

Pautas del comportamiento estratégico reciente de las cajas andaluzas

José García Roa
Universidad de Jaén

BIBLID [0213-7585 (1997); 47; 83-116]

PALABRAS CLAVE: sistema financiero; cajas de ahorro; balance; fusiones de cajas.

RESUMEN

Este trabajo constituye una aproximación al conocimiento de las cajas de ahorro andaluzas a través de los cambios estructurales y operativos que han sufrido en la presente década y que son tributarios del proceso de concentraciones llevado a cabo. Se trata de ofrecer una panorámica orientada a descubrir los efectos fundamentales que el cambio ha tenido en la configuración estratégica del sector andaluz a lo largo de los noventa. Para lograr una visión más realista se comparan los distintos indicadores con la media nacional, al objeto de resaltar las principales peculiaridades que definen y condicionan la situación actual y las perspectivas de las cajas andaluzas.

ABSTRACT

This paper sets out to contribute to a deeper understanding of Andalusian savings banks with special reference to the structural, working changes which they have suffered in this decade and which are tributary to the concentration process carried out. While special attention has been paid to the financial spheres, real aspects have also been taken into consideration.

The central objective is to offer a comprehensive view which can help to reveal the fundamental effects caused by these changes on the strategic configuration of the Andalusian subsector all through this decade, since this perspective certainly proves to be decisive for the adequate assessment of the savings banks' potentialities and of the obstacles which condition both their development and the evolution of the real economy in which they are inserted.

In order to provide a more realistic panorama, a comparison is drawn between the various indicators and the national average, with a view to highlighting the main peculiarities defining and influencing the current situation of Andalusian savings banks as well as their prospects.

1. LAS CAJAS DE AHORRO EN ANDALUCÍA

A finales de la década de los ochenta el subsector de las cajas andaluzas estaba formado por catorce entidades, ninguna de las cuales se había visto inmersa a lo largo de su historia en procesos de integración. Es posible agrupar estas entidades en dos grupos claramente diferencia-

dos en función de su origen fundacional y la fecha de creación. Por un lado nos encontramos con las cajas creadas desde la primera mitad del siglo XIX hasta principios del siglo XX, todas ellas de origen fundacional privado, que surgen al amparo de un ordenamiento jurídico particularmente favorable y que aparecen generalmente asociadas a los montes de piedad, ubicándose en los principales núcleos urbanos. Estas entidades son la Caja de Ahorros de Jerez (1834-1859), el Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Sevilla (1842), el Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Córdoba (1864-1878), la Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Cádiz (1884), la Caja General de Ahorros y Monte de Piedad de Granada (1891), el Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Almería (1900), la Caja de Ahorros y Préstamos de Antequera (1904) y el Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Ronda (1906).

El segundo grupo al que hacemos referencia estaba formado por las seis cajas de ahorro restantes y tiene su origen en la decisión de las Diputaciones de seis provincias andaluzas de impulsar el desarrollo de su área geográfica de actuación. Se trata de aprovechar la experiencia positiva de las instituciones existentes extendiendo la cobertura de las cajas de ahorro a todas las provincias andaluzas a través de una red adicional de entidades de fundación pública y ámbito geográfico provincial.

Con este objetivo son promovidas la Caja Provincial de Ahorros de San Fernando (1930), la Caja Provincial de Ahorros de Málaga (1949), la Caja Provincial de Ahorros y Monte de Piedad de Huelva (1949), la Caja Provincial de Ahorros de Córdoba (1952), la Caja Provincial de Ahorros de Granada (1974) y la Caja Provincial de Ahorros de Jaén (1980).

El proceso de fusiones entre cajas de ahorro ha tenido una singular relevancia cuantitativa y cualitativa en nuestro país, sobre todo en los años inmediatos al final de la Guerra Civil para solucionar la precaria situación en que quedaron algunas entidades, especialmente en las federaciones de Levante. Sin embargo, la situación en Andalucía se ha mantenido intacta en procesos de integración a lo largo de este siglo y medio de existencia que finaliza con la década de los ochenta.

Podemos afirmar, por tanto, que los procesos de concentración llevados a cabo entre las cajas andaluzas en la década de los noventa constituyen un hecho doblemente significativo, tanto por su magnitud dimensional como por su novedad (Martín Mesa y García Roa, 1995, pág.33).

La ausencia de motivaciones suficientes para abordar procesos de integración que facilitasen el logro de una cobertura superior a la zona tradicional de actuación y un mejor posicionamiento en el mercado, tiene su origen en varios hechos. De una parte, todas las cajas presentaban

una cobertura geográfica de mercado bastante limitada y, salvo la caja de Ronda, circunscribían su actuación a una o dos provincias andaluzas. En segundo lugar, sólo tres de las catorce cajas andaluzas alcanzaba una dimensión mediana. Pero la razón fundamental ha sido la existencia de limitaciones legales a la expansión territorial, que ha mantenido las barreras geográficas de entrada y ha limitado la competencia.

Ciertamente, las cajas andaluzas tenían relativamente acotados sus propios mercados principales y competían moderadamente en otros secundarios. Si a esto unimos que se mantenía el respeto de la banca hacia el segmento minorista y sus homónimas del resto del país no podían venir a competir por imperativo legal, hemos de concluir que no había razones sólidas para plantearse cambios inmediatos en la cobertura geográfica y en un posicionamiento competitivo más amplio que el referido al mercado tradicional.

A partir de 1989 la ruptura definitiva del principio de territorialidad desbloquea el desenvolvimiento de las cajas más dinámicas y competitivas del país facilitándole la adopción de estrategias expansivas. Además, si como parece el mercado natural se ha saturado, no hay perspectivas de rápida estimulación a través de su desarrollo. El mercado tradicional de cada caja pasa a ser algo del pasado y se hace preciso prestar atención a la lógica de la dimensión y transformación de cajas, bien con criterios ofensivos o de expansión o como en el caso andaluz con criterios defensivos o de consolidación.

2. EL PROCESO DE CONCENTRACIONES EN LA DÉCADA DE LOS NOVENTA

El desencadenante fundamental del proceso de concentraciones entre cajas de ahorro en Andalucía –como en el resto de España– ha sido la desregulación introducida por el Real Decreto 1582/1988, de 29 de diciembre, que modifica las normas de expansión de estas entidades, permitiendo la apertura de oficinas fuera del territorio de la comunidad autónoma en que tengan su sede social¹.

1. No obstante, conviene recordar que el Real Decreto 1370/1985, de 1 de agosto, reformula el principio de libertad de expansión en su artículo 7º.1 señalando que *"...los bancos privados, cajas de ahorros y cooperativas de crédito ... podrán abrir libremente ... nuevas oficinas en el territorio nacional"*, matizando en el apartado segundo del mismo artículo, que se mantienen las situaciones especiales de la regulación anterior para las cajas de ahorro, por lo que respecta a la apertura de oficinas fuera del territorio de la Comunidad Autónoma en que tengan su sede central.

El temor a que este cambio normativo fuese aprovechado por las cajas de mayor dimensión del resto del país para irrumpir en el mercado andaluz, ha dado lugar a un fuerte cambio en la configuración estructural del subsector en nuestra comunidad que responde a una estrategia puramente defensiva. Este cambio liberalizador es la culminación de una etapa de debates en la que al final se ha impuesto el criterio competitivo, tanto de la Comunidad Europea al considerar inadmisibles el reparto geográfico del mercado, como de las grandes cajas de ahorro que aducían también criterios de racionalidad económica frente a los planteamientos de las pequeñas y medianas entidades, que argumentaban criterios de territorialidad y vinculación al tejido económico-social de la región o comarca de origen.

A partir de enero de 1989 las cajas españolas y en particular las andaluzas, se plantean la necesidad de posicionarse efectiva y adecuadamente en un mercado que amenaza con volverse progresivamente más competitivo en una triple vertiente. En primer lugar, por la presión que la banca española ejerce sobre un segmento tradicionalmente en manos de las cajas como es el de las familias y pequeños comercios, sobre todo en un momento en que el agotamiento del período expansivo y el inicio de la recesión aconseja restringir la oferta crediticia al segmento empresarial por razones de morosidad. En segundo lugar, las propias cajas ven desaparecer su pacto de no instalación en los territorios históricos de sus, hasta entonces, socios y son particularmente las de mayor dimensión las que acometen con especial intensidad el proceso expansivo. En tercer lugar, la entrada de entidades de crédito de otros países podría acelerar la presión competitiva, si bien esta última posibilidad se ha demostrado poco acuciante para las cajas andaluzas hasta el momento.

A continuación pretendemos analizar el efecto que los procesos adaptativos llevados a cabo por las cajas andaluzas a lo largo de la década de los noventa, sobre todo a través de las operaciones de fusión, han tenido en su posición competitiva y en su evolución comparativa con el resto de cajas españolas. Observaremos, asimismo, cuál ha sido el impacto de los procesos de concentración en las diferentes entidades a través del análisis de los balances y cuentas de resultados públicos y algunos ratios significativos.

El Cuadro 1 se ocupa de detallar los procesos de fusión llevados a cabo en Andalucía entre 1989 y 1995 a través de las entidades participantes, el peso relativo de los respectivos activos totales medios (ATM) y la fecha de la fusión o absorción.

Una primera aproximación al cambio operado en el período 1989-

CUADRO 1
FUSIONES DE CAJAS ANDALUZAS EN EL PERIODO 1989-1995

% de ATM	Entidades originales	Fecha de integración	Absorción	Entidad fruto de la fusión
42 58	C. Prov. Huelva C.A. y M.P. Sevilla	25-06-1990		Monte de Huelva y Sevilla
11 89	C. Prov. de Granada C. General Granada	05-11-1990	C. General de Granada	
13 10 14 12 51	M.P. y C.A. Almería C.A. y P. Antequera C.A. y M.P. Cádiz C. Prov. Málaga M.P. y C.A. Ronda	13-03-1991		Unicaja
43 57	C.A. Jerez C.P. S. Fernando	24-04-1993	C. S. Fernando de Sevilla y Jerez	
36 64	C. Prov. Córdoba Cajasur	31-12-1994	Cajasur	

Fuente: Elaboración propia

1995 en las cajas andaluzas permite afirmar que, en conjunto, han ralentizado su actividad comercial captadora de recursos típicos en términos de activos totales medios –que ha descendido del 87,2 al 85,4 por 100–, en tanto que han fortalecido su actividad crediticia –cuyo peso sobre el balance medio ha pasado del 53,8 al 59,5 por 100–. En consecuencia, la ratio de depósitos sobre créditos ha pasado de 1,56 a 1,43. En este sentido, parece que las cajas andaluzas han tomado buena nota de su tradicional debilidad crediticia (García Roa; 1994b, pág.193) y han centrado sus esfuerzos en este campo. Este cambio de estrategia merece una valoración positiva por su incidencia tanto en los precios como en el volumen y variedad de recursos puestos a disposición de la economía real andaluza, aunque, como pondremos de relieve al efectuar un análisis individualizado, existe un amplio camino por recorrer en materia de reducción de márgenes financieros y costes operativos.

Una visión global al segmento de las cajas andaluzas nos permite destacar un volumen de comercialización de créditos medios en 1995 de 1,8 billones de pesetas, frente a 2,6 de depósitos medios y un balance medio de 3,0 billones. El número de oficinas y empleados asciende, respectivamente, a 1.938 y 10.872. La generación de beneficios brutos alcanza los 37.494 millones de los que se dedican a obra social (OBS) un

volumen de 5.545. Esto supone que desde 1989 las oficinas han crecido un 4,1 por 100, los empleados un 3,3 por 100, los beneficios un 39,4 por 100 y la dotación a OBS un 65,4 por 100².

El diferente dinamismo de cada entidad queda patente si atendemos al cambio producido en el período en la distribución relativa de las principales magnitudes de actividad en relación al total de cajas andaluzas. Así, Unicaja ha perdido peso tanto en su actividad comercial –especialmente en la crediticia– como en su balance medio, número de oficinas, beneficio bruto y dotación a obra social. La variable que menos ha cedido ha sido el número de empleados. De cualquier modo, esta entidad absorbe en 1995 por encima del tercio de los recursos con que cuentan las seis cajas andaluzas existentes a esa fecha.

Por su parte, la General ha evolucionado en sentido inverso, ganando peso en todas las variables señaladas salvo en beneficio bruto y dotación a OBS debido al quebranto ocasionado por la realización de operaciones fraudulentas por un volumen cercano a los 7.000 millones de pesetas. La Caja de San Fernando de Sevilla y Jerez tiene mayor peso en puntos de venta, ha cedido en el porcentaje de créditos y depósitos medios y ha reducido la participación relativa de su personal, destacando la fuerte contracción del beneficio bruto generado.

La actividad comercializadora del Monte de Huelva y Sevilla es similar a la presentada por la Caja de San Fernando, aunque aquella ha mantenido su participación en términos de balance medio. El peso relativo de las oficinas ha crecido y el de empleados se ha reducido sensiblemente, destacando asimismo el crecimiento de su actividad generadora de beneficios y dotación a OBS.

La entidad cordobesa Cajasur ha logrado un fuerte crecimiento en el porcentaje de créditos administrados, algo inferior en depósitos y balance medio. Su participación en oficinas y empleados sobre el total de cajas andaluzas también se eleva, destacando particularmente la ganancia obtenida en beneficio bruto y dotación a OBS.

La Caja de Jaén mantiene un suave ritmo de elevación en la activi-

2. A pesar de la prudencia con que deben realizarse este tipo de comparaciones, una primera perspectiva del amplio margen de mejora existente en el volumen de negocio administrado la ofrece la comparación con la C.A. y M. P. de Madrid que con un volumen de oficinas y empleados inferior al total de cajas andaluzas –1.301 y 9.221 respectivamente– ha administrado en 1995 unos créditos medios de 2,6 billones de pesetas, unos recursos medios de clientes de 3,6 billones y unos activos medios de 4,7 billones –valores superiores en más del 50% al subsector de cajas andaluzas– generando unos beneficios brutos de 47.878 millones y dedicando a OBS 8.852 millones de pesetas.

dad comercial típica –créditos y depósitos–, número de oficinas y empleados. Destaca la mejora de posición en beneficio bruto, aunque la tendencia de los últimos años señala que parece haber alcanzado su umbral en términos de crecimiento y volumen dimensional.

3. ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES CAMBIOS ESTRUCTURALES Y OPERATIVOS

Una vez efectuada la primera exploración desde una óptica globalizada, se ha considerado de interés ampliar y detallar a nivel de entidad el campo de observación, a fin de intentar comprender el modo en que las distintas cajas andaluzas están respondiendo a los desafíos del entorno. Antes de profundizar en las principales características explicativas del cambio operado en las distintas cajas andaluzas hemos de señalar que, al objeto de homogeneizar los datos en el período de análisis, se han agrupado los valores correspondientes a los años anteriores a cada fusión como si se tratase de una sola entidad, para ello hemos utilizado tanto los datos ofrecidos por los anuarios estadísticos de las cajas de ahorro españolas, como los que periódicamente aparecen en la Revista Ranking. Así, para poder calcular los valores del Cuadro 2 referidos al año 1989 hemos procedido a la agregación, ponderada en función de los activos, de las cajas implicadas en cada proceso de fusión.

Los valores del citado cuadro se agrupan en dos bloques: activo y pasivo patrimonial. En primer lugar, centraremos nuestra atención en la evolución de la liquidez, en tanto que un determinado nivel de la misma permite a las cajas adaptarse a las variaciones en los mercados monetarios y a las oscilaciones en la captación e inversión de recursos sin que los márgenes resulten excesivamente afectados. El cuadro muestra la variación registrada entre 1989 y 1995 que, en términos generales y partiendo de niveles similares a la media, ha crecido sensiblemente por debajo de la media confederal. Este dato cobra mayor relevancia si tenemos en cuenta que mientras el sector ha visto crecer sus activos líquidos por encima de la variación de activos totales medios, la totalidad de las cajas andaluzas presenta una relación inversa.

En la medida en que la cartera de créditos es la manifestación más clara del negocio tradicional de intermediación financiera, los datos del citado cuadro sugieren una importante transformación de la actividad bancaria de las cajas andaluzas, en tanto que los créditos han crecido por encima de las posiciones líquidas e inversiones en valores a lo largo del

período. Esta evolución esconde importantes diferenciales por entidad, oscilando entre los altos niveles de incremento en la actividad comercializadora de Cajasur y los reducidos porcentajes de Unicaja y la Caja de San Fernando que parecen haber tenido que desviar una mayor parte de sus energías a la gestión del proceso de integración, con el consiguiente efecto ralentizador tanto en créditos como en balance medio. El crecimiento en torno a la media del sector que experimenta la Caja de Jaén se sitúa por debajo de sus posibilidades reales y obedece a decisiones de ralentización de su capacidad expansiva en beneficio de sus ratios de rentabilidad y a su tradicional política de invertir un elevado porcentaje de su liquidez en el mercado interbancario.

Es también significativa la variación relativa de créditos del Monte de Huelva y Sevilla que aunque es algo superior a la media, presenta una ponderación mayor si la comparamos con la variación experimentada por el balance, lo que pone de manifiesto un importante cambio estructural volcado hacia la actividad crediticia en detrimento de las posiciones de liquidez y adquisición de valores.

Otro grupo de variables se refiere al epígrafe de cartera de valores que pone de relieve una clara disminución de su peso relativo a lo largo del período, tanto con respecto a la evolución de los activos totales, como a la variación experimentada por la media confederal y que responde a la política seguida por las cajas andaluzas de no reinvertir las amortizaciones de renta fija y destinar un mayor volumen de estos recursos a inver-

CUADRO 2
VARIACION DE LA ESTRUCTURA DEL BALANCE 1989-1995 (%)

	Unicaja	La General	San Fernando	El Monte	Cajasur	P. Jaén	Sector
Activos líquidos	112,60	46,59	86,13	50,33	70,03	48,28	97,79
Créditos a clientes	49,50	89,69	71,51	122,18	436,99	107,41	109,00
Valores	43,06	29,44	-7,84	51,79	75,51	-45,03	90,46
Inmovilizado	171,69	215,87	97,25	114,65	151,35	21,73	95,60
Entidades de crédito	610,04	1.019,42	343,73	1.692,50	153,02	-76,87	193,78
Recursos de clientes	60,25	69,38	52,13	108,57	44,87	76,76	81,50
Recursos propios	132,21	89,60	115,78	242,88	112,64	128,98	241,96
ATM,s	71,74	80,61	52,74	72,85	99,58	75,38	82,37

Sector = media de las cajas de ahorros españolas

Fuente: Anuarios estadísticos de las cajas de ahorro y Revista Ranking.

Elaboración propia.

siones crediticias.

El análisis del inmovilizado refleja claramente el efecto de las plusvalías afloradas por las fusiones, dado que las entidades que han participado en procesos de integración han visto crecer sus activos fijos sensiblemente por encima del resto de cajas y de la media confederal.

Es preciso, para completar este primer análisis, hacer una breve referencia a las fuentes de financiación. El epígrafe de entidades de crédito de pasivo como fuente de recursos experimenta fuertes incrementos en Cajasur y la General, aunque todas las cajas andaluzas incrementan su peso con respecto a la media sectorial, salvo la Caja de Jaén que pierde posiciones en este epígrafe. La masa patrimonial de mayor peso y representativa del negocio bancario –recursos de clientes– pone de relieve una evolución similar a la media de ATM de las cajas, si bien esta tendencia general puede descomponerse para cada entidad. Por un lado, Unicaja y la General han reducido su actividad captadora en relación al balance medio debido al mayor peso de los restantes epígrafes, como son los recursos propios y entidades de crédito. Por su parte, las cajas de San Fernando, el Monte y la Caja de Jaén, a pesar de desarrollar una actividad captadora inferior a la media del sector, mantienen el peso de este epígrafe en términos de balance, mientras Cajasur crece en niveles bastante superiores a la media.

El mayor aumento en los recursos propios se produce en Cajasur con un 242,88 por 100 –fruto de la política de capitalización y elevada generación de recursos en el período– siendo la única que supera a una media sectorial muy influida por el generalizado proceso de concentración llevado a cabo.

Tras estas primeras referencias a la variación estructural del balance pasamos a ocuparnos del estudio de algunos datos representativos referidos a comercialización de productos típicos, dimensión –a través de la relación activos totales y fondos propios medios, créditos y depósitos medios por oficina, beneficio bruto y dotación a OBS–, resultados de la actividad –valorando los productos, costes, margen financiero, comisiones y costes operativos en términos de ATM–, productividad –medida a través de los empleados y margen de explotación por oficina– y capitalización –calculado con la dotación relativa a reservas y OBS y el peso de los beneficios brutos sobre los ATM–, para lo que se realiza un análisis individualizado a través de una visión anualizada del período 1989-1995 para cada entidad andaluza. Los datos referidos a depósitos, créditos, activos totales y recursos propios son valores medios, por considerarlos indicadores más estables de los cambios producidos. Los datos incluidos

en la columna de variación con respecto al sector señalan la diferencia porcentual de cada indicador con respecto a la media en todo el período. Así, por ejemplo, una variación porcentual de "+1" significa que el indicador de la entidad supera a la media del sector en un valor que oscila entre el 1 y el 10 por 100, mientras que "-2" indica una diferencia negativa entre el 11 y el 20 por 100. Por su parte el signo "=" se utiliza cuando el diferencial –positivo o negativo– es menor del 1 por 100. Es preciso señalar de antemano que la visión individualizada de determinados datos puede ofrecer una perspectiva errónea, máxime si tenemos en cuenta la importancia de los cambios metodológicos que han sufrido los registros contables en el período³, por lo que el análisis que se lleva cabo se ocupa fundamentalmente de resaltar los aspectos comparativos en lugar de hacer referencia a los valores absolutos de cada entidad.

La primera entidad a la que vamos a referirnos es Unicaja, fruto de la fusión en marzo de 1991 de las cajas de Ronda, Cádiz, Almería, Málaga y Antequera. Este proceso de concentración es el más numeroso y voluminoso llevado a cabo en Andalucía al implicar a cinco entidades de ahorro que sumaban en el momento de la fusión en torno al 40 por 100 de los empleados, oficinas, activos y beneficios generados por la totalidad de las cajas de ahorro andaluzas.

Se trata de una fusión claramente liderada por una entidad –la Caja de Ronda– situada en el primer cuartil del ranking dimensional de las cajas españolas. Las restantes entidades se ubicaban claramente en el último cuartil. La integración de la caja de Cádiz en este proyecto –que presentaba un coeficiente de recursos propios insuficiente– fué apoyada por el Fondo de Garantía de Depósitos en forma de préstamos a tipo de interés cero que totalizaron 4.000 millones de pesetas.

Los indicadores de la actividad comercializadora de créditos ponen de relieve una fuerte contracción en el primer año postfusión –cinco puntos– para recuperarse al año siguiente, lo que evidencia una decidida política de inversiones. La comercialización de depósitos se ralentiza más suavemente, pero esta amortiguación de la actividad captadora parece haber sufrido más el impacto de la integración, dado que aún no ha recuperado los niveles previos a la fusión a pesar de la aceleración del ritmo de crecimiento en 1994. No cabe duda de que la entidad ha aprovechado la fusión para modificar la estructura captadora de recursos hacia nue-

3. Entre los que destaca la entrada en vigor en marzo de 1992 de la Circular 4/1991 del Banco de España, que introduce un importante cambio en el marco conceptual de los estados contables, produciendo alteraciones sustanciales tanto en los epígrafes de balance como en la cuenta de resultados. Un ejemplo es el fuerte cambio que se produce en la contabilización de las comisiones entre los ejercicios 1991 y 1992.

vos productos distintos de la tradicional actividad comercial.

Con respecto a la dimensión conviene poner de manifiesto que la fuerte elevación de los recursos propios tras la fusión, unida a la progresión ascendente en la generación de recursos con un esfuerzo capitalizador similar a la media del sector, han servido a la entidad para mejorar sensiblemente su ratio de apalancamiento, lo que supone un incremento notable de la capacidad expansiva y de financiación de las necesidades de la economía real, situándose en la mejor posición de las cajas andaluzas, si dejamos al margen la pequeña Caja de Jaén.

El volumen de beneficios brutos, aunque se ha reducido, sobre todo en el año de la integración y el bienio posterior, parece haber superado en 1995 los problemas derivados del proceso de concentración, mientras los valores de obra social muestran claros síntomas de estancamiento en beneficio de la necesaria capitalización.

La fusión no ha detenido en el primer año el proceso expansivo de oficinas, aunque sí lo ha recortado en los años posteriores aprovechando sobre todo los excedentes producidos por los fuertes solapamientos en la provincia de Málaga, mientras que la evolución creciente del número de empleados presenta signos de ralentización hasta 1994 y experimenta una fuerte contracción en 1995 debido a la continuidad del plan de desvinculación laboral anticipada emprendido en 1994, que ha supuesto una reducción del 3,24 por 100 de empleados en 1995. Esta variación en oficinas y empleados, unida a la atenuación de la actividad comercializadora, se ha traducido en una mejora en la dimensión crediticia y captadora por oficina, aunque sigue siendo insuficiente al situarse muy por debajo de la media nacional. Esta situación sólo puede mantenerse gracias a los ventajosos diferenciales que presenta la entidad en productos y costes financieros. La actividad captadora por punto de venta se sitúa en todo el período por debajo del 70 por 100 de la media confederal, mientras que la actividad crediticia por oficina ha perdido posiciones, lo que puede estar influido por la morosidad y la entrada en el mercado de otros bancos y grandes cajas con una política de precios más agresiva.

Los resultados de la actividad, medidos a través de algunas magnitudes de la cuenta escalar, ponen de relieve una sensible reducción de los productos financieros y de su diferencial con la media del sector, mientras que los costes presentan una evolución más errática, aunque han incrementado el diferencial contribuyendo a mantener los elevados márgenes financieros. En el año anterior y en los dos inmediatamente posteriores a la fusión se ha perdido algo de la ventaja favorable con respecto al sector, especialmente en costes. El cobro de comisiones, a pesar de

ralentizarse en los años inmediatos anterior y posterior a la fusión, ha experimentado un sensible incremento debido, fundamentalmente, a los volúmenes canalizados en fondos de inversión, aunque sigue situado bastante por debajo de la media sectorial.

En lo que concierne a los costes operativos, a pesar de sus oscilaciones en términos de ATM, constituyen una magnitud preocupante por sus valores sensiblemente superiores a la media confederal y por haberse incrementado este diferencial a partir del año 1991 hasta situarse, en 1995, casi 9 décimas por encima. Si consideramos el principal componente de este epígrafe –los gastos de personal–, se observa que los costes unitarios de esta entidad son los más bajos de las cajas andaluzas y que los altos costes operativos vienen influidos fundamentalmente por el mayor valor de la ratio de empleados por oficina. Así, el fuerte ajuste de plantilla realizado en el año 1995 se ha traducido inmediatamente en una mejora de esta magnitud.

El indicador de empleados por punto de venta superior a la media de cajas y el reducido margen de explotación por oficina –que parece no haberse beneficiado suficientemente de la sobredimensión de personal por punto de venta– evidencia bajos niveles de productividad, que han mejorado a lo largo del período gracias al esfuerzo de racionalización de estructuras productivas, destacando en este aspecto la instalación de 95 nuevos cajeros automáticos en el año 1995. No obstante, parece difícil proseguir en la obtención de rápidas mejoras en la productividad, si tenemos en cuenta que en torno al 41 por 100 de sus oficinas están ubicadas en poblaciones de menos de 10.000 habitantes.

Como resultado neto de esta evolución, el ROA –resultado contable antes de impuestos en términos de ATM– se ha contraído notablemente en el año anterior y los dos inmediatamente posteriores a la fusión para mejorar después suavemente hasta situarse por encima de la media confederal en 1995.

El esfuerzo de capitalización de beneficios ha sido mayor que la media confederal en casi todo el período, en detrimento de la dotación a OBS, lo que evidencia que, a pesar del incremento obtenido por la afloración de plusvalías y de contar en 1995 con un coeficiente de solvencia cercano al 16 por 100, sólo superado por la caja de Jaén, la entidad sigue poniendo el acento en la capitalización.

La segunda entidad a la que haremos referencia es la Caja General de Ahorros de Granada, resultado de la absorción por la General de la Provincial de Granada en noviembre de 1990. Se trata de una concentración por absorción que, del mismo modo que Unicaja, supone la integra-

ción de una entidad situada en el primer cuartil con otra colocada en los últimos lugares del ranking dimensional y con difícil situación financiera. Esta fusión contó con una ayuda del Fondo de Garantía de Depósitos de las Cajas de Ahorro de 2.000 millones a *tipo cero* mediante la suscripción de obligaciones subordinadas perpetuas.

La entidad mantiene una fuerte estructura comercial, más intensa que la media confederal a lo largo del periodo, que tras la integración experimenta un significativo recorte en la actividad captadora para concentrar los esfuerzos comercializadores en la colocación de los recursos. La mejora en los niveles de apalancamiento ha sido reducida manteniéndose en valores en torno al 20 por 100, mientras la tendencia creciente en la generación de beneficios y en la OBS se ha ralentizado sufriendo, en 1995, una fuerte reducción en beneficios brutos, debido a la contabilización del quebranto derivado de operaciones fraudulentas en moneda extranjera que, en 1996, se ha traducido en una pérdida de niveles de apalancamiento y, por tanto, en una contracción de su capacidad expansiva.

El primer año tras la absorción se caracteriza por un importante recorte en el número de oficinas, dado el fuerte solapamiento existente, produciéndose a continuación un crecimiento atenuado en los puntos de venta que ha vuelto a invertirse en 1995. El número de empleados no se ha reducido pero ha amortiguado su tasa de crecimiento hasta el año 1994, volviendo a crecer en 1995.

A pesar de la importante actividad comercial global, la relativización en términos de oficina evidencia unos niveles de actividad crediticia y, sobre todo, captadora sensiblemente inferiores a la media confederal. La mayor ralentización comercializadora se observa en 1992 y 1993 lo que se explica parcialmente por el trasvase de recursos que ha supuesto el énfasis dado a la comercialización de fondos de inversión en estos dos ejercicios hasta duplicar el volumen canalizado de los mismos.

Los niveles de productos y costes financieros han evolucionado en línea con la media de cajas, pero con diferenciales favorables en todo momento a la entidad, lo que se traduce en un margen financiero sensiblemente superior a la media, notándose un serio recorte del diferencial en los dos años inmediatos a la integración que ha recuperado entre 1992 y 1994 produciéndose una nueva inflexión en el ejercicio 1995. Los cobros de comisiones experimentan, en los años inmediatamente anteriores y posteriores a la integración, un evidente relajamiento, manteniéndose a partir de entonces por debajo de la media confederal, aunque la política comercializadora de fondos de inversión a partir de 1992 ha favorecido una

sensible mejora en este epígrafe.

Los niveles de costes operativos superan a la media de cajas españolas y al contrario que la tendencia del sector han sufrido un fuerte incremento en el año siguiente a la integración lo que tiene su explicación, entre otras causas, por la homogeneización al alza de las remuneraciones salariales. En los años posteriores se observa un esfuerzo de contención hasta situarse en 1995 a 6 décimas de la media del sector. Este margen de contracción es reducido si tenemos en cuenta el bajo nivel comercializador por oficina, especialmente en la actividad captadora, junto al hecho de que el 53 por 100 de sus puntos de venta se ubican, en 1995, en poblaciones con menos de 10.000 habitantes.

La ratio empleados por oficina –aunque ha subido tras la absorción– y el bajo nivel de margen de explotación por empleado, indican niveles de productividad reducidos con tendencia a la baja en los dos años siguientes a la integración, pero que se han recuperado posteriormente hasta 1994 y ponen de manifiesto la necesidad de proseguir en la racionalización de las estructuras productivas para hacer frente a la paulatina reducción de márgenes financieros en línea con la tendencia del mercado y del resto del sector.

La tercera entidad a la que haremos referencia es la Caja San Fernando de Sevilla y Jerez, fruto de la fusión por absorción entre la Caja de San Fernando y la Caja de Jerez en abril de 1993. Supone la integración de dos cajas ubicadas en diferentes segmentos del segundo cuartil y, por tanto, con volúmenes dimensionales parecidos pero con sensibles diferenciales tanto en su actividad como en su rentabilidad. La Caja de Jerez había sido animada a integrarse en varias ocasiones por la Junta de Andalucía y el Banco de España.

La actividad comercial global de productos típicos se sitúa en esta entidad por encima de la media, destacando una política decidida de fomento de la inversión crediticia, mientras que los niveles de apalancamiento denotan una escasa ganancia en capacidad expansiva tras la absorción, circunstancia que se explica parcialmente por el nuevo régimen fiscal aplicable a las fusiones de empresas que establece la Ley 29/1991 a partir del ejercicio 1992 y que supone un tratamiento fiscal neutro en la afloración de plusvalías.

Los bajos índices de depósitos por oficina y, en menor medida, de los créditos, ponen de relieve las fuertes dificultades –a pesar de su elevada vinculación a las zonas urbanas– para el aumento del negocio típico en el área geográfica tradicional, sobre todo si se compatibiliza con el objetivo de mantener la calidad de los activos. También resulta significa-

tiva la fuerte reducción experimentada en la generación bruta de beneficios en los dos años siguientes a la integración y la pérdida de peso de la dotación a obra social.

Los niveles de productos y costes financieros presentan un sensible diferencial con respecto a la media, sobre todo en estos últimos, lo que da lugar a un margen notablemente más elevado, mientras que las comisiones han crecido por debajo de la media evidenciando aún un amplio campo de actuación. Los costes operativos son elevados y desde 1991 se observan menores logros en el esfuerzo de racionalización al incrementarse desde entonces el diferencial con la media confederal. En el año inmediato a la absorción se detecta una fuerte elevación que se explica parcialmente por el elevado volumen de indemnizaciones al personal, mejorando visiblemente en el ejercicio siguiente a medida que se ha hecho posible la racionalización de estructuras productivas.

El volumen de plantilla se ha recortado tras la integración mientras que el crecimiento en oficinas sigue la tendencia ralentizadora de los años previos. El indicador de empleados por oficina, que ha crecido en la media nacional hasta 1994, se ha reducido en esta entidad sobre todo tras la integración. El margen de explotación por punto de venta venía creciendo suave y paulatinamente, pero la fusión ha truncado esta tendencia y la política de mantener el proceso expansivo en detrimento de una compleja racionalización de estructuras ha conducido en 1993 a una fuerte caída de la productividad para recuperarse en los dos últimos años del período, circunstancia que no es ajena a la contención experimentada en la apertura de nuevos puntos de venta. La situación crediticia y captadora por oficina es notablemente baja si tenemos en cuenta que se trata de una entidad con elevada vinculación urbana, dado que el porcentaje de sus oficinas en poblaciones con menos de 10.000 habitantes en 1995 es inferior al 35 por 100. Si a esto unimos el peso de los costes operativos, podemos afirmar que la entidad tiene por delante un largo camino para lograr una gestión de recursos adecuada. Por otro lado, no parece posible mantener el acento en la actividad crediticia sin controlar previamente los altos niveles de morosidad, lo que constituye un obstáculo más al incremento de la dimensión por oficina.

En cuarto lugar analizamos el Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Huelva y Sevilla, que es fruto de la fusión entre el Monte de Sevilla y la Caja Provincial de Huelva en junio de 1990, la primera ubicada en el segundo cuartil dimensional y la segunda con ciertas dificultades en términos de solvencia y situada en el bloque de las cajas de menor tamaño. Este proyecto recibió 3.000 millones de pesetas del Fondo de Garantía

de Depósitos en concepto de suscripción de obligaciones subordinadas perpetuas para contribuir a mejorar la posición de recursos propios que presentaba la Caja de Huelva.

En el cuadro VI se observa que la actividad comercial captadora se ha resentido bastante en el primer año de la integración logrando recuperarse en ejercicios posteriores, mientras que la inversión crediticia se ha ralentizado en los meses inmediatamente anteriores y posteriores a la fusión, poniendo de relieve a continuación una decidida política de inversiones que la ha situado en el nivel más elevado de las cajas andaluzas. La observación del volumen de negocio por oficina permite detectar claramente esta relajación en el negocio comercial tras la integración, que en todo proceso de estas características tiene su explicación por la necesidad de unificar las políticas de precios y volumen de financiación y de dedicar gran parte de la capacidad directiva y un esfuerzo suplementario de la mayoría de la plantilla a la gestión de la fusión.

La ratio de apalancamiento ha mejorado con las plusvalías generadas por la fusión y por la vía de los mayores beneficios capitalizados, logrando un sensible aumento de su capacidad expansiva. La capacidad generadora de beneficios se ha ralentizado en el año inmediato a la fusión para lograr posteriormente una fuerte progresión ascendente que pone de relieve la excelente gestión del proceso de fusión, mientras la dotación a obra social muestra síntomas de estancamiento.

Los niveles de productos financieros son superiores a la media, con una diferencial aún más favorable en costes. Ambos epígrafes experimentaron una reducción en el año de la fusión logrando posteriormente recuperar e incluso incrementar el diferencial con el sector. La actividad en comisiones, a excepción del ejercicio de la integración, ha crecido en el período manteniéndose sensiblemente por encima de la media confederal. Esta favorable evolución está muy influida por el volumen canalizado a través de los fondos de inversión que casi se ha duplicado entre 1992 y 1994. Este es un campo poco desarrollado por las cajas andaluzas y que, a pesar de la alta volatilidad de los mercados financieros y el descenso de rentabilidades sufrido en 1994, constituye un producto que junto a los seguros de vida y los fondos de pensiones cuenta con enormes posibili-

4. Bengoechea y Pizarro (1994, pág. 78) distinguen tres grupos de países por volumen de fondos de pensiones, inversión y seguros de vida canalizados *“En primer lugar está el compuesto por Estados Unidos, Reino Unido, Países Bajos o Suiza, cuyo nivel se acerca o supera el 100 por 100 de sus respectivos PIB. Un segundo grupo es el integrado por Japón, Suecia o Irlanda, en los que los fondos se sitúan en torno al 50 por 100 del PIB. Finalmente, en otros países como España, Francia o Alemania, este tipo de instrumentos se encuentran menos desarrollados”*.

dades si tenemos en cuenta los volúmenes alcanzados en otros países⁴.

Los costes operativos han crecido en los dos años siguientes a la fusión en contra de la tendencia del sector, evidenciando aún un amplio margen de mejora en la racionalización de las estructuras productivas que está muy condicionado por su elevado coste unitario de personal, pero que cuenta con la ventaja del bajo porcentaje de oficinas en poblaciones con menos de 10.000 habitantes -26 por 100- y por su mayor vinculación urbana, que se pone de relieve también en el hecho de que es la caja andaluza con mayor ratio de cajeros automáticos por oficina, pasando de 0,64 a 1,17, seguida de la Caja de San Fernando que ha pasado de 0,40 a 0,77 en el período.

La entidad presenta un alto índice de empleados por oficina con tendencia a reducirse. Este progresivo redimensionamiento de plantillas se ha aprovechado de los fuertes excedentes generados por las duplicidades existentes en los servicios centrales tras la fusión, las jubilaciones anticipadas y, en menor medida, la reducción de la contratación temporal. El margen de explotación por oficina, tras sufrir un recorte en los dos años siguientes a la integración, ha mejorado notablemente en los años siguientes hasta superar la media confederal, lo que pone de relieve este esfuerzo de racionalización de costes y reorganización de las actividades productivas, que se ha aprovechado de la fuerte complementariedad existente entre las redes comerciales de las cajas fusionadas con escasa superposición que han hecho más fluido el proceso.

El resultado en términos de ROA tras el recorte del año inmediato a la fusión, experimenta una clara mejora pasando de niveles inferiores a la media confederal a valores muy superiores, con un esfuerzo medio de capitalización en el período en torno al 55 por 100 en los recursos generados y dotación a OBS superior al 20 por 100.

A continuación examinamos los principales indicadores de Cajasur, fruto de la absorción de la Provincial de Córdoba por el Monte de Piedad y Caja de ahorros de Córdoba en 1995. Se trata de una entidad con una fuerte estructura comercial como lo denota el hecho de que el volumen de depósitos y créditos en términos de balance es sensiblemente superior a la media del sector, destacando especialmente la actividad crediticia -que tiene como contrapartida un índice de morosidad superior a la media de cajas andaluzas-.

El cuadro VII pone de manifiesto la mejora del grado de apalancamiento en el período, lo que se atribuye a la elevada rentabilidad obtenida y al esfuerzo de capitalización de los recursos generados, en detrimento de la obra social que presenta una tendencia al estanca-

miento en valores relativos muy bajos. La ratio de depósitos por oficina es bastante reducida mientras que la decidida política de inversiones ha logrado elevar significativamente el volumen de créditos por punto de venta, aunque los dos últimos años del período ponen de relieve cierto estancamiento, que tiene su explicación en la dedicación de parte de las energías a la gestión del proceso de concentración.

Los niveles de productos y costes financieros han evolucionado en línea con la media de cajas pero con diferenciales favorables en todo momento a la entidad, lo que se traduce en un margen financiero sensiblemente superior a la media. La estrategia de inversión en productos típicos antes señalada no se ha traducido en un significativo incremento de los productos obtenidos por comisiones.

Los costes operativos, en línea con la tendencia de las cajas andaluzas, son elevados pero se sitúan en el período por debajo de las demás cajas andaluzas implicadas en procesos de concentración, circunstancia que no es ajena a los bajos costes unitarios de personal y el número de oficinas –inferior al 42 por 100– en poblaciones con menos de 10.000 habitantes. El margen de explotación por oficina ha crecido hasta situarse por encima de la media sectorial, lo que indica buenos niveles de productividad.

En definitiva, se trata de una entidad con actividad comercial elevada, sobre todo en créditos, que presenta como contrapartida un índice de morosidad superior a la media de cajas andaluzas –no ha aprovechado suficientemente el bajo nivel de morosidad que presentaba la entidad absorbida–, aunque con escaso margen de crecimiento en su territorio tradicional de actuación, sobre todo después del proceso de concentración llevado a cabo.

El cuadro VIII ofrece los indicadores referidos a la Caja Provincial de Ahorros de Jaén observándose, en primer lugar, que la entidad ha reducido notablemente su actividad expansiva en la presente década tanto en oficinas como empleados, sin lograr mejorar sus niveles de productividad, a excepción del ejercicio 1995. Esta tendencia se detecta también en el número de cajeros por punto de venta que la sitúa en el último lugar de las cajas andaluzas al haber pasado de 0,20 a 0,40 en el período. En el extremo opuesto se sitúa, con valores superiores a la unidad, el Monte (1,17).

La actividad captadora global ha crecido sensiblemente hasta superar la media sectorial, esfuerzo que se ha traducido en altos costes en términos de ATM, superiores a la media confederal, en línea con Cajasur y la General, mientras la concesión de créditos tanto en términos globales

como por punto de venta, se sitúa en último lugar a gran distancia del resto de cajas andaluzas. El escaso aprovechamiento de su capacidad expansiva y la reducida aportación a OBS justifica el mantenimiento de un grado de apalancamiento medio en el período en torno al 12 por 100.

La entidad ha compensado la fuerte contracción en la rentabilidad de los productos impuesta por el mercado a través de la reducción de los tipos remuneradores del interbancario, con la contención de costes financieros, para lograr mantener un diferencial similar en el margen financiero. Su actividad en cobro de comisiones resulta errática y se sitúa por debajo de la media.

Los logros en la contención de costes operativos han sido inferiores a la media, siendo necesaria una sensible mejora en este campo, sobre todo aprovechando su escasa vinculación a las zonas rurales –inferior al 40 por 100 de oficinas en poblaciones con menos 10.000 habitantes–. Ciertamente, el tamaño excesivamente reducido de la entidad jiennense es un fuerte obstáculo a la reducción de costes de transformación y parece fuera de duda que cualquier incremento dimensional bien gestionado debería traducirse en un aumento menos que proporcional en los costes.

La entidad presenta una estructura de financiación muy tradicional, una actividad inversora inferior a la media confederal y unos ratios de productividad y dimensión por oficina reducidos, que pueden colocarla en una situación de debilidad a medida que los márgenes financieros se acerquen a la media del sector en línea con la presión competitiva. Además, ha pasado de una fase de altos crecimientos relativos en los años ochenta al escaso aprovechamiento de su capacidad expansiva en los años noventa, lo que está debilitando claramente su posición en el mercado. Esta tendencia puede acentuarse en el futuro por la negativa incidencia de factores como su pequeña dimensión global, la escasa aportación que las nuevas oficinas en zonas rurales puedan dar a corto plazo a sus resultados, así como sus dificultades para reducir los costes operativos, su fuerte dependencia del sector público y, en mayor medida, de la volatilidad de tipos de interés del mercado interbancario.

Ante esta situación, la necesidad de reducir la concentración en algún cliente institucional, incrementar la productividad y contener los costes operativos, conducen como única solución rápida y viable al aumento del volumen de negocio administrado.

En síntesis, podemos decir que el subsector de las cajas de ahorros andaluzas se caracteriza por sus aceptables niveles de solvencia –aunque persisten fuertes diferencias entre entidades– y apalancamiento, muy comerciales en términos globales y que, en términos de oficinas, arrojan

una reducida dimensión prestadora y, sobre todo, captadora. Los altos niveles de productos y los bajos costes financieros les permiten soportar elevados costes de transformación en relación al balance medio y reducidos niveles de productividad con fuerte resistencia a reducirse a corto plazo. Con este marco de referencia, resulta relevante destacar que la experiencia de las cajas que más han volcado sus esfuerzos en el ajuste y racionalización de redes, al tiempo que impulsaban la elevación de los volúmenes de negocio administrados por punto de venta en el período, ha resultado enormemente positiva tanto en los niveles de productividad como en la rentabilidad alcanzada.

4. CONSIDERACIONES FINALES Y PERSPECTIVAS: NECESIDAD DE UNA ADECUADA PLANIFICACION ESTRATEGICA

El análisis llevado a cabo en este trabajo tiene evidentes limitaciones que sólo podrían corregirse con un estudio más profundo y detallado que considerase otras variables tanto cuantitativas como cualitativas y que excede a los objetivos que nos hemos propuesto. No obstante, es posible detectar algunas líneas fundamentales de la actuación de las cajas andaluzas a lo largo de la presente década, al tiempo que podemos observar las diferencias vocacionales y estratégicas a través de las distintas políticas de comercialización, capitalización, riesgo, expansión, etc., seguidas por cada entidad. La variedad de matices que se derivan del análisis realizado nos lleva, sin pretensión de exhaustividad, a destacar algunas reflexiones finales para orientar y estimular, desde nuestro punto de vista, el necesario proceso de planificación estratégica que debe abordarse.

En primer lugar, es preciso señalar que las fusiones llevadas a cabo en Andalucía tienen un marcado carácter defensivo para proteger e incrementar la cuota propia de mercado en la zona tradicional de actuación. Todas las integraciones tienen entre las entidades participantes alguna que se encontraba en ciertas dificultades de solvencia y que había sido animada a fusionarse por la autoridad monetaria y el Fondo de Garantía de Depósitos, a excepción de la integración realizada entre las cajas cordobesas. Cada fusión ha estado liderada por una caja más rentable o de dimensión mediana-alta que, para afianzar su posición, promueve procesos de integración con entidades en dificultades o de menor tamaño y bien implantadas en su zona de actuación.

Las entidades fusionadas han alcanzado una estructura de balance más pesada al incrementar significativamente el grado de inmovilización de su activo, destacando la Caja de San Fernando y Cajasur –fusionadas

tras la entrada en vigor de la Ley 29/1991- entre las entidades que menos han sufrido este proceso. El crecimiento global del balance se ralentiza bastante en los procesos de concentración, siendo menos significativo en la General por tratarse de la absorción de una pequeña entidad.

En términos generales, se observa en el período una ralentización de la actividad comercializadora, tanto en la cartera de créditos como de depósitos, de las cajas implicadas en procesos de concentración, en especial Unicaja y la Caja de San Fernando. A pesar del fuerte desarrollo de los fondos de inversión, las cajas andaluzas mantienen en los acreedores clásicos su principal fuente de recursos destacando, en volumen de negocio administrado por oficina, el Monte y Cajasur. La base de capital presenta una clara mejoría en el período debido fundamentalmente al efecto fiscal de los procesos de fusión y, en segundo lugar, al esfuerzo capitalizador llevado a cabo en detrimento de la dotación a obra social lo que puede traducirse en mayores posibilidades para la economía real si estas entidades aprovechan adecuadamente la capacidad expansiva generada a través de mayores volúmenes de negocio administrados. De otra parte, no se observa una influencia clara de las fusiones en los niveles de riesgo y en la eficiencia en costes a corto plazo.

Las cajas que destinan mayor porcentaje de su balance a créditos son sobre todo aquellas con fuerte peso en las provincias de Córdoba, Sevilla, Huelva y Cádiz, concretamente San Fernando, Cajasur y el Monte. Mientras que la actividad captadora en términos de balance se sitúa en todas las entidades por encima del sector salvo en la de Caja de Jaén que opta por las mayores posiciones de liquidez.

La afloración de plusvalías latentes e incremento de los recursos propios favorecida por la Ley 76/1980 ha mejorado notablemente los niveles de apalancamiento de las cajas fusionadas, aumentando sus respectivas capacidades de expansión y apuntalando sus niveles de solvencia. Esta circunstancia ha sido aprovechada por algunas entidades para aumentar el peso relativo de determinadas actividades frente a otras destacando, en este cambio de especialización productiva, el fuerte impulso a la actividad crediticia.

La consideración de los niveles actuales de apalancamiento nos permite afirmar que algunas cajas andaluzas no cuentan con los recursos necesarios para soportar un crecimiento rápido, lo que supone un condicionante adicional en su capacidad de gestión de los costes operativos. En el extremo opuesto se sitúan las entidades que han mejorado sustancialmente sus ratios de apalancamiento y sus posibilidades de expansión, si bien requieren de un fuerte control sobre la morosidad y de una adecuada política de precios. En esta línea, sólo parece posible am-

pliar la cuota de mercado si se aplican políticas de precios más ajustadas y segmentadas, acompañadas de una contracción de costes operativos.

Las cajas andaluzas destinaron a reservas en el período analizado más del 50 por 100 de sus beneficios brutos. El porcentaje dedicado a obra social destaca, en general, en las cajas fusionadas con niveles cercanos al 20 por 100, mientras la Caja de Jaén se sitúa en el extremo opuesto, en torno al 11 por 100. En contra de los argumentos que a veces se aducen sobre la asimetría entre la mayor dimensión derivada de la fusión y la dotación a obra social, los datos anteriores evidencian una mayor vocación social de las cajas fusionadas y ponen de relieve que la mayor dimensión y la pérdida de la identidad original no ha ido en detrimento del esfuerzo por atender las necesidades sociales de la zona de actuación. Más bien al contrario, la mejora de apalancamiento obtenida tras la integración ha reducido parcialmente las necesidades de capitalización de los beneficios anuales.

La existencia de valores tan dispares en costes operativos medios, financieros y rentabilidades, pone de relieve la fuerte incidencia que tienen los estilos de dirección y los sistemas de gestión y organización de las cajas y el distinto resultado obtenido de los procesos de integración llevados a cabo ya que, como señala Maroto (1995, pág. 100) el éxito de los procesos de concentración tiene una fuerte dependencia de "*...factores tales como la coherencia entre las estrategias y la estructura organizativa de las entidades resultantes, la homogeneidad de las culturas corporativas, la concordancia de los recursos y procedimientos informáticos y la complementariedad de las líneas de negocio de las entidades preexistentes*".

Hay que señalar que aunque en el período analizado se ha incrementado sensiblemente el nivel de concentración de cajas andaluzas –al pasar de 14 en 1989 a 6 en 1995– lo cierto es que la competencia real, medida en número de oficinas, se ha elevado sustancialmente, al tiempo que se han aprovechado las fusiones para racionalizar y reorganizar algunas redes de puntos de venta⁵.

El número de oficinas ha pasado de 1.861 en 1989 a 1.938 en 1995 y el de cajeros automáticos de 700 a 1.572 en el mismo período. Este incremento competitivo no se ha distribuido uniformemente por el territorio andaluz, y mientras en determinadas áreas como las provincias de Sevilla, Huelva y Jaén ha sido muy elevado, en Córdoba y Cádiz ha sido me-

5. Además hay que tener en cuenta que Andalucía es actualmente, junto a Castilla-León, la segunda Comunidad con mayor número de cajas de ahorro autóctonas después de Cataluña.

nor, observándose en Almería cierto estancamiento, mientras que las provincias de Granada y Málaga, especialmente esta última, experimentan una reducción. Considerando las cajas procedentes del resto del país, en 1995 las entidades presentes en cada provincia oscilaban entre las 6 de Almería y Granada y las 10 de Sevilla. La tendencia previsible para los próximos años pasa por una ralentización de la política expansiva en oficinas y la potenciación de los canales alternativos, que eleven la cuota de mercado fundamentalmente a través de políticas de precios agresivas –ante la dificultad de competir ofreciendo productos diferenciados–, sobre todo en las zonas donde todavía es reducida la remuneración de los depósitos y elevada la rentabilidad de la inversión crediticia.

Cabe esperar que los mayores márgenes con que cuentan las cajas andaluzas estimulen la entrada de otras entidades en el mercado andaluz, siendo un ejemplo las dos mayores cajas españolas –Caja de Madrid y Caja de Pensiones– que han pasado de 35 oficinas en 1989 –1,93 por 100 del total de oficinas– a 182 en 1995 – 8,93 por 100 del mercado– ubicadas sobre todo en las zonas con mayor grado de urbanización⁶. Además, la Ley 2/1994 de 20 de marzo sobre “subrogación y modificación de préstamos hipotecarios” que permite subrogarse en los citados préstamos a otra entidad financiera o modificarlos con la misma entidad, es un elemento adicional que contribuye a promover el consiguiente descenso de los tipos de interés acentuando la competencia en mercados y productos propios de las cajas. De otro lado, cabe señalar que la banca ha desarrollado en la presente década estrategias dirigidas a introducirse en sectores tradicionalmente caracterizados por una mayor presencia de las cajas.

La calidad de la gestión medida en términos de costes operativos – independientes de las oscilaciones de los mercados financieros– con un elevado peso en términos de balance medio en relación a la media del sector, pone de relieve una importante debilidad. La significativa presencia de las cajas andaluzas en zonas rurales y la elevada resistencia de los costes de explotación a ser controlados a corto plazo, sólo deja como salida elevar con más rapidez el volumen de negocio administrado, máxime cuando la dimensión de una entidad de crédito afecta cada vez más al grado de confianza de la clientela. Resulta relevante señalar cual sería el incremento de balance medio necesario para que cada caja andaluza alcanzase unos costes operativos similares a la media nacional. La banda de fluctuación oscila entre el 56 por 100 de incremento de la Caja de San

6. La mayor penetración la han sufrido las provincias de Málaga, Sevilla y Cádiz–, mientras que la menor presencia se ubica en Almería y Huelva.

Fernando y el 25 por 100 de la Caja de Jaén, Cajasur y la General, pasando por el 28 por 100 de Unicaja y el 50 por 100 del Monte. Estos valores reflejan con elocuencia la amplia brecha de reducción de costes operativos que separa al subsector andaluz de la media de cajas españolas lo que, sin duda, es una desventaja competitiva de primer orden y de lenta solución.

En efecto, la situación de las cajas andaluzas en costes de transformación es preocupante y el cambio favorable en la evolución de este epígrafe requiere tiempo por la rigidez de los factores básicos que lo condicionan –requisitos de contratación de personal, amortizaciones, gastos generales, etc.–, de modo que la especialización, la formación del personal, la innovación, el desarrollo tecnológico y la eficiente utilización de las posibilidades informáticas, son factores fundamentales en el reto de mejorar la productividad y reducir el peso de los gastos de explotación, que pueden impulsarse con políticas de elevación de la dimensión de las sucursales, de fortalecimiento de la red de cajeros y terminales de punto de venta y a través de la difusión de las operaciones con tarjetas de crédito. La tendencia hacia canales de distribución alternativos o complementarios a la red de sucursales en la presente década parece indicar (Quintás, 1994, pág. 187) que *“...no sólo se mantendrá la difusión de tarjetas, cajeros automáticos y TPV, pese a ser ya productos maduros, sino que seguramente presenciaremos el desarrollo de un canal, la llamada “banca en casa” que hasta ahora ha alcanzado un puesto muy modesto en el conjunto del sistema de distribución de productos y servicios financieros”*.

La tendencia a la baja que muestran los tipos de interés es un factor de aceleración del proceso de alfabetización económica del ahorrador ya que, proporcionalmente, una pequeña diferencia de tipos tiene cada vez mayor valor. Además, la creciente cultura financiera de clientes y el proceso desintermediador obligan a plantearse, junto a las políticas de precios, estrategias de diferenciación entre entidades basadas en criterios de flexibilidad, rapidez y oferta de productos atractivos a través de la potenciación de áreas de asesoramiento y análisis y un mayor grado de formación en la red de sucursales.

Aunque los estudios empíricos llevados a cabo en el sector de las cajas de ahorro no parecen confirmar rotundamente la existencia de economías de escala asociadas al aumento dimensional, existiendo mayores diferencias entre los costes de las cajas del mismo grupo dimensional que entre unos y otros (Raymond, 1994, pág.121), lo cierto es que parece claro que las condiciones actuales de competencia y de cobertura integral de las necesidades del mercado que atenazan a las cajas, exigen la obtención de un volumen dimensional mínimo que reduzca los riesgos. En

este sentido, los procesos de integración constituyen puntos importantes de meditación para los gestores de las cajas andaluzas, máxime si se aprovechan para inducir cambios organizativos o de gestión y para eliminar el solapamiento de redes. Si a esto unimos la necesidad de reducir los gastos unitarios de explotación, las consecuencias que pueden extraerse parecen evidentes, la única salida viable es plantear los márgenes y costes de transformación a escalas mayores que las actuales (García Roa, 1994a, pág.225).

En nuestra opinión, a pesar de la relevancia del proceso de integración llevado a cabo no sólo parece posible, sino que se hace preciso abundar en la concentración, reestructuración productiva, políticas de precios, reorganización de redes y contención de costes de transformación en términos de balance, para lograr un subsector de cajas andaluzas más sólido y competitivo, en un mercado que ha perdido las barreras de entrada y que tiende a aplicar políticas de precios cada vez más ajustadas. Como pone de relieve Rodríguez Carrasco (1994, pág.218) *"A la hora de diseñar estrategias para el futuro, la dirección no debe olvidar...la importancia de los ingresos procedentes por comisiones y asesoramiento, la calidad de los activos, la contención de los costes, la cercanía al cliente y la rentabilidad de los recursos propios como indicador del éxito"*. La asimetría entre los márgenes financieros y costes operativos de las cajas andaluzas y los del resto del sector continúa siendo uno de los desequilibrios más acusados del subsector andaluz, que revela la limitada capacidad de estas entidades para generar desarrollo económico y activar su implantación en otros mercados al igual que lo hacen sus competidoras.

También se deduce de los análisis empíricos existentes que la forma más eficiente de incrementar la dimensión es la vía del aumento de volumen de negocio administrado por oficina. En Andalucía la menor dimensión del negocio administrado por oficina presenta un cierto paralelismo con la variable PIB por oficina, lo que pone de relieve problemas de saturación de mercados, estancamiento y concentración de riesgos. En este sentido y en el período analizado, se observa una actuación destacada de Cajasur que ha crecido un 70 por 100 en depósitos por oficina. El último lugar es para la Caja de Jaén con un 34 por 100. Si se observa el diferencial con la media sectorial la situación más preocupante se da en la Caja de San Fernando, mientras que el Monte de Huelva y Sevilla, que opera en mercados geográficos similares, ha sido el mejor posicionado en el período.

Por lo que se refiere a la actividad crediticia por punto de venta, la

situación es similar, pero el esfuerzo ha sido más intenso y oscila entre el 133 por 100 de Cajasur que aún así se mantiene sensiblemente por debajo de la media española y el 52 por 100 de la Caja de Jaén, situación particularmente preocupante esta última si tenemos en cuenta sus bajos niveles de partida. Esta orientación menos dinámica en actividad crediticia de algunas cajas responde a una política de capitalización y consolidación que, aún siendo coherente desde el punto de vista de las entidades que la adoptan, puede reflejar unos intereses poco ajustados a las necesidades de la economía real andaluza.

El mismo comentario puede hacerse de los elevados productos financieros de las cajas, cuya reducción es tanto un imperativo competitivo como una necesidad para la economía andaluza. En este aspecto destacan los altos niveles de la Provincial de Jaén en el período, lo que constituye una debilidad adicional y supondrá un mayor esfuerzo de contención de cara a la previsible reducción de márgenes. Los costes financieros sobresalen por sus reducidos niveles en las Cajas de San Fernando y el Monte. Las comisiones, por su parte, presentan una fuerte oscilación entre los altos valores medios del Monte y los reducidos de Unicaja en el período.

Ciertamente, se pone de manifiesto que aquellas entidades con posiciones más elevadas de rentabilidad y productividad se están amparando en sus altos productos financieros y, en menor grado, en sus costes financieros, lo que constituye una posición débil y arriesgada que puede dejar a las cajas andaluzas a merced de los acontecimientos, de cara a cualquier incremento significativo de la presión competitiva y de la alfabetización financiera, haciéndolas cada día más vulnerables a la oscilación de los mercados. Ante una situación de este tipo caben dos salidas, de una parte, aprovechar el margen de reducción de costes operativos en términos de balance medio y, de otra, poner el acento en la elevación de la dimensión de negocio administrado por oficina. Ambos caminos ponen de relieve que el futuro de las cajas andaluzas pasa por una expansión racional y controlada en el número de oficinas y por la búsqueda de mayores aumentos en el volumen de negocio administrado, como únicas vías para mejorar la productividad del sector y hacer frente a un entorno cada vez más dinámico y competitivo.

Finalmente, del trabajo presentado se infiere la conveniencia, en un entorno cada vez menos estable y más arriesgado, de poner el acento en la supervivencia a largo plazo y no tanto en la rentabilidad, medida a través de los resultados de uno o varios ejercicios. El mantenimiento de una entidad financiera en un mercado inestable, abierto e integrado pasa

por la configuración de una base sólida que minimice los riesgos de concentración en clientes, de interés, de solvencia y de tipo de cambio, para garantizar con ello una capacidad de respuesta rápida y autónoma que asegure el mantenimiento a medio plazo de los resultados. Las repercusiones de un proceso de este tipo que afecte a la reducción de márgenes y costes operativos son de índole tanto real como financiera y, en principio, implican un impulso a la inversión y la producción, con el consiguiente estímulo al crecimiento económico y al empleo de una zona tan necesitada como Andalucía. Ciertamente, la adaptación no es fácil, por cuanto la cajas andaluzas no se encuentran entre las que lideran este proceso y

el cambio requiere de modificaciones sustantivas en la actuación de estas entidades.

BIBLIOGRAFÍA

- BENGOECHEA, J. y PIZARRO, J. (1994): "El catalizador del cambio en el negocio bancario. La desintermediación", *Perspectivas del Sistema Financiero*, nº 48, págs. 78-89.
- GARCÍA ROA, J. (1994a): *Las cajas de ahorro españolas: cambios recientes, fusiones y otras estrategias de dimensionamiento*. Ed. Civitas y Universidad de Jaén, Madrid.
- GARCÍA ROA, J. (1994b): "Un análisis de la estructura de mercado de las cajas de ahorros en Andalucía a través de su volumen de negocio", *Revista de Estudios Regionales*, 2ª época, Enero-abril, págs. 175-196.
- MAROTO ACIN, J.A. (1995): "El proceso de concentración de las entidades de depósito en Andalucía", *Boletín Económico de Andalucía*, nº 19, págs. 95-130.
- MARTÍN MESA, A. y GARCÍA ROA, J. (1995): "Transformación reciente y situación actual del sistema bancario andaluz", *Boletín Económico de Andalucía*, nº 19, págs. 31-50.
- QUINTAS, J.R. (1994): "Tecnología y estrategia en la banca a fin de siglo", *Papeles de Economía Española*, nº 58, págs. 174-190.
- RAYMOND, J.L. (1994): "Economías de escala y fusiones en el sector de cajas de ahorros", *Papeles de Economía Española* nº 58, págs. 113-125.
- RODRÍGUEZ CARRASCO, J.M. (1994): "Dirección estratégica de las entidades financieras españolas. Pautas actuales y futuro", *Perspectivas del Sistema Financiero*, nº 48, págs. 201-222.

Recibido, 2 de Septiembre de 1996; Aceptado, 28 de Octubre de 1996.