

CRITERIOS ACTUALES DE COOPERACION Y ADQUISICION DE ENTIDADES POR LAS CAJAS DE AHORROS ESPAÑOLAS

José García Roa

INTRODUCCION

La reciente proliferación de propuestas de cooperación entre las cajas de ahorros, y entre estas entidades y otras de distinta personalidad jurídica, va a ser utilizada como excusa en este artículo para ofrecer una visión de los criterios actuales por los que se rigen estos acuerdos de cooperación y adquisición de entidades.

Desde su diferente dimensión, las distintas cajas de ahorros se han visto obligadas a evolucionar muy deprisa en la década de los ochenta para hacer frente a la integración en el Mercado Unico Europeo y adaptarse a los cambios liberalizadores impuestos en el sistema financiero. La magnitud de todas estas transformaciones está modificando de tal modo las condiciones en que las cajas han operado en el mercado durante más de un siglo que, en la actualidad, se han comenzado a cuestionar si en el futuro van a poder continuar cumpliendo su tradicional función económica y social.

Con estos antecedentes, se hace imprescindible una revisión estratégica continuada y dinámica en la que va adquiriendo una importancia capital la formulación de una estrategia dimensional adecuada que permita operar eficientemente en el mercado elegido. En este sentido se pronuncia Braulio Medel (1991, pág. 79) cuando afirma que: «Teniendo en cuenta la importancia creciente de los ingresos procedentes de la venta de servicios financieros en la cuenta de resultados de las entidades bancarias, la necesidad de ofertar una gama integral de servicios sitúa en primer plano muy destacado el tema de la dimensión como elemento esencial de las estrategias tendentes a garantizar que pueda competirse con éxito en las futuras condiciones del mercado».

La cooperación y adquisición de entidades con criterios adecuados ha sido una práctica generalizada en el sector, y ha demostrado hasta dónde puede llegar la capacidad adaptativa y el realismo de estas entidades.

Sin duda, no todos los acuerdos ofrecen los mismos resultados y, en un entorno tan cambiante,

algunas entidades conseguirán avanzar posiciones en la sorda batalla competitiva y de posicionamiento, y otras quedarán atrás. El presente trabajo pretende dibujar, a grandes rasgos, los perfiles de la actitud cooperativa de las cajas españolas en la actualidad, como práctica de dimensionamiento que está indisolublemente ligada al éxito estratégico de cada entidad.

Se trata, por tanto, de un intento de conocer mejor los criterios y el proceso de toma de decisiones en el sector, como clave para ayudar a entender cómo y por qué se están produciendo y demandando determinados cambios en él.

Aunque las diferencias existentes entre las cajas y las demás instituciones financieras son muy significativas, también es cierto que las instituciones existentes en nuestro país con la denominación *cajas de ahorros* presentan fuertes diferencias, especialmente relevantes en cuanto a la dimensión, vocación geográfica y gama de productos y servicios.

Mientras el sector manifiesta una gran fortaleza y una evolución creciente de su cuota de mercado en los últimos años, un análisis más exhaustivo permite matizar su importancia cuantitativa, dado el grado de atomización y la reducida dimensión media y modal, a pesar de los procesos de concentración llevados a cabo en los últimos años. El rango se extiende desde los valores más reducidos, como la Caja de Pollensa, de ámbito territorial muy limitado, con una oferta de productos y servicios tradicionales y una dimensión muy reducida, a niveles que cubren todo el ámbito nacional y están expandiéndose por otros países de Europa, con una estructura de negocio que se asemeja más a la de los grandes bancos españoles, como la Caixa de Pensiones o la Caja de Madrid.

Estas diferencias justifican que mientras las cajas más pequeñas precisan con más intensidad de acuerdos de colaboración, asociaciones o concentraciones para cubrir eficientemente sus objetivos, las más grandes han desarrollado alternativas propias para la mayor parte de sus actividades, por considerar que tienen el tamaño mínimo para acometer estas iniciativas.

La confluencia de diversos factores, como la falta de una estrategia compartida por parte del sector, el débil aprovechamiento de las estructuras comunes existentes, la desaparición de las limitaciones legales a la expansión territorial en 1989, el debilitamiento de la actividad benéfico-social en favor de la actividad financiera, y una competencia intrasector tan fuerte como la que se da entre cajas y banca privada, han hecho que las cajas de ahorros hayan acudido al desarrollo de alternativas propias que les faciliten el logro de sus objetivos, entre los que destacan la obtención de una gama creciente y sofisticada de productos y servicios, hacer frente a las necesidades de innovación financiera, definir una segmentación de mercados adecuada y mejorar la formación del personal, logrando con ello mantener un adecuado nivel de crecimiento y de protección de los márgenes financieros y de la rentabilidad.

En este trabajo, a continuación centraremos la atención en las decisiones recientes de cooperación y adquisición de entidades por las cajas de ahorros españolas, exponiendo la evolución reciente y tratando de sintetizar los criterios actuales que justifican las decisiones adoptadas, dentro del marco más amplio de la necesidad de llevar a cabo una revisión estratégica dimensional entendida como un factor de primer orden en la configuración de la estrategia global de una caja de ahorros.

I. LA COOPERACION INTRASECTORIAL

Los aspectos cooperativos han tenido un peso importante en la formulación de estrategias de dimensionamiento por las cajas españolas ya que, al agrupar los esfuerzos individuales, conducen a importantes ahorros de costes, acceso a nuevas actividades, diversificación de riesgos y, generalmente, resultan más eficientes que el desarrollo de esas mismas actividades de forma independiente. La situación tradicional de las cajas de ahorros españolas, caracterizada por una elevada importancia de la actividad benéfico-social, ámbito territorial limitado y ausencia de competencia entre las instituciones del sector, facilitaba enormemente la puesta en marcha de actitudes cooperadoras que permitiesen mejorar las posibilidades de actuación de cada entidad aislada.

Sin embargo, en la década de los ochenta ha comenzado a diluirse esta tradicional actitud cooperadora debido, como ya hemos indicado, a la desaparición de los pilares sobre los que estaba basada. Además, el factor tamaño ha influido en este cambio sustancialmente ya que la mayor dimensión que han obtenido por el fuerte crecimiento de los últimos años, los procesos de concentración y el impacto del cambio tecnológico, ha hecho que, en la actualidad, una caja de ahorros pueda prestar muchos

más servicios que hace una década sin necesidad de acudir a la cooperación.

Por otro lado, el criterio general que pretenden poner en marcha las autoridades comunitarias para bloquear cualquier tipo de acuerdos entre entidades que puedan afectar al precio o a las condiciones de oferta del producto en el mercado (1), y la creciente intensidad con que compiten las cajas de ahorros entre sí, son factores que limitan y dificultan el establecimiento de criterios cooperativos.

La cooperación tradicional o solidaria ha dado paso a otra con planteamientos financieros y competitivos basados en la eficiencia económica y en razones de mercado, lo que se ha logrado redefiniendo los principios básicos de la cooperación en búsqueda de la minimización de los riesgos inherentes a estos procesos.

La cooperación entre cajas de ahorros puede emprenderse de múltiples formas, entre las que cabe destacar:

— El desarrollo de servicios comunes hasta el límite que supone la necesaria diferenciación que cada caja oferente adopte frente a su clientela.

— La captación conjunta de recursos y clientes en mercados con alta sensibilidad a la dimensión por razones de volumen de riesgo o mayores garantías ante el mercado.

— La comercialización de determinados productos y servicios.

— La ampliación de mercados a través de la creación de redes complementarias.

— El desarrollo de nuevas actividades o diseño de productos con coste muy elevado, siempre que no exista concurrencia en los mercados respecto a tales productos o actividades entre las entidades cooperadoras.

En este sentido, los campos y actividades especialmente favorables al desarrollo de actitudes cooperadoras son: la colaboración mediante la utilización de modernos medios tecnológicos (2), la representación y defensa de los intereses generales de las cajas, los servicios comunes necesarios para la prestación eficiente de las actividades financieras principales (3), investigación y desarrollo tecnológico, desarrollo de aplicaciones extensivas a nuevos servicios (4), colaboración en el ámbito de prestación de determinados servicios bancarios que precisen las administraciones públicas o el segmento empresarial, imagen común que no interfiera la imagen propia de cada caja, la actividad mayorista de los servicios y actividades propios de los mercados de valores, deuda pública y capital, la investigación de mercados, los servicios y actividades de naturaleza parabancaria (5), y, por último, la colaboración en determinadas actividades derivadas de la aplicación de la obra benéfico-social de cada caja.

La duración de los acuerdos cooperativos no tiene que ser necesariamente indefinida, sino que puede tener un plazo concreto como las actividades referidas a los campos de préstamos sindicados, formación de personal y obra benéfico-social.

En los últimos años, se han llevado a cabo acuerdos cooperativos tanto entre cajas dentro del país como a nivel internacional, materializándose de múltiples formas: colaboración en actividades especializadas —informática, *leasing*, *factoring*, capital-riesgo, etc.— proyectos internacionales, asistencia recíproca, representación conjunta, intercambio de mercados, etc., de los cuales exponemos a continuación algunos de los más significativos.

1. La cooperación dentro del mercado nacional

La cooperación entre cajas españolas, dentro del territorio nacional, ha adoptado fórmulas diversas tratando de articular mecanismos de producción altamente eficientes al tiempo que se mantiene la independencia de actuación de las entidades que participan.

Esta búsqueda de puntos comunes en el ámbito cooperativo ha tratado de encontrar una salida duradera a la necesidad apremiante de incrementar la calidad y cantidad de los servicios ofrecidos, al tiempo que se reducen los costes unitarios de transformación para mantener los niveles de rentabilidad en un mercado de competencia creciente y de márgenes cada vez más reducidos. No obstante, la solución en términos cooperativos no ha tenido una respuesta común por parte de las cajas confederadas sino que, como era previsible, los caminos emprendidos han sido tan variados como la gama de posibilidades existentes.

La necesidad de cooperar es más evidente para las cajas más pequeñas que ven cómo, por lo general, las entidades de mayor dimensión son más eficientes en el logro de una *ratio* gastos de explotación/balance más reducida, dato que se ha puesto de manifiesto especialmente a partir de la segunda mitad de la década de los ochenta. En esta línea, las cajas de Vigo, Orense y Pontevedra, de reducida dimensión, decidieron en 1990 colaborar como estrategia defensiva ante la fuerte penetración en su mercado natural de una caja de mayor dimensión —la Caja de Galicia— en seis grandes líneas: el manejo conjunto de la tesorería; la realización de pedidos en común a determinados proveedores; la formalización de créditos sindicados con instituciones públicas y empresas privadas; la racionalización de los transportes blindados de fondos; la colaboración en materia de formación y selección de personal; y, por último, el desarrollo de aplicaciones informáticas.

Otro ejemplo de este tipo de actuaciones ha sido

la constitución de la Compañía Mercantil Corporación Valenciana de Cajas de Ahorros, S. A., promovida por las cajas de Carlet, Castellón, Ontinyent, Sagunto, Provincial de Valencia y Provincial de Alicante, al objeto de acometer acciones que hicieran posible la consecución de una dimensión mayor y más competitiva, siendo sus fines fundacionales la mediación, orientación y prestación de servicios y asesoramiento en toda clase de operaciones financieras, inmobiliarias y mercantiles a las cajas colaboradoras, si bien la viabilidad de este proyecto se ha visto afectada por los procesos de fusión en que se han implicado algunas de las entidades promotoras.

En el verano de 1993, se ha puesto en marcha un proyecto de colaboración entre las cajas de Manresa, Penedés, Tarrasa, Tarragona y Baleares, con el fin de consensuar políticas comerciales comunes para intentar contrarrestar la presión de otras entidades de mayor dimensión. La base del acuerdo establece la posibilidad de iniciar conjuntamente un proceso de expansión fuera de Cataluña y Baleares, y pretende, al mismo tiempo, avanzar en aquellas áreas de servicios técnicos donde sean factibles proyectos de colaboración, con el objetivo final de lograr la defensa de los intereses comunes, la reducción de los costes de explotación, el incremento de los ingresos y la mejora de los servicios y atención al cliente.

Las cajas grandes presentan, a escala nacional, necesidades de cooperación más reducidas —banca electrónica, tarjetas de crédito, nuevos mercados, etc.—, dada su mayor capacidad de generación completa de productos y servicios propios. En esta línea, las cajas de Cataluña, Galicia, Ibercaja, Valencia, Ronda y Salamanca, han establecido acuerdos de colaboración conjunta entre los que destaca la apertura de sucursales fuera de su zona natural de influencia a través de la creación de un banco de negocios, y el desarrollo de proyectos concretos de colaboración en productos, servicios, mercados de capitales, proyectos de inversión, investigación y formación de personal.

2. Las actividades cooperadoras a nivel internacional

La desregulación de los sistemas financieros occidentales, el mercado único y la globalización de las relaciones financieras internacionales están abriendo paso a un proceso, cada vez más extenso e intenso, de cooperación transnacional a nivel comunitario entre las distintas cajas de ahorros. La cooperación supranacional entre cajas está más centrada en medios de pago, operaciones de extranjero, banca electrónica, acceso a nuevos mercados, uso compartido de instalaciones y banca al por mayor, actividades todas ellas que vendrán determinadas por las necesidades de los segmentos de la clientela que cada entidad quiera captar.

La Carta de Cooperación de las Cajas de Ahorros

Europeas, firmada en Bruselas en marzo de 1990, ha permitido establecer mecanismos internacionales que faciliten la cooperación supranacional entre cajas, lo que puede ofrecer importantes ventajas como la mejora de la capacidad para cubrir las necesidades financieras de los clientes en sus movimientos por el territorio comunitario, realización de actividades fuera del país de origen sin necesidad de mantener sucursales en el país de destino, intercambio de informaciones recíprocas que puedan contribuir a mejorar el posicionamiento en el mercado de las cajas implicadas, utilización creciente de la tecnología informática y, por último, constituyen una estrategia defensiva más frente al resto de entidades que no formen parte de estos círculos.

En la actualidad, se pueden citar tres ejemplos de cooperación multilateral: Eufiserv, en el ámbito de los servicios de pagos, que es la entidad encargada de gestionar la red de cajeros automáticos; Eufigest, en el ámbito de la gestión y de la distribución de los productos financieros, que constituye un fondo común de inversión colectiva creado inicialmente por 15 cajas de ahorros europeas; y Eurosofac, en la asistencia parabancaria a PMI-PYMES exportadoras.

No obstante, la cooperación internacional no tiene por qué circunscribirse siempre a un nivel multilateral, sino que también es posible ejercerla mediante una base bilateral para algunas situaciones particulares como, por ejemplo, hacer frente a los movimientos de capitales y personas en un viaje de negocios o de turismo, o afrontar los problemas específicos que puedan darse en regiones económicas transfronterizas.

En este sentido, la Caixa de Galicia, para dotar de mayor eficacia a sus redes, ha desarrollado una línea de colaboración con entidades europeas, en especial con aquellas ubicadas en las zonas donde los empresarios y clientes del mercado geográfico natural de la caja tienen mayor presencia. Esta entidad ha optado por el mercado portugués como extensión natural del mercado gallego, con convenios de colaboración como el llevado a cabo con la Caixa General de Depósitos, cuyo protocolo pone de manifiesto la amplia variedad de los objetivos formulados.

Por otro lado, la Caja de Salamanca ha firmado un convenio bilateral con Caixa Económica Montepío General de Lisboa, que prevé el intercambio de informaciones sobre operaciones, productos y mercados, intercambio de personal y explotación común de productos o actividades.

Por lo que se refiere al campo de las actividades crediticias, Ibercaja ha suscrito un acuerdo con la Caisse d'Épargne du Bearn de Francia, para facilitar a la clientela española, mediante la presentación del documento nacional de identidad y de la tarjeta de crédito de la entidad, hasta un máximo inicial de

tres mil francos en cualquiera de las oficinas de la caja francesa. Este acuerdo, junto con el llevado a cabo con el Crédit Mutuel Agricole d'Aquitaine, se enmarca dentro de la estrategia de penetración de Ibercaja en las regiones fronterizas del sur de Francia.

La Caja del Mediterráneo ha puesto en marcha, en mayo de 1991, un acuerdo con la caja alemana de Dusseldorf, que establece en su protocolo la apertura de corresponsalía recíproca en marcos alemanes y pesetas convertibles, y la intención de colaborar en aspectos financieros y técnicos, haciendo referencia especial a la adquisición de inmuebles por parte de clientes de la caja alemana en el área de influencia de la entidad española, comprometiéndose esta última a estudiar la concesión de avales en los créditos hipotecarios otorgados para estas adquisiciones por la entidad germana a sus clientes, y la concesión de préstamos para esta finalidad en moneda convertible. En esta misma línea, la entidad ha suscrito un acuerdo con la caja sueca Sparbanken Väst.

Los objetivos de estos acuerdos de colaboración son muy diversos y no se reducen a la cobertura de las necesidades de la clientela propia poniendo a su disposición organizaciones aptas para la canalización de sus operaciones con el exterior, sino que también se dirigen hacia la apertura de líneas de negocio emergentes o poco desarrolladas donde la presencia de las cajas sea reciente, o hacia la penetración progresiva de estas entidades en los mercados financieros europeos sin asumir riesgos elevados.

Sin embargo, es necesario matizar que, además de las dificultades inherentes a cualquier tipo de cooperación, el ámbito actual de la búsqueda de cajas colaboradoras presenta inconvenientes específicos para el sector de las cajas de ahorros derivados de la fuerte heterogeneidad en términos de dimensión, los crecientes niveles concurrenciales, la posibilidad de lograr una mayor o menor diferenciación de los productos ofertados frente a la clientela y la transparencia que precisan algunos acuerdos de cooperación con respecto a datos esenciales de la clientela, lo que fomenta la aparición de recelos y desconfianzas ante el temor de que alguno de los socios pueda fortalecer su estructura en perjuicio de los demás. Ante esta situación, constituye una alternativa viable la creación conjunta de unidades de negocio diferenciadas con personalidad jurídica propia.

3. La creación de sociedades

La cooperación entre varias cajas mediante la creación de sociedades, con la dimensión de la planta de producción que se considere más eficiente, para realizar funciones específicas en las que se obtengan indudables economías de escala, es tam-

bién una opción con importantes ventajas económicas y comerciales.

Cabe destacar el grupo consolidado Ahorro Corporación Financiera integrado inicialmente por 56 de las 77 cajas existentes a finales de 1989, formado por Gesinca Pensiones, Gesinca Gestión de Carteras, Analistas Financieros Internacionales, Gestión Monetaria, Ahorro Corporación Financiera, Mercado de Deuda y Gestión de Contrapartida, como unidades de negocio orientadas al segmento empresarial, claramente diferenciadas, que cuentan con bastante libertad de movimientos.

Otros ejemplos de cooperación en la creación de sociedades relacionados con el campo de la informática llevados a cabo entre cajas de ahorros son SEINCA, IBERMATICA y el Centro de Cálculo de Sabadell. Del mismo modo, son especialmente relevantes el grupo LICO, integrado por Central de Leasing, S. A. y diversas empresas de prestación de servicios, y el grupo CASER constituido por una aseguradora y varias filiales especializadas en estudios y publicaciones relacionadas con el sector.

Por lo que se refiere a la creación de bancos, cuatro cajas de ahorros han optado por la solicitud de una ficha bancaria, que ha dado como fruto el EBN Banco. Concretamente, las cajas de Salamanca y Soria, Unicaja, Mediterráneo e Ibercaja solicitaron en junio de 1991 la conversión de una sociedad mediadora en el mercado de dinero denominada Descontiver en el banco de negocios EBN Banco, especialmente orientado hacia el segmento de negocio al por mayor. La peculiaridad que presenta la creación de este banco es la distancia geográfica de los mercados tradicionales de cada una de las cajas asociadas, lo que hace difícil la existencia de competencia entre ellas, a la vez que concede un mayor grado de estabilidad a la colaboración iniciada.

Los pasos dados por las cajas españolas en el sector del seguro han estado orientados, principalmente, a la creación de sus propias entidades aseguradoras especializadas en el ramo de seguros de vida que, por su naturaleza mixta financiero-aseguradora, se ajusta mejor a la cultura de las cajas de ahorros, minimizando las dificultades y los riesgos inherentes al desarrollo de estas actividades. Un ejemplo de este tipo de actuaciones lo constituyen las cajas de Cataluña y Barcelona. La primera ha creado dos compañías de seguros: Ascat-vida y Ascat-previsió, y la segunda —fusionada posteriormente con la Caixa de Pensiones— ha constituido la entidad Caixa de Barcelona, Seguros de Vida, S. A.

Por lo que se refiere a la creación de sociedades de ámbito de actuación transnacional cabe destacar el acuerdo llevado a cabo por diez cajas de ahorros (6), ocho cámaras de comercio y el Consejo Superior de las Cámaras de Comercio, Industria y Navegación, que fundaron en 1990 la empresa Savings International Trade con la intención de

acompañar al cliente en su actividad de búsqueda de nuevas oportunidades de negocio mediante la participación en la empresa que éste pretenda crear en otro país promoviendo operaciones de comercio exterior y de apertura de nuevos mercados a través de la inversión, promoción, participación y constitución de sociedades extranjeras o españolas.

II. COMPRAS, ABSORCIONES O ACUERDOS INTERSECTORIALES

1. Motivaciones

Hasta hace pocos años, las distintas áreas de negocio del mercado financiero han funcionado prácticamente aisladas, sin interferencias en los segmentos ajenos, de modo que puede afirmarse que existía un oligopolio admitido y reconocido para cada uno de los sectores por segmento de negocio. Los sistemas de venta, los productos tradicionales y poco innovadores, las tasas de rentabilidad aseguradas, la regulación existente y los niveles de cooperación intercajas tradicionalmente alcanzados, han sido factores desestimuladores de aventuras hacia otros segmentos distintos del tradicional y poco conocidos pero que, en algunas ocasiones, llevaban incorporados fuertes potenciales de rentabilidad y crecimiento para las cajas que lograsen un posicionamiento adecuado.

Actualmente, el cambio en materia de actividades, productos y servicios, segmentos de clientela y mercados geográficos es algo permanente y totalmente asumido por las cajas de ahorros, de modo que se hace necesario establecer estrategias y planificar el futuro de cada entidad en cada uno de estos aspectos. Nos encontramos, pues, ante un mercado de productos financieros y parafinancieros, clientes y áreas geográficas donde los límites se han difuminado, siendo posible abordar hoy en día una gama de servicios financieros completa o, en el extremo opuesto, especializarse en la cobertura de un nicho del mercado específico donde la entidad presente liderazgo en costes y capacidad de penetración.

La creciente competitividad presentada por empresas no bancarias que entran a captar parte de la cuota de mercado de bancos y cajas, aprovechando sus habilidades para el tratamiento de determinados nichos, sus diferentes estructuras de costes, comerciales o técnicas, bases de clientes y capacidad de capitalización, ha animado a algunas cajas de ahorros a establecer alianzas o adquirir total o parcialmente entidades de este tipo para capitalizar rápidamente esas capacidades no desarrolladas aún por las cajas.

La tipología de estos nuevos competidores es muy amplia y, siguiendo a Barallat (1992, pág. 90),

se pueden clasificar, en orden a la importancia de su amenaza competitiva, en las siguientes:

- a) Compañías de seguros.
- b) Empresas de distribución:
 - Grandes almacenes.
 - Grandes superficies.
 - Cadenas especializadas.
 - Estaciones de servicio.
 - Empresas de transporte.
- c) Otros intermediarios financieros:
 - Empresas de valores.
 - Financieras.
 - Fondos de pensiones.
 - Supermercados financieros.
- d) Compañías industriales de bienes duraderos:
 - Automóviles.
 - Bienes de equipo.
 - Fabricantes de electrodomésticos.
 - Empresas informáticas.
- e) Empresas de diseminación de información:
 - Agencias de información.
 - Compañías telefónicas.
 - Servicios postales.
 - Agencias de viaje.

La reacción de las cajas a esta mayor competencia ha sido la de tratar de aprovechar estas ventajas comparativas, bien adquiriendo entidades de diferente naturaleza con sus propias redes de ventas, especialmente por lo que se refiere a cajas rurales, cooperativas de crédito y pequeños bancos especializados en el segmento mayorista, o bien suscribiendo convenios de colaboración sin llegar a adquirir o participar otras entidades.

2. La adquisición y absorción de entidades de distinta naturaleza

La vía de la compra o absorción de otras entidades ha sido ampliamente utilizada por las cajas de ahorros españolas, especialmente las de mayor dimensión, con el objetivo de aumentar la cobertura geográfica de sus mercados y competir abiertamente y en buenas condiciones de costes con otros grupos bancarios y financieros y con las nuevas entidades especializadas que han aparecido en los últimos años.

Fueron las cajas de mayor tamaño las que primero sintieron la necesidad de iniciar este tipo de adquisiciones de entidades de distinta naturaleza para lograr, de este modo, aprovechar las ventajas que ello conlleva y la posibilidad de soslayar las limitaciones existentes a la expansión geográfica (7). El proceso comenzó con la adquisición de cajas rurales y cooperativas de crédito.

a) *Las cajas rurales y cooperativas de crédito*

Las cajas rurales y cooperativas de crédito presentaban importantes problemas que influyeron en su estabilidad en el período 1971-1983, lo que explica el apoyo de organismos como el Banco de España y el Fondo de Garantía de Depósitos a algunas de estas absorciones promovidas por las cajas de ahorros para afrontar el saneamiento de determinadas cajas rurales cuya viabilidad como instituciones independientes se consideraba imposible. En este sentido se pronuncia Martín Mesa (1988, pág. 222) al examinar las opciones de futuro del crédito cooperativo español: «Las cajas rurales que sufran una situación patrimonial comprometida, y a las que un plan de saneamiento no asegure su viabilidad futura, deberán ser ofrecidas a otros intermediarios apoyando la disolución de la entidad. En ningún caso el Grupo Asociado debe ejercer la labor de salvador de la ineficacia».

Esta solución, apuntada por la literatura especializada y apoyada por las autoridades económicas y monetarias, presentaba algunas ventajas sociales en términos de mantenimiento de puestos de trabajo y garantía para los depositantes de recursos financieros, al tiempo que la caja de ahorros que emprendía la absorción contaba con ventajas financieras que reducían el coste neto de adquisición, entre las que destacan las ofrecidas por el Fondo de Garantía de Depósitos y el Banco de España en función de las características de cada caso individual, e incluso algunos incentivos de carácter fiscal para compensar los quebrantos asumidos por las cajas absorbentes.

Así, por ejemplo, la Caja Rural de Palencia fue adquirida en 1987, al 50 por 100, por la Caixa de Pensiones y la Caja de Madrid, después de asumir unas pérdidas de 5.583 millones de pesetas. Proceso que fue repetido en 1988 con la Caja Rural de Cantabria, después de nueve meses de intervención por el Banco de España y el Fondo de Garantía de Depósitos.

Esta opción dimensional fue abordada por primera vez por la Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Madrid al adquirir en 1983 la Caja de Crédito Mutuo, Sociedad Cooperativa, previa autorización del Banco de España, destacando por el número de adquisiciones realizadas hasta el año 1991 con 10 entidades, seguida de la Caixa de Pensiones, Caja del Mediterráneo y Caja Salamanca con tres entidades, en tercer lugar se sitúa la Caja de Barcelona con dos entidades, y finalmente las cajas de León, La Rioja, Galicia, Cataluña, Caja España, Murcia y Provincial de Alicante que adquirieron cada una de ellas una caja rural o cooperativa de crédito.

La eliminación de las limitaciones geográficas a la apertura de oficinas en enero de 1989 ha ralentizado bastante estas operaciones de adquisición como consecuencia del aumento de la gama de posibili-

dades de expansión geográfica fuera del territorio natural o tradicional de actuación.

b) *Los bancos*

También es preciso destacar, aunque se trata de una actuación más reciente y su incidencia cuantitativa es menos relevante, la adquisición de fichas bancarias por las cajas de ahorros españolas. La compra de entidades de naturaleza bancaria como vía de crecimiento y especialización en un determinado segmento de negocio ha sido iniciada también por la Caja de Madrid que, en mayo de 1991, cerró una operación puesta en marcha en los primeros meses del año cuando el Ministerio de Economía y Hacienda autorizó, a propuesta del Banco de España, a esta entidad la adquisición de la totalidad de las acciones del Banco de Crédito y Ahorro (8), hasta entonces propiedad del Banco Bilbao-Vizcaya, por el importe de 9.672 millones, lo que constituye la primera compra de un banco por parte de una caja de ahorros española (9).

Esta actuación supuso la apertura de una nueva vía de expansión que ha sido aprovechada principalmente por las cajas de mayor dimensión. En esta línea, la Caixa de Pensiones adquirió en 1992 el banco canario Isbank (10) con la intención de aprovechar su especialización en banca de empresas y gestión de patrimonios, y en 1994 esta caja ha pasado a controlar el 75 por 100 del Banco de Europa.

Las cajas de Cataluña, Galicia y Bancaja han seguido los pasos de las dos cajas líderes en tamaño por lo que respecta a este tipo de adquisiciones, comprando la primera en 1992 el 98 por 100 del Banco de la Exportación (11) al Banco Atlántico, que contaba con diez oficinas en la Comunidad Valenciana especializadas en la atención a la pequeña y mediana empresa, permitiendo a esta entidad expandirse por el litoral mediterráneo aprovechando la red establecida y el conocimiento que la entidad adquirida tiene del citado segmento en su zona geográfica de actuación. Por su parte, la Caixa de Galicia adquirió en 1990 una participación en el Banco Pastor, al tiempo que cuenta con dos pequeños bancos extranjeros adquiridos en 1989, uno en Luxemburgo y otro en París. Bancaja, en su deseo de desarrollar más rápidamente nuevas líneas de negocio, particularmente la banca de Pymes, adquirió en 1993 el Banco de Murcia.

Por otro lado, Unicaja y Caja de Cantabria han cerrado operaciones similares con la compra por la primera del Banco Europeo de Finanzas, y por la Caja de Cantabria del Banco Ibercorp. En ambos casos, la adquisición responde a necesidades de cobro de deudas interbancarias previamente comprometidas y no a consideraciones estratégicas libremente asumidas de expansión en términos geográficos o segmentos de clientes.

Se puede afirmar que la adquisición de entidades bancarias presenta buenas oportunidades, especialmente si lo que se pretende es adentrarse en segmentos de negocio diferentes al tradicional que vienen a completar la actividad hasta ahora realizada, pues de este modo se consigue de una sola vez expansión, especialización y rentabilidad —no hay que esperar de tres a cinco años para que una oficina creada empiece a ser rentable.

La mayoría de las adquisiciones de bancos recientes se han orientado a mejorar la red de sucursales de las cajas en determinados segmentos geográficos y de clientes adquiriendo las segundas marcas y bancos filiales de algunos grandes bancos españoles, que pretenden con esta liquidación de activos mejorar sus cuentas de resultados a la vez que racionalizar su red de sucursales. Además, la adquisición de una entidad ya viva, funcionando, con operaciones y personal formado, con su propia base informática, es una opción muy apetecible para una caja de ahorros de mediana o elevada dimensión y que cuente con la suficiente base de capital. Esto obviamente estará delimitado por la disponibilidad o no de bancos con el perfil adecuado para la entrada en determinados mercados o líneas de negocio.

De las recientes adquisiciones de bancos por las cajas españolas parece deducirse que está primando más el deseo de adquirir una red y mejorar la penetración en un determinado segmento y mercado geográfico que la idea de obtener sinergias económicas entre banco y caja, ya que más que integrar las actividades, productos y servicios de la entidad adquirida en el negocio de la adquirente para aprovechar las posibles economías de escala, se tiende a mantener unidades individualizadas con las que resulta más fácil conocer las actividades con beneficios y los costes reales de cada una, de modo que se evite uno de los principales problemas derivados de la actuación en banca universal, la subsidiación entre productos con diferente rentabilidad y que parece preocupar especialmente a los directivos de las cajas que han puesto en marcha estas políticas de adquisiciones.

Pero la estrategia de compra o absorción de otra entidad no se circunscribe sólo al interior de nuestro país, sino que también ha sido aplicada fuera de nuestras fronteras para soslayar las dificultades de implantación en un país desconocido con una cobertura adecuada de mercado por parte de las entidades autóctonas y los altos costes de implantación de una red de oficinas en el exterior aprovechando, al mismo tiempo, la experiencia y el conocimiento del mercado que tienen estas entidades locales.

Las estrategias de absorción y adquisición dirigidas, principalmente, a otros países comunitarios parecen orientarse a la adquisición de bancos de pequeña dimensión y especializados en el segmen-

to mayorista o colaboración con entidades bancarias de dimensión similar y necesidades parecidas.

Un ejemplo de este tipo de actuación lo tenemos en la adquisición realizada por la Caixa de Pensiones, en 1988, de la Banque pour la Construction et l'Équipement (CGIP) de París, con 16 sucursales. Entidad que, tras su adquisición, pasó a llamarse Caixa Bank y que se ha convertido a finales de 1991 en el tercer banco extranjero en Francia, con 50 sucursales, unos activos medios próximos a los 250.000 millones de pesetas y 450 personas en plantilla. También en ese mismo año la Caixa adquirió la Société de Crédit et Banque de Monaco que es una entidad con una sola oficina especializada en la gestión de grandes patrimonios.

Pero la adquisición de entidades bancarias no tiene por qué ser completa, y cabe la posibilidad de realizar compras de participaciones accionariales como la llevada a cabo por la Caixa de Galicia de una participación en el banco portugués Espiritu Santo de Inversión, actuación que se complementa con la puesta en marcha de un amplio convenio de colaboración que pretende mejorar los servicios a la clientela de ambas entidades en los mercados cubiertos por sus redes de oficinas, al tiempo que este acuerdo pueda servir para realizar negocios bilaterales hispano-lusos.

La Caja de Ahorros de Valencia adquirió en 1990 una participación del banco francés Federación de Crédit Mutuel Méditerranéen, a la vez que esta sociedad obtuvo participación en algunas de las sociedades de la caja. Entre los objetivos señalados en el protocolo de colaboración destaca la acogida y asesoramiento de clientes —empresas y particulares— de las zonas de influencia de ambas entidades y, en cuanto a cooperación interbancaria, se prevé la creación de documentos de sistemas de pago, terminales interactivos y formación de recursos humanos.

3. Acuerdos de colaboración con entidades de distinta naturaleza

Otra alternativa dimensional la constituye la suscripción de convenios de colaboración con entidades de distinta naturaleza con la intención de aprovechar las redes mutuas para distribuir los productos sin tener que adquirir o participar estas entidades, si bien esta opción reduce las posibilidades de estabilidad de los acuerdos. La casuística de este tipo de convenios es muy amplia y se extiende desde acuerdos con entidades financieras ubicadas en mercados geográficos diferentes a convenios con concesionarios de automóviles, estaciones de servicio, universidades, empresas de transporte, agencias de viajes, asociaciones de empresarios o grandes superficies radicadas en el mercado geográfico natural de la caja.

A escala nacional es frecuente la realización de convenios entre cajas y entidades de todo tipo para aprovechar mutuamente las respectivas capacidades en beneficio de los clientes de las entidades colaboradoras.

A nivel internacional cabe señalar algunos convenios de colaboración realizados por la Caixa de Galicia sin adquisición de participaciones en bancos, entre los que destacan los convenios de colaboración firmados con la Banca Bred de Francia —Banque Régionale d'Escompte et de Dépôts—, el Banco alemán Landes Girokasse, el Banco Nacional de Canadá y, en mayo de 1993, con el Banco de Venezuela con la intención, manifestada en los protocolos firmados, de intercambiar líneas de crédito y recursos para actuar conjuntamente en operaciones de comercio exterior y asesoramiento de empresas y clientes, así como el apoyo y utilización conjunta de recursos y medios materiales. También se establece la apertura mutua de cuentas y el tratamiento preferente de las transacciones de negocio corporativo y ayuda financiera a clientes mutuos. Está previsto, en los protocolos firmados, que estos acuerdos podrán traducirse posteriormente en la toma de participaciones en los bancos, ofreciendo a cambio una participación en la corporación agroalimentaria que ha constituido la Caixa de Galicia.

En esta línea se sitúa el acuerdo marco firmado en octubre de 1991 entre la Banca Bred y la Caja de Ahorros de Valencia, Castellón y Alicante, en el que se acuerda tratar de forma preferente las operaciones de sus clientes —especialmente en los campos que afectan a la clientela industrial y comercial.

Una fórmula jurídica novedosa de colaboración entre entidades diversas para el logro de objetivos comunes la constituye la creación de una Agrupación de Interés Económico. En esta línea, la Caja de Salamanca se integró, en mayo de 1991, como miembro de pleno derecho en el Grupo Europeo de Instituciones Financieras (EGSI), agrupación de interés económico formada por siete entidades pertenecientes a seis países de la Comunidad Europea. El grupo, con sede en Bruselas, lo forman HBK Spaarbank, Codep Spaarbank, Cooperative Vereniging, Van Bondsspaarbanken, Nassanische Sparkasse, Casa di Risparmio Di Venezia, Caixa Económica Montepío General y Caja de Salamanca (12). Entre los objetivos firmados en el protocolo de adhesión a este grupo se halla la colaboración entre sus miembros, el fomento del intercambio de productos y servicios financieros, de personal, tecnología e información, utilizando las redes de distribución y comercialización para la venta de sus productos y servicios en otros países.

La Caja del Mediterráneo ha llevado a cabo varios acuerdos transnacionales de colaboración con entidades extranjeras, entre los que destacan los suscritos con la Caja Regional de Crédit Agricole

le de Tarn et Garone en Francia y las sociedades regionales de financiación (SOREFIS) francesas de Provenza, Alpes y la Costa Azul y de Aquitania.

La Caja de Ahorros de Málaga —actualmente integrada en Unicaja— y la entidad financiera francesa CEPME —Crédito para la pequeña y mediana empresa— firmaron en 1990 un acuerdo de colaboración anual prorrogable, para impulsar el intercambio de inversiones entre las pymes malagueñas y las del país vecino. El desarrollo de este acuerdo se basa en el suministro mutuo de información entre ambas entidades, especialmente a través del análisis de pymes y la realización de estudios de mercado, al tiempo que se pretende potenciar el apoyo técnico, la coparticipación en determinados riesgos y la financiación de proyectos empresariales en común. La cobertura de este convenio se establece para todo el ámbito de actuación de las redes de oficinas de las dos entidades implicadas.

III. CONSIDERACIONES FINALES

La dificultad que tienen la mayoría de las cajas españolas para competir adecuadamente en un entorno nuevo y dinámico les ha impulsado a plantearse nuevas posibilidades estratégicas de dimensionamiento, que van desde la realización de convenios de colaboración con entidades de distinta naturaleza a la adquisición del capital de una entidad especializada en una actividad ajena al negocio natural de la caja. Con esta reacción las cajas pretenden lograr dos objetivos: amortiguar el efecto de esta mayor competencia y aprovechar la ventaja diferencial que determinadas entidades llevan incorporada en términos de cobertura geográfica, base de clientes, redes de oficinas, estructura de costes, etcétera.

De los procesos de cooperación llevados a cabo por las cajas de ahorros en los últimos años, se pueden sintetizar algunos principios que pueden favorecer la adopción con éxito de acuerdos cooperativos. Por lo que se refiere al uso de la información es preciso evitar el trasvase de datos básicos respecto a los clientes propios a las demás cajas cooperadoras, esto sería más fácil si las entidades suministradoras careciesen de puntos de venta y bases de información propia para reducir de este modo el riesgo de aparición futura de posibles competidores.

En cuanto a los costes, la tendencia actual es procurar que la absorción de costes de producción se realice en función de la demanda de productos o servicios de las distintas entidades cooperadoras de modo que las condiciones de venta y los márgenes derivados de la operación reflejen la realidad, aumentando sus posibilidades futuras de expansión al no tener que esperar a la distribución de dividendos por la entidad proveedora tratando, al mismo

tiempo, de que no exista redistribución entre los distintos costes de los productos y servicios.

Asimismo, resulta conveniente mantener el control de la entidad proveedora de los servicios y productos ofrecidos en régimen de cooperación, pues de otro modo se corre el riesgo para las entidades cooperadoras de perder esta fuente de suministro en cualquier momento.

Estas consideraciones pueden matizarse para cada una de las zonas de cooperación. En ambientes altamente competitivos la defensa y representación de los intereses en común, la imagen del sector y la prestación de productos y servicios que reduzcan costes serán siempre ámbitos de cooperación inevitables por los fuertes beneficios que pueden derivarse de estas actividades, pero, en este último caso, sólo cuando los productos puedan ser nítidamente diferenciados respecto a los ofertados por la competencia. La captación en común de recursos presenta mayores limitaciones aunque también será posible en ambientes competitivos.

La cooperación en la formación del personal para que sea posible precisará que exista una fuerte homogeneidad en los sistemas de organización operativa y culturas empresariales. Las actividades de obra social podrán desarrollarse conjuntamente cuando cada caja pueda capitalizar individualmente en términos de imagen y arraigo los beneficios derivados de estas operaciones en su zona geográfica de actuación y, finalmente, la posibilidad de división de riesgos presentará una clara relación inversa con los niveles de concurrencia existentes en el mercado.

Del análisis de los recientes procesos de cooperación intercajas se deduce que éstos no se han basado en los mismos principios que hace unas décadas, ya que en la actualidad la importancia de las decisiones de cooperación y su incidencia en la mejora de la gama de productos y servicios, cuota de mercado, márgenes, costes unitarios de explotación y base de capital, tiene un alto valor estratégico y deberán llevarse a cabo siempre que el resultado económico neto final de las acciones de cooperación sea mayor que el de las demás alternativas. Esto supone el paso de los tradicionales conceptos de solidaridad a los actuales criterios financieros, de eficiencia económica y de condiciones de mercado. Opinamos que cualquier planteamiento cooperativo que se aleje de estos ejes tendrá pocas posibilidades de supervivencia.

En definitiva, el desarrollo de proyectos de compras, participaciones o, simplemente, colaboraciones con entidades de distinta naturaleza deberá estar inserto dentro de una estrategia previamente diseñada por los órganos ejecutivos de la caja en cuestión para realizar posteriormente un estudio pormenorizado de las ventajas en términos coste-beneficio, dificultades previsibles en términos de culturas financieras y empresariales, voluntad real y

términos de colaboración, mercado geográfico del futuro socio, dimensión de ambas entidades, evolución de la demanda, inversiones necesarias, etc., y, en base a la adecuada ponderación de estos factores adoptar una decisión que optimice la posición competitiva de la entidad.

En este contexto de fuerte incremento competitivo, la formulación de alianzas, en lugar de limitar la competencia, puede ayudar a potenciar la capacidad concurrencial de determinadas cajas de ahorros, siempre que las actuaciones desarrolladas en este sentido se aborden en una doble vertiente: la perspectiva estratégica sobre el papel a desarrollar por cada proyecto de colaboración o adquisición dentro de la estrategia global de la entidad y de acuerdo con los criterios actuales; y la perspectiva táctica que ha de considerar la idoneidad del perfil de cada posible entidad cooperadora dentro del limitado número de oportunidades existentes.

NOTAS

(1) Los acuerdos cooperativos pueden afectar directamente a las bases de la competencia a través de alteraciones en las estructuras de costes, barreras de entrada, etcétera.

(2) Impulsando las nuevas variables de presencia en el mercado como son los cajeros automáticos y terminales punto de venta que presentan fuertes potencialidades de crecimiento.

(3) Redes de interconexión, depósitos de valores, cámaras de compensación, servicios de medios de pago automatizados, etcétera.

(4) Gestión de tesorería, terminales a domicilio, *videotex* y otros de tecnología punta para los cuales sería necesaria una colaboración con espíritu abierto entre todas las cajas.

(5) Gestión de morosos, administración de inmuebles, transporte de fondos, empresas de seguridad, manipulación de información, agencias de viaje, etcétera.

(6) Las cajas que mayoritariamente han participado en esta iniciativa son Ibercaja y Caja de Ahorros de Barcelona con el 18 por 100 cada una, seguidas de las de Alava y Vitoria, actualmente fusionadas.

(7) Estas limitaciones desaparecen totalmente con la publicación de la Orden Ministerial de 31 de diciembre de 1988, que establece la libertad para las cajas de ahorros de abrir oficinas en todo el territorio nacional.

(8) El Banco de Crédito y Ahorro contaba entonces con unos activos de 125.000 millones, un patrimonio de 9.300 millones, 733 empleados y una red de 89 oficinas repartidas por Cataluña y Levante.

(9) Véase pág. 29 del núm. 49 de la revista *Ranking*, junio de 1992.

(10) En el momento de la compra, 10 de mayo de 1992, se estimaron unos activos totales de 16.600 millones de pesetas, unos recursos de clientes de 6.000 millones y unas inversiones crediticias de 9.500 millones.

(11) Este banco tenía en el momento de la adquisición unos activos totales de 26.300 millones, unos recursos ajenos de 21.000 millones, unos fondos propios de 3.500 millones y un total de 24 oficinas.

(12) Los siete miembros alcanzaban un balance —en la fecha de su constitución— de 2,6 billones de pesetas, una red de doce mil oficinas y casi diez mil empleados.

BIBLIOGRAFIA

ALVIRA, F., y GARCÍA LÓPEZ, J. (1990), «El cliente: nuevo centro de la estrategia bancaria», *Papeles de Economía Española*, número 43.

ANTÓN, Y., y VALERO, F. J. (1991), «Las cajas de ahorros ante el mercado único: una visión estructural», *Boletín Económico de ICE*, septiembre.

BARALLAT, L. (1992), *La banca española en el año 2000*, Ediciones Ciencias Sociales, Madrid.

BENGOECHEA, J., y LERENA, L. A. (1988), «La dimensión como condicionante de la estrategia bancaria», *Papeles de Economía Española*, núm. 36.

CASTELLÓ MUÑOZ, E. (1992), «Estrategias comerciales de cajas de ahorros», *Documentos de Trabajo*, núm. 89/1992, Fundación FIES.

MARTÍN MESA, A. (1988), «El grupo asociado BCA-CRA y el futuro del crédito cooperativo», *Papeles de Economía Española*, número 36.

MEDEL, B. (1991), «El futuro de las cajas de ahorros y el mercado único», revista *Ranking*, núm. 37, junio.

REVELL, J. (1991), «Consecuencias de los cambios recientes en las cajas de ahorros de Europa Occidental», *Papeles de Economía Española*, núm. 46.

VARIOS AUTORES (1990), «Bancos y cajas: cooperación y competencia en un mercado libre», *I Jornadas El Nuevo Lunes y Caja de Madrid*, marzo, Caja de Madrid, Madrid.