

CONCENTRACIONES-FUSIONES, MARCO GENERAL DE ACTUACION PARA LAS CAJAS DE AHORROS.

Agustín Garmendia Iribar
Secretario General Técnico de la
Federación de Cajas de Ahorros
Vasco-Navarra.

El fenómeno de las concentraciones y fusiones, desde hace tiempo ha estado presente entre las preocupaciones principales de los rectores de nuestras Cajas de Ahorros y en consecuencia ha sido objeto de numerosos estudios y aproximaciones.

En el ambiente de "revuelo" general que se ha producido en el mundo financiero español, una vez hecho público el intento de fusión del Banco de Bilbao y Banesto, parece conveniente hacer un análisis del tema tratando de establecer un marco de referencia para la actuación de las Cajas de Ahorros.

El sistema financiero de todos los países occidentales se caracteriza en la actualidad por un proceso de cambio y de innovación rapidísimo. Este proceso de constante innovación financiera, no es más que la respuesta por parte de los agentes del sistema financiero a los profundos cambios que se producen en su entorno, y que de forma resumida podemos describir en cuatro grandes grupos:

- Aumento feroz de la COMPETITIVIDAD con una tendencia general a la equiparación de las facultades operativas de las entidades financieras, con una intensificación de la competencia entre los agentes tradicionales ante la saturación de los mercados -

financieros y la aparición de nuevos competidores tanto bancarios como no bancarios, como resultado de un proceso de multinacionalización de la banca y de un proceso de desintermediación.

La INTERNACIONALIZACION que se está produciendo en todos los ámbitos de la actividad económica, tiene sus propias características en el entorno financiero. La reciente entrada de España en la Comunidad Europea en el marco de su propia renovación en el horizonte de un mercado único para 1992 provoca un imparable proceso de liberalización en los mercados financieros y de capitales. La dimensión es un factor determinante de la competitividad bancaria a nivel internacional si bien la propia internacionalización de los sistemas financieros puede dar lugar a fórmulas de cooperación entre entidades de diferentes países.

- La optimización de la RENTABILIDAD es sin duda el norte decisivo que inspira la gestión de las entidades financieras. La mejora de la productividad, la reestructuración de las políticas de precios, la retribución de todo tipo de servicios financieros, la racionalización de los costes de explotación, principalmente de personal e informáticos y el control del riesgo son premisas básicas que definen dicha gestión.

- Las NUEVAS TECNOLOGIAS, con los avances espectaculares que se están produciendo en los procesos de almacenamiento y transmisión de información, constituyen sin duda alguna la variación más revolucionaria que está experimentando el entorno financiero.

Una primera aproximación al mundo internacional de las Cajas de Ahorros lleva consigo el encontrarse con esquemas muy distintos, que obedecen tanto a razones históricas como de configuración económico financiera de cada país.

En base a la información recogida por el Instituto Internacional de Cajas de Ahorros, conviene analizar el cuadro general que recoge la evolución del número de Cajas de Ahorros en distintos países europeos y en Estados Unidos en el período 1960-84.

PAIS	1960	1970	1980	1981	1982	1983	1984
AUSTRIA	175	170	145	131	130	128	128
ALEMANIA (RFA)	886	832	599	598	595	592	591
DINAMARCA	447	337	168	160	151	151	149
ESPAÑA	82	87	79	79	79	80	78
FRANCIA	581	549	472	471	468	465	460
GRAN BRETAÑA	83	75	17	16	16	4	4
ITALIA	89	90	88	87	87	87	87
NORUEGA	600	486	322	296	270	253	227
HOLANDA	243	153	59	44	39	37	32
SUECIA	434	273	164	162	160	155	149
FINLANDIA	390	327	275	274	272	270	263
ESTADOS UNIDOS	519	497	463	448	424	389	383

Fuente: Instituto Internacional de Cajas de Ahorro. Ginebra.

A nivel global de la CEE, el número total de Cajas de Ahorros pasó de 2.384 Cajas en 1958 a 1.340 Cajas en 1984, lo que significó una reducción superior a un 40%. Los países más afectados por las disminuciones fueron aquellos en los que existían Cajas de Ahorros de muy pequeñas dimensiones,

destacando en este sentido los países Nórdicos (Dinamarca paso de 447 a 149, Noruega de 600 a 227, Suecia de 434 a 149 y Finlandia de 390 a 263). También cabe señalar a los Países Bajos de 243 a 32 Cajas; en este último país el coeficiente de garantía fué utilizado como motor instrumento de fusiones. El fenómeno concentrador más importante se ha desarrollado en el Reino Unido en donde se ha pasado de 83 a 4 Cajas.

En Alemania, donde en las mismas fechas se pasó de 886 a 591, existe una estructura muy potente de las Cajas de Ahorros (son claros líderes en el mercado financiero con una cuota de mercado superior a la Banca); la experiencia alemana ofrece sus propias características con Cajas de Ahorros de fundación pública y una total identificación territorial de carácter municipal y regional y apoyadas por unas completas y eficaces Asociaciones Regionales y Bancos Regionales (Landesbank).

Hay dos países, en los que el número de Cajas de Ahorros ha tenido muy ligeras modificaciones en un período tan amplio de tiempo: Italia de 89 a 87 Cajas de Ahorros y España de 82 a 78. Italia es uno de los países donde más polémica y discusiones ha levantado el proceso de fusiones de las Cajas de Ahorros. (Es interesante en este sentido analizar con detenimiento las actas de las convenciones de Spoleto y Bolonia, celebradas ambas en 1984).

Analizando comparativamente las cuentas de resultados de nuestras Cajas con las de las Cajas Europeas, se desprende que los resultados de explotación de nuestras Cajas son superiores a la media europea; ello se debe a que hasta el momento, las condiciones de mercado han permitido trabajar con unos márgenes superiores a los europeos, aunque cabe señalar que los gastos de explotación de nuestras Cajas

son también más elevados. La gran interrogante viene dada por el hecho de que, del proceso convergente de nuestro sistema con los demás sistemas europeos, parece razonable pensar que en un futuro, no muy lejano, se producirá una equiparación de los márgenes de intermediación con los europeos. La conclusión evidente conduce a la necesidad de racionalizar las estructuras de gastos y adecuar su proporcionalidad relativa con el tamaño y los Balances de las Cajas.

Es en este entorno en donde debemos contemplar qué puede aportar un proceso de concentración-fusión.

Los objetivos de una fusión pueden pertenecer a dos ámbitos distintos:

- Búsqueda de complementariedades y sinergias en el plano productivo, organizativo o comercial.
- Obtención de economías de escala en los costes operativos.

¿Qué ventajas ofrece en principio un proceso de fusiones?

- El incremento de dimensión resultante de una fusión permite, en principio, abaratar la inversión y mantenimiento de complejos equipos informáticos, así como puede permitir el acceso a nuevas tecnologías no abordables individualmente.
- Al ser la dimensión un elemento decisivo en el negocio internacional, una fusión fortalece sin duda el proceso de internacionalización de una entidad y su oferta de servicios internacionales. Al mismo tiempo una fusión permite aumentar la expansión geográfica y sectorial.

- Dado el alto contenido tecnológico de la mayoría de los nuevos productos y servicios, la mayor base tecnológica derivada de una fusión puede ofrecer una mejor disposición para la oferta de los mismos. No olvidemos que aunque la distribución de productos financieros hacia los clientes debe hacerse de forma capilar, la producción de muchos de ellos es intensiva en capital tanto humano como técnico.

- Finalmente una fusión puede llevar a obtener economías de escala, reduciendo los costes operativos medios resultantes de un aumento del nivel de actividad.

De múltiples estudios realizados, parece derivarse que si bien las economías de escala pueden ser fáciles de detectar en algunas ramas industriales, son más difíciles de estimar en las entidades financieras. De hecho, a menudo se suele afirmar que las economías de escalas no existen en el negocio bancario.

De recientes estudios empíricos realizados en entidades financieras españolas parece derivarse que:

- Los costes de transformación muestran economías de escala en relación con el volumen gestionado por la entidad.

La fusión de entidades permite ahorrar duplicidades de servicios, especialmente en los servicios centrales. En una entidad resultante de una fusión, se pueden conseguir aumentos de eficacia en la red de oficinas, a través de reorganizaciones, supresión de oficinas duplicadas, etc.

- Los costes financieros no ofrecen economías de -

escala, e incluso pueden aparecer ligeras deseconomías. Dado el efecto compensación ejercido por los costes financieros, los costes totales presentan también economías de escala aunque más débiles que los costes de transformación.

Sin embargo, no puede pensarse que toda fusión sea exitosa; de hecho, son numerosos los ejemplos de fracasos. En particular, cabe señalar una serie de factores que pueden contrarrestar las ventajas iniciales de una fusión:

- La fusión de entidades que trabajan en el mismo territorio puede conllevar inconvenientes en relación con la disminución de la competencia en el mercado y con el peligro de pérdida de la cuota de mercado total.
- Las economías de escala en las entidades financieras constituyen un tema complejo y pueden presentarse en determinados casos importantes deseconomías de escala.
- El proceso de reorganización interna que sigue a una fusión puede ser un proceso traumático, que puede poner en peligro los logros potenciales de la fusión.

Dada la complejidad del tema, la alternativa de fusión debe ser contrarrestada con otras posibles consideraciones:

- Hipótesis federativas-consorciales (de fuerza agregativa insuficiente) versus hipótesis fusionistas (no siempre convenientes ni recorribles y que implican supresiones de las entidades interesadas).

- Diferentes gamas de soluciones intermedias:

. Idea de grupo de sociedades con centralización de decisiones estratégicas y descentralización de decisiones operativas de cada entidad.

. Idea de concentración en la producción de productos y servicios financieros con sistemas intensivos en capital (nuevas tecnologías) junto a idea de descentralización en la distribución de dichos productos y servicios.

Estas soluciones intermedias tratan de conjugar en la forma más óptima posible los objetivos de: a) Racionalización en las actividades de grupo de entidades para lograr un ahorro de los costes de gestión; b) Consecución de un sólido equilibrio patrimonial; c) Combinación de la autonomía de cada Caja con una autoridad suficiente en el grupo de entidades que permita establecer una estrategia global.

Finalmente, en unas entidades tan peculiares como las Cajas de Ahorros, sus órganos de gobierno, elegidos de acuerdo con su reciente nueva normativa, tienen un papel esencial en la adopción de las estrategias oportunas en este complejo marco de actuación. Su consideración y enfoque al tema son sin duda de vital importancia.