



ELEMENTOS PARA ENTENDER EL COMPORTAMIENTO DE LAS CAJAS DE AHORROS ANDALUZAS ENTRE 1990 Y 2000

Miguel Díaz Llanes

Departamento de Economía y Empresa

mdialla@dee.upo.es

Universidad Pablo de Olavide

(Sevilla-España)

Resumen.

En este trabajo analizamos el proceso de fusiones llevados a cabo en Andalucía entre sus cajas de ahorros que no han obedecido a modelos asépticos, sino que por el contrario han sido inducidos desde el gobierno autonómico. Al final el modelo resultante ha padecido esa intervención y se han producido cambios en las estrategias. La consecuencia ha sido que aquellas entidades con una mayor presión política están siendo las más débiles. También los mejores resultados lo han conseguido aquellas cajas que han mantenido a sus equipos directivos. Al mismo tiempo la especialización geográfica también ha sido y está siendo determinante en la solvencia, rentabilidad y expansión-consolidación. No ha habido un modelo de fusión y la cooperación, como alternativa, ha fracasado.

1.- Introducción.

Todas las empresas se rigen por una serie de principios que determinan sus políticas, programas y estrategias. A veces la lógica empresarial pura y dura da paso a actuaciones que carecen de sentido en ese marco aséptico. A veces se crean modelos realizados a priori, o a posteriori, para justificar una determinada postura.

Además se pueden producir hechos exógenos de difícil control, y de peor explicación, que dan al traste con las hermosas teorías que desde un despacho en la última planta se quieren implementar. Todo ello lleva a los ejecutivos y presidentes empresariales a contemplar estos elementos de difícil cuantificación a la hora de definir y desarrollar sus políticas, programas y estrategias.

El desconocimiento de estos hechos, que están ahí y que no se pueden medir, puede llevar a conclusiones erróneas o extrañas, alejadas de la realidad.

En las cajas de ahorros ocurre mucho de eso. Su carácter marcadamente político en la elección de sus cúpulas presidenciales y ejecutivas o presidenciales-ejecutivas introducen un elemento distorsionador en lo que podría entenderse como adecuada gestión bancaria. Aunque eso sí, a veces permiten resolver problemas de forma no traumática.

Andalucía es un ejemplo claro y representativo de lo que son las cajas de ahorros en un escenario político influyente y, a veces, determinante. Todo ello en un sector donde la confianza, la proximidad y la buena gestión se valoran en mucha mayor medida que en otras actividades.

En las próximas páginas abordaremos una serie de hechos políticos, financieros y de estrategia que han determinado el comportamiento, las decisiones y el resultado de las cajas de ahorros andaluzas en los años 90.

2.- Un poco de historia.

El sistema financiero andaluz (entendido como el conjunto de entidades con domicilio social y que operan en Andalucía) experimentó entre la segunda mitad de los 80 y el año 2000 una convulsión donde no faltó de nada: compras, fusiones, expropiaciones, ... A finales de los 80 había 6 bancos operativos: Banco de Granada, Banco de Sevilla, Banco de Huelva, Banco de Jerez, Banco Meridional y Banco de Andalucía. En 1995 sólo quedaba este último.

En cuanto a las cajas de ahorros existían 15: Ronda, Málaga, Almería, Cádiz, Antequera, Huelva, El Monte de Córdoba, El Monte de Sevilla, Jaén, Jerez, Provincial de Granada, Provincial de Córdoba, La General, San Fernando y Ceuta; y ahora, tan sólo, seis: El Monte de Huelva y Sevilla, Unicaja, CajaSur, San Fernando de Sevilla y Jerez y Jaén. Curiosamente la penúltima en desaparecer, Caja Jerez, era la más antigua (empezó a operar en 1834); y ahora la más antigua es Caja Jaén, la más joven en 1988.

Esta reducción drástica es consecuencia de la fuerte competencia en el sector financiero español, la búsqueda de una mayor dimensión, la solución a problemas financieros dentro de las propias cajas andaluzas y la adaptación a una normativa nacional e internacional cada vez más exigente.

3.- La postura de la Junta de Andalucía.

Decíamos más arriba que el papel de los políticos ha sido muy importante en el proceso de concentración de las cajas de ahorros andaluzas. Aunque en los últimos años desde la Administración Regional se repetía hasta la saciedad que cada caja era autónoma a la hora de las fusiones, y que la Junta apoyaría y respetaría cualquier proceso de integración, la verdad ha sido bien distinta.

Las preferencias han sido claras, aunque los hechos -algunos imprevistos- provocaron cambios en los deseos del Ejecutivo Autonómico. En la etapa de Julio Rodríguez como consejero económico andaluz se planteó la necesidad de transformar el sistema de cajas de ahorros, pero sus consejos tuvieron poco eco en los ejecutivos de las cajas. Tampoco era el momento oportuno desde el punto de vista de las instituciones públicas.

Su sucesor, José Miguel Salinas, impulsó la fusión de las cajas de Cádiz y Jerez -que no cristalizó- y revisó el papel de la FACA (Federación Andaluza de Cajas de Ahorros) para convertirla en el motor del cambio de sus asociadas. Los responsables de las cajas ya eran más receptivos al cambio, azuzados sin duda por las transformaciones en la CE y en España.

El primer paso lo dio la Ley estatal de Órganos Rectores de las Cajas de Ahorros (LORCA), cuyo reglamento publicó la Administración andaluza en el primer semestre de 1986. La estrategia de la Junta era clara: democratización de las cajas, potenciación de FACA y utilización financiera de las mismas¹. Como consecuencia de todo ello comienza los procesos de fusión entre cajas de la región.

Existían una serie de razones que aconsejaron a la Junta impulsar estas operaciones:

¹Terrón Muñoz, Federico. Las fusiones de cajas de ahorros en Andalucía. De la utopía a la realidad. Conferencia pronunciada en Sevilla en mayo de 1990. Fue director de Tesorería y Política Financiera de la Junta de Andalucía, con Julio Rodríguez como consejero de Economía.

- Las cajas andaluzas eran comparativamente menos sólidas y productivas que las españolas.

- Llegaba la desregulación, la desintermediación y la mundialización del sistema financiero, que provocaría un incremento de la competencia.

Ante ello había tres posibilidades: Seguir como antes; potenciar FACA para que desarrollare determinadas actividades de las propias cajas; O iniciar las fusiones. Se optó por esta última.

En un principio la idea era una gran caja andaluza. No debe extrañar el nombre de Unicaja. Con posterioridad se planteó desde el Gobierno dos. Una en Andalucía Oriental, y otra en Andalucía Occidental. Más tarde -en el verano de 1991- el nuevo consejero, Jaime Montaner, proponía en Granada la unión de La General con Jerez; Unicaja; y una gran caja en el Guadalquivir; además de la caja de la Iglesia, el Monte de Córdoba (CajaSur. Un año antes Economía y Hacienda planteaba tres: Unicaja y dos más en el valle del Guadalquivir.

El 11 de octubre de ese mismo año, en la clausura de la IV Jornadas de Estudio para Consejeros del Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Córdoba, el Director General de Política Financiera, Francisco Javier Romero, reiteró el apoyo a las fusiones, y la colaboración de las cajas a la política económica del Gobierno regional. Tal vez en esos dos puntos se encierra la idea que en Andalucía, y quizás en el resto de España, se entiende del qué, cuánto, cómo y para qué de las cajas de ahorros.

Su sucesor como Director General de Política Financiera, Antonio González, da un mensaje diferente en las formas, pero no esconde sus deseos: "En principio hay total autonomía para los consejos de administración. Al final, la Junta no puede decidir las fusiones. Mas que nada, se habla de deseos y de racionalidad. Nunca de postura oficial"².

Hay que recordar que la intervención de la Junta de Andalucía y las Administraciones Públicas locales es muy importante. Las competencias en materia de control y supervisión, los representantes en las cajas vía comunidad, diputaciones y ayuntamientos permiten hablar de una postura activa en las fusiones y en el futuro de las cajas de ahorros andaluzas.

4.- Los modelos de fusión.

Sobre las cajas de ahorros andaluzas y sus fusiones se ha escrito y hablado mucho. Se han trazado planes de futuro; escenarios; tesis doctorales; proyectos de colaboración; etc.

Una vez que se apostó por las fusiones como forma de conseguir una dimensión, y como medicina para atajar la mala salud financiera de algunas cajas, desde la Administración se manejaron diversas opciones.

La primera idea fue una única caja en toda la región. Permitiría alcanzar una dimensión suficiente, pero chocaría con problemas de integración de culturas empresariales, políticas y de fundadores. Unicaja, auspiciada desde Málaga, estaba llamada a ello.

Determinadas circunstancias tanto políticas, como de protagonismo llevaron a proponer dos grandes cajas: Occidental y Oriental. Tan inviable como la única era esta idea de dos cajas. Llegados a este punto, y con criterios más políticos que económicos se planteaba en el 89 cinco cajas: CajaSur (Iglesia), La General, Ronda, San Fernando con Jerez ó Cádiz y la unión del resto de cajas controladas por las Diputaciones: Almería, Provincial de Granada, Jaén, Provincial de Córdoba, Málaga, Antequera, Cádiz ó Jerez, Sevilla y Huelva. A favor de la última amalgama estaba que no existían duplicidades de oficinas y la escasa dimensión de cada una de ellas³.

En 1990 la proposición de la Junta eran tres cajas: Unicaja en la costa y dos más en la zona del interior y del Guadalquivir. En el verano de 1991 el consejero Jaime Montaner trazaba en Granada un nuevo

² González, Antonio. Entrevista realizada en Sevilla el 2 de mayo de 1995 a las 13,15 horas.

³ Terrón Muñoz, Federico. En torno a las fusiones de las cajas de ahorros andaluzas. Revista de Estudios de Andalucía. Nº 12. Año 1989. Páginas 61-74.

mapa: La General con Jerez, Unicaja y otra a lo largo del gran río andaluz. Dejaba fuera, por motivos fundacionales, a CajaSur.

También, desde distintas esferas se planteaba fusiones por provincias, lo que reduciría a ocho el número de cajas. Esta opción determinaría, además de problemas con las oficinas y los empleados, graves disparidades entre Málaga, Sevilla, Córdoba y Granada con cajas grandes y saneadas y Almería, Huelva, Jaén y Cádiz con entidades más pequeñas y menos rentables. Además las diferencias y posibilidades de crecimiento intra región se verían muy comprometidas.

En la primera fase de estudio de las fusiones 85-90, las ideas imperantes eran o la megalomanía de una caja para toda la comunidad autónoma o el localismo de una caja por cada provincia⁴ ⁵. Y ello era así a pesar de los evidentes problemas que conllevan ambas alternativas.

Estos planteamientos teóricos se vinieron abajo cuando tras la crisis financiera de determinadas entidades, el Banco de España "recomendó" fusiones para algunas de ellas. La necesidad llevó a Caja Huelva a fusionarse (legalmente fue una fusión, aunque los datos de una y otra permiten hablar de absorción) con El Monte de Sevilla y a la Provincial de Granada a ser absorbida por La General granadina.

Esto sucedía en 1990 y primeros de 1991. Pocos meses después se consumaba la macro-fusión de Unicaja. La misma resolvió problemas, y se planteó como la única caja de Andalucía (Su presidente Braulio Medel nunca descartó seguir con más fusiones en torno a Unicaja.

Posteriormente San Fernando absorbía en 1993 a Caja de Jerez con graves problemas de subsistencia. La forma en la que se hizo, llena de irregularidades, postergó la fusión un año. Hay quienes en 1995 ponen en duda si existió fusión.

La última -31 de diciembre de 1994-, CajaSur, ha sido la única donde se han unido -por absorción- dos entidades sanas. Una con vocación provincial y otra, con las miras y las oficinas repartidas por toda la región.

Pero quizás el interés de la Junta por consumir determinadas fusiones haya ido demasiado lejos. Ese fue el caso de la de Caja San Fernando con Caja Jerez.

La Caja de Ahorros Provincial San Fernando de Sevilla y Jerez aparece como tal en la escritura firmada ante el notario de Sevilla Antonio Ojeda Escobar que la rubricaba el 23 de abril de 1993. Surge como consecuencia de la fusión por absorción de la Caja de Ahorros de Jerez por la San Fernando sevillana.

La primera de las dos asambleas data del 13 de marzo (hubo otra en 1994 como consecuencia de distintas irregularidades cometidas en el proceso de integración y en esta primera escritura, que fueron firmadas por representantes de la caja jerezana que tenían sus cargos caducados. Posteriormente, el 15 de abril la Consejería de Economía y Hacienda aprueba los Estatutos y el Reglamento del Procedimiento Regulator del Sistema de Designación de los Órganos de Gobierno.

Consignar que la documentación de la fusión San Fernando es la más escasa, incompleta y oscura de todas las completadas en Andalucía. Los balances de referencia para la absorción datan de 31 de diciembre y fueron aprobados y auditados el día 13 de marzo de 1993. Arthur Andersen dio el visto bueno a las cuentas de Jerez y Coopers and Lybrand a los de San Fernando. Como reproducimos a continuación existen notables diferencias entre los balances de Caja Jerez al 31 de diciembre y al 22 de abril (día anterior a la aprobación de la fusión por las respectivas asambleas.

⁴ Galindo Martín, Miguel Ángel. Las cajas de ahorros de Andalucía ante su futuro. Tesis Doctoral en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid en 1989. Recoge esas dos únicas posibilidades.

⁵ Leyva, José Luis. Profesor del Instituto Internacional San Telmo de Sevilla se muestra partidario de la conveniencia de uniones por provincias. Entrevista realizada en la sede del Instituto el día 13 de junio de 1994 a las 16,00 horas.

BALANCES DE CAJA SAN FERNANDO Y JEREZ

ACTIVO	SAN FER 31	JEREZ 31	JEREZ 22
Caja y De B.C.	8.800	6.385	6.285
D. Estado	17.171	18.015	16.103
Entid. Crédito	35.772	7.192	22.320
Cred. Clientes	150.993	113.371	106.940
Oblig y R. Fija	6.184	4.866	4.585
Accion y R. V	1.682	884	927
Participación	276	305	305
Act. Inmater.		77	
Act. Material	7.861	8.954	9.129
Otros Activos	108	617	485
Cuentas Peri.	2.510	1.943	2.325
PASIVO			
Entidades Cr.	17.910	3.442	14.257
Débitos Clie.	179.775	143.136	138.213
Deb. Val. Neg.	5.500		
Otros Pasivos	606	1.312	1.198
Ctas. Period.		1.959	2.477
Provisiones	6.715	1.477	2.140
F. Ries. Gales.	35		
Beneficios	5.073	467	36
Pas. Subordi.		4.500	4.500
Capital	500		
Reservas	13.820	6.316	6.583
Activ=Pasiv	231.357	162.609	169.404
Compromisos	22.309	6.943	7.476

Nota.- SAN FER 31, datos de Caja San Fernando de Sevilla al 31 de diciembre de 1992. JEREZ 31, datos de Jerez al 31 de diciembre de 1992. JEREZ 22, datos de Caja Jerez al 22 de abril de 1993.

5.- Las políticas empresariales.

Indudablemente no se puede entender el proceso de fusiones desarrollados en Andalucía por las cajas de ahorros sino se plantean otras alternativas.

De hecho el ex presidente de El Monte de Huelva y Sevilla, Isidoro Beneroso, defendía en los 90 las ventajas de la colaboración entre cajas frente a la fusión como manera de mejorar la eficacia y la eficiencia. No obstante se dio la paradoja que en el 2000 fue un acérrimo defensor de las fusiones e incluso se embarcó, como algo personal y contra la opinión de la Junta, en el proyecto de unión con Caja San Fernando. Existe una causa evidente. En los 90 empezó siendo la penúltima caja andaluza y en el 2000 era la tercera y si se hubiera fusionado la segunda.

No obstante, parece razonable conocer las dos políticas empresariales a la hora de ser más eficientes y competitivos: Fusiones vs Colaboración. La base es un estudio interno de El Monte titulado "Redimensionamiento en el sector de las cajas de ahorros de Andalucía (1994)". Hay que tener en cuenta que las razones que instan a un proceso de fusión son variadas: el crecimiento, la rentabilidad, la expansión geográfica, motivos financieros, o de otro tipo. La búsqueda de más participación en el mercado, la disminución del número de competidores, el fortalecimiento de la red comercial y la diversificación de las actividades suelen estar tras la idea del crecimiento. Si la idea generatriz es la financiera se busca una mayor rentabilidad del capital invertido a corto plazo. Consideraciones relacionadas con la rentabilidad implican una mejora de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Añadimos para terminar las denominadas economías de escala y de alcance.

Las Economías de Escala, entendidas como la reducción de los costes de transformación por unidad

producida a medida que se aumenta en escala o dimensión la organización. Las Economías de Alcance, como las sinergias y reducciones de costes por unidad que se producen con la elaboración conjunta de varios productos y servicios a gran escala⁶.

A.- Factores favorables a las fusiones.

Existen una serie de aspectos que permiten que los procesos de fusión o adquisición obtengan resultados positivos⁷:

- Experiencia en estos procesos: El haber participado en fusiones y/o adquisiciones con anterioridad permite valorar la situación mejor y evitar errores.

- Tamaño relativo: Los estudios de Kitching realizados en 1967, y confirmados con la realidad posterior de los hechos aseguran que cuanto más pequeña sea la empresa adquirida, mayor es el índice de fracasos.

- Mayores recursos financieros: Aunque no es excluyente la denominada ventaja financiera permite unos mejores resultados.

- Tono de las negociaciones: Un ambiente amistoso en las conversaciones de la fusión y una mayor transparencia permite augurar el éxito de la operación.

- Auditoría previa: Existe una relación directa entre auditorías en profundidad, serias y próximas al momento de la fusión con el futuro de estas.

- Salud de la empresa adquirida: Cuando en un proceso de fusión o de adquisición entran compañías con buena salud financiera y perspectivas positivas la operación tendrá más posibilidades de ser un éxito y se acortará el plazo de adaptación a la nueva situación.

- Plan de trabajo claro: la existencia de un proyecto de futuro detallado, claro y consensuado en el momento de realizarse la fusión y la adquisición es garantía de que las mismas obtendrán los objetivos positivos deseados.

En toda la negociación el papel de los directivos de las empresas que se van a unir es determinante en cuestiones tan evidentes como la honorabilidad, la visión clara del proyecto, la credibilidad y el respeto mutuos, la percepción de que existirán beneficios para todos, el orden en las decisiones tomadas, la forma humana (no a las mentes cuadrículadas y frías).

B.- Factores desfavorables a las fusiones.

Por el contrario pueden darse una serie de elementos que lejos de ayudar a la culminación de una fusión o adquisición pueden contribuir al fracaso de la misma:

- Política y estrategia: Su falta de determinación, así como la imposición de alguna de las partes actúa de forma negativa.

- Imagen corporativa: Una mala imagen, no asociada a la nueva compañía o que rompa con la

⁶ Informe Estrategias de Redimensionamiento en el sector de cajas de ahorros de Andalucía. Página 28. El Monte. Sevilla. Año 1994. Ver también Florence, P. S.. The Logic of British and American Industry: A Realistic Analysis of Economic Structure and Government. Routledge and Kegan Paul. Año 1972. Pratten, C. K.. Economies of scale in Manufacturing Industry. Cambridge University Press. Año 1971. Panzar, J. C. y Willig, R. D.. Economie of Scope. American Economic Review. Volumen 71. Mayo. Páginas 268-272. Año 1981. Willig, R. D. Multiproduct Technology and Market Structure. American Economic Review. Volumen 69. Número 2. Páginas 347-351. Año 1979. Baumol, W. J. On the proper cost tests for natural monopoly in a multiproduct industry. American Economic Review. Número de diciembre. Páginas 809-822. Año 1977. Baumol, W. J., Panzar, J. C. y Willig, R. D. Contestable Marketstand theory of industry structure. Harcourt Brace Jovanovich. Nueva York. Año 1982.

⁷Hunt, John W. Conferencia pronunciada en Stockton, London Business School el 14 de enero de 1988, con el título Gestionar la adquisición con éxito: ¿Una cuestión humana?.

que tenían las fusionadas, suele ser motivo de fracaso.

- Sistemas de responsabilidad: Suele ser frecuente que las responsabilidades no estén bien definidas, lo que diluye ésta en un marasmo de personas.

- Organigrama: La necesidad de absorber a importantes plantillas en tareas centrales provoca duplicaciones en el organigrama, dependencias poco claras y una excesiva distancia del problema a la decisión, alargando la toma de las soluciones y provocando ineficiencias en el funcionamiento.

- Sistemas de personal: Toda fusión o adquisición pone sobre la mesa exceso de personal. Un elevado número de bajas, aun siendo incentivadas, provocan en el colectivo de trabajadores que permanecen inseguridad y escaso rendimiento. Así mismo el recorte de salarios o la pérdida de atribuciones es fuente de no pocos conflictos en la nueva corporación.

- Estilo de dirección: Cuando se unen dos formas de dirigir automáticamente se da la desconfianza y que cada parte continúe con los hábitos que tenían. Más que choque de estilos, se debería ir a un nuevo estilo que aúne lo mejor de cada antiguo estilo. Además se debe asumir como algo propio y distintivo en la nueva etapa de funcionamiento.

- Resentimiento de los individuos: No es infrecuente que culminada la fusión de dos empresas, afloren resentimientos de carácter personal que en la época separada permanecían larvados y ahora aparecen con toda su virulencia.

A todos estos condicionamientos habría que añadir otros apuntados por Jemison y Sitkin⁸. El primero que señala estos profesores norteamericanos es que la unión de actividades provoca la segmentación de las mismas provocando falta de atención a la sinergia organizativa. En segundo lugar apuntan que un exceso de ímpetu puede implicar precipitación en las decisiones.

Otro riesgo resaltado es que la ambigüedad en la negociación supondrá ambigüedad, disfuncionalidad y reducir, por ende, las posibilidades de una integración acertada. En cuarto lugar recogen la aplicación errónea de sistemas de dirección en el deseo de la sociedad absorbente de ayudar a la absorbida.

C.- El Factor Humano.

Todos los autores consultados coinciden en señalar que el Factor Humano es fundamental a la hora de estudiar, afrontar y culminar una fusión o una adquisición. En una investigación realizada por el profesor John W. Hunt con el patrocinio de Egon Zehnder International en 1985, concluía que el éxito o fracaso de una adquisición es un proceso interpersonal. Y además que es su conjunto, y no sus partes individuales por separado, el determinante más importante del éxito.

Entre 1970 y 1987 alcanzaron gran respuesta los estudios de una serie de autores como Levinson (1970), Hayes (1979), Free (1983), Merrel (1985), Blake y Mouton (1985) o Price (1987), por citar unos pocos. Centraban sus análisis en cuestiones tales como las acciones y los procesos de dirección, la teoría del ciclo de vida de las organizaciones o el cambio organizativo.

Ahondando en estas cuestiones, los profesores Schweiger de Carolina del Sur, Ivancevich de Houston y Power de la Sea Land Corporation exponen las cinco mayores preocupaciones de los empleados⁹: Pérdida de identidad, falta de información y ansiedad (en cuestiones como pérdida del puesto de trabajo, traslados, sueldos, trayectoria profesional,...), obsesión por la supervivencia, desperdicio de talentos y repercusiones familiares.

Las fusiones de las cajas de ahorros Participa, indudablemente, de las características expuestas y

⁸Jemison, David B. y Sitkin, Sim B. Adquisiciones de empresas: Una perspectiva del proceso. Fusiones y Adquisiciones: Aspectos culturales y organizativos. Páginas 67-92. Documento de Trabajo número 1. Centre for Organisational Studies. Fundación José M. de Anzizu. Barcelona. Año 1990.

⁹Scheiger, David M., Ivancevich, John M. y Power, Franch R. Acciones directivas para gestionar recursos humanos antes y después de las adquisiciones. Páginas 146-164. Documento de Trabajo número 1. Centre for Organisational Studies. Fundación José M. de Anzizu. Barcelona, Año 1990.

analizadas hasta ahora. No obstante muestran unas notas especiales que pasamos a estudiar.

D.- La búsqueda del tamaño.

Desde mediados de los 80 asistimos en Europa y en España a una fiebre dentro del sector de cajas de ahorros. El denominador común es la búsqueda de un mayor tamaño que las haga más eficientes. Este redimensionamiento se puede alcanzar de muchas maneras que agrupamos en cuatro grandes áreas¹⁰:

* Crecimiento Extensivo: Esta estrategia se basa en la expansión territorial, y sólo está al alcance de las cajas más grandes y poderosas. Es un proceso lento, muy costoso y los resultados se ven a medio y largo plazo. Además indicar que la entrada en nuevos mercados puede suponer un choque contra las ideas de las cajas y/o de los nuevos clientes.

* Crecimiento intensivo: Se basa en un profundo conocimiento del cliente actual al que se le ofrece una gama de nuevos productos diferenciados sobre la base de esa información y conocimiento de la que se dispone. Como ventajas podríamos señalar el coste no muy alto, la rentabilidad de la red de oficinas, el aumento de la productividad global. Se consigue la fidelidad de la clientela, aporta la idea de calidad en detrimento del precio, permite un crecimiento sostenido y posibilita las denominas economías de escala y de alcance.

* Crecimiento vía fusiones y absorciones: Es de todas las posibilidades la más espectacular. Empezaron en los 80 en España y continuarán hasta fin de siglo. Permite alcanzar a corto plazo una dimensión mayor. No se ha demostrado la existencia de economías de escalas para determinados productos y servicios. Sí en las relacionadas con los depósitos de los clientes y el tamaño de la oficina. Por el contrario sí están demostradas las deseconomías por el aumento de los costes de transformación en el corto plazo. Muestran una disminución del ritmo de crecimiento y la pérdida de cuota de mercado.

Determinadas actividades exigen lo que se llama una masa crítica que garantice la supervivencia y el progreso de la entidad a largo plazo. Se impone una atención preferente a la gestión. Las fusiones de cajas en España obedecen a la proximidad geográfica y pertenecen al mismo grupo estratégico.

* Crecimiento por cooperación y alianzas: Ante los efectos no deseados de las fusiones -aumento de costes a corto plazo, disminución de la cuota de mercado, problemas de personal, enfrentamiento de culturas, problemas de organización,... - muchas cajas contemplan y algunas ponen en marcha procesos de cooperación y alianza.

Además de salvaguardar la independencia, permiten economías de escala y de alcance puestas en duda con las fusiones. La cooperación puede adoptar diversas formas. Una de ellas es la creación de sociedades especializadas. Otras veces se opta por el desarrollo de medios de producción comunes - informática- y de distribución de servicios para-financieros -leasing, factoring, fondos de inversión y de pensiones, mercado de capitales,... - y no financieros -Seguros, Agencias de Viaje, Informes Comerciales, Sociedades de Tasación... -.

Debemos recordar que el tamaño por sí mismo no es el principal factor determinante de los costes debido a que para una misma dimensión la dispersión de coste es muy notoria. Igualmente hay que tener presente que de la fusión de dos cajas ineficientes no surge una eficiente¹¹.

E.- Criterios para la fusión.

Hasta ahora la experiencia de fusiones entre cajas de ahorros se identificaba con problemas

¹⁰ Informe Estrategias de Redimensionamiento en el sector de cajas de ahorros de Andalucía. Páginas 22-27. El Monte. Sevilla. Año 1994.

¹¹ Raymond Bara, José Luis. Economías de escala y fusiones en el sector de cajas de ahorros. Papeles de Economía Española. Número 58. Página 121. Madrid. Año 1994.

económicos y financieros¹². Además, y quizás con demasiada frecuencia se ha asociado a las cajas de ahorros y a los procesos de fusiones como politizados, para financiar el déficit público, y ello debe evitarse. En su lugar se impone, según muchos, criterios más vinculados con la clientela y con el ámbito geográfico¹³. En esta línea parece lógico que exista una sola caja en aquellas provincias donde existan varias¹⁴.

En esa línea las razones que deben mover los procesos de fusión de cajas de ahorros en nuestro país deben ser buscar una entidad más rentable, más productiva y más solvente, a través de las denominadas economías de escala y de alcance.

No podemos olvidar el peso que lo político tiene en las fusiones de cajas de ahorros, auténtico soporte de la política regional y nacional. Desde las instancias públicas las llamadas a la fusión han sido constantes desde 1985. Algunas se han promovido literalmente desde el poder. Ejemplos: Caixa Galicia, BBK, Vital, La Caixa, Cazar, Caja España, Bancaja, Caja del Mediterráneo ó Unicaja.

Además de lo aquí expuesto recordar lo recogido en los apartados dedicados a las fusiones en general y del Sistema Financiero.

F.- Aspectos económicos de las fusiones.

Exponemos a continuación algunos de los aspectos económicos más importantes relacionados con las fusiones de cajas de ahorros¹⁵.

Consecución de una masa crítica, o dimensión mínima que le permita acceder a las economías de escala y de alcance. Reducción de costes tanto operativos como de estructura. Esto se producirá una vez que liquide aquellos inmuebles e instalaciones superfluos para la nueva etapa. También incluimos el reajuste laboral tanto en términos cuantitativo como funcional.

Las cajas de ahorros tienen además la posibilidad de acogerse a los beneficios derivados de una fusión. Nos referimos a los beneficios fiscales. Los más interesantes son la bonificación de la cuota del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados hasta el 99 %. También está la posibilidad de revalorización contable del inmovilizado y facilidades para la amortización de los mismos

Esta afloración de plusvalías permite incrementar los fondos propios de la entidad con sus efectos beneficios en una serie de ratios de solvencia y de otro tipo. Incluimos también las ayudas del Fondo de Garantía de Depósitos que aporta préstamos en excelentes condiciones -la regla es a interés cero- para el saneamiento de entidades absorbidas o fusionadas en difícil situación.

G.- Ventajas e inconvenientes.

A lo largo de las anteriores páginas hemos comprobado que las fusiones y adquisiciones de cajas de ahorros, como en el resto de entidades financieras y de empresas en general, presentan unas ventajas y unos inconvenientes. Hay que matizar que en el corto plazo, ventajas a largo pueden ser inconvenientes. Además existe un periodo de 2 a 3 años en los que la fusión se tiene que consolidar. Tras los cuales es posible extraer conclusiones del proceso.

Las ventajas derivan de las economías de escala y de las economías de alcance. Para que aparezcan es necesario que transcurra el periodo de tiempo indicado con anterioridad. Ese trienio es el que

¹²Zafra Polo, Rafael. Entrevista celebrada el día 17 de junio de 1994 en Córdoba a las 9,25 horas. Entonces era director general de la Caja Provincial de Ahorros de Córdoba. Ahora es el director general adjunto de CajaSur, entidad resultante de la fusión de las dos cajas de ahorros cordobesas el día 31 de diciembre de 1994.

¹³Guzmán Cuevas, Ignacio. Entrevista mantenida el día 13 de junio de 1994 a las 18,00 horas. Fue director adjunto de la Caja San Fernando de Sevilla, y durante tres meses director en funciones.

¹⁴Leyva, José Luis. Entrevista celebrada el día 13 de junio de 1994 a las 16,00 horas en Sevilla. Es profesor de Finanzas en el Instituto Internacional San Telmo de Sevilla.

¹⁵García Roa, José. Las Cajas de Ahorros Españolas: Cambios recientes, fusiones y otras estrategias de dimensionamiento. Páginas 359-378. Editorial Civitas. Madrid. Año 1994.

precisa la nueva caja para deshacerse de su inmovilizado no útil, y para reorganizar la entidad y el personal.

Es por ello que en ese lapso se producirán resultados atípicos por venta de activo, que no compensarán los gastos de reajuste de plantillas, dotaciones y provisiones diversas, etc.

El factor negativo aparecerá de forma inmediata, en forma de pérdida de cuota de mercado, reducción de márgenes, costes de personal, costes de transformación, adaptación de los procesos administrativos e informáticos,...

El balance, y también la duda, hay que hacerlo en el cuarto ejercicio. El control, durante los tres primeros. Es vital mantener dentro de unos márgenes los aspectos negativos, para que una vez superado el periodo de adaptación la caja pueda recuperar mercado, aportar productos novedosos, etc.

Un excesivo esfuerzo en conquistar participación, lanzar nuevos productos durante el ínterin, puede añadir una pesada carga financiera y de costes, que condenará la fusión al fracaso.

Una forma de mantener posiciones en el post-parto de la fusión es conjugar el acoplamiento a las nuevas circunstancias con políticas de cooperación que pueden mejorar la posición de la nueva caja sin añadir un coste desproporcionado.

6. - Evaluación de las fusiones.

Aunque ya en los 80 asistimos a fusiones y absorciones de cajas de ahorros, las más significativas tuvieron lugar en 1989, 1990 y 1991. El análisis de aquellas uniones pueden mostrarnos tendencias que, probablemente, se confirmarán en el futuro.

Los datos de balances medios muestran un proceso de concentración, que tiende al alza. Aumenta la cifra de activo medio por oficina. Igual cabe decir de la relación entre activos medios y empleados -en este caso más por la vía del recorte y/o mantenimiento de las plantillas que por un aumento de la productividad-¹⁶.

Cabe otra posibilidad, y es comparar el comportamiento de las cajas fusionadas con las no fusionadas. En este supuesto parece que el efecto es nulo. También podemos establecer comparaciones en torno a los costes de transformación respecto al tamaño medio de los depósitos y a las oficinas. Los costes financieros suben con relación al tamaño medio de los depósitos¹⁷.

Estimamos conveniente plantear algún tipo de comparación entre cajas grandes -ATM superior a los 800.000 millones de pesetas-, medianas -entre 200.000 y 800.000 millones de pesetas- y pequeñas, por debajo de los 200.000 millones de pesetas¹⁸.

Las economías de escala es superior en las pequeñas que en las medianas; en las grandes se produjeron deseconomías de escala. En cuanto a las de alcance, son claramente positivas para las cajas de menor dimensión y negativas para el resto.

Un estudio sobre seis fusiones de cajas de ahorros (La Caixa, BBK, Unicaja, Caja España, Caja del Mediterráneo y Caja de Salamanca y Soria) completan y complementan las aportaciones anteriores¹⁹. Aumenta la capacidad de expansión gracias a una mayor dimensión. Se incrementan los costes operativos. La estructura de balance se refuerza con el incremento del inmovilizado. Se resiente la calidad de los activos, lo que obliga a fuertes provisiones. Cae la cuota de mercado y los índices de

¹⁶Maroto Acín. El proceso de concentración de bancos y cajas de ahorros en España. Papeles de Economía Española. Número 58. Páginas 98-101. Madrid. Año 1994.

¹⁷Raymón Bara, José Luis. Economías de escala y fusiones en el sector de cajas de ahorros. Papeles de Economía Española. Número 58. Página 121. Madrid. Año 1994.

¹⁸Arbelo Álvarez, Antonio y Pérez Gómez, Pilar. Eficiencia empresarial y fusiones bancarias. VII Congreso AECA. 22-24 de septiembre de 1993. Vitoria. Páginas 797-800. Año 1993.

¹⁹García Roa, José. Las cajas de ahorros españolas: cambios recientes, fusiones y otras estrategias de dimensionamiento. Páginas 388-426. Editorial Civitas. Madrid. Año 1994.

rentabilidad. Disminuye la actividad comercial. Recorte del margen financiero directo.

7.- La alternativa de la cooperación.

La fusión de cajas de ahorros no es la panacea y cada día está más cuestionada por los altos costes que suponen (laborales, de estructura,...), de adaptación de culturas, de pérdida de mercado, bajas rentabilidades, economías de escala y de alcance discutibles, Este ha sido el motivo para que desde el interior de las propias cajas -fusionadas y no fusionadas- se plantee la colaboración y la asociación como alternativa y/o complemento a los procesos de fusiones y absorciones.

Presenta la ventaja de que cada entidad mantiene su independencia -evita enfrentamiento de culturas-, aunque por otro lado el grado de implicación es inferior al de la fusión. Tiene distintas formas, como exponíamos con anterioridad. Constituir sociedades especializadas, cooperación bilateral para el desarrollo conjunto de medios de producción básicos, productos y servicios para-financieros y no financieros.

Veamos algunos casos y la forma en que podrían instrumentarse:

Para los medios de producción básicos tendríamos:

- Centro Informático común (sociedad especializada).
- Desarrollo y servicios informáticos (sociedad especializada o subcontratación conjunta).
- Compras y almacén (sociedad especializada, subcontrata).
- Transporte y Seguridad (sociedad especializada o subcontrata conjunta).
- Inmuebles (sociedad inmobiliaria).
- Tasaciones, peritaciones, gestión de escrituras, información registral y comercial (sociedad especializada o subcontratación conjunta).
- Medios de pago (sociedad especializada o subcontrata conjunta).
- TeleMarketing (sociedad especializada o subcontratación conjunta).

Indicamos que el ámbito regional es suficiente para que estas iniciativas tengan éxito. Permite que cajas que compiten entre sí en el mercado que le es propia puedan minimizar costes, al no afectar ningún producto final, ni segmento del mercado.

La cooperación en productos financieros y para-financieros no es ajeno a las cajas medianas y pequeñas. Hay ejemplos como, LICO, ACF o CECA. Existen importantes economías de escala en la dimensión de las Sociedades de Inversión Colectiva, que ha llevado a la creación de sociedades especializadas en campos como el leasing, el factoring, los fondos de inversión, los fondos de pensiones, los mercados de capitales, la titulación, el mercado de dinero, el trading de divisas, la gestión de patrimonios ó las hipotecas.

Aquí la experiencia demuestra que a nivel nacional funcionan muy bien, pero en la esfera regional las posibilidades de obtener economías de escala son escasas.

Por último en el área de los servicios no bancarios las posibilidades van desde los seguros de vida a las agencias de viaje, del procesamiento de datos a la administración, gestión y asesoramiento de patrimonios sin olvidar la agencia de propiedad inmobiliaria.

La esfera en la que se conseguiría beneficios es la regional o incluso subregional, con la lógica excepción de los seguros.

El éxito de la cooperación presupone la fijación clara de objetivos, la flexibilidad, su posicionamiento en un plan de largo plazo, no como algo coyuntural. Puede ser una alternativa a las fusiones, o una salida

cuando ya no sean posible en lógica financiera más uniones de cajas.

8.- El modelo vasco de caja de ahorros.

En el entorno cajista se comenta la experiencia de las cajas de ahorros vascas. En un principio eran seis: Bilbao, Vizcaína, Guipúzcoa, San Sebastián, Vitoria y Álava. En los inicios de la década de los 90 pasaron a tres, una por provincia: BBK, la Kutxa y Vital. El siguiente paso era la coordinación de las actividades. De hecho BBK adopta internamente el modelo federal por divisiones.

Los productos bancarios se producen y distribuyen a través de cada caja. Establecen un acuerdo de colaboración formalizado vía consorcio para el desarrollo de empresas especializadas en productos y servicios para-bancarios y no bancarios. Crean la empresa Besaide cuyo objetivo es el desarrollo y coordinación de los centros informáticos actuales y de convergencia a un entorno informático común²⁰.

Las actividades consorciadas son las siguientes: Mercado de Capitales (Norbolsa), Sistemas Informáticos (Besaide), Seguros y Pensiones (Biharko Vida y Pensiones; Corredurías de Seguros; y Biharko Consultoría); Servicios Especializados (Serinor y Servatas).

Norbolsa se constituyó el 13 de julio de 1989 entre los seis presidentes de las cajas vascas y el agente de Cambio y Bolsa José María López-Arcas. Biharko Vida y Pensiones Compañía de Seguros y Reaseguros tiene un capital social de 1.500 millones de pesetas (ampliación acordada el 18 de octubre de 1989)²¹.

La última fase está prevista para este año. La distribución de los productos y servicios de las empresas para-bancarias y no bancarias será a través de las propias oficinas o por redes paralelas. El Consorcio está abierta a la creación de nuevas empresas en función de las necesidades de las cajas y a las oportunidades del mercado. Esta institución es la encargada de velar por la homogeneización y coordinación de los distintos objetivos y criterios de gestión²².

Existe un acuerdo entre las tres entidades vascas por el cual cada una se ciñe a su provincia con la excepción de Gasteiz, la capital de Euskadi.

En este proceso de banca federada está inspirando movimiento similares en La Caixa, BCH,... A pesar de que se precisa una dimensión importante, o un alto grado de cooperación, existe un intento entre un grupo de medianas y pequeñas cajas catalanas entre las que se encuentra Tarrasa y Sabadell, que buscan esta fórmula como alternativa a las fusiones.

Permite aunar las ventajas de la denominada Banca Universal con la Banca Especializada. Aún debemos aguardar un par de años para comprobar los resultados de las cajas vascas, aunque existen elementos para pensar que será un éxito. Puede ser una alternativa para las cajas de ahorros medianas y pequeñas, un estadio previo a la fusión o una forma distinta de hacer banca.

9.- Las estrategias pueden cambiar.

Dentro de la filosofía general de una empresa los objetivos se alcanzarán en la medida en que las estrategias sean las adecuadas. Se ha dado el caso dentro de las cajas de ahorros en los que las estrategias han cambiado. Estos cambios se han producido para adaptarse mejor al mercado, reducir los gastos,

Tal ha sido el caso en El Monte donde la colaboración de primeros de los 90 daba paso a un proceso acelerado de crecimiento sustentado en la compra de redes del Deutsche Bank y con la apertura de numerosas oficinas dentro y fuera de la comunidad autónoma andaluza: Castilla-La Mancha, Badajoz,

²⁰Mckinsey. Modelo de integración de las Cajas de Ahorros del País Vasco. Julio 1988.

²¹Garmendia Iribar, Agustín. Un modelo de integración y cooperación de cajas de ahorros. El modelo vasco de Cajas de Ahorros. Cuadernos de Estudios. IV Jornadas de Estudio para Consejeros. Número 1-1992. Páginas 54-61. Córdoba. Año 1992.

²² Informe Estrategias de redimensionamiento en el sector de cajas de ahorros de Andalucía. Páginas 17-22. El Monte. Sevilla. Año 1994.

Madrid y la compra incluso de participaciones en bancos. El crecimiento ha sido elevado y los posibles riesgos se han visto amortizados por su continua escalada en las cuentas de activo y de pasivo. Ello le llevó a congelar sus beneficios para no dar una imagen negativa en el Banco de España, según su ex presidente Isidoro Beneroso. Esa política le vino muy bien cuando los problemas derivados de la operación de Tablada empezaron a aflorar.

Caja Sur y La General han seguido una estrategia similar y la cambiaron de forma similar. Ambas cajas optaron en los 90 por una expansión importante con la apertura de o por toda la región. En cierta medida para contrarrestar la saturación de su mercado natural, Córdoba y Granada, además los problemas por controlar Jaén donde luchan con Unicaja. Con el paso del tiempo volvieron a centrarse (sin abandonar lo conseguido en Andalucía) en sus provincias de origen. La General, incluso, ha cambiado su nombre para reforzar su posición en Granada.

Por su parte San Fernando sigue fiel a Sevilla, Cádiz y Huelva, salvo algunas aperturas en otros lugares. Ello le da seguridad y le permite recuperarse de la fusión con caja Jerez y de la enorme tensión y paralización sufrida por la malograda integración con El Monte de Huelva y Sevilla. En San Fernando el cambio de estrategia se ha plasmado en un cierto grado de paralización o ralentización de su desarrollo por haber estado demasiado preocupada con unirse con El Monte.

Unicaja ha apostado por la magnitud en la primera mitad de los 90, la consolidación en la segunda y la expansión financiera y empresarial a partir del 2000. Además no ha tenido desgaste político y ha tenido una continuidad en su equipo ejecutivo.

10.- Los equipos directivos.

Este punto es fundamental en el desarrollo de cualquier empresa y más en una caja de ahorros. Unicaja y El Monte han mantenido sus equipos directivos prácticamente desde los inicios de los 90. Sus resultados han sido los más brillantes. Por el contrario en La General, CajaSur y San Fernando los cambios han sido habituales. Incluso en La General hubo directores generales que no duraban ni dos años. Así es imposible mantener una línea de gestión. Otro elemento es el caso de los presidentes-ejecutivos donde el personalismo ha perjudicado el funcionamiento interno de algunas entidades. Además algunas han salido en los medios de comunicación con asuntos que crean mala imagen a unas entidades que deben vivir de la buena imagen.

11.- El corsé geográfico.

Hay entidades que se han centrado en su provincia por diferentes motivos. Jaén porque su dimensión no le permitía ese tipo de crecimiento. Además su negocio con las administraciones públicas provincial y locales le bastaba para dar unos números saneados. La General y CajaSur lo han intentado pero el coste ha sido alto y la proporción respecto al negocio provincial es relativamente escaso. Unicaja ha conseguido una distribución más equilibrada y está muy asentada también en Castilla-La Mancha. Caja San Fernando y El Monte siguen fieles a sus provincias de origen, pero en el caso de El Monte la expansión no le ha sido en exceso costosa.

12.- El corsé político.

Ese ha sido el de peores consecuencias. Las cajas de ahorros se han llevado en los medios de comunicación casi a diario y ello no es bueno. El permanente pulso entre la ex consejera Magdalena Álvarez y las cajas para demostrar que era ella la que mandaba ha provocado inquietud. La falta de un futuro cierto ha impedido emprender estrategias de futuro por temor a un cambio desde el gobierno regional. Las cajas han gastado demasiado tiempo y dinero en recursos, abogados, campañas publicitarias, etcétera.

A nivel de las cajas algunos presidentes se lanzaban a partir de 1995 ha campañas de autoafirmación y de imagen. Dedicaban mas tiempo a hablar con periodistas que ha presidir sus cajas. Ello ha repercutido en sus cuentas de explotación, en la motivación de sus empleados, en la confianza de los impositores y en la perplejidad de la ciudadanía ante un espectáculo de personas, personalidades y personalismos.

13.- Las consecuencias.

Desde 1995 hasta ahora se ha dado el caso de que las cajas con problemas de expansión geográfica (Jaén, Granada y CajaSur) han sido las que presentaban un menor crecimiento.

Desde 1995 se ha podido comprobar que las cajas que han sufrido la presión política para encauzar su actividad y postura de una determinada manera han visto reducidos sus indicadores de eficiencia (CajaSur, San Fernando y, en menor medida por esta causa, La General).

Las cajas que han mantenido su equipo directivo más tiempo han conseguido los mejores resultados globales (Unicaja y El Monte).

La caja que ha alcanzado una dimensión nacional (Unicaja) se ha introducido en actividades que le han permitido diversificarse y consolidarse.

14.- A modo de Epílogo.

Hemos mostrado una realidad que demuestra no sólo la presencia de elementos exógenos en el funcionamiento de las cajas de ahorros andaluzas, sino también sus consecuencias en las entidades, sus cifras, la confianza de sus impositores y el sentir de la sociedad donde opera.

Esta ingerencia ha limitado el crecimiento, ha paralizado proyectos y ha colocado a determinadas cajas en una posición complicada cara a su futuro.

Las cajas han actuado a la defensiva, a la ofensiva o se han beneficiado de estas actuaciones. Pero en todos los casos han perdido un tiempo precioso a la hora de ubicarse en el contexto regional y nacional.

En estos momentos sigue la injerencia en las cajas andaluzas, aunque el nivel de crispación se ha reducido de forma importante.

La estrategia en marcha por cada caja pasa en la mayoría de ellas por hacerse fuertes en su espacio geográfico original.

Pueden producirse nuevas fusiones, pero el producto resultante deberá tener alcance regional. La excepción puede ser Unicaja que desde hace ya varios años piensa y actúa en clave nacional.

Bibliografía.

Terrón Muñoz, Federico. En torno a las fusiones de las cajas de ahorros andaluzas. Revista de Estudios de Andalucía. Nº 12. Año 1989.

Galindo Martín, Miguel Ángel. Las cajas de ahorros de Andalucía ante su futuro. Tesis Doctoral en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid en 1989.

Informe Estrategias de Redimensionamiento en el sector de cajas de ahorros de Andalucía. El Monte. Sevilla. Año 1994.

Jemison, David B. y Sitkin, Sim B. Adquisiciones de empresas: Una perspectiva del proceso. Fusiones y Adquisiciones: Aspectos culturales y organizativos. Documento de Trabajo número 1. Centre for Organisational Studies. Fundación José M. de Anzizu. Barcelona. Año 1990.

Scheiger, David M., Ivancevich, John M. y Power, Franch R. Acciones directivas para gestionar recursos humanos antes y después de las adquisiciones. Documento de Trabajo número 1. Centre for Organisational Studies. Fundación José M. de Anzizu. Barcelona, Año 1990.

Raymond Bara, José Luis. Economías de escala y fusiones en el sector de cajas de ahorros. Papeles de Economía Española. Número 58. Madrid. Año 1994.

Maroto Acín. El proceso de concentración de bancos y cajas de ahorros en España. Papeles de

Economía Española. Número 58. Madrid. Año 1994.

Arbelo Álvarez, Antonio y Pérez Gómez, Pilar. Eficiencia empresarial y fusiones bancarias. VII Congreso AECA. Año 1993.

García Roa, José. Las cajas de ahorros españolas: cambios recientes, fusiones y otras estrategias de dimensionamiento. Editorial Civitas. Madrid. Año 1994.

Mckinsey. Modelo de integración de las Cajas de Ahorros del País Vasco. Julio 1988.

Garmendia Iríbar, Agustín. Un modelo de integración y cooperación de cajas de ahorros. El modelo vasco de Cajas de Ahorros. Cuadernos de Estudios. IV Jornadas de Estudio para Consejeros. Número 1-1992. Córdoba. Año 1992.

Anuarios Estadísticos de la Confederación Española de Cajas de Ahorros (varios años).

Boletín Estadístico del Banco de España (varios).

Instituto de Estadístico de Andalucía. Indicadores Monetarios y Financieros (varios años).

Memorias de las cajas de ahorros (varios años).

Memoria del proyecto fusión presentada a la Junta de Andalucía por las distintas cajas de ahorros.