

# EVALUACION DEL PROCESO DE FUSIONES EN LAS CAJAS DE AHORROS VASCAS

En el presente trabajo, Iñaki Beristain persigue evaluar el fenómeno de concentración en las cajas de ahorros del País Vasco mediante el estudio de las alteraciones habidas en su posición de mercado, tras el proceso de fusiones iniciado en 1990. Para ello, se centra en el análisis de las variaciones respecto a la media sectorial de una serie de indicadores considerados como relevantes, comparando su situación en un período previo a las fusiones (1988) con la que presentan en otro en el que éstas ya han tenido lugar (1990). Todo ello, tratando de identificar la interrelación entre organización, estrategia y resultados, como paradigma de la posición de mercado y evolución de una entidad financiera.

## I. INTRODUCCION

**A**NTE un proceso generalizado de fusiones como el que se ha producido recientemente en España, no es aventurado pensar que tales concentraciones obedezcan a motivaciones de distinta índole, así como el que sean observables una serie de variaciones en la nueva entidad, con respecto a la situación anterior, todo ello contemplado desde una cierta perspectiva temporal.

Entre los cambios «predecibles» se hallan mejoras en la productividad, en la rentabilidad, en el control de los gastos operativos, que desembocan en variaciones positivas en el ámbito de los resultados; junto a avances en la gestión y organización de la nueva entidad, que pueden inferirse del análisis de las cuotas de mercado, de la estructura de personal y de la red de sucursales, es probable, asimismo, que se observen variaciones en la estrategia aplicada, bien a través de

su reorientación o bien mediante la intensificación de las políticas anteriores. Estos fenómenos constituyen el conocido paradigma estrategia-organización-resultados, cuyo efecto global debería de contribuir a la mejora del grado de competitividad de la entidad recogida en una mejor posición de mercado y, en suma, en una mayor eficiencia.

Este artículo persigue analizar las variaciones perceptibles, en la organización y en los resultados, derivadas de la estrategia conformada por las cajas de ahorros del País Vasco (CV, en adelante) a raíz del proceso de fusiones iniciado en 1990.

A la luz de los antecedentes existentes, la aproximación no es sencilla, dado que múltiples trabajos técnicos basados en modelos teóricos y en estudios empíricos de fusiones coinciden en la dificultad de identificar con nitidez la existencia de economías de escala a nivel general. Se afirma que tales ventajas son per-

ceptibles únicamente en niveles bajos de dimensión, desapareciendo a medida que la entidad fusionada alcanza un volumen determinado. En esta línea de argumentación, cabe citar, entre otros (1), al profesor Raymond, quien, en una de sus recientes investigaciones, concluye que, dado el escaso período de tiempo transcurrido desde que se han producido la mayoría de las fusiones en nuestro entorno, sus efectos perceptibles sobre la rentabilidad y los costes han sido neutros.

El método de trabajo aplicado consiste en escoger una serie de variables, consideradas a priori como relevantes, y comparar la situación agregada de las dos cajas de ahorros existentes en cada territorio antes con la mantenida por la nueva entidad después de la unión, relacionándola en cada momento temporal con la media del sector, y observando las variaciones de su posición relativa respecto a la misma.

Las variables seleccionadas analizan la estrategia trazada por las nuevas entidades. Las variaciones habidas en la organización tienen su reflejo, entre otras, en la estructura y composición de la red y del personal empleado. Seguidamente, se estudian las cuotas de mercado (medida como porción controlada de los saldos acreedores del sector privado y de los créditos concedidos al mismo en un momento dado), para concluir con el análisis de los costes operativos y sus componentes (personal, generales y amortizaciones), definiéndose *razos* de rentabilidad y productividad como exponentes de los resultados generados.

### 1. Marco general

Dos tipos de factores inciden de forma permanente sobre el

negocio de las entidades financieras. Se trata de fenómenos exógenos a las propias entidades, marcados por el propio mercado, y, como tales, no susceptibles de alteración, junto a una serie de elementos propios característicos de cada entidad operante en el mercado, fruto del cúmulo de decisiones previas adoptadas por ésta, y por tanto controlables o, dicho en otros términos, susceptibles de alteración, relativos a su organización y a la estrategia marcada.

Ha habido un momento en nuestra reciente historia económica en el que ambos tipos de factores apuntaban en una misma dirección: mostraban la conveniencia de proceder a una reestructuración en el sistema.

Ello es explicable por la aceleración del ritmo de aparición de nuevos productos y servicios en el mercado, en un entorno en el que imperaba la filosofía de la desregulación, con la caída de las trabas legales para ejercer la actividad intermediadora, verdaderas barreras de entrada a nuevos competidores hasta ese momento. Este fenómeno conduce hacia la paulatina equiparación de las condiciones de entorno entre diversos países, siendo destacable entre otros, la convergencia en los tipos de interés. Añadamos a todo ello la coincidencia en el tiempo del magnífico desarrollo tecnológico de la informática y de las comunicaciones, catalizadores del progreso económico, que propician la utilización de nuevos canales de distribución, no conocidos hasta entonces.

Por otro lado, la irrupción de nuevos agentes especializados en la producción y comercialización de determinados productos, caracterizados por su extremada

flexibilidad, dotados de estructuras relativamente livianas, respecto a los elevados costes fijos asociados a las tupidas redes de sucursales precisas para atender el negocio de banca minorista hasta ese momento. Tales especialistas sustentan su negocio en un elevado grado de informatización y utilización de los nuevos canales de distribución, atacando determinados nichos de mercado identificados mediante técnicas de segmentación, convirtiéndose en amenaza real para los operadores tradicionales.

## 2. Situación de partida de las cajas vascas

La situación de las CV en el período de prefusión favorecía asimismo la adopción de medidas tendentes a mejorar su posición competitiva. Téngase en cuenta que actuaban en un mercado de ámbito regional, en el que poseían una elevada cuota —49,6 por 100 en 1988 para el conjunto de las 6 cajas de la CAPV (2)—, cuyo solo mantenimiento estaba seriamente amenazado. La red de sucursales se caracterizaba por una práctica duplicidad, y la ausencia de especialización, atendiendo de igual manera al conjunto de la clientela (compartida en su mayor parte con la caja de ahorros de enfrente). En suma, ambas entidades luchaban encarnizadamente entre sí por la supervivencia en el mismo mercado y marco geográfico.

Al mismo tiempo, se producía la aparición incesante de nuevos productos y mercados de futuro esperanzador, en los que era prioritario posicionarse de partida, a fin de asegurarse una presencia significativa en el futuro. Las anunciadas reformas que entrarían en vigor con el Acta Unica,

en el entonces mítico año 1992, auguraban crecientes dosis de competencia, que originarían, sin duda, un acercamiento a los márgenes imperantes en el entorno comunitario, sensiblemente inferiores, por otro lado, a los del momento, dejando entrever la necesidad perentoria de adoptar una postura defensiva activa con premura.

Estas amenazas del entorno se verían agravadas por el previsible estrechamiento de los distintos márgenes constitutivos de la cuenta escalar, (financiero, ordinario y de explotación, que parten de unos niveles del 4,84, 5,07 y 2,34 por 100 sobre ATM, respectivamente) ya citado, a los que es preciso añadir la rigidez de los costes de explotación en niveles comparativamente elevados (2,73 por 100 sobre ATM), que ponían en tela de juicio la evolución futura de las cuentas de resultados.

De lo anterior se desprende la necesidad de adoptar medidas encaminadas a guarnecer la competitividad, mejorando su posición de mercado y su potencial eficiencia; necesidad patente desde la perspectiva de los factores exógenos, así como desde la óptica interna de las propias entidades.

## II. VARIABLES SELECCIONADAS

Tal y como se ha expuesto con anterioridad, para realizar una evaluación global del proceso de fusiones de las CV, nos centraremos en el estudio de tres aspectos interrelacionados e interdependientes; a saber, sus estrategias, su organización y los resultados generados.

El estudio aborda, en primer lugar, algunos de los rasgos identificativos de la estrategia global de estas entidades. Seguidamente, y para aproximarnos a las variaciones de índole organizativa, se analizan la estructura y distribución del personal, de sus redes de sucursales y de los elementos tecnológicos que se incorporan en la gestión del negocio. La evaluación de los resultados encamina el estudio hacia la evolución de las cuotas de mercado, el análisis de los costes operativos y el cálculo de las principales *ratios* de rentabilidad y productividad.

El período de análisis escogido abarca un horizonte temporal que se extiende desde 1988 (antes de las fusiones) hasta finales de 1992 (fusiones realizadas).

## 1. Estrategia

El proceso de fusiones ejerce una influencia en la estrategia de las entidades emergentes en relación a la mantenida por cada una de las fusionadas. El momento de la fusión es un momento de cambio, que se aprovecha para hacer una revisión exhaustiva de las políticas existentes hasta ese momento, y se elabora la nueva estrategia cara al futuro. Se trata, en definitiva, de ordenar toda la organización, viéndose afectados todos los niveles del organigrama y el conjunto de políticas de la entidad.

En este sentido, se puede decir que el proceso de fusiones de las CV no ha sido una excepción a este fenómeno, y se ha producido una reorganización profunda junto a un replanteamiento de las políticas, tipo de negocio, segmento, expansión..., revisándose en detalle la panoplia de opciones existentes en un momento dado sobre cómo enfocar el negocio de intermediación. Es evi-

dente que el rumbo adoptado en cada caso responde a unos antecedentes basados en la historia de las entidades fusionadas, y por tanto no es habitual observar giros bruscos en cuanto a la vocación, tipo de mercado, tipo de negocio, etc., siendo lo contrario—esto es, ajustes y mejoras en lo que ya se venía haciendo—mucho más habitual.

Las líneas estratégicas básicas enunciadas con motivo del proceso de integración hacían referencia a la profundización en su base de clientes, que se traduce en la adecuación de la oferta a las necesidades de cada cliente; la universalización de las líneas de negocio, consolidándose en las tradicionales e incorporándose a las nuevas posibilidades que ofrece el mercado; la consecución de la rentabilidad sigue siendo referencia constante en su actuación, reafirmando y potenciando el vínculo territorial y el mantenimiento de su dimensión social. Desde un punto de vista de enfoque de negocio, puede afirmarse que las CV permanecen centradas en el negocio minorista, con especial atención a las familias, sin desdeñar otras actividades que contribuyan positivamente a la generación de resultados, como pueden ser las PYME, el área institucional o los mercados internacionales.

En suma, el fenómeno de fusiones permite la adecuación de las estrategias preexistentes a la vez que se constituye en estímulo para mejorar la organización y la posición competitiva de las entidades en su mercado.

## 2. Variables organizativas

### 2.1. Personal

Entendemos por «personal ajustado» el afecto a actividades pro-

pias, calculado a partir del personal total en nómina, excluidos los informáticos, el personal adscrito a Obra Social, limpieza, seguridad, en servicio militar y en baja permanente.

En 1988 el 59,8 por 100 del personal ajustado de las CV estaba destinado a la red comercial, mientras que al final del período, se observa un aumento, un refuerzo del porcentaje de recursos humanos destinados a la red, que alcanza el 67,5 por 100 del total. Esta evolución nos muestra ya un primer efecto perceptible, se produce una mayor «vocación» comercial y de servicio, en detrimento del *back office*, acorde con un mayor nivel de desarrollo tecnológico, lo que permite la reubicación del personal en actividades más directamente relacionadas con la clientela habitual. Este hecho se traduce en la pérdida de peso específico de la central en cuanto a porcentaje de empleados allí destinados.

En cuanto al total de personal ajustado, se produce una reducción del -4 por 100 pasando de 4.329 empleos a 4.150 empleos en 1992.

En la distribución por categorías del personal ajustado de las CV en 1988, observamos que la categoría de los oficiales (58 por 100 del total) es el subgrupo más numeroso, seguido de los jefes que en sus diversos niveles aglutinan al 27 por 100 de la plantilla y de los auxiliares administrativos con el 8 por 100 del personal.

Con respecto a la media del sector, es destacable el menor peso relativo de los auxiliares administrativos (8 por 100 de las CV frente al 20 por 100 de media sectorial). Ello hace que las CV posean una sensible mayor concentración en oficiales y en jefes respecto a la media del sector.

La evolución de estas categorías de personal, denota un aumento de las más elevadas del escalafón en las CV, con crecimientos acumulados del 41 y 13 por 100 para los jefes y oficiales respectivamente y una reducción de los auxiliares administrativos del -16 por 100. A escala agregada de cajas de ahorros, se observa, sin embargo, un aumento similar en los jefes (41 por 100), un menor crecimiento en los oficiales (4 por 100) y mayor número de auxiliares administrativos (33 por 100), consistente con la incorporación neta de personal registrada, ocupando especialmente las categorías inferiores del escalafón.

En suma, la transformación habida en las CV, apunta hacia un mayor crecimiento de los subgrupo de jefes, lo que origina una elevación de la categoría media de los empleados, que, como se verá más adelante, tendrá su reflejo en el apartado de costes de personal y denota asimismo la ausencia de nuevas incorporaciones que, lógicamente, deberían de ocupar las categorías más bajas, debido a los excedentes de capital humano generados por el proceso de concentración.

## 2.2. Red de sucursales

Según estudios recientes de medición de la eficiencia de las cajas de ahorros españolas (3), ésta pasa por un aumento del tamaño de sus oficinas y del volumen de los saldos de las cuentas y en menor medida en cambios en la escala de la entidad.

Para la CAPV, las comparaciones se hacen partiendo de la definición de «oficina operativa» entendida como aquella que abre toda la jornada, sin tener en cuenta a los agentes comerciales ni a las oficinas que abren parte del día.

Las CV, poseen una tupida red equivalente al 35 por 100 del conjunto de oficinas abiertas en su territorio por los distintos tipos de intermediarios financieros. El fenómeno de la concentración de entidades y el cierre de algunas oficinas, nos lleva a la pérdida de peso relativo, habiendo llegado a suponer en 1988 el 40 por 100 del total. A escala estatal, sin embargo, las oficinas de las cajas de ahorros han ganado cuota y alcanzan el 39,6 por 100 a finales del período de análisis. Ello es explicable por la distinta evolución de la red en uno y otro ámbito, ya que mientras se reduce en 50 el número de oficinas en la CAPV (equivalente a una contracción del -8 por 100), a nivel del sector, en las cajas de ahorros su red aumenta en un 14 por 100.

Por lo que respecta al número de oficinas abiertas, puede decirse que el mercado de la CAPV está saturado; presenta un índice de 1.223 habitantes por oficina, que denota la existencia de una tupida red de oficinas, aunque el equivalente español sea de 1.091 habitantes por oficina; ello representa uno de los mayores índices de bancarización europeos (a título de ejemplo, citar que en Francia y Alemania la media es de 2.222 y 2.325 habitantes por oficina respectivamente). Para hacernos una idea de la densidad de oficinas por kilómetro cuadrado, señalar que a finales de período en la CAPV era de 0,078 frente a 0,028 de España, *ratio* más de 2,5 veces superior en la CAPV. En consecuencia, no parece aventurado descartar cualquier estrategia de crecimiento basada en una ampliación de la red vía apertura de nuevas sucursales.

Las oficinas de CV ocupan en promedio a 8,1 empleados, (7,8

empleados al inicio del período); es decir han crecido, lo que es congruente con la mayor dotación de medios humanos a la red anteriormente citada. El tamaño medio de las oficinas de las CV es 2,4 personas superior a la media del Estado (en 1988 era 2,1 personas mayor), por lo que puede decirse que las oficinas de las CV han crecido más en promedio que la media del sector.

La especialización es otro de los fenómenos observables en la red de las CV. Se pasa de un tipo de oficina polivalente, de atención general para todo tipo de clientela a la creación de unidades especializadas en determinados segmentos de clientela. Es destacable la apertura de un total de 55 oficinas dirigidas a la atención de las PYMES. Análogamente, existen ciertas unidades destinadas a la atención de los denominados VIP (segmentos de rentas altas) y un menor número de oficinas especializadas en las relaciones con el sector público.

Otros fenómenos observables en relación a la red de oficinas, son la disminución del número de cuentas acreedoras por oficina en un -6 por 100 (-5,5 por 100 en el sector); el aumento del número de cuentas de préstamos y créditos en un 82 por 100 (93 por 100 en el sector), acompañado de un crecimiento del saldo medio de pasivo 64 por 100 (82 por 100 en el sector), que se eleva a 470.000 ptas.

Segmentando las oficinas por su tamaño, y contemplando su evolución, se observa un fenómeno de aumento de las oficinas de mayor tamaño; así, las de 4 a 6 empleados suponen el 42 por 100 —con un crecimiento de 7 pp (4)—, las de 1 a 3 empleados el 39 por 100 —habiendo perdido -17 pp en el período—, y

las de mayor tamaño son el 18 por 100 —con una ganancia de 10 pp—, en detrimento de las de menor dimensión.

### 2.3. *Tecnología*

La dotación en equipos informáticos y telemáticos es un indicador adicional que informa sobre el grado de competitividad de un determinado intermediario financiero. Intuitivamente, tenemos la idea de que parece lógico pensar en un avance en la importancia relativa de los costes informáticos a medida que mejore el nivel tecnológico de un intermediario financiero.

Este hecho es constatable en el caso de la CAPV, en el que los costes informáticos suponen el 14,7 por 100 del total de costes de transformación, habiendo ganado 2,68 pp en el período de referencia. Siendo, asimismo, observable en el conjunto de cajas de ahorros españolas, según reza un reciente informe de CECA, en el que se atribuye al segmento medio de cajas de ahorros, una participación relativa de sus costes informáticos del 10,94 por 100, habiendo registrado una variación positiva de 1,56 puntos porcentuales.

Otra forma de medir la importancia relativa de los costes informáticos en el sector de cajas de ahorros, es analizando el peso relativo dentro de la plantilla y la evolución del número de empleados relacionados con labores informáticas. En el caso de las CV, el número de personas relacionadas con labores informáticas, disminuye, pasando de 263 empleados en 1988 a 243 en 1992; ello es un indicativo de que los nuevos procesos conllevan mayores niveles de automatización y generan mejores productividades por persona.

El análisis en detalle de la composición de los costes informáticos, señala a los costes de equipo, constituidos principalmente por las amortizaciones, el mantenimiento y alquiler, como los de mayor cuantía en su composición (60 por 100 a final del período considerado), seguido de lejos por los costes de personal (21 por 100) y por los gastos derivados de la subcontratación en el exterior (17 por 100), aspecto éste que experimenta un vigoroso crecimiento, ya que en 1988 apenas alcanzaba el 5 por 100 del total de costes informáticos.

La implementación de nuevos canales de distribución y la introducción de métodos automáticos para la atención a las necesidades básicas de la clientela, ha producido, entre otras, la generalización del cajero automático como elemento de atención al cliente. Las ventajas asociadas a estas pequeñas oficinas automáticas por la simplicidad de uso, junto a la popularización de su uso, es síntoma inequívoco de avance en el grado de sofisticación del usuario. Asimismo, se han incorporado sistemas de telegestión para la atención al cliente, al tiempo que se ha incrementado la operatoria bancaria por teléfono.

Su evolución puede darnos una idea del grado de tecnificación alcanzado por los intermediarios financieros. Para el caso que nos ocupa, se ha pasado de disponer de 527 cajeros automáticos en la CAPV al comienzo del período, a tener 771 al cierre del último ejercicio contable (incremento medio anual aproximado del 9 por 100). Este fenómeno ha sido no obstante más intenso en el resto del territorio español, al partir de unos niveles relativos inferiores. A nivel global, el conjunto de cajas de ahorros ha pasado

de tener 5.608 cajeros operativos a 12.271 cajeros en 1992, con un crecimiento anual medio acumulado del 23,6 por 100. Este dato nos da una idea del enorme esfuerzo de tecnificación realizado por el conjunto de cajas de ahorros en el último quinquenio.

Por otro lado, la productividad de los cajeros de las CV ha ido en constante aumento. El total de operaciones realizadas en estas máquinas a finales del período, supera los 31 millones, habiéndose casi duplicado (17 millones en 1988).

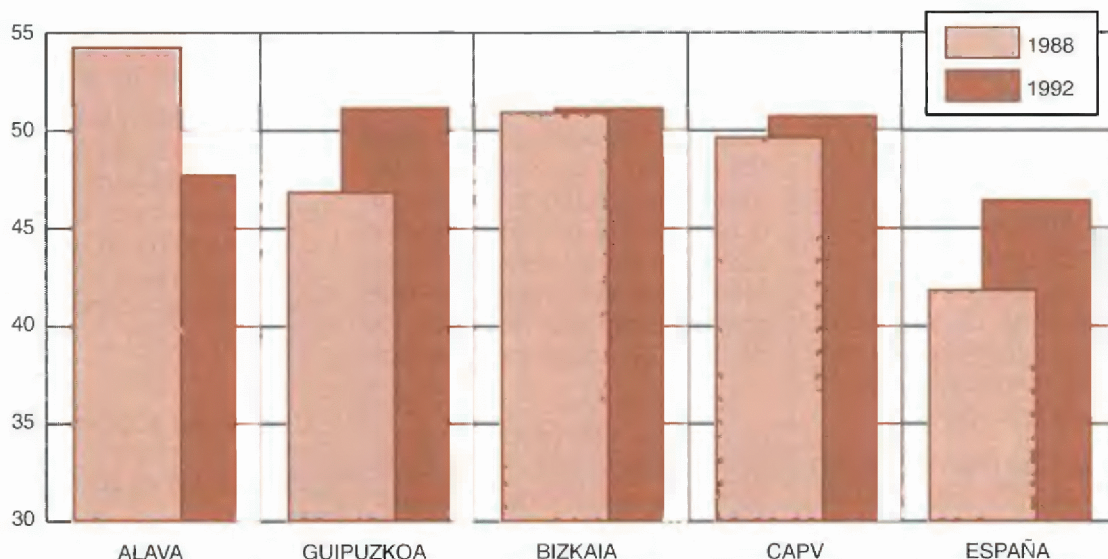
## 3. Variables sobre resultados

### 3.1. *Cuotas de mercado*

La medición de las cuotas de mercado ofrece una idea del avance o retroceso de una determinada entidad en relación a la actuación de sus competidoras; es decir, de su posición de mercado.

Los criterios más comunes a la hora de evaluar la actuación de intermediario financiero, hacen referencia a los depósitos acreedores del sector privado por un lado y a la inversión crediticia concedida al mismo sector por otro, siendo la evolución en el tiempo de ambas variables indicativo del buen hacer de la entidad. Estas formas tradicionales de medición del reparto del pastel, tras la aparición de nuevos elementos como son los fondos de inversión y la generalización del fenómeno de desintermediación, han perdido parte de su significado, al no ofrecer una panorámica completa sobre la totalidad de los saldos canalizados por y hacia el sector privado, siendo por tanto, aconsejable relativizar las conclusiones obtenidas de este enfoque de análisis clásico.

**GRAFICO 1**  
**CUOTAS DE MERCADO DE LAS CAJAS DE AHORROS**  
 (Porcentaje sobre total depósitos  
 en territorios históricos)



Fuente: Boletín Estadístico del Banco de España.

Las CV mantienen tradicionalmente una elevada cuota en su territorio en términos de depósitos privados —pasan de controlar el 49,6 por 100 al 50,7 por 100— habiendo ganado 1,1 pp en el período de referencia; administran, por tanto, más de la mitad del conjunto de saldos de la CAPV.

A escala global, las cajas de ahorros han mejorado su cuota de mercado en los referidos saldos, pasando del 41,6 por 100 en 1988 al 46,4 por 100 en 1992, lo que supone una ganancia de 4,6 puntos porcentuales.

Este relativo menor crecimiento de las CV debe de ser matizado, ya que su nivel de partida en 1988 (49,6 por 100) es ya cercano a la mitad de los depósitos privados, nivel a partir del cual la ganancia se hace muy dificultosa. Adicionalmente, no debe de olvidarse que el grado de competi-

tividad del mercado vasco es superior a la media estatal, lo que de igual manera contribuye a explicar las dificultades de avance en la cuota.

El análisis de la evolución de los diversos componentes de los saldos acreedores del sector privado de las CV, muestra un claro retroceso en aquellos productos de menor coste y por consiguiente más rentables para las entidades financiera a saber, las cuentas a la vista y los depósitos de ahorro (−3,8 y −8,5 por 100, respectivamente, mientras que en el ámbito del sector avanzan 13,2 por 100 los depósitos a la vista y se contraen −4,8 por 100 los de ahorro), junto a un avance de los depósitos de mayor remuneración con vencimiento prefijado (+6,8 por 100). Todo ello ocasiona que la elevación del coste medio de pasivo en las CV sea superior a la ele-

vación media del sector, en su principal fuente de financiación. En suma, en este período se produce una reducción de las divergencias mantenidas entre las CV y la media sectorial, pasando de 7,8 pp en 1988 a 4,3 pp en 1992.

Si contemplamos la otra cara de la moneda, referida a la inversión crediticia privada, observamos un movimiento contrario, divergente entre el mantenido por las CV y la media del sector. Las primeras presentan una reducción en su nivel de cuota, habiendo concedido a finales del período el 33,5 por 100 de los créditos al sector privado en su territorio, mientras que el agregado de cajas financiera el 35,5 por 100 del total de créditos privados, con una ganancia de casi 3 pp, frente a la contracción de −1,4 pp de las cajas vascas.

Este hecho podría responder a una mayor contracción de la demandada de crédito vasca que la media, originada por una mayor incidencia de la crisis económica, consecuencia de su especialización en sectores maduros de demanda débil.

### 3.2. Costes operativos (costes de transformación)

El mayor reto planteado en la actualidad a los intermediarios financieros es el de la contención del crecimiento de los diversos componentes de los costes operativos.

La herramienta de análisis más cercana es la denominada «cuenta escalar de resultados» o «cascada de resultados», que recoge los gastos de explotación u operativos, distinguiendo entre los derivados del personal, los generales y de mantenimiento y por último las amortizaciones precisas del inmovilizado material.

Del total de gastos operativos, son los referidos al personal los que mayor peso específico presentan, suponiendo en torno al 60 por 100 de los mismos; el 25 por 100 aproximadamente corresponde a los gastos generales y tributos, quedando el restante 15 por 100 para las amortizaciones.

El período de referencia (1988-1992), se caracteriza para las CV, por un avance en el proceso de disminución relativa de los costes de transformación, al pasar de suponer el 2,73 por 100 sobre los ATM, en 1988, a ser un 2,56 por 100 en 1992. Puede afirmarse que el ritmo de incremento de los gastos de transformación ha sido inferior al aumento del total balance; a ello contribuye la generalización del fenómeno de reintermediación que coadyuva a potenciar la tasa de crecimiento de aquél.

En este punto se observa una divergencia clara con respecto al comportamiento recogido por el conjunto del sector de cajas de ahorros a nivel agregado, en el que los gastos operativos han crecido a una tasa acumulada superior al ritmo de crecimiento del conjunto de activos, incrementando consecuentemente su participación sobre los ATM, que pasan del 2,61 al 3,01 por 100. Este comportamiento da una idea de la intensidad del fenómeno de desintermediación en la CAPV, en línea con la elevada propensión de las CV a desempeñar un activo papel en el mercado interbancario.

En definitiva, y a nivel agregado, puede afirmarse que la evolución comparada de los costes de transformación de las CV globalmente considerada con respecto a la registrada por la media del sector, ha sido positiva, logrando minorar su importancia relativa en la cuenta de resultados.

#### 3.2.1. GASTOS DE PERSONAL

El coste de personal ha perdido importancia relativa en su participación en el total de activos, pasando para el conjunto de CV del 1,65 a 1,56 por 100, lo cual es merecedor de una valoración positiva, máxime teniendo en cuenta que en el resto del sector la misma variable muestra una tendencia ascendente al pasar del 1,57 al 1,74 por 100; es decir, que la diferencia entre ambos comportamientos se cifra en 0,25 pp a favor de las primeras.

Este comportamiento supone además que las CV pasan de estar situadas en una posición relativa más desfavorable a mejorar de forma perceptible el nivel medio alcanzado por el sector.

El hecho del mayor crecimiento de las categorías superiores derivado de las fusiones en la CAPV, está íntimamente ligado con la evolución del coste salarial medio por empleado. De este modo, el proceso ya citado de reclasificación e incremento de la categorización incide de forma significativa en el coste medio por empleado (personal ajustado), desprovisto de la antigüedad, variable que presenta un crecimiento medio anual acumulativo del 8,4 por 100.

No parece existir en este caso la relación inversa entre el coste medio por empleado y el tamaño de la entidad, tal y como se sugería recientemente en una ponencia debatida en el seno de CECA (5).

Con respecto a la media sectorial, es preciso señalar que la evolución del coste medio en la CV ha sido ligeramente superior al promedio. En este punto, se hace preciso reseñar que el comportamiento del agregado no es necesariamente coincidente con el individual y precisa referenciarlo con la productividad por empleado, que es superior para el caso de las CV como se verá posteriormente.

El comportamiento de los gastos de personal ha sido, por tanto, satisfactorio para la CV, debido a que minoran su peso relativo en los costes de transformación y adicionalmente presentan mejores *ratios* de productividad.

#### 3.2.2. GASTOS GENERALES Y TRIBUTOS

Constituyen, por orden de importancia, el segundo componente más importante de los gastos operativos. A pesar de que todo proceso de fusión lleva aparejado la incursión en un volu-

men considerable de una serie de gastos conceptuados como generales, consecuencia de estudios técnicos, gastos jurídicos y constitución, que si bien no son habituales, inflan sobremanera este epígrafe. La evolución de esta variable en las CV en relación a los ATM, ha sido positiva, mejorando en -0,19 pp, quedando fijada en el 0,65 por 100 del conjunto de ATM, por debajo del registro medio del sector (0,84 por 100).

En vista de ello puede afirmarse que el comportamiento de este epígrafe es positivo ya que se encamina por la ansiada senda de reducción de costes.

### 3.2.3. AMORTIZACIONES

El elevado peso específico en balance del inmovilizado material de las CV, es una característica diferenciadora de éstas. Otro de

los efectos derivados de un proceso de fusión es el de actualización y revisión de los valores contables históricos, especialmente los integrados en el capítulo de inmovilizado material. Su participación en el total de activos aumenta, por consiguiente, en 0,12 pp, suponiendo el 0,36 por 100 sobre los ATM, presentando un nivel ligeramente superior a la media.

### 3.3. Ratios

#### 3.3.1. RENTABILIDAD

Para estudiar la actuación de las CV con respecto a la media del sector en el período de tiempo considerado en este trabajo, definiremos los conceptos de rentabilidad económica (ROA), y endeudamiento y rentabilidad financiera (ROE) utilizando la relación que liga a estas variables, de forma que del producto de la ren-

tabilidad económica (ROA) y el endeudamiento obtenemos la rentabilidad financiera (ROE).

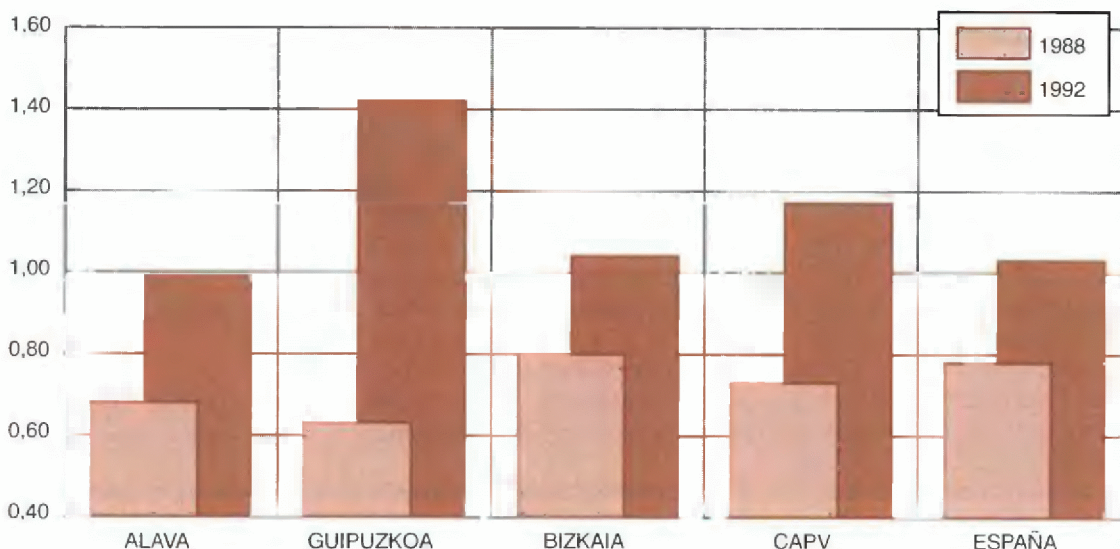
$$ROE = ROA \times \text{Endeud}$$

$$BAI/RRPP = BAI/ATM \times ATM/RRPP$$

La rentabilidad económica (ROA) de las CV, ha mejorado de forma sensible en el período ganando 0,44 pp, mejorando el incremento que presenta la media del sector que ha sido de 0,25 pp. Adicionalmente, las CV pasan de estar situadas a un nivel inferior a la media (-0,05 pp en 1988) a superarla en 0,14 pp (1992), como corresponde con la patente mejoría de los resultados obtenidos.

El fortalecimiento de los recursos propios, consecuencia de los procesos de fusiones, así como de una prudente política de dotaciones llevada a cabo, superando las crecientes exigencias

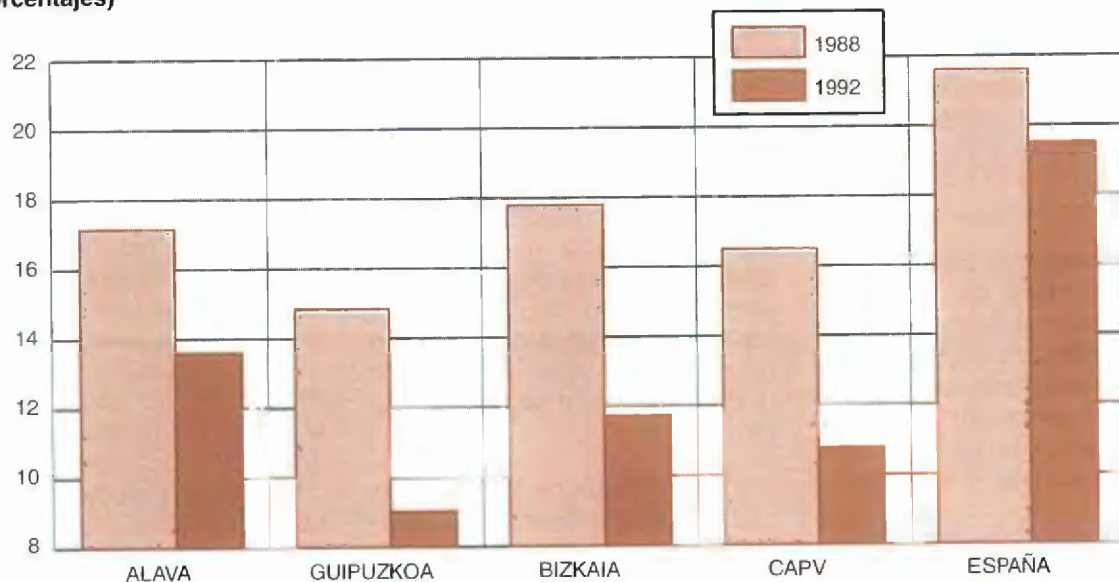
GRAFICO 2  
EVOLUCION RENTABILIDAD ECONOMICA  
DE LAS CAJAS DE AHORROS. ROA  
(Porcentajes)



Fuente: Federación de las Cajas de Ahorros Vasco-Navarras.

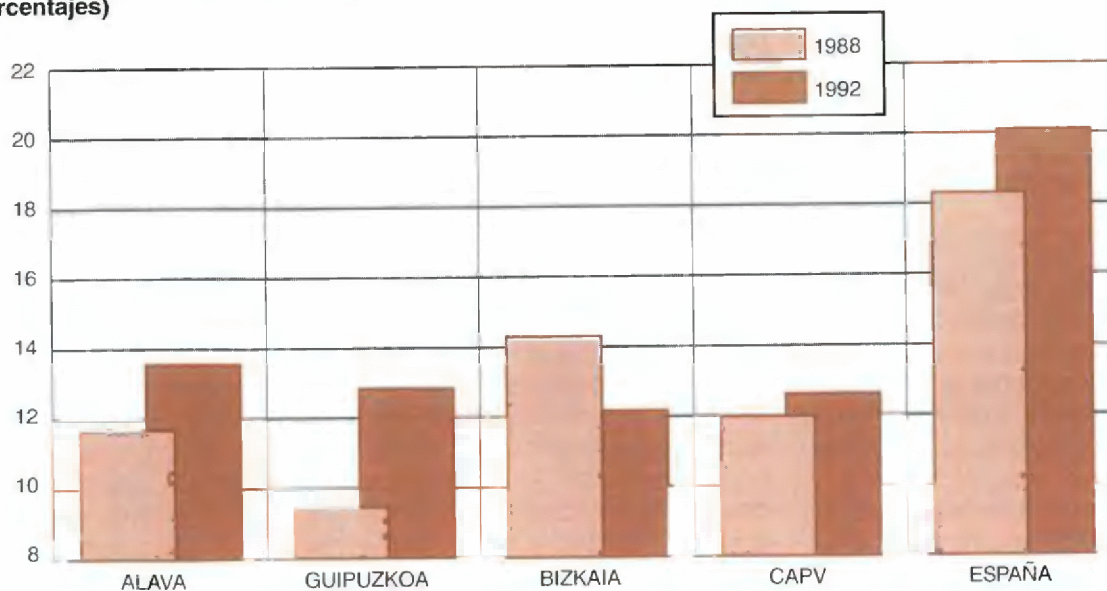


**GRAFICO 3**  
**EVOLUCION ENDEUDAMIENTO**  
**DE LAS CAJAS DE AHORROS**  
**(Porcentajes)**



Fuente: Federación de Cajas de Ahorros Vasco-Navarras.

**GRAFICO 4**  
**EVOLUCION RENTABILIDAD FINANCIERA**  
**DE LAS CAJAS DE AHORROS. ROE**  
**(Porcentajes)**



Fuente: Federación de Cajas de Ahorros Vasco-Navarras.

de la normativa al respecto, tiene como efecto la menor participación relativa de los fondos ajenos en el balance y, en consecuencia, el menor endeudamiento. La reducción del endeudamiento ha sido de -5,7 pp, duplicando la reducción experimentada por el sector de cajas de ahorros, aunque con un peso relativo 10,7 por 100 sobre los ATM, lejano del 19,5 por 100 del sector.

Es precisamente este ostensible menor nivel de endeudamiento el que nos lleva a una rentabilidad financiera (ROE 12,6 por 100) comparativamente inferior a la media del sector (20,1 por 100), cuyo crecimiento ha sido asimismo menor que el sectorial.

Visto lo anterior, puede afirmarse que el grado de capitalización de las CV es muy elevado, cumpliendo holgadamente los requisitos mínimos implantados por la normativa comunitaria para el cumplimiento del coeficiente de solvencia, mostrando de esta manera un elevado nivel de garantía para la clientela.

### 3.3.2. PRODUCTIVIDAD

La productividad de los empleados y de las oficinas, variables de comparación más extendidas por otra parte, puede relacionarse a través de la siguiente igualdad:

$$\text{ATM/Ofic.} = \text{ATM/Emplead.} \times \text{Emplead./Oficina}$$

La productividad de las oficinas operativas de las CV en conjunto ha mejorado a una tasa sensiblemente superior a la media, y queda situada a más del doble de activos administrados por oficina, ya que mientras que los ATM por oficina del sector se sitúan en 1.929 millones de pesetas, los activos administrados en promedio por cada oficina de las CV se sitúan en 4.084 millones de pesetas.

Para explicar esta favorable evolución, es preciso hacer hincapié en que mientras en general el número de oficinas abiertas por las cajas de ahorros ha crecido, las CV, como consecuencia del proceso de racionalización y especialización derivado de las fusiones han reducido su red de oficinas, aumentando su tamaño medio como hemos visto. Si a ello unimos la mayor inclinación de las CV hacia el proceso de desintermediación de activos, que acelera la tasa de aumento de los ATM, obtendremos una visión más precisa de gran parte de los elementos causantes de este hecho.

El fenómeno de racionalización y especialización ha afectado, asimismo, a los empleados de las CV, cuyo número absoluto se ha visto reducido; y, teniendo en cuenta los factores que influyen en el crecimiento de los activos administrados, obtenemos, por razones análogas a las esgrimidas para la red, que la productividad por empleado ha crecido de forma muy significativa, alcanzando los 555 millones de pesetas atribuibles en promedio a cada empleado, frente a los 329 millones de la media del sector.

Los criterios de medición de la rentabilidad nos llevan a relacionar diversas variables con el número de oficinas. De este modo, es posible afirmar que se observa una mejora en la productividad de las oficinas de las CV, de forma que cada una de ellas administra unos recursos acreedores totales de 3.380 millones de pesetas, frente a los 1.608 millones del sector, y que esta relación ha experimentado un vigoroso crecimiento acumulado (60,9 por 100) en la CAPV (33 por 100 media del sector).

Si aislamos el efecto del sector público, cuyo mayor peso relativo en las cajas de ahorros de la CAPV pudiera distorsionar el análisis, y tenemos en cuenta únicamente los saldos acreedores provenientes del sector privado, obtenemos asimismo una clara mejora de la productividad: 2.985 millones de pesetas administrados por oficina, (1.479 millones es la media del sector), con un crecimiento acumulado en el período del 75 por 100 (53 por 100 el sector).

A similares conclusiones se llega tomando como referencia el margen ordinario por oficina o el beneficio bruto por oficina, con mejoras porcentuales en productividad del 53 por 100 (30 por 100 el sector) y del 186 por 100 (contracción del -39 por 100 del sector).

Los avances en estas magnitudes son en todos los casos superiores a los obtenidos por la media del sector en idéntico período.

## III. RESUMEN Y CONCLUSIONES

A la hora de evaluar de forma conjunta el impacto originado por el proceso de fusiones en el grado de competitividad de las nuevas entidades, surge la dificultad de aislar la parte de avances habidos en los diversos indicadores consecuencia del propio proceso de fusiones, y diferenciarlos de lo que hubiera sido en caso de que las fusionadas siguieran operando de forma individual. Por ello, es preciso ser extremadamente cautos a la hora de extraer cualquier tipo de conclusiones basadas en este análisis de tipo positivo.

El trabajo persigue localizar las variaciones habidas como consecuencia del proceso de fusiones en la estrategia, la organización y los resultados de las CV, analizando una serie de variables explicativas calificadas a priori como relevantes.

Una de las primeras reflexiones que son lugar común en materia de concentraciones es que el fenómeno se produce como consecuencia de un cambio profundo en la organización y en las estructuras de las entidades que se fusionan. Este «momento de cambio» facilita el cuestionamiento de las bases del negocio y permite dibujar las líneas estratégicas principales sobre las que se asentará el futuro de la nueva entidad.

En este caso, las líneas estratégicas básicas de las CV, al servicio de las cuales habrá que someter a la organización, y que tendrán su reflejo en los resultados, se refieren a la universalización en sus líneas de negocio en banca comercial, junto a la profundización en la base de clientes; sin olvidar la dimensión social y el marcado vínculo territorial en aras a la consecución de la necesaria rentabilidad, que facilite una adecuada capitalización y, en definitiva, sea garante de la continuidad de la entidad.

La red de sucursales está sometida a un doble proceso de racionalización y de especialización, basada en una estructura capilar que llega a la mayor parte del ámbito geográfico de actuación; en ella cabe destacar el aumento medio del tamaño de las oficinas, variable representativa de la existencia de eventuales economías de escala según los estudios más recientes sobre la dimensión óptima, como ejemplo

de las alteraciones organizativas derivadas del proceso.

La evolución temporal de las cuotas de mercado es también un reflejo de la posición de mercado de una entidad. En este punto puede observarse cómo las CV, a pesar de la creciente dificultad de su entorno competitivo, siguen manteniendo elevadas cuotas de mercado —medidas desde la óptica de los acreedores del sector privado (50,7 por 100 en 1992) y de los créditos concedidos al sector privado (33,5 por 100)— en su marco de actuación, lo que les obliga a practicar una política de defensa de los niveles alcanzados.

Los gastos de explotación —variable clave— evolucionan de forma satisfactoria, perdiendo peso relativo sobre los ATM (2,56 por 100 sobre ATM en 1992), frente a aumentos en la media del sector.

Los rasgos que definen el apartado de costes de personal (60 por 100 del total de gastos de explotación), evolucionan en términos relativos a la baja; esto es, pierden importancia relativa, mientras que la media sectorial avanza. Este es el aspecto más destacable. Es reseñable el fenómeno de equiparación al alza de los salarios y de la elevación media de las categorías, junto a una mayor vocación hacia el área comercial, destinando un mayor volumen de recursos a la red.

La medición y comparación de resultados en sus diversas vertientes confirma, asimismo, una favorable evolución, especialmente perceptible en la evolución global de los costes de transformación, que, habiendo reducido su peso relativo respecto al global de activos de la entidad, contrastan con el aumento experimentado por el sector.

La *ratio* referida a la rentabilidad financiera de las CV es inferior a la media, debido a una mayor rentabilidad económica y a la menor tasa de endeudamiento, mientras que la productividad de los empleados y oficinas es superior a la media del sector y ha mejorado en el período de análisis por encima de la media sectorial.

Las medidas de la rentabilidad reflejan, asimismo, un fenómeno de acercamiento relativo a los niveles medios del sector, al igual que el nivel de dotaciones tecnológicas con que se cuenta para desarrollar la actividad.

Tras intentar aproximarnos al comportamiento y evolución de las CV en el último quinquenio, incluyendo un horizonte temporal que abarca desde un momento pre-fusión hasta la actualidad, en que las fusiones están ya consolidadas, vemos que, en síntesis, el comportamiento de la mayoría de las variables escogidas para analizar las variaciones en su eficiencia y en su posición de mercado presentan tendencias alentadoras. Estos resultados nos inclinan a pensar que, en general, el movimiento de integración territorial abordado en su día se ha producido de forma acertada, y que ha influido en la mejora de la posición competitiva de las cajas vascas.

Es evidente, sin embargo, que el proceso de concentración se halla en fase de asentamiento y asimilación, y que quizá contemplándolo desde un horizonte temporal más amplio puedan observarse con mayor nitidez fenómenos adicionales a los actuales.

## NOTAS

(1) REVELL (1989); RAYMOND y REPILADO (1989); ESPITIA, POLO y SALAS (1990); DOMÉNECH (1991); PRIOR y SALAS (1994).

(2) CAPV: Comunidad Autónoma del País Vasco.

(3) Véase, por ejemplo, GRIFELL, PRIOR y SALAS (1992).

(4) Pp; puntos porcentuales.

(5) Ponencia presentada en la Asamblea de CECA de junio de 1993.

## BIBLIOGRAFIA

BARALLAT, L. (1992), *La banca española en el año 2000*, Editorial CS, Madrid.

BOLETÍN ECONÓMICO DEL BANCO DE ESPAÑA (1993), «Las cuentas de resultados de bancos y ca-

jas de ahorros en 1992», Banco de España, *Boletín Económico*, abril.

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE CAJAS DE AHORROS (CECA), *Anuario Estadístico*, varios años.

— (1993), *Las Cajas de Ahorros en el entorno actual*, ponencias LXVII Asamblea de CECA.

DOMÉNECH, R. (1991), «Economías de escala y eficiencia en las cajas de ahorros españolas», *Papers de Treball*, n.º 10, IVIE.

ESPITIA, M.; POLO, Y., y SALAS, V. (1990), *Eficiencia estática y dinámica del sector bancario español*, Fundación FIES.

FUENTES EGUSQUIZA, I. (1993), «Las transformaciones en la operativa del sistema bancario español en el periodo 1989-1992», *Boletín Económico*, Banco de España, junio.

FEDERACIÓN DE CAJAS DE AHORROS VASCO-NAVARRAS (FCAVN), *Estudio de costes de transformación*, varios años.

— *Memorias*, varios años.

GRIFELL TATJÉ, E.; PRIOR JIMÉNEZ, D., y SALAS FUMÁS, V. (1992), «Eficacia frontera y pro-

ductividad en las cajas de ahorros españolas (1989-1990)», *Documentos de Trabajo*, número 92, Fundación FIES.

MAROTO ACÍN, J. A. (1993), «Un análisis comparado de las cuentas de resultados de las cajas de ahorros en 1992», *PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA*, n.º 54.

McKINSEY, *Quarterly Bulletin*, varios números.

PRIOR, D., y SALAS, V. (1994), «Estimación de funciones frontera para el sector cajas de ahorros», *PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA*, número 58.

RAYMOND BARA, J. L. (1994), «Economías de escala y fusiones en el sector de cajas de ahorros», *PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA*, número 58.

— y REPILADO, A. (1989), «Análisis de las economías de escala en el sector de cajas de ahorros», *Documentos de Trabajo*, n.º 51, Fundación FIES.

REVELL, J. (1989), *El futuro de las Cajas de Ahorros. Estudio de España y del resto de Europa*, Fundación FIES.