



B10. T 528

BIBLIOTECA

UNIVERSIDAD DE VALENCIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
BIBLIOTECA
Reg. de Entrada n.º <u>122.528</u>
Fecha: <u>4-VII-95</u>
Signatura <u>(042) 528.1 SAN</u>

L 372858
D 372847

B10. T 528

UNIVERSIDAD DE VALENCIA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL
Y ESTUDIO DE LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO.**

ESPECIAL REFERENCIA A LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO.

102528
TESIS DOCTORAL PRESENTADA POR:
JOAN RAMON SANCHIS PALACIO

DIRIGIDA POR:

DRA. MARTINA MENGUZZATO BOULARD
CATEDRÁTICA DEL DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Fecha de Entrada 22-SEPTIEMBRE-1993

Fecha de Lectura 5-NOVIEMBRE-93

Calificación APTO "SUM LAUDE" POR
UNANIMIDAD

V.B.
Menguzzato
VALENCIA, SEPTIEMBRE 1.993.

UMI Number: U607250

All rights reserved

INFORMATION TO ALL USERS

The quality of this reproduction is dependent upon the quality of the copy submitted.

In the unlikely event that the author did not send a complete manuscript and there are missing pages, these will be noted. Also, if material had to be removed, a note will indicate the deletion.



UMI U607250

Published by ProQuest LLC 2014. Copyright in the Dissertation held by the Author.
Microform Edition © ProQuest LLC.

All rights reserved. This work is protected against
unauthorized copying under Title 17, United States Code.



ProQuest LLC
789 East Eisenhower Parkway
P.O. Box 1346
Ann Arbor, MI 48106-1346

A Mariló y Alexandre

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	9
---------------------------	---

PARTE I

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR BANCARIO. ESPECIAL CONSIDERACIÓN A LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

CAPITULO 1

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO: UNA NECESIDAD	20
1.1. LA ESTRATEGIA COMO RESPUESTA AL CAMBIO	21
1.2. LA REVISIÓN DE LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS Y SU ADAPTACIÓN AL CRÉDITO COOPERATIVO	34
1.3. LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO: NECESIDAD DE UNA ESTRATEGIA	42
BIBLIOGRAFÍA	55

CAPITULO 2

EL ANÁLISIS DEL ENTORNO: FACTORES ESTRATÉGICOS MÁS DESTACADOS EN LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO	62
2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL: FACTORES ECONÓMICOS, TECNOLÓGICOS Y JURÍDICOS DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO	63
2.1.1. FACTORES ECONÓMICOS: LA INTEGRACIÓN EUROPEA Y LA FINANCIACIÓN DEL SECTOR AGRARIO	64
2.1.2. FACTORES TECNOLÓGICOS: LA BANCA ELECTRÓNICA Y EL AUTOSERVICIO BANCARIO	72
2.1.3. FACTORES LEGALES: LA LEY DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO Y EL REGLAMENTO QUE LA DESARROLLA	79
2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO: EL SECTOR BANCARIO	91
2.2.1. DEFINICIÓN DEL SECTOR BANCARIO	92
2.2.2. EVOLUCIÓN DEL SECTOR BANCARIO	103
2.2.3. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR BANCARIO	107
2.2.3.1. LAS BARRERAS DE ENTRADA EN EL SECTOR BANCARIO	107
2.2.3.2. EL GRADO DE RIVALIDAD ENTRE LAS EMPRESAS DEL SECTOR	111
2.2.3.3. LA APARICIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS BANCARIOS	113
2.2.3.4. EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES Y PROVEEDORES	114
BIBLIOGRAFÍA	124

CAPITULO 3

EL ANÁLISIS INTERNO DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO Y SUS VENTAJAS COMPETITIVAS	132
3.1. ANÁLISIS FUNCIONAL EN LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO	133
3.1.1. ÁREA DE MARKETING	134
3.1.1.1. EL PRODUCTO BANCARIO: INTANGIBILIDAD Y DIFERENCIACIÓN	134
3.1.1.2. POLÍTICA DE PRECIOS: TIPOS DE INTERÉS ACTIVOS Y PASIVOS	137
3.1.1.3. POLÍTICA DE PROMOCIÓN: LA PUBLICIDAD EN EL SECTOR BANCARIO	141
3.1.1.4. LA DISTRIBUCIÓN BANCARIA: AUTOMATIZACIÓN Y TRATO PERSONAL	143
3.1.2. ÁREA FINANCIERA	147
3.1.2.1. POLÍTICA FINANCIERA: LA AUTOFINANCIACIÓN EN LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO	147
3.1.2.2. POLÍTICA DE INVERSIONES EN LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO	151
3.1.2.3. RENTABILIDAD ECONÓMICA DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO	153
3.1.3. ÁREA PRODUCTIVA Y DE I+D	166
3.1.4. ÁREA DE MANAGEMENT	170
3.1.4.1. EL SISTEMA DE OBJETIVOS EN LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO	170
3.1.4.2. ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS DE LA EMPRESA BANCARIA	174
3.1.4.3. LA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS EN LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO	182
3.2. TÉCNICAS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO APLICADAS AL SECTOR BANCARIO	189
3.2.1. EL PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	190
3.2.2. LA CADENA DE VALOR AÑADIDO EN EL SECTOR BANCARIO	192
3.2.3. LA MATRIZ DAFO APLICADA A LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO	205
3.3. ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE EL PERFIL ESTRATÉGICO DE LAS ENTIDADES BANCARIAS ESPAÑOLAS	219
3.3.1. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	219
3.3.2. OBTENCIÓN DEL PERFIL ESTRATÉGICO DEL SECTOR BANCARIO Y DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO	228
3.3.3. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS PERFILES ESTRATÉGICOS BANCARIOS Y DE LOS PERFILES CON MÁRGEN	244
ANEXO	253
BIBLIOGRAFÍA	257

PARTE II
LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO
EN LAS ENTIDADES BANCARIAS. UN CASO PARTICULAR:
LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

CAPÍTULO 4

EL CRECIMIENTO EXTERNO EN LAS ENTIDADES BANCARIAS: DIVERSIFICACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN	265
4.1. LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO EN EL SECTOR BANCARIO	266
4.1.1. EL CRECIMIENTO EXTERNO: ASPECTOS GENERALES	267
4.1.2. ESTRATEGIAS GENÉRICAS BANCARIAS	277
4.2. LA DIVERSIFICACIÓN EN EL SECTOR BANCARIO	293
4.2.1. TIPOS Y JUSTIFICACIÓN DE LA DIVERSIFICACIÓN BANCARIA	294
4.2.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA DIVERSIFICACIÓN BANCARIA	308
4.2.3. IMPLEMENTACIÓN DE LA DIVERSIFICACIÓN: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA BANCARIA DIVERSIFICADA	313
4.3. LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN BANCARIA	318
4.3.1. ORÍGENES Y DESARROLLO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN BANCARIA	320
4.3.2. JUSTIFICACIÓN Y TIPOS DE INTERNACIONALIZACIÓN BANCARIA	325
4.3.3. LA IMPLANTACIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN BANCARIA EN ESPAÑA	338
 <i>BIBLIOGRAFÍA</i>	 344

CAPÍTULO 5

FUSIONES Y ADQUISICIONES EN EL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL	352
5.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LAS FUSIONES BANCARIAS	353
5.1.1. CONCEPTO, ORIGEN Y EXPANSIÓN DE LAS FUSIONES	353
5.1.2. JUSTIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS FUSIONES BANCARIAS	370
5.1.3. FACTORES LEGALES DE LAS FUSIONES BANCARIAS	376
5.1.4. EL PROCESO ESTRATÉGICO DE LAS FUSIONES: LA DIMENSIÓN HUMANA	384
5.2. CONCENTRACIÓN DE LAS ENTIDADES BANCARIAS ESPAÑOLAS	399
5.2.1. CONCENTRACIÓN Y EFICIENCIA DEL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL	399
5.2.2. TAMAÑO ÓPTIMO Y ECONOMÍAS DE ESCALA EN EL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL ..	409
5.2.3. LAS FUSIONES EN LA BANCA Y EN LAS CAJAS DE AHORRO ESPAÑOLAS	433

5.3. LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES EN LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO	439
5.3.1. CONCENTRACIÓN DE LA BANCA COOPERATIVA EN EUROPA	439
5.3.2. DETERMINACIÓN DEL GRADO DE CONCENTRACIÓN Y DEL TAMAÑO DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO ESPAÑOLAS	447
5.3.3. EL PROCESO DE FUSIONES DE LAS CAJAS RURALES ESPAÑOLAS	453
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	458
CAPÍTULO 6	
LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN EL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL. ESPECIAL CONSIDERACIÓN A LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO ESPAÑOLAS	
	477
6.1. ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN EN EL SECTOR BANCARIO	478
6.1.1. LA COOPERACIÓN BANCARIA: CONCEPTO Y TIPOS	478
6.1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA COOPERACIÓN BANCARIA	491
6.1.3. FACTORES LEGALES E IMPLANTACIÓN DE LA COOPERACIÓN BANCARIA EN EUROPA	497
6.1.4. EL PROCESO DE LA COOPERACIÓN EN EL SECTOR BANCARIO	502
6.2. ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN EL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL	510
6.2.1. PREPONDERANCIA DE LAS ALIANZAS EN EL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL	511
6.2.2. LAS ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN EN EL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL: TIPOS Y MOTIVOS	515
6.3. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO ESPAÑOLAS: LA IMPORTANCIA DE LAS ALIANZAS	520
6.3.1. ENFOQUE TRADICIONAL: ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN	522
6.3.2. TENDENCIA ACTUAL: LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	525
6.3.3. ESTRATEGIA FUTURA: LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS	533
 <i>BIBLIOGRAFÍA</i>	 538
CONCLUSIONES FINALES	544
BIBLIOGRAFÍA GENERAL	571

AGRADECIMIENTOS

Quisiera mostrar mi más sincera gratitud a la Dra. Martina Menguzzato Boulard por su dedicación y tutela; al Dr. Isidro Antuñano Maruri, que me inició en el mundo universitario, por sus buenos consejos y amistad; al Dr. Juan José Renau Piqueras por sus valiosos consejos sobre la Dirección Estratégica y su aplicación al sector bancario; y a todas aquellas personas que directa o indirectamente han colaborado en la elaboración de este trabajo, sobre todo a mis compañeros de la Universidad de Valencia y del Departamento de Dirección de empresas, en especial al Dr. Fernando Peris Bonet por su apoyo incondicional y a los profesores Vicente Safón Cano y Antonio Carlos Cuenca Ballester por su ayuda en las aplicaciones informáticas.

También quisiera agradecer la ayuda prestada por el equipo humano del CIRIEC-España, en especial, a los Dres. José Luis Monzón Campos, José Galán Peláez y Matilde Alonso Pérez y a la documentalista del Centro de Información y Documentación de la Economía Social, Pública y Cooperativa, Isabel Navarro Amérigo; así como la colaboración prestada por todos aquellos profesionales del cooperativismo que desinteresadamente han colaborado en la realización del trabajo empírico desarrollado en esta Tesis Doctoral, en especial al Director de Caixa Popular, D. Josep María Soriano Besó, por su interés y consejos.

Finalmente, quisiera dedicar esta Tesis Doctoral a mi mujer y a mi hijo por los ratos de intimidad familiar y de ocio que han tenido que sacrificar por mi trabajo.

INTRODUCCIÓN

La presente Tesis Doctoral tiene por objeto el estudio del análisis estratégico del sector bancario y en particular de las cooperativas de crédito españolas. Se trata de un trabajo de una gran complejidad e incertidumbre por tres motivos diferentes.

En primer lugar, porque supone abordar una disciplina, la de la Dirección Estratégica, de reciente aplicación en el ámbito de la pequeña y mediana empresa y en especial en la empresa cooperativa.

En segundo lugar, por aplicar dicho enfoque en un sector tan significativo como el bancario, por su carácter estratégico dentro de la economía de un país y por los cambios que se están produciendo en la actualidad en el entorno bancario internacional y europeo. A partir de la constitución del Mercado Único Europeo, de la internacionalización de la economía y del aumento en la interdependencia entre las economías de los diferentes países, se está intensificando la competitividad en el sector, al tiempo que se amplía el número de nuevos productos y servicios bancarios.

Y en tercer lugar, por centrar dicho análisis en el subsector del crédito cooperativo, que actualmente se encuentra inmerso en una nueva etapa caracterizada por una mayor incertidumbre y por un intenso proceso de integración. El peso alcanzado por la banca cooperativa europea y la aprobación en España de la nueva Ley de cooperativas de crédito y el Reglamento que la desarrolla señalan el inicio de un nuevo período de cambios intensos en el sector que habrá que analizar con cierta cautela.

En definitiva, abordar el estudio de las estrategias de crecimiento externo (principalmente de las alianzas y de las fusiones) en el ámbito de las entidades bancarias en unos momentos en los que este tipo de estrategias están siendo practicadas intensamente, supone introducir elevadas dosis de incertidumbre en dicho análisis.

Sin embargo, la propia dificultad inherente a este trabajo ha sido precisamente lo que nos ha motivado a iniciarlo, considerándolo como un reto necesario que hay que abordar para culminar con éxito esta nueva etapa de cambios en el sector.

Por consiguiente, la actualidad del tema y la complejidad del entorno bancario son los motivos principales que nos han inducido a tal investigación. Pero también existen otras razones dignas de mención. La propia trayectoria del autor de este trabajo, comprometido desde hace ya algunos años en el estudio de la realidad de la empresa cooperativa y de su entorno, nos ha impulsado a seguir por ese camino. La elaboración de la Tesis de Licenciatura sobre el crédito cooperativo español y los diferentes trabajos de investigación desarrollados sobre la empresa cooperativa representan el antecedente inmediato de esta Tesis, si bien con este trabajo iniciamos un nuevo estudio de las cooperativas de crédito bajo la perspectiva de la Dirección Estratégica.

La evolución sufrida por el entorno económico mundial durante la última década, además del cambio en la actitud de las empresas y los avances conseguidos en la teoría del Management, han favorecido la aplicación generalizada de las nuevas técnicas de gestión empresarial en el campo de la economía nacional mediante la puesta en práctica de los modernos métodos de la Dirección Estratégica. Frente a los rápidos y continuos cambios del entorno, parece necesario llevar a cabo una adaptación constante de la actividad empresarial asumiendo una nueva forma de actuar y ver la empresa.

Se trata, por tanto, de formular una estrategia en función de los objetivos futuros de la empresa, de sus puntos fuertes y débiles y de su interacción con el entorno. Pero además, hay que implementar la estrategia seleccionada mediante la elaboración de planes, programas y presupuestos

con el propósito de concretar las decisiones tomadas y actuar en cada uno de los campos en que se divide la empresa. Finalmente, la Dirección Estratégica incluye también un control de la ejecución de la estrategia con el fin de analizar resultados parciales y proceder a las correcciones necesarias en todo momento. Es importante destacar que el éxito o fracaso de la estrategia va a depender de la estructura organizativa y humana de la empresa, lo cual exige una política de recursos humanos dirigida hacia la captación, capacitación y motivación de su personal.

El proceso de integración de la economía española en el contexto de la C.E.E. y del Mercado Único Europeo, así como la internacionalización e interconexión de las diferentes economías nacionales afecta a las estructuras empresariales españolas.

Uno de los sectores sobre el que está influyendo este proceso es el sector del cooperativismo español. Efectivamente, las cooperativas españolas han ido asumiendo el proceso de la Dirección Estratégica, iniciando el desarrollo e implementación de tal enfoque en su gestión, no solo para elaborar una estrategia de crecimiento que les permita ganar cuota de mercado, sino por necesidades de subsistencia.

La cooperativa española ha ido adaptándose a la nueva situación competitiva como respuesta a los cambios del entorno. No obstante, no existe una Dirección Estratégica específica para las cooperativas, por lo que éstas han de realizar un análisis de las estrategias de sus competidores y poner en práctica aquella que se adapte mejor a cada empresa en particular. En este sentido, cada empresa ha de seleccionar la estrategia más adecuada en base a su propio análisis estratégico.

Sin embargo, las cooperativas, por su carácter socio-económico, poseen una serie de ventajas competitivas a tener en cuenta, como son, la

proximidad al cliente y al entorno real que las rodea, así como la aplicación del principio de democracia participativa. Teniendo en cuenta que las técnicas modernas de gestión utilizan como herramienta fundamental la participación del empleado, las cooperativas se encuentran en una posición de ventaja en cuanto a la aceptación de tales técnicas, por cuanto el cooperativismo tiene como principios fundamentales los de la solidaridad, la participación y la colaboración intercooperativa. No obstante, en muchos casos estas ventajas competitivas potenciales no se están aprovechando.

En este sentido, el cooperativismo de crédito español ha mantenido desde sus orígenes una colaboración estrecha con sus socios y clientes, compartiendo sus mismas necesidades y dificultades. No obstante, las cooperativas de crédito españolas están sufriendo actualmente un proceso intenso de cambios que aumenta la complejidad del análisis estratégico y obliga a tomar partido por nuevas estrategias.

La falta de una estrategia claramente definida en las cooperativas de crédito no rurales (Profesionales y Populares) y la ruptura de los lazos de colaboración entre las diversas cajas rurales, exige una gran capacidad analítica y visión de futuro para realizar una previsión sobre las expectativas y las estrategias a seguir por esta clase de cooperativas en un futuro próximo.

El crecimiento de las entidades bancarias españolas, así como la reforma que se está produciendo en las estructuras del sistema financiero español y europeo, influyen en el crédito cooperativo español. La ruptura del convenio de asociación entre el Banco de Crédito Agrícola y las Cajas Rurales, y el inicio de colaboración de una parte de las cajas con otros bancos cooperativos europeos (DG Bank alemán y Crédit Mutuel) abren nuevas vías de formulación de estrategias diferentes a las practicadas hasta el momento. También la nueva legislación vigente tanto nacional como comunitaria, en especial la recientemente aprobada Ley de Cooperativas de Crédito, va a

afectar directamente en las decisiones estratégicas que el crédito cooperativo español va a tener que tomar durante los próximos años.

Por todo ello, resulta imprescindible, antes de detectar las posibles estrategias a seguir, analizar en profundidad el conjunto de características del sector bancario, de los principales competidores (bancos y cajas de ahorro) y de los puntos fuertes y débiles de las cooperativas de crédito, intentando elaborar un diagnóstico sobre las expectativas del sistema bancario español y su integración dentro del Mercado Único Europeo.

El presente trabajo se ocupa del análisis estratégico del sector bancario y de las cooperativas de crédito, dentro del proceso de la Dirección Estratégica, para posteriormente centrarse en el análisis de las estrategias de crecimiento externo, tratando de dar respuesta a las necesidades actuales del crédito cooperativo y del conjunto de las entidades bancarias españolas.

Con este propósito hemos estructurado el trabajo en dos partes bien diferenciadas, distinguiendo los diferentes aspectos teóricos que sobre el análisis estratégico y sobre las estrategias de crecimiento externo se han ido desarrollando en el ámbito de las entidades bancarias españolas y en especial de las cooperativas de crédito. Los razonamientos teóricos efectuados a lo largo del presente estudio quedan reforzados a partir de las diferentes conclusiones obtenidas del estudio empírico sobre las entidades bancarias españolas referentes al período 1.986-1.991. La bibliografía utilizada se ofrece de forma detallada al final de cada capítulo, además de presentar una relación bibliográfica general al final del trabajo.

En la Parte I se pretende realizar un análisis estratégico de las entidades bancarias españolas, con especial referencia a las cooperativas de crédito. Para ello hemos estructurado esta Parte en tres capítulos. En el Capítulo Primero se define el marco estratégico de las cooperativas de crédito,

destacando la necesidad de aplicar dicho enfoque al crédito cooperativo. En dicho capítulo se efectúa una revisión de los principios cooperativos para adaptarlos a la nueva situación del crédito cooperativo español.

En el Segundo Capítulo se procede al estudio del entorno de las cooperativas de crédito. Este va a consistir primeramente en el análisis del entorno general, destacando como factores estratégicos fundamentales, la integración económica como determinante del incremento de la competitividad en el sector bancario, el proceso de innovaciones tecnológicas centrado en el desarrollo de la banca electrónica, y la normativa legal tanto nacional como comunitaria que afecta al crédito cooperativo. Conviene destacar el análisis efectuado sobre el proceso jurídico desarrollado en el ámbito del crédito cooperativo desde el año 1.978 con la promulgación de la Constitución Española, hasta la aprobación de la Ley de Cooperativas de Crédito de 1.989. También se realiza un estudio del entorno competitivo bancario, mediante la definición del sector bancario en función de los diferentes productos y servicios ofrecidos y en función de las necesidades y preferencias de los oferentes y demandantes de fondos. En segundo término se ofrecen una serie de aspectos y características que creemos son los que van a marcar la evolución del sector bancario en un futuro próximo. Finalmente, se efectúa un análisis de las cinco fuerzas competitivas (entrada de nuevos competidores, rivalidad del sector, productos sustitutivos, poder negociador de clientes y poder negociador de proveedores), con especial aplicación al sector bancario.

En el Capítulo Tercero se procede a la aplicación de diferentes técnicas de análisis estratégico, con el fin de obtener los puntos fuertes y débiles de estas entidades, para a partir de éstos detectar las principales ventajas competitivas de las cooperativas de crédito. Para ello se utilizan las técnicas de análisis funcional (dividiendo la empresa en las áreas de marketing, financiera, productiva e I+D y Management) aplicada al sector bancario y a las cooperativas de crédito; de la Cadena de Valor aplicada al

sector bancario; y de la Matriz Dafo. En este último caso, mediante el estudio de los cambios más importantes introducidos durante los últimos años, se ha logrado una matriz Dafo aplicada a las cooperativas de crédito, obteniendo las ventajas e inconvenientes más destacados de estas entidades. Finalmente, se procede a la obtención del Perfil Estratégico a partir del análisis empírico efectuado de las cooperativas de crédito, de la banca privada y de las cajas de ahorro. Con ello se pretende realizar una comparación entre los tres tipos de entidades en función de los diferentes factores estratégicos considerados según áreas funcionales y obtener así las diferencias más destacadas bajo el punto de vista estratégico.

En la segunda Parte del trabajo se lleva a cabo un estudio detenido sobre las estrategias de crecimiento externo y su aplicación a las entidades bancarias (bancos, cajas de ahorro y cooperativas de crédito). En el primer capítulo de esta segunda parte (Capítulo Cuarto) se analizan los aspectos teóricos del crecimiento. Posteriormente se realiza un estudio sobre las estrategias genéricas bancarias españolas desarrolladas durante los últimos años, distinguiendo entre la banca universal y la banca local. Posteriormente se analizan las estrategias de diversificación e internacionalización en el sector bancario, destacando las tendencias más recientes manifestadas por estas entidades sobre dichas estrategias.

En el Capítulo Quinto (segundo de esta segunda parte) se realiza un estudio sobre las fusiones y adquisiciones en el sector bancario. En primer lugar se realiza un análisis estratégico de las fusiones bancarias con el propósito de definir su marco de actuación, las razones por las cuales han venido desarrollándose en el entorno bancario europeo y español, los aspectos legales de las mismas tanto en el ámbito comunitario como en el español y tanto para el conjunto de las empresas bancarias como para las cooperativas de crédito en particular, y su proceso estratégico destacando la importancia de la dimensión humana en las mismas. En segundo lugar se procede a la

determinación del grado de concentración, del tamaño y de las economías de escala y de alcance de la banca española, comparándolo con el sector bancario europeo. A través del estudio de las fusiones operadas en bancos y cajas de ahorro españolas se pretende demostrar que los motivos por los cuales se han llevado a cabo este tipo de operaciones están más relacionados con las ventajas fiscales y el aumento de la posición de mercado que con la obtención de economías de escala y mejora de la eficiencia. Finalmente, se procede al estudio de las fusiones y adquisiciones en las cooperativas de crédito españolas y su comparación con el tamaño de la banca cooperativa europea, obteniendo la dimensión y el grado de concentración actuales a partir del análisis de la dispersión de los costes bancarios, así como el proceso de fusiones operado en las cajas rurales desde comienzos de los años ochenta hasta la actualidad.

En el Capítulo Sexto se procede al estudio de las alianzas estratégicas en el sector bancario español, con especial aplicación a las cooperativas de crédito. Para ello, en primer lugar se realiza un análisis de las estrategias de cooperación bancaria mediante el estudio de los tipos de alianzas, su justificación, implantación y condicionantes legales y su proceso de desarrollo. Posteriormente se presentan los resultados y las conclusiones obtenidos del estudio empírico realizado sobre la implantación de las alianzas estratégicas y demás estrategias de crecimiento externo (fusiones, adquisiciones y tomas de participación) en el sector bancario español durante el período 1.986-1.991. También se han obtenido los principales tipos de alianzas bancarias utilizadas y los motivos de su desarrollo. Para finalizar, en el Capítulo Sexto se procede al estudio de las diferentes estrategias que las cooperativas de crédito españolas han llevado a cabo desde sus orígenes hasta la actualidad, destacando la importancia actual y futura de la cooperación.

En el capítulo de conclusiones finales se realiza una reflexión bajo el punto de vista estratégico sobre el comportamiento tradicional, presente y futuro de las cooperativas de crédito, destacando el enorme esfuerzo realizado durante la última década por parte de éstas con el objeto de reducir el gap existente con respecto a bancos y cajas de ahorro. Finalmente, obtenemos una tipología de las diferentes clases de alianzas estratégicas llevadas a cabo por las cooperativas de crédito españolas en función de dos dimensiones, el ámbito geográfico de aplicación y la relación entre las empresas cooperantes, destacando la labor desarrollada últimamente en el campo de la Dirección Estratégica por parte de algunas cajas rurales y cooperativas de crédito profesionales.

Se trata, pues, de realizar una aproximación desde el punto de vista estratégico al campo del cooperativismo de crédito español a partir de la aplicación de las técnicas de análisis estratégico más conocidas.

PARTE I

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL.
ESPECIAL CONSIDERACIÓN A LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

CAPÍTULO 1

**LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LAS COOPERATIVAS
DE CRÉDITO: UNA NECESIDAD**

1.1. LA ESTRATEGIA COMO RESPUESTA AL CAMBIO.

Considerando la empresa como un sistema, esto es, como un conjunto de subsistemas o elementos interdependientes relacionados en función de un fin u objetivo general, fijado según la actividad que desempeña y según las aspiraciones de sus miembros (Renau, 1.985), podemos concebirla como un sistema abierto y como un sistema socio-político. Como sistema abierto, puesto que la empresa interactúa con el entorno, siendo influida y al tiempo influyendo sobre el mismo. Como sistema socio-político, por cuanto la empresa está constituida por un conjunto de grupos de personas, en la mayoría de los casos con intereses contrapuestos, que utilizan su poder de negociación para definir el sistema de objetivos de la organización.

Tradicionalmente se ha tendido a dividir la empresa en áreas funcionales o departamentos (finanzas, producción, marketing, I + D, personal, etc.). Sin embargo, este planteamiento clásico presupone que cada uno de estos subsistemas actúa de forma estanca, independiente, sin considerar el hecho que en la realidad existe, o debe existir, una coordinación entre todos ellos. Así es como aparece la necesidad de constituir un nuevo departamento o subsistema que se ocupe de la coordinación del conjunto de áreas funcionales que componen la empresa. Esta tarea de integración le corresponde al subsistema de management o administración¹ (Renau, 1.985).

El subsistema de management se ocupa de integrar las distintas partes y elementos de la empresa entre sí y de integrar la empresa con su entorno, mediante una serie de funciones específicas como son la Planificación, la Organización y el Control (Menguzzato y Renau, 1.991).

¹ El término «administración» equivale al de «management» en la literatura anglosajona y al de «gestión» en la literatura francesa (Menguzzato y Renau, 1.991).

La aplicación del management en la empresa ha ido adquiriendo cada vez mayor importancia como consecuencia de la variación en las características del entorno empresarial. Efectivamente, desde mediados de la década de los años setenta, tras el estallido de la crisis económica mundial como consecuencia de la subida de los precios del petróleo y de la modificación en el comportamiento de las principales variables económicas (inflación, desempleo, déficit público y exterior) (Galbraith, 1.980), el entorno general ha sufrido importantes cambios, obligando a las empresas a modificar su actitud estratégica. Es de destacar el intenso proceso de innovaciones tecnológicas desencadenado, el peso alcanzado por los sindicatos en las grandes empresas, la creación y posterior desarrollo de las agrupaciones de consumidores y la conciencia adquirida por la sociedad sobre el tema ecológico.

Se entiende por entorno el conjunto de factores ajenos a la empresa que influyen sobre ella en forma de oportunidades y/o amenazas.

Las principales tendencias generadoras del entorno turbulento han sido las siguientes (Ansoff, 1.985,a):

- 1.- El crecimiento del grado de novedad de los cambios.
- 2.- El crecimiento en la intensidad del entorno, entendiendo por intensidad, según Ansoff, la cantidad de esfuerzo y energía que los miembros de cada organización destinan a las interacciones mutuas.
- 3.- El aumento en la velocidad de cambio del entorno.
- 4.- Y el incremento en la complejidad del entorno.

En la actualidad, la actitud de las empresas ha de enfrentarse al desafío del Mercado Único Europeo y a los cambios políticos, sociales y económicos que éste conlleva, además de las alteraciones políticas y sociales sufridas en Europa con la unificación alemana y el descalabro de los sistemas políticos de los países del Este.

Por todo ello, parece necesario un nuevo planteamiento del management. Efectivamente, como señalan Menguzzato y Renau (1.991, pp. 23), «la identificación del entorno empresarial actual como un entorno turbulento plantea la necesidad de un nuevo enfoque del management».

El análisis del entorno se puede dividir en:

- 1.-El entorno general, que es común al conjunto de organizaciones ubicadas en un mismo espacio y tiempo.
- 2.-El entorno específico, que afecta únicamente a las empresas objeto de estudio.

Hay que tener en cuenta que los límites entre el entorno general y el entorno específico no siempre son tan claros debido al cambio constante y a la complejidad de los factores estratégicos que intervienen en ellos.

El entorno general está formado por los elementos que afectan a todas las empresas del conjunto económico (Renau, 1.985; Kast y Rosenzweig, 1.987; y Fernández y Fernández, 1.988). Estos elementos los podemos agrupar en cuatro dimensiones diferentes:

Dimensión socio-cultural: mercado de trabajo, índice de conflictividad, sindicatos, grupos sociales, étnicos y religiosos, los valores, actitudes,

normas de vida y creencias (cultura), la defensa del consumidor y la protección del medio ambiente.

Dimensión económica: crecimiento económico, inflación, desempleo, productividad, balanza de pagos, recursos energéticos, política económica del gobierno y barreras económicas de entrada.

Dimensión tecnológica: política de investigación y desarrollo (I+D), procesos y métodos productivos, nuevas tecnologías, conocimientos científicos y tecnológicos e infraestructura científica y tecnológica.

Dimensión político-legal: situación política, legislación económico-administrativa y fiscalidad.

Los profundos cambios acaecidos en el entorno durante este último período han obligado a las empresas a considerar el entorno general como un campo de estudio notablemente importante para la marcha de su negocio. Esta preocupación se ha centrado principalmente en dos aspectos (Bueno, 1.987):

- 1.-La detección del tipo de entorno en el que se mueve la empresa.
- 2.-Los factores más importantes que pueden influir sobre el mismo.

Por consiguiente, el primer aspecto a dilucidar es el tipo de entorno (o las características del mismo) en el que se hallan inmersas las empresas en la actualidad y, en este caso, las cooperativas de crédito².

² Como bibliografía básica en relación con las tipologías del entorno y sus características se puede consultar entre otros a Ansoff (1.985,a), Bueno (1.987) y Menguzzato y Renau (1.991).

De acuerdo con Menguzzato y Renau (1.991), un entorno es turbulento cuando:

- Es complejo: heterogeneidad e interconexión entre los factores estratégicos.
- Se producen cambios intensos y profundos.
- Se producen cambios rápidos, que junto con la característica anterior constituyen un entorno dinámico.
- El grado de incertidumbre es alto, derivado de la complejidad de dicho entorno.

Además, se considera que un factor del entorno influye estratégicamente sobre la empresa cuando (King y Cleland, 1.983):

- 1.-Tiene repercusiones sobre la estrategia actual o futura de la empresa.
- 2.-Es crítico, es decir, su impacto sobre la empresa es apreciable.
- 3.-Requiere acciones urgentes por parte de la empresa.

El entorno específico comprende el conjunto de elementos que afectan a las empresas que realizan la misma actividad principal o que actúan en una misma industria³. Lo importante para una empresa es conocer lo

³ Se emplean indistintamente «industria» y «sector» como términos equivalentes (Menguzzato y Renau, 1.991).

mejor posible a sus competidores, así como la estructura del sector en el que se desenvuelve.

El entorno competitivo de una empresa se compone del conjunto de factores y agentes que influyen directamente sobre ésta y sobre la competencia.

El estudio del entorno competitivo se ha realizado a partir de los trabajos llevados a cabo dentro de la Economía Industrial, principalmente por autores tales como Hay y Morris (1.979), Jacquemín (1.982 y 1.987) o Morvan (1.976 y 1.985), tal como lo señala Renau (1.989).

No obstante, el análisis más importante realizado, por su implicación con la estrategia de la empresa, ha sido el de Porter (1.982). Según Porter, los componentes del entorno competitivo de la empresa son las cinco fuerzas competitivas que aparecen en la Figura 1.1.

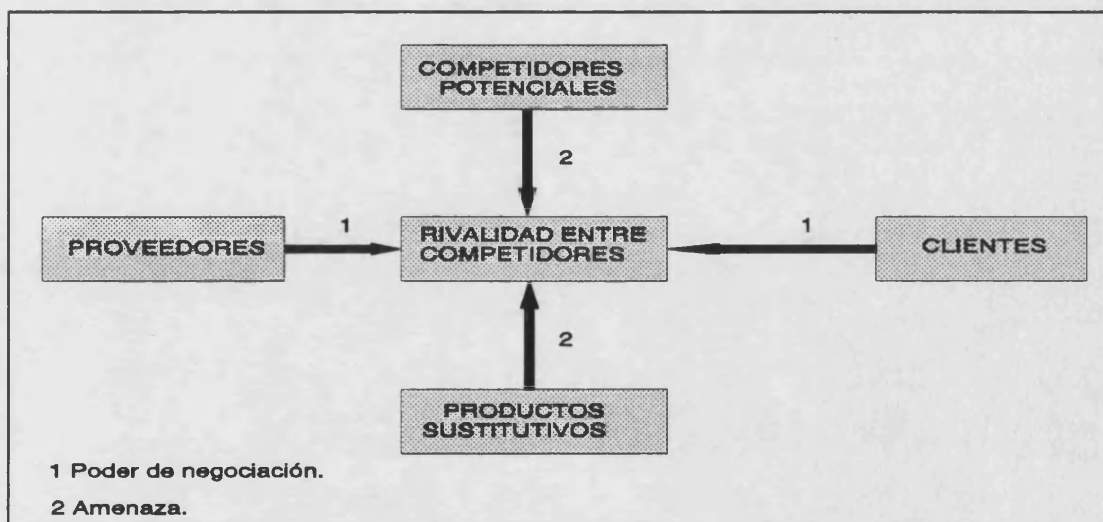


Figura 1.1. Fuerzas competitivas (Porter, 1.982).

La fuerza o fuerzas competitivas predominantes son las que determinan la rentabilidad de un sector. En cada sector varía la preponderancia de cada una de estas fuerzas.

Finalmente, el análisis del entorno de la empresa puede resumirse mediante la elaboración de un Perfil de Oportunidades y Amenazas del Entorno (ETOP-Environmental Threat and Opportunity Profile), que sirve como instrumento para ordenar y comprender la situación del entorno. Este análisis permite determinar los factores estratégicos principales del entorno y realizar una valoración de los mismos en función del impacto que éstos tienen sobre la empresa, mediante una ponderación (Glueck, 1.980). Una representación de un ETOP puede ser la que muestra la Figura 1.2.

Factores	Ponderación de factores	Valoración
Factores económicos. F.gubernamentales y legales.	+ 1	00
Factores de mercado/ competitivos.	- 3	-30
Factores tecnológicos	+ 4	+30
Factores geográficos.	- 1	-20
Factores sociales	0	00
	+ 1	00

Ponderación: desde +5 (máximo positivo) a 0 (neutro) y -5 (máximo negativo).

Valoración: significado de los factores: para una oportunidad (+50), para una influencia neutra (00) y para una seria amenaza (-50).

Figura 1.2. Perfil de oportunidades y amenazas del entorno de Pittston Coal (Glueck, 1.980).

Es de destacar la importancia que ha ido adquiriendo el tiempo de respuesta frente a los cambios del entorno bancario y frente a las exigencias de los clientes⁴. Estudios realizados por el Boston Consulting Group demuestran que las empresas líderes consiguen un tiempo de respuesta entre la generación del pedido y la entrega del nuevo producto/ servicio de hasta un 80% menos que la media de los competidores.

Teniendo en cuenta el conjunto de cambios que está sufriendo el entorno, la empresa ha de adoptar una nueva «actitud estratégica» hacia el mismo. Esta actitud estratégica de la empresa hacia el entorno no debe ser solo adaptativa, sino también activa y voluntarista, y además, anticipadora (Menguzzato y Renau, 1.989,b). La mayor dificultad estriba seguramente en la capacidad de adquirir una actitud abierta al cambio.

Una vez estudiado el entorno general y específico de la empresa, y siguiendo con el proceso del Diagnóstico Estratégico de la misma, hemos de iniciar el estudio del análisis interno de ésta.

El objetivo del análisis interno de la empresa consiste en obtener las ventajas, recursos y habilidades (puntos fuertes), y los inconvenientes, restricciones y debilidades (puntos débiles) de la misma, con el fin de alcanzar un mayor aprovechamiento de los puntos fuertes y eliminar en la medida de lo posible los puntos débiles. De esta forma se obtiene el potencial interno de la empresa en relación con sus competidores.

El análisis interno de la empresa se centra, no solo en una visión analítica y económica de la misma, sino también en una segunda dimensión de gran trascendencia para la marcha de la organización, la dimensión política o humana, es decir, el estudio de los actores que intervienen en el

⁴ Véase al respecto Bigbie y Rivera (1.990).

funcionamiento de la empresa y los objetivos particulares de cada uno (Thièrtart, 1.981 y 1.984).

El proceso económico pretende obtener las capacidades de la empresa, sus necesidades y deseos económicos, la formulación de objetivos, los planes de acción y la formulación de la estrategia adecuada. Sin embargo, esta dimensión no tiene en cuenta el poder de los actores externos e internos de la organización sobre la puesta en práctica de la estrategia seleccionada. Por ello, resulta imprescindible abordar una visión complementaria a la visión económica, y que viene dada por la visión política de la formulación de la estrategia. Esta dimensión se encarga de estudiar la influencia de las personas, de los grupos de individuos sobre la marcha de la empresa. Igualmente, una vez analizadas las dimensiones económica y política de la organización, también resulta necesario llevar a cabo el estudio del proceso burocrático de la misma (Thièrtart, 1.984), consistente en el estudio de la organización misma, del tipo de organización, del proceso de toma de decisiones, de los estilos de dirección y de los procesos de control.

Ambas variables, la variable económica y la variable socio-política, pueden integrarse en el diseño de la estrategia empresarial mediante una triple dimensión del proceso de formulación de la estrategia (Thièrtart, 1.981 y 1.984):

- 1.- El proceso racional o visión técnico-económica de la empresa.
- 2.- El proceso político o poder de negociación entre los agentes externos e internos de la empresa.
- 3.- Y el proceso burocrático, dimensión o estructura organizativa de la empresa.

El proceso político desarrollado dentro de toda organización adquiere una importancia relevante en cuanto al éxito o fracaso de la realización de la estrategia, por cuanto son los agentes sociales o seres humanos que forman parte de dicha organización los encargados de poner en práctica tal estrategia. La dimensión política debe responder a cuatro cuestiones fundamentales (Thièrtart, 1.984):

- 1.- Quiénes son los actores.
- 2.- Qué pueden hacer.
- 3.- Qué se puede hacer a favor o en contra de ellos.
- 4.- Qué deciden hacer.

Los tres procesos son necesariamente complementarios. El racional y el político se refuerzan mutuamente y van enmarcados por el burocrático. La ignorancia de una o más de estas dimensiones o el privilegio de una sobre las otras puede producir disfuncionalidades en la empresa (Menguzzato y Renau, 1.991). Estos desequilibrios se conocen con el nombre de «Síndromes estratégicos» (Thièrtart, 1.981 y 1.984).

La importancia relativa que se le deba dar a cada una de estas dimensiones variará según las características del entorno, la estructura y el clima organizativo de la empresa (Martinet, 1.984). Lo importante es seguir un proceso de formulación marcando el carácter dual (económico y socio-político) de las principales cuestiones a plantear por la Alta Dirección (Menguzzato, 1.989,a).

En relación con la dimensión socio-política, hay que tener en cuenta que el papel desempeñado por los Recursos humanos en la empresa

es cada vez más importante. El análisis de los Recursos humanos ha pasado a formar parte del proceso de la Dirección Estratégica, tras muchos años de ignorancia, adquiriendo un papel similar al del resto de direcciones funcionales de la empresa dentro del proceso de la Dirección Estratégica (Menguzzato y Renau, 1.991).

En el campo del cooperativismo, el factor humano puede resultar aún más importante, puesto que las entidades cooperativas definen sus relaciones de poder en función del carácter social de sus miembros, y no en función del capital aportado. Por consiguiente, la empresa cooperativa (en este caso las cooperativas de crédito), tiene un elevado componente humano dentro de su gestión, digno de analizar en profundidad.

El estudio conjunto de los diferentes procesos que acabamos de exponer, análisis del entorno general y específico y análisis interno en su triple dimensión, económica, política y burocrática u organizativa, constituye la base del análisis estratégico; un análisis estratégico que en la actualidad se torna indispensable para cualquier empresa.

El conocimiento del tema estratégico se convierte en un aspecto principal para el buen funcionamiento de la empresa.

El estudio formal sobre el tema estratégico se inicia a mediados de los años sesenta ante la aparición de un ambiente más complejo condicionado por un crecimiento elevado de la economía de los países más desarrollados. En esta época surgen diferentes enfoques sobre la definición estratégica:

- Consideración genérica del comportamiento empresarial: Learned, Christensen, Andrews y Guth en 1.965 y 1.971.

- Planteamientos decisionales y directivos específicos: Ansoff en 1.965 y 1.979.

- Definiciones vinculadas con la teoría de la organización a partir del enfoque de contingencia: Chandler y Child en 1.962 y 1.973 respectivamente.

- Concepciones relacionadas con la Economía industrial y las estrategias competitivas: Porter en 1.980 y 1.982.

Todos estos enfoques tienen en común el hecho de considerar la estrategia como el medio para prever y dirigir el crecimiento de la empresa.

Considerando el conjunto de definiciones formuladas sobre el término «estrategia»⁵ se puede deducir una idea central común: la estrategia debe ser capaz de establecer un vínculo entre la empresa y el entorno que la rodea, especificando los objetivos generales de la empresa y sus cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa (Menguzzato y Renau, 1.991).

También hay que considerar la influencia ejercida por la praxis de la dirección de la empresa en cuanto a la aplicación de modelos de problemas y sistemas de soluciones posibles sobre el comportamiento empresarial. El problema ha ido adquiriendo mayor significación en la medida en que han ido surgiendo situaciones económicas nuevas a lo largo de la historia (Bueno, 1.987; Bueno y Morcillo, 1.990).

⁵ Como bibliografía básica sobre la estrategia empresarial se puede consultar entre otros a Porter (1.982), Sutton (1.983), Andrews (1.984), Ansoff (1.985,b y 1.989), Bueno (1.987), Besseyre (1.989), Jarillo (1.990) y Menguzzato y Renau (1.991).

Ahora bien, el estudio de la estrategia hay que entenderlo en un sentido más amplio, esto es, analizando el proceso de la Dirección Estratégica de la empresa, abordando cada una de las fases que corresponden a la misma: Formulación de la estrategia, Implementación Estratégica y Control Estratégico (Menguzzato y Renau, 1.991).

El proceso a seguir en la Formulación de la estrategia empresarial es el que se muestra en la Figura 1.3.

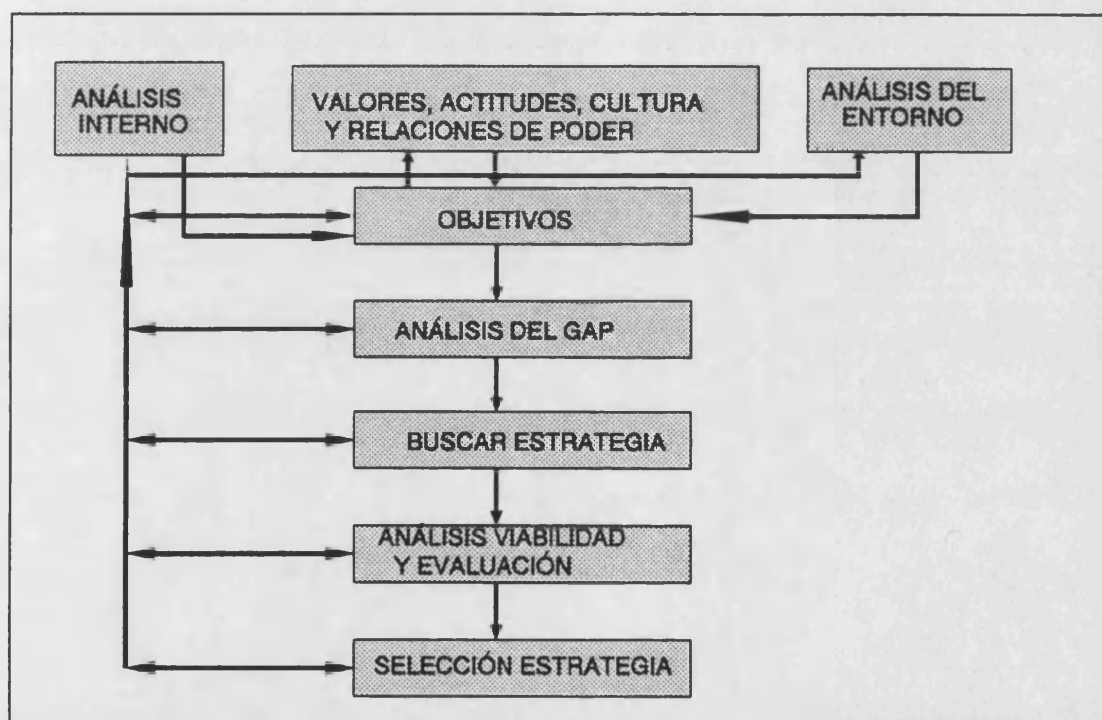


Figura 1.3. Proceso de formulación estratégica (Menguzzato, 1.989,b).

El análisis detallado de cada una de estas etapas aplicado a las cooperativas de crédito⁶ se llevará a cabo en capítulos posteriores.

⁶ A lo largo del presente trabajo utilizaremos indistintamente los términos cooperativas de crédito, crédito cooperativo, bancos cooperativos y entidades cooperativas de crédito para referirnos a este tipo de entidades, dado que todos ellos se vienen utilizando en la bibliografía existente al respecto.

1.2. LA REVISIÓN DE LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS Y SU ADAPTACIÓN AL CRÉDITO COOPERATIVO.

Siguiendo la Teoría general de sistemas, la empresa cooperativa es un sistema socio-político en el que aparecen una serie de características que la diferencian de la empresa de capitales (Medina, 1.989):

- 1.- Es una sociedad de personas frente a una sociedad de capitales.
- 2.- Prima el interés general sobre el interés particular.
- 3.- Es independiente de los poderes públicos, por lo que las decisiones se toman en el seno de la entidad con total autonomía.
- 4.- Sigue una gestión empresarial democrática basada en la participación del conjunto de miembros de la organización.

La sociedad cooperativa ha venido desarrollando una labor social importante entre sus asociados, resultado del mantenimiento de los principios cooperativos tradicionales aprobados desde la constitución de la primera cooperativa de consumo, la cooperativa de los pioneros de Rochdale⁷. Desde entonces, el mundo cooperativo ha asumido como suyos tales principios: participación democrática, intereses limitados al capital, puertas abiertas, formación cooperativa y colaboración intercooperativa, entre los más importantes.

Muchos de estos principios representan una ventaja potencial para las cooperativas frente al resto de sociedades. Sin embargo, ello no

⁷ Como bibliografía básica sobre los Principios cooperativos puede consultarse, entre otros, a Salinas Ramos (1.985), Ballesteros (1.990), Fernández (1.992) y Thordarson (1.992).

garantiza una ventaja competitiva real, puesto que además se requiere una explotación adecuada de las mismas. La experiencia cooperativa demuestra que en muchos casos no se ha sabido aprovechar tales potencialidades. No obstante, dichos principios constituyen una «cultura cooperativa» que diferencia a estas empresas de las sociedades de capitales.

Por otra parte, algunos de dichos principios han sido cuestionados por numerosos teóricos y profesionales del cooperativismo, alegando que éstos han sido los causantes del escaso desarrollo económico y empresarial alcanzado por las cooperativas. Los partidarios de la misma ven en tales principios un obstáculo para el desarrollo de estas entidades por un doble motivo: en primer lugar, porque la puesta en práctica de la gestión democrática (un socio un voto, celebración de Asambleas mensuales, control riguroso del Consejo Rector por parte de la Asamblea de socios, etc.) dificulta la toma de decisiones en la cooperativa, perdiendo flexibilidad y tiempo, es decir, perdiendo respuesta de adaptación rápida al entorno. En segundo lugar, porque tales principios ponen un mayor énfasis en el carácter social de la entidad, obstaculizando los aspectos empresariales de rentabilidad y capacidad competitiva.

Por esta razón, la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) ha procedido a la revisión de tales principios en cada uno de sus congresos. Desde el año 1.988, la ACI ha planteado la necesidad de reexaminar los valores básicos cooperativos ante la «crisis de identidad» que sufren estas sociedades.

La Comisión de la ACI encargada de elaborar el informe previo al Congreso de 1.992 en Tokio, considera como problemas clave directamente relacionados con los principios cooperativos los siguientes (Thordarson, 1.992):

- 1.- La mentalidad y los conocimientos de los directivos que están al frente de la gestión de las cooperativas, por regla general, no son los apropiados para conseguir una adaptación constante y rápida a los cambios del entorno.
- 2.- Las sociedades cooperativas se han orientado tradicionalmente hacia el ámbito local, frenando la creatividad y el crecimiento de la entidad.
- 3.- El sistema de autofinanciación que con carácter riguroso emplean las cooperativas, limita la capacidad de inversión y de expansión/diversificación del negocio empresarial.
- 4.- Los pilares en los que se ha asentado la cooperativa durante muchos años, las necesidades de los miembros y la participación democrática, se han debilitado considerablemente.

En dicho Congreso se han discutido nuevos elementos tales como el desarrollo de los recursos humanos, la democracia participativa, la satisfacción de las necesidades humanas, la responsabilidad social (en los temas de la mujer, los jóvenes, el desempleo y la ecología, por ejemplo) y la cooperación tanto nacional como internacional (Thordarson, 1.993).

Ante esta situación, las propias empresas cooperativas han ido modificando sus hábitos de negocio, emprendiendo una serie de medidas de índole estratégica, cuya finalidad primordial es la de incrementar la rentabilidad y la eficiencia en la gestión. Este proceso de reestructuración-cambio de mentalidad se ha dado con mayor o menor intensidad según clases de cooperativas y según países. Sin embargo, en todos los Estados miembros de la C.E.E. y en todas las clases de cooperativas se han producido una serie

de acontecimientos de carácter económico-empresarial, comunes a todos ellos:

- Una reestructuración del sistema organizativo, vía fusiones, adquisiciones, integración en general, que ha supuesto la consolidación de cooperativas de mayor tamaño y más integradas política y económicamente.
- La conversión de un gran número de sociedades cooperativas en empresas de capital privado, principalmente en sociedades anónimas, así como colaboraciones más estrechas con compañías privadas en todos los sectores, adquisición de empresas privadas para utilizar el estatuto de sociedad anónima e introducción en los Mercados de Valores. Para ello se han creado nuevos títulos mobiliarios (acciones voluntarias, preferentes, cuasi-acciones, etc.) y se ha modificado el valor de los títulos ya existentes, así como sus remuneraciones.
- La ampliación de las operaciones de la cooperativa a grupos no pertenecientes al mundo cooperativo (sindicatos, fondos de pensiones, empleados, inversores públicos, clientes) y al público en general.
- La sustitución de las «actitudes ideológicas visionarias» de antaño (Thordarson, 1.992) por un carácter empresarial-práctico dirigido hacia la maximización del beneficio y del valor de la empresa.

Dichos cambios suponen una readaptación de los principios cooperativos clásicos ante las modificaciones del entorno, lo cual obliga a una reformulación de los mismos en el seno de la ACI.

Así, el Comité Central de Finanzas de la ACI ha propuesto la revisión o eliminación del «interés limitado sobre el capital».

Dada la inutilidad de los principios de participación y democracia, se intenta buscar nuevos métodos que las incentiven, al tiempo que se consigue una mayor eficiencia económica.

El principio de cooperación internacional, dado el carácter localista de la empresa cooperativa, se ha venido aplicando de forma limitada, en cualquier caso, con menor intensidad que la empresa de capitales.

La responsabilidad social de las cooperativas, aunque no aparece claramente reflejada en los principios cooperativos, se ha mantenido tanto en el campo de las actividades internas como en el campo de las relaciones con el exterior (Thordarson, 1.992).

Para el Congreso de Manchester a celebrar en otoño de 1.995, la ACI ha planteado tres tipos de cuestiones diferentes, a saber (Thordarson, 1.993):

- Una nueva revisión de los principios cooperativos, siguiendo el espíritu de los congresos anteriores, si bien por primera vez se va a discutir la posibilidad de añadir nuevos principios.
- La preparación de una «Carta Cooperativa» donde, además de destacar el importante avance alcanzado por el cooperativismo en el mundo, se pretende reflexionar sobre temas relacionados con la sociedad moderna actual (juventud, medio ambiente, democracia, vínculos internacionales, necesidades sociales, etc.).
- Y la preparación de un conjunto de principios de funcionamiento para cada uno de los sectores cooperativos, teniendo en cuenta las diferencias existentes entre unas clases de cooperativas y otras.

Este último aspecto es fundamental para nuestro análisis. Por primera vez en la historia del cooperativismo se considera la posibilidad de establecer unas normas básicas de comportamiento según sectores de cooperativas. Esto supone que las cooperativas de crédito van a contar con unos valores cooperativos exclusivos, en función de sus propias características.

Efectivamente, el Consejo Mundial de las cooperativas de crédito ha propuesto la adopción de los «Principios operativos de las cooperativas de crédito», a través de los cuales se pretende adaptar los principios de la ACI a las características propias del sector bancario.

Veamos finalmente de qué forma está influyendo sobre las cooperativas de crédito la aplicación de los principios cooperativos.

La política de formación es uno de los aspectos más destacados en el área de Recursos Humanos de las cooperativas de crédito. Efectivamente, el principio de «educación y formación cooperativa» es uno de los principios cooperativos que sigue manteniéndose con la misma importancia que en sus inicios. No obstante, se ha producido un cambio cualitativo en el mismo. Teniendo en cuenta que la formación en la empresa cooperativa ha de ir destinada a cuatro grupos de personas diferentes, según nos explica Oriol Amat (1.987) (socios, empleados, técnicos y directivos), el nuevo alcance de la formación en las cooperativas de crédito ha de centrarse en dos grupos de personas muy concretos, los técnicos y los directivos, dada la escasa formación que presentan estos colectivos dentro de este tipo de entidades. La formación se ha de realizar sobre los técnicos de una forma específica, porque las nuevas exigencias del entorno bancario (banca electrónica e importancia del trato personal y directo al cliente) obligan al personal de la cooperativa de crédito a adquirir una actitud más comercial, puesto que las operaciones clásicas de ventanilla (funciones de cajeros,

fundamentalmente) están desapareciendo, mientras que adquieren una mayor relevancia la información y asesoramiento en nuevos y sofisticados servicios bancarios. También hay que poner el énfasis en la formación de los directivos. La introducción de las modernas técnicas de management precisa, para su aplicación en las cooperativas de crédito, de unos gestores altamente profesionalizados. En este sentido, es importante que las cooperativas de crédito aumenten el porcentaje de personal licenciados y técnicos profesionales.

Por otra parte, el proceso de expansión/diversificación operado en el conjunto del sector bancario queda limitado, en las cooperativas de crédito, por un estricto sistema de autofinanciación y un tamaño empresarial reducido. La Ley 13/1.989 de cooperativas de crédito reduce en parte este problema, al permitir la captación de fondos ajenos al sector cooperativista hasta un máximo del 50% de los recursos totales de la entidad, reduciendo así el «principio de autofinanciación» limitada a los socios o al sector cooperativo en general.

El carácter «localista» de las cooperativas de crédito (cajas rurales locales y comarcales) ha supuesto un freno al crecimiento de estas entidades. También en este sentido se han producido modificaciones de importancia. Las cooperativas de crédito han ido integrándose con el paso del tiempo, aumentando su capacidad de crecimiento.

Además, la «participación democrática» y el deseo de satisfacción de los socios ha ido quedando relegado a un segundo plano a cambio de una mayor rentabilidad y capacidad competitiva. La turbulencia del entorno exige rapidez en la toma de decisiones. Esto se ha conseguido reduciendo el nivel de participación de los empleados y socios, limitando el excesivo control de éstos sobre el consejo rector y el gerente de la cooperativa.

Las diferentes actividades que las cooperativas de crédito han ido asumiendo con el paso del tiempo, y que han supuesto la revisión y actualización de los Principios cooperativos, serán analizadas en profundidad a lo largo de la presente Tesis Doctoral.

1.3. LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO: NECESIDAD DE UNA ESTRATEGIA.

En un entorno turbulento, la empresa posee tanto posibilidades de creación y expansión como de fracaso y desaparición (Menguzzato y Renau, 1.991). La Dirección Estratégica puede servir para reducir las posibilidades de fracaso. No obstante, hay que tener presente que ésta no es la panacea universal a todos los males de la empresa, sino simplemente un enfoque del management.

Dentro de este contexto se encuentran las entidades cooperativas, como empresas con un marcado carácter social y dirigidas principalmente hacia sus socios, que presentan necesidades acuciantes de un desarrollo estratégico capaz de garantizarles la subsistencia en el mercado. La marginalidad del sector cooperativo español y sus problemas de financiación y rentabilidad amenaza la supervivencia de este tipo de empresas. La Dirección Estratégica y las técnicas utilizadas en su desarrollo adquieren un papel relevante también en el campo del cooperativismo. Las dificultades que atraviesan los diferentes tipos de cooperativas en España precisan planteamientos audaces y modernos, más acordes con la estructura actual del sistema económico, la cual viene caracterizada por la internacionalización, la innovación tecnológica y el aumento de la competencia⁸.

En el campo de la empresa cooperativa se han dado tanto grandes éxitos como fracasos estrepitosos.

Efectuar un análisis estratégico sobre la empresa cooperativa puede resultar excesivamente complejo, puesto que dentro de este sector empresarial quedan enmarcadas una gran diversidad de entidades, según la

⁸ Siguiendo a Porter (1.982), entendemos por competencia el grado de rivalidad entre los competidores de un determinado sector o industria.

actividad⁹ que desempeñan. Así, podemos hablar de Cooperativas de Trabajo Asociado, de Cooperativas de Consumo, de Cooperativas Agrarias, de Sociedades Anónimas Laborales, Cooperativas de Viviendas, de Servicios, de Crédito, etc. Todas ellas constituyen lo que en España se denomina «Economía Social»¹⁰.

Las empresas cooperativas no son ajenas a los cambios operados en el entorno y, por tanto, necesitan de una serie de mecanismos capaces de garantizar, cuanto menos, su supervivencia dentro del contexto del mercado europeo.

Al elaborar una estrategia para la empresa cooperativa hay que tener en cuenta que no existen actividades directivas diferentes y, por lo tanto, no existen fórmulas estratégicas exclusivas para cooperativas. El proceso de la Dirección Estratégica es uno, y adquiere diferentes caminos según las características de cada entidad, con independencia del carácter jurídico. La estrategia empresarial es única para una empresa determinada, en unas circunstancias determinadas (Menguzzato y Renau, 1.991). En la actualidad existe una única realidad: la empresa y el entorno turbulento que la rodea. Esta puede tomar diferentes formas societarias, pero la función directiva es esencialmente la misma (Pereira, 1.989 y 1.990). Ahora bien, la cultura organizativa de la empresa cooperativa, caracterizada por un estilo de dirección participativo, determina comportamientos, conductas y normas de trabajo distintas a las de otro tipo de empresa, que habrá que tener en cuenta en el momento de formular la estrategia.

⁹ En este caso, el término «actividad» se refiere al negocio o negocios en los que participa la empresa (Menguzzato y Renau, 1.991).

¹⁰ El término «Economía Social» procede del cooperativismo francés (Economie Sociale). No obstante, también se utilizan otros términos como «Tercer Sector» (en el ámbito anglosajón) o «Economía Participada» (en algunos países latinoamericanos). Véase al respecto a Defourny y Monzón (1.992).

Sin embargo, la adopción de la formulación estratégica es un aspecto que aún no se encuentra generalizado en el mundo empresarial. Por una parte, hay autores que opinan que las organizaciones complejas no pueden alcanzar una aproximación sistemática de la formulación estratégica. Según estos, la estrategia debe ser no-sistemática, adaptada a las circunstancias e informal (Ansoff, 1.989).

Por otro lado, hay una gran cantidad de autores que opinan que la Dirección Estratégica sólo puede aplicarse en las grandes empresas. En este sentido, Ripollés (1.990) expone el conjunto de razones por las cuales no se viene aplicando el enfoque estratégico en las pequeñas y medianas empresas:

- Insuficiencia de recursos económicos, físicos y humanos.
- Creencia de que la Dirección Estratégica es un proceso muy complicado y no apropiado para las características de empresas de pequeño tamaño.
- Creencia de que la eficiencia es exclusiva de la gran empresa.

Tales argumentos, contrarios a la adopción de un sistema formalizado de estudio, implantación y control de la estrategia, también afectan a la empresa cooperativa, puesto que dadas sus características empresariales podríamos considerarlas, en términos generales, como pequeñas y medianas empresas (Ripollés y Sanchis, 1.993).

Sin embargo, tal como expone Ripollés (1.990), dichos argumentos resultan falsos y simples. La escasez de recursos de las empresas de reducido tamaño es precisamente lo que debe inducir a este tipo de entidades a adoptar la Dirección Estratégica. Un equilibrio entre la creatividad

y flexibilidad (características propias de estas empresas) y el análisis estratégico formal, puede garantizar el éxito de este tipo de empresas.

No obstante, los modelos adoptados por las grandes empresas no son los más apropiados, por su complejidad. La pequeña y mediana empresa, así como la empresa cooperativa, deberá adoptar su propio enfoque estratégico, considerando que la flexibilidad y la capacidad innovadora son dos aspectos fundamentales en todo proceso estratégico. Para ello habrá que tener en cuenta un conjunto de características que aunque no exclusivas, sí son propias de este colectivo. Tales características son las siguientes (Ripollés, 1.990):

- 1.- La capacidad de diversificación es mínima, pues se concentran en una sola actividad.
- 2.- Menor capacidad económica y humana y escasez de personal especializado.
- 3.- Los procesos directivos de evaluación y control de actividades están poco desarrollados.
- 4.- El equipo directivo carece de conocimientos apropiados de management.
- 5.- La toma de decisiones puede resultar conflictiva.

Este último aspecto puede resultar altamente polémico en el caso de la empresa cooperativa. El principio tradicionalmente aceptado de democracia participativa, que en la práctica se traduce en la regla «un socio, un voto» y en la trascendencia de las decisiones tomadas en la asamblea general, supone o puede suponer un freno a la flexibilidad de la gestión y a la

rapidez en la toma de decisiones. El control ejercido por la asamblea general sobre el consejo rector y el gerente, que en algunos casos puede parecer excesivo, limita la capacidad de respuesta de la cooperativa ante el entorno (Aragonés, 1.987).

Otra cuestión directamente relacionada con la anterior es la referente a la escasa cualificación profesional del personal de las cooperativas, tanto técnicos como directivos, lo cual plantea problemas de adaptación a lo que sería la actitud empresarial de la empresa cooperativa, especialmente en el caso de la gerencia y la línea media o jefes de departamento. El nivel de personal cualificado es bajo en comparación con otro tipo de empresas. En muchos casos, el profesional de la cooperativa interrumpe su relación laboral con la misma en busca de una mayor remuneración. Este aspecto plantea un serio problema a la empresa cooperativa de difícil solución.

La escasa diversificación de este tipo de entidades, que supone concentrar todos los esfuerzos y recursos en un solo negocio, eleva el nivel de riesgo económico y la incertidumbre en este tipo de empresas. En el caso de las cajas rurales, la excesiva concentración de sus recursos en unas pocas actividades (financiación privilegiada al sector agrario y a los socios) fue una de las causas, aunque no la única, que provocó la crisis del sector durante comienzos de la década de los años ochenta.

Sin embargo, gran parte de estos aspectos están desapareciendo en la actualidad, principalmente a raíz de la revisión de los principios cooperativos tradicionales¹¹. En este sentido, la conflictividad en la toma de decisiones se reduce cuando se ofrecen mayores prerrogativas al consejo rector y al gerente en detrimento del poder de la asamblea general y cuando

¹¹ El estudio sobre la revisión de los principios cooperativos ha sido analizado en el segundo epígrafe de este capítulo.

se introduce el voto proporcional frente al lema «un socio, un voto», drenando la democracia cooperativa. Igualmente, las empresas cooperativas que han asumido la necesidad de introducir un planteamiento empresarial en su gestión (es necesario conseguir beneficios e invertir para sobrevivir), han ido ampliando sus negocios y actividades, diversificando su explotación. Este es el caso de las cooperativas de crédito, que han ido ampliando la realización de operaciones activas con terceros no socios y dirigidas hacia nuevos sectores económicos.

La escasez de personal especializado y de directivos cualificados es un aspecto sobre el que resulta más difícil actuar. Ello requiere recursos económicos importantes y, sobre todo, una nueva actitud dirigida hacia la «formación para el cambio».

Por todo lo anterior, la empresa cooperativa ha carecido tradicionalmente de un sistema de Dirección Estratégica consciente y explícitamente elaborado. No obstante, en muchos casos el gerente o equipo directivo ha contado con la suficiente visión estratégica de su negocio como para responder favorablemente a los retos del entorno. En este caso nos encontramos ante un proceso estratégico espontáneo, intuitivo, informal, pero en ningún caso estructurado e implantado en la organización. El reto consiste en sistematizar esa visión estratégica intuitiva del negocio en un Plan desarrollado y explícito, y extenderlo al conjunto de la organización mediante las técnicas de la Dirección Estratégica. La ausencia de ánimo de lucro, el rechazo al beneficio y a la rentabilidad, la resistencia a la expansión de los productos y mercados son ya planteamientos obsoletos en el campo de las entidades cooperativas. Aceptando que la cooperativa es una empresa y como tal, precisa obtener beneficios e invertir en nuevos negocios, el siguiente paso consiste en modernizar las estructuras, pero sin abandonar el carácter tradicional de este tipo de entidades, por cuanto ello supone una ventaja competitiva a tener en cuenta.

En este sentido, la implantación de un análisis estratégico en la cooperativa de crédito deberá tener en cuenta una serie de características propias de este colectivo de empresas bancarias. En primer lugar, las cooperativas de crédito se han caracterizado por ofrecer un servicio personalizado y exclusivo a sus propios socios o a clientes asociados a otras cooperativas. La exclusividad de este aspecto ha ido desapareciendo con el paso del tiempo en la medida en que las operaciones de este tipo de entidades se han ido ampliando a terceros no socios, aunque en todo caso, la actividad crediticia ha seguido teniendo un carácter preferencial hacia el propio sistema cooperativo. Este hecho supone un aspecto importante a tener en cuenta, pues ello repercute en la elección de la estrategia competitiva a adoptar.

El cliente, que al mismo tiempo es proveedor de los fondos de la entidad, posee un poder de negociación elevado. Además, el grupo de clientes es un grupo altamente homogéneo, lo cual incrementa ese poder negociador. La selección del cliente se convierte en una variable estratégica clave (Porter, 1.982), que permite obtener una ventaja competitiva frente a la competencia.

Pero además, el cooperativismo de crédito agrario (cajas rurales) ha iniciado un proceso expansionista consistente en la ampliación de la elección de sus clientes hacia sectores ajenos al cooperativista, que en muchos casos ha supuesto trasvasar recursos generados en el sector agrario hacia otros sectores económicos (Sanchis, 1.990).

Resumiendo, podemos constatar la influencia ejercida por las cinco fuerzas competitivas definidas por Porter (1.982) sobre el crédito cooperativo, tal como se puede apreciar en la Figura 1.4.

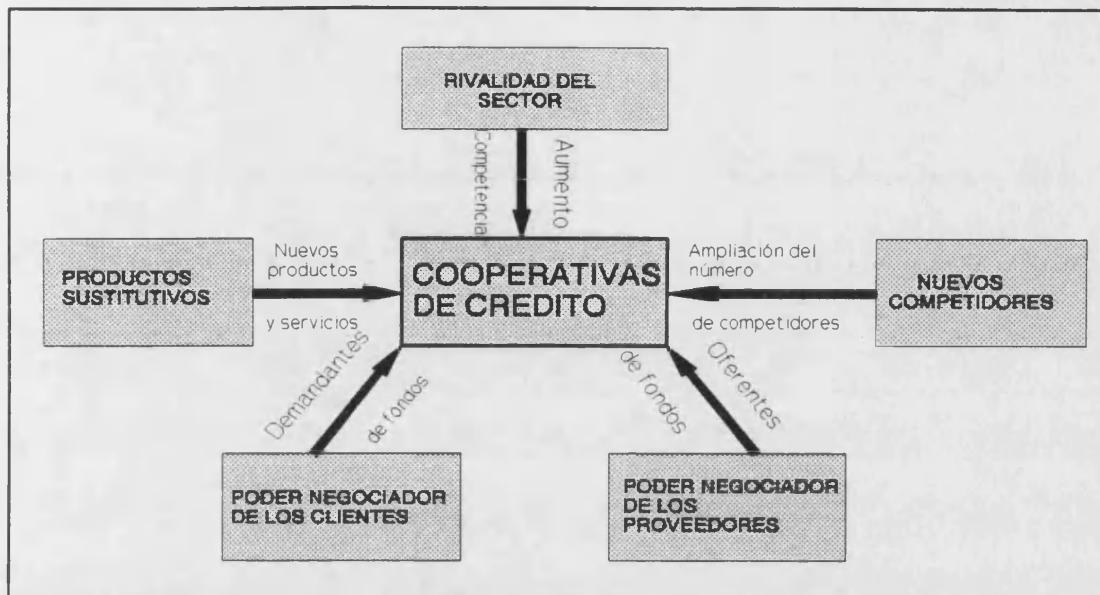


Figura 1.4. Las fuerzas competitivas en el sector bancario (adaptado de Porter, 1.982).

Los bancos cooperativos se han sumado al proceso de innovación tecnológica y de expansión de productos¹² y mercados iniciado por el conjunto del sistema bancario español, lo cual se ha traducido en: la ampliación de la operatoria a terceros no socios, la posibilidad de acceso a otros sectores económicos, el aumento de la rentabilidad condicionada por la liberalización de la operatoria, los intereses y los coeficientes obligatorios y la implicación directa en el proceso de concentración bancaria desarrollado por las entidades de crédito (Sanchis, 1.990).

La necesidad de adopción de las técnicas de la Dirección Estratégica se hacen más necesarias en las cooperativas de crédito por cuanto se encuentran en un sector altamente competitivo, en el que se están

¹² El término «producto» o «producción» se entiende en un sentido amplio, es decir, todo lo que fabrica y/o comercializa la organización (productos y/o servicios).

produciendo transformaciones profundas de enormes consecuencias económicas. La liberalización de capitales iniciada con la creación del Mercado Único Europeo está incrementando la competitividad en el sector bancario. Las innovaciones tecnológicas se han introducido en el sector bancario con ímpetu a través de la creación de nuevos productos que mejoran la calidad del servicio al cliente mediante el aumento de la comodidad y la rapidez (tarjetas de crédito y débito, cajeros automáticos, bancos en lugares de trabajo, paquetes informáticos de servicios, etc.) (Sanchis, 1.991,a).

El Mercado Único Europeo está produciendo el redimensionamiento de las empresas, la vuelta a la especialización y la modernización tecnológica (Cuervo, 1.992), todo ello mediante operaciones de fusiones, OPAs, acuerdos de cooperación y reestructuración de las actividades.

Frente a esta situación, las entidades bancarias han iniciado un proceso de concentraciones bancarias, centrado en las estrategias de crecimiento, principalmente de crecimiento externo (fusiones y absorciones), con el fin de alcanzar economías de escala y reducción de costes productivos. García Gutiérrez (1.992) justifica las concentraciones empresariales en el campo de las entidades cooperativas como la solución a una adecuada dirección empresarial y a la consecución de importantes niveles de eficiencia y eficacia. Además, este autor considera que la concentración en las cooperativas no tiene porque ser más difícil que en el caso de las empresas de capitales, sino más bien al contrario.

Evidentemente, la intercooperación¹³ cooperativa (aceptada como principio cooperativo tradicional) facilita la integración y concentración

¹³ Utilizamos este término como sinónimo de cooperación por ser el concepto que utiliza la Alianza Cooperativa Internacional para definir este Principio Cooperativo.



de este tipo de sociedades. Sin embargo, la praxis empresarial nos demuestra lo contrario. Efectivamente, los procesos de integración y cooperación entre cooperativas, al menos en España, han resultado ser una práctica muy poco utilizada, si bien en aquellos casos en los que se ha aplicado ha resultado ser eficiente.

Por otra parte, la concentración, cuando se da entre empresas cooperativas y empresas de capitales, provoca una distorsión en el carácter social de las primeras. En estos casos se da lo que García Gutiérrez (1.992) denomina «contaminación societaria». Esto es lo que ha ocurrido con las fusiones entre cajas de ahorros y cajas rurales en España durante estos últimos años.

Sin embargo, existen entidades bancarias que han optado por otro tipo de estrategia como son las de diferenciación o especialización, y las estrategias de cooperación (acuerdos de colaboración de todo tipo que no llegan a la fusión). Tales estrategias permiten mantener la independencia jurídica de cada entidad, con lo que se conservan las ventajas ya adquiridas.

La implantación de este tipo de estrategias en las cooperativas de crédito requiere un replanteamiento de los ideales y principios del sistema cooperativo, determinando el campo de actuación en que estas entidades van a seguir operando en un futuro próximo. El cooperativismo de crédito europeo ha sido capaz de alcanzar cuotas de mercado elevadas, superiores en algunos casos a bancos privados y cajas de ahorro (Holanda, Alemania, Francia). En España, el crédito cooperativo se encuentra sumido en un proceso intenso de cambio, a través del cual se intenta dilucidar qué modelo es el más apropiado para este tipo de entidades. La discusión gira en torno a tres planteamientos diferentes (Sanchis, 1.990):

1.-Estrategia de crecimiento externo (fusiones, alianzas) y de crecimiento interno (inversiones, nuevas tecnologías), asumido por la mayor parte de las cajas rurales provinciales, en torno al concepto de banca universal, a desarrollar por un Banco Cooperativo independiente del Crédito Oficial y en colaboración con otras entidades europeas como es el caso del DG Bank alemán.

2.-Estrategia de especialización/segmentación, apoyado por el Crédito Oficial, centrado en la colaboración entre el Banco de Crédito Agrícola y las cajas rurales locales y comarcales.

3.-Estrategia de cooperación, propuesto por el grupo de cajas rurales de Castellón, que asume el concepto de banca universal, pero sin abandonar el concepto de banca local y sectorial, manteniendo la independencia jurídica de cada entidad asociada.

Estos tres tipos de estrategias equivalen a las tres soluciones que plantea la Agrupación de Bancos Cooperativos de la C.E.E. a través de su Secretario General, Guido Ravoet (1.988 y 1.991):

1.-Mantenimiento de una estructura autónoma, con unos costes elevados pero con el sostenimiento de las ventajas locales o específicas de cada entidad.

2.-Proceso de fusiones bancarias con ánimo de incrementar el tamaño medio de los bancos cooperativos.

3.-Mantenimiento del «principio de colectividad» (Ravoet, 1.992), a través de estrategias de cooperación, tanto dentro del ámbito de cada Estado como a nivel europeo (entre Estados miembros).

García Gutiérrez (1.992) propone también el desarrollo de «grupos conglomerados». En nuestra opinión¹⁴, las estrategias de conglomerados deben obedecer a criterios puramente económicos (de eficiencia empresarial), es decir, que deberán acometerse siempre que garanticen la obtención de sinergias operativas, lo cual en el caso de los conglomerados (integración de actividades no relacionadas) resulta bastante difícil. En el caso de la empresa cooperativa, una estrategia de conglomerados supone la integración o la colaboración (perfectamente estructurada) entre entidades cooperativas de diferentes tipos, formando unidades mixtas de integración horizontal y vertical. A modo de ejemplo más representativo podemos citar la posible y deseable integración entre cooperativas de crédito, agrarias y de consumo.

Dentro de la praxis empresarial podemos citar como ejemplos de indudable éxito de conglomerado cooperativo, el caso del Grupo Cooperativo de Mondragón, cuyo eje central es una cooperativa de crédito, Caja Laboral Popular, en torno a la cual aparece una gran variedad de clases de cooperativas, algunas de ellas de un éxito considerable, como Eroski (cooperativa de consumo) o el grupo Ulgor-Fagor (electrodomésticos, bicicletas). También podríamos destacar el caso del Grupo Empresarial Cooperativo Valenciano, que en clara imitación al Grupo de Mondragón, se halla vertebrado en torno a Caixa Popular (Cooperativa de crédito profesional).

No obstante, la adopción y posterior implantación de este tipo de estrategias en las cooperativas de crédito no está exenta de problemas y obstáculos. En términos generales, podemos decir que la cooperación y la integración o concentración presenta dos clases de obstáculos dignos de mención (Ravoet, 1.992):

¹⁴ Sin ánimo de cerrar el tema, puesto que en capítulos posteriores se analizará con mayor profundidad.

1.-Las desigualdades estructurales existentes entre las entidades de crédito cooperativo de cada país miembro, principalmente respecto al tipo de fórmula jurídica adoptada (en Alemania adoptan el carácter de Sociedades anónimas, en Francia de Mutualidades, en España son entidades cooperativas) y al grado de concentración alcanzado (desde el fuerte proceso integrador de la banca cooperativa alemana hasta la atomización del sector en España)¹⁵.

2.-La importancia y tamaños heterogéneos entre las diferentes cooperativas de crédito, lo cual se traduce en diferentes cuotas de mercado (del 40% alcanzado por el Rabobank de los Países Bajos al 5% apenas alcanzado por las cajas rurales españolas).

En todo caso, la existencia de estas diferencias justifica aún más la necesidad de adoptar un nuevo enfoque estratégico.

¹⁵ Véase al respecto Martín Mesa, 1.990 y 1.991.

BIBLIOGRAFÍA

Andrews, K.R. (1.984):

El concepto de estrategia de la empresa, Orbis, Barcelona.

Ansoff, H.I., Declerck, R.P. y Hayes, R.L. (1.983):

El planteamiento estratégico, Trillas, Madrid.

- (1.985,a):

La dirección y su actitud ante el entorno, Deusto, Bilbao.

- (1.985, b):

La estrategia de la empresa, Orbis, Barcelona.

- (1.989):

Stratégie du développement de l'entreprise, Les Editions d'Organisation, París.

Aragonés, J. (1.987):

Cooperativismo, participación y poder, Centro de Educación Cooperativa, Valencia.

Ballester, E. (1.990):

Economía Social y empresas cooperativas, Alianza Universidad, Madrid.

Besseyre Des Horts, C.H. (1.989):

Gestión estratégica de los recursos humanos, Deusto, Bilbao.

Bigbie, J.E. y Rivera, R. (1.990):

«Competiendo contra el tiempo en banca», *Banca Española* nº 235, Julio-Agosto.

Bueno, E. (1.987):

Dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos, Pirámide, Madrid.

- y Morcillo, P. (1.990):

La dirección eficiente, Pirámide, Madrid.

Cuervo, A. (1.992):

El comportamiento económico de las empresas públicas concurrentiales ante el Mercado Único, Ponencia presentada en el 19 Congreso Internacional del Ciriec celebrado en Valencia, Junio.

Defourny, J. y Monzón, J.L. (1.992):

Economía Social, Ciriec-España, Valencia.

Fernández, E. y Fernández, Z. (1.988):

Manual de Dirección Estratégica de la Tecnología, Ariel, Barcelona.

Fernández, J. (1.992):

Empresa Cooperativa y Economía Social, PPU, Barcelona.

Galbraith, J.K. (1.980):

El nuevo Estado industrial, Orbis, Barcelona.

García Gutiérrez, C. (1.992):

La concentración económico-empresarial (los conglomerados) de sociedades cooperativas, Ponencia presentada en el 19 Congreso Internacional del Ciriec celebrado en Valencia, Junio.

Glueck, W.E. (1.980):

Strategic Management and business policy, McGraw-Hill.

Jacquemín, A. (1.982):

Economía industrial, Hispano Europea, Barcelona.

Jarillo, J.C. (1.990):

Dirección Estratégica, McGraw-Hill, Madrid.

Kast, F. y Rosenzweig, J. (1.987):

Administración en las organizaciones, McGraw-Hill, México.

King, W. y Cleland, D. (1.983):

Strategic Planning and Management Handbook, Edit. Van Nostrand Reinglood Co.

Koontz, H. y O'Donnell, C. (1.985):

Curso de Administración moderna, McGraw-Hill, México.

Markaide, A. (1.990):

«La gestión de recursos humanos en las cooperativas» en *Nuevas tendencias de gestión de recursos humanos*, Trouvé y otros, Deusto, Bilbao.

Martín Mesa, A. (1.990):

«La banca cooperativa en el ámbito del Mercado Único Europeo» en *Boletín Económico de Información Comercial Española*, Julio.

- (1.991):

«El cooperativismo de crédito en España ante el Mercado Único Europeo» en *Revista Ciriec* nº 11, Octubre.

Martinet, A.C. (1.984):

Management Stratégique: organisation et politique, McGraw-Hill.

Medina Hernández, U. (1.989):

«El modelo cooperativo. Una visión empresarial» en *Esic-Market* nº 66.

Menguzzato, M. (1.989,a):

«Las variables Soft en la Dirección Estratégica» en *Revista de Economía y Empresa* nº 23, Enero-Abril.

Menguzzato, M. (1.989,b):

«La estrategia empresarial: unas puntualizaciones» en *La Dirección Estratégica en el marco de la economía actual*, Obra colectiva publicada por la Universidad de Alicante y la CAM.

- (1.990):

«El control clásico en la empresa y sus limitaciones en el marco de la Dirección Estratégica» en *Revista de Economía y Empresa* nº 37-38 Mayo-Diciembre.

- y Renau, J.J. (1.991):

La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management, Ariel, Barcelona.

Oriol Amat (1.987).

«Programa de formación para un tipo específico de entidades: las cooperativas», *Alta Dirección* nº 107, Enero-Febrero.

Pereira, L. (1.989):

Dirección Estratégica para cooperativas y sociedades anónimas laborales, Centro de Educación Cooperativa, Valencia.

- (1.990):

«Gestión estratégica en las cooperativas: ¿una moda o una necesidad?» en *Vida Cooperativa* nº 108 Febrero.

Porter, M. (1.982):

Estrategias competitivas, Continental, México.

Ravoet, G. (1.988):

«El Mercado Único Europeo y el futuro de los bancos cooperativos» en *El crédito cooperativo en España*, Revista Ciriec nº 5, Octubre-Diciembre.

- (1.991):

«Las cooperativas de crédito en Europa» en *Revista Ciriec* nº 11, Octubre.

- (1.992):

Los bancos cooperativos, Ponencia presentada en el 19 Congreso Internacional del Ciriec celebrado en Valencia, Junio.

Renau, J.J. (1.985):

Administración de empresas: una visión actual, Pirámide, Madrid.

- (1.989):

«Estrategia de la empresa y Economía Industrial: el análisis de los mercados», *Revista de Economía y Empresa* nº 23, Enero-Abril.

Ripollés, M. (1.990):

El diagnóstico estratégico en las PYMEs. Tesis de licenciatura, Universidad de Valencia.

- y Sanchis, J.R. (1.993):

«La empresa cooperativa como PYME: consideraciones estratégicas en torno al Mercado Único Europeo», *Boletín Económico de Información Comercial Española* nº 2.358 22-28 de Febrero.

Salinas Ramos, F. (1.985):

Manual práctico de cooperativismo, Editores Grupo Cultural Zero, Barcelona.

Sanchis, J.R. (1.990):

«El futuro de las cooperativas de crédito y su nuevo entorno» en *Boletín Económico Información Comercial Española* nº 2.246, Septiembre.

- (1.991,a):

«Las entidades financieras: estrategias frente al Mercado Único» en *Esic-Market* nº 71 Enero-Marzo.

Sutton, C.L. (1.983):

Economía y estrategias de la empresa, Limusa, México.

Thièrtart, R.A. (1.981):

«La Stratégie mixte et ses syndromes» en *Harvard L'Expansion*, Invierno.

- (1.984):

La Stratégie de l'entreprise, McGraw-Hill, París.

Thordarson, B. (1.992):

La adaptación de los principios cooperativos al nuevo entorno europeo, Ponencia presentada en el 19 Congreso Internacional del Ciriec celebrado en Valencia, Junio.

- (1.993):

«La Alianza Cooperativa Internacional ante la reforma de los principios cooperativos», Jornada sobre *Identidad Cooperativa y Economía Social* organizada por el Ciriec-España, 9 de Julio, Alicante.

CAPITULO 2

**EL ANÁLISIS DEL ENTORNO: FACTORES ESTRATÉGICOS
MÁS DESTACADOS EN LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL: FACTORES ECONÓMICOS, TECNOLÓGICOS Y JURÍDICOS DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO.

El protagonismo alcanzado por el entorno durante la última década obliga a las cooperativas de crédito a iniciar un análisis sistemático del mismo mediante la identificación de los factores estratégicos, la predicción de la evolución de éstos y la valoración de su impacto sobre la organización.

El entorno general está compuesto por un conjunto de factores de carácter social, cultural, económico, tecnológico, político y jurídico que habrá que tener en cuenta en su globalidad¹. Este entorno adquiere un carácter relevante en el momento en el que se producen variaciones destacadas en cada uno de dichos factores como consecuencia de las fluctuaciones desencadenadas en los ámbitos nacional e internacional.

A continuación se procede al análisis de los principales factores estratégicos que afectan a las entidades bancarias en general, y a las cooperativas de crédito en particular, destacando aquellos aspectos que consideramos son de mayor interés por su repercusión sobre la estructura organizativa de las instituciones bancaria españolas:

1. La integración europea, sus consecuencias económicas generales y la importancia del sector agrario.
2. El proceso de innovaciones tecnológicas.
3. Y los aspectos legales procedentes del ámbito nacional y comunitario.

¹ La relación detallada de los factores que constituyen el entorno general aparece reflejada en el Capítulo Primero.

2.1.1. FACTORES ECONÓMICOS: LA INTEGRACIÓN EUROPEA Y LA FINANCIACIÓN DEL SECTOR AGRARIO.

El proceso de integración de la economía española dentro del contexto económico europeo, iniciado desde su ingreso en la C.E.E., está repercutiendo sobre las estructuras de las entidades bancarias españolas y del conjunto del sistema financiero nacional, por cuanto se produce una serie de liberalizaciones de pagos corrientes, transacciones, inversiones inmobiliarias, etc. que redundan en una mayor competencia, facilitando la entrada de la banca extranjera, rompiendo con el statu quo bancario español y acelerando la internacionalización financiera (Sanchis, 1.991,a).

La liberalización de capitales y de apertura de establecimientos, consecuencias más destacadas del Mercado Único Europeo, están incrementando aún más la competencia.

La consecuencia inmediata de todo ello ha sido el desarrollo de un proceso acelerado de fusiones y absorciones llevado a cabo por bancos, cajas de ahorro y cooperativas de crédito, con el fin de rentabilizar sus estructuras y alcanzar dimensiones óptimas y economías de escala, aproximándose a las estructuras y dimensiones propias de los países europeos².

En este sentido, las cooperativas de crédito pueden beneficiarse particularmente de estos aspectos a través de la profundización del cooperativismo de segundo y ulterior grado y de la creación de Federaciones y Confederaciones, con ánimo de alcanzar una mayor integración intercooperativa sin que cada entidad pierda su propia autonomía. La

² Un estudio detallado del proceso de fusiones y absorciones llevado a cabo por las entidades bancarias españolas se realizará en la segunda parte del presente trabajo.

«intercooperación» ha sido uno de los principios tradicionales practicado por este tipo de entidades desde los orígenes del cooperativismo, si bien en algunos países no se ha desarrollado con la intensidad que hubiera sido deseada.

El desarrollo de la Unión Económica y Monetaria va a seguir alterando el funcionamiento de las entidades bancarias, así como las estructuras del sistema financiero europeo y español³.

El programa de convergencia económica aprobado en Maastrich obliga a los Estados miembros a tomar medidas de política económica dirigidas a la reducción de los problemas estructurales de las economías europeas (déficit público, inflación, desempleo y producción nacional). En el caso de España, uno de los objetivos principales que afecta directamente a la operatoria de las entidades de crédito es el control de la inflación para alcanzar un nivel similar al de Alemania, Francia u Holanda. Esto implica también una reducción de los tipos de interés bancarios, eliminando la enorme brecha existente con respecto a los países europeos más avanzados.

La reducción en los tipos de interés va a suponer, de hecho ya se está produciendo, un estrechamiento en los márgenes financieros de las entidades bancarias, que van a tener que competir en servicios bancarios más sofisticados, aumentando el grado de diversificación bancaria.

Por lo tanto, el nuevo entorno económico europeo está alterando el comportamiento estratégico de las entidades bancarias españolas.

³ Como bibliografía básica sobre las consecuencias de la Unión Económica y Monetaria Europea puede consultarse, entre otros, a Cecchini (1.988), Gasos (1.989) y Comité para el Estudio de la Unión Económica y Monetaria (1.989)

Las principales consecuencias derivadas del proceso de integración europea desarrollado se pueden resumir en los siguientes puntos (Sanchis, 1.993):

- 1.- El incremento de la competencia en el conjunto del sector bancario.
- 2.- La armonización legal y fiscal en el conjunto de entidades crediticias de cada Estado miembro.
- 3.- Y el intenso proceso de liberalización bancaria, centrado en la liberalización de los tipos de interés, la ampliación de las operaciones activas y pasivas y la eliminación o reducción gradual de los coeficientes obligatorios.

Por otra parte, dado el peso mayoritario que poseen las cajas rurales sobre el conjunto del crédito cooperativo español, también puede resultar interesante llevar a cabo un análisis sobre la situación actual del sector agrario en España. En este sentido, hay que constatar la importancia cualitativa, incluso en algunos casos también cuantitativa, que el medio rural posee en el conjunto de la C.E.E.⁴.

En la actualidad, el sector agrario español está llevando a cabo una necesaria modernización tecnológica, así como un proceso de diversificación de sus actividades y de adaptación a los cambios económicos y consumeristas producidos en la sociedad europea durante los últimos años. Ahora bien, el talante de pequeño y mediano empresario que normalmente caracteriza al agricultor español supone un obstáculo importante en su desarrollo tecnológico y económico, derivado en gran parte de la escasez de

⁴ Como bibliografía básica sobre el sector agrario europeo se puede consultar, entre otros, a Reig (1.986), Tío (1.986) y Barceló, García Álvarez y Coque (1.987).

recursos financieros. Además, las propias características del negocio agrícola (estacionalidad de la producción, ciclos de producción largos, influencia de factores climáticos, etc.) repercuten negativamente en el poder de negociación del agricultor frente a las entidades bancarias. La concesión de los créditos de campaña se lleva a cabo en unas condiciones muy especiales en cuanto a garantías, plazos de amortización y tipos de interés. De ahí que las cajas rurales desempeñen un protagonismo destacado dentro del sector agrario español.

Así, la financiación del sector agrario representa uno de los aspectos más destacados, directamente relacionado con la cuota de mercado alcanzada por el crédito cooperativo español.

En la agricultura comunitaria, el endeudamiento ha sido creciente en las tres últimas décadas. El endeudamiento de la agricultura española también ha sufrido un incremento destacado desde el año 1.983 (véase el Cuadro 2.1). Dicho grado de endeudamiento ha pasado del 72,6% al 98,6% en tan solo cinco años, con una tasa de crecimiento anual media del 6,4%, produciéndose el mayor crecimiento en el año 1.991 (14,38%).

El endeudamiento del sector agrario español durante el año 1.991 alcanzó los 1,81 billones de pesetas, con un aumento del 10,2% respecto al año anterior.

CUADRO 2.1.

EVOLUCIÓN GRADO DE ENDEUDAMIENTO DEL SECTOR AGRARIO ESPAÑOL

(Miles de millones de pesetas)

AÑO	V.A.B a.p.m. (A)	Saldo ctas cto (B)	Grado de endeudamiento (B/A * 100)
1.986	1.550,7	1.125,3	72,6
1.987	1.702,4	1.258,0	73,9
1.988	1.849,0	1.401,5	75,8
1.989(provisional)	1.852,6	1.537,1	83,0
1.990(avance)	1.941,7	1.673,3	86,2
1.991(estimació)	1.836,5	1.811,5	98,6

Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 1.992.

La estructura de este endeudamiento, según tipos de entidades, aparece reflejada en el Cuadro 2.2.

Dicha estructura permanece prácticamente inalterada a lo largo del tiempo. El 85-87% de la financiación se canaliza a través de las entidades privadas. El Crédito Oficial destina el 10-12%, destacando la financiación procedente del Banco de Crédito Agrícola.

La única variación significativa que se produce es el incremento del 20,9% en la financiación destinada por las cajas rurales. Además, son estas entidades especializadas en el sector agrario, las que ofrecen un mayor porcentaje de financiación al sector, próximo al 45% del endeudamiento total.

CUADRO 2.2.
EVOLUCIÓN Y ENDEUDAMIENTO DEL SECTOR AGRARIO ESPAÑOL
 (En porcentajes)

FUENTE	1.987	1.988	1.989	1.990	1.991
Banca	42,1	44,7	42,7	44,0	41,6
C.Ahorro	18,9	19,8	20,3	18,6	18,0
C.Rural	27,4	23,4	23,5	23,7	25,9
EOC.	9,6	10,0	11,5	11,9	12,9
IRYDA	1,8	1,9	1,8	1,6	1,5
Pósito	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
TOTAL *	1.939,3	2.209,5	2.438,5	2.714,9	2.999,6

EOC = Entidades Oficiales de Crédito (Banco de Crédito Agrícola y otras).

* Saldos a 31 de Diciembre de cada año en miles de millones de pesetas.

Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 1.992.

La entidades que menor volumen de endeudamiento canalizan al sector agrario español son los pósitos (0,3% del total del endeudamiento). Este tipo de instituciones especializadas en el sector agrario local representan el antecedente más antiguo del crédito cooperativo agrario (Sanchis, 1.989). Los pósitos agrícolas, surgidos en la Edad Media, actúan como prestatarios agrícolas vinculados con los Ayuntamientos. En la actualidad existen unos 6.552 pósitos agrícolas con un capital social que alcanza los 7.971 millones de pesetas. El capital social se obtiene de las aportaciones municipales, beneficios obtenidos de los intereses y préstamos extraordinarios concedidos por el organismo que los controla, el Instituto de Fomento Asociativo Agrario. Los préstamos concedidos a los agricultores por los pósitos suponen un 5% de interés anual y un plazo de amortización de un año renovables hasta cuatro

años. Cinco Comunidades Autónomas acaparan el 75,9% del total de pósitos existentes en el territorio nacional, destacando la Comunidad de Castilla-León (32,61%). No obstante, la mayor actividad corresponde a los pósitos de Andalucía (36,02% de los préstamos totales y 27,06% del capital social) y la Comunidad Valenciana (18,53% de los préstamos y 22,81% del capital), comunidades donde el crédito cooperativo también ha tenido una importante implantación.

Las cajas rurales son las entidades que mayor financiación destinan al sector agrario. La implantación de las cooperativas de crédito agrario, según Avellá Reus (1.984), ha sido debida a dos factores: la integración de la agricultura en el conjunto de la economía (especialmente la importancia de las producciones comercializadas en origen) y el grado de desarrollo de las cooperativas agrarias. El fuerte desarrollo de las cajas rurales valencianas ha sido consecuencia de la importancia de estos dos factores en la agricultura de la Comunidad Valenciana.

Por lo tanto, el extraordinario desarrollo de las cajas rurales deriva básicamente de sus estrechas relaciones con el sector agrario y principalmente con las cooperativas. La consolidación y desarrollo de las cooperativas agrarias en España aumenta la demanda potencial de créditos de las cajas rurales. La situación del cooperativismo agrario español viene representada en el Cuadro 2.3.

La vinculación económica y social de las cajas rurales con el medio rural español, dado el importante esfuerzo inversor desarrollado, obliga a definir una estrategia determinada en función de la situación del sector agrario. En términos generales, teniendo en cuenta que la agricultura española se manifiesta de una forma específica, se puede decir que este sector va a seguir necesitando una financiación también específica; por lo que las cajas rurales han de seguir actuando dentro de dicho mercado.

**CUADRO 2.3.
EL COOPERATIVISMO AGRARIO EN ESPAÑA 1.988**

CONCEPTO	UNIDADES
Nº entidades activas (1)	3.116 cooperativas
Socios activos (2)	830.040 agricultores
Ingresos (3)	520.000 millones de pesetas
Superficie beneficiada (4)	3.543.484 hectáreas
Empleo	43.439 trabajadores (5)

(1) Creadas antes del 31-XII-1.988 con actividad en segundo semestre 1.990.

(2) A 31-XII-1.988.

(3) En el ejercicio 1.988.

(4) En el segundo semestre de 1.990.

(5) Equivalentes a 23.900 contratos fijos.

Fuente: Barea, Monzón, Sanchis y otros (1.992).

No obstante, el aumento de la mecanización, la insatisfactoria evolución de la renta agraria, la disminución del empleo, la existencia de un porcentaje apreciable de agricultura a tiempo parcial y la adaptación al mercado consumerista, obliga a adoptar nuevas fórmulas de financiación y desarrollo del sector agrario español (Soler, 1.989). El funcionamiento de las cajas rurales en el futuro próximo va a tener que adaptarse a tales perspectivas (Morales y Ortega, 1.990).

2.1.2. FACTORES TECNOLÓGICOS: LA BANCA ELECTRÓNICA Y EL AUTOSERVICIO BANCARIO.

Las empresas bancarias han desarrollado durante los últimos años un importante proceso de innovaciones tecnológicas, centrado en la informatización de la gestión y de las técnicas empresariales, lo cual ha supuesto la consolidación de unas estructuras bancarias más modernas que vienen definidas por el concepto de «banca electrónica».

No obstante, la adaptación de las entidades bancarias españolas a las nuevas tecnologías ha tenido que seguir una evolución determinada, tal como se muestra en la Figura 2.1.

ETAPA	OBJETIVOS	DIFICULTADES
1.-Centro de proceso de datos. Años 60.	-Reducir costes. -Eliminar papel. -Mejora productividad. -Mayor seguridad.	-Limitado desarrollo informático. -Falta de promoción del personal.
2.-Teleproceso. Años 70.	-Mejor atención cliente -Mayor rapidez gestión.	-Sistema telecomunicac. -Normativa-homologación
3.-Banca electrónica. Años 80.	-Mayor autonomía sucursales. -Nuevos puntos. -Ofimática. -Información para la dirección.	-Servicios telemáticos. -Vacíos legislativos. -Incompatibilidades entre equipos.

Figura 2.1. Evolución del proceso de adaptación de la banca española a las nuevas tecnologías (Fundesco, 1.988).

En un principio, los impactos de la tecnología bancaria se centraban en los centros de proceso de datos con una finalidad económica, mejorar la productividad y reducir los costes (años sesenta). Posteriormente, a partir de la década de los años setenta, la operatoria bancaria sufre una transformación importante con la introducción del teleproceso, consiguiendo una mayor rapidez en la gestión y una mejora en el trato con los clientes. Finalmente, la nueva «banca electrónica» ha supuesto una apreciable revolución tecnológica en el campo bancario, facilitando la aparición de nuevos productos bancarios y formas de operar⁵.

En definitiva, se trata de aplicar la informática a los servicios bancarios, ganando en rapidez, eficacia y comodidad, mediante diversas vías (Vázquez Casielles, 1.987):

1.- Avances tecnológicos que afectan a la propia estructura interna de la entidad y que facilitan un servicio al cliente más rápido y eficiente. Ello se traduce en la instalación de terminales tanto en puestos de atención al público (Front-Office) como en puestos de gestión interna de las propias oficinas y de apoyo a la atención al público (Back-Office) para la gestión de determinadas actividades como cartera, extranjero u otras (Casilda Béjar, 1.990).

2.- Avances tecnológicos que permiten al cliente realizar la mayoría de las transacciones él mismo, disminuyendo tareas administrativas repetitivas. Esta es la base del autoservicio bancario, en el que las cooperativas de crédito ya han comenzado su andadura. Los sistemas aplicados son los cajeros automáticos, comercios (terminales punto de venta o TPV), empresas, domicilios particulares (banco en casa o Home-Banking)

⁵ Como bibliografía básica sobre innovaciones tecnológicas en la banca se puede consultar entre otros a Polo (1.986), Vázquez Casielles (1.987), Quintás (1.989), Casilda Béjar (1.990), Rodríguez Antón (1.990) y Canals (1.990).

y terminales portátiles para agentes comerciales de la entidad. El elemento clave de estos nuevos sistemas de relación entre la entidad y el cliente es la tarjeta, que se encarga de activar los cajeros automáticos, los TPV, el banco en casa, y permite el pago a crédito (tarjeta VISA, etc.). Las tendencias futuras van dirigidas hacia sistemas de cajeros compartidos con el fin de aumentar el número de usuarios y distribuir mejor los costes de adquisición, instalación, mantenimiento de las redes de comunicación y seguridad, y hacia la creación de familias de medios de pago (diversas tarjetas de compra) técnicamente compatibles entre sí, aunque compitan en términos comerciales, lo cual exige acuerdos entre las entidades para llevar a cabo la intercomunicación.

Las principales aplicaciones informáticas a los servicios bancarios son las que muestra la Figura 2.2.

Los Cajeros automáticos facilitan las operaciones de obtención de efectivo, peticiones de saldos, consulta sobre últimos movimientos y solicitudes de talonarios. Además, pueden introducir operaciones de acceso a información bursátil y fiscal, información sobre solicitudes de préstamos, operaciones de seguros, etc.. Su difusión es amplia desde que se introdujeron en España a mediados de los años setenta. La implantación de los mismos se refleja en el Cuadro 2.4. Su implantación en España es alta (Quintás, 1.989), y tan solo es superada por Suecia, Gran Bretaña y Francia.

Las Tarjetas de plástico (tarjetas de crédito y de débito) sustituyen el pago en efectivo de dinero. Las tarjetas más difundidas en España son VISA, 4B, Sistema 6.000 y American Express. España es, relativamente a su nivel de renta per cápita, uno de los países del mundo en el que está más desarrollado el uso de la tarjeta de crédito (Merigo, 1.981). Según Quintás (1.989) su difusión es alta y solo inferior a la de Gran Bretaña.

APLICACIONES	SISTEMAS
APLICACIONES A LA ACTIVIDAD INTERNA DE LOS BANCOS Apoyo atención al público o Back-Office Atención al público o Front-Office	Proceso de datos función centralizada. Automatización de oficinas. Impresión en libretas bandas magnéticas Acceso fichero central de datos. Dispensador de oficinas. Procesador de documentos. Lectores/grabadores caracteres magnéticos Truncamiento cheques cintas magnéticas. Informatización tratamiento letras. Gestión informatizada al cliente.
APLICACIONES EXTERIORES O DE RELACIÓN CON EL CLIENTE POR TELEPROCESO Autoservicio Financiero.	Cajeros automáticos interior y exterior Oficina automatizada abierta 24 horas. Datafonos lectura/autorización tarjetas TPV on-line, mixtos pista magnética. Videotexto y transparencia electrónica. Conexión directa con agencias noticias. Computadores personales consultables. Banco en casa conectado a red bancaria. Software de gestión financiera integrad

Figura 2.2. Avances tecnológicos en el negocio bancario (Vázquez Casielles, 1.987).

Las Terminales en punto de venta (TPV) facilitan la mecanización del negocio comercial en cuanto al cobro de clientes, gestión de stocks, arqueo de caja, órdenes de compra, etc., y la transferencia de fondos por parte del banco (Sánchez Asiain, 1.984). Su difusión en España es moderada, superando tan solo a Portugal y Grecia (Quintás, 1.989).

El Banco en casa (Home Banking) facilita la mayor parte de las transacciones bancarias al cliente desde su propio hogar, a través de una terminal (teléfono, telex y monitor). Su implantación en España es escasa

(Quintás, 1.989) al igual que en el resto de países europeos salvo Francia, que posee una expansión alta.

Cuadro 2.4. Evolución cajeros automáticos en España (El País, 4 de Septiembre de 1.988).

SISTEMAS	1.984	1.985	1.986	1.987	1.988*	% var.
RED 6000	1.315	1.755	2.555	3.161	4.300	226,99
4B	708	795	1.030	1.421	1.681	137,42
SERVIRED	-	357	495	563	1.265	254,34
TOTAL	2.023	2.907	4.080	5.145	7.246	258,18

* Estimaciones de las propias compañías.

Durante los últimos años también se ha llevado a cabo un interesante proceso de modernización y agilización de las conexiones interbancarias. Actualmente, la conexión informática interbancaria facilita las operaciones, suprimiendo el movimiento físico de papel. Esto se ha conseguido a través de sistemas tales como el SWIFT (Society for Worldwide International Financial Transactions) que cubre las operaciones internacionales (Rodríguez Antón, 1.990), así como el CHIPS (Clearing Interbank Payments systems). En España se cuenta con el sistema SICA (Sistema de Intercambio de las cajas de ahorro) y el proyecto SITO (Sistema Interbancario de Transmisiones de Operaciones).

Para Canals (1.990), este proceso de innovación en el sistema bancario se debe a los siguientes aspectos:

- Búsqueda de vías de escape al encorsetamiento legal impuesto por las autoridades financieras en muchos países.
- Reducción de costes de las operaciones y aumento de la oferta de nuevos servicios a los clientes.
- Para contrarrestar los efectos negativos de la inestabilidad financiera internacional y los desequilibrios internos de algunos países en términos de tasas de inflación.

Estos tres factores pueden relacionarse según se expresa en la Figura 2.3.

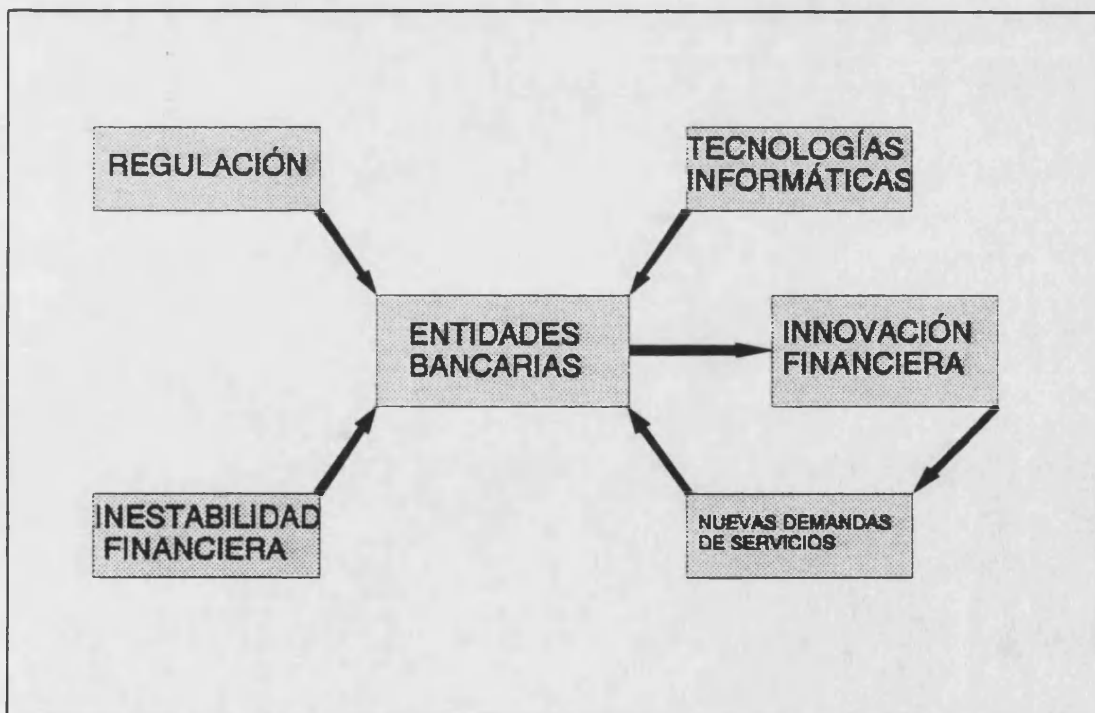


Figura 2.3. Factores innovación tecnológica sistema bancario (Canals, 1.990)

Durante los próximos años se esperan nuevos cambios derivados del proceso de innovaciones tecnológicas aplicadas al sector bancario.

Muchos de estos aspectos ya han sido introducidos en el sector. Otros están comenzando a implantarse. Nos encontramos pues, en un campo de avances insospechados que exige grandes sumas de dinero en inversión, y tiene un riesgo claro de obsolescencia rápida, además de la dificultad de compromiso entre grupos bancarios. Ello exige un proceso de colaboración íntima entre las diversas cooperativas de crédito con el fin de abaratar este tipo de costes y acceder a las nuevas tecnologías⁶.

⁶ Véase al respecto a Gutiérrez, 1.988.

2.1.3. FACTORES LEGALES: LA LEY DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO Y EL REGLAMENTO QUE LA DESARROLLA.

Las limitaciones legales impuestas a las entidades bancarias por parte de las Autoridades Monetarias han venido dadas en torno a tres dimensiones distintas.

En primer lugar, cabe destacar aquellas limitaciones propias del marco legal relacionadas con la apertura de sucursales, las operaciones activas, el capital mínimo exigible, la banca extranjera y la creación de nuevas entidades.

En segundo lugar, se dan una serie de limitaciones coyunturales tales como la política crediticia en vigor, los coeficientes obligatorios (en especial el de caja), la limitación en los créditos y las inversiones obligatorias.

Finalmente, conviene tener en cuenta las limitaciones derivadas del control ejercido por el Ministerio de Economía y Hacienda, el Banco de España y los Fondos de Garantía de Depósitos (de la banca privada, de las cajas de ahorro y de las cooperativas de crédito).

«La banca ha desempeñado en todo momento un papel económico particular. Su incesante desarrollo se ha tenido que realizar dentro de ciertas reglas de comportamiento, fijadas por el Estado, pues sus acciones tienen consecuencias políticas, sociales y no sólo sectoriales» (Harrari, 1.975 pp. 32).

No obstante, la mayor parte de estas limitaciones han ido desapareciendo con el paso del tiempo.

El marco legal de las cooperativas de crédito viene determinado por su doble carácter jurídico: como entidades de crédito y como cooperativas.

Tres han sido los acontecimientos históricos más recientes que han condicionado la reforma jurídica de las cooperativas de crédito españolas⁷:

- La Constitución Española de 1.978, a través de la cual se han dotado las correspondientes autonomías en materia de cooperativas y, especialmente, en materia de crédito cooperativo.

- El proceso legislativo iniciado tras la aprobación de la Constitución española en materia de cooperativas que culmina con la aprobación de la Ley 3/1.987, de 2 de Abril, General de Cooperativas, en la que se establecen tres novedades a tener en cuenta para las cooperativas de crédito: la ampliación de las operaciones activas de las cajas rurales al campo de las actividades pesqueras y adquisición de viviendas, equipamiento doméstico u otras necesidades de la vida familiar, la ampliación del volumen de las operaciones activas a realizar con terceros no socios hasta un 15% sobre los recursos totales de la entidad, y la consideración de las secciones de crédito como entidades sin personalidad jurídica propia, reguladas según el artículo 117.

- Y la crisis de las cajas rurales españolas, que supuso la constitución del Fondo de Garantía de Depósitos de las cooperativas de crédito y puso de relieve las debilidades del sector del cooperativismo de crédito español manifestadas a través de: la reducida dimensión de las cajas rurales que ha supuesto la limitación en las inversiones y una falta de servicios competitivos;

⁷ Para un estudio más detallado sobre el proceso histórico del ámbito jurídico de las cooperativas de crédito puede verse a Sanchis (1.989, 1.990).

la limitación en las operaciones activas y concentración en la financiación al sector agrario, que ha mermado la aplicación de la estrategia de banca universal, y la existencia de fuertes desequilibrios financieros, que ha dificultado la solvencia de estas entidades.

El proceso de integración de España en la C.E.E. ha obligado a reformar el Sistema Financiero Español en torno a tres aspectos: modificaciones en el marco legal para su adaptación al comunitario, modificaciones en la estructura y funcionamiento de las entidades bancarias, y modificaciones en la actuación de las autoridades monetarias. El cambio en la normativa legal se basa en tres pilares fundamentales: libertad de establecimiento, libertad de prestación de servicios y libertad de movimientos de capitales.

En este sentido, España ha de ir aplicando gradualmente la Directriz 77/780/CEE sobre no discriminación, con la que los bancos extranjeros, que han tenido tantas limitaciones desde su incorporación al sistema bancario español, quedan en plena libertad de actuación en cuanto al establecimiento de sucursales y nivel de operatoria. Por otra parte, la liberalización en el movimiento de capitales es el aspecto en el que menos se ha avanzado, si bien queda plenamente contemplado en el acuerdo de integración europea, concretamente en los artículos 61 al 66 de la sección segunda de dicho acuerdo. El objetivo a alcanzar es la constitución de un auténtico mercado común bancario en base a la libertad de establecimiento, prestación de servicios y acceso al ejercicio de esta actividad en los distintos Estados miembros, así como promover una progresiva armonización y coordinación de los ordenamientos estatales (Balaguer y Sánchez Guilarte, 1.988; Balaguer, 1.990). Las Directivas más destacadas aprobadas por la C.E.E. en materia de entidades de crédito han sido las siguientes:

- Directiva 73/183, de 28 de junio de 1.973, sobre supresión de las restricciones a la libertad de establecimiento y a la libre prestación de servicios en materia de actividades por cuenta propia de los bancos y otras entidades financieras.

- Directiva 77/780, de 12 de Diciembre de 1.977, Primera Directiva de armonización.

- Directiva 83/350, de 13 de Junio, sobre vigilancia de las entidades de crédito.

- Directiva 89/299, de 17 de Abril de 1989, relativa a los fondos propios de las entidades de crédito.

- Directiva 89/646 Segunda Directiva de coordinación bancaria, de 15 de Diciembre de 1.989, a partir de la cual se instaúra la licencia única: cualquier banco autorizado en un Estado puede instalarse y ejercer libremente en toda la Comunidad.

- Directiva 89/647, de 18 de Diciembre de 1.989, sobre el coeficiente de solvencia de las entidades de crédito.

- Directiva 92/30, de 6 de Abril de 1.992, relativa a la supervisión en base consolidada de las entidades de crédito.

Están pendientes de aprobación la propuesta de Directiva sobre vigilancia y control de las operaciones de gran riesgo de las entidades de crédito, y la propuesta de Directiva sobre adecuación del capital de las empresas de inversión y las entidades de crédito.

Asimismo, las disposiciones más importantes publicadas hasta la fecha por las autoridades monetarias españolas para aproximar la legislación de las entidades de crédito al ordenamiento jurídico de la CEE han sido:

- La Ley 47/1.985 de 27 de Diciembre, de Bases de Delegación al Gobierno para la aplicación del Derecho de las Comunidades Europeas.
- El Real Decreto Legislativo 1298/1.986, de 28 de Junio, sobre adaptación del derecho vigente en materia de entidades de crédito al de las Comunidades Europeas, que recoge todos y cada uno de los requisitos exigidos por el artículo primero de la Directiva 77/780/CEE.
- El Real Decreto 184/1.987, de 30 de Enero, por el que se modifican las normas reglamentarias en materia de establecimientos de crédito para adaptarlos al ordenamiento jurídico de la CEE.
- El Real Decreto 1549/1.987, de 18 de Diciembre, sobre recursos propios mínimos y límites de riesgo de las entidades de depósito.
- La Ley 26/1.988, de 29 de Julio, sobre disciplina e intervención de las entidades de crédito.
- El Real Decreto 1144/1.988, de 30 de Septiembre, sobre creación de bancos privados e instalación en España de entidades de crédito extranjeras.
- El Real-Decreto Ley 5/1.989, de 7 de Julio, sobre medidas financieras y fiscales urgentes.
- La Ley 19/1.989, de 25 de Julio, de reforma parcial y adaptación de la legislación mercantil a las Directivas de la Comunidad Económica

Europea en materia de sociedades, obligando a las cooperativas de crédito a su inscripción obligatoria en el Registro Mercantil.

Recientemente ha sido aprobada la Ley 13/1.992, de 1 de Junio, de recursos propios y supervisión en base consolidada de las entidades financieras y el Real Decreto 1.343/1.992, de 6 de Noviembre, que desarrolla dicha Ley 13/1.992.

El proceso de reforma legal iniciado en las cooperativas de crédito culmina con la aprobación de la Ley 13/1.989, de 26 de Mayo, de Cooperativas de Crédito, en la que se introducen dos novedades de importancia:

1.- En su artículo cuarto se establece que «las cooperativas de crédito podrán realizar toda clase de operaciones activas, pasivas y de servicios permitidas a las otras entidades de crédito, con atención preferente a las necesidades financieras de los socios»... «el conjunto de las operaciones activas con terceros de una cooperativa de crédito no podrá alcanzar el 50% de los recursos totales de la entidad». En torno a este artículo se aprecia claramente la liberalización en la operatoria de estas entidades y su total homologación con respecto al resto de instituciones crediticias: ampliación del límite de operaciones activas a realizar con terceros no socios del 15 al 50%, y homologación de sus operaciones activas y pasivas con el resto de entidades de crédito. No obstante, también se destaca el hecho que las cooperativas de crédito deberán seguir financiando las actividades de sus socios y demás cooperativas de forma preferente, si bien este término es ambiguo y no aclara, por tanto, su significado real.

Con la nueva Ley, entran en vigor para las cooperativas de crédito:

-La Ley 26/1.988, de 29 de Julio, sobre disciplina e intervención de las entidades de crédito en su artículo doce, con el fin de garantizar la solvencia financiera de estas entidades, evitando riesgos de crisis pasadas, aumentando el poder sancionador y supervisor del Banco de España, y cuya novedad más importante es la posibilidad que las cooperativas de crédito puedan realizar, desde 1.990, operaciones de arrendamiento financiero.

-La Ley 19/1.988, de 12 de Julio, de auditoría de cuentas, en su artículo once, con ánimo de introducir la obligatoriedad de realizar auditorías de cuentas dentro del campo del crédito cooperativo.

2.- El artículo séptimo de la Ley determina la nueva composición del capital social según la aportación de los socios de la siguiente manera: «el importe total de las aportaciones de cada socio no podrá exceder del 20% del capital social cuando se trate de una persona jurídica y del 2,5% cuando se trate de una persona física. En ningún caso, las personas jurídicas que no tengan la condición de Sociedad Cooperativa podrán poseer más del 50% del capital social». Este artículo abre la posibilidad de captar recursos financieros de otros grupos empresariales que no pertenezcan al mundo cooperativo, si bien se corre el riesgo de una pérdida de identidad y de control de la gestión cooperativa de las mismas. Se establece una diferencia notable entre las personas físicas y las jurídicas, y se reduce en una décima parte la participación que en el capital social puede tener un socio o persona física dentro de la cooperativa. Como limitación a la participación en el capital social de una cooperativa por parte de las personas jurídicas, se establece la imposibilidad de que la suma de las aportaciones de éstas que no tengan la condición de sociedades cooperativas, rebasen el 50%. Quedan abiertas posibles prácticas que pueden rozar los principios cooperativos, sobre todo si tenemos en cuenta que el derecho de voto puede ser proporcional al capital social según el apartado segundo del artículo noveno.

La conclusión más importante que se puede obtener de la Ley es la introducción de innovaciones importantes en cuanto a la liberalización de la operatoria de las cooperativas de crédito, si bien sigue siendo insuficiente según opinión de los profesionales del sector.

La Ley 13/1.992, de 1 de Junio, de recursos propios modifica la disposición transitoria primera de la Ley 13/1.989 de cooperativas de crédito, al establecer que las cooperativas de crédito deberán adaptar las exigencias de recursos propios a la nueva ley antes del 31 de Diciembre de 1.993. No obstante, la disposición adicional quinta de la Ley 13/92 prevé la posibilidad que el Ministerio de Economía apruebe una reglamentación específica en materia de recursos propios para las cooperativas de crédito de ámbito local y domiciliadas en municipios con menos de 100.000 habitantes.

El Real Decreto 1.343/1.992 de desarrollo de la Ley 13/92 de recursos propios prevé la posibilidad de cumplir las exigencias mínimas mediante la creación de Grupos consolidables de entidades de crédito (Título I del Real Decreto). Las exigencias de recursos propios las cumplirá la entidad de crédito dominante o entidad obligada. La disposición adicional tercera considera como organismo central de un Grupo consolidable el Grupo asociado Banco de Crédito Agrícola-Cajas rurales.

Por otra parte, queda por determinar cuatro aspectos legales que hasta el momento siguen sin resolverse.

En primer lugar, habrá que llevar a cabo el desarrollo legislativo de la Ley 13/1.989, mediante la aplicación del Decreto reglamentario correspondiente. El Real Decreto 84/1.993, de 22 de Enero, se ocupa de desarrollar los aspectos básicos de la Ley 13/89 de cooperativas de crédito y de la Ley 26/88 de Disciplina e Intervención de las entidades de crédito, definiendo el volumen de capital social mínimo exigible en función del ámbito

territorial y del número de habitantes (un capital social inferior al de otras sociedades, teniendo en cuenta las limitaciones operativas y estructurales de este tipo de entidades), complementando la regulación de las fusiones y escisiones de las cooperativas de crédito y destacando el cómputo de los recursos propios, dado que dentro del mismo se incluyen, además del capital social, las reservas acumuladas de acuerdo con la Segunda Directiva de Coordinación Bancaria. Además, el nuevo Reglamento se adapta a la normativa comunitaria, concretamente, a la Segunda Directiva del Consejo de 15 de diciembre 89/646/CEE y la Directiva sobre el coeficiente de solvencia de las entidades de crédito de 18 de diciembre 89/647/CEE.

Las novedades más importantes introducidas en el Reglamento son las siguientes. En primer lugar, se prevé la posibilidad de constituir «cooperativas de integración», mediante la agrupación, coordinación y fomento de cooperativas de grado inferior (primer y segundo grado), según la Disposición adicional tercera. Así, se reconoce la existencia de un Grupo de integración, el Grupo Asociado Banco de Crédito Agrícola-Cajas Rurales Asociadas, que podrá acogerse al cumplimiento de los coeficientes de recursos propios y normas de solvencia de las entidades de crédito de forma conjunta y solidaria según establece la Ley 13/92 de recursos propios (Disposición adicional primera del Reglamento). Esta medida puede facilitar la asociación de cooperativas con empresas de capitales (Sociedades Anónimas, Anónimas Laborales y Limitadas) siempre que las cooperativas tengan mayoría de capital social en la Cooperativa de Integración, favoreciendo la creación de consorcios y otros tipos de estrategias de cooperación. También se procede a la regulación de las fusiones y escisiones (artículo 30 del Reglamento), exigiendo la autorización administrativa de aquellas operaciones relacionadas con la transformación de una sección de crédito de una cooperativa en cooperativa de crédito, la creación de una cooperativa de crédito por parte de cooperativas de otras clases, la constitución de una cooperativa de crédito de

mayor tamaño a partir de otras cooperativas de crédito y la fusión entre cooperativas de crédito y cooperativas con o sin sección de crédito.

La segunda novedad se refiere al volumen de capital social mínimo exigido según el ámbito territorial y el número de habitantes del municipio (artículo tercero del Reglamento): 150 millones de pesetas para el ámbito local con menos de 100.000 habitantes (antes eran 50 millones), 500 millones para el ámbito supralocal pero sin exceder la comunidad autónoma (antes 100 millones) y 750 millones para el ámbito supraautonómico, estatal o superior y para Madrid y Barcelona (antes entre 150 y 300 millones de pesetas). El capital social habrá de estar íntegramente suscrito y desembolsado, si bien se prevén algunas condiciones de flexibilidad. Así, las cooperativas de crédito que tengan unos recursos propios inferiores al capital social mínimo establecido, deberán alcanzar, antes del 30 de Junio de 1.994, unos recursos propios iguales o superiores al 50% del capital social mínimo, siempre que se rebasen los 150 millones de pesetas y siempre que dicho nivel de recursos propios no descienda del mayor nivel que hayan alcanzado a partir de la fecha de entrada en vigor de este Reglamento. En todo caso, para las entidades más pequeñas (las de ámbito local) el período se amplía a dos años más (Disposición transitoria cuarta del Reglamento). Las cooperativas que cumplan el nivel mínimo de recursos propios equivaldrán a lo que antes eran las «cooperativas calificadas» (Disposición final tercera del Reglamento).

Finalmente, con el nuevo Reglamento se regula el voto plural, normalizando una situación que en la práctica se venía dando desde hace ya tiempo y se fomenta la profesionalización de la gestión al permitir la incorporación como miembros del Consejo Rector de la cooperativa de crédito a técnicos expertos con experiencia no socios. También se favorece la capitalización de la cooperativa de crédito al modificar el tipo de interés aplicable al capital social, elevando el tope máximo al interés legal del dinero vigente más seis puntos y al deducir en el Impuesto sobre Sociedades parte

del Fondo de Reserva Obligatorio que por encima del mínimo legal considere la cooperativa en sus Estatutos.

En segundo lugar, ha de existir una compatibilidad entre la Ley y su Reglamento y las diferentes leyes y normas reguladoras del crédito cooperativo en cada una de las Comunidades Autónomas con competencias en esta materia, dado que podrían producirse determinados conflictos legales.

En tercer lugar, habría que intentar definir el carácter institucional de las secciones de crédito de las cooperativas, organizaciones que en la actualidad no son consideradas como entidades bancarias propias, lo cual las sitúa en un ambiente de incertidumbre. La importancia de este tipo de instituciones en Comunidades como Cataluña y Valencia, justifica la necesidad de establecer un marco legal adecuado para las mismas. Una solución podría ser la transformación de las secciones de crédito en cajas rurales.

Y en cuarto lugar, la adaptación y aplicación de la nueva Ley 20/1.990, de 19 de Diciembre, sobre Régimen Fiscal de Cooperativas. La ley, en su artículo 39, considera a las cooperativas de crédito como cooperativas protegidas, estableciendo como beneficios fiscales los considerados en su artículo 40: los propios del artículo 33 para las cooperativas protegidas, excepto el tipo de gravamen para el Impuesto sobre Sociedades que será del 26% y no del 20%. En el caso de las secciones de crédito de las cooperativas agrarias, el artículo 21 de la Ley establece que los resultados obtenidos por las operaciones realizadas por estas entidades, salvo los correspondientes a operaciones activas efectuadas con los socios, los obtenidos a través de cooperativas de crédito y los procedentes de inversiones en fondos públicos y valores emitidos por empresas públicas, serán considerados como resultados extracooperativos, por lo que no gozan de las ventajas fiscales concedidas a las cooperativas agrarias.

Como se puede apreciar, el entorno jurídico de las cooperativas de crédito españolas ha sufrido cambios de envergadura durante la última década; cambios que están repercutiendo en el funcionamiento de estas entidades.

2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO: EL SECTOR BANCARIO.

En el presente epígrafe se procede al estudio del entorno competitivo bancario mediante un doble análisis.

En primer lugar hemos de definir el sector bancario, distinguiendo entre los tres tipos de entidades de depósito, bancos, cajas de ahorro y cooperativas de crédito. Para definir el sector vamos a realizar un estudio de la demanda y de la oferta, diferenciando los distintos tipos de productos y servicios bancarios (oferta bancaria) y los distintos tipos de clientes bancarios (demanda bancaria).

En segundo lugar, se procede al estudio de las cinco fuerzas competitivas según el análisis seguido por M. Porter (1.982) aplicadas al sector bancario, las barreras de entrada, la rivalidad del sector, los productos sustitutivos, el poder de negociación de los proveedores y el poder negociador de los clientes.

El sector bancario español ha sufrido importantes modificaciones legales, económicas y tecnológicas⁸ que han alterado su estructura tradicional, por lo que el presente análisis ha de llevarse a cabo con especial atención dado que dicho proceso de cambios aún no ha culminado.

⁸ Tal y como hemos analizado en los epígrafes anteriores del presente capítulo.

2.2.1. DEFINICIÓN DEL SECTOR BANCARIO.

El sector hay que definirlo, básicamente, desde el punto de vista competitivo, es decir, especificando qué otras empresas compiten en él (Jarillo, 1.990).

El sector bancario español está compuesto por un conjunto de entidades crediticias de diversa índole, entre las que destacan la banca privada, las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito; las dos primeras por su elevada cuota de mercado, y las terceras por su idiosincrasia y carácter social propio.

La estrecha interdependencia entre las entidades bancarias y el sistema o mercado financiero es evidente en el conjunto del mundo occidental, por lo que un estudio de las primeras requiere de un análisis exhaustivo de éste.

El nuevo marco europeo y la creación del Mercado Único en 1.993 plantea una serie de incógnitas y un futuro incierto para el conjunto de las entidades bancarias españolas, especialmente debido al incremento de la competitividad. Las entidades de crédito españolas han ido adaptándose a la nueva situación ampliando su oferta de servicios y productos hasta llevarlas a un plano más universal, convirtiéndolas en «Supermercados financieros». La actividad tradicional de intermediario del crédito y el ahorro va perdiendo importancia y pasando a un segundo plano.

El mercado bancario presenta la peculiaridad de que la clientela es al mismo tiempo proveedor. Por lo tanto, el trato al cliente adquiere una importancia relevante para el negocio bancario.

El mercado se halla subdividido, según las necesidades de los clientes, en los siguientes campos.

A.- Demanda bancaria⁹:

Las principales entidades y/o personas físicas o jurídicas que negocian con las entidades bancarias son las siguientes.

A.1.- Sector Público y empresas públicas:

Los organismos ligados con la Administración del Estado poseen una cierta relación comercial con las entidades bancarias dependiente de decisiones políticas, consistente en la canalización de una parte de los fondos de estas instituciones. Puede servir de fuente entre el ingreso de los contribuyentes y su destino final. En este sentido, una política de servicio dirigida al contribuyente en la que se le facilite la tramitación de los ingresos al máximo e incluso que pueda llegar a obtener ciertas facilidades en su pago, puede lograr la canalización de estos fondos y, por tanto, la captación de una mayor clientela.

A.2.- Empresas privadas de gran dimensión:

Son empresas ligadas a grupos financieros y bancarios, a las que resulta difícil captar como nuevos clientes, aunque existe la posibilidad de conseguir una pequeña parte de sus operaciones, bien sea por la situación geográfica (proximidad a la empresa) o por la prestación de algún servicio específico (estrategia de especialización).

⁹ Entendida ésta como el conjunto de personas físicas y jurídicas que demandan los servicios y productos bancarios.

A.3.- Empresas privadas de dimensión media o pequeña:

Suelen ser empresas con necesidades específicas de financiación, que precisan de medios financieros en condiciones más favorables a las del mercado y una agilidad operativa. Las cooperativas de crédito vienen desempeñando históricamente un papel fundamental dentro de este subsector¹⁰, lo cual supone una ventaja competitiva a tener en cuenta para formular la estrategia a seguir.

Dentro de estos tres grupos de empresas se han producido cambios apreciables durante los últimos años centrados en nuevas necesidades bancarias: leasing, financiación a medio plazo, asesoramiento empresarial y financiero relacionados con la nueva situación económica internacional.

A.4.- Particulares: familias, profesionales, etc.

El ahorro familiar ha sido un aspecto importante para las entidades de crédito dentro del pasivo bancario. También dentro de este aspecto se han producido cambios apreciables en estos últimos años, que han tenido repercusiones importantes en la caída del statu quo bancario español. Del depósito bancario se ha pasado a la oferta de numerosos servicios complementarios tales como la domiciliación de cobros y pagos, los créditos personales, las tarjetas de crédito, programas de ahorro, cuenta salario, información y asesoramiento de inversiones, etc. En este sentido, parece necesario llevar a cabo un proceso de actualización y diversificación de los servicios de las cooperativas de crédito, dado que la importancia de éstos va a ir aumentando con el paso del tiempo. Por otra parte, el lanzamiento de las

¹⁰ Estas entidades se han dedicado a financiar a sectores de la pequeña y mediana empresa (agricultores y pequeñas y medianas industrias).

cuentas de alta remuneración ha abierto la competencia en la captación de nuevos clientes, que va a repercutir negativamente sobre los márgenes de rentabilidad del conjunto de las entidades crediticias. La preocupación por la rentabilidad de las cuentas es uno de los aspectos que ha ido en alza durante los últimos años ante los cambios en las preferencias de los consumidores.

B- Oferta bancaria¹¹:

Para analizar la estructura de un sector conviene determinar explícitamente los productos que éste puede ofrecer. En el caso del sector bancario nos encontramos con una gran gama de productos y servicios que ofrecen el conjunto de entidades bancarias, a partir de los cuales se puede optar bien por una estrategia de carácter universal ofreciendo la globalidad de los productos bancarios, o en la adaptación del conjunto de productos a unos clientes específicos. Durante el período 1.975-1.987 se ha producido una expansión de los instrumentos bancarios en circulación que no ha venido acompañada de un crecimiento paralelo de los balances bancarios (Gutiérrez y Chuliá, 1.988). Los principales productos y servicios bancarios que se ofrecen en la actualidad son los siguientes.

B.1.- Productos correspondientes a operaciones de pasivo.

Se refiere a los fondos que la clientela deposita tradicionalmente en la entidad y corresponden principalmente a las cuentas corrientes, cuentas de ahorro, imposiciones a plazo, bonos de caja y certificados de depósitos. El aspecto más importante de estos productos es su disponibilidad, es decir, la facilidad con que el cliente puede recuperar tales fondos. Estos productos suelen ser poco rentables, por cuanto se aplican unos tipos de interés bajos.

¹¹ Entendida ésta como el conjunto de productos y servicios ofrecidos por las entidades bancarias a sus clientes.

Los cambios acaecidos sobre estas cuentas se refieren a dos aspectos fundamentales: la mayor disponibilidad de las mismas mediante la creación de los cajeros automáticos, las tarjetas de compra, etc. y el incremento de la remuneración de las mismas mediante el lanzamiento de las cuentas de alta remuneración.

B.2.- Productos correspondientes a operaciones de activo.

Estos productos se refieren a préstamos y créditos cedidos a la clientela: crédito personal, crédito vivienda, crédito coche, otros créditos al consumo, etc.. La demanda de esta clase de productos se ha incrementado durante estos últimos años con el aumento del poder adquisitivo de la población, entrando en contradicción con una política monetaria restrictiva llevada a cabo por las Autoridades Económicas. Los tipos de interés reales de estos productos son elevados y superiores a los del resto de países miembros de la CEE. Una política agresiva en este sentido puede ir dirigida hacia un enfoque personalizado y altamente especializado en tipos de clientes. Los factores que intervienen en las operaciones de activo son la liquidez (plazo de recuperación de los fondos invertidos), la solvencia del cliente y la rentabilidad o rendimiento efectivo de la inversión.

B.3.- Servicios

Este campo es reciente para el sistema bancario español, si bien se están adoptando determinados servicios con relativa facilidad y rapidez, como ha sido el caso de las tarjetas de crédito. Otros servicios son¹²:

- Club de inversiones: formación de inversores.

¹² Una gran parte de los mismos ya han sido implantados desde hace algunos años en España con relativo éxito.

- Servicio de títulos y valores: movimiento de valores mobiliarios tales como, compra y venta, autorizaciones, canjes y conversiones, recuponamiento y estampillado de títulos, regularización de títulos, trámite de asistencia a Juntas Generales o pignoración de valores.

- Mecanización de nóminas y de contabilidades.

- Servicio de recogida de dinero.

- Servicio de Gestión: gestión de patrimonios, promoción de empresas, mercadillos financieros, asesoramiento e información bursátil, fiscal, de inversiones y negocios, información y gestoría, informático, publicaciones, prospecciones de mercado, etc..

- Otros servicios bancarios: seguros, seguridad, pagos de impuestos y otras domiciliaciones, cheques gasolina, cheque regalo, ventas de monedas acuñadas en oro y otro metal, promociones de captación de recursos que tienen como contrapartida obsequios a los antiguos o nuevos clientes, cobros y administración de becas a los estudiantes o adelanto de estos importes a los beneficiarios, etc.. Estos servicios financieros poseen un doble componente: técnico (asistencia, rapidez, seguridad y variedad) y humano (confianza en el producto y confianza en la entidad).

Una alternativa puesta en marcha recientemente es la de los «Packages», consistente en reagrupar la utilización de diversos servicios y productos en un mismo paquete (Packaging services or systems selling). Este paquete de servicios se elabora teniendo en cuenta las necesidades de cada grupo de clientes atendiendo a razones de edad, sexo, forma de vida, formación, etc. Una aplicación de esta técnica seguida en los Estados Unidos ha sido la del «Prepackaging» consistente en la creación de un paquete de

servicios bancarios en función del ciclo de vida del cliente. Otra variable ha sido el «Personal banking», según la cual un empleado de la entidad se encarga de estudiar junto con el cliente cual es el paquete de servicios más adecuado para el mismo.

La implantación de la banca extranjera en España ha aumentado la oferta de servicios bancarios y la competitividad. En un futuro próximo, con la liberalización total de los mercados financieros, este hecho se va a incrementar. Actualmente, se encuentran instalados en España con facultades operativas, un total de 45 bancos extranjeros, entre los que se encuentran todos los grandes de la C.E.E. No obstante, la cuota de mercado alcanzada por estas entidades es limitada, aproximadamente del 8,16% en marzo de 1.990 (medida en volumen de inversiones crediticias)¹³. Este porcentaje se ha mantenido más o menos estable, con una ligera tendencia a la disminución desde el año 1.984 (Véase el Cuadro 2.5.).

La banca extranjera que se coloque en el mercado español va a adoptar una estrategia de banca universal, con operaciones al por mayor, evitando la competencia en segmentos determinados de mercado con las entidades bancarias españolas especializadas, las cuales poseen una mayor expansión de oficinas bancarias y proximidad al cliente.

¹³ Véase al respecto a Born (1.984), Aliber (1.985), Abad Hernando (1.987), Harrington (1.988) y Ferruz y González Pascual (1.991), entre otros.

Cuadro 2.5. Evolución inversiones crediticias de la banca en España (Banca Española nº 234 Junio 1.990).

AÑO	BANCA EXTRANJERA	TOTAL BANCA	CUOTA MERCADO B. EXTR
1.983	929.138	10.900.671	8,52%
1.984	1.139.658	10.742.936	10,60%
1.985	1.247.967	11.845.533	10,53%
1.986	1.180.330	12.518.454	9,42%
1.987	1.274.009	13.938.650	9,14%
1.988	1.380.792	15.928.204	8,66%
1.989	1.479.791	17.930.986	8,25%
1.990*	1.466.896	17.971.099	8,16%

* Hasta el mes de Marzo.
(En millones de pesetas)

Por otra parte, la banca española se encuentra escasamente implantada en los países de la C.E.E., hecho que continuará siendo así una vez liberalizada la totalidad del mercado europeo. En todo caso, estudios empíricos realizados demuestran que la rentabilidad alcanzada por las entidades bancarias españolas es superior a la de sus competidores internacionales¹⁴. La presencia de la banca nacional en el extranjero se concentra en los siete grandes bancos más otros cinco bancos de tamaño mediano y un par de cajas de ahorro. En Diciembre de 1.990 (Banco de España, 1.991,b), la red exterior de la banca española tenía 624 oficinas bancarias y 44 entidades de crédito no bancarias, distribuida principalmente en cuatro países comunitarios (Alemania, Bélgica, Francia y Reino Unido) más

¹⁴ Un estudio detenido sobre la rentabilidad de la banca nacional en relación con la extranjera se realizará en la segunda parte de este trabajo.

Chile y EE.UU. Estos seis países alcanzan casi los dos tercios de las oficinas de filiales y el 75% de las sucursales bancarias¹⁵.

La oferta bancaria española respecto a la europea viene caracterizada por cinco aspectos fundamentales (Montero y Martínez, 1.988):

- a).- La dimensión media de la banca española es pequeña, comparada con la banca europea.

- b).- Los costes de transformación o explotación son más altos que los de sus competidores europeos, lo cual plantea una desventaja competitiva inicial.

- c).- El volumen de negocio administrado por empleado es bajo con relación a la banca extranjera, debido al exceso de oficinas y de empleados, y al tamaño reducido.

- d).- La vocación de la banca es de carácter universal, se ofrecen todo tipo de productos y servicios en todas las oficinas, aunque la diversidad de entidades existentes hayan optado por priorizar las operaciones hacia determinados segmentos de mercado.

- e).-El número de oficinas bancarias es muy superior al de los otros países europeos, lo cual encarece los costes operativos.

La localización bancaria de las oficinas es un aspecto estratégico relevante a tener en cuenta. Así, en la actualidad existen más de 35.000 oficinas bancarias en España distribuidas a lo largo del Estado español, lo cual supone una red de oficinas extensa en comparación con la del resto de

¹⁵ Véase Banco de España, 1.991,b.



países europeos, según se puede observar en el Cuadro 2.6. También en este sentido han ido apareciendo novedades importantes que las entidades bancarias españolas han tenido que ir asimilando. Un aspecto relevante es la aparición de las cadenas de «money-shops», como punto de ventas de servicios bancarios situados en los centros comerciales o dentro de los grandes almacenes dirigidos a los particulares. Otra nueva orientación es el Servicio de Caja a Domicilio, consistente en la creación de verdaderas sucursales ubicadas en empresas dirigidas a la realización de operaciones por parte de los empleados en su propio lugar de trabajo. La novedad más importante y generalizada son los servicios automáticos tales como el self-service bancario, el punto de venta y el «in home-phone».

En todo caso, el órgano de distribución más importante de una entidad bancaria sigue siendo la oficina. Las cooperativas de crédito poseen una densa red de oficinas, lo cual les confiere una ventaja competitiva.

Cuadro 2.6. Evolución oficinas bancarias de algunos países europeos (Bengoechea Goya, 1.990).

PAIS	1.980	1.986	%variación 80/86
Bélgica.	3.658	3.646	-0,3
Alemania.	33.871	39.812	17,5
España.	25.682	32.615	27,0
Francia.	20.245	21.100	4,2
Italia.	8.416	9.705	15,3
Holanda.	5.557	7.388	32,5
TOTAL	97.429	114.266	17,28

Durante los últimos años se ha estabilizado el número de nuevos bancos, produciéndose un incremento de fusiones y absorciones entre diferentes entidades, generando un fuerte descenso de la banca local y de las entidades operantes en general, así como en el número de sucursales, el cual se ha estabilizado en una tasa de crecimiento de apenas el 2% para 1.990, según se puede apreciar en el Cuadro 2.7.

Cuadro 2.7. Evolución número oficinas bancarias españolas (Boletín Estadístico del Banco de España, varios años).

ENTIDAD	1.986	1.987	1.988	1.989	1.990	% variac.
Bca Privad	16.471	16.449	16.651	16.623	16.917	2,70
C. Ahorro.	11.061	11.754	12.252	13.168	13.720	24,03
C. Postal	1.770	1.782	1.785	1.776	1.756	-0,79
Cooperativ de crédito	3.382	3.248	3.029	2.890	2.919	-13,69
Total	32.684	33.233	33.717	34.457	45.312	38,63

El fenómeno de las concentraciones bancarias está incidiendo también sobre las cooperativas de crédito, favorecido por dos aspectos a tener en cuenta: la crisis bancaria y el posterior proceso de saneamiento, que ha supuesto la absorción de numerosas cajas rurales en crisis por otras cajas y por determinadas cajas de ahorro de una misma provincia; y por otra parte, las necesidades en la obtención de economías de escala, rentabilidad de la gestión, mayor poder financiero, etc., que ha llevado a algunas cajas rurales a fusionarse bajo el punto de vista geográfico (misma región, comarca o localidad).

2.2.2. EVOLUCIÓN DEL SECTOR BANCARIO.

Los principales factores de cambio del sector son, según Jarillo (1.990), el progreso tecnológico y la actuación del gobierno.

En este sentido, la evolución del sector bancario va a venir dada por el desarrollo de la Segunda Directiva de la C.E.E. sobre Coordinación de Legislaciones Bancarias, presentada en Febrero de 1.988, la cual se puede definir como la futura Ley bancaria europea. Dentro del marco liberalizador expuesto por esta Directiva se van a tener que tomar una serie de medidas regularizadoras tales como la armonización de la fiscalidad de los productos bancarios, especialmente en el ahorro, a fin de evitar transferencias de capitales de unos países a otros. El artículo 16, el más importante de la Segunda Directriz, establece la libertad de establecimiento de las entidades bancarias en cualquier país miembro sin tener que solicitar autorización¹⁶.

Hay que tener en cuenta que los bancos cooperativos están afectados en su totalidad por toda esta normativa, por lo que se exige un proceso de homologación con respecto al resto de entidades de crédito cooperativo europeas.

No obstante, la Comisión Europea ha establecido matizaciones específicas para este tipo de entidades crediticias. Así, para la obtención de recursos financieros y aumento del capital social se les permite incluir en los fondos propios de las instituciones cooperativas el conjunto del capital no desembolsado. Además, se prevé la posibilidad de estructurar las entidades cooperativas en redes bajo la dirección de un órgano central, lo cual facilita la solvencia de entidades pequeñas, que de esta forma pueden tener acceso

¹⁶ Véase al respecto a Sánchez Guilarte (1.985), Roldán Jiménez (1.985), Wolfgang Baumann (1.986), Bartolomé (1.986), Clarotti (1.988), Vargas (1.989), Martín Moya (1.990) y Catromil (1.990), entre otros.

a ventajas competitivas sin perder su personalidad jurídica. Las exigencias de fondos propios serán para el conjunto de la red y no para cada cooperativa en particular. Esta ventaja ya la tenía el Rabobank de los Países Bajos a partir de la Directiva de 1.977.

Las exigencias mínimas de capital (cinco millones de Ecus con carácter general) también pueden gozar de privilegio para las cooperativas de crédito por cuanto se abre la posibilidad de unas exigencias mínimas de un millón de ecus.

También hay que considerar como aspectos relacionados con los cambios futuros del sector, la modernización de los Mercados de Valores y el desarrollo de nuevos intermediarios no bancarios que compiten en el negocio bancario (Gutiérrez y Campoy, 1.988).

Las tendencias más recientes manifestadas en el campo de actuación de las entidades bancarias europeas son tres:

- 1.- Innovación financiera y tecnológica.
- 2.- La desregulación, desintermediación, diversificación de productos y liberalización del sistema financiero europeo.
- 3.- La concentración empresarial y la asunción de estrategias de globalización o «banca universal» por parte del conjunto de entidades bancarias, incluidos los bancos cooperativos.

En base a estas tres características se dan tres tipos de planteamientos estratégicos:

- 1.- Expansión, innovación financiera e inclinación hacia la mediación.
- 2.- Banca tradicional.
- 3.- A la mitad entre ambos: conducta clásica en la captación de clientes con actuaciones innovadoras en las operaciones activas y fuera de balance.

Estos planteamientos estratégicos deben tener en cuenta la relación de los principales problemas que en un futuro próximo van a aquejar a las entidades bancarias españolas¹⁷, entre los cuales destacan el estrechamiento de los márgenes financieros, el bajo crecimiento del mercado de intermediación bancaria, los recursos técnicos y humanos inadecuados, el incremento de la competencia en el mercado, el constante aumento del número de productos, el sobredimensionamiento y desajustes de plantillas y el acelerado ritmo de innovación tecnológica.

El sector bancario español va a seguir con una tendencia centralizadora basada en la concentración bancaria: mejora de la estructura de costes, incremento de la dimensión, mejora de la distribución de las redes de oficinas e implementación de las nuevas tecnologías. Durante la próxima década se van a producir cambios importantes en áreas como la tecnología, competencia de precios, previsión por rentabilidad/ crecimiento, apetencias de clientes, estructuras competitivas y normativa legal, que habrá que asimilar con la mayor rapidez posible. En este sentido, la obtención de mayores cuotas de mercado o el mantenimiento de las cuotas obtenidas se va a conseguir mediante la mayor capacidad de respuesta a los cambios del entorno por parte de cada entidad.

¹⁷ Para mayor información, véase a Arranz Moro (1.987), Boada (1.987), Ontiveros (1.987) y Andrés Maldonado y Lelaki (1.989).

El escenario para 1.993 se perfila en base a un aumento de la competencia mediante la constitución de sucursales y libre prestación de servicios en todos los Estados miembros sin necesidad de un consentimiento especial; y una evolución de la demanda a la integración a dimensiones europeas, tanto en la elección como en las actividades bancarias.

2.2.3. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR BANCARIO.

El estudio de los factores estructurales del sector bancario nos puede ayudar en la obtención de las ventajas competitivas que las entidades crediticias actualmente en funcionamiento presentan frente a cualquier otra entidad que desee ingresar en dicho sector. Tales factores son los siguientes (Ballarín, 1.985):

2.2.3.1. LAS BARRERAS DE ENTRADA EN EL SECTOR BANCARIO.

El sector bancario ha estado afectado más por las regulaciones de la Administración que por factores de carácter económico: exigencias de capital mínimo, número determinado de socios, etc. La situación a este respecto en España ha sido clara por cuanto durante muchos años ha existido una situación de statu quo bancario en la que resultaba imposible la creación de nuevas entidades crediticias. No obstante, esta situación ha cambiado, y en la actualidad son los factores económicos tales como las economías de escala y el nivel de gestión informatizado y profesionalizado, los que suponen barreras de entrada, en muchos casos infranqueables.

La existencia de economías de escala en el sistema bancario parece dudosa (Canals, 1.990). Sin embargo, sí que parece cierta la obtención de economías de alcance a través de los modernos sistemas de información¹⁸.

¹⁸ Un estudio detenido sobre las economías de escala y de alcance en el sector bancario se realizará en la segunda parte de este trabajo.

Las necesidades de capital aparecen como una barrera de entrada importante de doble dimensión (Canals, 1.990):

- Exigencias impuestas por las autoridades monetarias en cuanto a capital mínimo exigible. Estas exigencias van a venir dadas, además del ámbito nacional, por el ámbito comunitario a través del Comité de Regulación y Supervisión Bancaria del Bank for International Settlements de Basilea y de la Comisión de las Comunidades Europeas (Segunda Directiva bancaria).

- Exigencias impuestas por el ámbito económico: la adopción de las modernas tecnologías de la información precisa de volúmenes de inversiones apreciables, muy superiores al capital mínimo exigido.

La liberalización del sistema bancario está produciendo un incremento de la competencia, no solo debido a la introducción de nuevas entidades bancarias, sino también a la aparición de entidades especializadas no financieras que buscan ganar cuota de mercado en determinados segmentos bancarios.

En este sentido, la competencia va a venir, por un lado de las instituciones de crédito tradicionales (bancos, cajas de ahorro y cooperativas de crédito), y por otro, de las entidades especializadas en ciertos productos y servicios bancarios. Además, también hay que tener en cuenta la competencia de la banca extranjera operante en España y la creación de nuevos bancos comerciales. Las imposiciones procedentes de la Administración pública van a ir perdiendo fuerza en la medida en que se vaya avanzando en el proceso de constitución del Mercado Único Europeo. La desregulación financiera va a venir dada, según Canals (1.990) por los siguientes aspectos:

- La aplicación de la licencia bancaria única.

- La libertad completa de movimientos de capitales, existente en los países miembros de la C.E.E. desde Julio de 1.990, salvo en España, Grecia, Irlanda y Portugal, que siguen un proceso transitorio más lento.

- Proceso de liberalización de las actividades bancarias.

Las barreras de entrada por diferenciación del producto son mínimas en el sector bancario, si bien se pueden conseguir mediante la consolidación de una red extensa de sucursales, próximas al cliente.

De acuerdo con Rodríguez Antón (1.990), a pesar de la existencia de fuertes barreras de entrada, se prevé que éstas vayan debilitándose en un breve plazo, debido al proceso de liberalización del sistema financiero español y a la creación del Mercado Único Europeo.

Según el estudio realizado por Arthur Andersen (1.986) (Rodríguez Antón, 1.990), las principales amenazas en los próximos años van a proceder de sectores ajenos al bancario, especializados en segmentos muy concretos:

- Las Sociedades de Crédito hipotecario, que van a competir en la concesión de créditos y préstamos hipotecarios y por la captación del pasivo.

- Las Compañías de Seguros, centradas en la prestación de servicios de administración de patrimonios y asesoría financiera a particulares, y en la captación de depósitos a través de los fondos de pensiones.

- Empresas de distribución, orientadas al mercado de economías domésticas, especialmente en la concesión de préstamos para el consumo y medios de pago.

- Las sociedades de Leasing, que competirán en el área de las inversiones crediticias.

Otro informe realizado al respecto (Nixdorf, 1.986) redunda en lo dicho anteriormente, destacando la competencia que van a ejercer los grandes almacenes en la financiación de la compra de muebles, electrodomésticos, etc., las Compañías Aseguradoras en los planes de pensiones y las Sociedades Hipotecarias en la financiación a la vivienda.

En definitiva, se espera una fuerte competencia en la que la cuota de mercado de las actuales instituciones crediticias va a estar amenazada, no solo por la banca extranjera y las nuevas entidades de crédito constituidas con la ruptura del statu quo bancario, sino también por una gran cantidad de intermediarios no bancarios que se van a especializar en segmentos muy concretos del mercado.

2.2.3.2. EL GRADO DE RIVALIDAD ENTRE LAS EMPRESAS DEL SECTOR.

El grado de rivalidad de los competidores en el campo del servicio bancario es elevado y tiende a incrementarse en la medida en que va avanzando el proceso liberalizador llevado a cabo por la Comunidad Europea. En este sentido, las cooperativas de crédito partían de una situación inicial de desventaja por razones jurídicas e históricas, que con el paso del tiempo ha ido disminuyendo en la medida en que el proceso de homologación con respecto al resto de entidades bancarias ha ido avanzando con mayor o menor rapidez. La aprobación de la nueva Ley sobre cooperativas de crédito las ha situado en una situación potencial de incremento de la capacidad competitiva que habrá que ir desarrollando.

Las condiciones que facilitan un bajo nivel de hostilidad son, entre otras (Ballarín, 1.985):

- Un número de competidores relativamente pequeño.
- La existencia de unas reglas de juego aceptadas por las empresas del sector.
- El reconocimiento de un líder cuyo comportamiento favorece la evolución ordenada.
- Unos costes fijos relativamente bajos.
- Una capacidad potencial de diferenciar productos.
- Un crecimiento de la demanda.
- Unas barreras de salida relativamente bajas.

En épocas anteriores, la mayor parte de estas condiciones se daban con claridad en el sistema bancario. Sin embargo, muchas de ellas han desaparecido en la actualidad, por lo que el grado de rivalidad del sector bancario es elevado. Efectivamente, con la liberalización del sector, el número de competidores se ha incrementado notablemente, las reglas de juego que las empresas bancarias habían establecido para repartirse el mercado desaparecen y no existe ninguna empresa líder capaz de marcar las pautas del sector. Además, la estabilidad de la demanda bancaria (número de clientes bancarios) produce un incremento en los costes fijos y aumentan las barreras de salida del sector. Finalmente, la diferenciación del producto bancario es cada vez más difícil.

2.2.3.3. LA APARICIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS BANCARIOS.

Este factor está adquiriendo una relevancia fundamental en la actualidad en la medida en que se está produciendo un desarrollo rápido en el nivel de diversidad de productos y servicios bancarios. Este hecho supone un grado añadido de competitividad al que las entidades bancarias han de hacer frente asimilando con rapidez la gran cantidad de nuevos servicios y productos bancarios que están surgiendo en los mercados internacionales.

El análisis de las condiciones de aparición de productos sustitutivos es un aspecto importante dentro del estudio competitivo. Para ello se precisa un conocimiento profundo de la función que el producto realiza. Este diagnóstico se puede apoyar en dos técnicas complementarias de distinta naturaleza (Ballarín, 1.985):

- 1.- La determinación de la relación precio/servicio (RPS) y costes de cambio que pueden afectar al comprador, que caracterizan al producto potencialmente sustituto del actual.
- 2.- Y el estudio heurístico sobre las regularidades empíricas que se pueden observar en algunos procesos de sustitución, mediante lo que se denomina «Modelo de difusión», según el cual la penetración de un nuevo producto puede representarse con una curva en forma de S.

La introducción de nuevos productos y servicios bancarios se ha producido fundamentalmente por el aumento del grado de innovación tecnológica.

2.2.3.4. EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES Y PROVEEDORES.

Este poder de negociación de demandantes y oferentes de fondos ha ido cambiando en la medida en que la mentalidad y la oferta de las entidades bancarias ha ido variando durante los últimos años. Además, hay que tener en cuenta que en este sector, cliente y proveedor coinciden en una misma persona. Se entiende por «proveedor» al suministrador de fondos, tales como los depositantes, y por «cliente» al usuario de fondos, tales como los prestatarios en operaciones de préstamos. En las cooperativas de crédito, el poder de éstos era mayor, por cuanto tradicionalmente han coincidido con los propios socios de la entidad, por lo que los servicios de la cooperativa han ido dirigidos preferentemente a cubrir las necesidades de éstos. En la actualidad, en la medida en que las cooperativas de crédito están diversificando sus operaciones hacia terceros no socios, esta relación de identidad desaparece, y se va asimilando cada vez más el carácter empresarial propio del resto de entidades crediticias.

Poder negociador de los proveedores.

La materia prima básica de una entidad bancaria es el dinero (Rodríguez Antón, 1.990). El resto de inputs necesarios para llevar a cabo el negocio bancario tienen una menor importancia. Por consiguiente, a la hora de determinar el poder de negociación de los proveedores habrá que distinguir entre dos clases:

- Los suministradores de fondos, que a la vez son los clientes de la entidad, y que presentan las siguientes debilidades y fuerzas frente a las entidades bancarias (Véase la Figura 2.4.).

DEBILIDADES DE LOS CLIENTES/ FUERZAS DE LOS BANCOS.	FUERZAS DE LOS CLIENTES/ DEBILIDADES DE LOS BANCOS.
<ul style="list-style-type: none"> -Mayor concentración en la banca que en los proveedores. -Escaso grado de diferenciación del dinero. -Reducidos costes por cambio de proveedor. -Posibilidades de integración atrás en el caso de la banca. -Existencia de abundante información de la banca. 	<ul style="list-style-type: none"> -El dinero es un producto básico para la banca. -El dinero es difícilmente sustituible. -A medida que se elevan los fondos cedidos, mejora la posición del proveedor. -Posibilidad de integración hacia adelante en el caso de los suministradores de fondos

Figura 2.4. Poder negociador de los suministradores de fondos (Rodríguez Antón, 1.990).

El poder de negociación de este tipo de proveedores viene dado por las siguientes características:

- 1.- Los recursos están controlados por una gran cantidad de proveedores, mucho menos concentrados que el sistema bancario.

- 2.- En un principio, se puede decir que el dinero no va a tener productos sustitutivos. No obstante, esto no es del todo cierto, al menos si consideramos el concepto de dinero en un sentido elemental, puesto que frente a los depósitos ofrecidos por la clientela, una entidad bancaria puede plantearse la posibilidad de obtener recursos financieros mediante otro tipo de operación (inversión, préstamos, etc.). Además, dado que los tipos de interés de las operaciones pasivas de la banca se sitúan en unos niveles muy bajos de rentabilidad, al menos hasta hace

muy poco tiempo, no parece que esta sea una ventaja o fuerza de la clientela frente a una entidad bancaria.

3.- No existe apenas diferenciación del producto ofrecido por los suministradores de fondos, tan solo en el plazo de devolución, por lo que las entidades bancarias no incurrir en costes ante un cambio de proveedor.

4.- Algunos proveedores pueden convertirse en agentes importantes para la entidad bancaria, especialmente determinadas empresas. Ello puede ser una ventaja para el proveedor. Esto es lo que ocurre en el caso de los grupos bancarios, donde existe una relación directa entre entidades de crédito y empresas industriales.

5.- Los proveedores de fondos pueden integrarse hacia adelante poniendo en peligro o reduciendo la actividad bancaria en el caso de una acumulación elevada de recursos financieros. Por otra parte, las entidades bancarias pueden integrarse hacia atrás para asegurarse la obtención de tales recursos financieros.

6.- Las entidades bancarias tienen una información amplia y detallada sobre sus proveedores de fondos, además de mantener una relación con éstos de clientela, que limita la capacidad de negociación de los mismos.

-Otro tipo de proveedores: proveedores de equipos y material informático y de telecomunicaciones. Hay que destacar la gran importancia que tiene para las entidades bancarias la innovación tecnológica. El poder de negociación de este tipo de proveedores viene determinado por la interacción entre fuerzas y debilidades frente a las entidades bancarias (Véase la Figura 2.5.).

DEBILIDADES DE LOS CLIENTES/ FUERZAS DE LOS BANCOS.	FUERZAS DE LOS CLIENTES/ DEBILIDADES DE LOS BANCOS.
-La banca es un cliente importante de empres. informáticas -Parece improbable que las empresas informáticas se integren hacia adelante. -Existe bastante información del tema por parte de la banca.	-Escaso grado de diferenciación. -Los productos y servicios informáticos son indispensables para la banca. -Existen elevados costes para la banca por cambio de proveedor. -Parece improbable que la banca se integre hacia atrás.

Figura 2.5. Poder negociador de los proveedores informáticos (Rodríguez Antón, 1.990).

El poder de negociación para el caso de este tipo de proveedores viene determinado por las siguientes características:

- 1.- Los servicios informáticos están controlados por unos pocos oferentes (principales empresas distribuidoras de hardware y software), con un elevado índice de concentración (cinco empresas controlan el 60% del sector en España) (Rodríguez Antón, 1.990).
- 2.- La variabilidad de los productos y servicios ofrecidos obliga a las empresa informáticas a readaptarse continuamente, sufriendo un claro riesgo de obsolescencia.
- 3.- El grado de sustituibilidad de estos productos es mínimo, lo cual supone una fortaleza para los proveedores.

4.- El cambio de proveedor por parte de una entidad bancaria puede suponer costes de cambio elevados, principalmente en paquetes informáticos y software.

5.- En algunos casos, se puede llegar a acuerdos de suministros altamente beneficiosos para las empresas-clientes.

6.- El intento de independizarse de las empresas informáticas induce a una integración hacia atrás de las entidades bancarias, aunque solo pueden hacerlo en aspectos concretos: software y servicios. Además, las empresas informáticas no amenazan con la integración hacia adelante, aunque existen posibilidades potenciales de conseguirlo.

7.- Las entidades bancarias tienen información detallada, puntual y gratuita sobre los servicios y productos ofrecidos por las empresas informáticas.

Poder negociador de los clientes.

Para el caso de los clientes bancarios, también hay que distinguir entre diferentes grupos de cliente, puesto que el comportamiento de las entidades bancarias es diferente según el nivel de segmento de mercado al cual se dirige.

Teniendo en cuenta la segmentación del negocio bancario por clientes, hay que analizar las diferentes preferencias de éstos en cuanto a las relaciones comerciales con los bancos. Así, para el caso de las economías domésticas, las cuestiones más relevantes a tener en cuenta son, según el Informe elaborado por Arthur Andersen (1.986), los siguientes (Rodríguez Antón, 1.990):

- Tipo de interés activo bajo.
- Rapidez en la aprobación de los préstamos y créditos.
- Simplicidad en la tramitación de préstamos y créditos.
- Atracción del producto.
- Atención personal.
- Importe de los gastos y comisiones adecuados.
- Posibilidades de acceso a la red.
- Prestigio e imagen.
- Utilización de tecnología avanzada.
- Confidencialidad.

Para Montañés, (1.981) las razones que motivan al cliente para acudir a un banco son las siguientes:

- Satisfacción de determinadas necesidades: necesidades concretas.
- Obtención de seguridad.
- Animo de lucro: mejores condiciones de pasivo o activo a un precio más bajo.
- Comodidad: proximidad de la oficina y facilidad de servicios.
- Razones afectivas: relación con los empleados de la oficina.
- Prestigio: marca del banco.
- Imitación: buena imagen a terceros.
- Novedades: creación de nuevos servicios (cajeros, tarjetas)

A nuestro entender, las variables que más van a incidir sobre la decisión de elección de una entidad bancaria por parte de un cliente son la proximidad geográfica (importancia estratégica de la red de oficinas bancarias) y el grado de atención de los empleados de la entidad (trato cordial y personal, simplicidad y rapidez en la tramitación de las operaciones bancarias). El precio del dinero (tipos de interés activos y pasivos) siguen teniendo una importancia relativa, en todo caso, inferior a la de las dos variables ya

mencionadas. Los gastos por comisiones han tenido poca importancia, si bien van a ir cobrando mayor protagonismo durante los próximos años. En el caso de las cooperativas de crédito, considerando que los clientes de estas entidades suelen ser pequeños ahorradores, se observa con mayor claridad lo comentado anteriormente, destacando en este caso de forma apreciable, la trascendencia de la proximidad geográfica y el trato personal.

El poder de negociación de los clientes bancarios queda reflejado en la Figura 2.6, en base a las debilidades y fortalezas que éstos presentan frente a las entidades bancarias.

DEBILIDADES DE LOS CLIENTES/ FUERZAS DE LOS BANCOS.	FUERZAS DE LOS CLIENTES/ DEBILIDADES DE LOS BANCOS.
<ul style="list-style-type: none"> -Mayor concentración en la banca que en la clientela. -Costes inmateriales por cambio de entidad bancaria por parte de los clientes. -Reducida capacidad de integración hacia atrás de clientes. -Existencia de costes de información. 	<ul style="list-style-type: none"> -Escaso grado de diferenciación de los productos. -Clientes que mantengan un elevado volumen de relaciones con un banco, pueden lograr mayor poder.

Figura 2.6. Poder negociador de los clientes bancarios (Rodríguez Antón, 1.990).

Dicho poder negociador depende de las siguientes características:

- 1.- El grado de concentración de la clientela es muy bajo, siempre inferior al del sector bancario.

2.- Los productos y servicios bancarios presentan un cierto grado de diferenciación solo en aspectos formales, que dificulta el poder de negociación de las entidades bancarias frente a la clientela.

3.- El cambio de entidad para un cliente, aunque no supone costes monetarios, sí supone incomodidades y pérdida de tiempo, lo cual influye en la reticencia a cambiar de entidad.

4.- Los clientes bancarios no tienen posibilidades de integración hacia atrás. Sin embargo, la aparición de nuevos competidores no financieros reduce el poder de negociación de las entidades de crédito.

5.- A pesar de la información proporcionada al respecto, sigue existiendo una gran cantidad de clientes que desconoce las condiciones contractuales bancarias, especialmente el segmento de clientes de las economías domésticas. Este hecho provoca un debilitamiento en el poder negociador de tales agentes económicos.

Por otra parte, la evolución tecnológica y los cambios en las tendencias de los consumidores han producido también un mayor poder de negociación de los proveedores y los demandantes de fondos¹⁹, provocando un incremento en la rivalidad. Ello produce un aumento en la movilidad de la clientela, generando un efecto expansionista en el grado de rivalidad del sector (véase la Figura 2.7).

Esta movilidad de los clientes puede disminuirse mediante la «venta cruzada» o Cross Selling.

¹⁹ Las entidades bancarias deben plantearse un nuevo enfoque en las relaciones banca tecnológica-consumidor. Ver Casilda Béjar, 1.990 pp. 59-69.

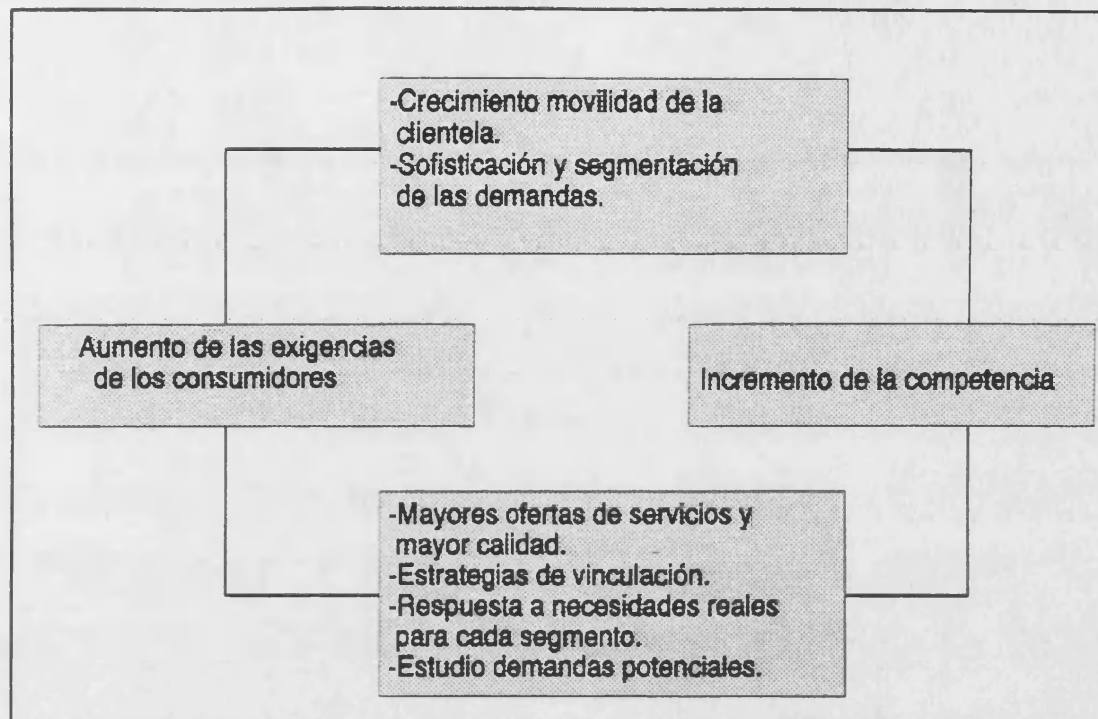


Figura 2.7. Movilidad de los clientes bancarios (Fundesco, 1.988).

La venta cruzada se origina cuando una entidad bancaria se desplaza desde el cuadrante de la matriz de crecimiento de Ansoff de clientes actuales-productos actuales al cuadrante de clientes actuales-productos futuros (Rodríguez Antón, 1.990). Es el resultado de un mayor aprovechamiento del conocimiento de la clientela, mediante la segmentación. Se trata de crear nuevos productos bancarios adaptados a las necesidades de los clientes actuales. La dinámica de la venta cruzada se observa gráficamente en la Figura 2.8.

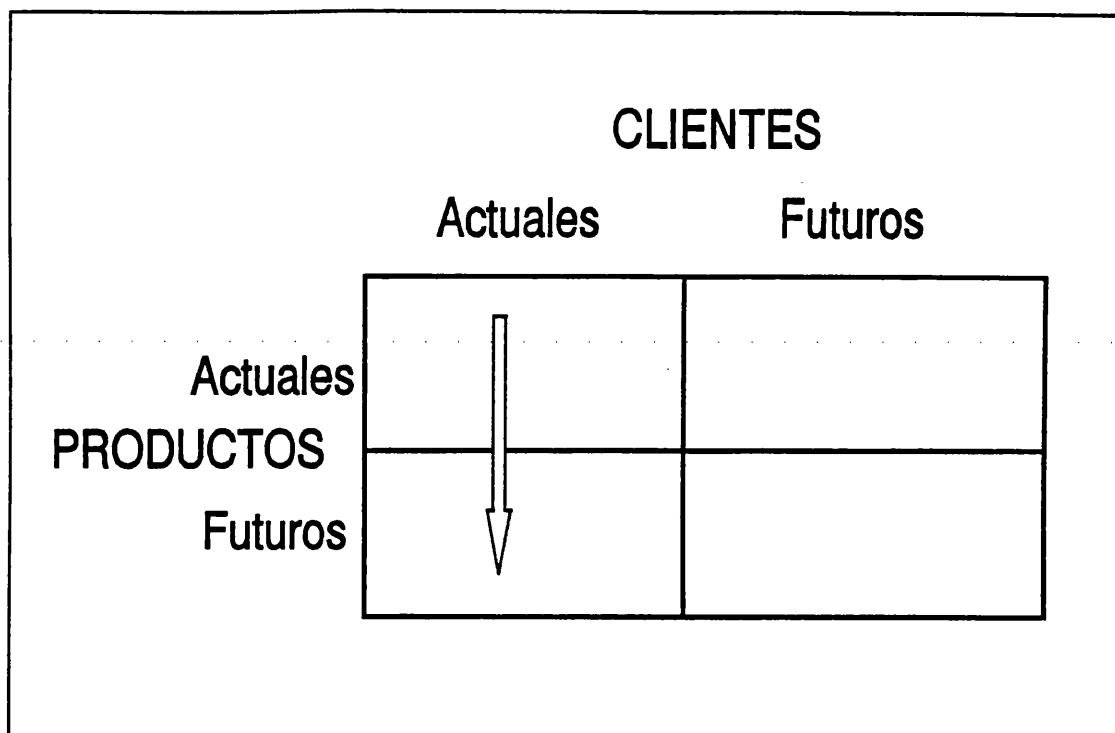


Figura 2.8. La venta cruzada según la Matriz de crecimiento de Ansoff (Rodríguez Antón, 1.990).

Si bien el consumidor español se halla muy bancarizado (el 98% de los españoles son clientes de alguna entidad bancaria), tan solo el 10% de éstos usa cuatro o más productos bancarios; y el 50% usa un único producto. Así, la venta de paquetes informatizados de servicios permite aumentar el volumen de negocio y la vinculación del cliente con la entidad.

BIBLIOGRAFÍA

Abad Hernando, F.J. (1.987):

«Banca extranjera en España» en *Papeles de Economía Española* nº 32, Noviembre.

Aliber, R.Z. (1.985):

«La banca internacional: una visión global» en *Información Comercial Española*, Abril.

Andrés Maldonado, V. y Lelakis, V. (1.989):-

«Hacia la creación de un área financiera europea» en *Papeles de Economía Española*, Suplementos del sistema financiero nº 28.

Arranz Moro, J. (1.987):

«Evolución y estructuras del sistema financiero» en *Papeles de Economía Española* nº 32, Noviembre.

Avellá Reus, L. (1.984):

«La oferta de crédito cooperativo agrario en el País Valenciano», *Primer Congreso de Economía Valenciana*, Valencia.

Balaguer, C. y Sánchez Guilarte, J. (1.988):

«Coordinación de legislaciones bancarias» en *Crédito Cooperativo* nº 32, Noviembre-Diciembre, Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, Madrid.

- (1.990):

El crédito cooperativo. Régimen jurídico estatal, Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, Madrid.

Ballarín, E. (1.985):

Estrategias competitivas para la banca, Ariel, Barcelona.

Banco de España (1.991,b):

«Red extranjera de la banca española: distribución geográfica y actividad» en *Boletín Económico*, Junio.

Barceló, L.V., García Alvarez y Coque, J.M. (1.987):

El futuro de la política agrícola común y la economía española, Edic. Mundi-Prensa, Madrid.

Barea, J., Monzón, J.L., Sanchis, J.R. y otros (1.992):

Libro Blanco de la Economía Social en España, Ministerio de Trabajo, Madrid.

Bartolomé, M.A. (1.986):

«Repercusiones en la legislación bancaria española de la adhesión a la C.E.E.» en *Crédito Cooperativo* nº 18, Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, Madrid.

Bengoechea Goya, J. (1.990):

«Desafíos y respuestas en la banca española» en *Papeles de Economía Española* nº 44.

Boada, C. (1.987):

«La estructura de negocio y la estrategia comercial en la banca moderna» en *Esic-Market*, Enero-Marzo.

Boletín Oficial del Estado (1.987):

Ley 3/87, de 2 de Abril, General de Cooperativas, Gaceta de Madrid.

- (1.989):

Ley 13/89, de 26 de Mayo, sobre cooperativas de crédito, Gaceta de Madrid.

- (1.990):

Ley 20/90, de 19 de Diciembre, sobre régimen fiscal de cooperativas, Gaceta de Madrid.

- (1.992)

Ley 13/92, de 1 de Junio, de recursos propios y supervisión en base consolidada de las entidades financieras, Gaceta de Madrid.

- (1.992):

Real Decreto 1.343/92, de 6 de Noviembre, por el que se desarrolla la Ley 13/92 de recursos propios, Gaceta de Madrid.

- (1.993):

Real Decreto 84/93, de 22 de Enero, por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley 13/89, de 26 de Mayo, de cooperativas de crédito, Gaceta de Madrid.

Born, K.O. (1.984):

«La banca extranjera en España» en *Papeles de Economía Española* nº 18.

Canals, J. (1.990):

Estrategias del sector bancario en Europa. El reto de 1.993, Ariel, Barcelona.

Casado, F. (1.980):

El marketing en la banca, Hispano Europea, Barcelona.

Casilda Béjar, R. (1.990):

«Automatización bancaria» en *Banca Española* nº 232, Abril.

Catromil, F. (1.990):

«Disposiciones de 1.989 que han afectado a la banca» en *El País*, suplemento de negocios 9 de Octubre.

Cecchini, P. (1.988):

Europa 1.992: una apuesta de futuro, Alianza Editorial, Madrid.

Clarotti, P. (1.988):

«La actitud de los Estados miembros de la Comunidad Europea hacia las cooperativas de crédito» en *Crédito Cooperativo* nº 30, Julio-Agosto, Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, Madrid.

Comité para el Estudio de la Unión Económica y Monetaria (1.989):

Informe sobre la Unión Económica y Monetaria en la Comunidad Europea.

Ferruz, L. y González Pascual, J. (1.991):

«Banca extranjera en España: estrategias de implantación y evaluación económico-financiera (1.985-89)». en *Información Comercial Española* nº 692, Abril.

Fundesco (1.988):

Las nuevas tecnologías de la información y el futuro del sistema financiero europeo, Informe, Madrid.

Gasos, P. (1.989):

«La polémica cuantificación de los efectos del Mercado Único», *Boletín Económico de Información Comercial Española* 20-26 de Noviembre.

Gutiérrez, F. (1.988):

«La innovación financiera en España» en *Papeles de Economía Española*, Suplementos del sistema financiero nº 21.

- y Campoy, J.A. (1.988):

«Eficiencia y competencia en el sistema bancario español» en *Boletín Económico Banco de España*, Diciembre.

- y Chuliá, C. (1.988):

«La innovación financiera y las operaciones del sistema bancario» en *Boletín Económico Banco de España*, Noviembre.

Harrari, J.C. (1.975):

Marketing bancario, marketing financiero, Tecnibán, Madrid.

Harrington, R.L. (1.988):

«Innovación financiera y banca internacional» en *Papeles de Economía Española*, Suplementos del sistema financiero, 28.

Jarillo, J.C. (1.990):

Dirección Estratégica, Mc Graw-Hill, Madrid.

Martín Moyà, J.E. (1.990):

«Reflexiones en torno a la revisión de los normas básicas sobre el régimen jurídico de las cooperativas de crédito» en *Estrategia Cooperativa ante el Mercado Único*, Universidad Internacional Menéndez Pelayo, Madrid.

Merigo, E. (1.981):

«La tarjeta de crédito en el sistema financiero español» en *Información Comercial Española* nº 573, Mayo.

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (1.992):

La agricultura, la pesca y la alimentación españolas en 1.991, Informe, Madrid.

Montañés, J. (1.981):

La promoción del negocio bancario, Hispano Europea, Barcelona.

Montero, A. y Martínez Vilches, R. (1.988):

«La matriz DAFO para la formulación estratégica. Aplicación al sector financiero» en *Alta Dirección* nº 137.

Morales, A.C. y Ortega, A. (1.990):

«Un análisis estratégico de las cajas rurales» en *Crédito Cooperativo* Marzo-Abril, Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, Madrid.

Nixdorf (1.986):

Presente y futuro de los servicios bancarios y de las entidades financieras, Informe, Madrid.

Ontiveros, E. (1.987):

«El proceso de innovación en los mercados financieros internacionales» en *Papeles de Economía Española* nº 32, Noviembre.

Polo, Y. (1.986):

«Desarrollo de nuevas tecnologías: la empresa bancaria» en *Economía Industrial*, Septiembre-Octubre.

Quintás, J.R. (1.989):

«Cambio tecnológico y estrategias competitivas en banca» en *Revista de Economía* nº 3, Colegio de Economistas de Valencia.

Reig, E. (1.986):

La política agrícola de la Comunidad Europea: repercusiones internacionales, Edicions Alfons el Magnànim, Valencia.

Rodríguez Antón, J.M. (1.990):

La banca en España, Pirámide, Madrid.

Roldán Jiménez, A. (1.985):

«Adhesión de España a la C.E.E. Consecuencias para la banca española» en *Situación* nº 1.

Sánchez Asiain, J.A. (1.984):

«Algunas reflexiones sobre la banca del futuro» en *Papeles de Economía Española* nº 18.

Sánchez Guilarte, J. (1.985):

«Líneas generales de la normativa comunitaria en materia de entidades bancarias» en *Situación* nº 1.

Sanchis, J.R. (1.989):

Las entidades de crédito cooperativo en la Comunidad Valenciana, Tesis de Licenciatura, Universidad de Valencia.

- (1.990):

«El futuro de las cooperativas de crédito y su nuevo entorno» en *Boletín Económico Información Comercial Española* nº 2.246, Septiembre.

- (1.991,a):

«Las entidades financieras: estrategias frente al Mercado Único» en *Esic-Market* nº 71, Enero-Marzo.

Soler, F. (1.989):

El cooperativismo de crédito: de la crisis al Mercado Único, Tesis de Licenciatura, Universidad de Valencia.

Tío, C. (1.986):

La integración de la agricultura española en la Comunidad Europea, Ediciones Mundi-Prensa, Madrid.

Vargas, F. (1.989):

«El Mercado Común Bancario: la armonización mínima necesaria» en *Papeles de Economía Española*, Suplementos del sistema financiero nº 28.

Vázquez Casielles, R. (1.987):

«El marketing bancario» en *Alta Dirección* nº 132.

Wolfgang Baumann, H. (1.986):

«Realidades y perspectivas de la legislación comunitaria en materia bancaria y financiera. El punto de vista de los bancos cooperativos» en *Crédito Cooperativo* nº 18, Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, Madrid.

CAPITULO 3

**EL ANÁLISIS INTERNO DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO
Y SUS VENTAJAS COMPETITIVAS**

3.1. ANÁLISIS FUNCIONAL EN LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO.

A continuación se procede al análisis de cada una de las áreas funcionales en las cooperativas de crédito¹. El número de áreas funcionales a analizar depende de las características de la empresa y de su performance o actividad. En el caso de las cooperativas de crédito vamos a considerar las siguientes áreas:

1.-Marketing: estudio de los productos, precios, promoción y distribución en las entidades bancarias y su comparación con la situación de las cooperativas de crédito.

2.-Financiera: estudio sobre la situación económica y financiera de las cooperativas de crédito y su comparación con bancos y cajas de ahorro mediante el análisis de la evolución del balance y cuenta de resultados, política financiera y de autofinanciación, inversiones, productividad y rentabilidades económicas.

3.-Producción e I+D: análisis de la oferta bancaria (productos y servicios) y de la situación actual de la investigación y el desarrollo.

4.-Management: estudio del área de administración en las entidades bancarias en general y su comparación con las cooperativas de crédito. Analizamos la situación de los sistemas de Planificación y Control, de las estructuras organizativas y de los Recursos Humanos.

¹ La realización de un análisis interno de estas características es bastante compleja. Con este estudio tan solo se pretende conseguir una aproximación al mismo, mediante la aplicación de algunas de las técnicas que suelen utilizarse al respecto.

3.1.1. ÁREA DE MARKETING.

El estudio del marketing se centra en cuatro variables estratégicas: Producto, Precio, Publicidad-Promoción y Distribución².

3.1.1.1. EL PRODUCTO BANCARIO: INTANGIBILIDAD Y DIFERENCIACIÓN.

El marketing amplía el concepto de producto, tanto en su parte tangible (composición, envasado, etc.) como en su parte intangible (prestigio, satisfacción, comodidad, etc.).

Dentro del marketing de servicios aparecen dos factores diferenciadores del mismo (Flipo, 1.989, a): su intangibilidad y el papel desempeñado por el personal en contacto directo con el cliente.

El concepto de intangible tiene dos significados (Donnelly, Berry y Thompson, 1.989):

- Lo que no puede tocarse, lo que es impalpable.

- Lo que no puede definirse, formularse o captarse mentalmente con facilidad.

En este sentido, la discusión gira en torno al grado de tangibilidad/intangibilidad del producto, teniendo en cuenta la siguiente clasificación (Flipo, 1.989, a):

- 1.-Producto «puro»: vendido sin contacto directo con el cliente.

² Como bibliografía básica en relación con el marketing bancario o financiero se puede consultar entre otros, a Kahn (1.978), Badoc (1.988), Zollinger (1.988), Cazaux (1.988) y Urcelay (1.990).

2.-Servicio «puro»: servicio con alto valor de factores relacionales: prestación/cliente e imagen.

El problema estratégico consiste en la creación de un soporte material que convierta en operacional el producto:

- Frente al concepto de impalpable, el marketing debe desarrollar una representación tangible del servicio mediante tarjetas de crédito (almacenan un inventario de créditos y eliminan la venta directa) y los paquetes de servicio (con su tarjeta distintiva correspondiente).

- Frente a la dificultad en la captación mental, el marketing debe asociar el servicio intangible con un objeto tangible que de alguna forma represente el beneficio que el cliente desea con dicho servicio y centrándose en la relación comprador-vendedor (competencia técnica, habilidad, preocupación).

Además de la intangibilidad, el producto bancario ofrece otro tipo de características como son (Mansó, 1.987):

1.-Inseparabilidad: el producto es inseparable de la persona que lo vende. Ello requiere una buena información por parte del empleado dedicado a la atención del cliente.

2.-Heterogeneidad: la estandarización de la producción bancaria es dificultosa. Las unidades de servicio pueden ser diferentes. Ello supone una dificultad añadida para la calidad del producto.

3.-Caducidad: los productos bancarios no son almacenables ni inventariables. Ello supone problemas de fluctuación de la demanda.

4.-No aprehensibles: el servicio bancario resuelve un problema, facilita una tarea deseada por el cliente, pero nunca se disfruta el uso pleno del producto como tal.

En definitiva, el aspecto más importante a destacar dentro de la política de productos es la imposibilidad o la gran dificultad que existe de diferenciar el producto bancario, dada su intangibilidad.

El comportamiento de esta variable en el caso de las cooperativas de crédito es similar, si bien probablemente estas entidades crediticias presenten aún mayores dificultades de diferenciación debido a la ausencia de una marca concreta y a la falta de capacidad innovadora y, por tanto, de mejora de la calidad.

Podemos decir que las cooperativas de crédito han carecido de una política de productos como consecuencia de sus limitaciones operativas, puesto que su oferta bancaria se ha centrado en los productos tradicionales (depósitos y préstamos y créditos). Actualmente, determinadas cooperativas de crédito están accediendo al carácter universal de la banca con el propósito de conseguir una imagen o prestigio que las diferencie del resto de instituciones crediticias. Este es el caso del grupo de cajas rurales provinciales que han constituido el Banco Cooperativo Español con el propósito de crear un grupo de cooperativas de crédito solventes y con prestigio.

3.1.1.2. POLÍTICA DE PRECIOS: TIPOS DE INTERÉS ACTIVOS Y PASIVOS.

La política de precios en las entidades de crédito se refiere a la gestión del pasivo y el activo en torno a los tipos de interés.

Generalmente, esta política ha estado poco y mal desarrollada (Channon, 1.990).

Los tipos de interés activos determinan la demanda de las entidades bancarias en función del volumen de préstamos y créditos concedidos a las economías domésticas y empresas. Dado el control ejercido por las autoridades monetarias (Banco de España) sobre la demanda de dinero mediante la política monetaria y el coeficiente de caja, las entidades bancarias no pueden influir sobre la demanda. Los tipos de interés activos (coste de los préstamos y créditos que los bancos conceden a los particulares) se forman a través del mercado y principalmente según la política monetaria (política antiinflacionista-control de la masa monetaria).

Tradicionalmente, la banca española ha gozado de unos tipos de interés activos elevados debido al exceso de inflación de la economía y a la política antiinflacionista ejercida durante estos últimos años por el Gobierno. Ello ha supuesto una elevación en los márgenes financieros de estas entidades. Sin embargo, las tendencias más recientes apuntan hacia una disminución en el coste del dinero de los préstamos y créditos, motivado por un mayor control de la inflación, que ha permitido al Banco de España reducir el tipo de interés del dinero que presta a las entidades bancarias y rebajar los intereses aplicados a los títulos públicos a corto plazo (Letras del Tesoro).

Ante esta nueva situación, las entidades bancarias han iniciado un proceso de reducción de sus tipos de interés activos, aunque de forma controlada³.

Por otra parte, el tipo de interés pasivo (coste de los depósitos de clientes en las cuentas bancarias) ofrece una mayor flexibilidad para las entidades bancarias. Tradicionalmente, estos intereses han sido bajos, por cuanto la política de precios de las entidades de crédito ha sido un aspecto poco utilizado. Sin embargo, durante los últimos años, las entidades bancarias han iniciado una política agresiva de precios acorde con el proceso de liberalización financiera desarrollado en el conjunto del sistema financiero internacional. Esta nueva política ha consistido en el lanzamiento de cuentas de alta remuneración («supercuentas»), incrementando los tipos de interés de las operaciones pasivas bancarias. La captación de nuevos clientes también puede conseguirse mediante una política agresiva de precios («guerra del pasivo»), que por otra parte reduce los márgenes financieros de las entidades bancarias. Sin embargo, una vez pasado el impacto inicial, las supercuentas han ido estabilizándose, principalmente a partir de comienzos de 1.991, y quienes se lanzaron violentamente a la batalla parece que no han obtenido los resultados deseados. El nuevo producto estrella del mercado español son los fondos de inversión (Lagares Calvo, 1.992).

Hay que considerar que los tipos de interés suponen una compensación pequeña en relación con los costes encubiertos, consecuencia de la escasa calidad del servicio y principalmente, de las comisiones que posteriormente se carga al cliente por tales servicios.

La política de precios en las entidades bancarias ha tenido como objetivo principal la maximización del nivel de beneficios mediante unas

³ La actual recesión económica por la que están pasando las economías occidentales está retrasando este proceso.

diferencias elevadas entre los tipos de interés activos y pasivos. Sin embargo, en la actualidad, la política de precios también persigue como objetivos (Channon, 1.990):

- El liderazgo en cuanto a participación en el mercado, garantizando la rentabilidad a largo plazo.
- El liderazgo en cuanto a calidad de productos: se está dispuesto a pagar algo más por una mayor calidad.
- El mantenimiento de la capacidad: incremento en el volumen de operaciones en sus redes de sucursales.

La selección del precio en una entidad bancaria se realiza teniendo en cuenta tres factores:

- 1.-La demanda: tamaño del sector y la elasticidad de precios del servicio.
- 2.-Los precios de los competidores.
- 3.-La estructura de costes: su cálculo es complicado, dado que la mayoría de los servicios bancarios comparten instalaciones comunes (sucursales) y gastos centrales (informáticos).

No obstante, la estructura de precios se puede modificar como consecuencia de la influencia de alguno o de varios de los siguientes factores:

- La imagen del banco.
- El impacto sobre terceros.
- La geografía.

-Los descuentos.

-La discriminación en precios: por clientes, productos, lugar o tiempo.

En el caso de las cooperativas de crédito, la política de precios ha estado supeditada a las exigencias legales impuestas por el Ministerio de Economía y el Banco de España. El coeficiente de inversiones obligatorias⁴ imponía a las cajas rurales y a las cooperativas de crédito profesionales la obligación de destinar una parte de sus recursos a la financiación privilegiada de sectores económicos específicos (agricultura y pequeña y mediana empresa). Esto suponía la aplicación de unos tipos de interés activos (sobre préstamos y créditos) más reducidos. En el caso de las cajas rurales (cooperativas de crédito agrario) esto se traduce en la concesión de «créditos de campaña» a los agricultores a unos precios más reducidos y a unos plazos de amortización mayores.

Por lo tanto, no podemos hablar de la existencia de una política de precios en las cooperativas de crédito hasta la aprobación de la Ley 13/1.989 de cooperativas de crédito. A partir de esta norma, con la ampliación de las operaciones activas con terceros no socios del 15 al 50% del total de los recursos de la entidad, las cooperativas de crédito comienzan a desarrollar acciones estratégicas de captación de clientes en base a los precios o tipos de interés. En la actualidad, algunas cajas rurales provinciales presentan unos tipos de interés similares a los ofrecidos por bancos y cajas de ahorro⁵.

⁴ Este coeficiente ha sido eliminado de forma gradual, según se estableció en el Real Decreto 37/1.989 de 13 de Enero, sobre coeficiente de inversión obligatoria de las entidades de depósito.

⁵ Caja Rural Valencia inició durante 1.991 una agresiva campaña publicitaria de captación de clientes basada en los tipos de interés.

3.1.1.3. POLÍTICA DE PROMOCIÓN: LA PUBLICIDAD EN EL SECTOR BANCARIO.

Los dos aspectos más importantes de la política de promoción son la venta directa y la publicidad.

Las instituciones de crédito han sido tradicionalmente mejores en la publicidad que en la venta directa o personal (Donnelly, Berry y Thompson, 1.989).

En el pasado, la competencia entre entidades bancarias era limitada y la oferta estaba garantizada por una demanda abundante y sin criterio de calidad y exigencia. En la actualidad, el consumidor no solo se encuentra más informado, sino que se encuentra protegido y exige mayor calidad a los productos. Esto ha provocado un cambio importante en la oferta: hay que saber vender. Las entidades bancarias tienen muy poca experiencia al respecto.

No obstante, hay que distinguir entre la venta y las «actividades de banca de línea básica»:

- Las actividades de banca de línea básica (préstamos, cuentas de deudores y proceso de datos) son de plazo corto y los resultados fluyen directamente de los esfuerzos realizados. Los resultados de una venta no se consiguen hasta la tercera o cuarta visita al cliente y, en algunos casos ni se consiguen. La relación entre resultados y esfuerzos es menos inmediata y menos directa.
- La banca de línea básica ha sido reactiva, es decir, es el cliente quien acude al banco ante una necesidad concreta (iniciativa por parte del cliente). En la venta, el banco es el que debe tomar la iniciativa,

buscando clientes potenciales y creando servicios y productos que satisfagan las necesidades del mercado.

Teniendo en cuenta lo difícil que es diferenciar los productos bancarios, la publicidad adquiere un papel relevante.

Dentro del sector bancario se tiende a considerar la publicidad como sustitutivo de la venta personal, de forma que a través de ésta se pretende realizar toda la promoción: crear conciencia, informar, persuadir y cerrar la venta.

La situación actual exige la asociación publicidad-venta (Donnelly, Berry y Thompson, 1.989) a través del siguiente proceso:

1.- La publicidad se ocupa de crear conciencia y facilitar la comunicación con el cliente mediante la promoción de la entidad, la educación, el aumento del valor añadido y la segmentación del mercado.

2.- La venta consiste en informar, persuadir y cerrar la venta.

Considerando que las cooperativas de crédito se han dirigido tradicionalmente a sus socios y a otras cooperativas, no ha sido necesario desarrollar una política de promoción y publicidad. La segmentación geográfica y la rigurosa localización de los clientes de las cooperativas de crédito, han hecho innecesaria este tipo de política comercial. No obstante, en el momento en que se amplía su operatoria a terceros no socios sí parece necesaria una política de estas características. Ahora bien, el reducido tamaño de este tipo de empresas y su escasa capitalización dificultan la puesta en práctica de acciones publicitarias y de promoción, puesto que éstas exigen inversiones cuantiosas. La solución a este problema puede consistir en la

creación de grupos de cooperativas, que asumiendo colectivamente los costes publicitarios, permitan lanzar campañas de promoción dirigidas al conjunto de la clientela bancaria.

3.1.1.4. LA DISTRIBUCIÓN BANCARIA: AUTOMATIZACIÓN Y TRATO PERSONAL.

El sistema de distribución ha sufrido cambios e innovaciones importantes en la medida en que las entidades bancarias se han ido extendiendo geográficamente.

La distribución en las entidades bancarias se realiza a través de cuatro elementos principales:

- 1.-Las personas: programas de banqueros personales basados en el trato personalizado y especializado al cliente. No olvidemos que la intangibilidad del producto bancario hace imprescindible la venta directa empleado/cliente.
- 2.-Los lugares: no solo en las oficinas o sucursales bancarias, sino en los centros comerciales, lugares de trabajo o en los servicios públicos (aeropuertos, estaciones, etc.).
- 3.-El plástico: programas de tarjetas de crédito y débito.
- 4.-Las máquinas: máquinas de autoservicio (cajeros automáticos), máquinas de acceso al centro de datos de la entidad, banca doméstica mediante el banco-en-casa o el banco-por-teléfono.

Las ventajas que los modernos sistemas de distribución bancarios suponen son las siguientes:

- Captar el máximo de fondos con el menor coste posible.
- Minimizar los gastos de explotación.
- Combinar de forma eficaz los modos operativos de alta tecnología con los de trato exquisito.
- Satisfacer la demanda del cliente en cuanto a conveniencia de tiempo y lugar.
- Facilitar la expansión de las ofertas bancarias en la generación de intereses.

El reto de las entidades bancarias en la actualidad reside en ensamblar todos estos aspectos, teniendo en cuenta el elevado nivel tecnológico desarrollado durante los últimos años, que pone en evidencia la existencia del personal en banca. El reto consiste en «cómo armonizar un sistema de entrega basado en la tecnología y en las personas de una forma sistemática» (Donnelly, Berry y Thompson, 1.989).

La forma de distribución más utilizada por las cooperativas de crédito ha sido la sucursal bancaria, de forma que el elemento que cobra mayor relevancia es el trato personal (venta directa empleado/cliente). El resto de elementos están siendo escasamente utilizados.

Podemos concluir expresando que la política de marketing en las entidades bancarias se caracteriza fundamentalmente por la dificultad en diferenciar los productos y servicios bancarios, dado su carácter intangible. Este hecho condiciona la necesidad de un enfoque del marketing centrado en la venta directa al cliente mediante la segmentación (banca de relaciones) y en la puesta en marcha de grandes campañas publicitarias y de promoción de los productos. Además, el sistema de distribución bancaria ha de establecer

modernos sistemas basados en la automatización, como son los cajeros automáticos o el banco en casa, por citar los más destacados.

A este respecto, las cooperativas de crédito presentan una serie de ventajas e inconvenientes derivados de dicho proceso de marketing.

Las ventajas competitivas más destacadas de las cooperativas de crédito son las siguientes:

1.-Especialización de sus productos, destinados a sectores económicos determinados (agricultura en el caso de las cajas rurales y pequeña y mediana empresa en el caso de cooperativas de crédito no agrarias) y a grupos de clientes específicos y homogéneos (socios de la entidad o asociados a otras cooperativas).

2.-Segmentación del negocio empresarial en zonas geográficas específicas: ámbito local, comarcal y regional.

3.-Servicio directo al cliente: trato personalizado, atención preferente y satisfacción de las necesidades concretas.

Por contra, también presentan algunos inconvenientes a tener en cuenta, tales como:

1.-Dificultad para abordar una guerra de precios con bancos y cajas de ahorro, dado su carácter social.

2.-Dificultad en la promoción del producto ante la escasez de dinero y de personal cualificado para ello.

3.-La distribución de los productos y servicios se centra en la sucursal bancaria, puesto que la adopción de máquinas electrónicas, tarjetas de plástico y presencia en centros comerciales y lugares de trabajo requiere inversiones muy elevadas.

Las características analizadas pueden garantizar el éxito de las cooperativas de crédito en base a una estrategia de banca local o especializada, consistente en la oferta de productos determinados dirigidos a clientes específicos. Este es el caso de las cajas rurales locales.

La distribución de los productos bancarios mediante elementos electrónicos, las grandes campañas publicitarias y las guerras de precios son características propias de una estrategia de banca universal que requieren mayores tamaños y grandes inversiones. Este sería el caso de la banca privada y de las grandes cajas de ahorro, si bien también hay un grupo de cajas rurales provinciales que están asumiendo tal estrategia.

Como se puede apreciar, las diferencias existentes en cuanto a la política de comercialización entre las cooperativas de crédito y el resto de entidades bancarias son destacadas, si bien se puede apreciar una cierta aproximación, especialmente en el caso de las cajas rurales provinciales, que nos permite afirmar que la tendencia va a consistir en una homogeneización entre el conjunto de entidades de crédito españolas.

3.1.2. ÁREA FINANCIERA.

El conocimiento del área financiera se centra en el estudio de la situación económico-financiera de las cooperativas de crédito durante la última etapa⁶. En este sentido, procedemos al análisis de la política financiera, de la política de inversiones y del cálculo de las rentabilidades económicas.

El análisis de la estructura económica y financiera de las cooperativas de crédito va a servir para conocer las desventajas e inconvenientes con que se encuentran estas entidades frente al resto de instituciones crediticias, por cuanto esta estructura viene caracterizada por una serie de elementos negativos que limitan o reducen su nivel de desarrollo (Sanchis, 1.989 y 1.991,b).

3.1.2.1. POLÍTICA FINANCIERA: LA AUTOFINANCIACIÓN EN LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO.

El balance consolidado a 31 de Diciembre de 1.990 alcanza los 2.050 miles de millones de pesetas, con un crecimiento del 10,6% respecto al año anterior.

Según el Cuadro 3.1, en el que se muestra la estructura del pasivo de estas entidades y los ratios financieros más representativos, se pueden obtener las siguientes conclusiones sobre el pasivo de las cooperativas de crédito:

⁶ Un estudio detallado sobre la situación financiera y económica de las cooperativas de crédito y su evolución a lo largo del tiempo, así como la comparación con bancos y cajas de ahorros, se realiza en Sanchis, 1.989. Por consiguiente, en el presente trabajo simplemente se pretende actualizar dicho estudio y efectuar un resumen del mismo.

Cuadro 3.1. Estructura del pasivo de las cooperativas de crédito 1.990 (Banco de España, Boletín Estadístico, Febrero 1.991).

CONCEPTO	VALOR MONETARIO	PORCENTAJE
RECURSOS PROPIOS	238,5	11.98
ACREEDORES	183,9	9.24
DEPÓSITOS	1.567,8	78.78
RECURSOS AJENOS	1.751,7	88.02
RECURSOS TOTALES	1.990,2	100.00

(Miles de millones de pesetas)

1.- El grado de autofinanciación del sector es similar al de los bancos y cajas de ahorro, obtenido fundamentalmente de las aportaciones obligatorias (capital de constitución) y voluntarias de los socios, que constituyen el capital social de la cooperativa, de las reservas obligatorias (dotada con un 30% del excedente neto del ejercicio económico correspondiente) y demás tipos de reservas (voluntaria, estatutaria), y de la Reserva de Formación y Promoción Cooperativa, antiguo Fondo de Obras Sociales, obtenida de la dotación de un 10% como mínimo de los excedentes netos de cada ejercicio económico o en su caso del uno por mil del total de ventas facturadas. Alcanza el 11,9% del total de recursos, con un aumento respecto al año anterior del 12,9%.

2.- Las fuentes financieras ajenas más utilizadas, dentro del conjunto de recursos ajenos que alcanzan alrededor del 88% del total de recursos totales, son los depósitos obtenidos del sector privado (75.21%), si bien las cajas rurales también presentan un volumen importante de depósitos del sector público (financiación obtenida del Convenio de Asociación con el

Banco de Crédito Agrícola). Dentro de la composición de los depósitos privados, son los depósitos a plazo los que mayor volumen presentan en comparación con los depósitos de ahorro y a la vista. La emisión de bonos y obligaciones es una alternativa financiera muy poco utilizada por estas entidades. Las cooperativas profesionales y populares son las que más a menudo recurren a esta forma de financiación.

La autofinanciación en las cooperativas de crédito se nutre del capital social y las reservas y su funcionamiento es similar al de cualquier otro tipo de sociedad, aunque en las cooperativas la aportación no determina la medida de los derechos políticos y económicos de los socios (Fajardo, 1.993). También existen diferencias en cuanto a su composición. Así, el capital social de una cooperativa está constituido por aportaciones obligatorias y aportaciones voluntarias.

Las aportaciones obligatorias, sobre las cuales se establece un límite máximo para garantizar el talante democrático de la cooperativa, cumplen una función de acceso a la condición de socio de la entidad. Aunque también realizan una función financiera, al aumentar el capital social de la empresa, ésta queda limitada por los principios cooperativos.

Las aportaciones voluntarias realizan una función puramente financiera, sin influir en la condición de socio. Las necesidades de capitalización de las empresas cooperativas pueden solucionarse fomentando las aportaciones voluntarias.

En la actualidad, existen experiencias legisladoras que tratan de aumentar el atractivo de las participaciones voluntarias cooperativas para mejorar la capacidad financiera de este tipo de empresas.

En el caso de Italia, la Ley 59/1.992 que reforma la Ley de Cooperativas italianas, introduce una serie de novedades en el capital social dignas de mención (Zevi, 1.993). En este sentido, se amplía el límite máximo de cuota y de las acciones que cada socio-persona física puede poseer, se revaloriza el capital social, se crean unos fondos mutualistas para la promoción y el desarrollo de la cooperación financiados con el 3% de los beneficios de las cooperativas y se introducen dos figuras nuevas que aportan capital-riesgo a la entidad (el socio subvencionador y las acciones participativas).

El «socio subvencionador» es un tercero que aporta un capital accediendo a la propiedad de la cooperativa en forma de votos pero sin superar un máximo de cinco. El capital es ilimitado y las aportaciones deben estar representadas por acciones nominativas transferibles.

Las acciones de participación cooperativa no dan derecho a voto, aunque suponen un privilegio en el reparto de beneficios (la tasa de dividendo o retorno cooperativo, al igual que para el socio subvencionador, aumenta en dos puntos con respecto a las cuotas de los socios ordinarios) y en el reembolso del capital.

En España, el no socio con aportaciones voluntarias se denomina «asociado» o «socio comanditario». Se trata de una persona física o jurídica, pública o privada, que goza de voz y voto en la asamblea general de socios (hasta un máximo del 20% del total de los votos) y derecho a nombrar un representante para asistir a las reuniones del consejo rector con voz pero sin voto.

En el caso de las cooperativas de crédito, el Reglamento de la Ley de cooperativas de crédito establece una serie de medidas que favorecen la capitalización de estas entidades⁷.

3.1.2.2. POLÍTICA DE INVERSIONES EN LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO.

Las principales características del Activo vienen dadas por el Cuadro 3.2:

1.-La principal fuente de rendimientos del activo de las cooperativas de crédito son las inversiones crediticias (44.36% del total del activo), si bien representan un volumen inferior al del resto de instituciones de crédito.

Cuadro 3.2. Estructura del activo de las cooperativas de crédito 1.990 (Banco de España, Boletín Estadístico, Febrero 1.991).

CONCEPTO	VALOR MONETARIO	PORCENTAJE
INVERSIÓN CREDITICIA	909,5	44.36
TESORERÍA	804,5	39.24
CARTERA TÍTULOS	196,7	9.59
INMOVILIZADO	60,1	2.93
TOTAL ACTIVO	2.050,0	100.00

(Miles de millones de pesetas).

⁷ Tal como vemos en el análisis del entorno legal en el Capítulo Segundo, el Reglamento de la Ley 13/89 de cooperativas de crédito modifica el tipo de interés aplicado al capital social elevando el tope máximo al interés legal del dinero más seis puntos y permite deducir en el Impuesto sobre Sociedades la parte del Fondo de reserva obligatoria que supere al mínimo legal establecido en los Estatutos.

2.- Como consecuencia de la aplicación del coeficiente de caja y de los límites impuestos en cuanto a la realización de operaciones con terceros no socios, las cooperativas de crédito tienen un ratio de tesorería elevado (38,3% del total del activo), superior al de bancos y cajas de ahorro, que repercute negativamente en su rentabilidad económica. Estos excedentes de tesorería son colocados en su mayor parte en otros intermediarios financieros, lo cual supone un doble aspecto negativo: en el caso de las cajas rurales se produce un trasvase de recursos que son generados en el sector agrario, y que van a financiar en su mayor parte actividades de otros sectores, además de convertirse en intermediarios entre los ahorradores y las entidades bancarias en las que depositan los excedentes; se dedica un menor volumen de fondos en inversiones crediticias, y por tanto, se dedican más recursos a las inversiones interbancarias.

3.- La cartera de valores es baja (10,6% sobre el total del activo), compuesta principalmente por fondos públicos debido a la exigencia del coeficiente de inversión, que obliga a invertir en cédulas agrarias del BCA a las cajas rurales y en cédulas para inversión a las cooperativas de crédito no agrarias. Este hecho facilita la creación de canales de financiación privilegiados hacia sectores más desprotegidos, obteniendo una rentabilidad menor a la del mercado.

3.1.2.3. RENTABILIDAD ECONÓMICA DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO.

La rentabilidad de las inversiones crediticias viene determinada por las limitaciones y exigencias de la ley, circunstancias que proporciona a las cooperativas de crédito un determinado carácter social consistente en facilitar una financiación en mejores condiciones que las que ofrece el mercado a aquellos sectores económicos que como el agrario, tienen mayores dificultades financieras. En el caso de las cajas rurales, una gran parte de estas inversiones va destinada a los créditos de campaña con el fin de financiar las necesidades económicas de los pequeños y medianos agricultores agrupados en régimen de cooperativa, a unos tipos de interés bajos y plazos de amortización largos. La rentabilidad y costes medios de las Cajas Rurales son los que refleja el Cuadro 3.3.

Comparando la rentabilidad de los recursos propios de las cooperativas de crédito con la de bancos y cajas de ahorro (Cuadro 3.4), se aprecia una menor rentabilidad en las entidades cooperativas de crédito (15,78% frente al 21,10% de la banca y el 18,9% de las cajas de ahorro). Además, el grado de crecimiento ha sido también menos intenso en las cooperativas de crédito, que tan sólo han visto incrementar su rentabilidad en un punto desde 1.986 a 1.989, mientras que la banca privada lo ha hecho en siete puntos y las cajas de ahorro en algo más de dos puntos. Sin embargo, si comparamos la rentabilidad obtenida en función del ratio rendimiento neto/balance medio, los mayores porcentajes corresponden a las cooperativas de crédito. Es decir, las cooperativas de crédito ofrecen una rentabilidad sobre balance superior a la de bancos y cajas de ahorro durante los últimos cinco años (Ver Cuadro 3.5).

Cuadro 3.3. Rentabilidad y costes medios en las cooperativas de crédito (Martín Mesa, 1.988; Boletín Económico Banco de España, Junio 1.991).

AÑOS	RENTABILIDAD		COSTES MEDIOS	
	INVERSIÓN CREDITICIA	INVERSIÓN INTERBANCARIA	FINANCIACIÓN NO INTERBANC	FINANCIACIÓN INTERBANC.
1.980	12.10	10.50	6.20	13.50
1.981	13.50	11.20	5.90	13.40
1.982	12.80	13.00	6.70	12.70
1.983	12.50	13.40	6.80	11.50
1.984	12.60	12.80	7.00	10.00
1.987	12.63	10.69	6.15	8.34
1.988	13.66	9.41	6.22	9.58
1.989	13.99	10.52	6.56	10.46
1.990	14.83	10.96	7.36	11.46

Hasta el año 1.984, los datos corresponden a las cajas rurales y no al conjunto de las cooperativas de crédito.

Según las características analizadas, se puede concluir que la estructura financiera de las cooperativas de crédito españolas se adapta a su naturaleza social, consistente en canalizar los medios financieros adecuados hacia sectores más necesitados, si bien durante los últimos años ha conseguido asemejar su operatoria a la propia de bancos y cajas de ahorro.

Llegados a este punto habría que analizar si los cambios y las tendencias que se están produciendo en estos momentos en el sector, liberalización de coeficientes y operatoria, procesos de fusiones y absorciones, ruptura del Convenio Banco de Crédito Agrícola- Cajas Rurales y nueva Ley de Cooperativas de Crédito, van a seguir manteniendo esta situación, o si por el contrario se va a apostar por una estructura financiera más fuerte, competitiva y rentable, similar a la de los bancos y cajas de ahorros una vez consolidado el Mercado Único Europeo.

Cuadro 3.4. Rentabilidad recursos propios medios sistema bancario (Boletín Económico Banco de España Abril y Septiembre 1.990 y Abril 1.992).

BANCA PRIVADA						
	1.986	1.987	1.988	1.989	1.990	1.991
Rdo neto/Balance medio	0,83	1,02	1,44	1,59	1,53	1,44
Balance medio/R.propios	17,10	16,60	15,60	15,30	15,00	15,20
Rentabilidad Recursos propios (%) (1*2)	14,20	16,90	22,42	24,27	22,98	21,94
CAJAS DE AHORRO						
	1.986	1.987	1.988	1.989	1.990	1.991
Rdo neto/Balance medio	0,96	1,34	0,75	1,08	0,98	1,03
Balance medio/R.propios	16,80	16,30	19,00	20,10	19,00	17,70
Rentabilidad Recursos propios (%) (1*2)	16,10	21,80	14,26	21,76	18,65	18,22
COOPERATIVAS DE CRÉDITO						
	1.986	1.987	1.988	1.989	1.990	1.991*
Rdo neto/Balance medio	1,35	1,53	1,41	1,82	1,61	1,39
Balance medio/R.propios	11,01	9,67	9,10	8,67	8,59	11,42
Rentabilidad Recursos propios (%) (1*2)	14,86	14,79	12,83	15,78	13,84	15,87

* Datos obtenidos de la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (Anuario 1.991).

Para responder a esta cuestión es conveniente profundizar más en el análisis de la cuenta de resultados de estas entidades.

El incremento de la productividad generado por la reducción en el número de empleados por oficina y el aumento del volumen de recursos ajenos por encima del número de empleados, así como la relativa baja rentabilidad e insuficiente gestión de los recursos debido a la existencia de un ratio de tesorería excesivamente elevado, son las características más

importantes que presenta la estructura económica de las cooperativas de crédito en la actualidad.

La cuenta de resultados de estas entidades ha ido sufriendo altibajos considerables debido a la inestabilidad generada por los procesos de crisis y posterior saneamiento de numerosas cajas rurales, que ha afectado negativamente sobre el resultado neto durante los años 1982-84, y a la existencia de un margen financiero no demasiado positivo debido al incremento de los costes financieros (escasa rentabilidad crediticia). Por otra parte, la rentabilidad de las inversiones interbancarias ha influido positivamente sobre el margen financiero, al incrementar los productos, compensando el aumento de los costes. Durante estos últimos años también se ha producido un ligero descenso en los gastos de explotación, hecho que ha influido positivamente en el resultado neto obtenido. La disminución en los gastos de explotación es debida al incremento de la productividad y a la reducción de las plantillas.

Efectivamente, una vez transcurrido el período de expansión de oficinas durante los años 1980-83, el número de empleados por oficina empezó a disminuir debido al proceso de crisis y saneamiento, y posteriormente debido a los procesos de liberalización financiera, fusiones y absorciones y automatización del sector del crédito cooperativo. La existencia de un volumen de recursos ajenos creciente y siempre por encima del número de empleados también ha influido positivamente en el incremento de la productividad del personal de las cooperativas de crédito.

Por otra parte, el incremento de los salarios nominales de los empleados como consecuencia de una mayor especialización profesional de éstos, ha contribuido a que los gastos de explotación hayan disminuido en menor intensidad, si bien la tendencia sigue siendo descendente (ver Cuadro 3.6).

Cuadro 3.5. Comparación resultados entre cooperativas de crédito, bancos y cajas de ahorro en 1.990 (Boletín Económico del Banco de España, Junio 1.991).

	COOPERATIVAS	BANCOS	CAJAS
Productos financieros	11.62	11.99	10.94
Costes financieros	-6.41	-7.95	-6.55
Margen intermediación	5.21	4.03	4.38
Otros productos ordinarios	0.20	0.74	0.28
Gastos explotación	-3.33	-2.79	-2.89
Margen explotación	2.08	1.98	1.77
Resultados	1.61	1.52	0.99
RENTABILIDADES			
Total activos rentables	12.58	13.12	12.20
Inversión crediticia	14.83	16.94	14.47
Fondos públicos	8.62	9.82	11.31
Banco de España	4.47	5.82	4.56
Interbancario	14.43	14.23	14.77
COSTES MEDIOS			
Total pasivos onerosos	7.63	9.74	7.84
Financiación de clientes	7.36	8.43	7.38
Cuentas corrientes	4.60	6.31	3.86
Imposiciones a plazo	10.64	10.64	10.84
Cesión de activos	9.80	10.85	12.11
Financiación interbancaria	11.84	14.73	15.73

% sobre balance medio.

Por otra parte, la distribución de resultados netos durante el trienio 1.986-88 ha sido la que muestra el Cuadro 3.7.

Analizando la evolución de la Cuenta de Resultados de las cooperativas de crédito durante el cuatrienio 1.986-1.989, según datos facilitados por el Banco de España, y en comparación con bancos y cajas de ahorro, se pueden obtener las siguientes conclusiones (Cuadro 3.8):

Cuadro 3.6. Magnitudes relacionadas con los gastos de explotación (Boletín Económico del Banco de España, Abril y Septiembre 1.990, Junio 1.991 y Abril 1.992).

COOPERATIVAS DE CRÉDITO					
	1.986	1.987	1.988	1.989	1.990
Nº de empleados	9.096	7.633	7.276	7.456	8.311
Nº de oficinas	2.698	2.484	2.347	2.364	2.855
Empleados por oficina	3,37	3,07	3,10	3,15	2,91
Gtos personal/empleado*	-	3.160	3.584	4.453	4.512
R.Ajenos/empleado**	115,9	155,3	189,0	206,1	181,4
CAJAS DE AHORRO					
	1.986	1.987	1.988	1.989	1.990
Nº de empleados	68.150	70.208	73.877	78.602	75.472
Nº de oficinas	13.067	13.487	14.097	14.933	13.453
Empleados por oficina	5,2	5,2	5,2	5,3	5,6
Gtos personal/empleado*	3.442	3.662	3.790	4.300	4.950
R.Ajenos/empleado**	144	155	169	191	218
BANCA PRIVADA					
	1.986	1.987	1.988	1.989	1.990
Nº de empleados	159.930	157.595	157.072	158.401	156.080
Nº de oficinas	16.594	16.586	16.679	16.975	18.252
Empleados por oficina	9,6	9,5	9,4	9,3	8,6
Gtos personal/empleado*	3.021	3.270	3.590	4.010	4.350
R.Ajenos/empleado**	97	107	117	131	144

* Miles de pesetas.
** Millones de pesetas.

1.-Destaca el mayor margen de intermediación con una media para los cuatro años del 5,16% sobre el total del activo medio, superior al 4,05% de la banca y el 4,96% de las cajas de ahorro. En el año 1.990 se incrementa aún más esa diferencia, con unos porcentajes del 5,21% para las cooperativas de crédito, un 4,03% para bancos y un 4,38% para cajas de ahorro (Cuadro 3.5).

Cuadro 3.7. Distribución resultados netos (Boletín Económico del Banco de España, Septiembre 1.990).

CONCEPTO	BANCOS	CAJAS	COOP. CRÉDITO
Amortización pérdidas	-	-	12,9
Impuestos	27,4	17,5	8,0
Dividendos	29,6	20,7	18,3
Reservas y fondos	40,5	56,2	53,1
Otros	2,5	5,6	7,7

2.-Menores costes financieros con respecto a los bancos, debido a su estructura de inversión-financiación y a las subidas en los tipos de interés del mercado interbancario. Durante 1.990 se observa la misma tendencia, con un porcentaje sobre el activo medio del 6,41% para cooperativas de crédito, del 7,95 para bancos y del 6,55 para cajas de ahorro (Cuadro 3.5).

3.-Mayores productos financieros respecto a las cajas de ahorro debido al mayor peso de la inversión obligatoria por coeficientes en las cajas de ahorro. No obstante, a partir de 1.988 se igualan los niveles de los coeficientes de ambos tipos de entidades. En este caso, la diferencia es debida al mayor rendimiento de la inversión crediticia de las cooperativas de crédito. En 1.990 se sigue la misma tendencia (Cuadro 3.5).

4.-Los productos ordinarios netos fueron los más bajos, alcanzando una media del 0,15% sobre el total del activo medio, debido a la escasez de actividades diferentes a las clásicas (moneda extranjera, efectos comerciales y gama de servicios).

5.-Gastos de explotación elevados, superiores a los de los bancos y cajas de ahorro, debido a la mayor cantidad de empleados y oficinas en términos proporcionales. Las medias de los ratios de activos totales medios por oficina y por empleado fueron de 538 y 159 millones de pesetas respectivamente. Para el caso de las cajas de ahorro fueron de 1.198 y 214 millones, y para bancos de 1.940 y 204 millones. Además, durante el año 1.989 se produjo un aumento en los gastos de explotación, que ha supuesto una mayor desventaja. Se mantiene la misma tendencia durante 1.990.

6.-Como consecuencia de todo lo anterior, los resultados de las cooperativas de crédito han sido superiores durante todo el período considerado, alcanzando en 1.990 un porcentaje sobre activo medio del 1,61% frente al 1,52 de bancos y el 0,99 de cajas de ahorro.

En definitiva, la reestructuración llevada a cabo después de la crisis ha disminuido la participación del balance de las cooperativas de crédito en el conjunto del sistema bancario, pasando del 3,12% en 1.985 al 2,87% en 1.989. También hay que tener en cuenta que durante el cuatrienio considerado se han producido cambios económicos y políticos importantes derivados del proceso de liberalización europea, que han repercutido sobre la estructura económico-financiera de las entidades cooperativas de crédito.

CUADRO 3.8
CUENTA DE RESULTADOS DEL SISTEMA BANCARIO EN EL CUATRIENIO 1986 - 1989

% sobre balance medio

	31 DE DICIEMBRE DE 1986							31 DE DICIEMBRE DE 1987						
	BANCA PRIVADA	CAJAS AHORRO	COOP. CRÉDITO	C.R. PRVCLES.	C.R. COMCLES.	C.R. LOCALES	C.R. NO RURAL	BANCA PRIVADA	CAJAS AHORRO	COOP. CRÉDITO	C.R. PRVCLES.	C.R. COMCLES.	C.R. LOCALES	C.R. NO RURAL
PRODUCTOS FINANCIEROS	10,18	10,43	11,12	11,14	11,36	10,41	11,19	10,78	10,55	11,06	11,09	11,82	11,46	10,57
COSTES FINANCIEROS	-6,37	-5,45	-6,04	-6,04	-6,45	-5,66	-5,99	-6,80	-5,17	-5,64	-5,63	-6,30	-5,40	-5,48
M. INTERMEDIACIÓN	3,81	4,98	5,08	5,10	4,71	4,74	5,20	3,98	5,38	5,42	5,46	5,52	6,06	5,08
OTROS PRODUCTOS O.N.	0,72	0,24	0,13	0,10	0,05	0,03	0,26	0,74	0,25	0,15	0,13	0,07	0,03	0,26
MARGEN ORDINARIO	4,53	5,23	5,21	5,20	4,96	4,77	5,45	4,72	5,63	5,57	5,59	5,59	6,09	5,34
GASTOS EXPLOTACIÓN	-2,67	-3,13	-3,37	-3,67	-3,12	-2,51	-2,88	-2,67	-3,19	-3,20	-3,48	-2,94	-2,48	-2,71
MARGEN EXPLOTACIÓN	1,86	2,09	1,84	1,54	1,84	2,26	2,58	2,05	-2,44	-2,37	-2,11	-2,66	-3,61	-2,64
SANEAMIENTOS CRÉDITOS	-0,63	-0,29	-0,74	-0,66	-0,94	-0,14	-1,09	-0,66	-0,47	-0,89	-0,85	-1,16	-0,34	-1,03
PENSIONES	-0,36	-0,92	-0,02	-0,03	-0,01	-0,03	0,00	-0,42	-0,67	-0,08	-0,11	-0,01	-0,17	0,00
OTROS P. Y Q.	-0,05	0,09	0,27	0,27	0,23	0,02	0,37	0,05	0,04	0,13	0,11	0,21	-0,07	0,22
RESULTADOS	0,82	0,97	1,35	1,12	1,12	2,11	1,86	1,02	1,34	1,53	1,26	1,69	3,03	1,83
PROD. AYUD. FGC			0,31	0,48	0,15					0,17	0,26	0,03		
RDO. CON AYUDAS			1,66	1,60	1,27					1,70	1,52	1,72		
PRO MEMORIA:														
BALANCE MEDIO (MM)	27.803	12.269	1.251	781	113	82	275	29.981	13.623	1.466	922	123	92	329
	31 DE DICIEMBRE DE 1988							31 DE DICIEMBRE DE 1989						
	BANCA PRIVADA	CAJAS AHORRO	COOP. CRÉDITO	C.R. PRVCLES.	C.R. COMCLES.	C.R. LOCALES	C.R. NO RURAL	BANCA PRIVADA	CAJAS AHORRO	COOP. CRÉDITO	C.R. PRVCLES.	C.R. COMCLES.	C.R. LOCALES	C.R. NO RURAL
PRODUCTOS FINANCIEROS	10,49	10,16	10,6	10,66	10,89	9,96	10,5	11,17	10,36	11,01	11,11	11,23	10,49	10,83
COSTES FINANCIEROS	-6,22	-5,16	-5,64	-5,58	-6,34	-5,44	-5,60	-7,08	-5,71	-5,80	-5,64	-6,50	-5,55	-6,04
M. INTERMEDIACIÓN	4,27	5,00	4,95	5,08	4,55	4,52	4,90	4,09	4,65	5,21	5,47	4,73	4,94	4,80
OTROS PRODUCTOS O.N.	0,73	0,27	0,15	0,13	0,09	0,04	0,23	0,70	0,25	0,15	0,12	0,09	0,03	0,27
MARGEN ORDINARIO	5,00	5,27	5,10	5,21	4,64	4,56	5,13	4,80	4,90	5,36	5,59	4,82	4,98	5,07
GASTOS EXPLOTACIÓN	-2,73	-3,03	-3,09	-3,33	-2,90	-2,44	-2,75	-2,67	-2,94	-3,23	-3,49	-2,91	-2,62	-2,87
MARGEN EXPLOTACIÓN	2,27	2,24	2,00	1,88	1,74	2,12	2,38	2,12	1,96	2,13	2,10	1,91	2,36	2,20
SANEAMIENTOS CRÉDITOS	-0,82	-0,43	-0,54	-0,50	-0,57	-0,09	-0,77	-0,44	-0,23	-0,37	-0,37	-0,21	-0,08	-0,50
PENSIONES	-0,39	-1,31	-0,16	-0,20	-0,23	-0,31	0,00	-0,24	-0,72	-0,13	-0,17	-0,17	-0,10	-0,01
OTROS P. Y Q.	0,32	0,28	0,12	0,06	0,17	0,11	0,25	0,11	0,09	0,12	0,06	0,17	0,11	0,26
RESULTADOS	1,38	0,78	1,41	1,24	1,12	1,83	1,86	1,54	1,10	1,75	1,62	1,70	2,29	1,95
PROD. AYUD. FGC			0,11	0,18	0,02					0,07	0,12	0,01		
RDO. CON AYUDAS			1,52	1,42	1,14					1,82	1,74	1,72		
PRO MEMORIA:														
BALANCE MEDIO (MM)	32.596	15.801	1.567	954	141	104	368	37.546	19.369	1.682	1.028	125	113	416

FUENTE: BANCO DE ESPAÑA, BOLETÍN ECONÓMICO SEPTIEMBRE 1990.

Se puede decir que la evolución de la Cuenta de Resultados de las cooperativas de crédito ha tenido un comportamiento positivo, en términos generales. La situación económica de las entidades bancarias españolas durante los últimos cinco años se ha caracterizado por un acercamiento entre las diferentes clases de entidades (bancos, cajas de ahorro y cooperativas de crédito) y una dedicación prioritaria al saneamiento de la crisis sufrida. Por su parte, las cooperativas de crédito han liberalizado su operatoria, eliminando la concentración de sus actividades en grupos de clientes específicos (socios), en sectores económicos determinados (agrario) y en zonas geográficas locales. No obstante, su reducido tamaño sigue suponiendo una desventaja competitiva con respecto a bancos y cajas de ahorro, que puede eliminarse a través de la cooperación e integración cooperativa⁸.

El estudio del balance y de la cuenta de resultados de las cooperativas de crédito (área financiera), tradicionalmente ha permitido detectar una serie de características que diferencian a estas entidades de las del resto (bancos y cajas de ahorro), mostrando el carácter social de las primeras. Tales características son las siguientes:

- 1.-Excedente de tesorería derivado de la escasa capacidad inversora de este tipo de entidades. Estos excedentes, generalmente han supuesto un trasvase de fondos del sector cooperativo a otros sectores.
- 2.-Escasa rentabilidad en comparación con bancos y cajas de ahorros, como consecuencia de una aplicación más rigurosa de los coeficientes y de la limitación en las operaciones activas.
- 3.-Baja productividad por oficina y por empleado, y gastos de explotación elevados; aunque ésta es una característica común al

⁸ El análisis sobre este tipo de estrategias se efectuará en la segunda parte del presente trabajo.

conjunto de entidades bancarias españolas con respecto a las europeas (alemanas, francesas, inglesas).

4.-Escasez financiera debido a las limitaciones en el capital social, el cual se obtiene exclusivamente mediante participaciones de los socios.

5.-Excesiva concentración del riesgo, al no existir una política diversificadora en este tipo de instituciones.

Sin embargo, a raíz del proceso de liberalización económica iniciado durante los años ochenta, las cooperativas de crédito han sabido reducir y/o eliminar algunos de los inconvenientes que acabamos de exponer.

Así,:

1.-La ampliación de las operaciones activas a terceros no socios hasta un 50% de los recursos totales de la entidad⁹ ha permitido diversificar las operaciones bancarias de las cooperativas de crédito, reduciendo la concentración del riesgo. No obstante, el ratio de tesorería sigue siendo algo excesivo en comparación con bancos y cajas de ahorro.

2.-La rentabilidad de las cooperativas de crédito, especialmente de las inversiones crediticias, se ha incrementado sensiblemente, hasta superar a la de bancos y cajas de ahorros¹⁰.

3.-La productividad sigue siendo baja y los gastos de explotación elevados, pero como decíamos anteriormente, es común al sistema bancario español.

⁹ Véase el artículo cuarto de la Ley 13/1.989 de Cooperativas de Crédito.

¹⁰ Véase el Boletín Económico del Banco de España de Junio de 1.991.

4.-Se ha incrementado la posibilidad de ampliar el capital social de la entidad, incluso mediante aportaciones de sectores ajenos al cooperativo (sin exceder el 49% del total de los recursos propios)¹¹, con lo cual se incrementa el nivel de capitalización.

Sin embargo, la existencia de un número elevado de desventajas relacionadas con la estructura económico-financiera de las cooperativas de crédito ha propiciado el desarrollo de opiniones dirigidas hacia la conversión de las cooperativas en empresas de capitales (con un comportamiento similar al de las sociedades anónimas). Los argumentos expuestos a favor de esta idea son los siguientes:

1.-Incremento de la eficiencia dentro de cada entidad: este es un planteamiento restringido de la realidad, por cuanto la eficacia y la eficiencia de una entidad no dependen tanto de la personalidad jurídica que adopte, sino de la motivación del personal, de su estructura organizativa y de una buena dirección de recursos humanos.

2.-Aumento de la competencia del sector: el aumento de la competencia se produce tanto si se crean sociedades anónimas como si se crean sociedades cooperativas.

3.-Incrementa el número de opciones posibles: este argumento es del todo incierto, puesto que la desaparición de la banca local y la financiación especializada, lo que provocaría es todo lo contrario, es decir, una reducción de las opciones, imperando un único tipo de estrategia o modelo bancario, el de banca universal.

¹¹ Véase el artículo quinto de la Ley 13/1.989 de Cooperativas de Crédito.

En definitiva, consideramos que dichos argumentos no tienen fundamento, sobre todo si tenemos en cuenta que las cooperativas de crédito han seguido durante los últimos cinco años una evolución económica positiva.

3.1.3. ÁREAS PRODUCTIVA Y DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.

El estudio de las áreas productiva y de I+D en las entidades bancarias nos permite identificar un importante proceso de innovaciones bancarias, que ha supuesto la creación e implantación de numerosos y modernos productos e instrumentos bancarios¹². Por contra, las cooperativas de crédito carecen de una política activa en I+D consecuencia de su escasa capitalización, y su actitud estratégica se asemeja a una estrategia de imitación y no de innovación, por lo que los productos y servicios que ofrecen estas entidades son muy limitados.

La función de producción se entiende en un sentido amplio, por cuanto no solo corresponde a las empresas productoras (industrias) sino a cualquier organización, incluidas las comerciales y de servicios (Chase y Aquilano, 1.978).

Dentro del sistema productivo habrá que distinguir dos tipos de operaciones:

- Operaciones de producción.
- Operaciones de servicios.

Para el análisis de este área funcional hay que considerar diferentes aspectos.

El aspecto más importante es, sin duda alguna, el nivel tecnológico alcanzado por la empresa. La tecnología desempeña un papel destacado en el negocio bancario, representando una ventaja competitiva más

¹² Este aspecto ha sido analizado y demostrado en el Capítulo Segundo.

para aquellas entidades que la poseen, o cuanto menos una desventaja importante para quienes no tienen acceso a la misma.

Un segundo aspecto es el relacionado con la eficiencia productiva de la empresa a través de la mejora del diseño del sistema productivo. Ello se encuentra directamente relacionado con la capacidad y formación profesional de los directivos y empleados y con la ubicación y diseño de la planta productiva, en este caso de la oficina bancaria. La disposición adecuada de la oficina repercute sobre la eficiencia del negocio bancario, teniendo en cuenta que la proximidad geográfica y un aspecto acogedor, íntimo y seguro de la oficina, son dos elementos fundamentales en la decisión de un cliente.

El tercer aspecto es el relacionado con la calidad de los productos.

La Investigación y el Desarrollo (I+D) en el caso de las entidades bancarias se centra en el potencial o capacidad de las innovaciones. Las innovaciones bancarias, referidas tanto a productos y mercados como a métodos de producción y/o comercialización, gestión de la calidad, marcas y patentes, etc., representan actualmente una ventaja competitiva importante.

La calidad y el precio de los productos exige la aplicación de un sistema de análisis de rentabilidad capaz de identificar aquellos productos que por sus características son más rentables para la entidad. Hay entidades bancarias que clasifican los productos ofrecidos a la clientela por orden de importancia en base a una serie de criterios. Una clasificación podría ser la siguiente (Channon, 1.990):

- 1.-Servicios operativos esenciales estrechamente vinculados con las actividades básicas de la entidad y relacionados con otros servicios:

son servicios deseables frente a aquellos que no se relacionan con las actividades, que son menos deseables.

2.-Servicios más rentables: son los servicios mejores.

3.-Servicios que generan riesgos crediticios u operativos: son servicios menos deseables.

4.-Servicios que exigen gran cantidad de tiempo del personal de la entidad: servicios menos deseables que los automatizados.

5.-Servicios que generan efectos por cobrar: servicios no deseables.

6.-Servicios únicos/distintivos: servicios deseables.

Esta clasificación permite obtener una Matriz de deseabilidad/calidad como la que muestra la Figura 3.1.

CALIDAD	Alta	Servicios deseables y mal recibidos.	Servicios deseables y bien recibidos.
	Baja	No deseables y mal recibidos.	No deseables y bien recibidos.
		Baja	Alta
		CONVENIENCIA DEL SERVICIO	

Figura 3.1. Matriz deseabilidad/calidad (Channon, 1.990).

En última instancia, durante el proceso de desarrollo de nuevos productos bancarios habrá que tener en cuenta el segmento de clientela al cual se dirige el producto y la forma o canal de distribución a través del cual se va a transmitir (cajero automático, oficina, etc.)

El desarrollo de este área en las cooperativas de crédito es más bien escaso y, como decíamos anteriormente, se centra en los productos bancarios clásicos (actúan como meros depositantes y oferentes de fondos).

3.1.4. ÁREA DE MANAGEMENT.

El área de management es un área compleja y amplia. Para llevar a cabo un análisis de la misma vamos a centrarnos en el estudio, aplicado a las cooperativas de crédito, de la definición del sistema de objetivos, de las estructuras organizativas y de los recursos humanos.

3.1.4.1. EL SISTEMA DE OBJETIVOS EN LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO.

Teniendo en cuenta que la determinación de los objetivos de la empresa es el resultado de un proceso de negociación entre el conjunto de actores implicados en la organización, hay que considerar el hecho que se pueda producir polémica en torno a la definición de dichos objetivos.

En el caso de la empresa cooperativa, la polémica se refiere a la posibilidad de compatibilizar el objetivo de maximización del beneficio con los objetivos sociales que el sistema cooperativo propugna. Objetivos múltiples y ambiguos suponen una dificultad para evaluar la gestión y la funcionalidad de la empresa. La existencia de objetivos económicos y objetivos no económicos (sociales-políticos) en la empresa repercute en la falta de un sistema coherente y ordenado de preferencias (Cuervo, 1.992). Teniendo en cuenta esto, podemos establecer como objetivos sociales inherentes a las cooperativas de crédito los siguientes:

- 1.-Promover el ahorro entre la población, especialmente entre los asociados del sector.

- 2.-Desarrollar la economía de una determinada zona, localidad o sector económico.

- 3.-Realizar localmente actividades de carácter social.
- 4.-Incentivar la democracia participativa en la gestión.
- 5.-Promover la colaboración intercooperativa.
- 6.-Desarrollar la formación humana y técnica del personal.

El nuevo entorno exige una definición clara de los objetivos vinculados a la maximización del valor de la empresa.

La maximización del beneficio se puede traducir en cuatro objetivos generales a alcanzar por toda entidad bancaria (Donnelly, Berry y Thompson, 1.989):

- 1.-Rentabilidad: garantizar el flujo de capital necesario para el desarrollo y expansión de nuevos productos. Se mide a través del rendimiento de la inversión o del rendimiento del capital en acciones¹³.
- 2.-Competitividad: garantizar la rentabilidad a largo plazo de la entidad. Su valoración se efectúa mediante el análisis del crecimiento (tasa anual de incremento de beneficios netos por acción, de los activos rentables, del activo total, del volumen de préstamos, del total de depósitos, del capital o de la participación del mercado) y la estabilidad (nivel de fluctuación del volumen de depósitos, beneficios netos por acción o beneficios netos).

¹³ La medida de la rentabilidad del sistema bancario español se analizará con detalle en la segunda parte del presente trabajo.

3.-Eficiencia: mantenimiento de una cierta eficacia a corto plazo y de la eficiencia, mediante el uso adecuado del activo y el pasivo de la entidad.

4.-Flexibilidad: flexibilidad ante los cambios del entorno, tanto interna (medidas tradicionales del riesgo: liquidez y adecuación del capital) como externa (depósitos, préstamos y composición de la cartera de inversiones).

Considerando estos cuatro aspectos, la entidad puede efectuar una valoración adecuada de los puntos fuertes y débiles, mediante el estudio de algunos indicadores, como los que aparecen en la Figura 3.2.

RENTABILIDAD	COMPETITIVIDAD	EFICIENCIA	FLEXIBILIDAD
Rendimiento de los activos.	Crecimiento (tasa anual de incremento) de: B° neto acción. Total activos. Volumen ptmos. Total depósitos Capital. Participación de mercado: -Depósito vista -Depós.a plazo. -Depos.ahorro. -Préstamos. Estabilidad (grado fluctuación) de: Deposit.vista. Deposit.plazo. Beneficio neto por acción.	Crecimiento del b° neto. Rto.capital en acciones. Rto.activos. Rto.activos rentables. % de activos rentables/ total activos B° explot./activo total. Tasa Rto.ptmo Tasa Rto. de Títul. Tesoro Tasa Rto.de Obligaciones Tasa servicio /depos.vista. Intereses pagados/D.plazo Edad y formación personal Estado equipo e instalación Pérdida netas ptmos/ptmos. Gtos explotac /Producto ex. Sueldos y salarios/producto explot. y total activos	Externa: -Depósitos. -Préstamos. -Cartera de inversiones. -Empréstitos. Interna: Liquidez: Ptmos/deposito Activos líquidos/activo tot Adecuación de capital: capital/activo + depósitos. capital/ptmos activos riesgo Deuda/capital. Capitalización en % capital.
Rendimiento del capital de las acciones.			
Rendimiento de activos rentables.			
Beneficio neto por acción.			
Rendimiento del capital.			

Figura 3.2. Valoración de puntos fuertes y débiles. Algunos indicadores (Donnelly, Berry y Thompson, 1.989).

3.1.4.2. ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS DE LA EMPRESA BANCARIA.

Según Channon (1.990 y 1.991), existen diversos modelos de organización bancaria:

1.-Estructura basada en sucursales comerciales/minoristas:

Su estructura se organiza desde un punto de vista geográfico, mediante la administración de una red local de sucursales. Las filiales actúan coordinada pero independientemente en la integración de los servicios bancarios suplementarios (Véase la Figura 3.3).

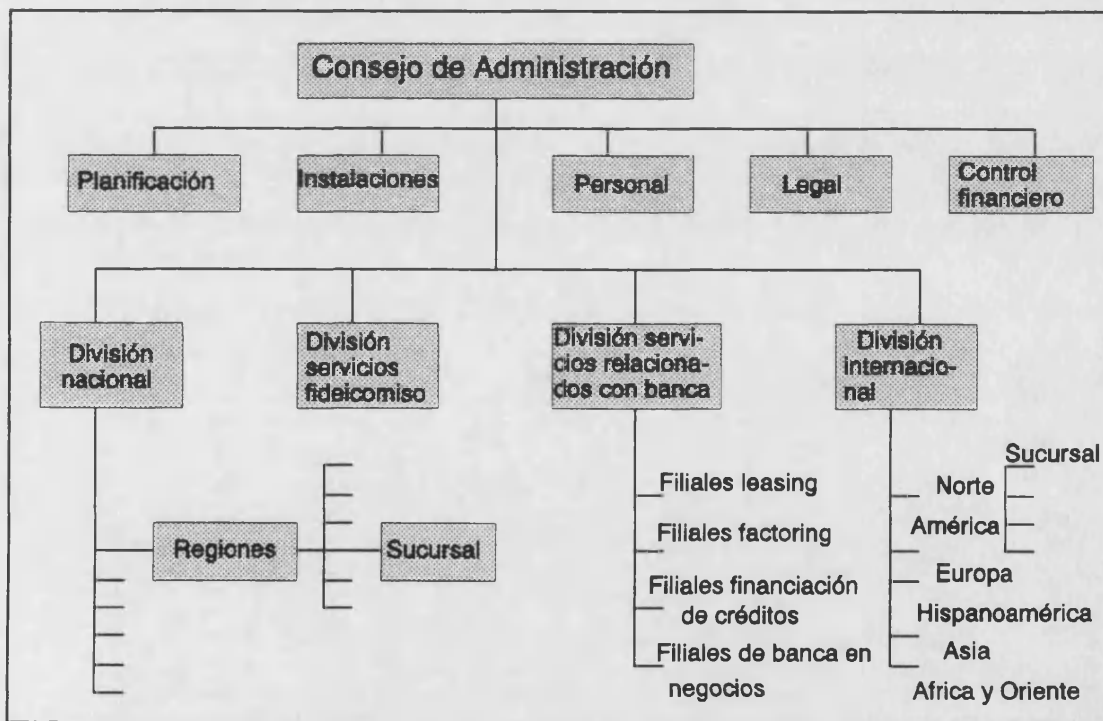


Figura 3.3. Estructura basada en sucursales minoristas y comerciales (Channon, 1.990).

2.-Estructura basada en clientes/servicios:

Son entidades con escaso potencial de sucursales, que se centran en las cuentas empresariales con un escaso volumen de pequeños negocios locales e internacionales. A escala local, realizan funciones de banca minorista. Se organizan desde un punto de vista funcional (Véase la Figura 3.4).

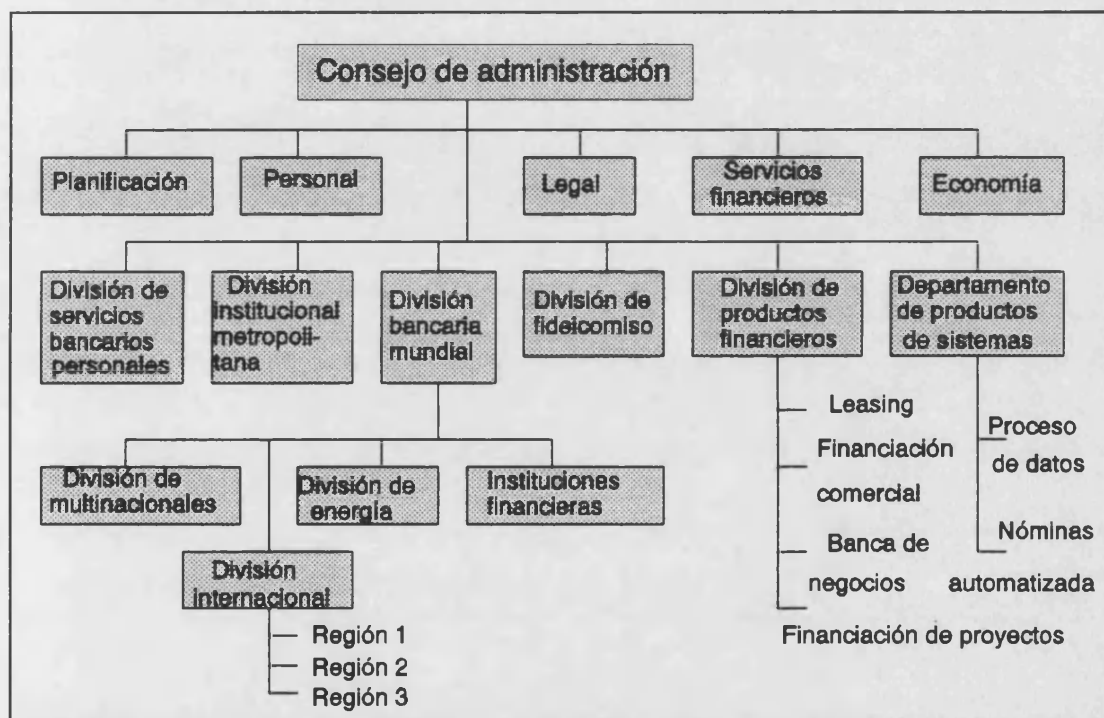


Figura 3.4. Estructura basada en clientes/servicios (Channon, 1.990).

3.-Estructura basada en el cliente:

El banco agrupa todos sus servicios para un grupo específico de consumidores bajo la misma organización global. Cada banco se centra en diferentes sectores de clientes de productos (Véase la Figura 3.5).

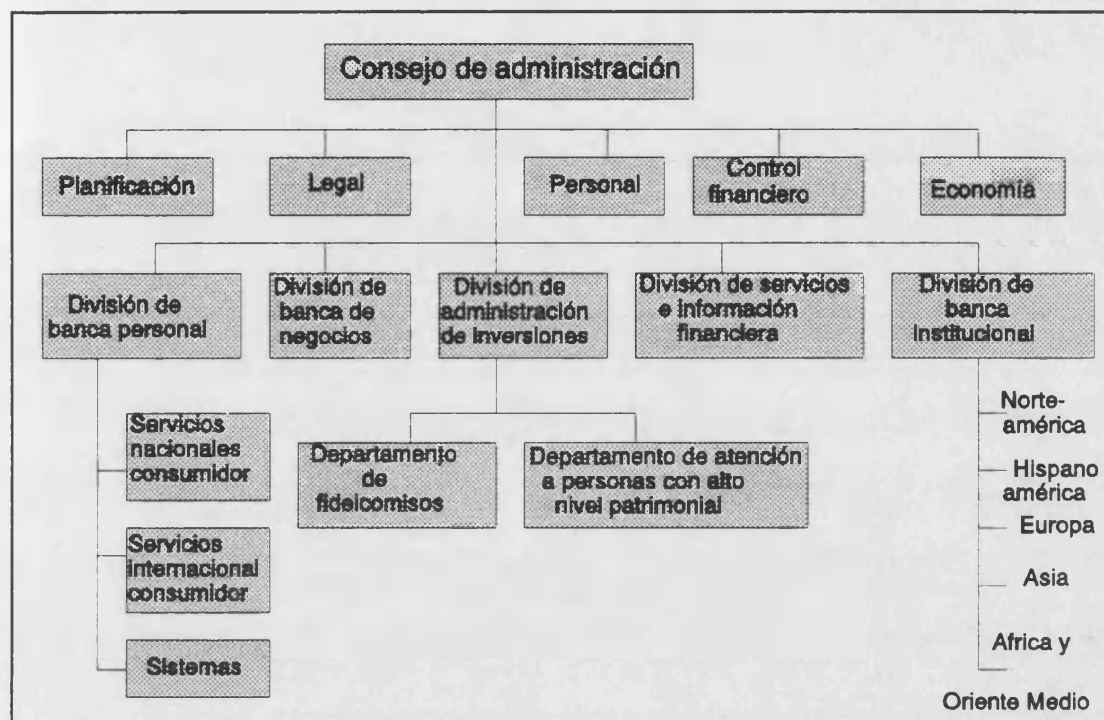
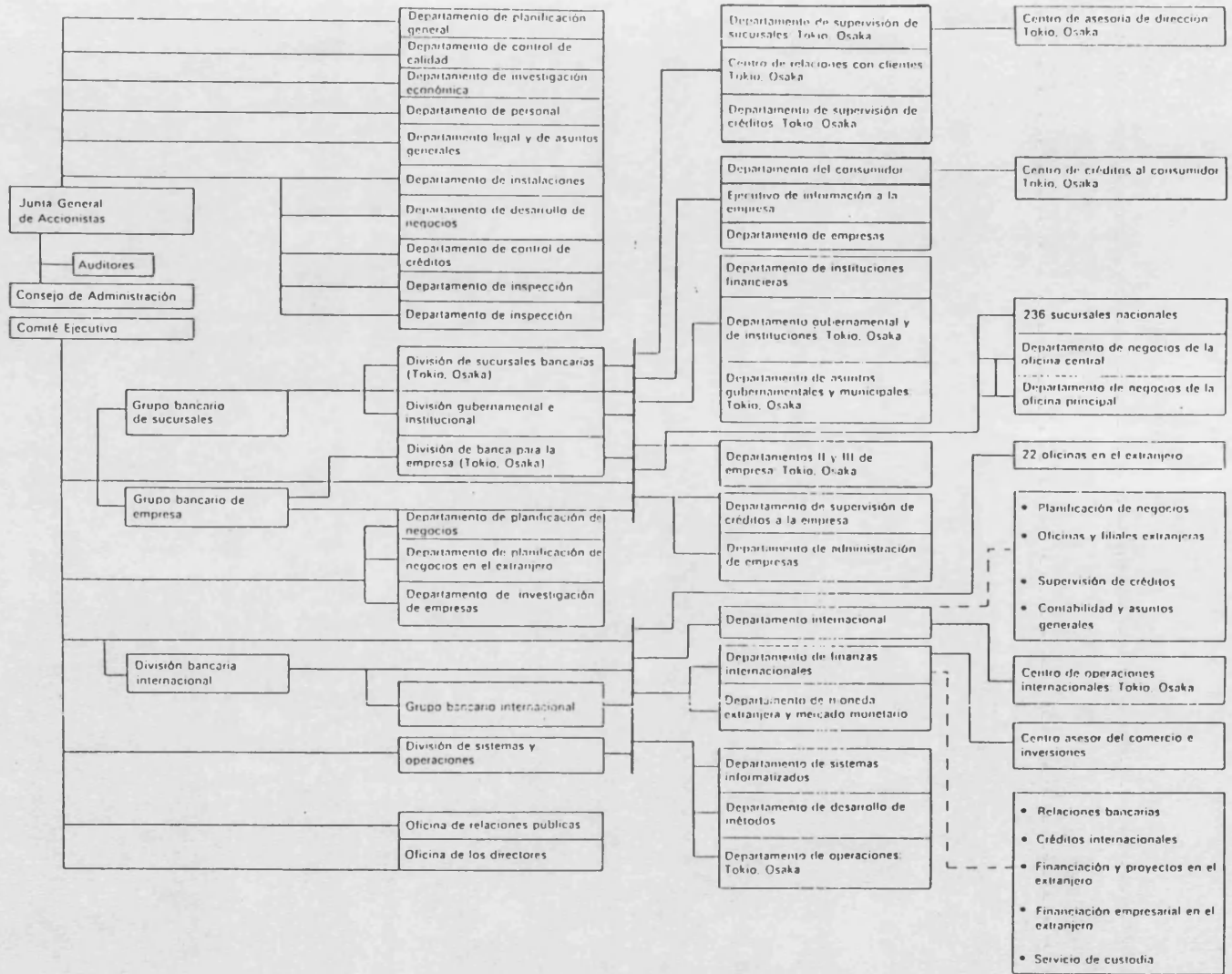


Figura 3.5. Estructura basada en el cliente (Channon, 1.990).

4.-Estructura de división internacional centralizada:

Las entidades se subdividen en cuanto a los servicios prestados, por su situación geográfica y por el sector industrial al que atienden. Es la forma adoptada por la banca japonesa (Véase la Figura 3.6).

Figura 3.6. Estructura centralizada de división internacional (Channon, 1.990).



Teniendo en cuenta los diferentes modelos estructurales adoptados por las entidades bancarias, se puede establecer una serie de variables fundamentales para determinar una estructura organizativa adecuada (Channon, 1.990):

- Geografía: especialmente importante para aquellas entidades que cuentan con una red de sucursales extensa.

- Sector económico: especialización bancaria en determinados sectores. Para el caso de las cooperativas de crédito hay que distinguir la especialización de las cajas rurales en el sector agrario y de las cooperativas de crédito profesionales y populares en la pequeña y mediana empresa.

- Producto: innovación y diversificación de la producción bancaria.

La tendencia general que se puede observar en las estructuras organizativas del sector bancario internacional, como consecuencia de las presiones competitivas, se inclina hacia una estructura basada en diferentes sectores de clientes. Las características más importantes de esta nueva tendencia son las siguientes (Channon, 1.990):

- Mayor especialización por sectores económicos.

- Mayor venta de sistemas e importancia del marketing.

- Banca empresarial especializada a través de una oferta basada cada vez más en productos especializados y creativos, aunque las operaciones de banca tradicional seguirán teniendo el mayor peso de las entidades.

- Desarrollo de productos especializados mediante la creación de paquetes de productos dirigidos a grupos concretos de clientes, con un alto valor tecnológico, y donde las actividades de apoyo pueden cobrar un protagonismo especial.

- Integración de servicios bancarios conexos mediante una oferta completa de servicios bancarios, sin diferenciación alguna.

- Unidades especializadas en banca minorista con el desarrollo de nuevas áreas de servicios.

- Desarrollo de funciones de asesoría económica en temas relacionados con la planificación estratégica, la información a la dirección, la auditoría e inspección bancaria, etc.

No obstante, la adaptación a unas nuevas necesidades de estructuras organizativas exige la aplicación de cambios importantes en el interior de las entidades bancarias, cambios difíciles y que provocan tensiones importantes en la organización.

Las cooperativas de crédito, por su carácter tradicional, presentan unas estructuras organizativas sencillas. La mayoría cuentan tan solo con una oficina bancaria (cajas rurales locales y comarcales). Las cajas rurales provinciales y las cooperativas de crédito profesionales y populares suelen contar con algunas oficinas, pero en un número no demasiado elevado. Por este motivo, su estructura organizativa no requiere la complejidad de los grandes grupos bancarios españoles. La agrupación de estas entidades es básicamente funcional.

Considerando que son entidades con escaso potencial de sucursales y que realizan funciones de banca minorista, dirigiéndose a un

segmento muy definido de clientes (sus socios y otras cooperativas), su estructura organizativa vendrá definida principalmente por la geografía y el sector económico al que financian.

Una organización inadecuada en una empresa de gran dimensión, como puede ser el caso de una entidad bancaria, puede llevar a un desajuste respecto a las condiciones del mercado, debido a la falta de capacidad para la conversión y adaptación al cambio, es decir, debido a la falta de «flexibilidad», entendiendo ésta como la capacidad para gestionar el cambio (Gimeno Griño, 1.988).

Se aduce por ello, que la pequeña empresa bancaria posee una ventaja competitiva por cuanto posee un extenso conocimiento de sus clientes y de la zona geográfica donde opera, así como rapidez de decisión y de ejecución (Dumont, 1.974).

Este puede ser el caso de las cooperativas de crédito, puesto que su fuerte arraigo al sector al que financian les permite conocer con mayor profundidad las necesidades y exigencias de sus clientes, facilitando la rapidez y la flexibilidad.

Sin embargo, dicha ventaja también puede ser alcanzada por la empresa de gran dimensión mediante una estructura descentralizada. En España, el propio desarrollo del negocio bancario y su diversificación de actividades y productos está llevando a los bancos hacia la descentralización (Gimeno Griño, 1.988).

Por otra parte, un sistema de gestión participativo y democrático como el de la empresa cooperativa, en muchos casos puede drenar la capacidad de acción de la entidad. El nivel de delegación de autoridad en las cooperativas de crédito ha sido alto, si bien la responsabilidad de los

miembros de la organización en muchos casos no se ha correspondido con dicho nivel de delegación (Aragonés, 1.987).

El carácter social de las cooperativas de crédito ha supuesto una traba al desarrollo de las funciones de planificación y control dentro del área de management. La escasa capitalización, la concentración de las actividades de la empresa y las limitaciones legales han sido los aspectos que han obstaculizado la aplicación de estas funciones en las cooperativas de crédito. El desconocimiento de las técnicas de planificación y control y, sobre todo, la falta de capacidad profesional de los gestores de estas entidades, también son cuestiones a destacar. En la actualidad, con la liberalización de las operaciones activas, las cooperativas de crédito están adquiriendo conciencia sobre la importancia de la planificación y el control estratégicos.

3.1.4.3. LA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS EN LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO.

Las evoluciones estratégicas del sector bancario son muy dependientes de sus Recursos humanos, debido a (Zardet, 1.987):

1.-Un factor predominante, la calidad del servicio: la diferenciación en el negocio bancario se consigue mediante la calidad en los servicios: horarios y días de apertura, amabilidad del personal, facilidad de atención y de obtención de un préstamo, rapidez, precisión y frecuencia de la información hacia el cliente, personalización de las relaciones con la clientela, etc.

2.-Consecuencia de la automatización: disminución en las necesidades de personal, tanto en un sentido cuantitativo (exceso de personal ante la creación de los cajeros automáticos, etc.) como cualitativo: reducción del personal administrativo y aumento del personal comercial (espíritu comercial) y exigencia de una alta cualificación profesional (formación interna).

La formación en las cooperativas de crédito presenta dos aspectos diferentes:

- La formación cooperativa propia: aprendizaje de los principios cooperativos, la evolución del cooperativismo y la asimilación de éste como una opción de vida.
- La formación técnica: conocimientos técnicos en gestión, contabilidad, etc.

La formación ha de ir dirigida a cuatro tipos de destinatarios: socios, empleados, directivos y técnicos, según muestra la Figura 3.7.

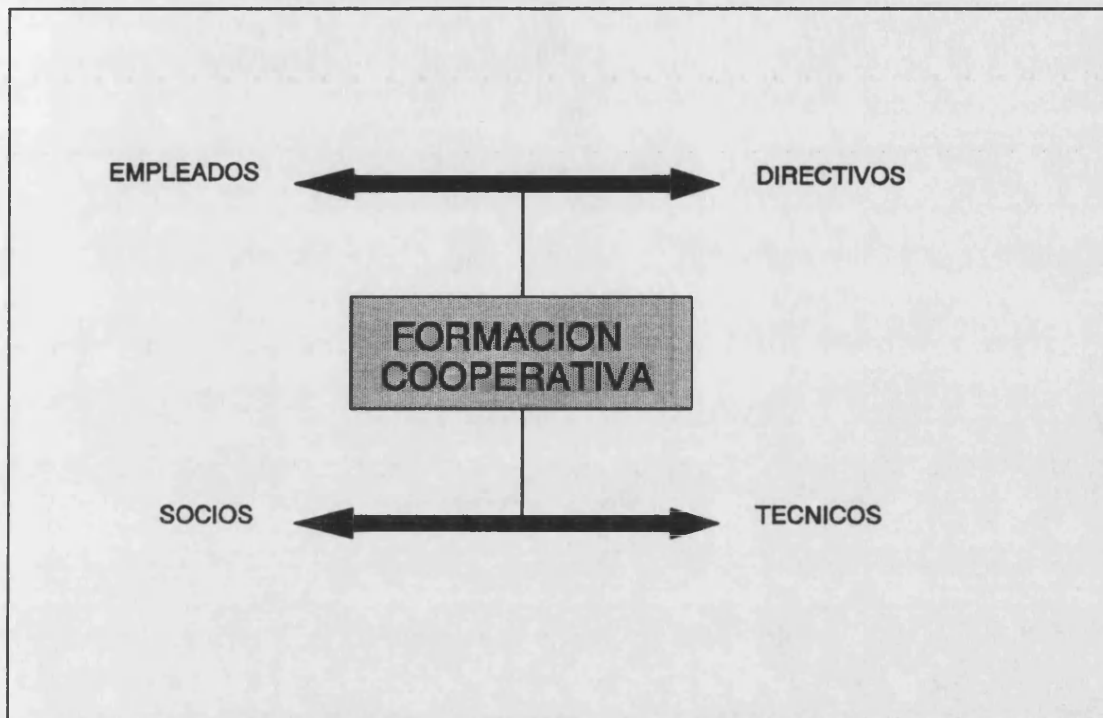


Figura 3.7. Proceso de formación en las cooperativas.

No se cumplirá el principio de educación si no se dedican esfuerzos a todos los miembros de la cooperativa (Markaide, 1.990).

Uno de los problemas históricos del cooperativismo de crédito ha sido la escasa profesionalidad de sus gerentes y directivos, y la falta de conocimientos técnicos de su personal. Por tanto, las cooperativas de crédito tienen una necesidad acuciante de formación de su personal que exige la aplicación de cursos de formación y aprendizaje dirigidos a cada uno de los componentes de estas entidades.

Por otra parte, la aplicación adecuada de una estrategia a lo largo del tiempo precisa de un personal flexible, capaz de adaptarse con rapidez y facilidad a los cambios del entorno. En este sentido, la «formación para el cambio» adquiere un papel relevante dentro de un entorno caracterizado por los cambios continuos y la necesidad de tomar decisiones con rapidez.

En este sentido, los sistemas de descentralización basados en la participación del empleado en la toma de decisiones, los métodos de promoción interna del personal y de comunicación adecuada (flujos de información que van desde arriba hacia abajo y viceversa y lateralmente), y los planes de formación continuados, obedecen a una estrategia que puede ser la adecuada para estas entidades con vistas al futuro.

El personal de las entidades bancarias precisa de una transformación en su nivel de actuación en función de los cambios tecnológicos producidos en el sector. Dicha transformación ha de venir dada en un doble aspecto:

- 1.-Adquisición de nuevas habilidades para la adaptación a los nuevos métodos informáticos en las sucursales.
- 2.-Adquisición de una nueva orientación en la gestión de las entidades, basado en un nuevo enfoque de ventas de servicios y de trato personalizado al cliente.

La aplicación de este nuevo enfoque al campo del crédito cooperativo se puede conseguir mediante el Sistema Integral del Desarrollo Organizativo de la empresa. Este sistema se basa en los siguientes puntos (Gasalla Dapena, 1.988):

1.-Clarificación de la estructura organizativa:

La actual estructura organizativa de las cooperativas de crédito se caracteriza por los siguientes aspectos:

-Alta centralización en oficinas principales y servicios centrales, con una gran concentración de personal en ellas, que contrasta con la alta dispersión física de las oficinas. El ratio empleado/oficinas principales es sensiblemente superior (44,2) al ratio empleados/oficinas (20,23).

-Elevado porcentaje de empleados con responsabilidades de jefatura.

-Elevado número de trabajadores con antigüedad superior a los quince años (más del 28%).

-Falta de adecuación de las estructuras informáticas, con gran disparidad entre las categorías asignadas a este personal.

-Pocas posibilidades de promoción interna para el personal administrativo.

-Edad media cercana a los cuarenta años.

2.-Descripción y evaluación de los puestos de trabajo:

Hay que definir las finalidades y responsabilidades de cada puesto y su aportación individual al conjunto de la organización. Como decíamos anteriormente, las prerrogativas concedidas a los miembros de las cooperativas de crédito no se corresponden con las responsabilidades asumidas (Aragóns, 1.987).

3.-Inventario de capacidades de las personas:

Hay que conocer las capacidades y el potencial del personal que integra la organización.

Las cooperativas de crédito se caracterizan por:

- Número de empleados elevado.
- Nivel de profesionalidad de los empleados bajo: número reducido de titulados (0,9% en el caso de las cajas rurales provinciales, que es el caso más elevado).
- Alta edad media de la plantilla.
- Escasa flexibilidad en la contratación de la plantilla.

4.-Adecuación de las personas al puesto de trabajo:

Este punto es el que proporciona la medida sobre las acciones de formación, promoción y rotación del personal. La rotación del personal en las cooperativas de crédito es elevada, debido principalmente a la existencia de unas remuneraciones económicas inferiores a las de la competencia, principalmente en los puestos intermedios y superiores.

5.-Evaluación del desempeño:

Las cooperativas de crédito no han utilizado, en términos generales, técnicas de medida del desempeño individual en el trabajo. Generalmente, los resultados han sido evaluados para la globalidad del grupo de trabajo, sin pretender diferenciar las aportaciones individuales realizadas.

Ello ha sido así, en parte debido a la existencia de una gestión desprofesionalizada y a una falta de formación profesional del personal. En todo caso, la productividad en las cooperativas de crédito ha sido y sigue siendo en la actualidad inferior a la de bancos y cajas de ahorro, por lo que puede resultar importante introducir medidas del desempeño individual, con el fin de llevar un mayor control.

6.-Política de retribución:

La política de retribución es uno de los aspectos más negativos en las cooperativas de crédito. La empresa cooperativa se ha caracterizado por desarrollar un sistema de retribución igualitario, es decir, que las diferencias entre las retribuciones en los puestos inferiores y las de los superiores son mínimas. Este hecho puede producir una desmotivación en los niveles intermedios y superiores. De hecho, se observa una trasvase de personas con formación de las cooperativas a otras empresas competidoras en busca de salarios más elevados. Se ha intentado subsanar este problema con la introducción de otros métodos de incentivación de carácter más social, como son los cursos de formación permanente, la participación en la toma de decisiones y el reconocimiento del grupo en el que se trabaja. Los resultados han sido escasos.

Teniendo en cuenta todos los aspectos analizados, se propone:

- 1.-Una mayor descentralización: flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones, sistema de comunicaciones ágil, plan de formación adecuado, conocimiento general de los objetivos de la empresa, desarrollo de las técnicas de «Dirección participativa» y conseguir la participación del conjunto de miembros de la organización.

- 2.-Sistemas de canalización de la información.

3.-Reestructurar categorías mediante la descripción de un organigrama más sencillo.

4.-Necesidades de una descripción de puestos de trabajo y valoración de los mismos.

5.-Nuevas tendencias en los criterios de la organización: orientación al mercado, tareas creativas y cambiantes, división del trabajo flexible, división por segmentos de clientes, etc.

6.-Política apta de promoción interna.

7.-Implantación de políticas retributivas atractivas.

El problema de la formación de los futuros directivos de la entidad (Markaide, 1.990) puede solucionarse mediante la aplicación de acuerdos de cooperación intercooperativa. Esta práctica permite reducir la escasez de puestos de niveles altos y aumentar la rotación de personal, de incremento gradual de responsabilidades y de enriquecimiento de las experiencias sin perder rasgos culturales indispensables.

3.2. TÉCNICAS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO APLICADAS AL SECTOR BANCARIO.

El conjunto de las ventajas competitivas de una empresa se pueden obtener mediante la aplicación de diferentes técnicas gráficas y métodos analíticos, entre los que destacan el Perfil Estratégico, la Cadena de Valor Añadido, el análisis de los apalancamientos y el estudio de las competencias (Menguzzato y Renau, 1.991).

La técnica del análisis de los apalancamientos se halla directamente relacionada con el empleo eficiente de los recursos de la empresa, tanto físicos como humanos. El estudio de los apalancamientos, leverage o «multiplicadores de recursos» (Sallenave, 1.984) permite a la empresa mejorar la asignación eficiente de sus recursos¹⁴.

La técnica del análisis de las competencias se centra en el largo plazo y presenta un enfoque global. Según esta técnica, se trata de llegar a conocer las competencias individuales de la empresa mediante el estudio de la cultura organizativa, de su filosofía, de su oficio. Este estudio queda implícito en el análisis de los recursos humanos y en el análisis del área de management de la empresa (Menguzzato y Renau, 1.991).

A continuación procedemos al estudio de tres técnicas de análisis estratégico diferentes. En primer lugar, definimos el marco teórico de la técnica del Perfil Estratégico. En el epígrafe siguiente aplicamos dicha técnica a las entidades bancarias españolas (bancos, cajas de ahorro y cooperativas de crédito) mediante un estudio empírico. En segundo lugar, obtenemos la cadena de valor añadido del sector bancario y en tercer lugar elaboramos una Matriz Dafo aplicada a las cooperativas de crédito.

¹⁴ Véase al respecto a Menguzzato (1.981) y Menguzzato y Renau (1.991).

3.2.1. EL PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.

El Perfil Estratégico de la empresa es una técnica de diagnóstico elemental y gráfica basada en el estudio de los factores estratégicos de la empresa con el fin de obtener una visión global de los puntos fuertes y débiles de la misma¹⁵. Su diseño se obtiene a partir de tres etapas diferentes:

- 1.-Identificación de los factores estratégicos.
- 2.-Valoración de dichos factores según una escala de valoración fijada previamente.
- 3.-Representación gráfica del Perfil.

Thièrtart (1.984) establece una escala de valores que va del uno al cinco, de forma que los números más bajos indican un debilidad y los más altos una fortaleza.

Lo más importante de esta técnica reside en poder comparar el Perfil estratégico de la empresa con el Perfil de los competidores y con el Perfil ideal. De esta forma se pueden valorar mejor los puntos fuertes y débiles obtenidos a partir del análisis funcional (Menguzzato y Renau, 1.991) (Véase la Figura 3.8).

¹⁵ Como bibliografía básica sobre el tema se puede consultar a Thièrtart (1.984), Bueno (1.987) y Menguzzato y Renau (1.991).

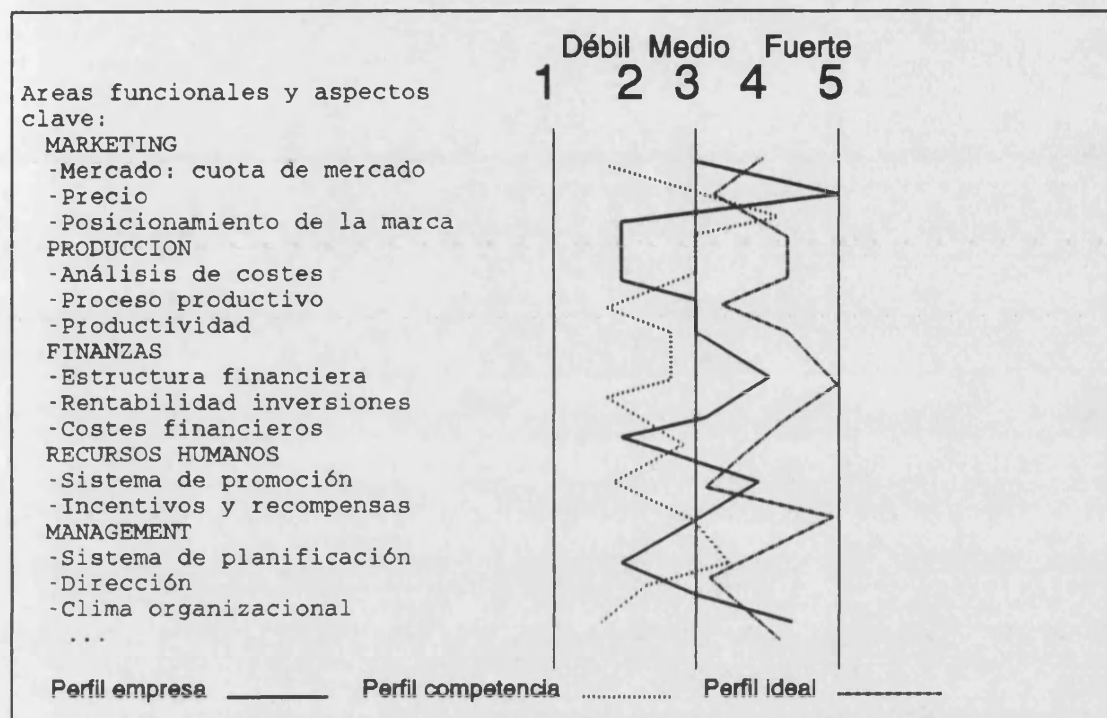


Figura 3.8. Perfil estratégico de la empresa, de los competidores y el ideal (Menguzzato y Renau, 1.991).

El inconveniente principal de la técnica del Perfil estratégico es su carácter subjetivo, dado que la selección de los factores críticos y su posterior valoración y ponderación dependen del sujeto decisor. Una mala elección, valoración, ponderación y/o comparación de los factores críticos puede eliminar o reducir la posible efectividad de esta técnica de análisis estratégico¹⁶.

¹⁶ Un análisis empírico sobre el perfil estratégico de las cooperativas de crédito y del conjunto del sistema bancario español se realizará al final de esta Primera Parte.

3.2.2. LA CADENA DE VALOR AÑADIDO EN EL SECTOR BANCARIO.

Hasta el momento se han estudiado los puntos fuertes y débiles de la empresa según las áreas funcionales de ésta. Sin embargo, este análisis efectuado a nivel global puede resultar engañoso, pues no se contemplan el conjunto de actividades específicas de la empresa, entre las cuales puede obtenerse una determinada ventaja competitiva. Con este fin, Porter (1.985) propone la determinación de las ventajas competitivas de la empresa mediante la «Cadena de valor añadido». Esta técnica consiste en «disgregar la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costes y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales» (Porter, 1.985 pp.51).

El método consiste en analizar cada una de las actividades en que se divide la empresa, desde las primarias hasta el servicio post-venta, así como las relaciones que se producen entre ellas.

Las actividades de valor se pueden dividir en varios grupos (Porter, 1.985): actividades primarias y actividades de apoyo.

La cadena de valor de una empresa que actúa en un sector determinado se encuentra inmersa en un flujo mayor de actividades que se denomina «sistema de producción de valor» (Porter y Millar, 1.986). Este sistema de producción de valor incluye las cadenas de producción de valor de los proveedores, de los canales de distribución y de los clientes. De esta forma se consigue la interdependencia entre la cadena de producción de valor propia de la empresa y la de los proveedores y distribuidores, con el fin de obtener ventajas competitivas derivadas de tales enlaces (Véase la Figura 3.9). La determinación de las actividades principales de una empresa es algo a lo que la propia empresa debe responder individualmente.

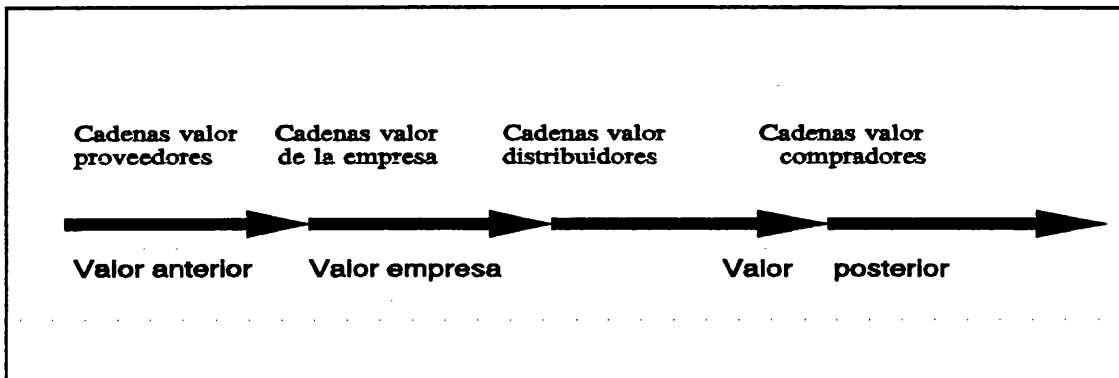


Figura 3.9. El sistema de producción de valor (Porter y Millar, 1.986).

La tecnología de la información está infiltrándose en todos y cada uno de los puntos de la cadena de valor de la empresa, transformando la forma con que se realizan las actividades de producción de valor y la naturaleza de los enlaces entre ellas.

Considerando que toda actividad de producción de valor posee un componente físico y otro de tratamiento de la información y que emplea y produce información de algún tipo, la revolución de la tecnología de la información está afectando al conjunto de las actividades que componen la cadena de valor de la empresa, según se puede observar en la Figura 3.10.

La tecnología de la información está transformando también el componente físico de las actividades, no solo de forma individual en cada una de dichas actividades, sino también incrementando la capacidad de la empresa para explotar los enlaces entre las actividades, tanto fuera como dentro de la empresa. Se crean nuevos enlaces entre actividades, permitiendo una mayor coordinación entre las propias actividades de la empresa y las de los proveedores y clientes.

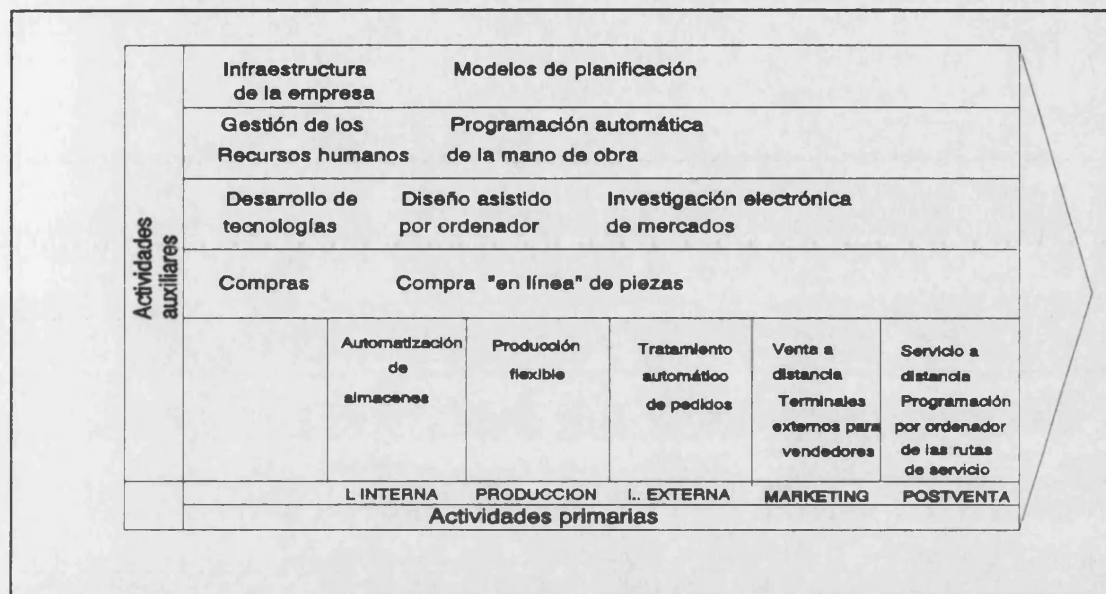


Figura 3.10. La tecnología de la información en la cadena de valor (Porter y Millar, 1.986).

Como consecuencia de la disminución del coste de la nueva tecnología, y de las cada vez mayores posibilidades de la misma, muchos sectores están introduciendo un mayor contenido informativo, tanto en el proceso como en el producto. La Matriz de Intensidad Relativa reflejada en la Figura 3.11, relaciona la intensidad del empleo de la información en la cadena de producción de valor y el contenido de información del producto en diferentes sectores económicos.

Como se puede apreciar en la Figura 3.11., el sector bancario se encuentra situado en el cuadrante correspondiente a un alto contenido informativo del producto y una alta intensidad informativa de la cadena de producción de valor. Tanto los productos como las actividades bancarias utilizan un alto contenido tecnológico, por lo que las tecnologías de la información adquieren un papel relevante, que habrá que considerar en el análisis estratégico que estamos realizando.

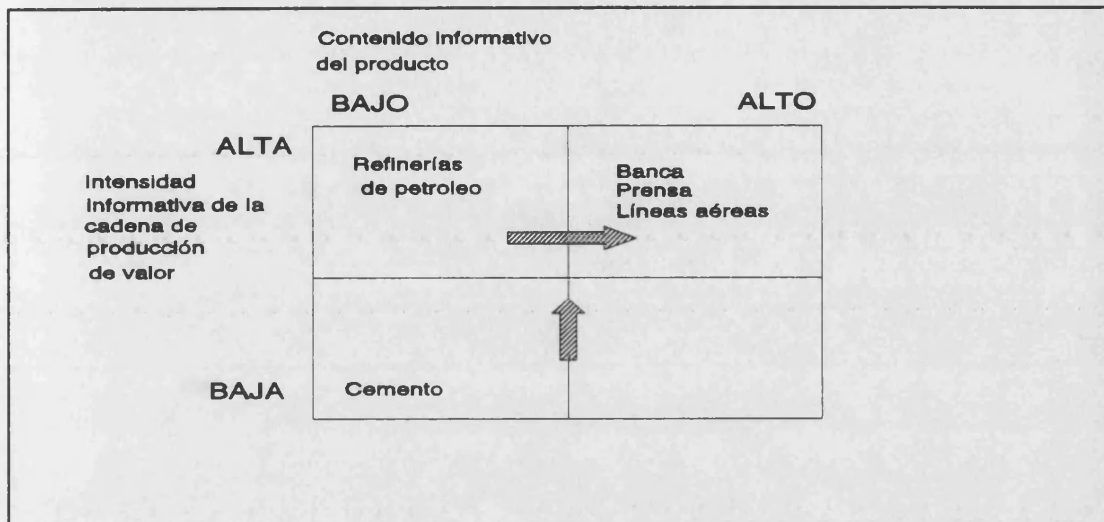


Figura 3.11. Matriz de intensidad relativa (Porter y Millar, 1.986).

Las cooperativas de crédito, por regla general, presentan unos niveles informativos, tanto de productos como de actividades de la cadena de valor, menos elevados que la banca privada y las cajas de ahorro. Si tuviéramos que situar a las cooperativas de crédito en la Figura 3.11. seguramente habría que hacerlo en el cuadrante de alto contenido informativo del producto y baja intensidad informativa de la cadena de producción de valor. Efectivamente, las cooperativas de crédito necesariamente han de utilizar los productos bancarios que comercializan bancos y cajas de ahorro¹⁷ para mantener su cuota de mercado. Sin embargo, conseguir un elevado contenido informativo en sus actividades bancarias resulta más complejo y requiere un plazo mayor, puesto que la introducción de los nuevos métodos de prestación de servicios bancarios (cajeros automáticos, tarjetas de plástico, etc.) requieren inversiones cuantiosas que las cooperativas de crédito en estos momentos no pueden asumir debido a su reducido tamaño y a su escasa capitalización.

¹⁷ Si bien siguen teniendo un mayor peso los productos bancarios tradicionales (depósitos y préstamos y créditos), algunas cajas rurales están realizando un esfuerzo destacado en la puesta al día de su oferta bancaria, con el fin de llevar a cabo una estrategia de banca universal.

La Cuenta de Resultados puede servir como indicador del nivel de coste que presenta cada una de las actividades de la empresa (Figura 3.12).

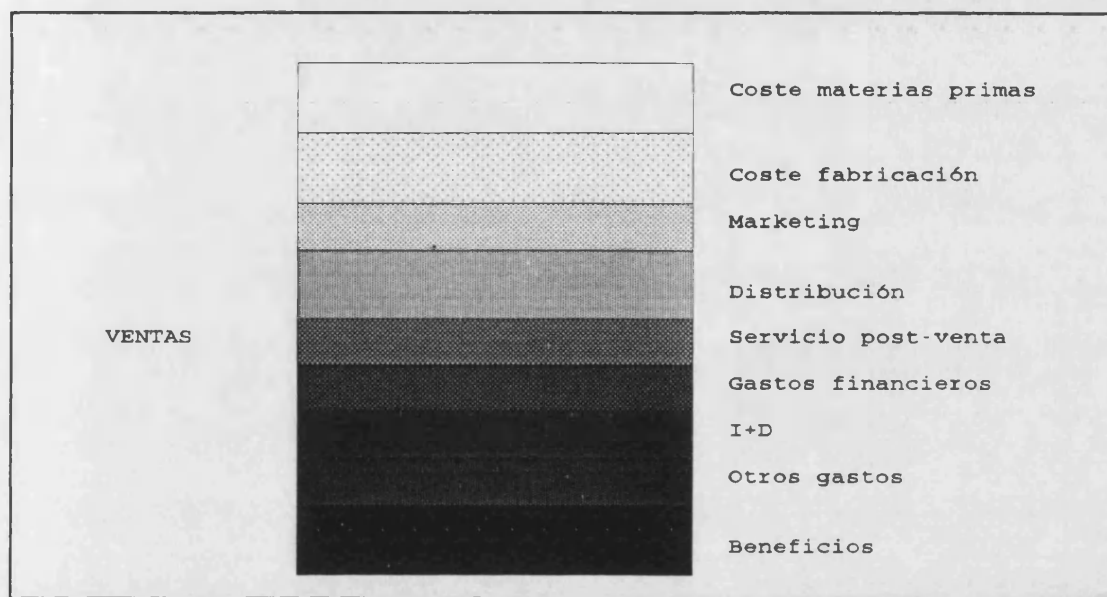


Figura 3.12. Cadena de valor según la cuenta de resultados (Jarillo, 1.990).

De esta forma se convierte en un instrumento de gran importancia para la estrategia de la empresa, al determinar una serie de palancas de gestión aplicadas al caso de los servicios bancarios (Figura 3.13).

La posición competitiva de una empresa bancaria y, por tanto, su rentabilidad a largo plazo, viene determinada por el efecto conjunto de estas siete palancas de gestión (Ballarín, 1.988).

CUENTA DE RESULTADOS	PALANCAS DE GESTIÓN
+Ingresos Financieros ←	— Poder negociador con demandantes de fondos.
-Costes Financieros ←	— Poder negociador con proveedores de fondos.

Margen Financiero ←	— Gestión Riesgo intereses.
+Ingresos Servicios ←	— Capacidad de innovación.

Margen Bruto	
-Costes Transformación ←	— Barreras de entrada (diferenciales de costes)

Fondos Generados	
-Amortiz. y Provision. ←	— Gestión Riesgo solvencia.

Beneficio Bruto	
-Impuestos	

Beneficio Neto	
-Dividendos ←	— Política de Capital.

Beneficio Retenido.	

Figura 3.13. Palancas de gestión en el sector bancario (Ballarín, 1.988).

Comparando este aspecto con las conclusiones obtenidas en el estudio del área financiera sobre la cuenta de resultados de las cooperativas de crédito se pueden obtener algunas conclusiones importantes. Veíamos en dicho estudio que el margen financiero de las cooperativas de crédito es superior al de los bancos y cajas de ahorro. Según la Figura 3.13. este hecho nos permite afirmar que el poder de negociación sobre los demandantes y proveedores de fondos es mayor en las cooperativas de crédito. Efectivamente, aunque con anterioridad a la ley de cooperativas de crédito de 1.989 las operaciones realizadas por estas entidades de crédito estaban limitadas a la financiación de sus socios y de otras cooperativas con lo que

el poder de estos últimos era elevado, con la aprobación de dicha ley la situación cambia. A una mayor libertad en la operatoria de las cooperativas de crédito, las cuales pueden captar así otro tipo de clientes ajenos al cooperativismo, hay que añadir el hecho que los socios cooperativistas son clientes que precisan de una financiación privilegiada que en muchos casos solo pueden obtener de las cooperativas de crédito (escaso poder negociador de los demandantes de fondos). Por otra parte, los socios cooperativistas están obligados a financiar a su cooperativa puesto que existe una responsabilidad social y un compromiso estatutario al respecto (reducido poder negociador de los proveedores de fondos).

Siguiendo con el análisis de la cuenta de resultados se observa unos menores ingresos por servicios en las cooperativas de crédito, por lo que la capacidad de innovación, según el análisis de Ballarín (1.988), es menor en estas entidades.

De la misma forma, los mayores costes de transformación en las cooperativas de crédito supone, siguiendo el estudio realizado por Ballarín (1.988), unos mayores diferenciales de costes y, por tanto, unas barreras de entrada más elevadas a las de bancos y cajas de ahorro.

Los saneamientos de créditos (amortizaciones y provisiones) son altos tanto en las cooperativas de crédito como en los bancos privados. En cambio, las cajas de ahorro presentan unos niveles más bajos. Ello es así debido a la crisis bancaria por la que tuvieron que pasar ambos tipos de entidades. Por tanto, la gestión del riesgo de insolvencia no presenta demasiadas diferencias, y expresa la preocupación de estas entidades al respecto.

Finalmente, la política de capital queda reflejada en el nivel de dividendos ofrecido por cada entidad. En este caso, las comparaciones quedan

matizadas por la heterogeneidad existente entre los tres tipos de entidades, puesto que así como la banca privada es una sociedad de capitales que sí reparte dividendos a sus accionistas, la forma de retribuir a los socios por parte de las cajas de ahorros y de las cooperativas de crédito es diferente. Las aportaciones que la cooperativa de crédito realiza a los socios se denominan «retornos cooperativos». Teniendo en cuenta esta matización, diremos que el porcentaje de dividendos repartido por los bancos privados es superior al de cajas de ahorro y cooperativas de crédito, por lo que la política de capital es diferente.

Otro aspecto importante de la cadena de valor añadido es el margen, entendido éste como la diferencia entre el valor total y el coste colectivo del desempeño de las actividades de valor.

Para ello hay que distinguir (Porter, 1.985) entre actividades directas (directamente implicadas en la creación de valor para el comprador), actividades indirectas (apoyo a las actividades directas) y actividades de seguro de calidad (asegurar la calidad de las actividades).

Cada actividad de la cadena de valor puede contribuir a la obtención de determinadas ventajas competitivas para la empresa, según muestra la Figura 3.14.

En las cooperativas de crédito destacaríamos las actividades de distribución, servicios y personal, a través de las cuales se observa una estrategia de diferenciación basada en tres ventajas competitivas destacadas, siguiendo a Jarillo (1.990): rapidez en servicios, atención al cliente y formación.

ACTIVIDAD	LIDERAZGO EN COSTES	DIFERENCIACIÓN
Compras.	Descuentos por volumen.	Calidad mat.primas.
Fabricación.	Métodos propios.	Maestría.
Distribución	Cercanía al cliente.	Rapidez en servicios
Marketing.	Volumen publicitario.	Imagen de marca.
Servicio.	Calidad del producto.	Atención al cliente.
I + D	Nuevos procesos.	Productos únicos.
Personal.	Motivación.	Formación.

Figura 3.14. Ventajas competitivas cadena de valor (Jarillo, 1.990).

No obstante, la cercanía al cliente también sería una ventaja competitiva a destacar, en este caso, correspondiente a una estrategia de liderazgo en costes¹⁸.

La cadena de valor añadido en una entidad bancaria puede ser de gran complejidad. No obstante, ésta se puede simplificar dividiéndola en dos únicos tipos de actividades: actividades de producción y actividades de distribución, según muestra la Figura 3.15.

1.-Actividades de producción: procesos de tipo repetitivo en los que se puede obtener una ventaja competitiva mediante la racionalización de sistemas y la innovación tecnológica. Un ejemplo de este tipo de actividades sería la compensación de cheques o el registro de transacciones.

¹⁸ La distinción entre la estrategia de liderazgo en costes y la estrategia de diferenciación es efectuada por Porter (1.982).



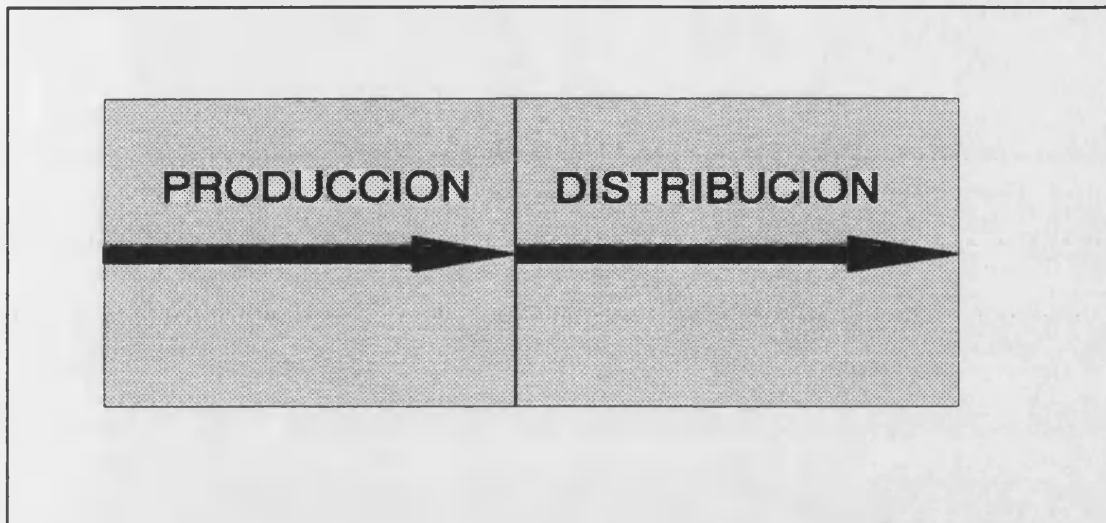


Figura 3.15. La cadena de valor añadido en un banco comercial. Primera aproximación (Ballarín, 1.985).

2.-Actividades de distribución: requieren un contacto directo con el cliente y un uso intensivo de recursos humanos. Ejemplos de este tipo de actividades serían las transacciones en ventanillas, la suscripción de valores o las concesiones de préstamos. Las ventajas competitivas se adquieren mediante la diferenciación y el trato personal con el cliente.

Además, se pueden contemplar tres actividades básicas de apoyo: gestión de los recursos humanos, desarrollo de la tecnología y actividades de comercialización (Ballarín, 1.988), de modo que la nueva cadena de valor presenta la siguiente forma (Figura 3.16).

La distinción entre ambos tipos de actividades no resulta sencilla en el negocio bancario. Un caso claro de actividad en la que el proceso tecnológico la ha desplazado de un tipo de actividad a otro es el del trato en ventanilla: la creación de los cajeros automáticos y las tarjetas de crédito ha permitido la sustitución de determinadas actividades de distribución en actividades de producción.

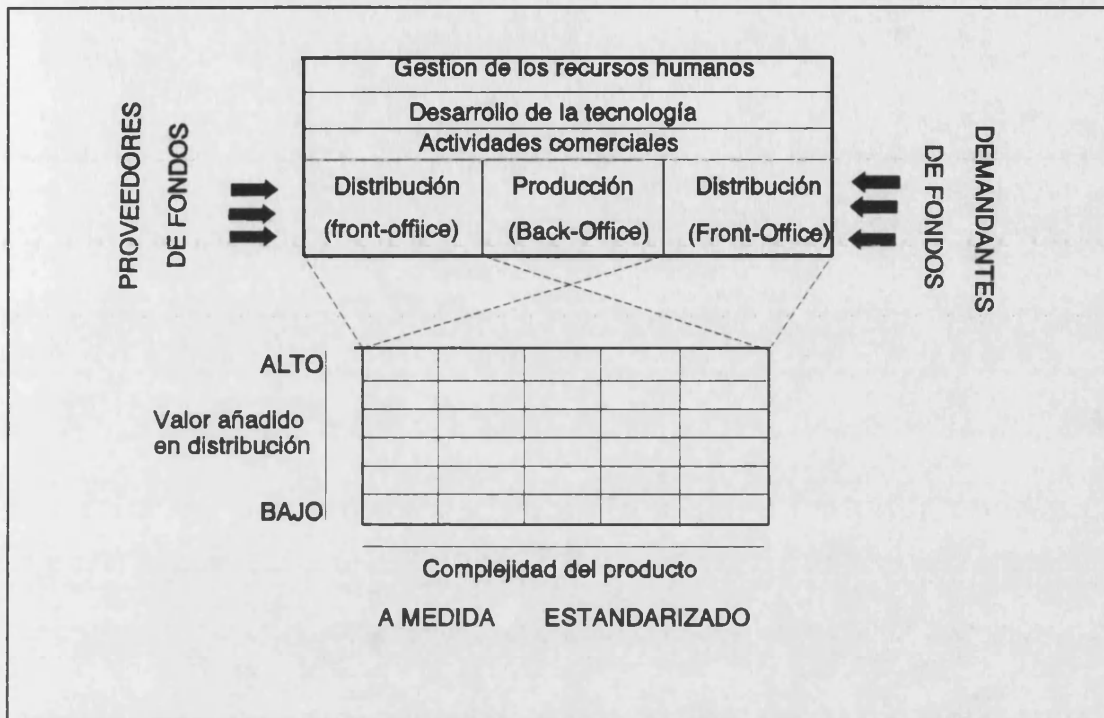


Figura 3.16. Distribución de servicios financieros. Un esquema conceptual (Ballarín, 1.988).

Esta cadena de valor esquemática del sector bancario sirve para detectar dos aspectos fundamentales producidos en el cambio de la estrategia de las entidades bancarias durante los últimos años:

- La aparición de nuevos competidores no bancarios en el campo de los servicios bancarios: empresas industriales, de asesoría, etc.
- La preponderancia de las actividades de distribución en el negocio bancario.

La Matriz que aparece en la mitad inferior de la Figura 3.16, muestra cómo se acoplan los segmentos-objetivos con el canal de distribución más eficiente. Así, los productos «a medida» requieren canales de alto valor añadido, mientras los productos estándar se distribuyen simplificada-

Sin embargo, a menudo la relación no es tan uniforme, de manera que existen segmentos de mercado que exigen canales de alto valor añadido incluso para los productos relativamente estandarizados. Esta diversidad permite detectar huecos de mercado que nadie ha sabido ver antes.

Una segunda aproximación a la cadena de valor añadido de una entidad bancaria sería la configuración «Eje y radios» («Hub-and-spoke system»), según la cual, se concentran en un eje central dos tipos de actividades (Figura 3.17):

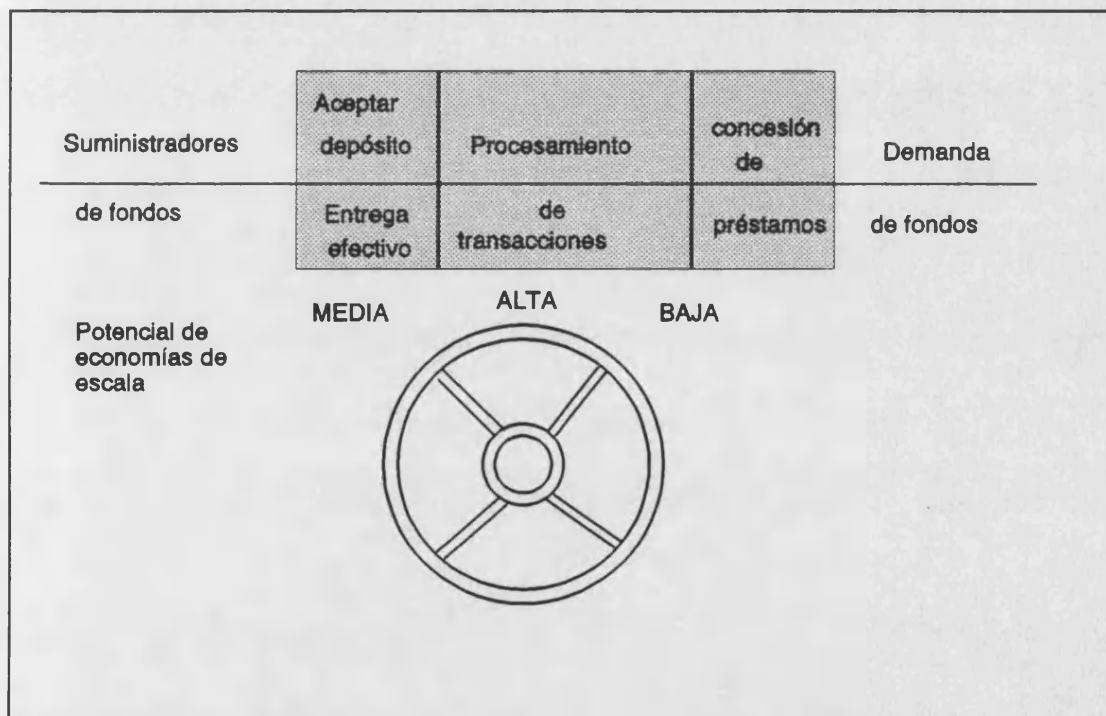


Figura 3.17. La cadena de valor añadido en un banco comercial. Segunda aproximación (Ballarín, 1.985).

-Aquellas que por su complejidad implican un alto valor añadido y requieren personal muy cualificado.

-El procesamiento de transacciones con mayor potencial de ahorro de costes a través de economías de escala.

Los radios unen el eje con oficinas-satélites, que se encargan automáticamente de las actividades específicas de un determinado segmento de mercado y de las actividades rutinarias.

No obstante, la aplicación de un sistema de estas características es costosa, y en la mayoría de los casos requieren decisiones estratégicas de reducción o reestructuración de oficinas y plantillas.

3.2.3. LA MATRIZ DAFO APLICADA A LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO.

La matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fuerza y Oportunidades) propuesta por Weilhrich es una técnica que teniendo en cuenta los análisis interno y externo de la empresa representa gráficamente los puntos fuertes y débiles y las amenazas y oportunidades de la misma.

La Matriz DAFO, al igual que cualquier otra técnica analítica, presenta las siguientes limitaciones (Montero y Martínez Vilches, 1.988):

- 1.-Es relativa: el diagnóstico es subjetivo y solo recoge aquellos aspectos considerados como relevantes.
- 2.-Es indicativa: su misión consiste en facilitar la información necesaria sobre cada estrategia, que posteriormente la empresa evaluará y seleccionará.
- 3.-Es temporal: sólo es válida para el período de tiempo en el que se realiza el análisis.
- 4.-Es parcial: visión particular de la empresa.
- 5.-Es subjetiva: el análisis se efectúa en comparación con la competencia, el sector, algún competidor, etc.
- 6.-Es cualitativa: muchos de los aspectos obtenidos son de carácter cualitativo y no cuantitativo.

El proceso a seguir es el que se expone a continuación.

En primer lugar se procede a la valoración del análisis interno mediante la jerarquización de los puntos fuertes y débiles según muestra la Figura 3.18.

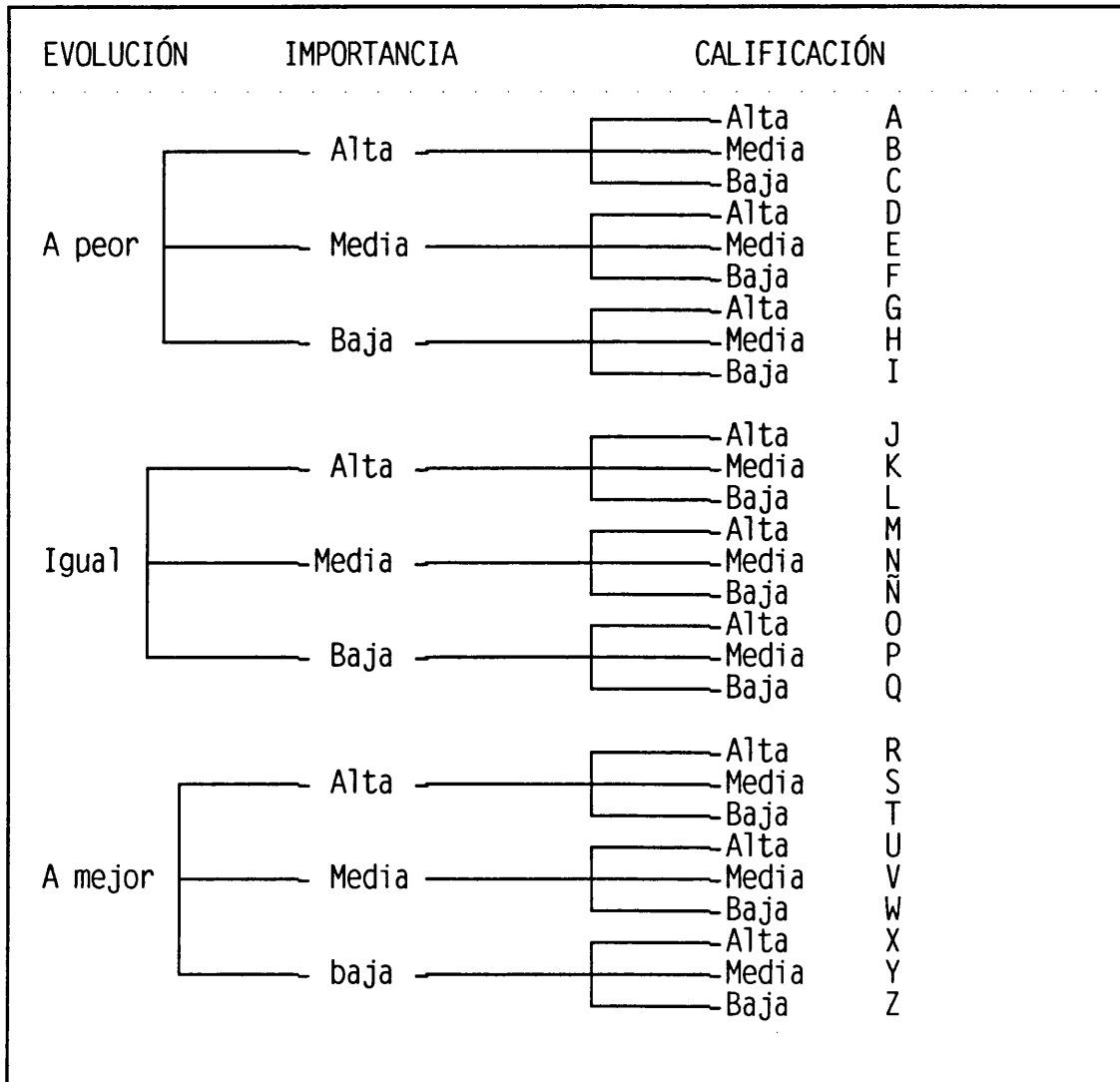


Figura 3.18. Criterios para jerarquización de puntos fuertes y débiles (Montero y Martínez Vilches, 1.988).

La valoración del análisis externo (oportunidades y amenazas del entorno) se efectúa estableciendo diferentes clases de entorno y determinando los criterios de jerarquización de oportunidades y amenazas (Véase la Figura 3.19).

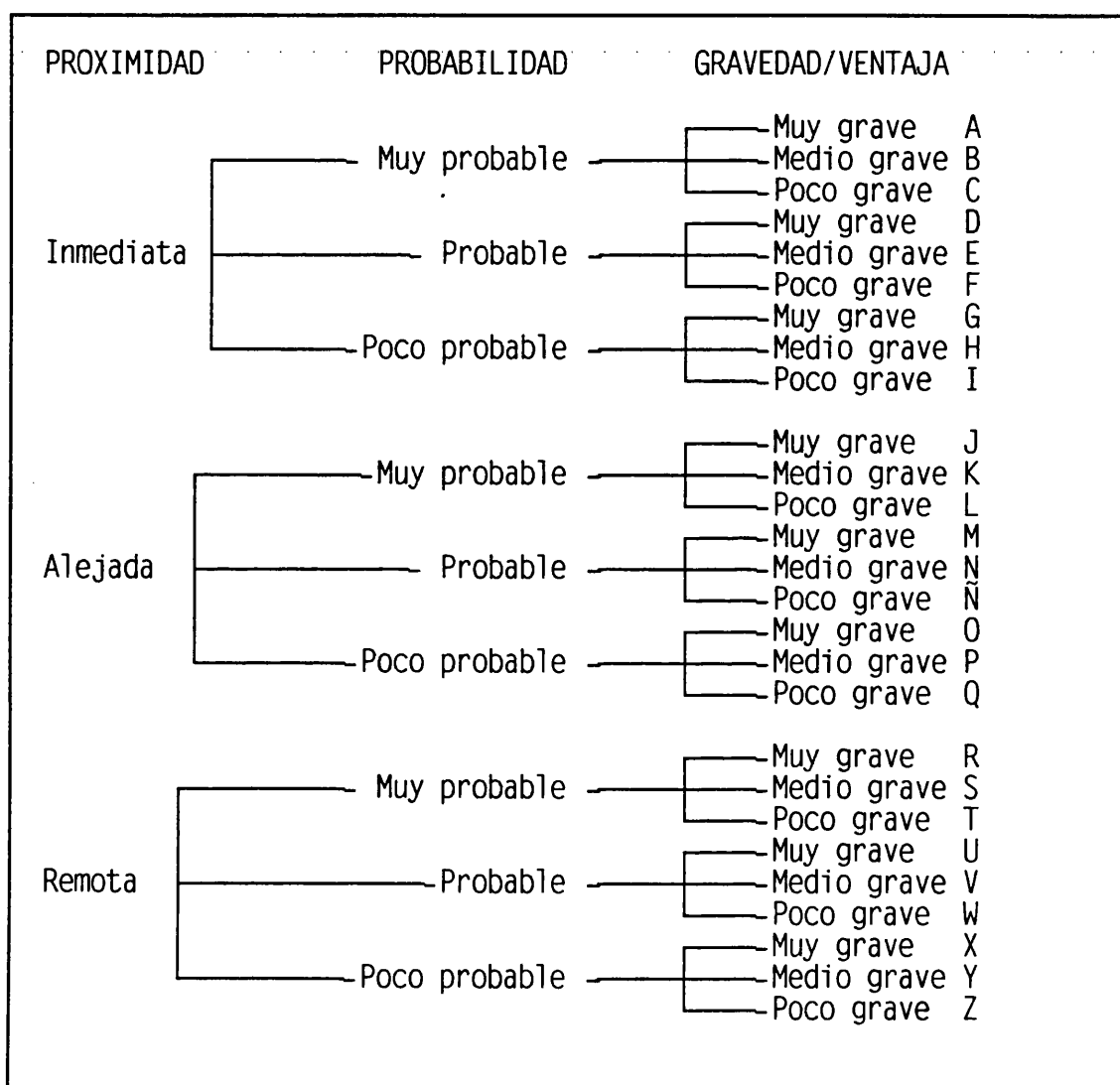


Figura 3.19. Criterios para jerarquización de oportunidades y amenazas (Montero y Martínez Vilches, 1.988).

Combinando los cuatro aspectos (debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades) se obtienen cuatro categorías de acciones posibles a seguir (Véase la Figura 3.20):

	Debilidad	Fortaleza	
AMENAZAS	ACCIÓN DE SUPERVIVENCIA	ACCIÓN DEFENSIVA	EXTERNO Y FUTURO
OPORTUNIDAD	ACCIÓN ADAPTATIVA	ACCIÓN OFENSIVA	
	Interno y presente		

Figura 3.20. Matriz DAFO (Montero y Martínez Vilches, 1.988).

- 1.-Acción de supervivencia: minimizar las debilidades y amenazas.
- 2.-Acción defensiva: maximizar los puntos fuertes y minimizar las amenazas del entorno.
- 3.-Acción adaptativa: minimizar debilidades y maximizar oportunidades del entorno.
- 4.-Acción ofensiva: maximizar fuerzas y oportunidades.

Sin embargo, hay casos en los que esta combinación de elementos no es suficiente para responder al conjunto de estrategias posibles, por lo que se ha de obtener una matriz DAFO añadida, en la que aparecen otras cuatro alternativas distintas. En este caso, el objetivo es formular

acciones de «mejora» a corto plazo, por cuanto los aspectos considerados se refieren al momento actual (no se tiene en cuenta el entorno futuro) (Véase la Figura 3.21):

	DEBILIDADES	FORTALEZAS	
FORTALEZA	ACCIÓN REACTIVA PARCIAL	ACCIÓN DE MANTENIMIENTO	INTERNO Y PRESENTE
DEBILIDAD	ACCIÓN REACTIVA GLOBAL	ACCIÓN REACTIVA PARCIAL	
	INTERNO Y PRESENTE		

Figura 3.21. Matriz DAFO añadida (Montero y Martínez Vilches, 1.988).

- 1.-Acción reactiva parcial: maximizar puntos fuertes y minimizar debilidades.
- 2.-Acción reactiva global: minimizar el conjunto de debilidades.
- 3.-Acción de mantenimiento: maximizar los puntos fuertes.
- 4.-Acción reactiva parcial: maximizar fortalezas y minimizar debilidades.

Aplicando la matriz DAFO a las cooperativas de crédito, considerando el análisis estratégico realizado por Morales y Ortega (1.990), se obtiene un esquema gráfico como el que muestra la Figura 3.22.

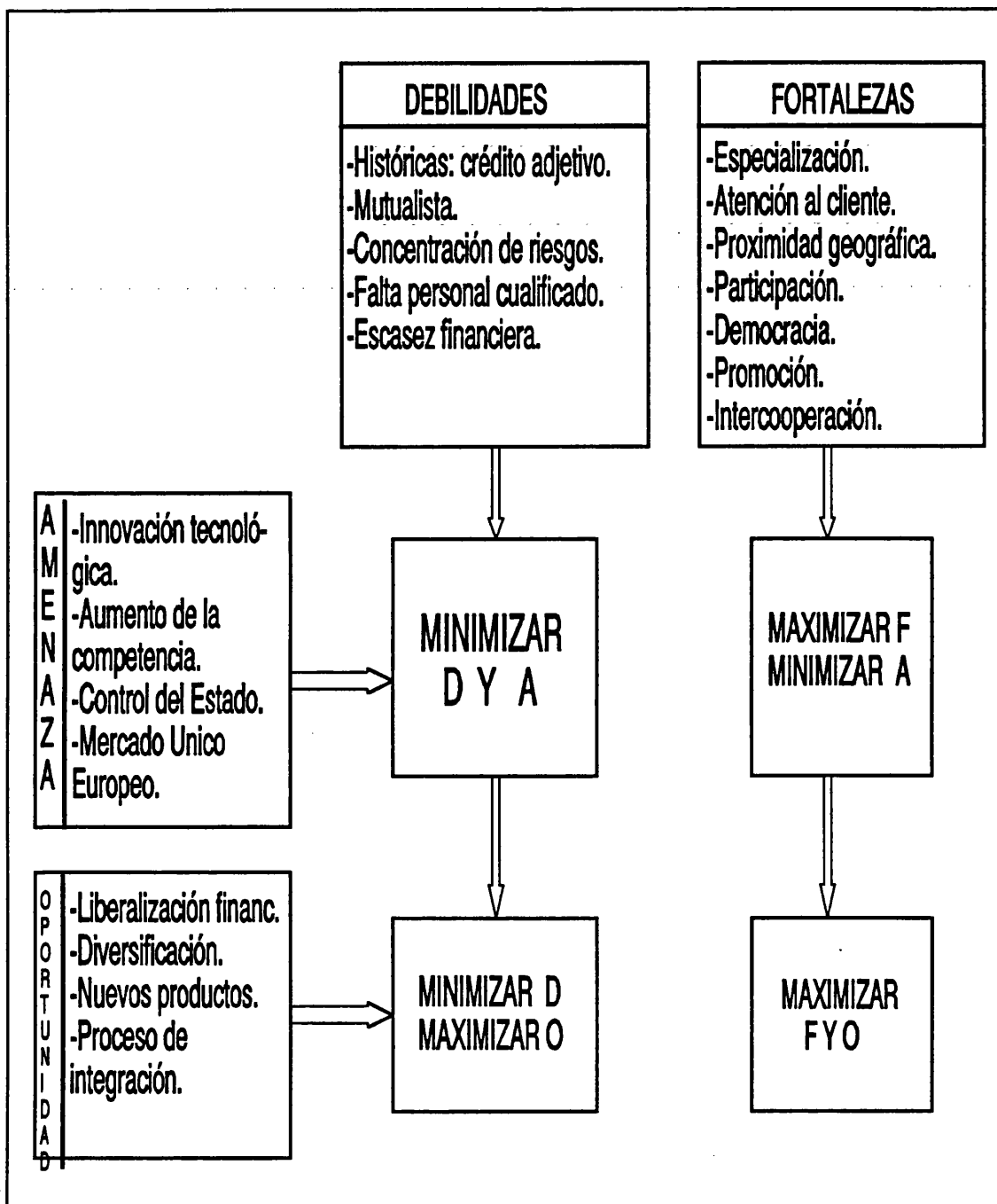


Figura 3.22. La matriz Dafo para las cooperativas de crédito (Morales y Ortega, 1.990) .

En torno a estos cuatro tipos de acciones, las cooperativas de crédito pueden formular una serie de estrategias capaces de mejorar su posición competitiva con respecto a bancos y cajas de ahorro.

Según se observa en la Figura 3.22, las fortalezas de las cooperativas de crédito son las siguientes:

- 1.-Especialización según sectores y clientes.
- 2.-Segmentación según zonas geográficas.
- 3.-Servicio de atención personal al cliente.
- 4.-Proximidad geográfica.
- 5.-Fomento de la participación del conjunto de miembros de la organización.
- 6.-Gestión democrática.
- 7.-Sistema favorable a la promoción social.
- 8.-Intercooperación, tanto nacional como internacional.

Sin embargo, en el caso español conviene matizar algunas de las ventajas mencionadas. El estudio del sector nos permite afirmar que los cuatro primeros aspectos (especialización, segmentación, atención personal y proximidad geográfica) siguen siendo en la actualidad destacadas ventajas de las cooperativas de crédito sobre las otras entidades crediticias. Sin embargo, también hay que destacar que la participación, la democracia en la gestión, la promoción social y la intercooperación no dejan de ser ventajas potenciales. Es decir, teóricamente debemos contar con ellas, pero en la práctica no dejan de ser inconvenientes más que ventajas, dado su escaso desarrollo. Efectivamente, la participación de los miembros de la cooperativa ha sido más formal que real, lo cual en muchos casos ha provocado graves conflictos entre los miembros de la asamblea general (socios-empleados) y el consejo rector. De la misma forma, la gestión democrática ha dejado de ser exclusiva de la empresa cooperativa, puesto que este aspecto se ha

convertido en un tema destacado dentro de la política de recursos humanos de cualquier empresa. Además, las cooperativas han ido abandonando determinados principios, tales como el lema «un socio, un voto», las reuniones periódicas de la asamblea general, etc., que eran los que garantizaban dicha democracia participativa. Las cooperativas de crédito han introducido el «voto proporcional» y se han reducido las prerrogativas de la asamblea general, con el fin de hacer más flexible la capacidad de respuesta de la organización, perdiendo en participación y gestión democrática.

Por otra parte, la promoción social ha ido perdiendo fuerza en la medida en que ha ido avanzando el proceso liberalizador del crédito cooperativo. La ampliación de las operaciones activas con terceros no socios hasta un máximo del 50% reduce el carácter social de este tipo de instituciones.

Finalmente, la intercooperación ha sido un principio que en el caso español apenas se ha utilizado. Las cooperativas de crédito, tras numerosos intentos frustrados de integración del sector (creación de la Caja Rural Nacional, aprobación del Convenio de colaboración entre el crédito oficial y las cajas rurales, constitución del Fondo de Garantía de Depósitos), se hallan básicamente atomizadas y aisladas. La creación de cooperativas de segundo grado y de Federaciones se ha centrado en zonas geográficas muy concretas y en grupos de empresas específicos.

Por consiguiente, no podemos considerar como fortalezas de las cooperativas de crédito la participación, la democracia, la promoción social y la intercooperación.

Siguiendo el análisis de la Matriz Dafo de la Figura 3.22, las debilidades de la banca cooperativa española son:

- 1.-La limitación en las operaciones y su excesivo carácter mutualista.
- 2.-La concentración del riesgo en unos pocos negocios.
- 3.-La escasez de personal cualificado y gestores profesionales.
- 4.-La escasez financiera derivada de la limitación en su capital social.
- 5.-La baja rentabilidad en comparación con bancos y cajas de ahorro.

De nuevo el análisis del sector en España nos obliga a cuestionar, en este caso, la mayoría de los puntos relacionados.

Con la aprobación de la Ley 13/1.989 de cooperativas de crédito, algunas de estas desventajas están desapareciendo. La ampliación de las operaciones activas con terceros hasta un máximo del 50% de los recursos totales elimina o reduce el carácter mutualista del crédito cooperativo y reduce la concentración del riesgo al poder diversificar sus operaciones bancarias. La posibilidad de que entidades o personas ajenas al cooperativismo puedan financiar hasta un 50% del capital social de la cooperativa abre nuevas vías para eliminar la escasez financiera que ha caracterizado tradicionalmente a estas entidades.

Finalmente, durante los últimos cinco años, las cooperativas de crédito han incrementado su rentabilidad económica hasta el punto de llegar a superar incluso a la obtenida por bancos y cajas de ahorro¹⁹.

Sin embargo, la existencia de un personal con escasa cualificación y gerentes sin capacidad profesional no solo continúa siendo una debilidad manifiesta del crédito cooperativo español, sino que incluso se ha intensificado desde que la gestión de los recursos humanos ha pasado a formar parte importante de la estrategia empresarial. Además, hay que añadir

¹⁹ Véase al respecto el análisis del área financiera de las cooperativas de crédito en el Capítulo Tercero.

otras dos desventajas no menos importantes, la escasez de desarrollo tecnológico y la práctica del marketing bancario²⁰.

Respecto a las amenazas y fortaleza también cabe matizar alguna cuestión. En primer lugar, el control del Estado está dejando de ser una amenaza para las cooperativas de crédito dado que éste se está reduciendo hasta alcanzar el mismo grado empleado para bancos y cajas de ahorro. En segundo lugar, el proceso de integración puede actuar tanto como una amenaza como una oportunidad. Como oportunidad, la integración puede servir para que las pequeñas cajas rurales puedan utilizar los nuevos métodos de producción y distribución bancarios basados en la tecnología. Como amenaza, una integración excesiva (fusiones indiscriminadas) puede producir la pérdida de las ventajas específicas de cada entidad (proximidad geográfica, atención al cliente, segmentación).

Igualmente, la innovación tecnológica puede convertirse tanto en una amenaza como en una oportunidad, según se sepa aprovechar o no.

Considerando todos estos aspectos, podemos reformular el contenido de la Matriz Dafo, obteniendo una nueva matriz tal como muestra la Figura 3.23.

Según podemos observar en la Matriz Dafo revisada, las cooperativas de crédito van a tener que incidir especialmente durante los próximos años en dos aspectos fundamentales, las innovaciones tecnológicas y la cualificación de su personal. Cualquier estrategia que se adopte deberá abordar principalmente esos dos objetivos.

²⁰ Véase al respecto el análisis de las áreas de marketing, productiva e I+D y management en el Capítulo Tercero.

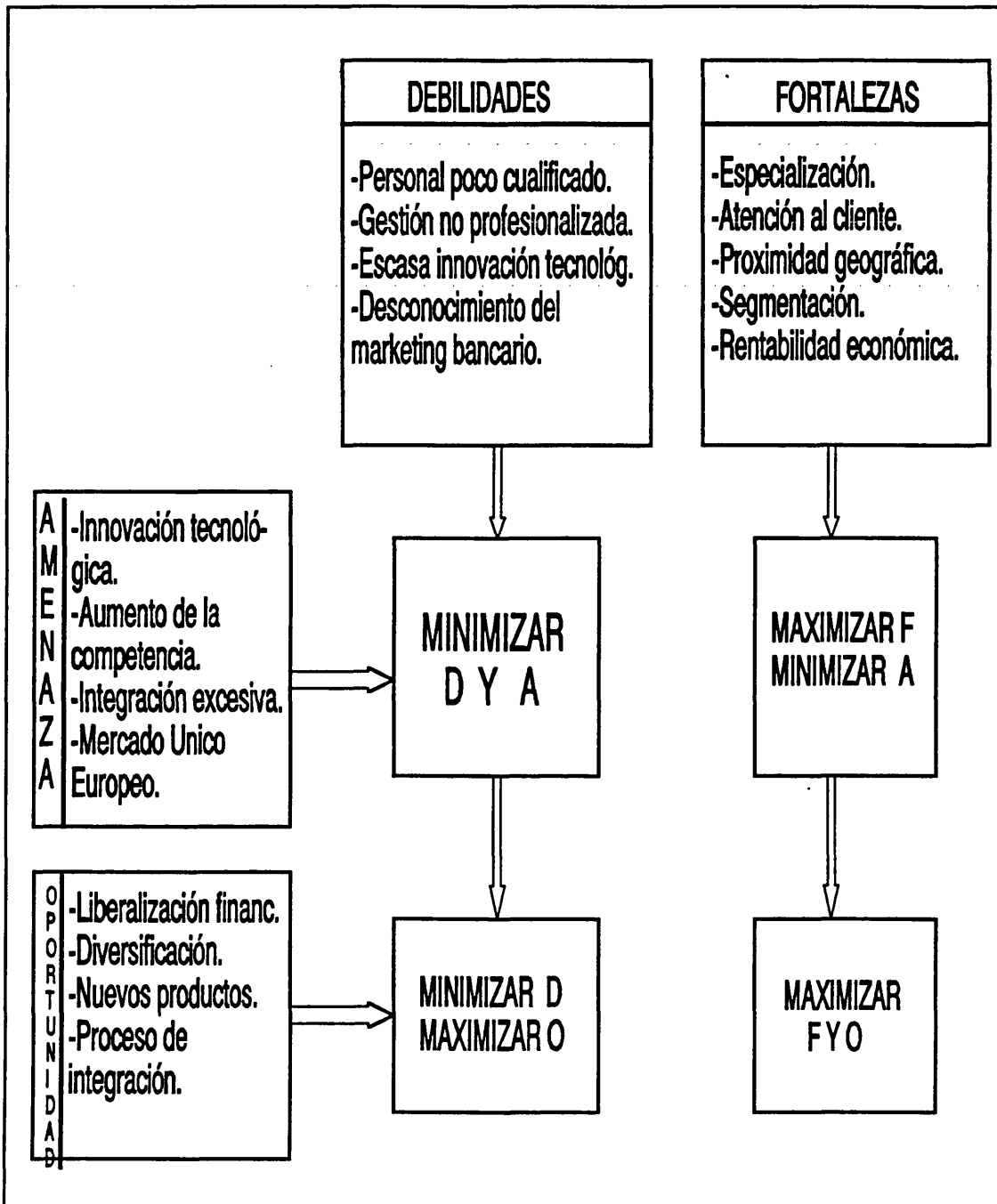


Figura 3.23. La nueva matriz Dafo para las cooperativas de crédito.

Teniendo en cuenta los aspectos que tradicionalmente han caracterizado a las cooperativas de crédito y que aparecen reflejados en la Matriz Dafo construida por Morales y Ortega (1.990), podemos afirmar que la estrategia bancaria asumida por las cooperativas de crédito ha sido una estrategia de banca local o banca especializada; lo que en la terminología de Porter (1.982) correspondería a una estrategia de segmentación o especialización.

La segmentación según zonas y clientes ha supuesto para las cooperativas de crédito:

- Un tamaño pequeño.
- Un ámbito de actuación restringido.
- Operaciones limitadas a los socios y a determinados sectores económicos.
- El fomento de las obras sociales y culturales.

Por su parte, la especialización ha supuesto:

- Escasez financiera.
- Baja rentabilidad.
- Concentración de riesgos.
- Falta de cualificación del personal.

Sin embargo, la revisión de los principios cooperativos y, sobre todo, la aprobación de la nueva Ley de cooperativas de crédito de 1.989, ha permitido a las cooperativas de crédito reformular algunos de los planteamientos anteriores.

Así, la liberalización de la operatoria permite adoptar estrategias de expansión y diversificación²¹, eliminando algunos de los inconvenientes expresados anteriormente: un ámbito de actuación restringido y operaciones limitadas a los socios y a determinados sectores económicos. La diversificación ha permitido a las cooperativas de crédito captar nuevos clientes bancarios, aumentando su rentabilidad económica. Además, la liberalización en la captación de fondos de sectores ajenos al cooperativista está reduciendo los problemas de capitalización de algunas de estas entidades.

Siguiendo los aspectos formulados en la nueva Matriz Dafo, en la actualidad podemos identificar dos tipos de estrategias seguidas por las cooperativas de crédito:

- 1.- Estrategia de banca local, seguida por las cooperativas de crédito de reducido tamaño: se mantiene el carácter tradicional del crédito cooperativo basado en la segmentación y la especialización.
- 2.- Estrategia de banca universal, en semejanza a la estrategia de la banca privada y las cajas de ahorro.

Las divergencias estratégicas manifestadas entre los diferentes tipos de cooperativas de crédito representan un obstáculo a la integración de este sector en España, integración que sí se ha producido en otros países europeos donde la banca cooperativa posee un peso importante dentro del sistema bancario. La debilidad estratégica del crédito cooperativo español exige adoptar estrategias de cooperación entre los diferentes tipos de cooperativas de crédito existentes. Las cajas rurales locales y comarcales (de reducido tamaño) precisan de la utilización de un nivel mínimo del componente

²¹ Siguiendo la metodología utilizada por Ansoff (1.985).

tecnológico, nivel que las cooperativas de crédito de mayor tamaño les pueden facilitar. A su vez, las cajas rurales provinciales (de mayor tamaño), con la colaboración con las cajas más pequeñas e incluso con secciones de crédito de cooperativas agrarias, pueden acceder a determinados segmentos de mercado a lo cuales no pueden llegar con una estrategia de banca universal. Por tanto, los acuerdos de colaboración entre cooperativas de crédito se convierten en estrategias necesarias en la actualidad para garantizar la cuota de mercado de este tipo de entidades frente a la competencia de los grandes grupos bancarios nacionales y europeos.

La consolidación del Mercado Único Europeo y el nuevo entorno bancario español imponen unas condiciones que las cooperativas de crédito difícilmente pueden alcanzar manteniendo sus actuales estrategias. La innovación bancaria y el aumento de la competencia han de ser afrontados mediante estrategias de crecimiento real²². La innovación financiera requiere estrategias de crecimiento interno basadas primeramente en la expansión (ampliación de productos y mercados actuales) y posteriormente en la diversificación (ingresar en nuevos mercados y con nuevos productos). El aumento de la competencia y como consecuencia, el estrechamiento de los márgenes financieros, requiere la adopción de estrategias de crecimiento externo (fusiones, adquisiciones y alianzas, principalmente)²³.

²² El estudio sobre las estrategias de crecimiento se realizará en la segunda parte del presente trabajo.

²³ La forma con que las cooperativas de crédito españolas están asumiendo este tipo de crecimiento será estudiada en la segunda parte del presente trabajo.

3.3. ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE EL PERFIL ESTRATÉGICO DE LAS ENTIDADES BANCARIAS ESPAÑOLAS.

3.3.1. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA .

Con el objeto de profundizar en el análisis estratégico del sector bancario español, a continuación realizamos un estudio empírico basado en la aplicación de la técnica del Perfil Estratégico al caso de las cooperativas de crédito, la banca privada y las cajas de ahorro.

El objetivo es doble. Por una parte, se pretende obtener el Perfil Estratégico de cada uno de los tres tipos de entidades crediticias consideradas: Bancos privados, Cajas de Ahorro y Cooperativas de Crédito. En segundo lugar, se desea realizar una comparación entre dichos perfiles con el fin de identificar las diferencias más destacadas entre unos y otros.

Para ello hemos elaborado un cuestionario que consta de dos partes bien diferenciadas. En la primera parte del cuestionario se demanda la valoración que cada entidad concede a cada uno de los factores estratégicos considerados. Para ello, se ofrece una relación de 26 factores divididos según áreas funcionales: Marketing, Producción, Finanzas, Recursos Humanos y Management. La lista de factores estratégicos seleccionados corresponde a una relación general y amplia con el propósito de abarcar el mayor número posible de factores. Por tanto, los resultados obtenidos para el Perfil Estratégico han de tomarse con cautela, especialmente en el área de management.

En dicho estudio se procede a una doble valoración. En primer lugar, se valora la importancia que la entidad considera que tiene cada factor estratégico. La segunda valoración corresponde a la medición de la situación

real de cada factor estratégico en la entidad. Con la primera valoración obtenemos el Perfil ideal y con la segunda valoración se obtiene el Perfil real.

En la segunda parte del cuestionario se procede al estudio sobre las estrategias de fusiones y cooperación aplicadas durante los últimos cinco años por parte de las entidades bancarias españolas, distinguiendo entre las diferentes clases de cooperación existentes (Joint ventures, consorcio, subcontratación, acuerdos entre empresas, franquicia, etc.), así como los motivos que han inducido a ello (transferencia o complementariedad tecnológica, acuerdos de mercado, obtención de economías de escala o distribución del riesgo)¹.

El cuestionario formulado aparece en el Anexo de este capítulo.

El trabajo de campo se ha efectuado sobre los tres tipos de entidades crediticias consideradas, bancos privados, cajas de ahorro y cooperativas de crédito, durante el año 1.992. El ámbito de aplicación es el conjunto del Estado español.

La población total nacional del sector bancario asciende a 366 entidades, distribuidas según tipos en 182 bancos, 73 cajas de ahorro y 111 cooperativas de crédito².

Para proceder al cálculo del tamaño muestral consideraremos un error igual o menor a +/- 5,4% y un intervalo de fiabilidad del 95%. Suponiendo que el comportamiento de las variables a analizar es similar al de

¹ El estudio empírico de esta segunda parte del cuestionario se realizará en la Parte II del presente trabajo.

² Véase al respecto los Anuarios de la Banca privada, de la Confederación Española de Cajas de Ahorro y de la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito del año 1.991.

una distribución normal, el coeficiente K equivalente a un intervalo de fiabilidad del 95% toma valor 1,96³.

Dado que no conocemos las covarianzas, la fórmula a utilizar es la siguiente (Ortega Martínez, 1.990):

$$e = K * (N-n/N-1) * PQ/n$$

De donde:

$$n = K^2 * P * Q * N / e^2 * (N-1) + K^2 * P * Q$$

Siendo,

n = tamaño de la muestra a determinar.

N = tamaño de la población a estudiar.

K = Intervalo de fiabilidad requerido a la muestra.

e = error máximo permitido.

Los valores de P y Q no se conocen previamente, por lo que tomaremos P = Q = 50%, valores que determinan el máximo tamaño de la muestra (caso más desfavorable).

Por tanto,

$$n = 1,96^2 * 50 * 50 * 366 / 5,4^2 * (366-1) + 1,96^2 * 50 * 50 = 173,6$$

$$n = 174$$

Por consiguiente, el tamaño muestral es de 174 entidades.

Posteriormente hemos realizado un muestreo estratificado para determinar el número de entidades a encuestar según tipos. La población por estratos y sus pesos respectivos son los siguientes:

³ Véase al respecto a Ortega Martínez (1.990).

<u>Población estratificada</u>	<u>Pesos ponderados</u>
182 bancos privados = N_1	182/366
73 cajas de ahorro = N_2	73/366
111 coop.de crédito = N_3	111/366

Considerando una afijación proporcional, dado que no conocemos las covarianzas (Ortega Martínez, 1.990), tendremos la siguiente muestra estratificada:

$$\text{Bancos: } n_1 = n * N_1/N = 174 * 182/366 = 86,5 = 86$$

$$\text{Cajas de ahorro: } n_2 = n * N_2/N = 174 * 73/366 = 34,7 = 35$$

$$\text{Coop.de crédito: } n_3 = n * N_3/N = 174 * 111/366 = 52,7 = 53$$

La proporción de la muestra sobre la población total es del 47,54%. Según subsectores, es del 47,25% para bancos, del 47,94% para cajas de ahorro y del 47,74% para cooperativas de crédito.

Una vez conocido el tamaño muestral estratificado, se procede a la selección de las entidades a encuestar. La elección no ha sido aleatoria, sino que hemos elegido las empresas de mayor tamaño según recursos ajenos. Así, los 86 bancos seleccionados (n_1) poseen el 99,97% del total de los recursos ajenos de dicho subsector; las 35 cajas de ahorro (n_2) poseen el 86,79% de los recursos ajenos; y las 53 cooperativas de crédito (n_3) alcanzan el 89,95% del total de los recursos ajenos del subsector⁴.

Por criterios de proximidad geográfica y para homogeneizar los resultados de los tres tipos de entidades bancarias considerados, dado que la mayor parte de las cajas rurales españolas están ubicadas en la Comunidad

⁴ Véase el Anuario El País de 1.991. El volumen de recursos ajenos corresponde a 31 de Diciembre de 1.990.

Valenciana, se ha pasado el cuestionario a la oficina principal de la entidad en las tres provincias valencianas (Alicante, Castellón y Valencia), salvo en aquellos casos en los que ésta no tenía representación en la Comunidad Valenciana.

Las fuentes utilizadas para la obtención de la muestra han sido el Anuario Estadístico de la Banca Privada del año 1.990, el Anuario 1.990 de la Confederación Española de Cajas de Ahorro (CECA) y el Anuario de la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito de 1.990.

El método utilizado para realizar el cuestionario ha sido el envío por correo, dada la dispersidad geográfica de las entidades seleccionadas en la muestra. El cuestionario se ha dirigido a los Directores de la Oficina Principal.

Finalmente se han recogido 46 cuestionarios sobre una muestra de 174 entidades, que distribuidos según subsectores corresponden a 15 bancos, 15 cajas de ahorro y 16 cooperativas de crédito. El porcentaje de respuestas obtenido es del 26,43% para el conjunto del sector, del 17,44% para la banca privada, del 42,85% para las cajas de ahorro y del 30,18% para las cooperativas de crédito. Estos niveles de respuesta son relativamente bajos, especialmente en el caso de la banca privada. Sin embargo, los 15 bancos que han respondido al cuestionario alcanzan un porcentaje sobre los recursos ajenos del subsector del orden del 73,87%; las 15 cajas de ahorro equivalen al 57,79% del total de recursos ajenos; y las 16 cooperativas de crédito al 35,59%. Las 46 entidades encuestadas poseen el 65,76% del total de los recursos ajenos del sector en España.

Este hecho compensa los escasos resultados obtenidos, dado que la representatividad de las entidades encuestadas sobre el total del sector y sobre cada subsector, a tenor de los porcentajes observados, es elevada.

Así, aunque los Perfiles Estratégicos analizados corresponden a la media de las entidades que han contestado al cuestionario, la interpretación de los resultados es representativa, tanto para el conjunto del sector como para cada uno de los subsectores analizados.

Los Perfiles obtenidos corresponden a la media de un número determinado de empresas y no al conjunto del sector ni a la media del sector. Se ha procedido de esta forma dado que la técnica del Perfil Estratégico se aplica al caso de la empresa en particular, por lo que no parecía apropiado extrapolar los resultados obtenidos de las 46 entidades encuestadas al conjunto del sector.

Así, cuando se habla del Perfil Estratégico del sector bancario nos estamos refiriendo al Perfil medio de las 46 empresas encuestadas. Cuando se habla del Perfil Estratégico de las cooperativas de crédito nos estamos refiriendo al Perfil medio de las 16 cooperativas de crédito encuestadas. Cuando hablamos del Perfil Estratégico de la banca privada nos referimos al Perfil medio de los 15 bancos encuestados. Y cuando hablamos del Perfil Estratégico de las cajas de ahorro nos referimos al Perfil medio de las 15 cajas de ahorro encuestadas.

El tratamiento informático de los resultados se ha efectuado mediante el Programa informático Hoja de Cálculo «Lotus 123 versión 2.0». Para ello, se ha elaborado una tabla en la que aparecen los diferentes factores estratégicos seleccionados con una doble valoración: importancia del factor y situación real del mismo en la empresa. Una vez introducidas las frecuencias correspondientes a cada una de las puntuaciones para cada factor estratégico, se ha obtenido el promedio de puntuación para cada uno de ellos. Este promedio es la media aritmética obtenida en función de las frecuencias. Así, hemos obtenido una tabla para cada una de las entidades del sistema bancario (bancos, cajas de ahorro y cooperativas de crédito) y una tabla final para el

conjunto del sector bancario. En dichas tablas aparecen las valoraciones finales para cada factor estratégico considerado. Asimismo, se ha procedido al cálculo de la varianza para cada factor estratégico con el fin de determinar el nivel de variabilidad y de riesgo de cada uno de dichos factores.

Posteriormente, se ha procedido a la representación gráfica del Perfil Estratégico mediante la utilización de un programa informático de gráficos (el Draw Perfect 1.1). Así, hemos elaborado cuatro perfiles diferentes, uno correspondiente al conjunto del sector bancario y otros tres correspondientes a cada tipo de entidad, bancos, cajas de ahorro y cooperativas de crédito.

En primer lugar se han elaborado los cuatro perfiles correspondientes en base a la media aritmética obtenida en las tablas estadísticas para cada factor y para cada valoración, esto es, cuatro perfiles para la primera valoración que corresponden al perfil ideal medio de cada tipo de entidad y del sector en su conjunto y cuatro perfiles para la segunda valoración que corresponden al perfil real medio de cada tipo de entidad y del sector bancario. El perfil estratégico de la primera valoración equivale al perfil estratégico ideal.

En segundo término hemos elaborado de nuevo los cuatro perfiles correspondiente a cada sector y subsector (perfiles reales en base a la segunda valoración) teniendo en cuenta las varianzas de cada factor, de forma que se ha obtenido una franja de margen dentro de la cual se encuentran los valores medios. De esta forma se pretende identificar aquellos factores estratégicos que por presentar un mayor margen (zona más amplia de maniobra) son de una gran sensibilidad y, por tanto, habrá que ejercer un mayor control sobre los mismos.

En la elaboración de los perfiles, por cuestiones técnicas, se ha tenido que enumerar los diferentes factores estratégicos. Así, las enumeraciones realizadas equivalen a los diferentes factores considerados. La tabla de equivalencias es la siguiente.

FACTOR ESTRATÉGICO REPRESENTACIÓN EN EL PERFIL

Mercados	Marketing1
Productos	Marketing2
Precios	Marketing3
Posicionamiento de marca	Marketing4
Clientes	Marketing5
Proveedores	Marketing6
Distribución	Marketing7
Promoción y publicidad	Marketing8
Créditos al sector primario	Marketing9
Análisis de costes	Producción1
Proceso productivo	Producción2
Productividad	Producción3
Tecnología de base	Producción4
I+D	Producción5
Bienes de equipo	Producción6
Estructura financiera	Finanzas1
Rentabilidad inversiones	Finanzas2
Costes financieros	Finanzas3
Costes operativos	Finanzas4
Sistemas de promoción	R.Humanos1
Incentivos y recompensas	R.Humanos2
Eficiencia	R.Humanos3
Grado de participación	R.Humanos4
Nivel de formación	R.Humanos5
Actitud	R.Humanos6

Planificación-Control	Management1
Estilos de dirección	Management2
Clima organizativo	Management3
Estructura Organizativa	Management4
Canales de comunicación	Management5

3.3.2. OBTENCIÓN DEL PERFIL ESTRATÉGICO DEL SECTOR BANCARIO Y DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO.

La elaboración de los correspondientes perfiles estratégicos y de las conclusiones posteriores obtenidas a partir de los mismos se ha llevado a cabo a partir de las Tablas 1, 2, 3 y 4, en las cuales aparecen los datos estadísticos correspondientes a las valoraciones obtenidas de los cuestionarios (primera y segunda valoración para cada factor estratégico) y las medias y varianzas correspondientes a cada variable.

El perfil estratégico correspondiente al conjunto del sector bancario queda reflejado en la Figura 1. Observando la Figura podemos comparar el perfil real del sector bancario (segunda valoración) con su perfil ideal (primera valoración). Según áreas funcionales, las características más importantes a destacar son las siguientes.

Las mayores diferencias entre la situación real y la ideal se dan en el área de management. Por contra, se observa una situación más equilibrada en el caso del área de marketing. Del conjunto de factores estratégicos analizados, tan solo tres factores presentan una situación más favorable en relación al nivel considerado como ideal. Estos son los proveedores, los créditos al sector primario (esta variable es específica para las cajas rurales) y los bienes de equipo.

Dentro del área de marketing, los factores que tienen una mayor importancia (primera valoración) son el mercado y los clientes. Por contra, los de menor importancia son los proveedores y la promoción y publicidad. La situación real (segunda valoración) se caracteriza por un mayor desarrollo de los clientes y productos y un escaso peso de los proveedores y la promoción y publicidad.

TABLA (1)
TABLA DE RESPUESTAS (SECTOR BANCARIO)

PRIMERA VALORACION								
NUMERO DE RESPUESTAS								
FACTORES ESTRATEGICOS	VALOR					TOTAL	MEDIA	VARIANZA
	1	2	3	4	5			
MARKETING:								
-MERCADOS	1	3	5	20	17	46	4,07	0,93
-PRODUCTOS	0	2	15	14	15	46	3,91	0,82
-PRECIOS	0	3	15	15	13	46	3,83	0,84
-POSICIONAMIENTO DE MARCA	2	1	10	21	12	46	3,87	0,94
-CLIENTES	1	1	6	16	22	46	4,24	0,83
-PROVEEDORES	13	5	13	8	7	46	2,80	1,98
-DISTRIBUCION	2	2	13	13	16	46	3,85	1,17
-PROMOCION Y PUBLICIDAD	0	4	13	25	4	46	3,63	0,58
-OTROS Crédito sector priva	0	0	0	2	3	5	4,60	0,24
PROMEDIO	19	21	90	134	109	373	3,87	1,18
PRODUCCION:								
-ANALISIS DE COSTES	1	2	7	15	21	46	4,15	0,96
-PROCESO PRODUCTIVO	0	6	12	15	13	46	3,76	1,01
-PRODUCTIVIDAD	0	0	10	10	26	46	4,35	0,66
-TECNOLOGIA DE BASE	3	1	7	13	22	46	4,09	1,30
-INVESTIGACION Y DESARROLLO	5	6	12	7	15	45	3,47	1,85
-BIENES DE EQUIPO	3	3	15	16	9	46	3,54	1,16
-OTROS	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00
PROMEDIO	12	18	63	76	106	275	3,34	1,57
FINANZAS:								
-ESTRUCTURA FINANCIERA	0	0	8	10	28	46	4,43	0,59
-RENTABILIDAD INVERSIONES	0	1	6	11	28	46	4,43	0,64
-COSTES FINANCIEROS	0	1	9	16	20	46	4,20	0,68
-OTROS Costes operativos	0	0	0	3	3	6	4,50	0,25
PROMEDIO	0	2	23	40	79	144	4,39	0,63
RECURSOS HUMANOS:								
-SISTEMAS DE PROMOCION	1	7	11	14	13	46	3,67	1,22
-INCENTIVOS Y RECOMPENSAS	2	10	9	15	10	46	3,46	1,38
-EFICIENCIA	2	2	6	15	20	45	4,09	1,15
-GRADO DE PARTICIPACION	1	1	18	12	14	46	3,80	0,94
-NIVEL DE FORMACION	0	1	10	21	14	46	4,04	0,61
-OTROS Actitud	0	0	0	1	3	4	4,75	0,19
PROMEDIO	6	21	54	78	74	233	3,97	1,13
MANAGEMENT:								
-PLANIFICACION-CONTROL	1	0	4	16	25	46	4,39	0,67
-ESTILO DE DIRECCION	1	0	7	21	17	46	4,15	0,69
-CLIMA ORGANIZATIVO	1	0	8	25	12	46	4,02	0,63
-ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	1	0	5	20	20	46	4,26	0,67
-OTROS Canales comunicación	0	0	0	1	3	4	4,75	0,19
PROMEDIO	4	0	24	83	77	188	4,32	0,69

FUENTE: ELABORACION PROPIA.

CONTINUACION TABLA (1)

SEGUNDA VALORACION

NUMERO DE RESPUESTAS

VALOR					TOTAL	MEDIA	VARIANZA
1	2	3	4	5			
0	3	16	25	2	46	3,57	0,46
0	0	15	24	7	46	3,83	0,45
0	6	15	16	9	46	3,61	0,89
1	3	8	29	5	46	3,74	0,67
0	0	9	29	8	46	3,98	0,37
11	3	18	11	3	46	2,83	1,49
2	3	15	20	6	46	3,54	0,90
0	6	19	14	7	46	3,48	0,81
0	0	0	1	4	5	4,80	0,16

14	24	115	169	51	373	3,71	0,88

1	13	13	9	10	46	3,30	1,34
1	5	23	14	3	46	3,28	0,68
3	7	10	16	10	46	3,50	1,38
3	1	10	28	4	46	3,63	0,84
3	18	7	14	4	46	2,96	1,30
3	3	11	18	11	46	3,67	1,22
0	0	0	0	0	0	0,00	0,00

14	47	74	99	42	276	2,91	1,42

0	1	10	27	8	46	3,91	0,47
0	10	12	18	6	46	3,43	0,94
0	3	14	18	11	46	3,80	0,77
0	0	4	0	2	6	3,67	0,89

0	14	40	63	27	144	3,70	0,77

5	8	20	13	0	46	2,89	0,88
1	18	12	13	2	46	2,93	0,93
0	6	21	14	5	46	3,39	0,72
0	15	20	9	2	46	2,96	0,69
1	7	29	8	1	46	3,02	0,50
0	0	0	3	1	4	4,25	0,19

7	54	102	60	11	234	3,24	0,82

1	5	14	25	1	46	3,43	0,64
1	7	16	20	2	46	3,33	0,74
2	8	24	10	2	46	3,04	0,74
2	9	26	8	1	46	2,93	0,63
0	4	0	0	0	4	2,00	0,00

6	33	80	63	6	188	2,95	0,79

TABLA (2)
TABLA DE RESPUESTAS (BANCA PRIVADA)

PRIMERA VALORACION								
FACTORES ESTRATEGICOS	NUMERO DE RESPUESTAS					TOTAL	MEDIA	VARIANZA
	VALOR							
	1	2	3	4	5			
MARKETING:								
-MERCADOS	0	0	2	3	10	15	4,53	0,52
-PRODUCTOS	0	0	3	3	9	15	4,40	0,64
-PRECIOS	0	2	3	2	8	15	4,07	1,26
-POSICIONAMIENTO DE MARCA	0	0	2	3	10	15	4,53	0,52
-CLIENTES	0	1	3	4	7	15	4,13	0,92
-PROVEEDORES	9	3	1	1	1	15	1,80	1,49
-DISTRIBUCION	0	0	4	4	7	15	4,20	0,69
-PROMOCION Y PUBLICIDAD	0	1	7	7	0	15	3,40	0,37
-OTROS Crédito sector priva	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00
PROMEDIO	9	7	25	29	55	125	3,96	1,51
PRODUCCION:								
-ANALISIS DE COSTES	0	2	3	3	7	15	4,00	1,20
-PROCESO PRODUCTIVO	0	4	1	1	9	15	4,00	1,73
-PRODUCTIVIDAD	0	0	2	1	12	15	4,67	0,49
-TECNOLOGIA DE BASE	0	0	1	2	12	15	4,73	0,33
-INVESTIGACION Y DESARROLLO	0	2	3	1	9	15	4,13	1,32
-BIENES DE EQUIPO	0	0	1	7	7	15	4,40	0,37
-OTROS	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00
PROMEDIO	0	8	11	15	56	90	3,70	1,38
FINANZAS:								
-ESTRUCTURA FINANCIERA	0	0	1	4	10	15	4,60	0,37
-RENTABILIDAD INVERSIONES	0	0	1	3	11	15	4,67	0,36
-COSTES FINANCIEROS	0	0	2	3	10	15	4,53	0,52
-OTROS Costes operativos	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00
PROMEDIO	0	0	4	10	31	45	3,45	1,74
RECURSOS HUMANOS:								
-SISTEMAS DE PROMOCION	0	1	3	3	8	15	4,20	0,96
-INCENTIVOS Y RECOMPENSAS	0	0	1	7	7	15	4,40	0,37
-EFICIENCIA	0	0	3	3	9	15	4,40	0,64
-GRADO DE PARTICIPACION	0	0	2	4	9	15	4,47	0,52
-NIVEL DE FORMACION	0	0	2	3	10	15	4,53	0,52
-OTROS Actitud	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00
PROMEDIO	0	1	11	20	43	75	3,67	1,15
MANAGEMENT:								
-PLANIFICACION-CONTROL	0	0	1	4	10	15	4,60	0,37
-ESTILO DE DIRECCION	0	0	0	4	11	15	4,73	0,20
-CLIMA ORGANIZATIVO	0	0	1	7	7	15	4,40	0,37
-ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	0	0	1	7	7	15	4,40	0,37
-OTROS Canales comunicacion	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00
PROMEDIO	0	0	3	22	35	60	3,63	1,17

FUENTE:ELABORACION PROPIA.

CONTINUACION TABLA (2)

SEGUNDA VALORACION

NUMERO DE RESPUESTAS

VALOR					TOTAL	MEDIA	VARIANZA
1	2	3	4	5			
0	0	2	12	1	15	3,93	0,20
0	0	3	9	3	15	4,00	0,40
0	2	4	8	1	15	3,53	0,65
0	1	3	10	1	15	3,73	0,46
0	0	3	11	1	15	3,87	0,25
8	1	2	4	0	15	2,13	1,72
0	1	7	7	0	15	3,40	0,37
0	1	9	3	2	15	3,40	0,64
0	0	0	0	0	0	0,00	0,00
8	6	33	64	9	120	3,11	1,05
0	3	3	1	8	15	3,93	1,53
1	3	2	7	2	15	3,40	1,31
0	2	4	9	0	15	3,47	0,52
0	1	3	10	1	15	3,73	0,46
0	3	3	8	1	15	3,47	0,78
0	2	4	8	1	15	3,53	0,65
0	0	0	0	0	0	0,00	0,00
1	14	19	43	13	90	3,08	1,17
0	0	1	10	4	15	4,20	0,29
0	0	3	11	1	15	3,87	0,25
0	2	3	9	1	15	3,60	0,64
0	0	0	0	0	0	0,00	0,00
0	2	7	30	6	45	2,92	1,40
0	1	7	7	0	15	3,40	0,37
0	4	2	8	1	15	3,40	0,91
0	2	9	3	1	15	3,20	0,56
0	2	11	2	0	15	3,00	0,27
0	2	10	3	0	15	3,07	0,33
0	0	0	0	0	0	0,00	0,00
0	11	39	23	2	75	2,68	0,80
0	4	1	10	0	15	3,40	0,77
0	3	9	3	0	15	3,00	0,40
1	4	9	1	0	15	2,67	0,49
1	5	9	0	0	15	2,53	0,38
0	0	0	0	0	0	0,00	0,00
2	16	28	14	0	60	2,32	0,96

TABLA (3)
TABLA DE RESPUESTAS (CAJAS DE AHORRO)

FACTORES ESTRATEGICOS	PRIMERA VALORACION					TOTAL	MEDIA	VARIANZA
	NUMERO DE RESPUESTAS							
	VALOR							
	1	2	3	4	5			
MARKETING:								
-MERCADOS	0	0	1	12	2	15	4,07	0,20
-PRODUCTOS	0	2	6	6	1	15	3,40	0,64
-PRECIOS	0	0	7	6	2	15	3,67	0,49
-POSICIONAMIENTO DE MARCA	0	0	3	10	2	15	3,93	0,33
-CLIENTES	0	0	2	5	8	15	4,40	0,51
-PROVEEDORES	0	1	5	5	4	15	3,80	0,83
-DISTRIBUCION	0	0	1	7	7	15	4,40	0,37
-PROMOCION Y PUBLICIDAD	0	0	3	9	3	15	4,00	0,40
-OTROS	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00
PROMEDIO	0	3	28	60	29	120	3,52	0,77
PRODUCCION:								
-ANALISIS DE COSTES	0	0	1	7	7	15	4,40	0,37
-PROCESO PRODUCTIVO	0	0	3	9	3	15	4,00	0,40
-PRODUCTIVIDAD	0	0	1	2	12	15	4,73	0,33
-TECNOLOGIA DE BASE	0	0	1	7	7	15	4,40	0,37
-INVESTIGACION Y DESARROLLO	0	0	7	1	7	15	4,00	0,93
-BIENES DE EQUIPO	0	3	9	3	0	15	3,00	0,40
-OTROS	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00
PROMEDIO	0	3	22	29	36	90	3,50	1,11
FINANZAS:								
-ESTRUCTURA FINANCIERA	0	0	3	1	11	15	4,53	0,65
-RENTABILIDAD INVERSIONES	0	0	3	3	9	15	4,40	0,64
-COSTES FINANCIEROS	0	0	1	11	3	15	4,13	0,25
-OTROS	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00
PROMEDIO	0	0	7	15	23	45	3,27	1,73
RECURSOS HUMANOS:								
-SISTEMAS DE PROMOCION	0	4	4	4	3	15	3,40	1,17
-INCENTIVOS Y RECOMPENSAS	0	9	0	3	3	15	3,00	1,60
-EFICIENCIA	2	1	2	2	8	15	3,87	2,12
-GRADO DE PARTICIPACION	0	0	9	3	3	15	3,60	0,64
-NIVEL DE FORMACION	0	0	3	10	2	15	3,93	0,33
-OTROS	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00
PROMEDIO	2	14	18	22	19	75	2,97	1,64
MANAGEMENT:								
-PLANIFICACION-CONTROL	0	0	1	7	7	15	4,40	0,37
-ESTILO DE DIRECCION	0	0	3	9	3	15	4,00	0,40
-CLIMA ORGANIZATIVO	0	0	2	10	3	15	4,07	0,33
-ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	0	0	3	3	9	15	4,40	0,64
-OTROS	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00
PROMEDIO	0	0	9	29	22	60	3,37	1,18

FUENTE: ELABORACION PROPIA.

CONTINUACION TABLA (3)

SEGUNDA VALORACION

NUMERO DE RESPUESTAS

VALOR

					TOTAL	MEDIA	VARIANZA						
1	2	3	4	5									
0	1	7	7	0	15	3,40	0,37						
0	0	3	9	3	15	4,00	0,40						
0	3	9	0	3	15	3,20	0,96						
0	0	1	11	3	15	4,13	0,25						
0	0	3	9	3	15	4,00	0,40						
0	1	11	2	1	15	3,20	0,43						
0	0	0	11	4	15	4,27	0,20						
0	4	4	4	3	15	3,40	1,17						
0	0	0	0	0	0	0,00	0,00						
-----					0	9	38	53	20	120	3,29	0,86	-----
0	9	3	3	0	15	2,60	0,64						
0	1	12	2	0	15	3,07	0,20						
3	3	0	0	9	15	3,60	3,04						
0	0	1	12	2	15	4,07	0,20						
0	9	0	3	3	15	3,00	1,60						
0	1	3	3	8	15	4,20	0,96						
0	0	0	0	0	0	0,00	0,00						
-----					3	23	19	23	22	90	2,93	1,68	-----
0	0	3	9	3	15	4,00	0,40						
0	9	3	0	3	15	2,80	1,36						
0	0	7	1	7	15	4,00	0,93						
0	0	0	0	0	0	0,00	0,00						
-----					0	9	13	10	13	45	2,7	2,03	-----
4	4	4	3	0	15	2,40	1,17						
0	9	3	3	0	15	2,60	0,64						
0	3	4	4	4	15	3,60	1,17						
0	8	3	3	1	15	2,80	0,96						
0	3	8	3	1	15	3,13	0,65						
0	0	0	0	0	0	0,00	0,00						
-----					4	27	22	16	6	75	2,42	1,33	-----
0	1	7	7	0	15	3,40	0,37						
0	3	3	8	1	15	3,47	0,78						
0	3	8	3	1	15	3,13	0,65						
0	3	9	3	0	15	3,00	0,40						
0	0	0	0	0	0	0,00	0,00						
-----					0	10	27	21	2	60	2,6	1,01	-----

TABLA (4)
TABLA DE RESPUESTAS (COOP.DE CREDITO)

FACTORES ESTRATEGICOS	PRIMERA VALORACION					TOTAL	MEDIA	VARIANZA
	NUMERO DE RESPUESTAS							
	VALOR							
	1	2	3	4	5			
MARKETING:								
-MERCADOS	1	3	2	5	5	16	3,63	1,61
-PRODUCTOS	0	0	6	5	5	16	3,94	0,68
-PRECIOS	0	1	5	7	3	16	3,75	0,69
-POSICIONAMIENTO DE MARCA	2	1	5	8	0	16	3,19	1,03
-CLIENTES	1	0	1	7	7	16	4,19	1,03
-PROVEEDORES	4	1	7	2	2	16	2,81	1,65
-DISTRIBUCION	2	2	8	2	2	16	3,00	1,25
-PROMOCION Y PUBLICIDAD	0	3	3	9	1	16	3,50	0,75
-OTROS Crédito sector prima	0	0	0	2	3	5	4,60	0,24
PROMEDIO	10	11	37	47	28	133	3,62	1,29
PRODUCCION:								
-ANALISIS DE COSTES	1	0	3	5	7	16	4,06	1,18
-PROCESO PRODUCTIVO	0	2	8	5	1	16	3,31	0,59
-PRODUCTIVIDAD	0	0	7	7	2	16	3,69	0,46
-TECNOLOGIA DE BASE	3	1	5	4	3	16	3,19	1,78
-INVESTIGACION Y DESARROLLO	5	4	2	5	0	16	2,44	1,50
-BIENES DE EQUIPO	3	0	5	6	2	16	3,25	1,56
-OTROS	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00
PROMEDIO	12	7	30	32	15	96	2,85	1,65
FINANZAS:								
-ESTRUCTURA FINANCIERA	0	0	4	5	7	16	4,19	0,65
-RENTABILIDAD INVERSIONES	0	1	2	5	8	16	4,25	0,81
-COSTES FINANCIEROS	0	1	6	2	7	16	3,94	1,06
-OTROS Costes operativos	0	0	0	3	3	6	4,50	0,25
PROMEDIO	0	2	12	15	25	54	4,22	0,81
RECURSOS HUMANOS:								
-SISTEMAS DE PROMOCION	1	2	4	7	2	16	3,44	1,12
-INCENTIVOS Y RECOMPENSAS	2	1	8	5	0	16	3,00	0,88
-EFICIENCIA	0	1	1	10	3	15	4,00	0,53
-GRADO DE PARTICIPACION	1	1	7	5	2	16	3,38	0,98
-NIVEL DE FORMACION	0	1	5	8	2	16	3,69	0,59
-OTROS Actitud	0	0	0	1	3	4	4,75	0,19
PROMEDIO	4	6	25	36	12	83	3,71	0,99
MANAGEMENT:								
-PLANIFICACION-CONTROL	1	0	2	5	8	16	4,19	1,15
-ESTILO DE DIRECCION	1	0	4	8	3	16	3,75	0,94
-CLIMA ORGANIZATIVO	1	0	5	8	2	16	3,63	0,86
-ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	1	0	1	10	4	16	4,00	0,88
-OTROS	0	0	0	1	3	4	4,75	0,19
PROMEDIO	4	0	12	32	20	68	4,06	1,01

FUENTE: ELABORACION PROPIA.

CONTINUACION TABLA (4)

SEGUNDA VALORACION

NUMERO DE RESPUESTAS

VALOR

VALOR					TOTAL	MEDIA	VARIANZA
1	2	3	4	5			
0	2	7	6	1	16	3,38	0,61
0	0	9	6	1	16	3,50	0,38
0	1	2	8	5	16	4,06	0,68
1	2	4	8	1	16	3,38	0,98
0	0	3	9	4	16	4,06	0,43
3	1	5	5	2	16	3,13	1,61
2	2	8	2	2	16	3,00	1,25
0	1	6	7	2	16	3,63	0,61
0	0	0	1	4	5	4,80	0,16

6	9	44	52	22	133	3,66	0,99

1	1	7	5	2	16	3,38	0,98
0	1	9	5	1	16	3,38	0,48
0	2	6	7	1	16	3,44	0,62
3	0	6	6	1	16	3,13	1,36
3	6	4	3	0	16	2,44	1,00
3	0	4	7	2	16	3,31	1,59
0	0	0	0	0	0	0,00	0,00

10	10	36	35	7	96	2,72	1,33

0	1	6	8	1	16	3,56	0,50
0	1	6	7	2	16	3,63	0,61
0	1	4	8	3	16	3,81	0,65
0	0	4	0	2	6	3,67	0,89

0	3	20	23	8	54	3,67	0,63

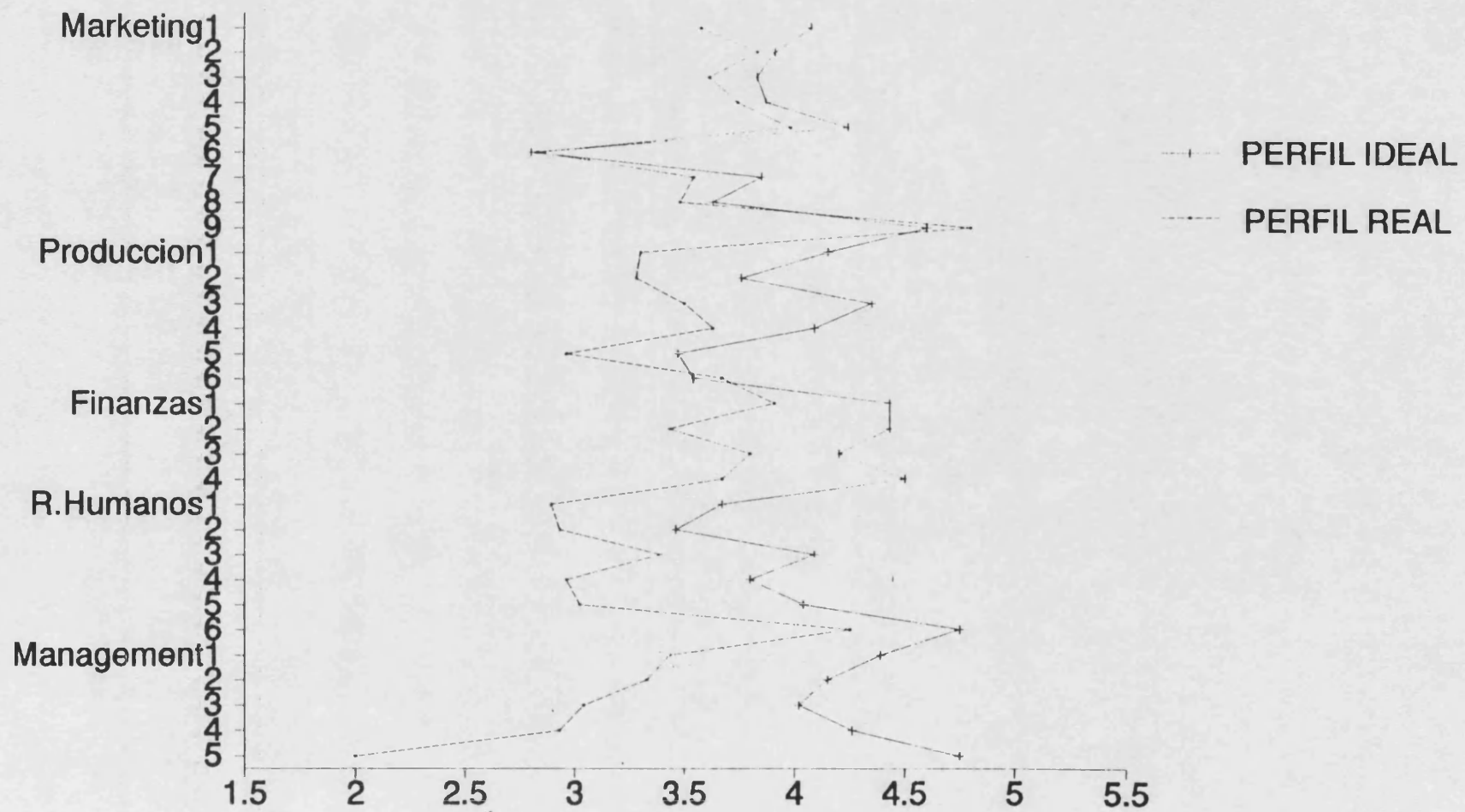
1	3	9	3	0	16	2,88	0,61
1	5	7	2	1	16	2,81	0,90
0	1	8	7	0	16	3,38	0,36
0	5	6	4	1	16	3,06	0,81
1	2	11	2	0	16	2,88	0,48
0	0	0	3	1	4	4,25	0,19

3	16	41	21	3	84	3,21	0,74

1	0	6	8	1	16	3,50	0,75
1	1	4	9	1	16	3,50	0,88
1	1	7	6	1	16	3,31	0,84
1	1	8	5	1	16	3,25	0,81
0	4	0	0	0	4	2,00	0,00

4	7	25	28	4	68	3,11	0,93

Figura 1.PERFIL ESTRATEGICO SECTOR BANCARIO



Dentro del área productiva, las variables más destacadas son la productividad, el análisis de costes y la tecnología de base. No obstante, la Investigación y Desarrollo (I + D) y el proceso productivo son los que menor importancia tienen. Por otra parte, el mayor desarrollo real corresponde a los bienes de equipo y tecnología de base. El factor menos destacado es la I + D. En este caso podemos apreciar un desequilibrio importante entre la tecnología de base (bien desarrollada) y la I + D (con escasa implantación).

Dentro del área financiera todos los factores estudiados presentan una primera valoración alta, destacando la rentabilidad de las inversiones. Sin embargo, la situación real es totalmente diferente, destacando también el nivel más bajo de la rentabilidad de las inversiones.

La política de recursos humanos se caracteriza por la importancia destacada de la eficiencia y del nivel de formación de los empleados, aspectos que son precisamente los más elevados, aunque la valoración apenas alcanza el nivel tres.

El área de management es la que mayores desequilibrios presenta. El nivel de realización (segunda valoración) es bajo en todos los factores analizados, principalmente en la variable estructura organizativa. Sin embargo, la importancia que se le da a todos estos factores (primera valoración) es apreciable.

En la Figura 2 se ofrece el perfil estratégico de la banca privada. No existe desequilibrio entre las dos valoraciones para ningún área funcional. No obstante, también conviene matizar la escasa importancia que la banca privada concede a las variables proveedores (1.8) y promoción y publicidad (3.4). El resto de factores presentan puntuaciones superiores a cuatro (primera valoración). Respecto a la segunda valoración (perfil estratégico real) cabe destacar la peor situación del área de management, aunque sin llegar al

desequilibrio que observábamos en el análisis del conjunto del sector bancario, sobre todo en las variables clima y estructura organizativa. El área de recursos humanos también presenta una valoración baja.

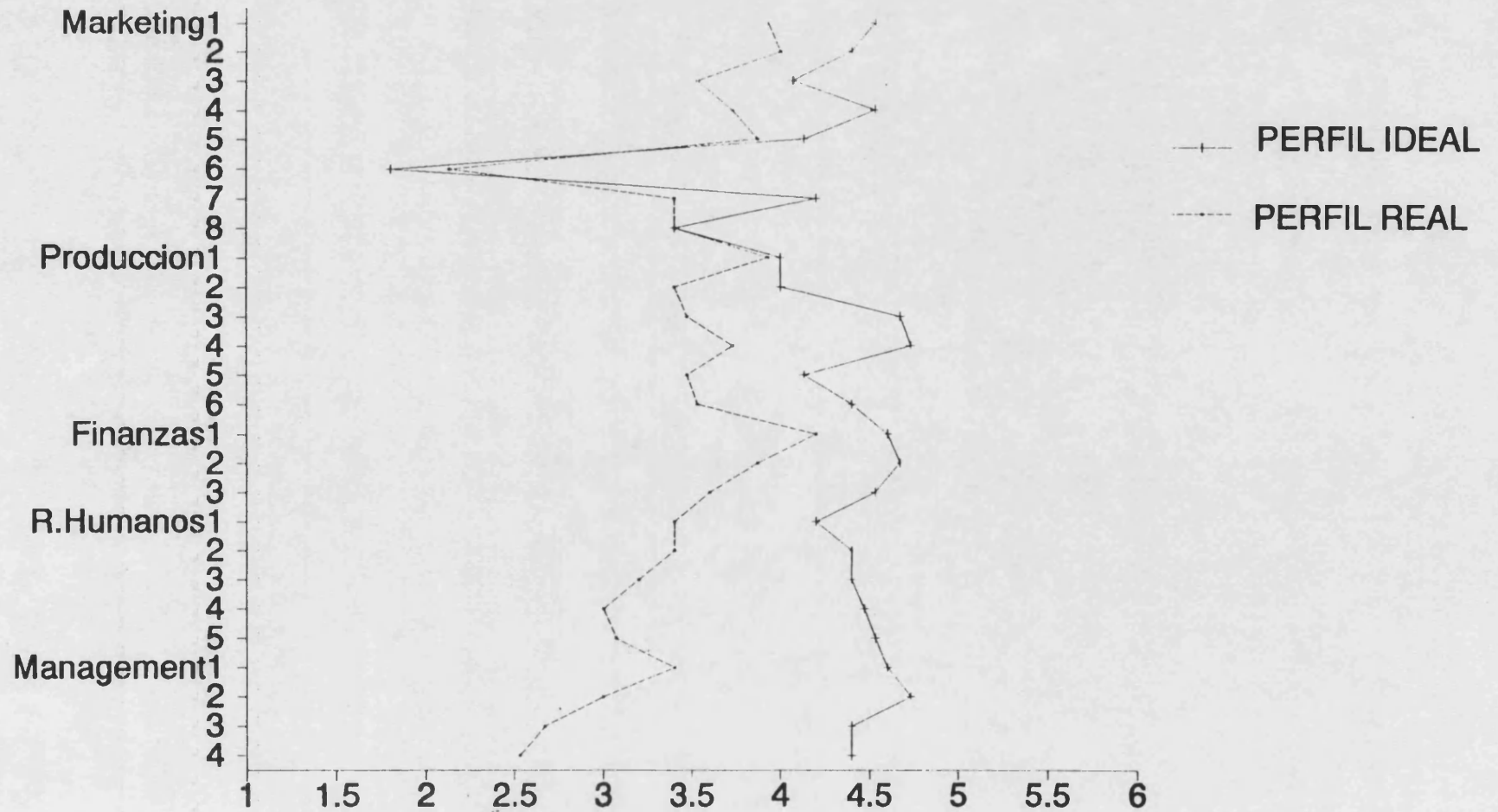
La Figura 3 muestra el perfil estratégico correspondiente a las cajas de ahorro. En este caso sí se observa un cierto desequilibrio en las políticas de producción y management. Los factores considerados como más importantes por las cajas de ahorro (primera valoración) son en primer lugar la productividad y después los clientes y la distribución, la rentabilidad de las inversiones y la planificación-control y estructura organizativa. La situación real (segunda valoración) alcanza los niveles más bajos en el área de recursos humanos y de management. También cabe destacar el bajo desarrollo de las variables precio, análisis de costes y rentabilidad de las inversiones.

El perfil estratégico de las cooperativas de crédito viene reflejado en la Figura 4. El mayor desequilibrio entre las dos valoraciones (importancia del factor y situación real del mismo) se produce en el área de management.

En el área de marketing se concede una mayor importancia (primera valoración) a las variables clientes y productos, además de los créditos al sector primario (financiación a agricultores y pequeñas y medianas empresas). Precisamente son estos factores los más desarrollados (segunda valoración), salvo el caso de los productos.

Dentro del área productiva cabe destacar la importancia adquirida (primera valoración) por el análisis de costes y la productividad. El desarrollo real de cada uno de los factores productivos (segunda valoración) es escaso, sobre todo para la I+D y la tecnología de base.

Figura 2. PERFIL ESTRATEGICO BANCA PRIVADA



En el área financiera destacan por su importancia la rentabilidad de las inversiones y los costes operativos, si bien el resto de factores estratégicos también tienen una valoración alta. La situación real muestra una rentabilidad de las inversiones baja.

La política de recursos humanos de las cooperativas de crédito valora sobre todo la actitud de los miembros de la organización y la eficiencia, considerando como factores menos importantes los incentivos y recompensas. A pesar del carácter cooperativo de este tipo de entidades, la formación y la participación no presentan valoraciones excesivamente altas en cuanto a su importancia (primera valoración). Los niveles de desarrollo de los factores (segunda valoración) son bajos salvo en el caso de la actitud. Destaca el escaso desarrollo de los sistemas de motivación, de formación y de promoción.

El management se caracteriza por la preponderancia en cuanto a importancia cualitativa (primera valoración) de los canales de comunicación y de los sistemas de planificación y control. La situación real (segunda valoración) es débil, sobre todo en cuanto a la implantación de los sistemas de comunicación y la estructura organizativa.

Figura 3. PERFIL ESTRATEGICO CAJAS DE AHORRO

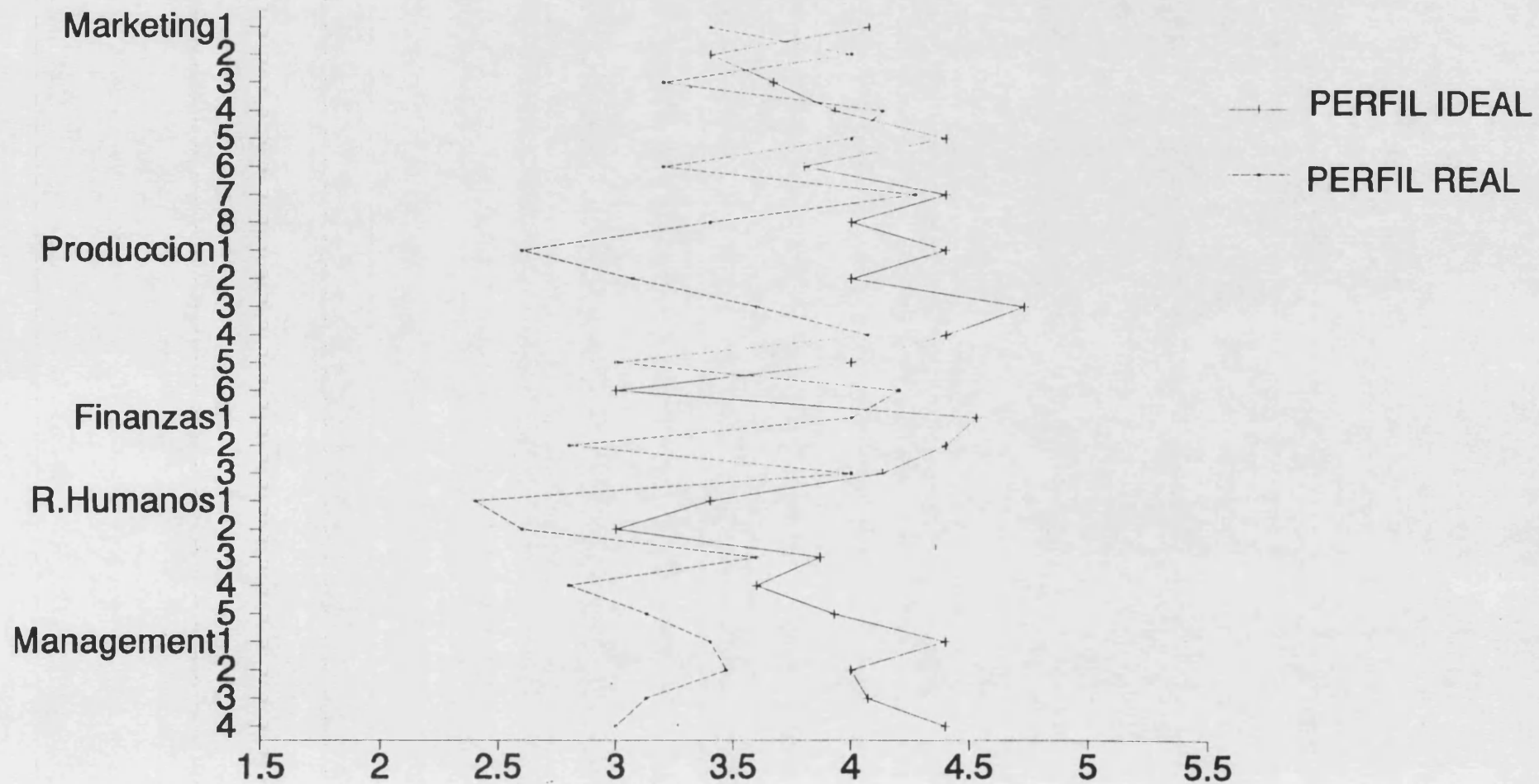
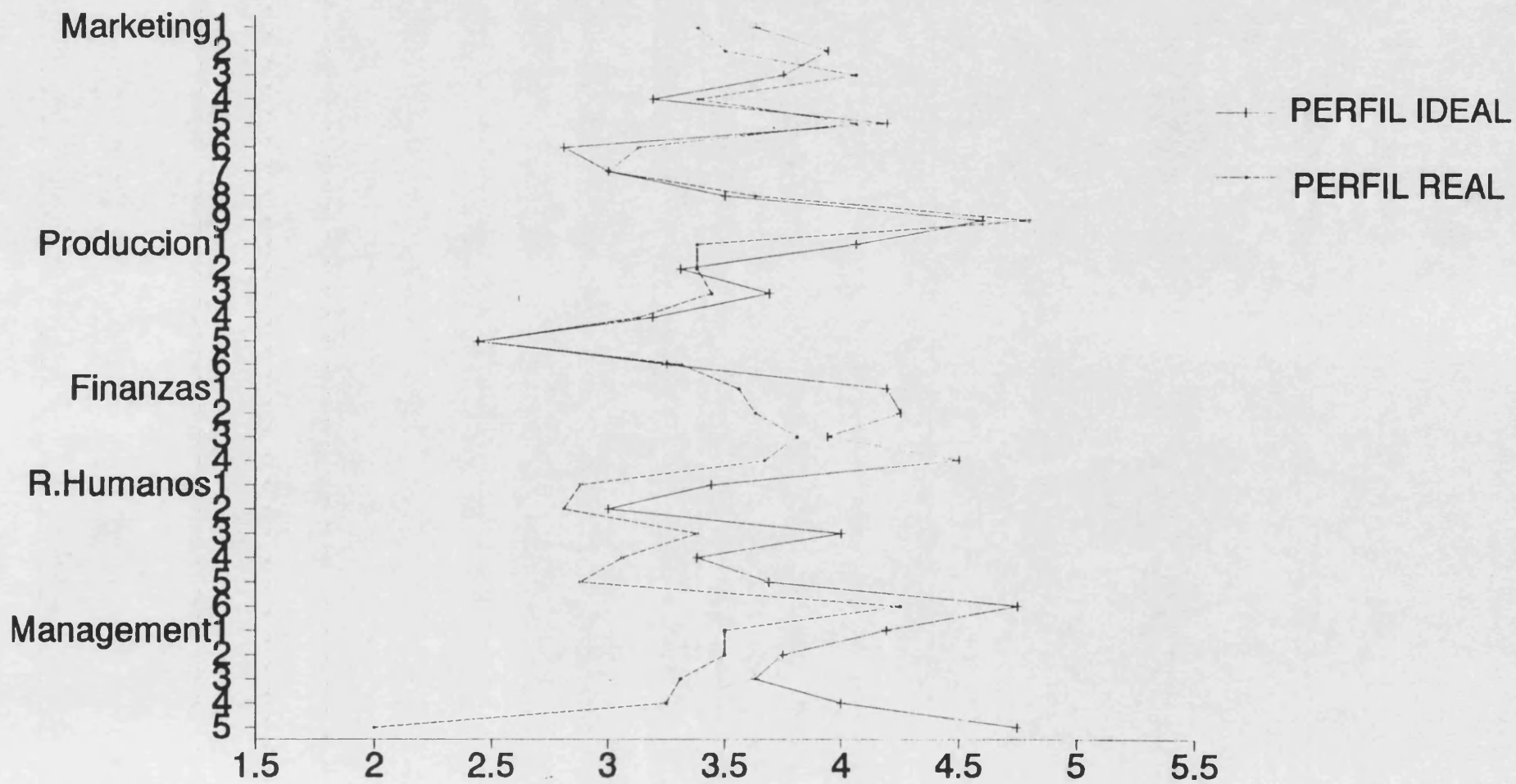


Figura 4. PERFIL ESTRATEGICO COOPERATIVAS DE CREDITO



3.3.3. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS PERFILES ESTRATÉGICOS BANCARIOS Y DE LOS PERFILES CON MARGEN.

Además de comparar el perfil real con el perfil ideal, también podemos realizar un análisis comparativo entre los perfiles reales de las cooperativas de crédito y del conjunto del sector bancario y entre cooperativas de crédito y bancos y cajas de ahorro, tal como aparece en la Figura 5. Según áreas funcionales podemos observar los siguientes aspectos destacados.

En el área de marketing, las cooperativas de crédito poseen una mayor implantación en los factores clientes, proveedores y créditos al sector primario, derivado de su carácter tradicional de especialización. La banca privada y las cajas de ahorro presentan un mayor desarrollo de las variables mercado y producto. Estas diferencias entre los tres tipos de entidades en función de los factores estratégicos del área de marketing obedecen a los dos tipos distintos de acciones estratégicas emprendidas por éstas. La estrategia de banca local llevada a cabo por las cooperativas de crédito pone un mayor énfasis en los clientes y en los créditos al sector primario (agricultura). Por contra, una estrategia de banca universal como la que vienen aplicando los bancos y cajas de ahorro implica un mayor desarrollo de los productos (innovaciones tecnológicas aplicadas a la oferta bancaria) y de los mercados (ampliación de las operaciones bancarias al conjunto del mercado bancario).

En el área de producción cabe destacar una menor implantación en las cooperativas de crédito de las variables productividad, tecnología, I+D y bienes de equipo, propio de las limitaciones en la operatoria realizada por este tipo de entidades tradicionalmente. La I+D y los bienes de equipo tienen una mayor implantación en bancos y cajas de ahorro. En este caso, las diferencias apreciadas se deben también al destacado proceso de

innovaciones tecnológicas desarrollado por la banca privada y las cajas de ahorro, y en mucha menor medida por algunas cooperativas de crédito.

Las finanzas en las cooperativas de crédito se caracterizan por unos mayores ratios en la rentabilidad de las inversiones y los costes financieros, con valores similares a los de las cajas de ahorro. En este caso, los bancos presentan valores inferiores salvo en el factor estructura financiera. Los resultados empíricos obtenidos en este área coinciden con el análisis que sobre la cuenta de resultados realizábamos en el Capítulo tercero, destacando las mayores rentabilidades económicas obtenidas por las cooperativas de crédito en comparación con bancos y cajas de ahorro.

La política de recursos humanos es similar en cooperativas de crédito y sector bancario. La eficiencia y la formación es mayor en las cajas de ahorro. En cambio, los incentivos y recompensas son superiores en la banca privada. Con el estudio del Perfil Estratégico podemos apreciar que los niveles de formación en las cooperativas de crédito son bajos, incluso inferiores a los de las cajas de ahorro, a pesar de la relevancia que este aspecto ha tenido como principio cooperativo destacado dentro del marco político de la empresa cooperativa. Este hecho nos demuestra la escasa cualificación del personal de las cooperativas de crédito y, por tanto, su menor productividad, tal y como analizábamos en el Capítulo tercero dentro del estudio de las áreas funcionales.

El management también se caracteriza por valoraciones similares en ambos tipos de entidades, aunque algo superiores en el caso de las cooperativas de crédito. Las variables relacionadas con los estilos de dirección y el clima organizativo son superiores en las cooperativas de crédito. En cambio, los sistemas de planificación y control presentan niveles similares en los tres tipos de entidades. En este sentido, verificamos también lo expuesto en el análisis del área de management efectuada en el Capítulo tercero. No

obstante, podemos apreciar que las diferencias entre los tres tipos de entidades son mínimas. Los sistemas de planificación y control están siendo escasamente utilizados no sólo por las cooperativas de crédito, sino también por bancos y cajas de ahorro.

Las conclusiones más destacadas obtenidas de este análisis comparativo son las siguientes:

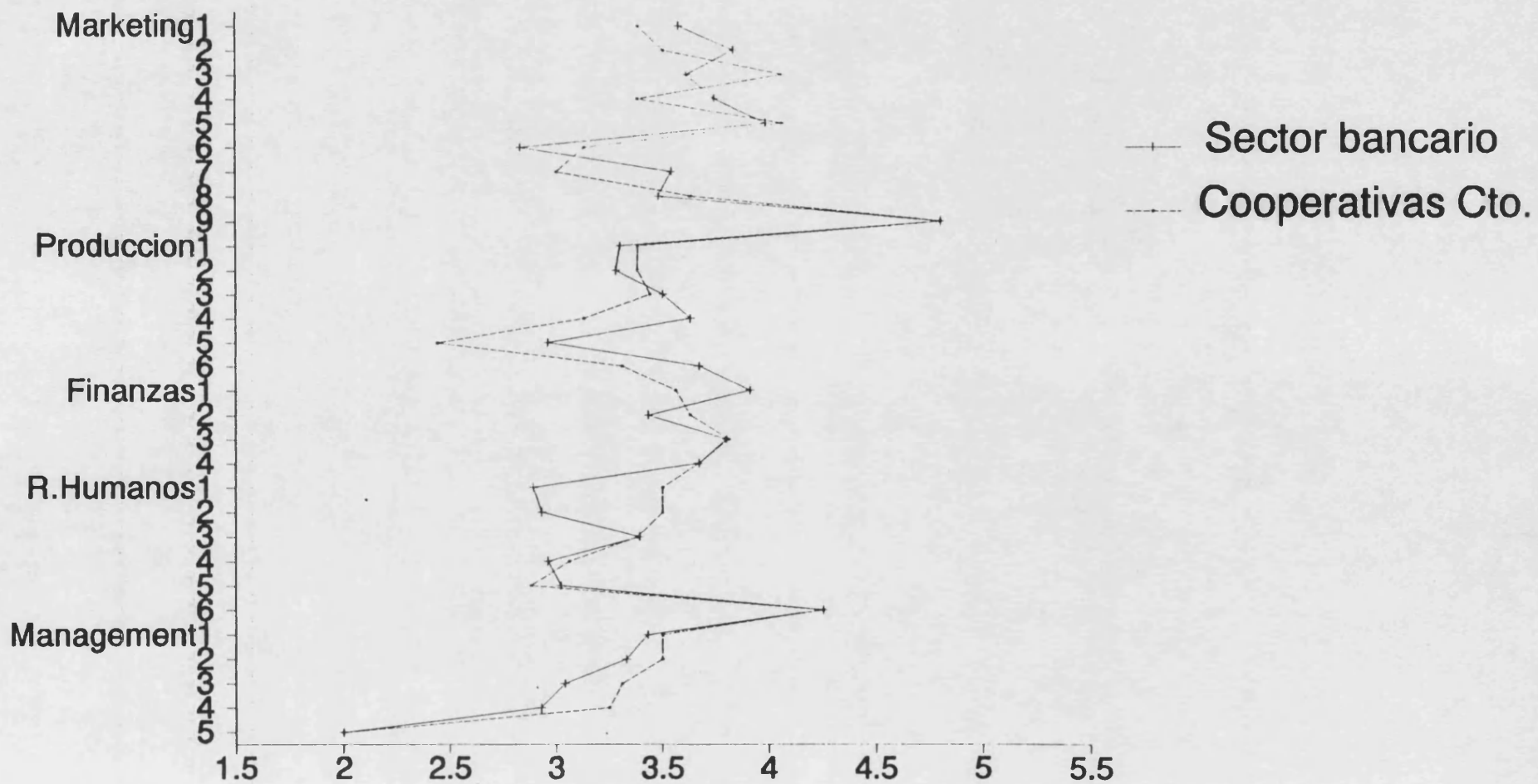
1.- Las mayores diferencias entre los bancos y cajas de ahorro y las cooperativas de crédito se aprecian en aquellos factores que requieren un mayor nivel tecnológico y mayores inversiones, es decir, los productos (en el área de marketing), y la I+D y los bienes de equipo (en el área productiva).

2.- Las cooperativas de crédito destacan en aquellos factores relacionados con las ventajas competitivas derivadas de una estrategia de banca local (especialización/segmentación), esto es, los clientes y proveedores, los créditos al sector primario (en el área de marketing) y el clima organizativo y estilos de dirección (en el área de management).

Para completar el análisis, hemos elaborado los perfiles estratégicos para los cuatro tipos de entidades considerando el margen de variabilidad de cada factor estratégico (valores medios +/- varianza), en el caso del perfil real (segunda valoración).

La Figura 6 muestra el perfil estratégico con margen para el caso del sector bancario. Las variables a controlar con mayor rigurosidad, dada la valoración alta de la variabilidad, son los proveedores (1.49), la productividad (1.38), el análisis de costes (1.34), la I+D (1.2), los bienes de equipo (1.22), la rentabilidad de las inversiones (0.94), los incentivos y recompensas (0.93) y la distribución (0.90). Cabe destacar la elevada variabilidad del área productiva.

Figura 5. PERFIL ESTRATEGICO COMPARATIVO



El perfil con margen de la banca privada aparece reflejado en la figura 7. A través de él podemos observar que las variables a controlar han de ser los proveedores (1.72), el análisis de costes (1.53), el proceso productivo (1.31) y los incentivos y recompensas (0.91). En este caso son pocas las variables a controlar, todas ellas pertenecientes básicamente a las áreas de producción y marketing. La Figura 8 refleja el perfil estratégico con margen de las cajas de ahorro. En este caso destacamos por su elevada variabilidad los factores I+D (1.6), la rentabilidad de las inversiones (1.36), la promoción y publicidad (1.17), los sistemas de promoción (1.17) y la eficiencia (1.17). No destaca ningún área en concreto.

Finalmente, en la Figura 9 se ofrece el perfil con margen para las cooperativas de crédito, a través del cual se destaca la variabilidad de los proveedores (1.61), los bienes de equipo (1.59), la tecnología base (1.36) y la distribución (1.25). Destacan por su mayor variabilidad las áreas de producción y marketing. Las conclusiones más destacadas que podemos obtener del análisis de la varianza de los factores estratégicos son las siguientes:

1.- Ninguno de los factores del área de management muestra una variabilidad elevada que exiga un mayor control, a pesar de ser las variables menos desarrolladas (segunda valoración).

2.- Cabe destacar el área productiva (I+D, bienes de equipo) y los proveedores y en menor medida la distribución (área de marketing) como los factores sobre los que conviene llevar a cabo un mayor control estratégico, dada la elevada variabilidad de los mismos.

Figura 6. PERFIL ESTRATEGICO CON MARGEN SECTOR BANCARIO

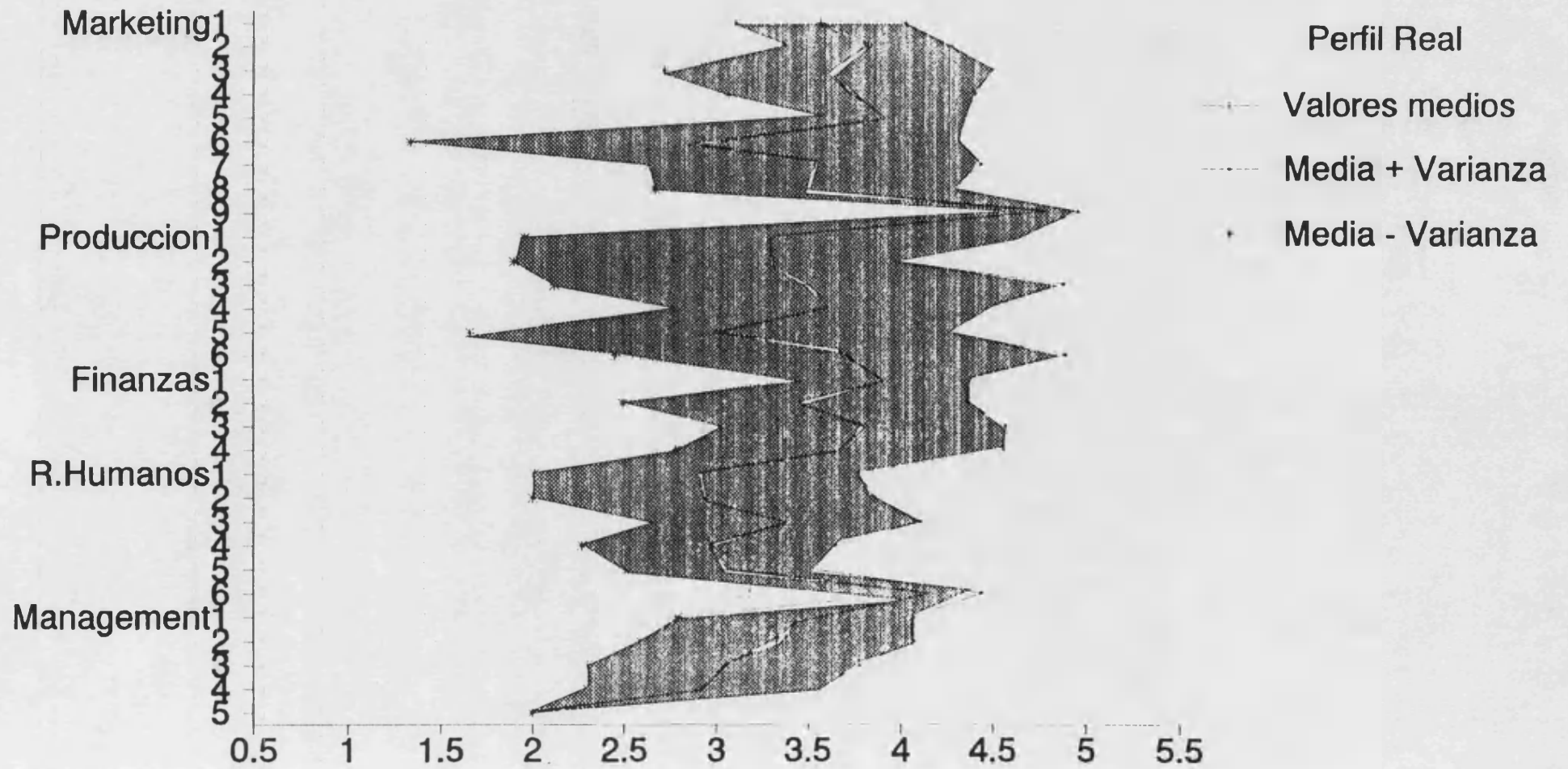


Figura 7. PERFIL ESTRATEGICO MARGEN BANCA PRIVADA

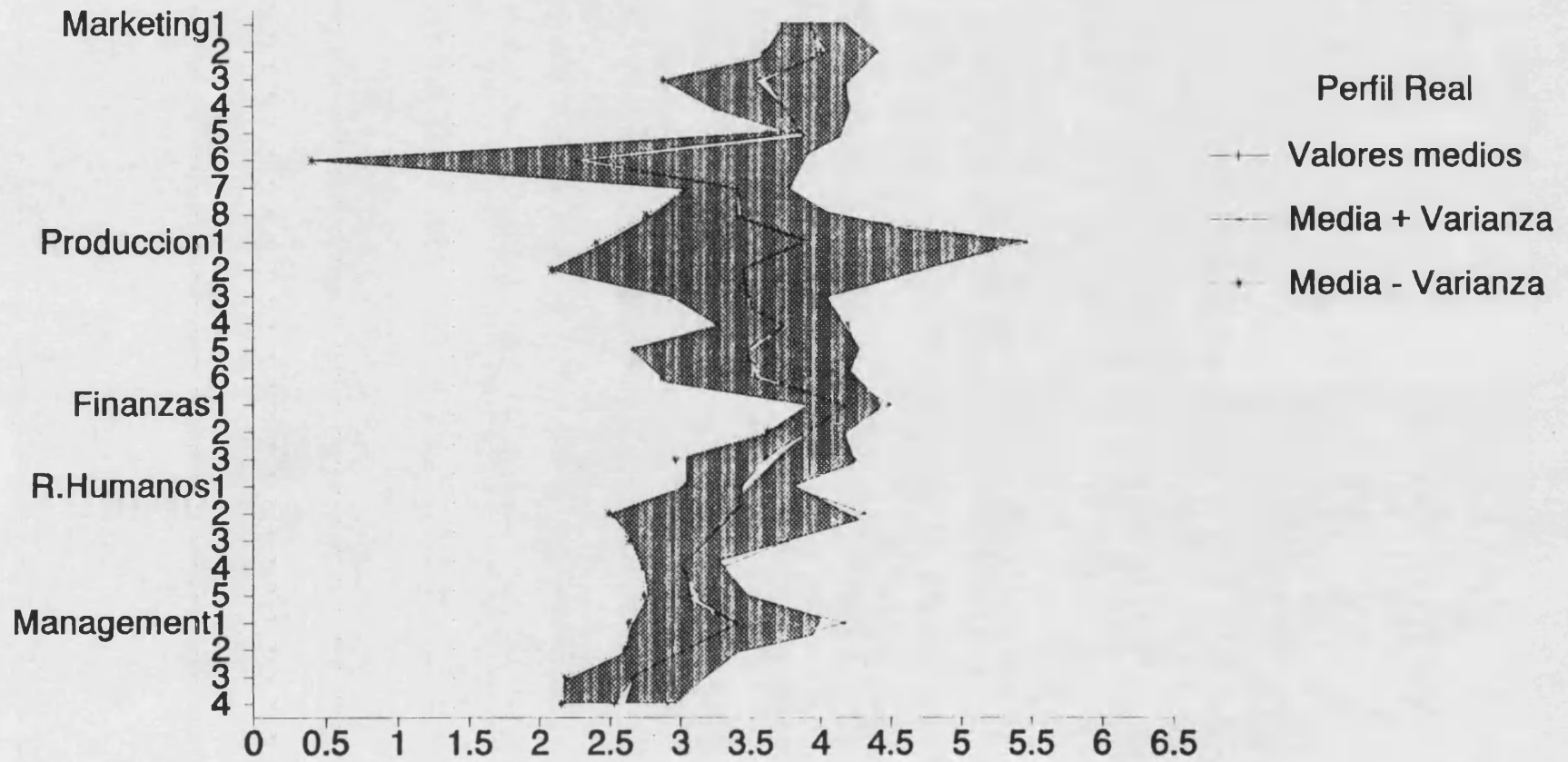


Figura 8. PERFIL ESTRATEGICO MARGEN CAJAS DE AHORRO

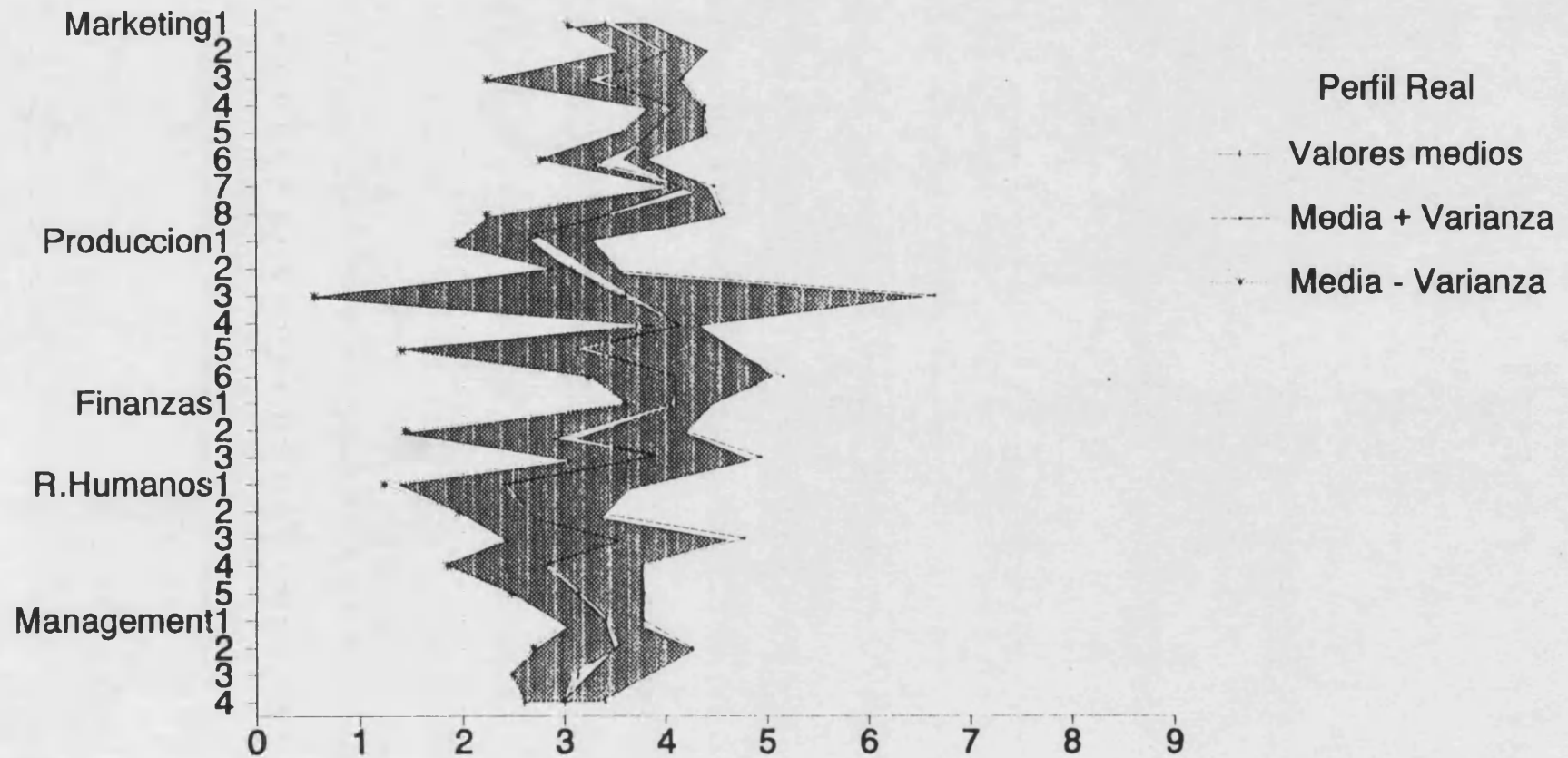
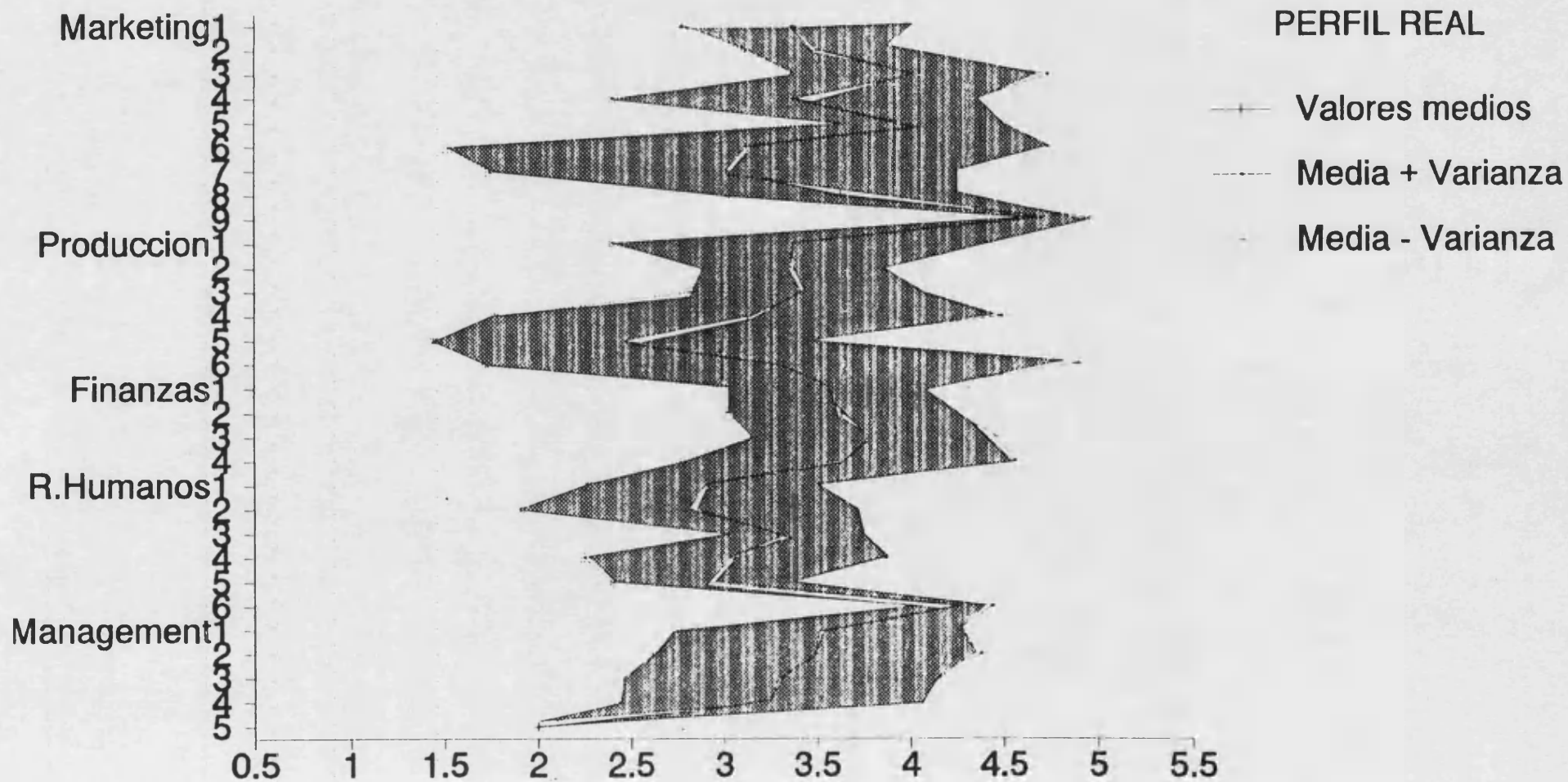


Figura 9. PERFIL ESTRATEGICO MARGEN COOP. DE CREDITO



ANEXO

CUESTIONARIO

Información sujeta a secreto estadístico (Ley 12/1.989 de estadísticas 9/V/1.989).

Nombre de la entidad: _____

Dirección Postal: _____ Tfno: _____

Localidad: _____

Provincia: _____

Comunidad Autónoma: _____

1.-Valorar cuantitativamente la importancia estratégica que para la entidad tiene cada uno de los factores estratégicos que se relacionan en la Tabla, de acuerdo con la siguiente escala de valores:

- | | |
|---------------|----------------|
| 1: Muy débil. | 4: Fuerte. |
| 2: Débil. | 5: Muy fuerte. |
| 3: Medio. | |

2.-Hacer una valoración de cuál es la situación real o el nivel de desarrollo de cada uno de dichos factores en la propia entidad, según la siguiente escala de valores:

- 1: Valoración bastante negativa o situación mala.
- 2: Valoración negativa o situación débil.
- 3: Valoración de indiferencia o situación normal.
- 4: Valoración positiva o situación favorable.
- 5: Valoración bastante positiva o situación fuerte.

TABLA DE RESPUESTAS

<u>FACTORES ESTRATÉGICOS</u>	<u>1ª VALORACIÓN</u>	<u>2ª VALORACIÓN</u>
MARKETING		
-Mercados	___	___
-Productos	___	___
-Precios	___	___
-Posicionamiento de marca ..	___	___
-Clientes	___	___
-Proveedores	___	___
-Distribución	___	___
-Promoción y publicidad	___	___
-Otros (indicar)	___	___
PRODUCCIÓN		
-Análisis de costes	___	___
-Proceso productivo	___	___
-Productividad	___	___
-Tecnología de base	___	___
-Investigación y Desarrollo.	___	___
-Bienes de equipo	___	___
-Otros (indicar)	___	___
FINANZAS		
-Estructura financiera	___	___
-Rentabilidad inversiones ..	___	___
-Costes financieros	___	___
-Otros (indicar)	___	___
RECURSOS HUMANOS		
-Sistemas de promoción	___	___
-Incentivos y recompensas ..	___	___
-Eficiencia	___	___
-Grado de participación	___	___
-Nivel de formación	___	___
-Otros (indicar)	___	___
MANAGEMENT		
-Planificación-control	___	___
-Estilo de dirección	___	___
-Clima organizacional	___	___
-Estructura organizativa ...	___	___

3.-¿Ha participado durante los últimos cinco años en algún proceso de fusión o adquisición de empresas?

Sí No

4.-Si la respuesta anterior es afirmativa, díganos si se trataba de alguno de los siguientes casos:

A.-Fusión
 B.-Adquisición mayoritaria
 C.-Adquisición minoritaria

5.-¿Ha participado durante los últimos cinco años en algún acuerdo de cooperación empresarial?

Sí No

6.-En caso afirmativo, indique qué tipo de acuerdo era:

A.-Empresa conjunta o "joint venture" ...
 B.-Consortio
 C.-Subcontratación
 D.-Acuerdos entre empresas (tecnológico, de producción, marketing, etc.)
 E.-Franquicia
 F.-Otros (especificar)

7.-Cuáles son los motivos que le llevaron a dicha cooperación:

A.-Transferencia de tecnología
 B.-Complementariedad tecnológica
 C.-Acuerdos de mercado
 D.-Economías de escala
 E.-Distribución del riesgo

BIBLIOGRAFÍA

Aragonés, J. (1.987):

Cooperativismo, participación y poder, Centro de Educación Cooperativa, Valencia.

Badoc, M. (1.986):

Marketing Management pour la banque et l'assurance européennes, Les Editions d'Organisation, París.

Ballarín, E. (1.985):

Estrategias competitivas para la banca, Ariel, Barcelona.

- (1.988):

«Distribución de servicios financieros en España: implicaciones competitivas» en *Papeles de Economía Española*, Suplementos del sistema financiero nº 21.

Banco de España (1.990,a):

«La cuenta de resultados de bancos y cajas de ahorro en 1.989» en *Boletín Económico*, Abril.

- (1.990,b):

«Evolución de la cuenta de resultados de las cooperativas de crédito durante el período 1.984-89» en *Boletín Económico*, Septiembre.

- (1.991,a):

«La cuenta de resultados de 1.990 de las cooperativas de crédito» en *Boletín Económico*, Junio.

- (1.992,a):

«La cuenta de resultados de bancos y cajas de ahorro en 1.991» en *Boletín Económico*, Abril.

Borjabad, P. (1.993):

«Instrumentos de financiación de las sociedades cooperativas: posibilidades y características de la actual legislación», *Revista Ciriiec-España* nº 13, Mayo, Valencia.

Bueno, E. (1.987):

Dirección Estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos, Pirámide, Madrid.

Cazaux, G. (1.988):

«Conditions actuelles d'une stratégie marketing au niveau de l'agence bancaire» en *Revue Française du Marketing* nº 119/4.

Channon, D.F. (1.990):

Marketing y Dirección Estratégica en la banca, Díaz de Santos, Madrid.

- (1.991):

Estrategia global bancaria, Díaz de Santos, Madrid.

Chase, R. y Aquilano, N. (1.978):

Gestión de la producción y dirección de operaciones, Hispano Europea, Barcelona.

Confederación Española de Cajas de Ahorro (1.992):

Anuario de las Cajas de ahorro de 1.991, Madrid.

Consejo Superior Bancario (1.992):

Anuario Estadístico de la Banca Privada 1.991, Madrid.

Cuervo, A. (1.992):

El comportamiento económico de las empresas públicas concurrentiales ante el Mercado Único, Ponencia presentada en el 19 Congreso Internacional del Ciriec, Valencia, Junio.

Domingo Sanz, J. (1.993):

«Las necesidades de financiación de las cooperativas en la perspectiva del Mercado Único», *Revista Ciriec-España* nº 13, Mayo, Valencia.

Donnelly, J., Berry, L. y Thompson, T. (1.989):

Marketing de servicios financieros, Díaz de Santos, Madrid.

Dumont, G.F. (1.974):

Efficiencie et dimension des banques, Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence, París. Citado en Gimeno Griño, 1.988.

El País (1.992):

Anuario de 1.991, Madrid.

Fajardo García, G. (1.993):

«Las aportaciones voluntarias a capital social ante la reforma de la legislación cooperativa», *Revista Ciriec-España* nº 13, Mayo, Valencia.

Flipo, J.P. (1.989,a):

«Marketing des services: un mix d'intangible et de tangible» en *Revue Française du Marketing* nº 121/1.

Gasalla Dapena, J.M. (1.988):

«Recordatorios de dirección y gestión aplicados a las entidades financieras» en *Crédito Cooperativo* nº 24 Septiembre-October 1.987, nº 27 Enero-Febrero 1.988 y nº 30 Julio-Agosto 1.988, Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, Madrid.

Gimeno Griño, G. (1.988):

«La estructura organizativa como factor condicionante en las empresas bancarias» en *Boletín Económico de Información Comercial Española* nº 2.116, 11-17 Junio.

Jarillo, J.C. (1.990):

Dirección Estratégica, McGraw-Hill, Madrid.

Kahn, P. (1.976):

Marketing de las cajas de ahorro, Tecnibán, Madrid.

Lagares Calvo, M.J. (1.992):

Las cajas de ahorro españolas, Ponencia presentada en el 19 Congreso Internacional del Ciriec Valencia, Junio.

Mansó, F.J. (1.987):

«La banca redescubre el marketing» en *Esic-Market*, Enero-Marzo.

Markaide, A. (1.990):

«La gestión de recursos humanos en las cooperativas» en *Nuevas tendencias de gestión de recursos humanos*, Trouvé y otros, Deusto, Bilbao.

Martín Mesa, A. (1.988,a):

La crisis de las cajas rurales españolas: el nuevo modelo del cooperativismo de crédito agrario, Editorial BCA, Granada.

- (1.988,b):

«El grupo asociado banco de crédito agrícola-Cajas rurales y el futuro del crédito cooperativo», *Papeles de Economía Española* nº 36.

Martinet, A.C. (1.984):

Management Stratégique: organisation et politique, McGraw-Hill.

Menguzzato, M. (1.981):

«El objetivo de la empresa y la teoría financiera» en *Contribución al estudio de la política de dividendos: una aproximación teórica*, Tesis Doctoral, Universitat de Valencia.

- y Renau, J.J. (1.991):

La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management, Ariel, Barcelona.

Montero Pérez, A. y Martínez Vilches, E. (1.988):

«La matriz Dafo para la formulación estratégica. Aplicación al sector bancario», *Alta Dirección* nº 137.

Morales, A.C. y Ortega, A. (1.990):

«Un análisis estratégico de las cajas rurales», *Crédito Cooperativo* nº 44 Marzo-Abril, Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, Madrid.

Ortega Martínez, E. (1.990):

Manual de Investigación comercial, Pirámide, Madrid.

Porter, M. (1.982):

Estrategias competitivas, Continental, México.

- (1.985):

La ventaja competitiva, Continental, México.

- y Millar, V.E. (1.986):

«Cómo obtener ventajas competitivas por medio de la información» en
Harvard Deusto Business Review, Primer trimestre.

Renau, J.J. (1.985):

Administración de empresas: una visión actual, Pirámide, Barcelona.

Sallenave, J.P. (1.984):

Direction Générale et Stratégie d'entreprise, Les Editions
d'Organisation, París.

Sanchis, J.R. (1.989):

Las entidades de crédito cooperativo en la Comunidad Valenciana,
Tesis de Licenciatura, Universidad de Valencia.

- (1.991,b):

«La formulación de estrategias en las cooperativas de crédito» en
Crédito Cooperativo nº 53, Noviembre-Diciembre, Unión Nacional de
Cooperativas de Crédito, Madrid.

Thevenet, M. (1.984):

«Deux flashes de culture bancaire» en *Revue Française de Gestion*,
Septiembre-Octubre.

Thièrtart, R.A. (1.981):

«La Stratégie mixte et ses syndromes» en *Harvard L'Expansion*,
Invierno.

- (1.984):

La Stratégie d'entreprise, McGraw-Hill, París.

Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (varios años):

Anuario de las cajas rurales y cooperativas de crédito profesionales y populares años 1.989-1.991, Madrid.

Urcelay Yarza, V. (1.990):

«El marketing bancario ante el dinámico mercado financiero» en
Estudios Empresariales, Universidad de Deusto nº 73.

Zardet, V. (1.987):

«Banques: la formation pour assumer les mutations» en *Revue Française de Gestion*, Noviembre-Diciembre.

Zevi, A. (1.993):

«Los principios cooperativos y la financiación de las cooperativas»,
Jornada sobre Identidad Cooperativa y Economía Social, Ciriéc-España,
9 de Julio, Alicante.

Zollinger, M. (1.986):

Marketing bancaire, Dunod, París.

PARTE II

**LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO
EN LAS ENTIDADES BANCARIAS.
UN CASO PARTICULAR: LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

CAPITULO 4

**EL CRECIMIENTO EXTERNO EN LAS ENTIDADES BANCARIAS:
DIVERSIFICACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN.**

4.1. LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO EN EL SECTOR BANCARIO.

El sector bancario europeo y, desde hace y algunos años el español, están llevando a cabo un destacado proceso de diversificación e internacionalización de sus operaciones. Desde la década de los años setenta, las entidades bancarias europeas se han ido transformando en «supermercados financieros» asumiendo el carácter de banca universal.

A comienzos de los años ochenta se acelera el proceso de diversificación en el sector bancario español mediante la utilización de estrategias de crecimiento externo. De esta forma, se inicia un importante proceso de concentraciones bancarias centrado en las estrategias de fusiones y alianzas.

Antes de iniciar el estudio sobre estos dos tipos de estrategias, que en el caso del sector bancario han cobrado un destacado protagonismo, hemos de proceder al estudio de los aspectos teóricos del crecimiento externo y su comparación con el crecimiento interno, además de exponer gráficamente las estrategias bancarias que en términos generales y durante los últimos años han venido llevando a cabo las entidades bancarias españolas.

4.1.1. EL CRECIMIENTO EXTERNO: ASPECTOS GENERALES.

Generalmente, el término crecimiento ha venido relacionado con conceptos positivos en un sentido económico. Se considera que el crecimiento es bueno y «juvenil». Es un factor que influye en la vitalidad de una empresa, estimula las iniciativas y aumenta la motivación del personal y de los ejecutivos (Lambán, 1.987).

Tanto el crecimiento como el beneficio son dos palabras con connotaciones positivas. Sallenave (1.984) define dos tipos de motivos que dan un carácter positivo a ambos términos:

- Motivos sociológicos: valorización de los directivos de la empresa, creación de empleo y aumento del statu organizativo.
- Motivos económicos: aumento del beneficio de la empresa y disminución del riesgo, mayor poder de mercado y disminución del riesgo por diversificación.

Cuando se habla del crecimiento de la empresa nos estamos refiriendo a modificaciones estructurales e incrementos de tamaño que originan que ésta sea diferente a su estado anterior (Durán Herrera, 1.977). El crecimiento implica aumentos en cantidades y dimensión y cambios en sus características económicas internas. Pero además, este crecimiento de la empresa ha de ser «organizado».

El crecimiento es un índice de la actividad económica dinámica de la empresa, y mide su actitud para aumentar su campo de posibilidades comerciales y técnicas (Sallenave, 1.984). Este se puede medir mediante la determinación de la tasa de crecimiento absoluta (crecimiento de un elemento

de la empresa en un período dado, como las ventas o el empleo) o la tasa de crecimiento relativa (grado de crecimiento entre los competidores).

Hovers (1.973) insiste en esta definición, considerando el crecimiento como el incremento de una cifra clave o de una combinación de cifras clave, durante un período determinado.

En todo caso, este hecho se refiere al concepto de crecimiento en un sentido amplio: crecimiento económico o crecimiento de la empresa, considerado éste como una consecuencia o el resultado de una actividad económica.

Pero el crecimiento también puede ser una estrategia adoptada por una empresa¹, cuyo objetivo es el aumento de la rentabilidad o de la participación del mercado (crecimiento real), o cuanto menos, el mantenimiento de la rentabilidad o de la cuota de mercado actual (crecimiento estable).

Un crecimiento acertado proporciona tarde o temprano resultados positivos, por lo que existe una relación directa entre crecimiento y rentabilidad, según se puede apreciar en las investigaciones realizadas por Kumar (1.984 y 1.985) en Gran Bretaña para el período 1.960-1.976. Partiendo de variables tales como el crecimiento del activo neto, el tamaño, el ratio beneficio por activo neto y los crecimientos por adquisición, nuevas inversiones, retenciones y financiero externo, Kumar llega a la conclusión que existe una relación lineal entre el crecimiento y la rentabilidad, aunque también hay que considerar la influencia ejercida por el tipo de sector económico en el que está inmerso la empresa.

¹ Véase al respecto la tipología que sobre las estrategias de crecimiento establecen Menguzzato y Renau (1.991).

Dentro del crecimiento empresarial se pueden distinguir dos situaciones generales (Durán Herrera, 1.977):

- La tasa de crecimiento del sector en el que está inmersa la empresa es inferior a la tasa media de la economía nacional. En este caso, la empresa ha de mantener su participación en el mercado.
- La tasa de crecimiento del sector es superior a la de la economía. La empresa debe intentar incrementar su participación:

El crecimiento es triplemente necesario (Coquand, 1.981):

- Por la sofisticación de las funciones: materiales, técnicas, métodos, etc.
- Por la preparación de los hombres: formación continuada.
- Por la espiral de renovación: cambios tecnológicos rápidos.

En una economía en la que la competencia se incrementa constantemente, las estrategias de crecimiento se presentan, no solo como estrategias agresivas, sino también como estrategias defensivas o de supervivencia. Por consiguiente, a lo largo del presente estudio habrá que tener en cuenta que las diferentes modalidades de las estrategias de crecimiento obedecen tanto a una necesidad de crecimiento real como a una necesidad de crecimiento estable o de supervivencia.

En definitiva, la formulación de una estrategia de crecimiento debe responder a tres cuestiones o alternativas claves (Menguzzato y Renau, 1.991):

- Especialización frente a diversificación.
- Internacionalización frente a mercado nacional.
- Crecimiento interno o crecimiento externo.

De la respuesta obtenida sobre estas tres alternativas se formula una estrategia de crecimiento, resultado de la combinación de estos tres elementos.

En primer término hemos de distinguir entre el crecimiento interno y el crecimiento externo. Así, el crecimiento interno consiste en incrementar las inversiones de la empresa mediante un desarrollo interno; se puede realizar por la explotación de los productos-mercados tradicionales de la empresa o por la diversificación (nuevos productos o nuevos mercados). Refleja, según Sallenave (1.984), el potencial de mercado de la empresa y su aptitud a su explotación. Por su parte, el crecimiento externo se realiza en base a la adquisición, participación o control de otras empresas.

Según Hovers (1.973), la diferencia más importante entre el crecimiento interno y el externo es el factor tiempo. El desarrollo interno se va gestando de forma gradual. El desarrollo externo se obtiene de manera irregular y esporádica.

De entre ambas alternativas hay que elegir aquella que sea más rentable, es decir, aquella cuyos resultados netos esperados sean superiores. La comparación se puede realizar matemáticamente de la siguiente forma (Durán Herrera, 1.977):

Se elegirá la vía externa cuando $Re-Ce > Ri-Ci/(1+k)^t$

Siendo C_i el coste de la inversión interna, C_e el precio de la adquisición o fusión (coste de la inversión externa), R_i y R_e el valor actual de la corriente de resultados esperados de las inversiones interna y externa respectivamente, k la tasa de descuento utilizada y t el número de años de duración de la inversión hasta que funciona.

Para el crecimiento externo hay que considerar la participación en el mercado de la empresa que se desea adquirir, la eficacia y grado de concentración industrial, la experiencia y competencia de su equipo dirigente, las barreras de entrada y el tiempo ganado.

Los motivos más importantes que incentivan a las empresas a realizar operaciones de crecimiento externo son, entre otros:

- Reducir la competencia del sector.
- Aumentar la eficiencia y la rentabilidad de la empresa.
- Colocar fondos excedentarios o realización de una buena inversión.
- Motivos fiscales.

En todo caso, parece evidente que el crecimiento externo presenta una serie de ventajas con respecto al crecimiento interno a tener en cuenta en el momento de tomar una decisión estratégica (Menguzzato y Renau, 1.991):

- Permite alcanzar un rendimiento más rápido y en un menor tiempo.
- Permite incrementar la participación de la empresa en el mercado sin crear un exceso de capacidad potencial.

- En algunos casos, es la única forma de adquirir activos técnicos, humanos o inmateriales para los que no existe mercado, o de entrar en un nuevo mercado.

No obstante, las estrategias de crecimiento externo también presentan obstáculos, y en algunos casos pueden producir efectos no deseados y resultados menores de los esperados e, incluso, negativos. A menudo, las fusiones provocan conflictos entre los miembros de las empresas fusionadas que pueden llevar al fracaso de la organización.

En última instancia, el crecimiento externo y el interno no son dos estrategias antagónicas, sino que pueden incluirse dentro de una estrategia global de crecimiento.

Aunque en muchos casos el crecimiento permite obtener beneficios, también puede amenazar la supervivencia de la empresa cuando está descontrolado. Ello es así por cuanto el crecimiento queda limitado por las dificultades de obtención de capital nuevo o de nuevo endeudamiento (crecimiento sostenible), por la existencia de empresas a adquirir y, sobre todo, por los problemas organizativos y humanos de control que supone un crecimiento rápido (crecimiento controlable).

Bajo este punto de vista, Sallenave (1.984) efectúa un análisis sobre el «crecimiento equilibrado» de la empresa con el propósito de obtener un ritmo de desarrollo compatible con su capacidad de financiación y de control del crecimiento.

El «crecimiento sostenible» representa la tasa de crecimiento de los activos y de la cifra de negocios que puede soportar financieramente la empresa. Este crecimiento no es fácilmente obtenible. La estrategia de

crecimiento sostenible busca obtener cuatro veces la tasa de crecimiento de la demanda, de las ventas (S), del activo y de los capitales propios.

Para mantener su cuota de mercado se tiene que cumplir que el crecimiento de las ventas (G_s) sea igual al crecimiento de la demanda (G_D). Además, el crecimiento de las ventas debe ser proporcional al crecimiento del activo, de la capacidad de venta y de la capacidad de producción:

$$\text{Equilibrio: } G_A = G_E = G_s = G_D$$

Siendo G_A el crecimiento del activo y G_E el crecimiento del capital propio.

La tasa de crecimiento sostenible de la empresa G será igual a G_A e igual a G_E , es decir: $G = \pi/E * P$

Siendo: π/E la rentabilidad financiera (ROE).

y P la proporción de dicha rentabilidad (tasa de retención).

El valor de π en términos de rentabilidad económica será:

$$\pi = r_a * A - i * D$$

Siendo:

r_a la tasa de rentabilidad económica antes del pago de intereses:

$$r_a = \pi + i * D / A$$

A el total del activo.

i la tasa de interés medio neto pagada por la deuda.

y D el total de la deuda.

Además, cuando el Pasivo es igual al Activo, $A = D + E$.

Por tanto, $\pi = r_a * (D + E) - i * D$:

$$G = (r_a * (D + E) - i * D / E) * P = P(r_a * D / E + r_a * E / E - i * D / E)$$

En definitiva, la tasa de crecimiento sostenible será:

$$G = D/E * (r_a - i) * P + r_a * P$$

Si la empresa no tiene deudas: $D = 0$ y $G = r_a * P$, es decir, la tasa de crecimiento sostenible depende de la rentabilidad económica y de la tasa de retención.

Por otra parte, $r_a * P$ representa el crecimiento intrínseco de la empresa y $D/E * (r_a - i) * P$ es el factor de crecimiento externo.

Dentro de la estrategia empresarial, el estudio de la fórmula G es un instrumento importante de análisis por cuanto permite comprender la interacción de las políticas de la empresa en la construcción de su capacidad de crecimiento: cada parámetro de la fórmula G es el resultado de una política determinada:

D/E (tasa de endeudamiento), política financiera.

i (tasa media de interés), política de financiación (estructura de la deuda y condiciones del mercado financiero).

P (tasa de retención), política de dividendos ($P = 1 - d$).

r_a (tasa rentabilidad económica antes de impuestos), política de marketing (inversión productos-mercados).

Por lo tanto, el crecimiento sostenible es el resultado de la interacción entre las diferentes políticas de la empresa.

Sin embargo, esta fórmula es muy complicada y no permite realizar cálculos con rapidez. Por ello, en la práctica se sustituye por otra fórmula más sencilla, teniendo en cuenta que $r_a = \pi/A$. Es decir, $\pi = r_a * A = r_a * (D + E)$.

En este caso, el crecimiento sostenible valdrá:

$$G = (r_a(D + E)/E) * P; \quad G = r_a * P(1 + D/E)$$

Esta nueva fórmula, además de facilitar el cálculo de G, permite realizar una comparación con la tasa de crecimiento de la demanda G_D de la siguiente manera:

Si G tiene un valor aproximado a G_D , la empresa sigue su mercado y mantiene su posición al crecer al ritmo de la demanda (crecimiento equilibrado).

Si G es ampliamente superior a G_D , el crecimiento de la empresa es superior al crecimiento de la demanda.

Si G es ampliamente inferior a G_D , el crecimiento de la empresa es inferior al crecimiento del mercado.

Otro problema importante es la determinación de las variables más sensibles, es decir, de aquellas variables que más influyen sobre G. El análisis deberá efectuarse, no para un año, sino a partir de un período de tres años, y para tres variables: crecimiento sostenible (G), crecimiento real (G_R) y crecimiento de la demanda (G_D). El crecimiento equilibrado se dará cuando estos tres valores sean similares.

En definitiva, podemos decir que G es una medida dinámica del potencial de crecimiento de la empresa (Sallenave, 1.984).

El crecimiento externo ha adquirido una gran importancia dentro del sector bancario. Efectivamente, desde la década de los años ochenta se asiste a un proceso de incremento de la concentración en el sector bancario europeo motivado por el incremento de la competitividad ante la constitución del Mercado Único. Esta elevación en el grado de concentración de las entidades bancarias obedece a una estrategia de crecimiento externo, que en muchos casos se combina con una estrategia de crecimiento interno (aumento de las inversiones, expansión del negocio a nuevos productos y/o mercados, etc.):

4.1.2. ESTRATEGIAS GENÉRICAS BANCARIAS.

Según el estudio empírico desarrollado por el Departamento de Economía y Administración de empresas de la Universidad de Valladolid², los cambios sufridos por las entidades bancarias españolas en sus estrategias competitivas durante el período 1.983-1.988 se han caracterizado por los siguientes aspectos:

1.-En el año 1.983 existían tres grupos bancarios diferentes con estrategias también distintas:

- Grupo 1: su dimensión estratégica se basa en la eficiencia, productividad y control de costes operativos, orientando su actividad hacia la expansión del negocio. Tienen escaso grado de innovación financiera.
- Grupo 2: su característica más importante es la búsqueda de la rentabilidad, trasladando sus ineficiencias operativas a los clientes mediante el aumento de los precios. Tienen una escasa innovación financiera y bajos niveles de expansión.
- Grupo 3: Orientación a la innovación financiera, preocupándose menos por la rentabilidad.

2.-En el año 1.988, la nueva situación es la siguiente:

- Grupo 1: se centra en la orientación expansiva, innovación financiera e inclinación hacia el negocio de mediación.

² Véase Azofra Palenzuela (1.990).

- Grupo 2: Estrategia de banca tradicional, es decir, escasa incidencia de la innovación financiera y de las operaciones de mediación.

- Grupo 3: estrategia intermedia a las dos anteriores.

Lo más importante a destacar de este análisis es la importancia de tres aspectos, que a nuestro juicio van a marcar las pautas de las nuevas estrategias bancarias:

- La innovación financiera.

- La expansión del negocio bancario mediante la creación de nuevos y variados productos y servicios.

- La banca de relaciones y la mediación.

Los dos primeros ya han sido tratados en profundidad en capítulos anteriores³. Por consiguiente, y con el fin de ir clarificando las diferentes alternativas estratégicas que presentan las entidades bancarias en la actualidad, vamos a realizar un breve desarrollo sobre el significado y el alcance de la «banca de relaciones».

La «Banca de relaciones» considera al cliente desde el punto de vista innovador. No sólo hay que conseguir nuevos clientes (a través del marketing bancario), sino que hay que mantenerlos. El cliente en la banca de relaciones es contemplado como un cliente fijo. Consiste en «atraer, mantener y realzar las relaciones con el cliente» (Donnelly, Berry y Thompson, 1.989).

³ El estudio sobre las innovaciones tecnológicas y la expansión de los productos y servicios bancarios se ha realizado en el Capítulo Segundo dentro del análisis del entorno.

Hay que tener en cuenta las diferencias existentes entre la banca de relaciones y la banca de pedidos para comprender el significado del cambio operado en el comportamiento bancario de estos últimos años. Las diferencias más destacadas entre ambos tipos se muestran en la Figura 4.1.

BANCA DE PEDIDO	BANCA DE RELACIONES
1.-Conseguir nuevos clientes.	1.-Mantener clientes fijos.
2.-Énfasis en la venta de un servicio.	2.-Énfasis en establecer relaciones a largo plazo.
3.-Enfoque parcial de la satisfacción de necesidades.	3.-Enfoque global de la satisfacción de necesidades.
4.-Ventas básicas por iniciativa de los clientes.	4.-Ventas básicas por iniciativa del marketing.
5.-La rentabilidad se calcula sobre los servicios individuales.	5.-La rentabilidad se calcula sobre el total de la relación.

Figura 4.1. Algunas diferencias entre la banca de pedidos y la banca de relaciones (Donnelly, Berry y Thompson, 1.989).

La Banca de-Relaciones no es una acción adecuada para todos los clientes. Ello depende de las necesidades y preferencias de cada uno de ellos.

Para poner en práctica la banca de relaciones se requiere de la interacción entre los cinco elementos básicos que la componen (Figura 4.2):

La «segmentación del mercado» es una estrategia de importancia para las entidades bancarias. Las dos variables a tener en cuenta son el nivel de renta de la clientela y los cambios en la etapa del ciclo vital del producto.

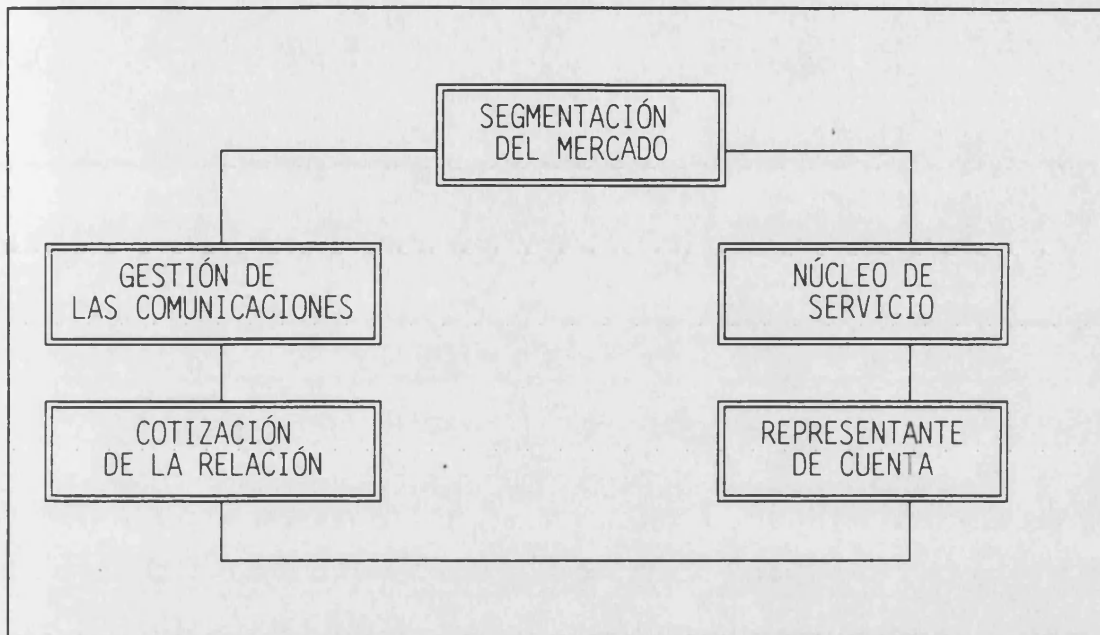


Figura 4.2. Elementos clave de la banca de relaciones (Donnelly, Berry y Thompson, 1.989).

El «núcleo de servicio» ideal atrae a nuevos clientes al cubrir necesidades centrales e insatisfechas del segmento de mercado.

El «representante de cuenta» es el enlace entre la institución y el cliente, esto es, el banquero de relaciones que conoce las necesidades del cliente y tiene competencia y autoridad para satisfacerlas. Su misión consiste en transformar al cliente en cliente fijo a largo plazo y de múltiples servicios y mantener una relación duradera con éste. Una forma sofisticada de representación de cuentas es la del banquero personal.

La «cotización de la relación» se basa en el trato mejorado al cliente mediante una política de precios adecuada, el aumento de los servicios y el incremento de su valor añadido, etc.

La «gestión de las comunicaciones» se centra en la preparación del personal para administrar, informar y vender y en la preparación de los clientes para manejar sus asuntos bancarios de una forma más eficaz.

Siguiendo el enfoque de las estrategias competitivas de Porter (1.982), durante los últimos años se están llevando a cabo un número importante de trabajos sobre las estrategias bancarias en España⁴.

Canals (1.990) establece una tipología de estrategias posibles dentro del sector bancario en función de las ventajas competitivas, según muestra la Figura 4.3.

Trujillo, Cuervo-Arango y Vargas (1.988) definen el alcance de la estrategia en torno al binomio producto-mercado, de modo que el negocio bancario puede dividirse en un negocio de banca al por mayor (universalidad, internacionalización) y de banca al por menor (especialización, segmentación). La banca al por mayor se caracteriza por un mayor volumen de recursos por oficina, mayor número de operaciones financieras internacionales, posición deudora en los mercados interbancarios y una menor presencia de depósitos a la vista en los recursos ajenos del pasivo (Polo, Espitia y Salas, 1.991).

Ballarín (1.985) considera que una entidad bancaria, para adoptar una estrategia competitiva, ha de tener en cuenta dos variables principalmente:

⁴ Véase al respecto a Ballarín (1.985), Canals (1.990), Rodríguez Antón (1.990) y Escrivá (1.991), entre otros.

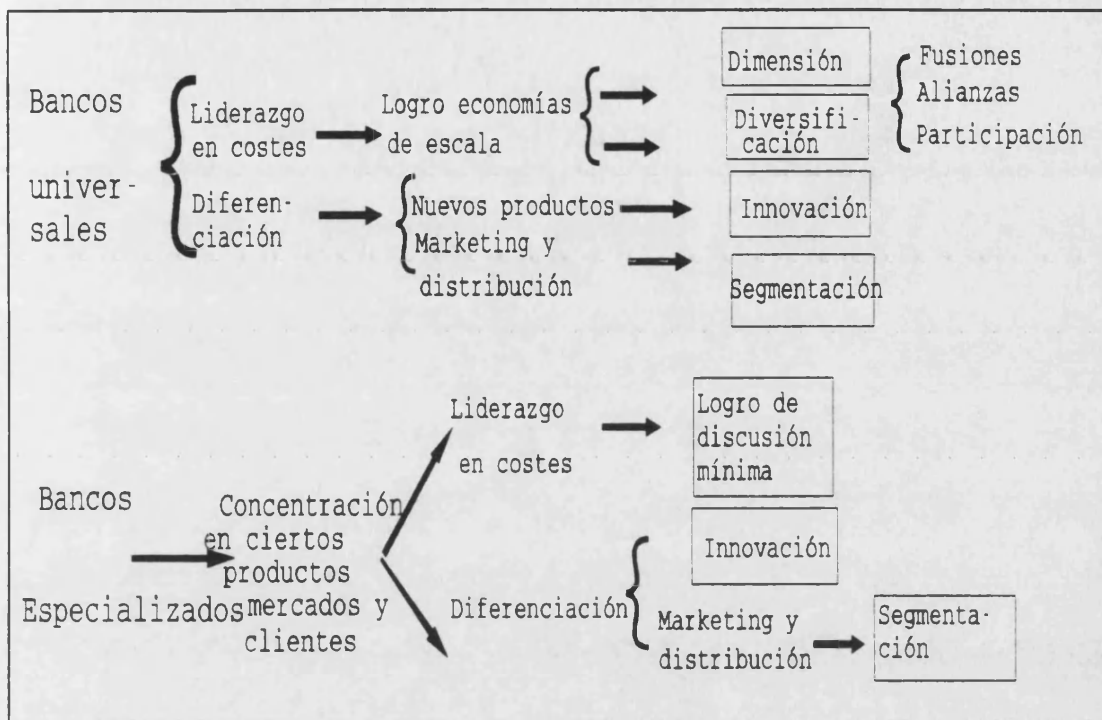


Figura 4.3. Estrategias bancarias para lograr ventajas competitivas en el Mercado Único de 1.993 (Canals, 1.990).

1.-La complejidad del servicio prestado: considerando la división de las actividades realizadas por una empresa bancaria según la cadena de valor, éstas se pueden agrupar en dos tipos: actividades de producción y actividades de distribución⁵. Para el desarrollo de este último tipo de actividades se requiere un personal más cualificado y niveles tecnológicos más sofisticados. Por consiguiente, la elección entre una estrategia de diferenciación y una estrategia de liderazgo en costes viene determinada fundamentalmente por las actividades de distribución. Así, si bien la tecnología permite reducir los costes de estas actividades, hay casos en los que es preferible un enfoque diferenciador según tipos de productos y según clientes.

⁵ Véase el análisis de la cadena de valor aplicada al sector bancario desarrollado en el Capítulo anterior.

2.-Las economías de escala: la estrategia de distribución de servicios bancarios requiere procedimientos con un alto nivel tecnológico capaz de reducir costes productivos.

A través de ambas variables se puede obtener una matriz que identifica el tipo de estrategia a adoptar (Figura 4.4).

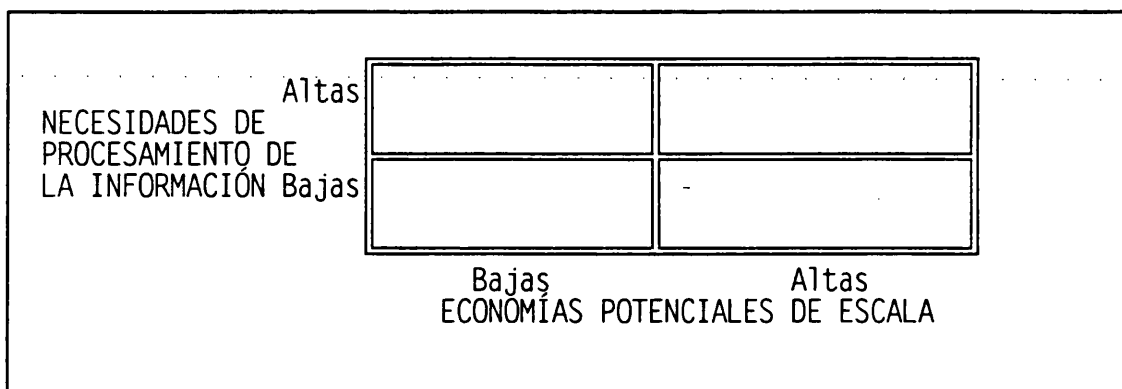


Figura 4.4. Estrategias genéricas bancarias (Ballarín, 1.985).

Esta matriz se obtiene a partir del «Mapa Estratégico» de Porter (1.982), y refleja la diversidad de combinaciones estratégicas en un sector determinado.

Por otra parte, Rodríguez Antón (1.990) propone la elaboración de una matriz estratégica bancaria, que consiste en la combinación del conjunto de estrategias posibles existentes. Para ello, distingue entre dos tipos de estrategias:

- Estrategias de primer orden, que corresponden a las estrategias competitivas de Porter (1.982): diferenciación, liderazgo en costes y segmentación.

- Estrategias de segundo orden o estrategias específicas, que desembocan en las genéricas o de primer orden y que sirven para aprovechar al máximo las ventajas competitivas de la entidad.

Combinando ambos tipos de estrategias se obtiene la Matriz estratégica bancaria de Rodríguez Antón, donde se recogen las diferentes posibilidades estratégicas (Figura 4.5).

Segundo Orden	Mantenimiento posición competitiva.	Crecimiento				Reestructuración	Innovación.	Entorno.
		Interno		Externo				
		Diver	Exp.	Diver	Exp.			
Diferenciación.	DM (+)	DCID (+)	DCIE (=)	DCED (++)	DCEE (+)	DR (+)	DI (++)	DE (++)
Liderazgo en costes	LM (+)	LCID (=)	LCIE (+)	LCED (=)	LCEE (=)	LR (++)	LI (++)	LE (--)
Segmentación.	SM (+)	SCID (++)	SCIE (+)	SCED (++)	SCEE (+)	SR (++)	SI (++)	SE (+)

Valoraciones: ++ Muy favorable. + Favorable. = Indiferente.
- Desfavorable. -- Muy desfavorable.

Figura 4.5. Matriz estratégica bancaria (Rodríguez Antón, 1.990).

En dicha matriz se recogen los diferentes posicionamientos estratégicos a adoptar por una entidad bancaria y la valoración de cada uno de ellos, relacionando las combinaciones de estrategias seleccionadas. La relación entre una estrategia de primer orden y otra de segundo orden existe cuando al emprender una estrategia específica o de segundo orden, se obtiene

las ventajas competitivas implícitas a las estrategias genéricas o de primer orden.

Las estrategias basadas en el mantenimiento de la posición competitiva, cuyo carácter es claramente defensivo y conservador, son formuladas por pequeñas y medianas entidades bancarias con el fin de sobrevivir ante las amenazas del mercado, manteniendo su escasa cuota de mercado.

Las estrategias de crecimiento, verdaderamente ofensivas e innovadoras, son adoptadas por las entidades bancarias con carácter de banca universal, como es el caso del Banco de Santander o el Hispano Americano.

Las estrategias de reestructuración, formuladas ante el inicio de una crisis o una reducción en el volumen de negocio, suelen adoptarse por entidades que necesitan salir de una situación de crisis o de estancamiento sin recurrir a acuerdos de cooperación o alianzas.

Las estrategias de innovación se han convertido, junto con las de crecimiento, en las estrategias por excelencia del sistema bancario europeo, siendo el caso español más característico, el Banco de Bilbao, ahora Banco Bilbao-Vizcaya.

Las estrategias de entorno, orientadas hacia la diferenciación, son formuladas por entidades bancarias de gran tamaño, con el objeto de obtener una imagen diferenciadora respecto a la competencia.

Quizás sean las estrategias de diferenciación las más difíciles de alcanzar por parte de una entidad bancaria. La diferenciación debe conseguir que la entidad adquiera una imagen diferente entre la clientela. Sin embargo, este objetivo es muy difícil, debido principalmente a la ausencia de

características físicas de los productos bancarios. Ahora bien, una vez alcanzada la diferenciación, ésta se convierte en una barrera de entrada a menudo infranqueable.

En todo caso, las estrategias de diferenciación y de liderazgo en costes consisten en la distribución de servicios bancarios (Ballarín, 1.985), sobre todo cuando la prestación de servicios se enfoca mediante un «supermercado financiero».

En muchos casos, los enfoques estratégicos a adoptar se enfrentan al dilema «personas frente a máquinas». No hay que olvidar que el problema estratégico también contempla el factor humano en toda su intensidad. En este sentido, hay que tener en cuenta las dificultades derivadas de un posible cambio en la cultura empresarial de la entidad. La asunción de una estrategia de crecimiento externo, principalmente una fusión, se puede encontrar con dificultades de carácter humano, ante la necesidad de combinar dos culturas diferentes.

Las aportaciones más destacadas que se han realizado sobre las estrategias bancarias españolas quedan recogidas en la Figura 4.6.

En la matriz propuesta se observan dos tipos de estrategias bancarias claramente diferenciadas sea cual sea el argumento competitivo considerado, la banca universal y la banca local. Según nuestro planteamiento, una estrategia de banca universal normalmente obedece a un liderazgo en costes complementado con la diferenciación, una actitud ofensiva, centrada en la automatización bancaria y en la obtención de economías de escala y en base a un supermercado bancario.

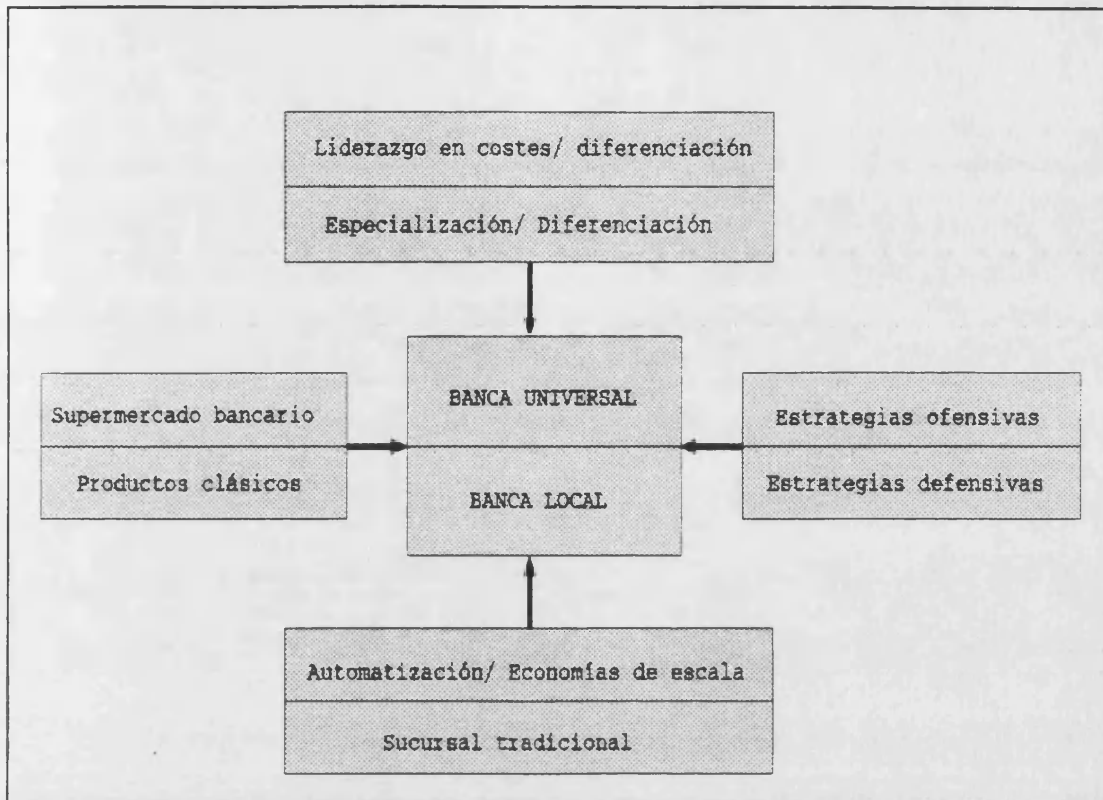


Figura 4.6. Principales aportaciones estratégicas bancarias.

La estrategia de banca local, por contra, es una estrategia defensiva, basada en la segmentación, especialización y diferenciación, que ofrece los productos bancarios tradicionales (con escasas innovaciones y mediante la sucursal bancaria clásica.

No obstante, y como analizaremos con posterioridad, ambas estrategias pueden complementarse dentro de una estrategia global, relacionando la innovación bancaria con la segmentación.

Tanto la banca universal como la especializada presentan ventajas e inconvenientes (Escrivá, 1.991). La banca universal está constituida por entidades que desarrollan actividades relacionadas con la banca al por menor y la banca de empresas a todos los niveles (Canals,

1.990). Este tipo de banca presenta una ventaja clara para el cliente, al facilitar la centralización de sus operaciones bancarias en una única entidad, reduciendo los costes de tiempo, comunicación y transporte. Pero la banca universal también presenta ventajas sustanciales para aquellas entidades que deciden aplicarla. Tales ventajas son las siguientes (Escrivá, 1.991):

- 1.-La puesta en marcha de una red comercial reduce los costes fijos (economías de escala), integrando las actividades tradicionales con los nuevos servicios bancarios.
- 2.-Centraliza los costes de información, evitando una separación ineficiente de garantías.

La banca especializada está constituida por entidades dedicadas principalmente a actividades de distribución de productos financieros típicamente bancarios a familias y empresas. La gran ventaja de la banca especializada es, desde el punto de vista de Escrivá (1.991), la mayor sencillez y facilidad con que se identifican los objetivos y se gestionan las actividades.

Sin ánimo de cerrar el tema, puesto que en capítulos posteriores se analizará con mayor detenimiento alguna de las estrategias específicas asumidas, a continuación se exponen aquellas opciones estratégicas que están siendo adoptadas por las entidades bancarias.

En primer lugar, derivado del proceso integrador de la C.E.E., se están formulando estrategias de crecimiento, especialmente externo. La entidad bancaria española que primero ha desarrollado una estrategia de

fusión es el Banco de Bilbao, de forma que su fusión con el Vizcaya ha marcado el inicio de una nueva etapa histórica en el sector bancario español⁶.

Las cajas de ahorro españolas también han desarrollado importantes estrategias de crecimiento externo. El proceso de fusión más importante ha sido el de la Caixa de Pensions (La Caixa) y la Caixa de Barcelona. También están adoptando estrategias de innovación centradas en el acceso a las nuevas tecnologías y en la incorporación de productos y servicios bancarios modernos.

Las cooperativas de crédito, tras su ruptura con el Banco de Crédito Agrícola y después de encauzar el proceso de crisis financiera iniciado a comienzos de los años ochenta⁷, deciden llevar a cabo un nuevo planteamiento estratégico centrado en las estrategias de crecimiento externo. Mientras las cajas rurales comarcales y locales siguen asociadas al Crédito Agrícola, manteniendo una estrategia de segmentación por clientes y por zonas geográficas, las cajas provinciales se dirigen principalmente hacia dos tipos de estrategias de crecimiento. La mayoría de las cajas provinciales se deciden por una estrategia de banca universal, complementada con operaciones de fusiones y absorciones con criterios de proximidad geográfica y redimensionamiento del sector. Este planteamiento estratégico culmina con la constitución del Banco Cooperativo Español, como organismo central encargado de realizar aquellas actividades que requieren grandes sumas de dinero en inversiones y tecnología sofisticada. Por otra parte, un grupo específico de cajas rurales (el grupo de cajas de Castellón liderado por Credicoop), se decanta por una estrategia de cooperación o alianzas⁸,

⁶ Véase al respecto a Cacho, 1.988.

⁷ Este aspecto es desarrollado en profundidad por Martín Mesa (1.988, a y b).

⁸ Utilizaremos indistintamente los términos «cooperación» y «alianza» para referirnos a las estrategias de cooperación.

estableciendo acuerdos de coordinación y cooperación basados en la gestión centralizada de operaciones que requieren grandes inversiones e innovaciones tecnológicas, manteniendo la independencia jurídica y, por tanto, las estrategias de segmentación de cada una de las entidades asociadas (Sanchis, 1.991,b).

Las estrategias de crecimiento de las entidades bancarias españolas también se han dirigido al ámbito internacional. El BBV ha colocado en la Bolsa de Nueva York y en otras bolsas europeas alrededor de cuatro millones de acciones por valor de unos 30.000 millones de pesetas. Por su parte, el Hispano Americano se ha decidido por una estrategia de internacionalización mediante la firma de acuerdos y participaciones cruzadas con otras entidades bancarias comunitarias (Rodríguez Antón, 1.990).

Banesto se ha visto obligado a formular una estrategia de crecimiento externo con el fin de mantener su cuota de mercado y evitar la amenaza expansionista de otras entidades cercanas. Para ello, se intentó la fusión con el Banco Central en Junio de 1.988, creando en Octubre del mismo año el holding Banco Español Central de Crédito. Sin embargo, los desacuerdos entre las direcciones de ambos bancos provocan la ruptura de la fusión en Febrero de 1.989. Finalmente, el Banco Central consigue fusionarse con el Hispano en Octubre de 1.991, creando el Banco Central-Hispano Americano.

Las entidades bancarias españolas también han asumido estrategias de crecimiento interno a través de la inversión de grandes sumas de dinero en importantes procesos de capitalización. Este es el caso del Santander, que durante el año 1.988 emitió una deuda subordinada por valor de 12.000 millones de pesetas, más de 18.000 millones de pesetas con warrants en marcos y la ampliación del 50% del nominal de sus acciones (Rodríguez Antón, 1.990).

Sin embargo, las entidades de crédito españolas también han tenido que asumir estrategias de carácter defensivo. El Hispano Americano tuvo que formular una estrategia de reestructuración para salir de la crisis financiera en la que se hallaba sumido. Esta estrategia se ha orientado tanto hacia los costes como hacia la segmentación (banca corporativa).

El Banco Español de Crédito, tras el nombramiento de Mario Conde como nuevo Presidente de la entidad, ha tenido que reorientar su política mediante la formulación de una estrategia de reestructuración.

El Banco Popular decidió asumir una estrategia de mantenimiento de la posición competitiva enfocada a los costes, configurando uno de los mayores Consejos de Administración del sistema bancario español y creando los mecanismos oportunos para evitar la entrada de nuevos accionistas.

Finalmente, también hay que destacar la importancia que las estrategias de innovación están teniendo en las entidades bancarias españolas. Este tipo de estrategias se dirigen, en su mayor parte, hacia la reducción de costes o hacia la diferenciación. Hay que destacar la introducción del «banco en casa» por parte del Santander y la importante labor innovadora desarrollada por el Bilbao-Vizcaya. Esta estrategia se complementa con la estrategia de entorno, cuya finalidad es conseguir una imagen corporativa frente a la clientela, subsanando en parte la dificultad que las entidades bancarias tienen para diferenciar sus productos. En esta última clase de estrategias destaca también el Banco Bilbao-Vizcaya con la asunción en sus estructuras del enfoque de la «Calidad Global» y la creación de los Círculos de Calidad. Recientemente se ha constituido una nueva entidad bancaria, Banco 21, basado en el sistema de banca a domicilio.

La banca extranjera operante en España se ha centrado en estrategias de innovación de productos y servicios, con una visión orientada

a la diferenciación y a la segmentación, sabedora de su desventaja en cuanto a amplitud y densidad de la red de oficinas frente a las entidades nacionales.

Por último, hay que hacer mención a la constitución de nuevas entidades bancarias españolas, una vez culminado el statu quo imperante. Así, el Ministerio de Economía ha autorizado la constitución de tres nuevas entidades: el banco de negocios Sabadell Multibanca (filial del Sabadell), el Banco Universal (a partir de la Cooperativa Caja privada de Crédito) y Credipas. Están pendientes de autorización, el Banco de Alcalá, Eurocapital y Fibanc o Banco de Finanzas e Inversión, además de aquellas nuevas entidades que vayan surgiendo con el paso del tiempo.

En todo caso, las estrategias genéricas bancarias vendrán condicionadas por dos variables estratégicas relevantes, el trato al cliente (personal o impersonal) y la prestación de los servicios bancarios (por máquinas o personas).

4.2. LA DIVERSIFICACIÓN EN EL SECTOR BANCARIO.

En la medida en que el entorno ha ido evolucionando hacia un entorno turbulento, las empresas con una actividad o unas pocas actividades homogéneas han ido cambiando de estrategia, diversificando sus actividades.

El tratamiento de las estrategias de diversificación en la teoría del management se inicia con el desarrollo de las mismas por parte de Chandler y Ansoff (1.965, 1.976).

La rapidez en los cambios estratégicos dificulta las decisiones de diversificación en la empresa, puesto que ello exige la readaptación continuada del vector producto-mercado. Esto sugiere (Ansoff, 1.985,b):

- Que las empresas se encuentran sometidas a las amenazas de la obsolescencia del producto y a la saturación del mercado.
- Que el estudio del entorno se convierte en un proceso ininterrumpido en el tiempo.
- Que la estrategia producto-mercado debe ser revisada periódicamente.

Las estrategias de diversificación son indudablemente las estrategias más arriesgadas y las más complejas, pues conducen a la empresa a terrenos completamente nuevos para ella (Lambín, 1.987). Su éxito requiere una gran cantidad de recursos, tanto humanos como materiales. Por consiguiente, para asumir este tipo de estrategia hay que tener un conocimiento mínimo de la diversificación, conocimiento que se ha de centrar en saber en qué consiste ésta, en qué momento del tiempo hay que emprenderla, porqué y cómo actuar y qué consecuencias va a tener para la empresa su aplicación (Menguzzato y Renau, 1.991).

4.2.1. TIPOS Y JUSTIFICACIÓN DE LA DIVERSIFICACIÓN BANCARIA.

Teniendo en cuenta la matriz del «vector de crecimiento» de Ansoff (1.976), se plantean dos posibles formas de crecer: mediante la expansión o mediante la diversificación. Por lo tanto, para definir el concepto de diversificación, en primer lugar habrá que distinguirlo del de expansión.

La expansión consiste en incrementar la participación de la empresa en el mercado actual a través de los productos actuales; en la búsqueda de nuevos mercados donde colocar los productos actuales; o en la introducción de nuevos productos en los mercados actuales.

La diversificación supone una variación mayor que la simple expansión. Este hecho nos permite afirmar que la diversificación es la última etapa en el proceso de desarrollo de la actividad de una empresa y, por tanto, hay que llegar a ella cuando el crecimiento de la empresa ya no se puede conseguir ni con la especialización ni con la expansión. Como expresa Ansoff (1.985,b), la diversificación es la estrategia más drástica y más arriesgada, puesto que incluye una salida simultánea de productos y mercados familiares.

Este proceso se puede expresar gráficamente a través de la Figura 4.7. Las fases que lo constituyen son las siguientes (Menguzzato y Renau, 1.991):

- 1.-Especialización mediante la penetración del mercado actual en base a los productos/tecnología actuales.
- 2.-Especialización mediante la expansión geográfica: búsqueda de nuevos mercados, incluso en el exterior (internacionalización como consecuencia de una estrategia de especialización).

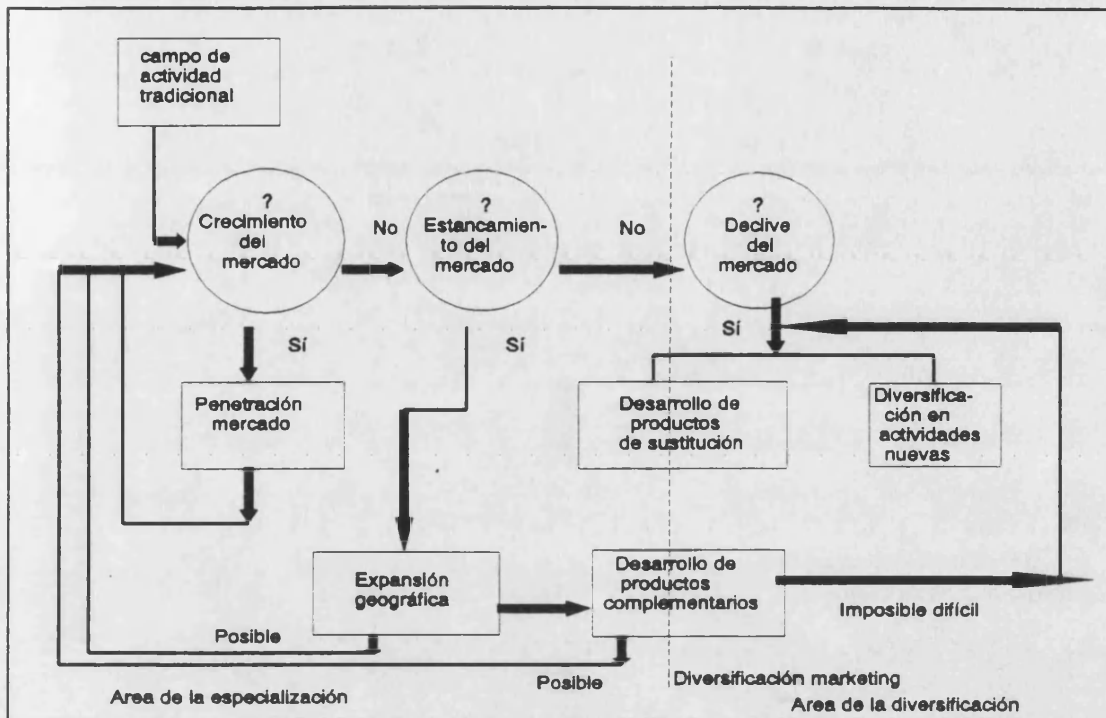


Figura 4.7. Proceso de especialización-diversificación (Menguzzato y Renau, 1.991).

3.-Especialización o «diversificación marketing» basada en la creación de nuevos productos/clientes/tecnología. No es diversificación, pues el proceso se realiza en el mercado actual.

4.-Cuando se plantea la necesidad de introducir nuevas competencias la empresa deberá diversificarse. No obstante, cruzar la línea divisoria entre la especialización y la diversificación puede resultar peligroso para la empresa, si no se cuenta con los recursos humanos y financieros necesarios para la diversificación.

Detrie y Ramanantsoa (1.986) determinan que el «dilema estratégico» entre la diversificación y la especialización sigue progresivamente las etapas de desarrollo siguientes:

- 1.-Penetración en el mercado.
- 2.-Expansión geográfica.
- 3.-Desarrollo y complementariedad de productos.
- 4.-Entrada en nuevas áreas de actividad.

Este desarrollo se puede ver alterado en algunos casos. Cuando aparece una oportunidad en el entorno se puede pasar directamente de la fase segunda a la cuarta. Igualmente, en un entorno de carácter proteccionista, por razones de índole financiera y política, se puede acortar dicho proceso. No obstante, con excepción de estos casos, el esquema de desarrollo propuesto por Detrie y Ramanantsoa es válido.

La selección de nuevas actividades a desarrollar por parte de la empresa es una decisión difícil. Drucker (1.981) señala que una condición del éxito de la diversificación es la existencia, al menos, de un punto común entre la actividad nueva y la actividad de base. Se trata de aprovechar las capacidades de las actividades actuales de la empresa mediante la obtención de «sinergias»⁹. La utilización de los recursos productivos o habilidades propios de una actividad en el desarrollo de la nueva actividad, en el caso de que éstos estén infrautilizados o no sean limitativos, es la esencia de la sinergia. De la misma forma, se pueden aprovechar aquellas ventajas distintivas que ha ido adquiriendo la empresa con el desarrollo de su actividad habitual para la explotación de la nueva actividad.

Los principales motivos que inducen a la diversificación son (Menguzzato y Renau, 1.991):

⁹ La sinergia puede ser tanto positiva como negativa en función del provecho que la empresa sea capaz de conseguir sobre las interrelaciones (Menguzzato y Renau, 1.991).

- La necesidad de buscar oportunidades nuevas para invertir los excedentes financieros. En este caso, adquiere gran relevancia la determinación de la rentabilidad obtenida. Muchas empresas no diversifican en estas circunstancias. Este es el caso de las cooperativas de crédito, las cuales presentan unos ratios de liquidez excesivos.

- La búsqueda de la reducción del riesgo global de la empresa: ya lo hemos dicho anteriormente, la diversificación reduce el riesgo de la empresa (cartera de actividades), o como expresa Jarillo (1.990), ofrece seguridad ante las imprevisibles variaciones del entorno.

- El deseo de reforzar una posición competitiva media o débil de la empresa mediante el desarrollo de una nueva actividad, complementaria con las actuales.

- La búsqueda de un «rejuvenecimiento» de la empresa: la diversificación permite, en determinadas circunstancias, reiniciar la fase de crecimiento del ciclo de vida de la empresa.

Madura y Whyte (1.990) destacan como beneficios de la diversificación la reducción del coste del capital, la reducción del riesgo y el incremento de su valor. Además, consideran de gran importancia las consecuencias de la diversificación en los mercados financieros (Grubel, 1.977 y Levy, 1.984).

La diversificación en las empresas bancarias españolas ha sido motivada principalmente por el deseo de reforzar la posición competitiva mediante la captación de nuevos clientes bancarios, incrementando la oferta de productos y servicios. Esta ha consistido, básicamente, en el paso de la actividad tradicional bancaria (oferentes y demandantes de fondos) a la

creación de «supermercados bancarios» donde se puede obtener cualquier tipo de producto y servicio bancario.

Los motivos por los cuales están diversificando las cooperativas de crédito, si bien este grado de diversificación aún es bajo en comparación con bancos y cajas de ahorro, son distintos. En primer lugar, con la diversificación, una vez liberalizadas en un porcentaje mayor las operaciones activas, se pretende colocar los elevados excedentes de tesorería que mantienen las cooperativas de crédito, tal y como veíamos en el estudio de las áreas funcionales en las cooperativas de crédito¹⁰, mediante la captación de clientes ajenos al sector cooperativista. En segundo lugar, se consigue eliminar la concentración del riesgo, característica propia de este tipo de empresas y que fue una de las causas de la crisis de las cajas rurales a comienzos de los años ochenta. Finalmente, también puede existir un deseo, por parte de las cooperativas de crédito, de reforzar una posición competitiva débil con respecto a bancos y cajas de ahorro.

La reducción del riesgo es un aspecto importante, no sólo para las cooperativas de crédito, sino también para bancos y cajas de ahorro. De hecho, la diversificación reduce el riesgo de las entidades al agrupar diferentes riesgos individuales. Así, estudios empíricos efectuados en los EE.UU. (Bengoechea, 1.990), demuestran que el sector más complementario del bancario es el de seguros. De hecho, en el caso de España, la asunción por parte de las entidades de crédito de determinadas actividades directamente relacionadas con el sector de seguros ha llegado a provocar un enfrentamiento entre las Compañías Aseguradoras y las entidades bancarias.

¹⁰ Véase el Capítulo Tercero.

El desarrollo de la diversificación ha de estar enmarcado dentro del Plan Estratégico Global de la empresa¹¹. Hay que destacar que la diversificación puede obedecer tanto a una estrategia ofensiva como a una estrategia defensiva (de supervivencia).

La diversificación en el sector bancario se centra en tres acciones estratégicas diferentes: penetrar en nuevos mercados, ampliar su oferta de productos y separar sus diversos productos y servicios.

El grado de diversificación de las actividades de una entidad bancaria determina si dicha entidad posee una estrategia de banca al por mayor o de banca al por menor. En un principio, la diversificación parece contraria al control de costes, por cuanto una mayor combinación de actividades, en términos generales, puede llevar a un mayor coste productivo (nuevos gastos de explotación). Según esto, una mayor diversificación generalmente corresponderá a una estrategia de banca al por mayor. La banca al por mayor o banca universal es la que utiliza las tres acciones estratégicas mencionadas anteriormente; penetrar en nuevos mercados dedicándose a un mayor número de clientes, ampliar su oferta de productos y servicios mediante las innovaciones tecnológicas, y separar sus productos y servicios estableciendo tramos según tipos de clientes.

Para determinar el nivel de diversificación de una entidad bancaria resulta necesario estudiar el grado funcional y geográfico de la misma. Así, el nivel de diversificación de las entidades bancarias españolas es reducido con respecto a otros países europeos, según muestra la Figura 4.8. Ello es así por cuanto a pesar de ser una banca con carácter universal, sigue siendo esencialmente comercial y nacional.

¹¹ Véase al respecto a Malmlow (1.973) y Younger (1.984).

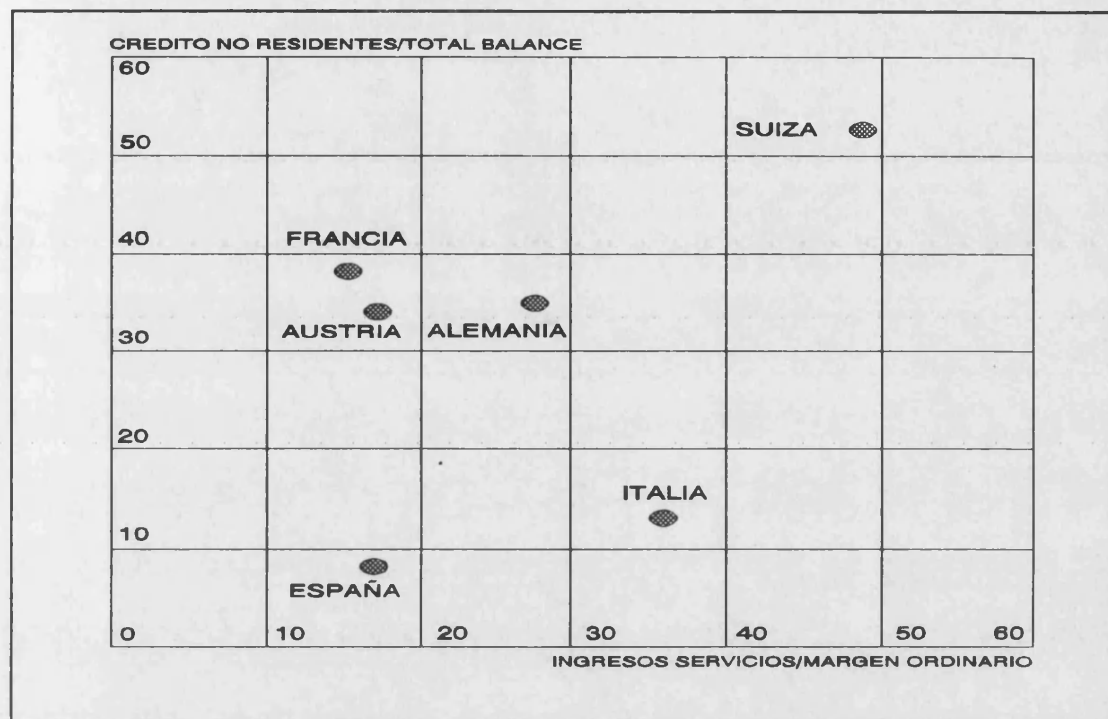


Figura 4.8. Indicadores de la diversificación de grandes bancos europeos en 1.986 (Bengoechea, 1.990).

La diversificación es un aspecto principal del proceso de intermediación, y la base de buena parte del valor añadido generado por las instituciones crediticias españolas.

Relacionando el tamaño de las operaciones bancarias (al por mayor/ al por menor) con su coste medio, obtenemos que el margen de intermediación debe ser más amplio en las operaciones al por menor, porque su coste medio es mucho más alto y el valor de cada transacción menor (Revell, 1.989,a).

La red de sucursales es otra variable que influye sobre los costes productivos de las entidades bancarias. La dispersión de la actividad bancaria provoca mayores costes medios. Ello supone que las entidades con un



número mayor de sucursales en relación con su tamaño, tendrán mayores costes medios.

La diversificación de una empresa puede adquirir dos formas diferentes (Menguzzato y Renau, 1.991):

1.-La diversificación concéntrica u homogénea: introducción de nuevas actividades relacionadas con las actividades actuales de la empresa, de forma que se consiguen sinergias.

2.-La diversificación pura, conglomeral o heterogénea: no existe ninguna relación entre la nueva actividad y las actividades habituales de la empresa. En este caso también es posible obtener sinergias, bien sean financieras o de management (conglomerados americanos).

Las alternativas de diversificación pueden representarse, según sus características, como muestra la Figura 4.9.

Ambos tipos de diversificación pueden potencialmente conseguir los objetivos de la empresa, pero en unas condiciones económicas semejantes será preferible la diversificación concéntrica, puesto que es menos arriesgada y más rentable debido a las sinergias. Teniendo en cuenta esto, parece lógico que las empresas opten por una diversificación concéntrica frente a la de conglomerado. Sin embargo, como expone Ansoff (1.985,b), los hechos demuestran lo contrario, es decir, que una gran mayoría de empresas ha elegido la estrategia de conglomerado debido a que:

- Existen casos en los que la empresa no tiene más estrategia que el deseo de oportunidades rentables.

- Las capacidades de algunas empresas son demasiado especializadas o demasiado obsoletas para tener sinergia con otras clases de negocios.
- En algunas empresas, la profundidad de su competencia es demasiado baja como para ofrecer oportunidades a la sinergia, por lo que todos los movimientos de diversificación serán de naturaleza conglomerados.
- En algunas empresas, las preferencias de su estructura formativa y de la administración las dispone hacia un crecimiento en conglomerado.

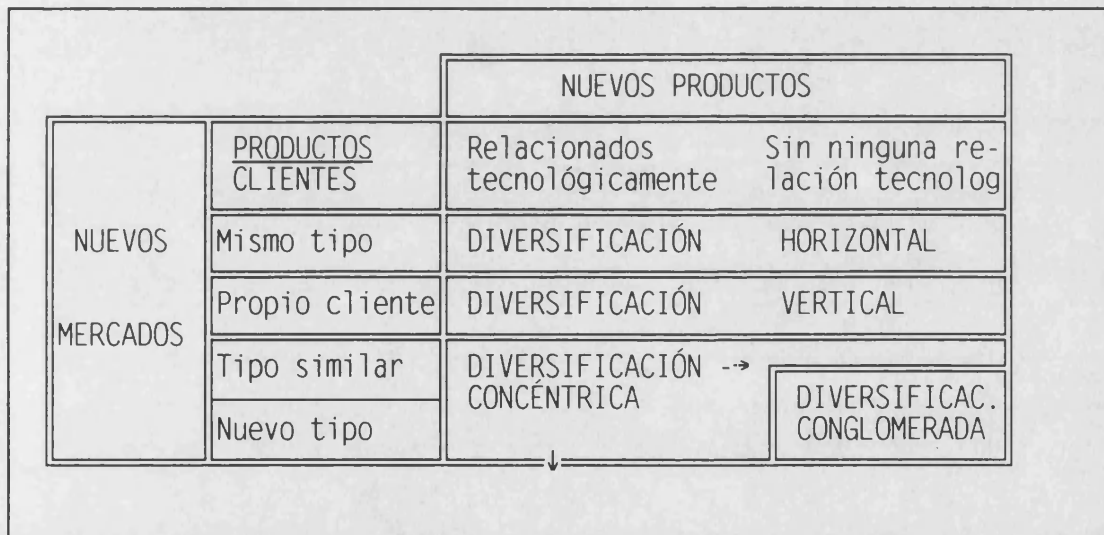


Figura 4.9. Alternativas de diversificación (Ansoff, 1985,b; y Durán Herrera, 1.977).

La diversificación conglomeral está jugando un papel muy importante en la economía (Durán Herrera, 1.977), debido a los «fundamentos estructurales» de este tipo de diversificación. Estos se pueden agrupar en:

- Revolución de la ciencia y técnicas del management.

- Aumento en magnitud e importancia de la I+D.
- Cambios en la participación de los sectores de la economía, especialmente el aumento del sector servicios.
- Mayores costes fijos de los servicios de staff y de dirección.
- Sistemas fiscales dispares, que fomentan la diversificación.
- Cambios en los mercados de capitales.

Las ventajas y limitaciones de la diversificación por conglomerado son las siguientes (Ansoff, 1.985,b):

- La estrategia de conglomerado puede mejorar la rentabilidad y flexibilidad total de la empresa mediante adquisiciones de industrias que tengan mejores características económicas que las de la empresa compradora.
- En muchos casos, las ganancias de los accionistas quedan diluidas, puesto que las futuras ganancias se pagan al mismo interés que los inversores individuales.
- La rentabilidad de la empresa conglomerado no es mejor que la suma de las rentabilidades de cada una de las empresas por separado, puesto que no hay sinergias.
- Tiene la ventaja potencial de un mejor acceso a los mercados de capitales y una mejor estabilidad en cuanto beneficios en condiciones normales.

- En situaciones de crisis tienen menos poder de permanencia, por lo que sufren reveses más serios.

- El potencial económico inherente de una nueva industria no tiene que ser el único criterio para las adquisiciones de los conglomerados.

- La estrategia organizativa es de gran importancia en las adquisiciones de conglomerados.

Dentro de la diversificación concéntrica podemos distinguir dos tipos:

1.-La diversificación horizontal: la relación directa entre la nueva actividad y las antiguas consiste en mantener los mismos clientes y en la utilización de los mismos canales de distribución. Consiste en movimientos dentro del propio entorno económico de la empresa. La sinergia más importante es la de comercialización.

2.-La diversificación vertical o integración vertical: participación de la empresa en actividades situadas en otros niveles de la cadena o línea de producción, bien «hacia atrás» (integración de la actividad de algunos de los proveedores), bien «hacia adelante» (integración de la actividad de algunos de los clientes de la empresa). Según Porter (1.982), es la combinación de una tecnología de producción diferente, la distribución, venta u otros procesos económicos dentro del ámbito de una sola empresa¹².

Se dice que toda empresa está al menos parcialmente integrada y que no hay ninguna empresa que esté totalmente integrada (Jarillo, 1.990).

¹² Como bibliografía básica sobre la integración vertical puede verse, entre otros a Adelman (1.955), Tucker y Wilder (1.977), Thietar y Horovitz (1.980), Maddigan (1.981), Porter (1.982), Harrigan (1.983), Levy (1.984), Martín (1.984), Lavenstein (1.985) y Jarillo (1.990).

La determinación del nivel adecuado de integración es una de las variables estratégicas más importantes para la empresa, puesto que permite aprovechar determinadas ventajas competitivas. Buzzell (1.983) se manifiesta en el sentido de que una integración adecuada es crucial para la supervivencia de la empresa, pero una excesiva integración puede ser perjudicial.

En el negocio bancario, la diversificación es esencialmente una diversificación concéntrica. Ello es así por las propias características de este tipo de empresas. Todos los productos y servicios bancarios poseen una materia prima común, el dinero, entendido éste en un sentido amplio. Además, los canales de distribución que se utilizan para su comercialización también son comunes, la sucursal, las tarjetas de plástico y los cajeros automáticos. Difícilmente se puede dar una diversificación conglomeral en el sector bancario. Para ello, tendríamos que analizar los diferentes servicios bancarios que se ofrecen. Quizás, los servicios en gestión de patrimonios o los servicios de asesoría bursátil precisen de un personal especialmente adiestrado y unos canales de distribución distintos, pero el dinero sigue siendo el elemento de enlace.

Además, esta diversificación concéntrica suele ser horizontal, puesto que se utilizan los mismos canales de distribución. Por otra parte, la capacidad de integración vertical de la empresa bancaria es muy reducida, puesto que absorber a proveedores y clientes supondría tener que asumir las actividades propias de las empresas informáticas (proveedores tecnológicos) y a los clientes finales (como oferentes y demandantes de fondos), lo cual a priori no parece coherente.

Detrie y Ramanantsoa (1.986) proponen cuatro tipos de diversificación en base a dos criterios: la posición competitiva y la madurez de la empresa original. Estos criterios, desde el punto de vista de la finalidad o el objeto perseguido con la diversificación, definen la situación estratégica

y financiera de la empresa. La Figura 4.10. representa los cuatro tipos de diversificación existentes.



Figura 4.10. Tipología diversificación (Detrie y Ramanantsoa, 1.986).

La «diversificación de inversión» tiene por objeto incrementar la posición de mercado mediante una mayor inversión. El nivel de la diversificación varía de acuerdo con la importancia del excedente financiero.

La «diversificación de relanzamiento» o «Branch-out» es una estrategia apropiada para empresas maduras situadas en la fase de declive.

La «diversificación de refuerzo» consiste en mantener las actividades existentes, alcanzando y manteniendo una posición ventajosa mediante nuevas inversiones.

La «diversificación de supervivencia» trata de mantener su posición competitiva para sobrevivir.

Siguiendo la tipología utilizada por Detrie y Ramanantsoa (1.986), el tipo de diversificación asumido por las entidades bancarias correspondería a una diversificación de refuerzo, dado que el objetivo prioritario de estas entidades es el incremento del poder de mercado, como decíamos anteriormente. En el caso de las cooperativas de crédito, sobre todo las cajas locales, podríamos decir que tratan de utilizar o deberían utilizar una diversificación de inversión en el sentido de, manteniendo las ventajas competitivas derivadas de su carácter de banca local (actividades segmentadas y especializadas), intentar incrementar sus inversiones con el objeto de mejorar los productos y servicios que ofrecen a sus clientes y socios tradicionales (inversiones en nuevas tecnologías principalmente).

4.2.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA DIVERSIFICACIÓN BANCARIA.

Según Jarillo (1.990), una política adecuada de diversificación debe cumplir dos criterios básicos:

- 1.-Que se trate de un negocio intrínsecamente atractivo.
- 2.-Que las barreras de entrada no sean tan altas que hagan imposible la entrada.

Ahora bien, se trata de dos criterios contrapuestos: un negocio es atractivo porque tiene barreras altas de entrada, además de otras razones. Por consiguiente, una empresa tendrá éxito en su estrategia de diversificación cuando consiga, a través de sus otras actividades, eliminar o reducir las barreras de entrada con respecto a sus competidores, esto es, cuando las barreras de entrada para la empresa sean menores que para los otros competidores. Esto se puede conseguir, bien compartiendo actividades de la cadena de valor con otros negocios en los que ya está la empresa implantada, bien aprovechando las ventajas derivadas de las interrelaciones entre los distintos negocios con que trabaja la empresa (obtención de sinergias).

La diversificación ha llevado a la aparición de seis acciones estratégicas posibles, según el estudio realizado por McKinsey y otros estudios más profundos (Channon, 1.991). Dichas estrategias, que se pueden apreciar en la Figura 4.11., son las siguientes:

- 1.-Estrategia de hueco de mercado como empresas locales: cuentan con altos niveles de fidelidad del cliente debido a su especial conocimiento local y a un servicio de alto nivel a cambio del cual muchos clientes están dispuestos a pagar un poco más por el servicio. La estrategia es válida mientras se actúe en una base geográfica restringida y perduren ciertas barreras normativas geográficas.

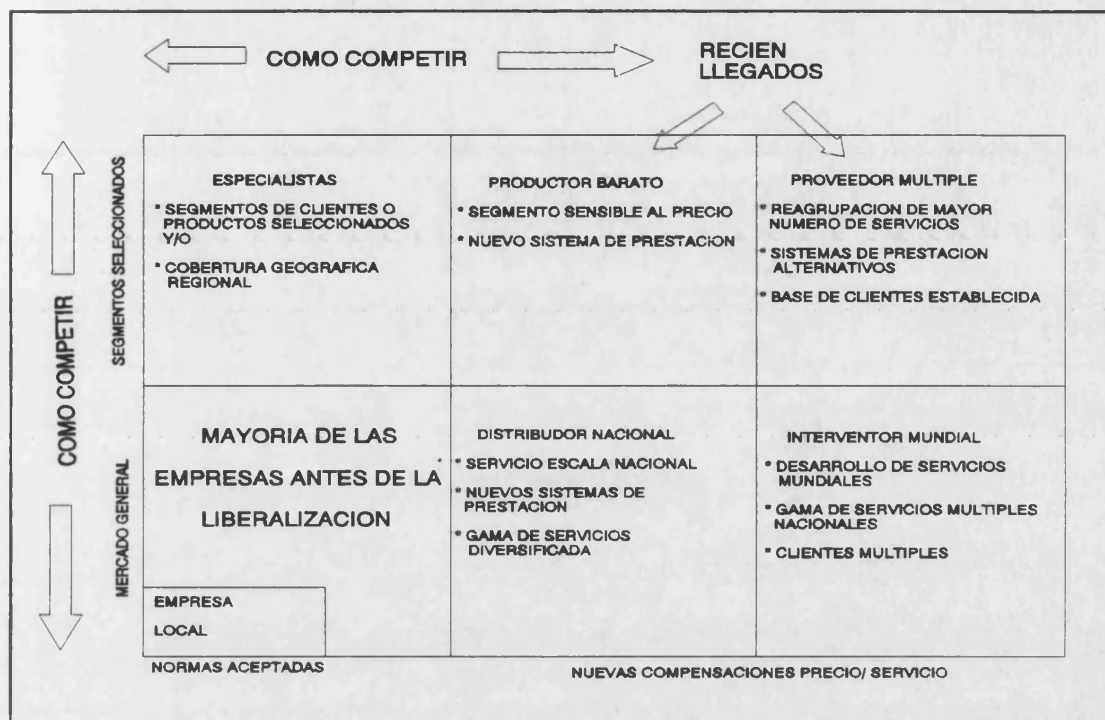


Figura 4.11. Estrategias de liberalización con éxito (Channon, 1.991).

2.-Estrategia de hueco de mercado especializado: es la estrategia más corriente utilizada por la mayor parte de bancos pequeños que no pueden asumir estrategias nacionales o mundiales. Son eficaces mientras no dependan de la capacidad de volumen.

3.-Estrategia de distribuidor nacional, adoptada por entidades que distribuyen productos a través de grandes sistemas de prestación o sobre una amplia zona geográfica o nacional.

4.-Estrategia de productor barato, utilizada por los nuevos competidores a través de la aplicación de nuevos sistemas de prestación como correspondencia directa y operaciones electrónicas o de tienda.

5.-Estrategia de servicios múltiples basada en los efectos sinérgicos de la reagrupación innovadora de servicios financieros y otros anteriormente independientes.

6.-Estrategia de servicio mundial o ampliación de la estrategia de distribuidor nacional, que proporciona una gama de servicios mundiales a través de un sistema de prestación mundial integrado, normalmente electrónico, para clientes específicos tales como empresas multinacionales o clientes de actividad bancaria privada rigurosamente seleccionados.

En último término, hay que tener en cuenta que existe un conjunto de premisas que condicionan el éxito de cualquier estrategia de diversificación y que no pueden ser alteradas ni ignoradas (Porter, 1.988 y Myro y Yagüe, 1.989). Tales premisas son las que se exponen a continuación:

1.-La competencia se produce en el ámbito de la unidad de negocio, es decir, la competencia la realizan las unidades de negocio, no la empresa. Según esta premisa, el éxito de la diversificación vendrá condicionado por la capacidad que tenga la empresa para reforzar su estrategia competitiva en cada negocio.

2.-La diversificación supone nuevos costes derivados de la coordinación y el compromiso entre las unidades de negocio, y mayores restricciones para estas últimas (dependencia de una estrategia global). Estos costes y limitaciones pueden reducirse, pero nunca eliminarse totalmente.

3.-Los accionistas pueden diversificar su cartera de inversión en los mercados de capitales, por lo que la diversificación de la empresa debe resultar más rentable para éstos.

Para que una estrategia de diversificación tenga éxito, debe añadir valor, tanto a las diferentes unidades de negocio como a los accionistas (Porter, 1.988).

El valor añadido, para el caso de los accionistas, vendrá dado por las siguientes condiciones:

- Test del atractivo: la industria en la que se va a introducir la empresa debe ser estructuralmente atractiva o susceptible de convertirse en atractiva.
- Test del coste de entrada: el coste de entrada no debe capitalizar todos los beneficios futuros.
- Test de la mejora: cada nueva unidad de negocios debe obtener ventajas competitivas procedentes de su incorporación a la empresa.

Según las investigaciones efectuadas por Porter (1.988), cuando las empresas se desentienden de alguno de dichos test, los resultados estratégicos son desastrosos.

Detrie y Ramanantsoa (1.986) proponen cinco aspectos a desarrollar para alcanzar el éxito en la diversificación:

- 1.-Crear el management necesario para llevar a buen término la diversificación, analizando en todo momento los factores del entorno y los factores internos de la empresa.
- 2.-Estudiar las oportunidades y las necesidades del mercado para maximizar las fortalezas específicas técnicas y/o comerciales de la empresa.

En este estudio se pueden producir una serie de deficiencias que pueden poner en peligro los posibles beneficios de la diversificación:

- Ignorancia de la dimensión real del mercado e infraestimación de la estructura competitiva.
- Escaso conocimiento de las necesidades de la clientela.
- Infraestimación de los costes y de los límites de la distribución.
- Sobreestimación de los ahorros obtenidos mediante el uso de las sinergias comerciales.

3.-Análisis de la planificación de la diversificación mediante la determinación de la dimensión del mercado, las posibles reacciones de los clientes y los problemas del proceso productivo.

4.-Obtener el equilibrio en la inversión en producción, administración y recursos humanos:

5.-Considerar los problemas humanos y la identidad de la empresa: los conflictos organizativos son inevitables en todo proceso diversificador.

La diversificación en el negocio bancario se ha centrado en el acceso a nuevos grupo de clientes y en la creación de nuevos productos y servicios. El componente más destacado utilizado por la empresa bancaria para desarrollar la diversificación es el componente tecnológico. En este sentido, el éxito o fracaso de la diversificación bancaria va a depender en gran parte de la capacidad para asumir las nuevas tecnologías, tanto en el proceso productivo como en la gestión, y en la capacidad financiera de la entidad para hacer frente a las cuantiosas inversiones que se requieren para ello.

4.2.3. LA IMPLEMENTACIÓN DE LA DIVERSIFICACIÓN: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA BANCARIA DIVERSIFICADA.

Una vez determinadas las diferentes características de las estrategias de diversificación conviene tener presente que la implementación adecuada de las mismas va a depender de la estructura organizativa de la empresa.

Generalmente, la diversificación va seguida de un aumento de la dimensión o tamaño de la empresa, que supone mayores grados de complejidad y diversidad, lo cual implica un aumento de la descentralización (Durán Herrera, 1.977).

La estructura organizativa¹³, para facilitar la estrategia de diversificación, deberá ser (Menguzzato y Renau, 1.991):

- Divisional, facilitando la flexibilidad y la autonomía necesarios en la diversificación.

- Fuerte coordinación, interrelacionando las diferentes actividades de la empresa, consiguiendo las sinergias.

Pero además, la implementación de una estrategia de diversificación también requiere de la aplicación de otros elementos como son:

- Un sistema de información y comunicación integrados y continuos.

¹³ Goold y Campbell (1.988) distinguen tres estilos de dirección diferentes en las empresas diversificadas: la dirección de una única empresa o Planificación Estratégica, la dirección de varias empresas o Control Estratégico y la dirección de empresas manejables o Control Financiero.

- Un sistema de liderazgo adecuado, que fomente la motivación del personal y la formación ad hoc de mandos y empleados.
- La cultura empresarial, que a menudo supone barreras infranqueables respecto al cambio.
- Un control estratégico riguroso.

Cada fase del proceso estratégico diversificador debe abordarse en base a una estructura organizativa determinada. Por ello, cada fase requiere de una estructura organizativa diferente.

Así, según Crane y Eccles (1.988), los bancos han de pasar por tres fases diferentes para constituir una organización diversificada:

- 1.-Reconocer que cada actividad debe funcionar como un negocio independiente.
- 2.-Crear diferentes estrategias para cada unidad.
- 3.-Identificar vínculos clave y fomentar la colaboración entre las distintas unidades.

Crane y Eccles (1.988) identifican cuatro tipos distintos de organización en el sector bancario: la impulsada por su propietario, la de apoyo, la emprendedora y la colaboradora.

El grado de integración y de diversificación de cada uno de los tipos mencionados aparece reflejado en la Figura 4.12. Como se puede apreciar, la organización impulsada por el propietario es la que menores grados de integración y diversificación posee. Por contra, la organización

colaboradora tiene tanto un grado de integración como de diversificación altos.

Sin embargo, cada uno de estos tipos de organizaciones está sufriendo cambios de importancia.

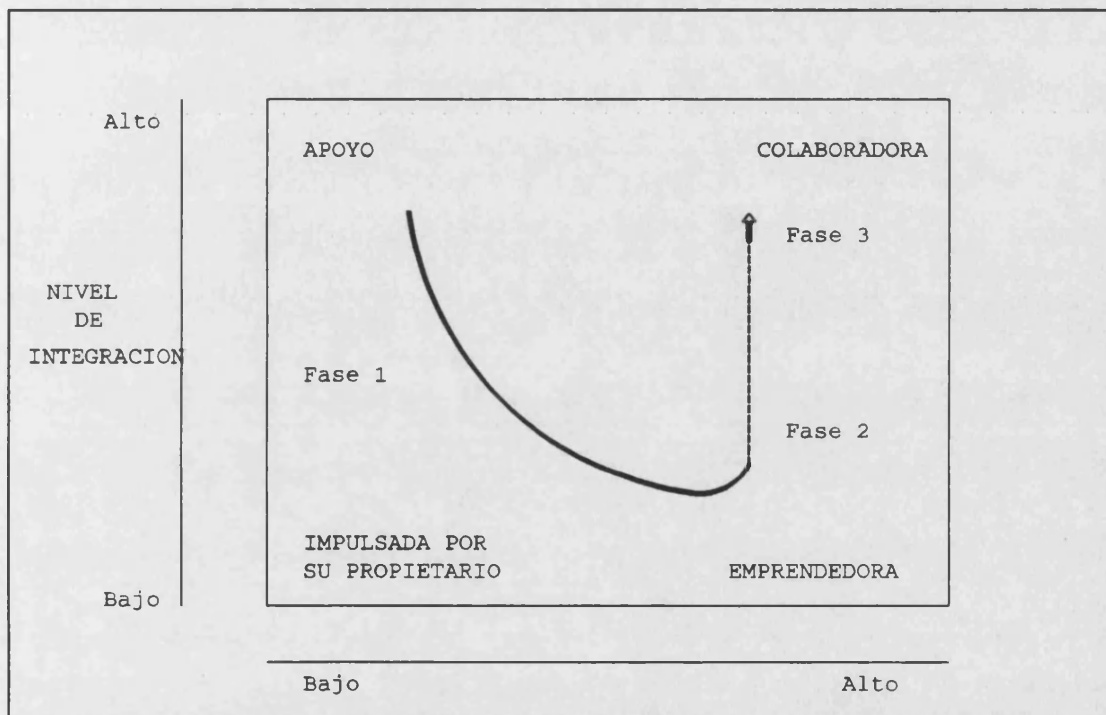


Figura 4.12. Grado de diversificación (Crane y Eccles, 1.988).

La «organización impulsada por su propietario» corresponde a un banco local centrado en el negocio doméstico, con un número limitado de actividades. Sin embargo, este tipo de estructura está adoptando nuevas operaciones a realizar con su clientela (tarjetas de crédito, servicios de seguros).

La «organización de apoyo» viene identificada con la banca regional, de forma que el conjunto de servicios ofrecidos benefician a la

totalidad de la organización. El control se realiza a través de la estructura jerárquica.

La «organización emprendedora» reduce la responsabilidad de la dirección al núcleo de la organización. Cada negocio desarrolla su estrategia de forma independiente, de manera que lo que interesa a la dirección es el resultado o beneficio final total de la cartera.

La «organización colaboradora» representa el nivel más elevado de coordinación y colaboración entre las diferentes unidades estratégicas. La necesidad de colaboración obedece a varias razones: unos clientes comunes y un recurso común.

La diversificación iniciada a partir de la década de los ochenta provoca un cambio en la estructura organizativa bancaria. Se crean unidades empresariales basadas en segmentos de clientes, además de nuevas fórmulas de ventas. Las unidades empresariales se hacen cada vez más especializadas, organizadas a nivel nacional, regional o mundial, según se puede apreciar en la Figura 4.13.

En definitiva, la diversificación ha supuesto dos consecuencias de importancia para las entidades bancarias, la descentralización y la complejidad de sus estructuras organizativas.

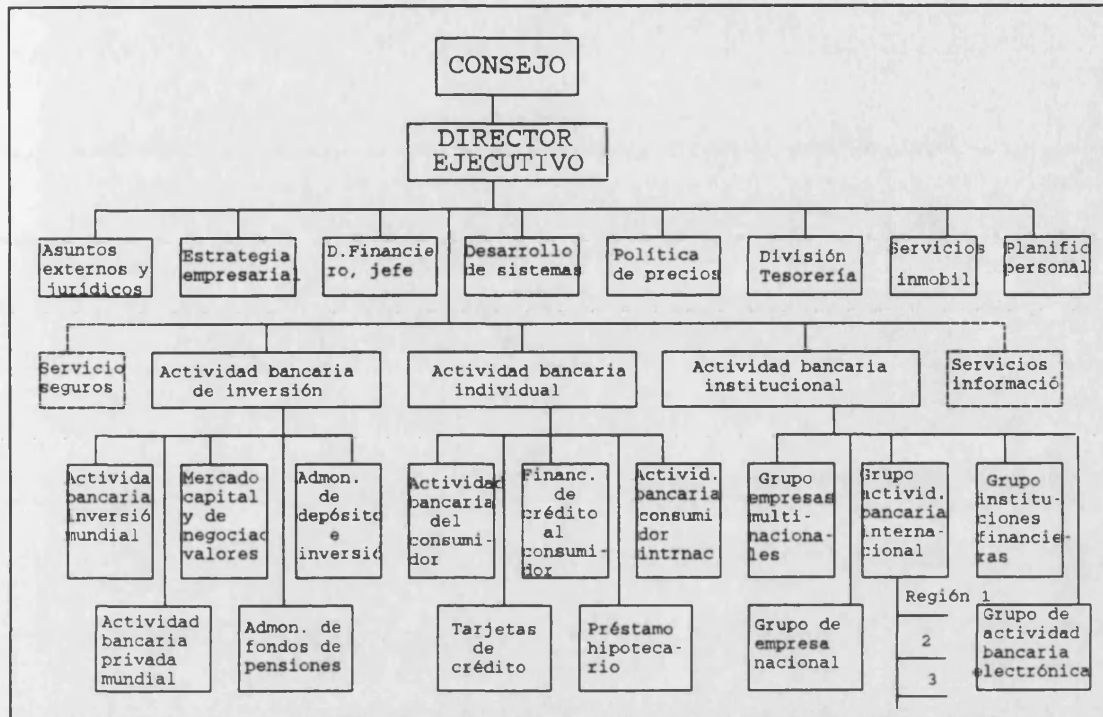


Figura 4.13. Nueva estructura bancaria (Channon, 1.991).

4.3. LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN BANCARIA.

La segunda decisión importante en una estrategia de crecimiento consiste en determinar la necesidad o conveniencia de internacionalizar las actividades o parte de las actividades de la empresa.

La decisión estratégica de la empresa internacional ha de contemplar aspectos y variables adicionales, al enfrentarse a un entorno más complejo y diverso que el que puede caracterizar a una empresa uninacional (Durán Herrera y Lamothe Fernandez, 1.984). De esta forma, tienen que introducir en su proceso de decisión, la evaluación de determinados riesgos específicos derivados de operar en distintos entornos nacionales, como el riesgo-país y el riesgo de cambio, al margen del riesgo económico y financiero al que se expone cualquier empresa.

Dentro del contexto de la internacionalización de la economía europea, las empresas españolas se enfrentan ante dos posibles alternativas (Jarillo, 1.990):

- 1.-Para ser eficientes hay que competir en el mercado europeo.
- 2.-Mantener las ventajas de especialización frente a la competencia externa.

Ambos planteamientos llevan a conclusiones totalmente contrapuestas. La primera postura, orientada hacia las economías de escala y el tamaño óptimo eficiente, responde a una estrategia de internacionalización. La segunda postura defiende una estrategia de negocio local.

Ambas estrategias son factibles y defendibles. Ahora bien, para analizar la factibilidad de una estrategia de internacionalización habrá que contrapesar las economías de escala potenciales derivadas de la internacionalización y los costes que este tipo de estrategia implica. Los costes asociados a la internacionalización proceden de las barreras arancelarias y administrativas, costes de transporte y costes derivados de actuar a distancia: diferencias culturales, desconocimiento del país, dificultades de mantener contactos, etc.

Cuando las ventajas del tamaño internacional superan a los costes, la estrategia de internacionalización es adecuada. Cuando las economías de escala son bajas y los costes elevados, habrá que adoptar una estrategia local.

Para las empresas internacionales que efectúan el proceso de transformación en los distintos países donde comercializan sus productos, las economías de escala se alcanzan, más que en la fabricación, en actividades de la cadena de valor precedentes a la fabricación: I + D, diseño de producto, etc.

4.3.1. ORÍGENES Y DESARROLLO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN BANCARIA.

Según Porter (1.988), una estrategia es esencialmente internacional en función del grado de conexión de la competencia entre países, es decir, lo que hace una empresa en un país afecta o es afectado por lo que sucede en otros países. Cuando no existe interrelación entre la posición competitiva de diversos países, nos encontramos ante sectores «multidomésticos» (Jarillo y Martínez, 1.988).

Por lo tanto, en primer término hay que determinar el significado y el alcance del concepto de «banco internacional».

Aliber (1.985) define al banco internacional como aquella entidad que capta depósitos a través de sucursales o filiales con control mayoritario en cinco países o más. Esta definición coincide con la establecida por las Naciones Unidas en 1.981. Según esta definición, solamente existen unos pocos bancos propiamente internacionales.

En un sentido amplio (Durán Herrera, 1.988), la actividad bancaria internacional consiste en el desencadenamiento y mantenimiento de un proceso de intermediación financiera y prestación de servicios que afecta al mercado de divisas y que en general conlleva posiciones netas en moneda extranjera. Esta actividad puede realizarse mediante una presencia física en el exterior o a través de operaciones llevadas a cabo desde el país de origen de la entidad. Cuando se da una presencia física mediante inversión directa, nos encontramos ante la «banca multinacional». Según Durán Herrera (1.988), un banco multinacional es aquella entidad bancaria que desarrolla y controla directamente actividades bancarias en dos o más países.

En último término, podemos distinguir tres enfoques diferentes de la actividad internacional (Aliber, 1.985):

- 1.-Enfoque tradicional: un banco actúa en otros países a través de sus filiales y sucursales.
- 2.-Enfoque alternativo: operaciones bancarias realizadas en divisas distintas a la divisa nacional.
- 3.-Tercer enfoque: se captan fondos de prestamistas extranjeros con independencia de la divisa de referencia y del centro financiero en el cual debe amortizarse dicho préstamo.

El primer intento de creación de un banco mundial fue el del Grupo Barclays Bank con la constitución del Barclays Bank (Nacional, Colonial y en el Extranjero) mediante la fusión entre Colonial Bank, Anglo-Egyptian Bank y National Bank of South Africa (Channon, 1.991). Por consiguiente, los orígenes de la banca multinacional podemos situarlos en los bancos coloniales, si bien sólo prestaban servicios minoristas.

El desarrollo de la banca internacional moderna se inicia a finales de la década de los años sesenta. El motivo principal fue el deseo de seguir a sus empresas clientes en el extranjero.

Los grandes bancos de Europa Occidental fueron lentos en el desarrollo de sus redes internacionales, excepto en las conexiones coloniales (franceses, británicos y holandeses).

La mayor parte de los grandes bancos europeos, especialmente los franceses, eligieron la opción estratégica de los consorcios con el fin de alcanzar una serie de objetivos (Channon, 1.991):

- Complementar sus propias actividades.
- Acceder a algunos servicios para ofrecer a las empresas multinacionales.
- Introducirse en los mercados internacionales.
- Generar nuevas técnicas específicas, tales como la especialización en áreas geográficas o de productos específicos como la energía.
- Conseguir información detallada, inaccesible en otras circunstancias.
- Conseguir una mentalidad más empresarial.
- Como defensa ante los bancos norteamericanos, constituyendo clubs bancarios tales como ABECOR, EBIC, Inter Alpha y Europartners durante los años 1.960-1.974.

Sin embargo, la mayor parte de tales consorcios resultaron ser un fracaso, debido principalmente a los siguientes motivos (Channon, 1.991):

- 1.-El rápido crecimiento del mercado bancario mundial provocó la aplicación de políticas independientes de desarrollo de redes internacionales por parte de cada entidad, generando competencia entre los socios.
- 2.-Muchos consorcios se crearon sin objetivos claros y sin incorporar mecanismos de arbitraje de posibles conflictos entre socios.
- 3.-Los bancos de consorcios sufren graves problemas de dirección.

Por todo ello, se produce una desaparición de la mayor parte de consorcios creados durante la primera mitad de la década de los setenta, al ser comprados por uno de los principales socios y convertirse en filiales de propiedad absoluta. Sin embargo, facilitaron el desarrollo de muchos bancos multinacionales posteriores, especialmente europeos, canadienses y japoneses.

A finales de 1.986, los bancos japoneses consolidaron un liderazgo evidente en el mercado bancario internacional, con una cuota del 32% de los activos internacionales, frente al 19% de los americanos y el 8% de los franceses, aunque sus redes de sucursales aún son pequeñas y con poco impacto en los mercados nacionales locales.

La presencia de un banco en el exterior puede materializarse a través de diferentes figuras técnico-jurídicas:

- Oficina de representación: facilitar información y mantener relaciones con los corresponsales locales; en ningún caso pueden realizar operaciones bancarias.
- Agencias: actúan en nombre de la casa matriz mediante el préstamo y transferencias de fondos.
- Sucursales.
- Joint ventures: riesgo compartido entre entidades.
- Filiales bancarias: personalidad jurídica distinta de la del banco matriz, operando como bancos domésticos.

De acuerdo con Durán Herrera (1.988), la internacionalización bancaria puede adoptar las siguientes formas:

- 1.-Comercio exterior financiero.
- 2.-Inversión directa en el exterior a través de filiales.
- 3.-Joint ventures y consorcios.

La elección de la forma más apropiada dependerá de las barreras e imperfecciones del mercado, de la ventaja competitiva de la empresa y del potencial de economías internas y de localización que se pueda generar.

Según el estudio «International Trade in Services: Banking», efectuado por la OCDE en 1.984 (Thompson, 1.985), las principales barreras de entrada a la internacionalización son las siguientes:

- 1.-Entrada ex novo y establecimiento de sucursales: límites a las filiales y sucursales impuestas por el gobierno y requisitos de capital mínimo.
- 2.-Adquisición de participaciones en el capital de los bancos nacionales.
- 3.-límites a las operaciones nacionales de las entidades ya existentes extranjeras y controladas por el extranjero.
- 4.-Operaciones a través de las fronteras.

4.3.2. JUSTIFICACIÓN Y TIPOS DE INTERNACIONALIZACIÓN BANCARIA.

Los motivos más importantes que incentivan la internacionalización, según Menguzzato y Renau (1.991) son los siguientes:

- Búsqueda de nuevos mercados con demanda insatisfecha, una vez alcanzada la fase de madurez dentro del ciclo de vida del producto en el país de origen.
- Búsqueda de ventajas en costes, instalando sus actividades en aquellos países que ofrecen menores cargas fiscales y/o financieras, mano de obra barata, fácil acceso a determinadas materias primas, etc.
- La existencia de un tamaño mínimo eficiente, que limita la capacidad de crecimiento de la empresa en un mercado determinado.
- La globalización de las industrias: constitución de una empresa o industria global, es decir, de una empresa formada por múltiples empresas domésticas interrelacionadas entre sí, en la que su posición competitiva en un país se ve influenciada por su posición competitiva en otros países.

En este último caso, la empresa puede adoptar una «estrategia global», consistente en considerar al conjunto de empresas domésticas como un todo organizado, en el que habrá que distinguir dos tipos de actividades:

- Actividades globales (por ejemplo la Investigación y Desarrollo), que deberán desarrollarse de una forma centralizada.
- Actividades particulares, a desarrollar de forma diferenciada por cada entidad.

Este aspecto adquiere un carácter relevante para las entidades bancarias, pues a través de una estrategia global se pueden compatibilizar las actividades de banca al por mayor con las de banca al por menor.

Los motivos que inducen al establecimiento de filiales bancarias en el extranjero han sido estudiados bajo diferentes puntos de vista (Aliber, 1.985):

1.-Teoría de la inversión directa: la expansión exterior se basa en el objeto de ayudar a aquellos clientes nacionales establecidos en el exterior. Esto es lo que se conoce también por la Teoría o «Efecto de empuje gravitatorio» (Matteis, 1.979). Hay casos en los que la banca de un país se encuentra insuficientemente preparada para atender las necesidades financieras de las empresas extranjeras establecidas en dicho país. Esto es lo que ha ocurrido en el caso de la implantación de la banca extranjera en España a partir de 1.978.

No obstante, también hay casos en los que el establecimiento de filiales bancarias se efectúa en países industrializados que cuentan con una red destacada de entidades bancarias. Ello es así porque los bancos tienden a seguir al extranjero a aquellos clientes nacionales importantes a fin de evitar la posibilidad de perder su negocio en beneficio de la banca del país huésped.

Esta teoría queda demostrada al comprobar cómo la expansión de la banca de determinados países hacia mercados exteriores ha tenido lugar de forma paralela a la expansión de las empresas industriales de esos mismos países.

2.-Según la Teoría de los tipos de interés: los bancos establecidos en países que mantienen relativamente bajos diferenciales entre los tipos de interés que pagan por sus depósitos (pasivos) y los tipos que

reciben de sus préstamos (activos), están más inclinados a establecer filiales en el extranjero debido a que han sido capaces de desarrollar tecnologías de intermediación financiera a un coste muy bajo (Aliber, 1.985).

3.-Según el tipo de actividad desarrollado: se trata de diferenciar las diversas actividades realizadas por las sucursales y filiales de la banca nacional, buscando una explicación específica para cada actividad. Así, se pueden distinguir tres tipos de actividades: actividad «offshore», actividad comercial y actividad al por mayor y en los mercados internacionales. Un ejemplo característico de actividad comercial en su ámbito multinacional es la utilización, a un coste marginal muy bajo, de las técnicas de administración y conocimientos de marketing que desarrollaron y utilizaron inicialmente en sus mercados nacionales con éxito.

La empresa internacional ha de obtener la mejor posición competitiva posible en cada uno de los países donde opera. Ello se consigue a través de dos dimensiones clave: la configuración de las actividades de la empresa en el mundo (dónde se realiza cada actividad) y el grado de coordinación de dichas actividades (hasta qué punto la empresa funciona como un todo o como una serie de empresas nacionales semi-independientes). La relación entre ambas dimensiones determina una tipología de estrategias internacionales (Figura 4.14).

Bartlett (1.986) reestructura el planteamiento anterior, obteniendo una nueva tipología (Figura 4.15.).

La «estrategia global» está orientada hacia el mercado mundial y su objetivo es capitalizar las economías asociadas con un diseño de productos estandarizado, producción en escala global y control centralizado de las operaciones mundiales.

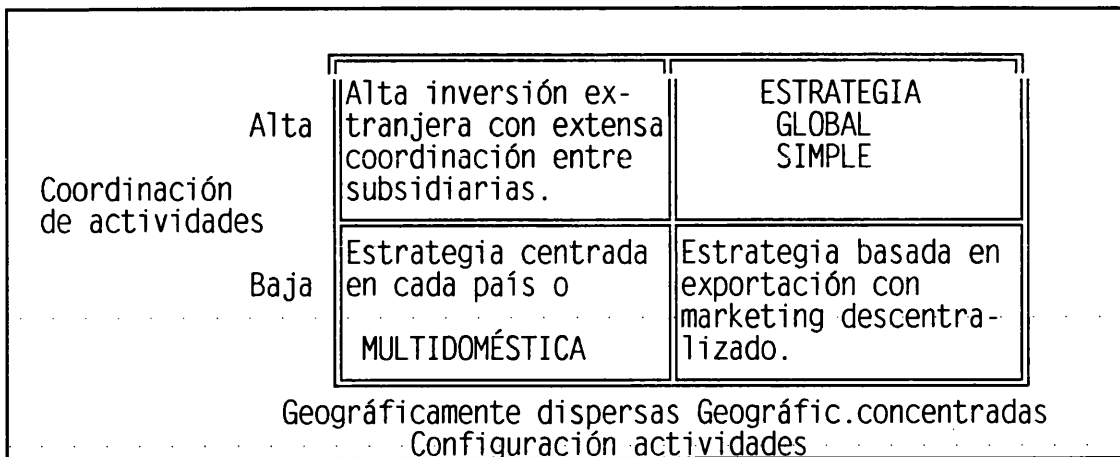


Figura 4.14. Tipos de estrategias internacionales (Jarillo y Martínez, 1.988).

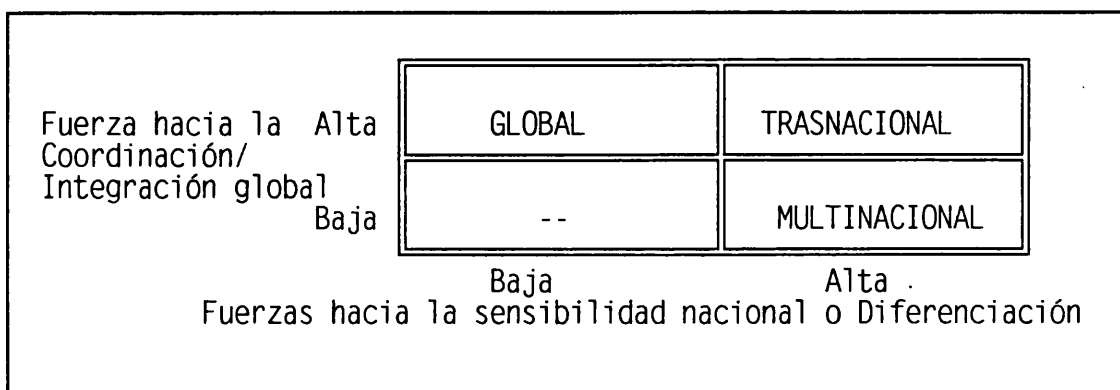


Figura 4.15. Tipología estrategias internacionales (Jarillo y Martínez, 1.988).

La «estrategia multinacional», centrada en cada país, se basa en la habilidad de la empresa para diferenciar sus productos y así satisfacer necesidades locales y responder a diversos intereses nacionales.

La «estrategia transnacional» consiste en la coordinación de operaciones nacionales en todos los países para capturar economías de escala, pero manteniendo simultáneamente la habilidad de responder a los intereses y preferencias nacionales.

Según Bartlett (1.986), la estrategia trasnacional es la más apropiada para las empresas internacionales.

La aplicación de dicha tipología a un país determinado puede realizarse según muestra la Figura 4.16.

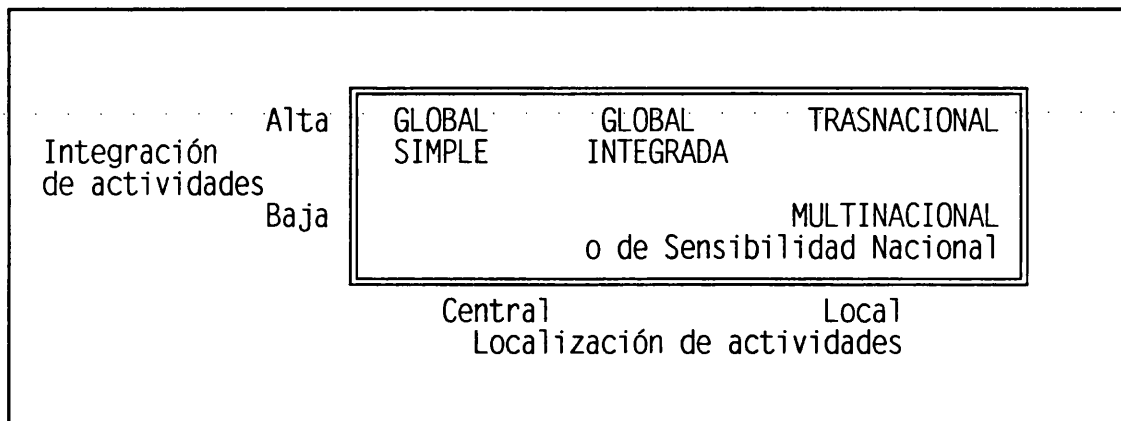


Figura 4.16. Estrategias internacionales concretas (Jarillo y Martínez, 1.988).

Según Grubel (1.977), se pueden distinguir tres tipos de actividad bancaria internacional: banca al por mayor, banca de servicios y banca al por menor. Sólo en el tercero de los casos resulta imprescindible la creación de filiales o sucursales en el país en el que se desea operar, puesto que los servicios ofrecidos han de ser producidos en contacto directo con el cliente.

El análisis de los métodos empíricos de desarrollo de los bancos internacionales se ha efectuado mediante diferentes tipos de estudios (Aliber, 1.985):

- 1.-Estudio del desarrollo histórico de la actividad bancaria internacional: «International Banking in the 19 th and 10 th Centuries» de Born.

2.-Análisis globales de la evolución de la estructura de la banca internacional: «Transnational Banks» de las Naciones Unidas y «The Internationalization of Banking» de la OCDE.

3.-Trabajos basados en países concretos, ya sea como país origen de la actividad bancaria o como país receptor.

En base a la Teoría de la Producción Internacional, Dunning (1.970, 1.980) identifica tres categorías de factores o incentivos para la creación de una empresa multinacional:

- Ventajas propias-específicas: acceso del personal propio, financiación, etc.
- Ventajas de internalización.
- Variables de localización geográfica.

Gray y Gray (1.981) establecen seis condiciones que simplifican esta Teoría y la adaptan al caso bancario:

- 1.-Imperfecciones en los mercados de productos, como es el caso de las barreras de entrada (regulaciones legales), la diferenciación de productos y la segmentación del mercado (calidades, experiencia).
- 2.-Imperfecciones en los mercados de factores, como es el caso del capital y los conocimientos.
- 3.-Economías de operación interna, como la reducción de costes.
- 4.-Preservación del establecimiento de las respuestas de los clientes (mantenimiento de la cuota de mercado).

5.-Entrar en el crecimiento o en el alto crecimiento del mercado.

6.-Asegurar el control sobre los recursos de materias primas.

La Teoría de la Banca Multinacional determina la existencia de una serie de motivos que inducen a la multinacionalización (Gray y Gray, 1.981):

1.-La presencia en mercados nacionales exteriores.

2.-El operar en mercados financieros supranacionales.

Las interrelaciones existentes dentro de la banca internacional pueden expresarse a través de la Figura 4.17.

Las ventajas competitivas de los bancos internacionales pueden obtenerse y/o mantenerse atendiendo a una serie de aspectos de trascendencia estratégica:

1.-Los bancos más competitivos de cada país tienen una ventaja competitiva de situación para operar a nivel internacional en actividades relacionadas con la moneda de sus países de origen (Durán Herrera, 1.988). Esta ventaja presenta una limitación debido al papel e importancia relativa de cada país en el comercio, economía y finanzas internacionales. Así, parte de esta ventaja de posición inicial se ve desplazada hacia bancos de otras nacionalidades (dólar americano).

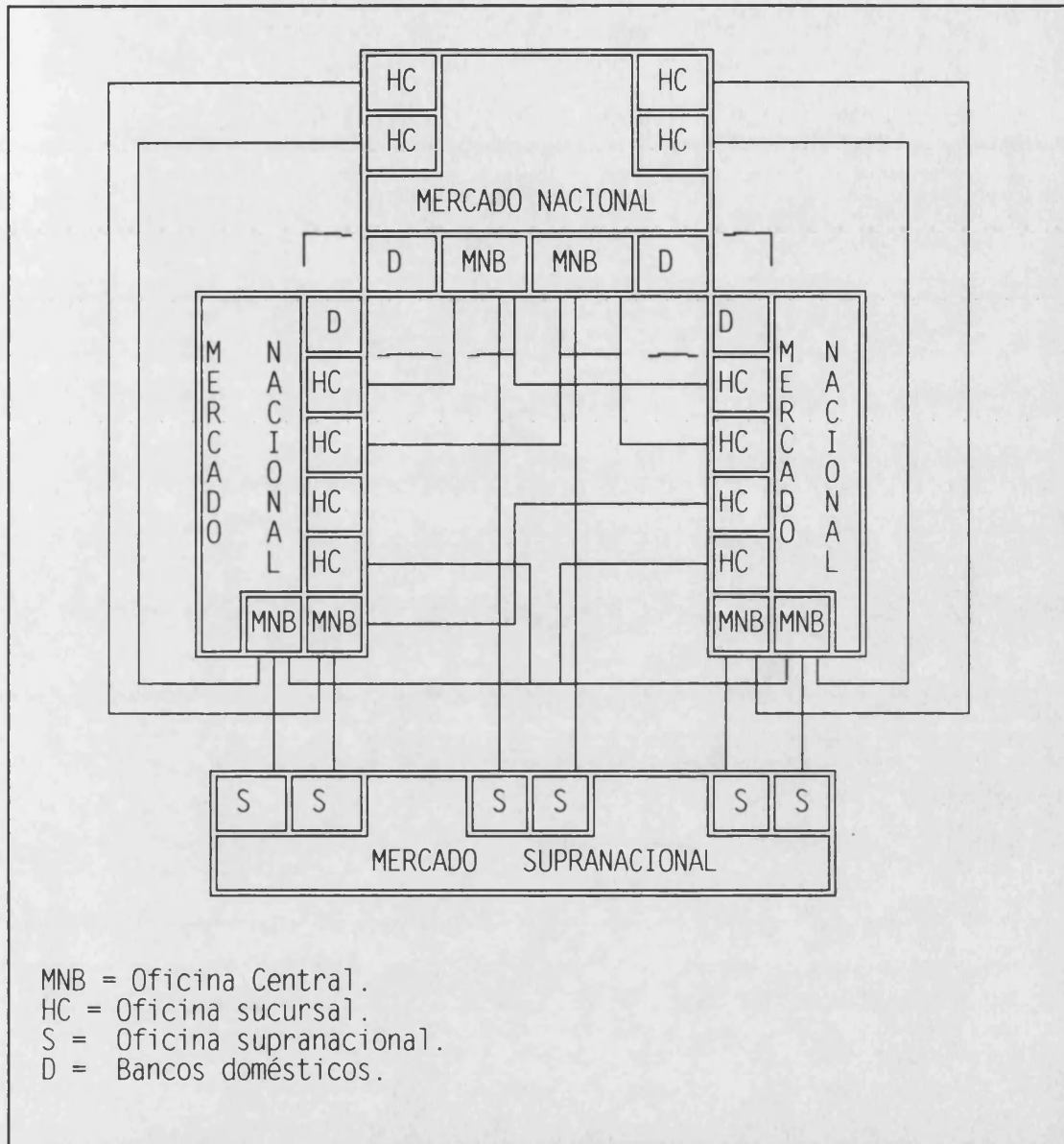


Figura 4.17. Representación interrelaciones banca multinacional (Gray y Gray, 1.981).

2.-Interrelación a escala internacional entre bancos y empresa internacionales: esta ventaja permite el acceso a la información relevante con coste bajo o nulo y a economías de integración o complementariedades al reducir los costes de transacción y a economías de alcance. La banca internacional sitúa sus filiales y sucursales en el extranjero en función de la localización de filiales y actividades desarrolladas por sus clientes (Durán Herrera, 1.988). Dicha estrategia obedece o puede entenderse como una estrategia de carácter defensivo (Grubel, 1.977), con el fin de no perder la cuota de mercado en el país de origen de la empresa internacional.

3.-Interiorización de mercados a nivel internacional mediante la creación de filiales en el exterior, produciendo economías internas (ahorro de costes, reducción de incertidumbre, discriminación de precios en transacciones internas y externas, etc.), y economías de alcance y escala.

4.-Realizar directamente operaciones de arbitraje entre mercados o segmentos separados, conectar con empresas internacionales y otras instituciones (obteniendo economías de complementariedad y aglomeración) y desarrollar programas a nivel internacional (gestión de tesorería, captación y colocación de fondos, etc.).

5.-Importancia de la información y el capital humano en la localización de las entidades bancarias.

6.-Las condiciones del entorno y el dinamismo de la economía provocan mecanismos de generación de economías internas y de recolocación de actividades. En este caso hay que considerar la influencia de factores políticos (transferencia de depósitos en dólares de los países del Este desde EE.UU. hacia Europa), legales (reservas mínimas, controles de tipos de interés, controles de cambio, etc.), económicos (déficit de la balanza de pagos) o

industriales (expansión del euromercado, aumento del número de centros financieros internacionales).

7.-Innovación: proceso ininterrumpido desde los años sesenta de innovaciones financieras a nivel internacional, principalmente a partir de la creación y expansión del euromercado. Durante los años ochenta se produce un mayor número de innovaciones tanto respecto al diseño de nuevas operaciones como de instrumentos y mercados financieros. Los principales factores económicos que han afectado a los mercados de capitales en las dos últimas décadas han sido los siguientes (Durán Herrera, 1.988):

- Elevadas tasas de inflación y volatilidad de los tipos de interés.
- Recesión de la economía internacional (desequilibrios de la balanza de pagos).
- Volatilidad de los tipos de cambio.
- Generalización del déficit del sector público.
- Reasignaciones en la liquidez internacional.
- Necesidades crecientes de capital de los países menos desarrollados y crisis de endeudamiento.
- Avances tecnológicos en las comunicaciones e informática.
- Procesos regulados de los mercados financieros.

Se puede añadir el nivel de actividad económica y las contribuciones académicas al conocimiento de la eficiencia de los mercados.

La tasa de producción y difusión de innovaciones bancarias es mayor en los mercados internacionales que en los mercados domésticos. Ello se explica debido a la mayor competencia existente en los mercados internacionales como consecuencia del mayor número y variedad de instituciones, así como de la menor regulación y control a que están sometidos los agentes participantes (Durán Herrera, 1.988).

8.-Proceso de desintermediación: los intermediarios financieros tradicionales se ven sometidos a una pérdida de protagonismo, con un descenso directo de cuota de mercado, en favor de mecanismos utilizados por otras entidades bancarias o no, que eliminan (o reducen) la mediación tradicional entre oferentes y demandantes de fondos. Además, este proceso desintermediador está provocando un cambio de estrategia en las entidades bancarias. Aún manteniendo como actividad principal la actividad bancaria clásica, desarrollan otras actividades cuyo dinamismo y creciente importancia en la actividad económica es debida en gran medida a la desintermediación e innovación: creación y compra de sociedades de leasing, factoring, asesoramiento bursátil, etc. Cabe pensar en una unidad centralizada de decisión estratégica (UDEEC), cuyo núcleo motor de actividad puede estar en el negocio bancario, al cual se le van añadiendo un conjunto de unidades estratégicas de negocio (UEN), con o sin personalidad jurídica, llegando a ser una empresa bancaria universal. Además, se puede tener participación y/o control sobre empresas no financieras (Figura 4.18):

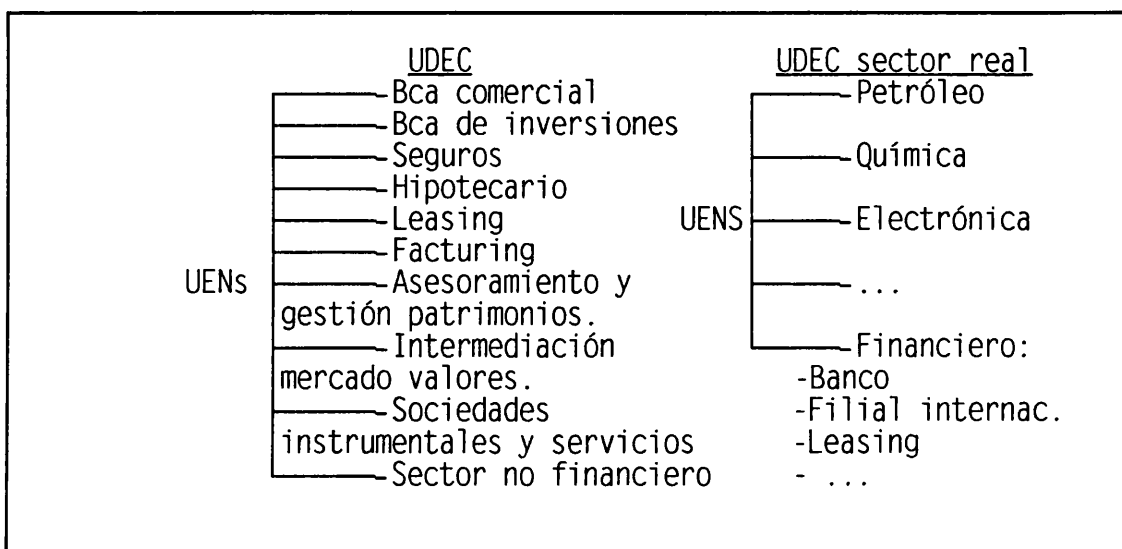


Figura 4.18. Estructura de una UDEEC (Durán Herrera, 1.988).

Una estrategia global para las cooperativas de crédito permite distinguir entre:

- Actividades productivas (I+D, desarrollo de nuevos servicios y productos bancarios, creación de cajeros automáticos, etc.), a desarrollar de forma centralizada, por cuanto resulta muy costoso y requiere volúmenes elevados de inversiones que las cajas rurales locales son incapaces de conseguir.
- Y actividades de distribución (servicios de ventanilla, ubicación y explotación de cajeros automáticos, etc.), que permiten la diferenciación del producto y la especialización geográfica y por clientes.

Así, la estrategia global permite obtener diferentes ventajas competitivas derivadas de la concentración y la coordinación de las actividades (Menguzzato y Renau, 1.991):

- 1.-La concentración de actividades facilita la obtención de economías de escala, efecto experiencia y alguna ventaja competitiva específica.
- 2.-La coordinación de actividades permite obtener sinergias y alguna diferenciación.

Durán y Lamothe (1.984) consideran al enfoque global como el más apropiado porque, además de lograr mayores economías de escala y sinergias en todos los sentidos, permite cubrirse mejor ante los riesgos característicos de la diversificación internacional y facilita una mejor operabilidad de los mecanismos de asignación de recursos.

Igualmente, su mayor inconveniente se refiere a aspectos relacionados con la comercialización: diferencias culturales entre países, distintas preferencias de los consumidores, etc.

En la actualidad, la mayoría de los sectores están alcanzando tamaños eficientes cada vez mayores como consecuencia de la aplicación de la tecnología. El progreso tecnológico incrementa los gastos en I+D, lo cual precisa tamaños económicos mayores capaces de reducir costes unitarios.

Este hecho, junto con la automatización y la reducción del empleo rutinario incrementa las ventajas de la internacionalización. Por otra parte, los costes de transporte y comunicaciones tienden a disminuir, eliminando los inconvenientes de la internacionalización.

4.3.3. LA IMPLANTACIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN BANCARIA.

Para diseñar una estrategia de internacionalización hay que analizar con meticulosidad los aspectos territoriales, en especial, el cálculo de los costes relacionados con el tamaño mínimo eficiente para competir y las oportunidades de diferenciación derivadas de los territorios donde se desea competir.

Sin embargo, dicho análisis resulta complejo puesto que los aspectos territoriales influyen de diferente manera sobre cada una de las actividades que componen la cadena de valor de la empresa. En la Figura 4.19. se puede apreciar como una estrategia geográfica influye de diferente forma sobre cada una de las actividades de la empresa.

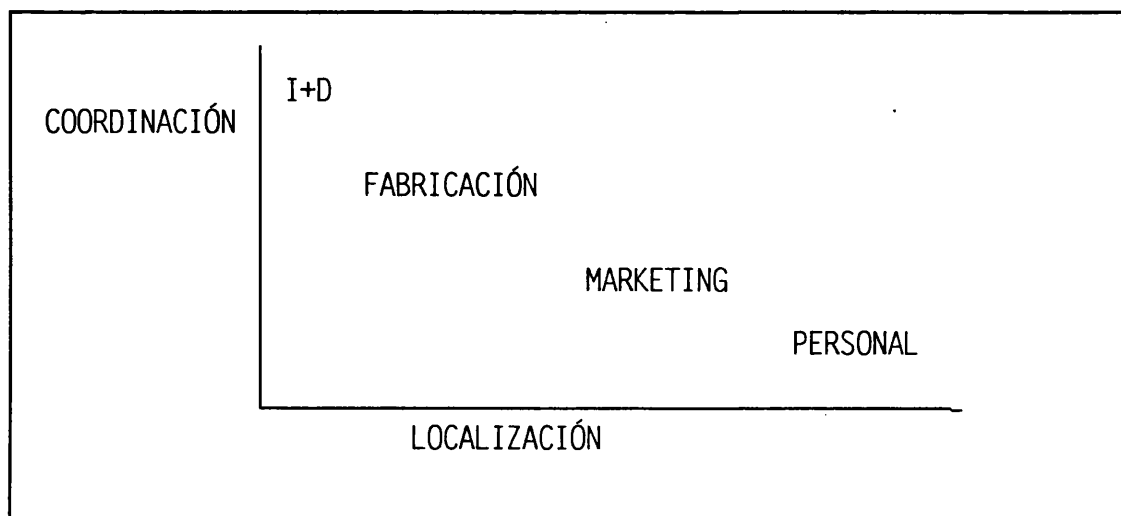


Figura 4.19. Características territoriales en la cadena de valor (Jarillo, 1.990).

La I + D suele estar centralizada, mientras que el marketing suele ser local. Las actividades de personal están muy localizadas, dadas las diferencias en la legislación laboral de cada país.

Este análisis habría que desarrollarlo más profundamente, desglosando cada una de estas actividades en actividades más concretas, como puede ser el caso de la política de marketing (Figura 4.20).

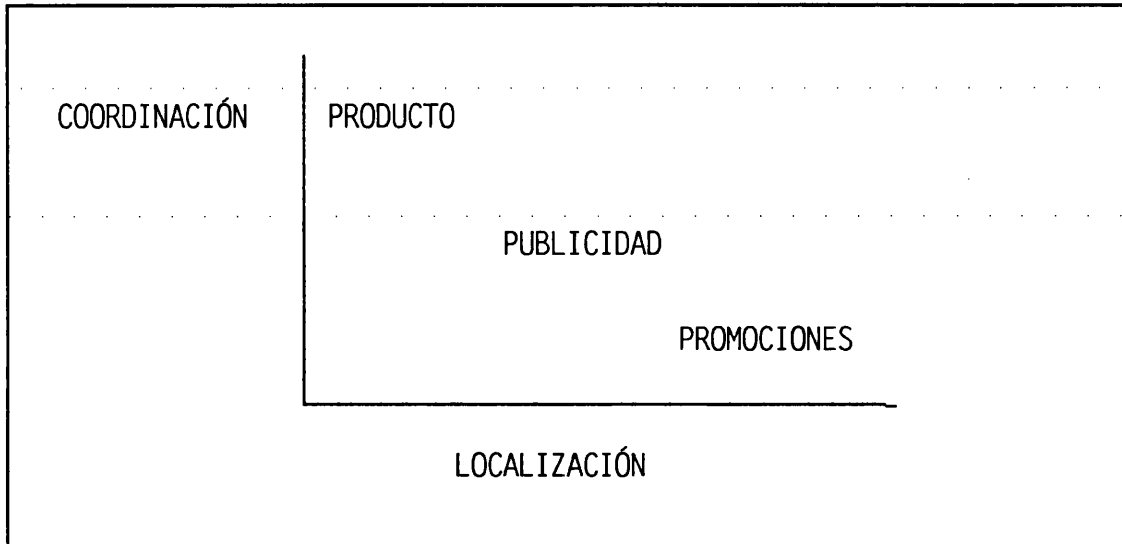


Figura 4.20. Características territoriales subactividades cadena de valor (Jarillo, 1.990).

En último término, la empresa deberá analizar las características territoriales de las actividades y subactividades de la cadena de valor y concentrarse en aquellas cuyo tamaño óptimo eficiente le parezca asequible. El resto de actividades pueden subcontratarse.

El fuerte proteccionismo del que ha disfrutado el sistema bancario español respecto a la banca multinacional marca una diferencia apreciable en cuanto a la actividad desarrollada por este sector en comparación con el resto de sectores económicos. Hasta el año 1.978, con

la aprobación del Decreto 23 de Junio, no era posible para la banca extranjera operar en España¹⁴.

Las limitaciones impuestas por las autoridades económicas españolas obligaba a los bancos extranjeros a asumir unas estrategias de implantación basadas en la adquisición de un banco local (banca al por menor) o en la apertura de sucursales con límites (banca al por mayor).

Como se puede apreciar en el Cuadro 4.1, durante el período 1.975-1.981, la inversión directa extranjera del sector bancario en España era bastante baja (8,1% sobre el total de sectores económicos).

Con la creación del Mercado Único, las empresas multinacionales operantes en España han modificando sus estrategias, según Jarillo y Martínez (1.988), convirtiéndose mucho más en piezas de un todo, junto con su casa matriz y las otras subsidiarias de su empresa. Así, se puede observar en el Cuadro 4.1 como, durante el período 1.986-89, el porcentaje de inversiones directas alcanzado por el sector bancario extranjero en España ha llegado a ser del 33,8%, tan solo superado por el sector manufacturero. La liberalización del sistema financiero español ha supuesto un incremento apreciable en su estructura diversificadora.

Por otra parte, el sector bancario español es tradicionalmente el sector que más inversión directa ha realizado en el exterior, alcanzando en el período 1.986-89 el 58,9% del total de las inversiones directas españolas.

Hasta 1.986, la internacionalización de la banca española era el resultado de seguir al cliente español en el exterior: comercio exterior, emigrantes y filiales extranjeras de empresas españolas.

¹⁴ Para mayor información al respecto véase Abad Hernando (1.987).

Cuadro 4.1. Distribución porcentual inversiones mayoritarias directas en España y españolas en el exterior (1.975-1.989).

SECTORES	Inversión española			Inversión en España		
	1.975-81	82-85	86-89	75-81	82-85	86-89
Primario	9,3	6,4	11,3	2,1	4,7	3,3
Manufacturero	33,5	19,1	16,3	69,5	61,0	44,5
Construcción	5,8	2,7	1,0	1,5	1,0	0,5
Comercio y Hostelería	11,0	14,2	10,4	18,3	15,3	15,0
Transportes y comunic.	1,5	1,4	1,4	0,4	1,2	1,2
Sector financiero	38,2	55,9	58,9	8,1	15,8	33,8
Otros servicios	0,5	0,4	0,7	0,3	1,0	1,7
Promemoria(Miles M.)	112,6	192,7	677,5	371,1	888,1	3223,9

Fuente: Durán y Lamothe (1.991).

Con la integración de España en la C.E.E. en 1.986, los motivos por los cuales las entidades bancarias españolas se internacionalizan son los siguientes (Durán y Lamothe, 1.991):

- La creación del Mercado Único Europeo y sus consecuencias.
- El dinamismo e inercia globalizadores de la economía internacional.
- Los acontecimientos en los países del Este de Europa.

En torno a esta nueva perspectiva, las entidades bancarias adoptan una «estrategia comunitaria» o «Euroestrategia», según Durán y Lamothe (1.991). Esta estrategia se puede clasificar en una estrategia de multinacionalización selectiva y una estrategia de cooperación (defensiva y ofensiva).

La Euroestrategia puede tener un carácter defensivo cuando el objetivo es afianzar la posición doméstica y evitar en lo posible compras o

combinaciones de empresas no deseadas. En este sentido, cualquier entidad bancaria puede adoptar una estrategia de alianzas internacionales. Para las entidades de mayor dimensión también pueden existir euroestrategias ofensivas, dirigidas a la toma de participaciones extranjeras en los países comunitarios, incluso en terceros países, mediante alianzas estratégicas multinacionales.

La euroestrategia puede adoptar también un carácter más contundente mediante las operaciones de fusiones y adquisiciones.

Un análisis de las ventajas e inconvenientes de estos dos tipos de estrategias aplicadas a las entidades bancarias aparece reflejado en la Figura 4.21.

	COOPERACIÓN	FUSIONES
Economías de escala	-	Sí
Volumen inversión	Menor	Mayor
Costes integración	No	Sí
Acceso a mercado	Limitado	Amplio
Economías de alcance	Limitado	Amplio
Costes coordinación	Sí	Sí

Figura 4.21. Acciones estratégicas (Durán y Lamothe, 1.991).

Finalmente, y según De Boissieu (1.988), los requisitos que pueden garantizar la eficiencia competitiva internacional para una entidad bancaria son los siguientes:

- Tener su sede social en una de las seis mayores plazas financieras mundiales.
- Disponer de una implantación directa fuerte en Europa, EE.UU. y Asia.
- Estar presente de forma significativa en todos los segmentos del negocio bancario.
- Ofrecer toda la gama de productos exigida por los diferentes segmentos del mercado.

Las estrategias de internacionalización son prácticamente inexistentes en las cooperativas de crédito españolas. Así como la banca privada española, aunque reducida, posee una representación en el extranjero, la representación internacional de las cooperativas de crédito es nula. Por lo tanto, el planteamiento estratégico de este tipo de entidades es claro: su expansión y diversificación se centra en el mercado nacional. Otra cuestión diferente es la posibilidad de compartir operaciones y actividades con cooperativas de crédito de otros países. En este sentido, las cajas rurales provinciales españolas han iniciado un proceso de colaboración con algunos bancos cooperativos europeos, llevando a cabo una cooperación internacional. Así, se ha constituido el Banco Cooperativo Español como entidad en la que colaboran las cajas rurales provinciales más destacadas de España con el D.G. Bank alemán.

BIBLIOGRAFÍA

Abad Hernando, F.J. (1.987):

«Banca extranjera en España» en *Papeles de Economía Española* nº 32, Noviembre.

Adelman, M. (1.955):

«Concept and statistical measurement of Vertical Integration», *Business Concentration and price policy, University Press*. Citado en Huerta, 1.986.

Aliber, R.Z. (1.985):

«La banca internacional: una visión global» en *Información Comercial Española*, Abril.

Ansoff, H.I. (1.985,b):

La estrategia de la empresa, Orbis, Barcelona.

Azofra Palenzuela, V. (1.990):

«Cambios en la estrategia competitiva de la banca española durante los años ochenta» en *Información Comercial Española*, Julio.

Ballarín, E. (1.985):

Estrategias competitivas para la banca, Ariel, Barcelona.

Bengoechea Goya, J. (1.990):

«Desafíos y respuestas en la banca española» en *Papeles de Economía Española* nº 44.

Buzzell, R.D. (1.983):

«Is Vertical Integration profitable?», *Harvard Business Review*, Enero-Febrero.

Cacho, J. (1.988):

Asalto al poder, Ediciones Temas de Hoy, Madrid.

Canals, J. (1.990):

Estrategias del sector bancario en Europa. El reto de 1.993, Ariel, Barcelona.

Castell Castán, E. (1.987):

«La información como recurso. Sistemas de información» en *Esic-Market*, Enero-Marzo.

Channon, D.F. (1.990):

Marketing y Dirección Estratégica en la banca, Díaz de Santos, Madrid.

- (1.991):

Estrategia global bancaria, Díaz de Santos, Madrid.

Coquand, J. (1.981):

«Vers une nouvelle croissance: la croissance externe», *Direction et Gestión* nº 4.

Crane, D.B. y Eccles, R.G. (1.988):

«Los bancos comerciales cobran nueva forma ante tiempos turbulentos» en *Harvard Deusto Business Review*, Segundo trimestre.

De Boissieu, G. (1.988):

Stratégie Bancaire, Dalloz, París.

Detrie, J.P. y Ramanantsoa, B. (1.986):

«Diversification-The Key Factors for Success», *Long Range Planning*, Vol. 19 nº 1.

Donnelly, J., Berry, L. y Thompson, T. (1.989):

Marketing de servicios financieros, Díaz de Santos, Madrid.

Drucker, P. (1.981):

«The five rules of Successful acquisition», *The Wall Street Journal*, 15 Octubre. Citado en Cooke, 1.986.

Durán Herrera, J.J. (1.977):

La diversificación como estrategia empresarial. El conglomerado multinacional, Pirámide, Madrid.

- y Lamothe Fernandez, P. (1.984):

«Consideraciones en torno a las estrategias competitivas de la empresa multinacional», *Información Comercial Española* nº 611, Julio.

- (1.988):

«Banca multinacional e internacionalización de la banca española» en *Información Comercial Española*, Octubre.

- y Lamothe Fernandez, P. (1.991):

«El proceso de internacionalización de la banca española» en *Información Comercial Española* nº 692, Abril.

Escrivá, J.L. (1.991):

«Bancos y cajas ante la perspectiva de 1.993» en *Banca Española* nº 240, Marzo.

Goold, M. y Campbell, A. (1.987):

«Managing Diversity: Strategic and Control in Diversified British Companies», *Long Range Planning*, Vol. 20 nº 5.

- y - (1.988):

«Managing the Diversified Corporation: The Tensions Facing the Chief Executive», *Long Range Planning*, Vol. 21 nº 4.

Gray, J.M. y Gray, H.P. (1.981):

«The multinational bank: a financial MNC?» en *Journal of Banking and Finance*, 5.

Grubel, H. (1.977):

«A theory of multinational banking» en *Banca Nazionale del Lavoro Quartely Review*, Diciembre. Citado en Durán y Lamothe, 1.991.

Harrigan, K.R. (1.983):

Strategies for Vertical Integration, Lexington Books, London.

Hovers, J. (1.973):

Expansión por absorción. Deusto, Bilbao.

Huerta, E. (1.986):

«Causas y efectos de la integración vertical de empresas: evidencia empírica», *Economía Industrial*, Septiembre-Octubre.

Jarillo, J.C. (1.990):

Dirección Estratégica, Mc Graw-Hill, Madrid.

- y Martínez Echezarraga, J.J. (1.988):

«La respuesta de las multinacionales ante el reto de 1.992» en *Información Comercial Española*, Octubre.

Kumar, M.S. (1.984):

Growth acquisition and investment, Cambridge University Press, Cambridge.

- (1.985):

«Growth, acquisition activity and firm size: evidence from the United Kingdom», *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 33 nº 3, Marzo.

Lambín, J.J. (1.987):

Marketing estratégico, McGraw Hill, Madrid.

Lavenstein, M.C. (1.985):

«SMR form: Diversification-The hidden explanation of success», *Sloan Management Review*, Vol. 27 nº 1.

Levy, D. (1.984):

«Testing Stigler's Interpretation of the Division of Labor is limited by the excess of the market», *Journal of Industrial Economics*, Marzo. Citado en Huerta, 1.986.

Maddigan, R. (1.981):

«The Measurement of Vertical Integration», *The Review of Economics and Statistics*, Agosto. Citado en Huerta, 1.986.

Madura, J. y Rose, C. (1.987):

«Are product specialization and international diversification strategies compatible?», *Management International Review*, Vol. 27 nº 3.

- y Whyte, A.M. (1.990):

«Diversification benefits of direct foreign investment», *Management International Review*, Vol. 30 nº 1.

Malmlow, E.G. (1.973):

«A systematic Approach to Diversification», *Long Range Planning*, Diciembre.

Martín, S. (1.984):

«Causes and Effects of Vertical integration», *Econometrics Woeksman Papers*, University of Michigan. Citado en Huerta, 1.986.

Matteis, R.J. (1.979):

«the new back office focuses on customer service» en *Harvard Business Review*, Marzo-Abril.

Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1.988):

«Implicaciones organizativas de la Dirección Estratégica», *Alta Dirección* nº 139.

- y - (1.991):

La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management, Ariel, Barcelona.

Myro, R. y Yagüe, M.J. (1.989):

«Grandes grupos europeos: estructura y estrategias», *Economía Industrial*, Marzo-Abril.

Polo, Y., Espitia, M.A. y Salas, V. (1.991):

«Grupos estratégicos y resultados en el sector bancario español» en *Información Comercial Española* nº 690, Abril.

Porter, M. (1.982):

Estrategias Competitivas, Continental, Madrid.

- y Fuller, M.B. (1.988):

«Coaliciones y estrategia global», *Información Comercial Española*, Junio.

- (1.988):

«De las ventajas competitivas a la estrategia empresarial», *Harvard Deusto Business Review*, Primer trimestre.

Revell, J. (1.989,a):

El futuro de las cajas de ahorro de España y el resto de Europa, Informe, Madrid, Octubre.

Rodríguez Antón, J.M. (1.990):

La banca en España, Pirámide, Madrid.

Saïas, M. (1.989):

«Competitivité et Stratégies des entreprises face à l'horizon 93» en *Revue Française de Gestion*, Marzo- Mayo.

Sallenave, J.P. (1.984):

Direction Générale et Stratégie d'Entreprise, Les Editions d'Organisation, París.

Salter, M.S. y Weinhold, W.A. (1.980):

«La diversificación por absorción: creación de valor», *Harvard Deusto Business Review*, Segundo trimestre.

Thièrtart, R.A. y Horovitz, J. (1.980):

«Organiser la diversification», *Revue Française de Gestion*, Marzo-Abril.

Thompson, J.K. (1.985):

«Comercio internacional de servicios bancarios y servicios financieros relacionados con la banca» en *Información Comercial Española*, Abril.

Tucker y Wilder (1.977):

«Trends of Vertical Integration in the U.S.», *Journal of Industrial Economics*, Septiembre. Citado en Huerta, 1.986.

Trujillo, J.A., Cuervo-Arango, C. y Vargas, F. (1.988):

El Sistema Financiero Español, Ariel, Barcelona.

Younger, M. (1.984):

«Assessing Opportunities for Diversification-An Analytical Approach», *Long Range Planning*, Vol. 17 nº 4.

CAPITULO 5

FUSIONES Y ADQUISICIONES EN EL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL

5.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LAS FUSIONES BANCARIAS.

5.1.1. CONCEPTO, ORIGEN Y EXPANSIÓN DE LAS FUSIONES.

Una fusión es una unión acordada entre dos o más empresas, generalmente de un tamaño equivalente, para la constitución de una nueva empresa y la disolución de las empresas fusionadas.

Divar (Martínez Charterina, 1.990) define la fusión como un «proceso jurídico-económico por el cual varias sociedades integran sus socios y patrimonios en una unidad societaria, previa disolución de todas las sociedades que se fusionan (creando una nueva)».

La clásica formulación de Uría (Sanz Gadea, 1.989) define la fusión como un acto de naturaleza corporativa o social por virtud del cual dos o más sociedades mercantiles, previa disolución de alguna o de todas ellas, confunden sus patrimonios y agrupan a sus respectivos socios en una sola sociedad.

Según esta definición, en todo acto de fusión deben concurrir tres elementos fundamentales (Sánchez Oliván, 1.984 y Sanz Gadea, 1.989):

- La disolución de todas o algunas de las sociedades fusionantes.
- La transmisión en bloque de sus patrimonios.
- La agrupación de los socios en una única entidad.

La absorción se produce cuando una empresa adquiere otra empresa, absorbiéndola.

La adquisición consiste en una compra o participación mayoritaria, de forma que la empresa adquiere el dominio de otra o su

totalidad. En este caso, se puede mantener la personalidad jurídica independiente, tanto de la empresa adquirente como de la adquirida.

Las fusiones y adquisiciones representan la forma más completa y extrema del crecimiento externo (Hovers, 1.973). Sin embargo, siempre han sido analizadas bajo su aspecto empírico y contable, olvidándose del enfoque de la perspectiva global del empresario. Hovers (1.973) contempla la fusión y absorción como la forma de cooperación pura o extrema.

En el mismo sentido se manifiestan Gilkey y McCann (1.990), al considerarlas como un medio extremo, según se puede observar en la Figura 5.1.

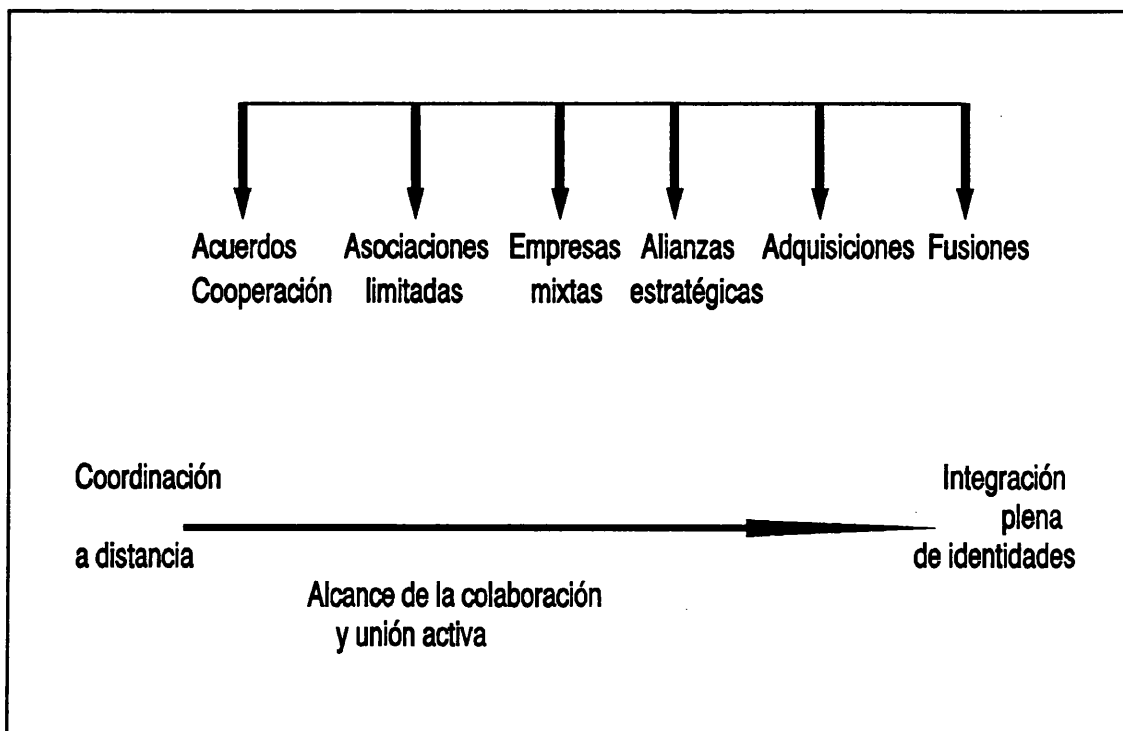


Figura 5.1. Tipos de cooperación (Gilkey y McCann, 1.990).

Si bien existe una justificación razonable en dicho planteamiento, en el presente estudio vamos a considerar las fusiones y adquisiciones como estrategias distintas a la cooperación. De hecho, las características y consecuencias de estos dos tipos de estrategias de crecimiento externo son diferentes.

Clasificando las formas de cooperación según funciones: cooperación total (que abarca al conjunto de funciones de la empresa y se produce dentro de una misma o única entidad económica) y cooperación parcial (número limitado de funciones o en partes de las mismas, manteniéndose las empresas cooperantes como entidades económicas independientes), las fusiones y absorciones se caracterizan por los siguientes aspectos:

- La cooperación futura tendrá lugar dentro de una sola entidad económica.
- La cooperación tiene un carácter permanente.
- Existe un desequilibrio manifiesto entre las partes cooperantes.

Por cuestiones de operatividad, en el presente estudio vamos a considerar las estrategias de fusiones como estrategias de fusiones, absorciones y tomas mayoritarias de participación. Sin embargo, hay que tener en cuenta que cada una de estas figuras jurídicas presenta matizaciones y características propias dignas de consideración. Por regla general, en la absorción el sistema de relaciones entre el comprador y el vendedor permite tomar un mayor número de decisiones de carácter racional, mientras que en la fusión, en situaciones similares, hay que buscar soluciones de carácter más político que conserven las posibilidades de una futura cooperación (Hovers, 1.973).

Además, en la práctica el número de fusiones puras en relación con el de absorciones es bastante reducido, al menos así era hasta la década de los años setenta.

Las adquisiciones y fusiones de empresas pueden clasificarse desde un punto de vista estructural en los siguientes tipos (Durán Herrera, 1.977):

- De tipo horizontal: uniones de empresas entre competidores directos.
- De tipo vertical: integración de empresas que actúan en una relación comprador-vendedor.
- Por extensión de productos: combinaciones de empresas cuyos productos no compiten directamente entre sí, aunque existen relaciones entre ellas desde el punto de vista de la relación del marketing.
- Por extensión de mercados: integración de empresas cuya producción está relacionada muy de cerca, pero es distribuida en diferentes áreas de mercado.
- De tipo conglomerado: combinación de empresas que no tienen ninguna relación en su actividad¹.

Marmuse (1.978) clasifica las fusiones según los móviles estratégicos por los cuales se realizan. Así, las fusiones pueden ser Programadas y No programadas, según se observa en la Figura 5.2.

¹ Véase al respecto Durán Herrera, 1.977.

FUSIONES PROGRAMADAS

Programación Económica:

- Criterios financieros:
 - Adquirir capitales.
 - Beneficios Cash-Flow.
 - Aumentar ganancias por acción.
 - Obtener cotización oficial.
 - Desarrollar superficie financiera.
 - Utilizar capacidad financiera.
- Criterios de marketing:
 - Recuperación imagen de marca.
 - Crecimiento cuota de mercado.
 - Complementariedad de los recursos.
 - Nuevos clientes, etc.
- Criterios de fabricación:
 - Utilización capacidad de producción.
 - Recuperación capacidad de producción.
 - Adquisición capacidad técnica.

Programación Managerial:

- Recuperación de la capacidad en management.
- utilización del excedente de management.

FUSIONES NO PROGRAMADAS

El temor:

- Problema de tamaño crítico.
- Aparición de nueva y mayor competencia, etc.

Envejecimiento:

- Falta de dinamismo.
- Ausencia de delegación.
- Bloqueo relaciones de poder.

Oportunidad:

Obligación:

- Influencia del Estado (sector nacionalizado).
- Influencia grupos multinacionales, etc.

Móviles personales de los dirigentes.

Figura 5.2. Los móviles de las fusiones (Marmuse, 1.978).

Las fusiones programadas obedecen a una reflexión estratégica sobre los aspectos económicos y directivos. Las fusiones no programadas surgen ante la incertidumbre, corresponden a operaciones no previstas orientadas a corto plazo y con un objetivo puramente técnico, no estratégico.

Según Pison, Ramos y Buch (1.990), la fusión no programada surge cuando a una empresa se le presenta la oportunidad de adquirir a otra que, por dificultades económicas, incapacidad directiva, mala gestión, etc. tiende a desaparecer.

Las fusiones y adquisiciones representan una alternativa estratégica para maximizar el valor económico de una empresa, si bien no es la única. Para Campos Calvo-Sotelo (1.988), la elección de la alternativa apropiada dependerá de las oportunidades concretas del momento en que se realiza la opción, del grado en que se hayan explotado otras vías y de la capacidad de la empresa para explotar con éxito una u otra alternativa.

Lo más importante en toda fusión o adquisición es conocer las razones de fondo o razones estratégicas de negocio por las cuales se desea invertir, teniendo en cuenta que la adquisición es una alternativa de inversión (Nicolaou, 1.988). Así, la fusión o adquisición será preferible a la inversión interna cuando se den algunas o todas de las siguientes circunstancias: escasa disponibilidad de oportunidades internas, falta de cualificación de los recursos humanos y mayores costes y diversificación (acceso a nuevos productos y mercados).

Teóricamente, la opción de la fusión o la adquisición es buena. Sin embargo, y de acuerdo con Saracho (1.988), un proceso de fusiones o adquisiciones «sólo tiene éxito con nombre y apellidos concretos, con empresarios y directivos que son capaces de transformar las proyecciones en realidad».

Existen una serie de teorías explicativas sobre cuáles son los motivos que inducen a una empresa a aplicar tal estrategia (Menguzzato y Renau, 1.991):

- Teoría de la eficiencia: este tipo de estrategia facilita la obtención de sinergias financieras, operativas y de management, como es el caso de la disminución del riesgo de las inversiones o la mayor facilidad para acceder a capitales con un menor coste (sinergias financieras), el incremento en las habilidades de los directivos (sinergias de management) y el mejor aprovechamiento conjunto de las capacidades de las empresas fusionadas en marketing y/o producción (sinergias operativas). Sin embargo, numerosos estudios empíricos han demostrado que la performance resultante de la fusión ha sido menor que la de las empresas fusionadas (Ravenscraft y Scherer, 1.989; Caves, 1.989).

- Teoría del monopolio: la finalidad es mejorar la posición competitiva de la empresa, eliminando competidores del mercado.

- Teoría del atacante: consiste en el lanzamiento de una OPA (Oferta Pública de Adquisición de Acciones) para la adquisición o el dominio de otra empresa, cuando el acuerdo de fusión no ha sido posible debido a la negativa de una de las empresas. Este tipo de estrategia puede resultar perjudicial, puesto que supone un coste de la operación elevado y dificultades de adaptación y hostilidad con la empresa adquirida.

- Teoría de la valoración: el conocimiento por parte de los directivos del valor real de la empresa a adquirir y de las ventajas que la fusión o adquisición puede suponer, facilita la aplicación de esta clase de estrategias de crecimiento externo.

- Teoría de la creación de un imperio: las estrategias de fusiones y adquisiciones vienen justificadas, de acuerdo con la teoría de los directivistas sobre los objetivos de la empresa, por el hecho de que los directivos ven incrementado su poder en la medida en que la empresa consigue también un mayor poder de mercado.

- Teoría del proceso: explica los motivos por los cuales los directivos toman la decisión de emprender una fusión o adquisición de acuerdo con la racionalidad limitada, sin analizar en profundidad otras posibles alternativas.

- Teoría de las perturbaciones: las fusiones y adquisiciones son el resultado de un proceso de perturbaciones económicas que modifican el comportamiento y las expectativas individuales. Dicha Teoría se centra en la existencia de diferencias de información entre los accionistas sobre el valor presente de las acciones como consecuencia de las perturbaciones económicas y los rápidos cambios en la tecnología y en los precios. Debido a dichos cambios, el valor de la empresa varía, incrementando así las actividades de fusión.

Son muchas las razones que pueden justificar un objetivo de fusión y adquisición, casi tantas como estudios se han realizado al respecto².

Los motivos más destacados por los cuales se realiza una fusión son los siguientes:

² Véase al respecto a Buckley (1.975), Sutton (1.983), Cooke (1.986), Harrison (1.987), Hunt (1.988), Ravenscraft y Scherer (1.989), Mikol (1.989), Pison, Ramos y Buch (1.990) y Gilkey y McCann (1.990).

1.- Efectos sinérgicos positivos: esta ventaja es justificada en base a las investigaciones efectuadas por Haugen y Langetieg (1.975) sobre 59 fusiones en Nueva York entre los años 1.951-1.968.

2.- Obtención de economías de escala y mejora de la eficiencia como consecuencia de un mayor tamaño, crecimiento o concentración (Penrose, 1.959). Desde la primera Guerra Mundial, la obtención de economías de escala ha sido una de las principales justificaciones de las fusiones. La internacionalización de la industria crea grandes clientes para las empresas, con un elevado poder negociador y con crecientes demandas de productos y servicios.

3.- Deseo de independencia y de monopolio, aumentando el poder de mercado y accediendo a recursos nuevos (tecnologías, procesos, materias primas, management).

4.- Aumento de la diversificación y reducción del riesgo: este aspecto es analizado en profundidad por Amihud, Dodd y Weinstein (1.986).

5.- Ventajas fiscales, relacionado con los motivos especulativos de las fusiones, los cuales se centran en la «Teoría sobre la Perturbación económica» de Gort (1.969).

6.-Las adquisiciones añaden valor y riqueza a la empresa compradora, maximizando los beneficios y los ingresos de los accionistas (Manne, 1.965). Sin embargo, este planteamiento resulta excesivamente sencillo, además de no tener en cuenta la incidencia de los mercados de capitales y bursátiles (Blumberg, 1.975).

7.-El proceso de adquisición es un incentivo para los directivos de la empresa (Reid, 1.968; Meeks, 1.977; y Salter y Weinhold, 1.980). Los

administradores pueden ver mejorado su prestigio, obtener mejores oportunidades de promoción interna y/o aumentos de sueldo y conseguir una mayor seguridad en el empleo.

8.- Existencia de recursos ociosos.

9.-Influencia de las fuerzas del mercado tales como las condiciones del mercado (Nelson, 1.959 y Gort, 1.969); el coste de los cash flows de capital y corporativos (Schwartz, 1.983); el entorno económico general y los tipos de interés reales (Becketti, 1.986); y las influencias políticas (Gartrell y Yantek, 1.986).

Desde el punto de vista del comprador, se puede decir que siempre habrán razones para convencer a los propietarios para que vendan su empresa en términos favorables, tanto para ellos como para la empresa compradora³. Desde el punto de vista del vendedor, y según la racionalidad básica de las adquisiciones, es más barato comprar que construir (Saracho, 1.988).

Un aspecto directamente relacionado con las fusiones son los procesos de concentración. El principal argumento a favor de las concentraciones es el relacionado con una mayor eficiencia (Hannah y Kay, 1.977). Sin embargo, este argumento no viene apoyado por las investigaciones empíricas realizadas al efecto. Así, los estudios realizados por Cowling, Stoneman y Cubbin (1.979) demuestran que las fusiones llevadas a cabo durante los años sesenta no produjeron mejoras significativas de eficiencia en relación con las empresas que no habían participado en operaciones de fusión. Lo que sí aumentó fue su poder de mercado respecto

³ Véase al respecto a Mace y Montgomery (1.962) y Guardans (1.988).

al resto de empresas. White (1.983) dedujo que las fusiones pueden ser una fuente de menor importancia de dominio en el mercado que las innovaciones, la lealtad al producto, la obtención de patentes o las economías de escala. Por su parte, Free (1.983) contempla como factores que aumentan el dominio del mercado, la calidad de los productos y no los mayores tamaños.

Los argumentos en contra de las concentraciones se centran en las ineficiencias de comportamiento y administrativas generadas ante un mayor tamaño. Schumacher (1.973) establece que las ventajas de las economías de escala pueden verse minadas por las deseconomías humanas de tamaño. Dewing (1.921), Livermore (1.936) y Penrose (1.959) cuestionan el valor del crecimiento a través de las adquisiciones. Reid (1.968) duda que los accionistas se beneficien de las adquisiciones, según estudios realizados sobre el crecimiento de las ventas, los activos, nuevos beneficios, beneficios de las acciones ordinarias y cotización de las acciones de la empresa.

Según Sanz Gadea (1.989), la operación de fusión por sí misma no es capaz de generar ningún resultado (ni positivo ni negativo) para las sociedades intervinientes. Este resultado viene dado por la extinción de una operación financiera.

En último término, según Cooke (1.986 pp. 37), «es muy difícil determinar los motivos de las fusiones».

Un aspecto importante a tener en cuenta es el tratamiento impositivo de las adquisiciones y fusiones. Una fusión implica una valoración actualizada de los elementos patrimoniales de las empresas implicadas, produciendo una revalorización susceptible de carga impositiva. En España se ven afectadas por cuatro tipos de impuestos: Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, Impuesto sobre Sociedades, Impuesto sobre Transmisiones

Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados e Impuesto municipal sobre incremento del valor de los terrenos⁴.

Los elevados costes fiscales que implica toda operación de fusión obliga a establecer bonificaciones fiscales para que resulten atractivas. Estas bonificaciones pueden alcanzar el 99% de la cuota resultante de aplicar la tarifa impositiva en la mayor parte de los impuestos mencionados.

En último término, se puede decir que la decisión de adoptar una estrategia de fusión o adquisición es la combinación de una serie de motivos como los expuestos anteriormente. Sin embargo, esta decisión debe ser precedida por un estudio exhaustivo sobre los impactos y las consecuencias que una fusión puede tener sobre las estructuras organizativas y los recursos humanos del conjunto de las empresas implicadas en el proceso de fusión⁵.

Según Durán Herrera (1.977), en EE.UU. se han producido tres grandes olas de adquisiciones y fusiones de empresas:

1.-Período comprendido entre los años 1.898-1.903: se manifiestan principalmente como combinaciones horizontales, y en menor medida verticales. Durante este período se incrementa la capacidad de fabricación.

2.-Período 1.918-1.929: combinación vertical y en menor medida horizontal, con preponderancia de los holdings. El objetivo principal es la obtención de economías de escala.

⁴ Estos aspectos se desarrollan en Sanz Gadea (1.989) y Sánchez Oliván (1.984).

⁵ El estudio sobre el proceso estratégico de las fusiones se realizará en epígrafes posteriores.

3.-Desde 1.944: desarrollo de los conglomerados, es decir, empresas relacionadas o conectadas por la tecnología o el proceso productivo. Los motivos están relacionados con la excesiva reglamentación y la estabilidad del rendimiento financiero.

Gilkey y McCann (1.990) incluyen una cuarta oleada, que es la que ha acontecido durante la década de los años ochenta, motivada por un intenso proceso de transformación industrial.

En estas cuatro oleadas, Gilkey y McCann (1.990) identifican cuatro factores comunes:

- 1.-Oportunidad suficiente: existencia de empresas que quieren y pueden ser fusionadas o adquiridas.
- 2.-Capacidad financiera: capital suficiente a bajo coste para sostener la actividad.
- 3.-Capacidad de gestión: innovación en la dirección y en la organización.
- 4.-Motivación apremiante a nivel de empresas y de sector, e incluso a nivel de economía general: existencia de razones que en algunos casos han sido ciertas pero que otras veces no eran más que ilusiones.

Durante la década de los años sesenta se produce un gran número de fusiones y adquisiciones de empresas en los países de la C.E.E., destacando las operaciones de concentración en un solo país (59,02% del total durante el período 1.961-1.969), sobre todo entre empresas pertenecientes a una misma industria. Sin embargo, las operaciones de fusión y adquisición entre empresas de diferentes países miembros de la C.E.E. tan

solo han representado el 8% del total. Ello ha sido así debido a una serie de barreras a las adquisiciones a nivel de la C.E.E. (Durán, 1.977):

- Inexistencia de exenciones fiscales a las fusiones y adquisiciones internacionales, mientras que las bonificaciones fiscales a nivel nacional son bastante atractivas. Además, existe el problema de la doble imposición y diferencias en el tratamiento fiscal de las ganancias de capital.
- Tratamiento contable de las fusiones y adquisiciones diferente.
- Condicionamientos de carácter político: arraigo del ideal nacionalista y de la independencia económica del exterior.
- Los comportamientos de algunos ejecutivos y empleados: temor a la pérdida de empleo, disminución de oportunidades de promoción y ascenso para los mandos intermedios y temor a perder la autonomía y el poder por parte de la alta dirección.

En definitiva, se puede decir, según palabras de Mueller (1.970), que el proceso de fusiones y adquisiciones de empresas europeas ha consistido en una estrategia «defensiva» como respuesta a la expansión norteamericana en Europa.

Buigues y Jacquemín (1.988) consideran que las dos principales acciones estratégicas que las empresas europeas van a tener que adoptar con vistas a la liberalización del mercado europeo van a ser:

1.-Las reestructuraciones, tanto por vía interna como por vía externa. Por la vía interna, a través de operaciones de racionalización y centralización. Y por la vía externa, mediante las tomas de participación, de control y las

fusiones. En este sentido, durante el período 1.985-86 se ha producido un incremento apreciable en el número de fusiones-absorciones de tipo comunitario e internacional, según se puede apreciar en el Cuadro 5.1.

Cuadro 5.1. Operaciones de fusión-absorción y toma de participación mayoritaria según la naturaleza de la operación.

AÑOS	OPERACIONES NACIONALES	OPERACIONES COMUNITARIAS	OPERACIONES INTERNACIONALES	TOTAL
1.982-83	59 (50,5)	38 (32,5)	20 (17,0)	117
1.983-84	101 (65,2)	29 (18,7)	25 (16,1)	155
1.984-85	146 (70,2)	44 (21,2)	18 (08,7)	208
1.985-86	144 (63,7)	52 (23,0)	30 (13,3)	226

Entre paréntesis aparece el porcentaje sobre el total.

Fuente: Buigues y Jacquemin (1.988).

2.-Las cooperaciones, con el fin de favorecer la obtención de sinergias, evitar la duplicidad de costes, difundir la información tecnológica, reducir el tiempo de colocación de un nuevo producto o proceso productivo y asegurar un mayor reparto del riesgo entre los partícipes. El número de operaciones de alianzas entre firmas europeas queda reflejado en el Cuadro 5.2.

Según el Informe de Translinks European Deal Review (March Delgado, 1.991), durante el año 1.989 se realizaron en Europa 1.275 operaciones de fusión y/o adquisición de empresas con un valor declarado de 45.300 millones de ECUs, siendo el Reino Unido el país de la C.E.E. en el que se ha desarrollado un mayor número de estas operaciones.

Cuadro 5.2. Operaciones de creación de filiales comunes según la naturaleza de la operación.

AÑOS	OPERACIONES NACIONALES	OPERACIONES COMUNITARIAS	OPERACIONES INTERNACIONALES	TOTAL
1.982-83	23	8	15	46
1.983-84	32	11	26	69
1.984-85	40	15	27	82
1.985-86	34	20	27	81

Fuente: Buigues y Jacquemín (1.988).

De las 1.275 operaciones efectuadas, 130 corresponden a operaciones de compra de empresas españolas por un valor de 2.589 millones de ECUs. Por contra, España sólo ha realizado 18 adquisiciones en el exterior por un valor de 295 millones de ECUs. Alemania, seguida de Francia y el Reino Unido son los países que más adquisiciones han efectuado en España. España ha comprado en Italia, Portugal y Reino Unido.

Las fusiones se centran principalmente en el sector alimentario (15%), seguido de los sectores de automoción, aeronáutica, seguros y banca. La forma jurídica más utilizada ha sido la OPA (10% del total de operaciones realizadas), de las cuales el 64% se han realizado en el Reino Unido. La mayoría de ellas (el 70%) se han realizado amistosamente. En el primer semestre de 1.990 se han efectuado en la C.E.E. 749 adquisiciones por un valor de 30.423 millones de ECUs (en el primer semestre de 1.989 se realizaron 341 operaciones por valor de 15.374 millones). Ello supone un incremento del 119,6% del número de operaciones efectuadas y del 97,8% del valor obtenido en ECUs.

En el caso de España, el incremento ha sido aún mayor, puesto que con un total de 14 operaciones efectuadas (306 millones de ECUs), durante el primer semestre de 1.990 ya se supera el total de 1.989. Las empresas españolas adquiridas por extranjeros han sido 78, con un valor de 1.704 millones de ECUs. Siguen siendo Alemania, Francia y Reino Unido los países que más empresas españolas compran. Igualmente, Portugal, Italia y Reino Unido continúan siendo el destino principal de las operaciones de fusiones y adquisiciones realizadas por empresas españolas. En todo caso, el proceso se ha desencadenado con toda su intensidad en el conjunto de países europeos (Véase el Cuadro 5.3).

*Cuadro 5.3. Operaciones concentración banca europea **

OPERACIONES	1.985/86	86/87	87/88	88/89
Nacionales	12	4	9	25
Comunitarias	22	3	10	35
Internacionales	53	12	13	78
Total	51	16	16	83

* Fusión, adquisición o participación mayoritaria.

Fuente: Lecea Flores de Lemús (1.991).

Una vez iniciado, el proceso se autoalimenta debido al efecto demostración por una parte, y a la toma de conciencia por parte de los demás bancos del peligro de convertirse en objetivo de posibles ofertas de adquisiciones hostiles, por otra (Lecea Flores de Lemús, 1.991).

5.1.2. JUSTIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS FUSIONES BANCARIAS.

El proceso de fusiones bancarias se inicia en los EE.UU. a partir del siglo XIX. Sus orígenes aparecen siempre ligados a los procesos de concentraciones empresariales desarrollados en las empresas industriales.

De acuerdo con los estudios efectuados por Revell (1.988), las razones que han justificado las concentraciones bancarias durante el siglo XIX hasta el año 1.920 han sido las siguientes:

1.-El tamaño de los bancos depende del tamaño y riqueza del área de mercado al que sirven: el desarrollo incipiente de los mercados capitalistas durante el siglo XIX facilitó la expansión de las entidades bancarias y su posterior concentración para atender con mayor facilidad la nueva y creciente demanda de los mercados.

2.-El tamaño aumenta con el crecimiento de los clientes: la aparición de un mayor número de clientes, muchos de ellos con un mayor poder de negociación derivado de la concentración industrial, exigen entidades bancarias de gran tamaño también.

3.-La fuerza dominante de la concentración bancaria es el crecimiento y la concentración de la industria: ya lo hemos dicho, todo proceso de concentración bancaria ha venido condicionado o impulsado por un previo proceso de concentración industrial.

Durante los años treinta el factor determinante de la concentración entre grupos de bancos es la competitividad interna (Rodríguez Antón, 1.990). Con ello se pretende obtener economías de escala, racionalizar la red de sucursales, responder a la demanda de los grandes clientes, lograr

un tamaño similar al de otros bancos internacionales, competir con la banca extranjera operante en el país y economizar las inversiones en automatización.

A partir de los años sesenta, y sobre todo de los setenta, el proceso de fusiones bancarias se intensifica, llegando a alcanzar al mercado bancario europeo.

El ejercicio de la actividad bancaria en Europa se ha configurado en torno a dos modelos financieros distintos, un modelo de universalidad, cuyo máximo exponente es la banca alemana; y un modelo de especialización, típico de los bancos ingleses (Canals, 1.990).

El sistema bancario universal o de carácter continental está basado en una serie de características comunes, como son (Revell, 1.988):

- La existencia de entidades públicas dirigidas al fomento de sectores específicos de la economía: agricultura, pequeña y mediana empresa, etc.
- La importancia de las cajas de ahorros y las cooperativas de crédito dentro del sistema bancario.
- La participación de la banca comercial en la propiedad y dirección de empresas industriales.
- La importancia de instituciones organizadas local y regionalmente.
- La similitud en la normativa bancaria, sobre todo a partir de los años treinta.

Las principales razones aducidas para la fusión de los grandes bancos europeos son las siguientes (Revell, 1.988):

- 1.-Economías de escala.
- 2.-Racionalizar la red de sucursales.
- 3.-Responder a las demandas de los grandes clientes: grandes empresas diversificadas.
- 4.-Igualar el tamaño de otros bancos en el mercado internacional, principalmente, de los bancos norteamericanos y japoneses.
- 5.-Hacer frente a la competencia de bancos extranjeros en el propio país.
- 6.-Economizar las inversiones en automatización.

Cuervo (1.988) añade otro tipo de justificaciones de carácter no económico: cuestiones políticas, sociales y organizativas, unidas al comportamiento humano de los altos directivos y al entorno. No obstante, las razones principales vienen relacionadas con los problemas de dimensión:

- Obtención de economías de escala.
- Obtención de economías de alcance.
- Obtención de economías estocásticas o de riesgos.
- Obtención de una red o reducción de costes cuando se utiliza la red para distribuir nuevos servicios y productos (economías de alcance bancarias).

En este sentido, en muchos casos se relaciona las estrategias de fusiones con las necesidades de un país de incrementar el tamaño empresarial. Así, las economías de escala representan tradicionalmente el motivo principal para justificar la fusión entre bancos de grandes dimensiones (Nesi, 1.989). Sin embargo, la dimensión no es condición suficiente para conseguir la eficacia.

Algunos autores proponen como estrategia capaz de aumentar la competitividad, la de alianzas y acuerdos de colaboración con socios internacionales para el caso de los bancos europeos (Nesi, 1.989).

Vives (1.988) propone también como justificación a una estrategia de fusiones bancarias las siguientes cuestiones:

- Pueden mejorar la eficiencia económica en el proceso de innovación al ayudar a paliar el problema de apropiabilidad de sus resultados, evitar la duplicidad del esfuerzo en I + D, aprovechar las complementariedades y experiencias distintas de grupos de investigación de orígenes diversos, realizar economías de escala y diversificar el riesgo más efectivamente.
- Un proceso de fusiones y absorciones elimina la ineficiencia en la gestión de determinadas entidades mediante la eliminación de empresas en crisis o con escasa rentabilidad.

Hay que destacar que las fusiones o adquisiciones se llevan a cabo tanto por motivos ofensivos como por motivos defensivos. En muchos casos, la amenaza de absorción por parte de un competidor o el deseo de ser menos atractivos a los agresores, representan razones tan importantes como la diversificación o la obtención de sinergias (Von Der Pahlen, 1.988). Así, el temor a una posible absorción por parte de la banca extranjera obliga a las entidades bancarias nacionales a aumentar su dimensión mediante fusiones y absorciones nacionales, asumiendo una estrategia totalmente defensiva: crecer para mantener la cuota de mercado nacional alcanzada frente a la nueva competencia exterior (Vives, 1.988; Durán Herrera, 1.988).

Por otra parte, la apertura y liberalización del sistema financiero europeo facilita el acceso de la banca nacional en el extranjero mediante una

estrategia de internacionalización que previamente exige alcanzar tamaños medios similares a los del resto de países. Este planteamiento obedece a una estrategia claramente ofensiva.

Por otra parte, las fusiones bancarias también presentan una serie de costes o inconvenientes dignos de mención, relacionados con los efectos que éstas provocan sobre las sucursales y el personal.

Los inconvenientes de las fusiones bancarias vienen dados principalmente por los trastornos organizativos, el incremento del riesgo financiero, el aumento de los costes humanos y monetarios y los problemas de imagen de la empresa adquirida.

Un proceso de fusiones, a menudo implica una racionalización de las sucursales o redimensionamiento de las entidades afectadas. Las duplicidades de sucursales en puntos geográficos determinados obliga al cierre de algunas de estas agencias. Ello supone una disminución en el número de oficinas bancarias existentes en un país determinado. El cierre de sucursales implica despidos de personal, incrementando el nivel de desempleo. De esta forma, las fusiones suponen costes a nivel macroeconómico. Además, un proceso de fusión entre dos entidades supone la unión de dos culturas que pueden ser totalmente contrapuestas. En este caso, aparecen problemas humanos derivados de la descoordinación en los sistemas de salarios, promoción, condiciones de trabajo, etc. Sin embargo, el problema básico se encuentra en la alta dirección (Revell, 1.988).

Otro tipo de inconvenientes propios de las fusiones bancarias son los relacionados con la política gubernamental. A menudo, los procesos de concentración llevan a la monopolización y la eliminación de la competencia. En este sentido, es de destacar las diferentes normativas y leyes que limitan las prácticas monopolísticas, frenando los procesos de fusiones.

Vives (1.988) resume los efectos negativos de las fusiones bancarias en los siguientes puntos:

- Pueden provocar la ineficiencia dinámica en el proceso de innovación al aminorar el ritmo de desarrollo, innovando demasiado rápidamente como medio de prevenir la entrada en el mercado o evitando la confrontación competitiva en el mercado.
- Reforzar el poder monopolístico u oligopolístico en el mercado, sin proporcionar ventaja alguna a los consumidores. En este sentido, las leyes antitrust representan un obstáculo a las fusiones.
- Un aumento de tamaño supone niveles de gestión y control elevados, lo cual requiere un personal altamente cualificado. A menudo, este hecho supone la aparición de las «deseconomías de gestión», que no son más que deseconomías de escala. Además, un proceso de fusión lleva consigo problemas organizativos altamente conflictivos.

Por todo ello, la consideración de las fusiones como vía universal a la competitividad para la banca española «no parece razonable» (Vives, 1.988). El análisis del sistema bancario español aconseja prudencia a la hora de lanzarse a un proceso de fusiones. En el mismo sentido se manifiesta Casilda Béjar (1.991) cuando afirma que las economías de escala no están aseguradas con cada fusión o concentración empresarial. Además, la situación del sector bancario en España se caracteriza por la existencia de unos costes de estructura muy elevados (debido al reducido volumen de negocio operado por empleado y oficina), por lo que el objetivo principal de las fusiones no ha de ser la obtención de economías de escala sino la eliminación de duplicidades en la red, el incremento de las ventajas competitivas y la mejora de la productividad.

5.1.3. FACTORES LEGALES DE LAS FUSIONES BANCARIAS.

Mientras en los EE.UU., desde el siglo XIX se han aprobado diferentes normativas antitrust que limitan las operaciones de fusiones, las restricciones gubernamentales en Europa son muy recientes. Este hecho ha permitido el desarrollo de las fusiones bancarias con fuerza en los diferentes países europeos.

Las estrategias de crecimiento externo siempre han venido condicionadas por una serie de normas legales aprobadas por el Estado. A tal fin, mediante la publicación de determinadas normas jurídicas, la Administración se ha ocupado de fomentar (o restringir en su caso) las fusiones y adquisiciones entre empresas.

Generalmente, existen dos tipos de normas que afectan a las estrategias de crecimiento:

- 1.-Fomento de la competencia: libertad de mercado.
- 2.-Leyes antitrust o antimonopolio: limitaciones a la concentración empresarial.

Es en EE.UU. donde por primera vez se inician procesos intensos de fusiones y adquisiciones que llevan a un exceso de concentración. Por tal razón, durante el siglo XIX se publican las primeras leyes antitrust con el fin de combatir la creación de cárteles y trusts.

La dureza con que se han tratado en EE.UU. las fusiones y adquisiciones ha permitido el desarrollo de los conglomerados empresariales como las estrategias de crecimiento por excelencia (Durán Herrera, 1.977).

El origen de las leyes antitrust es la Ley Sherman de 1.890, que prohibía las fusiones y adquisiciones con fines monopolísticos, convenios y contratos de fijación de precios y producción, discriminación de precios y prácticas empresariales con tendencia a realizar una competencia desleal.

En Japón, las fusiones bancarias también han tenido importantes obstáculos para su desarrollo⁶.

En Europa, sin embargo, los procesos de fusiones y adquisiciones han sido tratados con menor dureza que en EE.UU.. Hasta después de la Segunda Guerra Mundial no se introduce la legislación antitrust. Las primeras manifestaciones legales a favor de la competencia surgen en 1.948 (Carta de La Habana) y 1.951 (Tratado de la CECA). Los esfuerzos legales en Europa se han centrado en los abusos monopolísticos (fijación de precios, supresión de la producción, acuerdos en contra de la libre competencia), mientras que la concentración empresarial ha sido fomentada como una forma de incrementar la competitividad a nivel internacional (Durán Herrera, 1.977).

Dentro del ámbito de las Comunidades Europeas, la regulación de las fusiones se inicia con cierta rigurosidad a partir de la Tercera Directiva de 1.978, en la que se establecen garantías de procedimiento mínimas para la fusión de dos o más sociedades anónimas de un mismo Estado miembro. Igualmente, se exige una transparencia automática de los bienes y derechos de las sociedades que se fusionan mediante la redacción de un documento de fusión por los accionistas, así como la sucesión universal por la sociedad resultante de la fusión, de modo que se hace innecesaria su liquidación formal. Se regula tanto la fusión por absorción como por constitución. Se establecen unas garantías muy concretas en el proceso de fusión, incluyendo

⁶ Véase al respecto a Odagiri y Hase (1.989).

informes de expertos e información a suministrar a terceros (García Vicente, 1.989).

El marco jurídico establecido por esta Tercera Directiva se completa con la Propuesta sobre fusiones transfronterizas de 1.985 en el ámbito de las fusiones nacionales. Dado que la fusión entre sociedades de Estados miembros diferentes encuentra grandes obstáculos (jurídicos y fiscales), la Comisión propone extender a las fusiones internacionales las reglas actualmente aplicables a las fusiones nacionales, así como delimitar un cierto número de reglas comunes suplementarias aplicables sólo a las fusiones internacionales.

En Mayo de 1.988 se aprueba un proyecto de control de las concentraciones en la C.E.E. Serán objeto de control aquellas empresas que tengan una dimensión comunitaria, es decir, que al menos dos de las empresas tengan su principal campo de actuación en un Estado miembro diferente o que las empresas participantes tengan su campo principal de actuación en un solo e idéntico Estado miembro y al menos una de ellas desarrolle sus actividades principales en otros Estados miembros, en particular a través de filiales o ventas directas. No se controlarán aquellas operaciones en las que el volumen de negocio total de todas las empresas no exceda de 1.000 millones de ECUs o que alcanzada esta cuota, la empresa adquirible tenga un volumen de negocio total inferior a 50 millones de ECUs o que las tres cuartas partes del volumen de negocio, como máximo, se obtenga en un solo Estado miembro. También se plantea la posibilidad de un control a priori.

Actualmente, la política comunitaria en materia de fusiones y adquisiciones se centra en la eliminación de los obstáculos fiscales que hacen enormemente onerosas estas operaciones; en la protección de los accionistas minoritarios; y en la mayor publicidad del proceso de reestructuración (auditorías externas, proyectos de fusión, informes públicos, etc.) (Bertrán

Mendizabal, 1.988). La C.E.E. ha dispuesto para su desarrollo legislativo la Tercera Directiva sobre fusiones y la Cuarta Directiva sobre escisiones.

Las primeras normas españolas en materia de defensa de la competencia aparecen en los siguientes textos legales:

- Artículos 131 y 132 de la Ley de Propiedad Industrial del 15 de Mayo de 1.902.
- Artículos 539 al 541 del Código Penal.
- Artículo 74 de la Ley de Reforma Tributaria de 26 de Diciembre de 1.957.
- Artículo 3 del Decreto-Ley de Ordenación Económica de 21 de Julio de 1.959.
- Ley de Represión de Prácticas Restrictivas de la Competencia de 20 de Julio de 1.963, influida por las leyes antitrust norteamericanas, que en su artículo 21 considera como concentraciones de empresas los siguientes casos: las fusiones de empresas, las adquisiciones, los contratos de cesión de explotación y de dirección de explotación y la adquisición de participaciones de todo tipo de empresas.
- Ley 28 de Diciembre de 1.963 sobre Asociaciones y Uniones de Empresas, a través de la cual se fomenta, mediante incentivos financieros y fiscales, y con el fin de desarrollar la pequeña y mediana empresa, las combinaciones de empresas.

La aplicación de toda esta normativa supuso un proceso concentrador iniciado en 1.959, prevaleciendo las combinaciones de tipo

horizontal sobre las verticales. Los principales motivos de dichas fusiones fueron, por orden de importancia, los siguientes (Durán, 1.977):

- 1.-Mejorar el resultado económico a largo plazo de la empresa.
- 2.-Alcanzar una capacidad que permita lograr un nivel de costes competitivos mundialmente.
- 3.-Complementar y mejorar el aprovisionamiento de materias primas o equipo fundamental.
- 4.-Desarrollar el mercado final absorbiendo o fusionando elementos intermediarios.
- 5.-Motivos tecnológicos.
- 6.-Completar la gama de productos.
- 7.-Eliminar prácticas competitivas perjudiciales.

Uno de los aspectos directamente relacionados con las fusiones y de gran importancia en España es el de la regulación de las Ofertas Públicas de Adquisición de Acciones (OPAS). Los orígenes de dicha regulación se remonta al borrador del anteproyecto elaborado a finales de 1.970 por el profesor Sánchez Calero por encargo de la Bolsa de Bilbao (Zurita, 1.988). La primera norma reguladora fue el Real Decreto 1.848/1.980.

En la actualidad, el funcionamiento de las OPAs se regula a través del Real Decreto 279/ 1.984 de 25 de Enero. Según dicha normativa, se aplicará cuando la participación adquirida alcance o supere el 6% del capital social de la sociedad que las haya emitido, siempre que la participación

obtenida finalmente por el autor de la OPA supere el 25%⁷. Dicho funcionamiento se ha reformado a través de la Ley 24/1.988 del Mercado de Valores, en sus artículos 60 y 61.

El régimen jurídico y fiscal de las fusiones en España viene determinado a partir de un régimen común y un régimen especial (Sanz Gadea, 1.989 y Sánchez Oliván, 1.984). El régimen común es el resultado de la ordenación de un conjunto de disposiciones aplicables a diferentes cuestiones relacionadas con la fusión.

El régimen fiscal específico viene establecido por la Ley 76/1.980, de 26 de Diciembre, sobre régimen fiscal de la fusión de empresas y el posterior Reglamento que la desarrolla (Real Decreto 2.182/1.981, de 24 de Julio).

Los rasgos básicos de dicha Ley son los siguientes (Sanz Gadea, 1.989):

- No neutralidad: concede importantes beneficios fiscales a aquellas fusiones que reúnen unas características específicas.
- Intervencionismo: las operaciones de fusión quedan controladas rígidamente por el Ministerio de Economía y Hacienda.
- Discrecionalidad: una gran cantidad de aspectos, como es el caso del porcentaje de bonificación, quedan sometidos a la consideración de la Administración Pública.

⁷ Para un análisis más detallado véase Zurita, 1.988.

El objetivo de toda fusión ha de ser doble: mejorar la estructura productiva y organizativa de las empresas que intervienen en la operación y beneficiar a la economía nacional⁸. Además, se ha de garantizar la libre competencia, prohibiendo las restricciones a la misma y los abusos de posiciones dominantes⁹.

La regulación de las fusiones en las cooperativas de crédito viene definida a partir de las diferentes leyes autonómicas y generales sobre cooperativas. Así, el artículo 10 de la Ley 13/1.989, de 26 de Mayo, sobre cooperativas de crédito, determina que las fusiones, escisiones o absorciones requerirán autorización administrativa previa.

La Ley 4/1.983 de cooperativas catalanas condiciona la realización de fusiones al hecho de que los objetivos sociales de las diferentes cooperativas motivo de la fusión no sean incompatibles (artículo 66). Igualmente, en el artículo 119 se establece la posibilidad de conceder ayudas para la fusión de cooperativas, como subvenciones, desgravaciones o créditos, siempre que la actuación propuesta sea favorable al movimiento cooperativo, y así quede reconocido por el Consell Superior de la Cooperació mediante informe previo.

La regulación valenciana hace mención expresa a las fusiones en el artículo 64 de la Ley 11/1.985, de 25 de Octubre, de cooperativas valencianas. En dicho artículo se establece que «podrán fusionarse dos o más cooperativas, de la misma o distinta clase, mediante la constitución de una cooperativa nueva o la modificación de la cooperativa absorbente». El procedimiento legal para la fusión será el siguiente:

⁸ Véase el artículo primero de la Ley 76/1.980, de 26 de Diciembre, sobre régimen fiscal de las fusiones de empresas.

⁹ Véase Sánchez Oliván, 1.984.

1.-La Asamblea General de cada cooperativa deberá aprobar el proyecto de fusión.

2.-El acuerdo de fusión de cada cooperativa será publicado en el Diario Oficial de la Generalidad Valenciana y en un diario de difusión habitual de la zona.

3.-Dentro del mes siguiente al anuncio, los acreedores sociales podrán exigir jurídicamente garantías de que la cooperativa resultante de la fusión pagará sus créditos.

4.-La ejecución de la disolución se hará por Escritura Pública única.

5.-Todos los derechos y obligaciones de las cooperativas disueltas pasan automáticamente al patrimonio de la sociedad resultante.

Además, según el artículo 4 del Decreto 8/1.986, de 10 de Febrero, que desarrolla la Ley 11/85 de cooperativas valencianas, para la creación de una fusión, absorción, asociación o federación, se requerirá el informe previo de la Consellería de Economía y Hacienda. El artículo 48 de la Ley 1/1.982, de 11 de Febrero, de cooperativas vascas exige para la fusión, el acuerdo previo de las respectivas asambleas generales adoptado por la mayoría de los dos tercios de los socios presentes y representados.

Finalmente, la Ley 3/1.987, de 2 de Abril, General de Cooperativas, hace mención a las fusiones en los artículos 94 (modalidades y efectos de las fusiones), 95 (proyecto de fusión), 96 (documentación para la convocatoria de la asamblea), 97 (requisitos para el acuerdo de fusión), 98 (balance de la fusión), 99 (derecho de separación del socio), 100 (derecho de oposición de los acreedores) y 101 (Escritura de fusión).

5.1.4. EL PROCESO ESTRATÉGICO DE LAS FUSIONES: LA DIMENSIÓN HUMANA.

Las fusiones de empresas se han producido por oleadas, alternando períodos de gran actividad con otros de falta de interés. Además, han tenido relación con los ciclos económicos generales de auge y recesión.

Si bien resulta difícil determinar esta relación entre los ciclos económicos y la actividad de fusiones, sí podemos definir dos factores principales que han motivado tal relación (Sutton, 1.983):

- Los factores de orden financiero: un aumento general del precio de las acciones contribuye a fomentar las fusiones mediante tres efectos diferentes. En primer lugar, produce un efecto psicológico al reflejar los cambios en las expectativas de las empresas. En segundo lugar, los efectos son diferentes según tipos de acciones. Y en tercer lugar, afectará a las impresiones de sobrevaloración o infravaloración de las acciones.

- Los factores ambientales: los cambios en la competencia nacional e internacional pueden fomentar fusiones dirigidas a transformar la estructura del mercado y a restablecer relaciones competitivas más ordenadas entre las restantes empresas. En general, podemos decir que las fusiones responden a cualquier cambio en el entorno que derive en una mayor incertidumbre.

El proceso estratégico de las fusiones y adquisiciones ha sido motivo de numerosos estudios. En todo caso, dicho proceso ha de coincidir con el propio análisis de la Dirección Estratégica¹⁰.

La perspectiva de la opción racional sobre las fusiones descansa en el estudio de dos enfoques complementarios: el enfoque estratégico y el enfoque organizativo. El enfoque estratégico se ocupa del análisis estratégico y de la negociación durante el período pre-adquisición, centrado en la complementariedad estratégica entre empresas vendedoras y compradas sobre el sector, el mercado o la tecnología (Rappaport, 1.979; Salter y Weinhold, 1.980). El enfoque organizativo se ocupa de la integración post-fusión (Leighton y Tood, 1.969; Pitts, 1.976; y Mirvis, Marks y Sales, 1.983). En definitiva, hay que contemplar ambos enfoques como complementarios. No se puede abordar sólo la complementariedad estratégica de las fusiones sin comprender la importancia para el éxito de la operación que tienen los procesos de negociación e integración de la fusión (Jemison y Sitkin, 1.986).

Gilkey y McCann (1.990) hablan de ajustes. Así, además de los ajustes empresarial y organizativo (que equivalen a los enfoques estratégico y organizativo) añaden el ajuste financiero. El ajuste financiero se ocupa de la determinación del precio razonable de la operación por medio de la información actualizada y fiable de la empresa ajena y la propia. El ajuste empresarial se ocupa del estudio de las posibles sinergias a través de los beneficios que se obtendrán a corto plazo y de la mejora en la posición estratégica y la ventaja competitiva en el sector (beneficios a largo plazo). El ajuste organizativo se ocupa del análisis de los estilos y culturas empresariales, modificando en la medida de lo posible y necesario las

¹⁰ Para un estudio específico sobre el proceso estratégico de las fusiones puede consultarse entre otros a Durán Herrera (1.977), Cooke (1.986) y Saracho (1.988).

siguientes áreas: diseño estructural, procesos y sistemas operativos, recursos humanos y culturas.

Los tres ajustes mencionados representan los pilares básicos para el éxito de una fusión, y los tres son complementarios. No obstante, la puesta en práctica de tales ajustes se complica en la medida en que las diferencias entre las empresas fusionadas son mayores, principalmente en tamaño y estructura.

Dicho proceso de adquisición a menudo tiene serias dificultades para la obtención del éxito. Tales impedimentos, según Jemison y Sitkin (1.986) son los siguientes:

- La segmentación de las actividades: la segmentación de las tareas analíticas, dada su diversidad y complejidad, supone una deficiente integración de los análisis, dedicando un excesivo tiempo al análisis de la complementariedad estratégica y olvidándose de la complementariedad organizativa. Los problemas humanos (dirección, relaciones humanas o choque de culturas) han influido sobre el fracaso de una fusión en un 33% de los casos (Gilkey y McCann, 1.990).

- La intensificación del ímpetu: una tensión y un ritmo excesivos impiden el control del proceso por parte de los participantes. La falta de comprensión de la empresa adquirida ha influido en el fracaso de una fusión en un 25% de los casos (Gilkey y McCann, 1.990) y la ausencia de un propósito o plan claro en un 14%.

- La ambigüedad de expectativas. Un análisis financiero inadecuado ha repercutido en el fracaso de una fusión en un 11% de los casos.

- Y la aplicación errónea de los sistemas de dirección. La incompatibilidad entre las empresas o falta de sinergia ha influido en el fracaso de una fusión en un 7% de los casos.

Por contra, cuánto más sólida es la posición de la empresa adquirente, cuanto menor es el tamaño relativo entre las empresas y cuanto mayor es el grado de similitud entre los negocios de ambas empresas, mayores son las probabilidades de éxito de la operación (Campos Calvo-Sotelo, 1.988).

Podemos definir una serie de características comunes en aquellas empresas que han emprendido un proceso de fusión/adquisición con éxito. De acuerdo con los estudios de Campos Calvo-Sotelo (1.988), tales características son las siguientes:

1.-Son capaces de aumentar el valor del negocio adquirido o fusionado mediante vías estratégicas o vías operativas. Dichas vías pueden ser transferencias de capacidades empresariales, obtención de economías de escala funcionales, cambios en la estructura de la industria y reestructuración e ingeniería financiera.

2.-Aplican un riguroso proceso de identificación y evaluación de los candidatos potenciales mediante el conocimiento profundo de sus propias capacidades y de las posibilidades de aportar valor al negocio adquirido, la participación activa y directa en la búsqueda de los candidatos, y la identificación y valoración adecuada de las posibles sinergias así como de la correcta estimación del precio de adquisición.

3.-Poseen una gestión efectiva del proceso de integración al definir el grado y tipo de integración necesarios, determinar qué y cuándo integrar y establecer el cómo integrar.

En definitiva, el éxito o fracaso de la adquisición, según la experiencia de algunos autores¹¹ depende de los siguientes factores:

1.-Una buena definición de la estrategia: operar en una misma industria, seleccionar y valorar adecuadamente los candidatos, determinar el precio de la fusión con exactitud y definición apropiada de los objetivos de la operación.

2.-Un potencial de mercado actual: situación favorable para realizar operaciones de fusiones. Según Drucker (1.981), las actividades de fusiones se incrementan durante los períodos de inflación.

3.- Un plan de implantación adecuado.

La acción y evaluación de las fusiones se ha venido realizando mediante diferentes investigaciones empíricas al respecto. Estas investigaciones se pueden clasificar bajo dos elementos diferentes (Cooke, 1.986):

1.-Estudios sobre las empresas que usan el precio de las acciones para establecer la distribución de las ganancias y pérdidas de los accionistas.

2.-La distribución empresarial en términos de medidas de probabilidad de actividad de management.

También se ha llevado a cabo un análisis sobre las características financieras de los participantes para explicar el alcance económico de las fusiones (Cooke, 1.986).

¹¹ Véase al respecto a Pickering (1.983) y Hunt (1.988).

Los estudios contables sobre el éxito financiero de las fusiones se centran en el análisis de nuevas variables tales como la historia de la empresa, el tamaño relativo y la cuota de mercado. Lorenz (1.986, a y b) define las fusiones como una apuesta al 50%. Sin embargo, algunos estudios determinan unos niveles de fracaso del orden del 75% (Kitching, 1.967) (adquisición de empresas norteamericanas por empresas europeas). El nivel de fracaso desciende al 50% cuando se trata de adquisiciones entre empresas europeas (Kitching, 1.973) o las fusiones en EE.UU. durante los últimos noventa años (Ellis y Pekar, 1.978); y al 30-50% (Van de Vliet e Isaac, 1.986) en otros casos.

Según el trabajo empírico realizado por McKinsey y Company (Campos Calvo-Sotelo, 1.988 y Gilkey y McCann, 1.990) sobre 116 programas de fusiones/adquisiciones de empresas europeas y americanas, los dos tercios de las operaciones resultaron ser un fracaso¹². Concretamente, el 61% de las operaciones no recuperaron el coste del capital y el 23% sólo consiguieron el éxito. El 16% restante es de resultados desconocidos o inconclusos.

Vansina (1.991) considera que los fracasos de las fusiones y adquisiciones alcanzan el 60% sobre el total de operaciones realizadas, el 75% en negocios no relacionados y el 50% en negocios relacionados.

Desde el punto de vista estratégico, el éxito o fracaso de la adquisición viene determinado por la claridad de la estrategia del comprador (Kitching, 1.967 y 1.973; Parker, 1.968; y Porter, 1.980). Cuando el comprador es capaz de identificar la adquisición con una estrategia clara de crecimiento, las posibilidades de sinergias y éxitos son mucho mayores que

¹² Se considera un fracaso en una operación de fusión cuando al cabo de tres años desde que ésta ha finalizado, aún no se ha recuperado el coste del capital de dicha operación.

si el comprador adopta una estrategia especulativa y oportunista. Este enfoque interpreta la secuencia de determinación del candidato, la negociación y la implantación como procesos diferenciados y los examina de forma secuencial y separada (Kitching, 1.967 y 1.973).

La literatura financiera sobre las fusiones se ocupa del estudio de la cotización de las acciones y movimientos de mercado que se generan como resultado de una adquisición. Según Jensen y Ruback (1.983), las adquisiciones generan resultados positivos en el movimiento de las cotizaciones, en tanto que las acciones del vendedor se ven beneficiadas y las del comprador no se ven perjudicadas (Malatesta, 1.983; Franks y Harris, 1.986 y Dennis y McConnell, 1.986). Según la visión comportamental de los inversores (Bradley, Desai y Kim, 1.983), el éxito de una adquisición no se basa en el valor real de los activos o recursos de la empresa vendedora, sino en lo que el comprador cree que se puede ganar con la posesión de dichos activos. Jensen y Ruback (1.983) estiman que considerar las fusiones como acontecimientos aislados por parte de los accionistas e inversores es erróneo; hay que estudiar la estrategia total de inversiones del ofertante.

A lo largo de todo este período se han realizado numerosos estudios empíricos para demostrar el éxito o fracaso de las fusiones realizadas en EE.UU¹³. Durán Herrera (1.977) muestra una recopilación de tales investigaciones, la mayoría de las cuales llegan a la conclusión que las fusiones emprendidas en EE.UU. desde el año 1.893 apenas han dado resultados positivos. Así, Dewing (1.921) analiza los beneficios producidos por la unión de varias empresas, dando resultados insignificantes. La National Industrial Conference Board (Durán, 1.977), mide los resultados en función de la tasa de rentabilidad y el comportamiento del precio de las acciones de

¹³ La mayoría de estos estudios se centran en el rendimiento obtenido por los accionistas de las empresas adquirentes.

un grupo de 48 combinaciones de empresas producidas durante los años 1.900-1.913. Kelly (1.967) obtiene ciertas ventajas en los márgenes de beneficio y los beneficios por acción en dos grupos de 21 empresas durante el período 1.946-1.960, si bien los resultados no son muy satisfactorios.

Hogarty (1.970) (Sutton, 1.983) demostró que la ganancia total lograda por los accionistas fue a menudo más baja que el promedio obtenido por otras empresas de la misma industria. Mandelker (1.974) (Sutton, 1.983) comprobó que los accionistas recibían rendimientos normales similares al ofrecido por otras actividades de riesgo similar.

En resumen, y como señala Sutton (1.983), estos estudios sugieren que los accionistas de las empresas adquirentes no han ganado, sino más bien pueden haber perdido con los procesos de fusiones de empresas.

Las operaciones de fusiones y adquisiciones, además de la dimensión económica, también poseen una dimensión ética que hay que tener en cuenta (Pasquero, 1.989).

Una fusión de empresas hay que analizarla bajo diferentes ángulos: el ángulo financiero, el ángulo estratégico, el ángulo jurídico y el ángulo managerial. En cambio, la dimensión ética generalmente resulta ignorada, en el mayor de los casos tratada como un análisis subsidiario. Sin embargo, dicha dimensión aparece en todos los estadios de una operación de fusión¹⁴.

El análisis ético de las fusiones se inició en los EE.UU. (Heinrich, 1.989), al contemplar que un 50-70% de las fusiones y adquisiciones

¹⁴ En la primera parte del presente trabajo destacábamos la importancia que dentro de la formulación estratégica debe tener el aspecto humano o la dimensión política.

realizadas durante los últimos veinte años han resultado un error. Dicho análisis resulta ser un verdadero útil de gestión.

El hecho de no contemplar la dimensión ética de las fusiones deriva de una doctrina basada en dos modelos:

- Un modelo restringido de la empresa, que considera que la propiedad es el único hecho que legitima los actos empresariales. Según este modelo, la empresa está constituida por dos únicos agentes: los accionistas (categoría principal) y los directivos.

- Un modelo basado en la doctrina utilitarista, que reposa sobre dos principios: el principio del egoísmo ético (se persiguen intereses particulares y no colectivos) y el principio de utilidad (principio clásico de la utilidad).

En definitiva, la dimensión ética de las fusiones reconoce la existencia de un número de elementos, además de los propietarios, que se ven influidos por un proceso de fusiones: la alta dirección, los empleados, sus familias, los proveedores, los clientes, los sindicatos, el gobierno central y los gobiernos locales, con unos intereses totalmente diferentes a los de los propietarios, pero tan legítimos como los de estos últimos.

Por otra parte, un proceso de fusiones puede fracasar como consecuencia de la oposición de algunos de los agentes antes mencionados.

Existen tres razones para que la dirección de la empresa se preocupe por la dimensión ética de una operación de fusión o adquisición (Pasquero, 1.989):

1.-La satisfacción moral de seguir las normas de respeto hacia el conjunto de agentes implicados.

2.-Prevenir el riesgo de los problemas éticos, que pueden resultar costosos si escapan al control de la alta dirección.

3.-Mejora de la calidad de la gestión, puesto que el estudio ético permite comprender y abarcar un mayor campo de las consecuencias de la decisión estratégica tomada.

Las cuestiones de naturaleza ética son numerosas, variadas y complejas.

El análisis ético no es un conjunto de normas fijas sino que ha de redefinirse, entenderse como un proceso de revisión permanente en función de las circunstancias particulares de cada operación, de cada sector y de cada empresa.

Consiste, esencialmente, en examinar las consecuencias que las acciones de la empresa provocan sobre los intereses y valores de los diferentes actores que se ven afectados por dichas acciones (Pasquero, 1.989).

En este sentido, se trata de un esfuerzo continuo de clarificación de las consecuencias de los actos realizados por la empresa en su medio (Henderson, 1.982).

Una operación empresarial introduce cuestiones éticas cuando se da al menos una de las tres situaciones siguientes (Pasquero, 1989):

- 1.-El saldo neto total de la operación para la sociedad, considerando el conjunto de costes y beneficios derivados de las acciones emprendidas sobre los actores, es inferior al que se hubiera producido ante la aplicación de otra decisión (principio de utilidad).
- 2.-Los derechos legales o legítimos de al menos uno de los grupos de actores que han intervenido no han sido respetados a lo largo de la operación (principio de respeto a los derechos de los demás).
- 3.-El reparto de ventajas y de inconvenientes de la operación entre los actores ha sido desigual (principio de justicia).

Un análisis apropiado para el tratamiento de los problemas éticos específicos de toda operación de fusión es el que descansa en tres dimensiones distintas (Pasquero, 1.989):

- 1.-Dinámica de la operación: una fusión o adquisición es un proceso constituido por cuatro fases sucesivas y distintas. Cada una de ellas tiene problemas éticos específicos.

La primera fase es la fase de preparación. Se centra en la obtención de la información de cada una de las empresas candidatas para seleccionar finalmente la más apropiada y elaborar un plan de acción al respecto. Se trata de una fase cerrada en la que sólo interviene la alta dirección.

La segunda fase consiste en negociar con la empresa elegida para la fusión y sus accionistas. Dicha negociación puede ser amistosa o enemistosa. En ella intervienen los directivos, accionistas, proveedores y el Estado.

La tercera fase es la de la integración financiera y/o organizativa de las empresas motivo de la fusión. En ella intervienen el conjunto de actores internos y externos de ambas empresas. Durante esta fase se producen los problemas humanos más difíciles derivados de las reestructuraciones, etc. Se trata de la fase más importante bajo el punto de vista ético.

La cuarta y última fase se refiere a la gestión propiamente dicha, una vez resueltos los problemas de la fase anterior.

2.-El nivel de debate de los problemas éticos derivados de la operación. En este sentido, cabe destacar tres niveles diferentes (Brummer, 1.985):

- Nivel individual: problemas éticos individuales (derechos de igualdad y justicia).
- Nivel empresarial: comportamiento de la empresa con los actores internos y externos (intereses económicos de los actores e igualdad).
- Nivel social: efectos sobre la economía nacional (efectos macroeconómicos y de orden público).

3.-La gravedad de los problemas de orden ético derivados de la fusión.

Sin embargo, muchos de los problemas éticos derivados de las fusiones, absorciones y adquisiciones son comunes a otras clases de operaciones de crecimiento. Tal es el caso de las operaciones efectuadas por los «Raiders» o grupos financieros que toman el control mayoritario de otras empresas contra la voluntad de los dirigentes de estas últimas.

A partir del análisis ético efectuado, Pasquero (1.989) propone una tipología de los problemas éticos en función de la fase de fusión y de los diferentes niveles de la operación (Figura 5.3).

FASE	NIVEL		
	INDIVIDUAL	EMPRESARIAL	SOCIAL
PREPARACIÓN	-Adquisición de información -Delitos de iniciación	-Adquisición de información estratégica.	
NEGOCIACIÓN	-Conflictos de intereses.	-Calidad de la información divulgada. -Derechos de los pequeños acctas. -Exceso reservas -Pérdidas exceso -Tácticas de financiación. -Efectos sobre proveedores. -Endeudamiento masivo.	-Evasiones de capital de investigación -Disposiciones fiscales. -Vulnerabilidad sectorial. -Encubrimiento tribunales. -Degradación moral.
INTEGRACIÓN		-Efectos sobre el empleo. -Efectos sobre las comunidades locales.	-Seguro, desempleo licenciamientos. -Pérdidas de domicilio social.
GESTIÓN	-Negligencia. -Camuflage.	-Prácticas desleales. -Prácticas ilegales.	-Disminución de competencia -Poder político. -Alienación.

Figura 5.3. Tipología problemas éticos de las fusiones (Pasquero, 1.989).

Durante la fase de preparación, los problemas más importantes se dan en el nivel individual y prácticas de la empresa. Una cuestión importante en esta fase es la obtención de información privilegiada mediante la especulación en la bolsa.

En la fase de negociación, los problemas se dan en los tres niveles, si bien los problemas más agudos se dan en el nivel empresarial.

En la fase de integración, los mayores problemas se dan a nivel empresarial (reestructuración de empleos) y social (efectos sobre las familias).

Durante la fase de gestión, los problemas éticos afectan a los tres niveles.

Finalmente, Pasquero (1.989), mediante el estudio de Gellerman (1.986), Brenner y Molander (1.977), Nielsen (1.985), Jones (1.985) y Henderson (1.982), determina las causas que originan los problemas de orden ético entre las empresas fusionadas. Dichos motivos son los siguientes:

- 1.-El conflicto entre los métodos utilitaristas estrictamente económicos y los métodos morales (menos utilizados por los directivos).
- 2.-La multiplicidad de reglas a aplicar en toda operación de fusión: reglas del mercado de capitales, reglas impuestas por la Administración Pública, reglas concernientes a la ética, etc.
- 3.-La complejidad de las operaciones.
- 4.-Ciertos efectos que frente a las soluciones adoptadas provocan nuevos problemas de carácter ético.

Sin embargo, la alta dirección cuenta con cuatro instrumentos para hacer frente al conflicto ético derivado de todo proceso fusionario:

- El diagnóstico de las decisiones potencialmente problemáticas bajo el plano ético: análisis sistemático sobre el impacto que tales decisiones pueden tener sobre los actores de la empresa.
- Apoyo sobre la ley y los tribunales.
- Crear una cultura empresarial favorable al respeto de las normas éticas, con una política y estructuras apropiados (Serpa, 1.985 y Jones, 1.985).
- Modificar los criterios éticos de los actores exteriores de la empresa.

5.2. CONCENTRACIÓN DE LAS ENTIDADES BANCARIAS ESPAÑOLAS.

5.2.1. CONCENTRACIÓN Y EFICIENCIA DEL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL.

La concentración en la empresa puede estudiarse desde dos puntos de vista complementarios (Rodríguez Antón, 1.990):

- Estático: distribución de los medios de producción entre un número cada vez más reducido de empresas con dimensiones cada vez mayores.

- Dinámico: medio de crecimiento empresarial dirigido a mejorar una serie de variables básicas y a reducir la competencia en el sector.

Si bien estas son las razones que con carácter económico pueden determinar la decisión de la concentración, también hay que tener en cuenta otro tipo de motivos inherentes a la propia empresa, como son su sistema de objetivos, su estructura organizativa, su estilo de dirección, etc.

Actualmente, el sistema bancario español presenta respecto a la banca comunitaria, las siguientes características (Cuervo-Arango, 1.988):

- La tasa de rentabilidad es sensiblemente superior.

- La red bancaria es bastante más extensa y su productividad menor.

- La proporción de capital propio sobre activos totales supera significativamente la media comunitaria.

- Los gastos de explotación y los costes de personal son superiores.

El nivel de concentración del sistema bancario español puede obtenerse de la interpretación del Cuadro 5.4.

Cuadro 5.4. Concentración bancaria en España.

CATEGORÍA	RATIOS CONCENTRACIÓN %				ACTIVO (miles millon)
	3	5	7	10	
No consolidados(A+B):					
Banca privada	28,5	42,6	53,5	57,9	24.743
Cajas ahorros	26,8	35,2	42,3	50,4	11.512
Banca extranjera	29,2	43,2	54,5	68,6	2.889
Total bancario	17,6	26,3	33,0	35,7	40.084
Consolidados (H):					
Banca privada	38,4	59,7	73,5	77,9	25.000
Total	23,8	37,2	49,4	58,2	40.341

Fuente: Revell (1.988).

Como puede observarse en dicho Cuadro, el grado de concentración del sector bancario español es reducido, sobre todo si lo comparamos con el de otros países europeos.

Así, en Bélgica, el 92,4% del total de activos bancarios está controlado por sólo tres entidades: Société Générale de Banque, Banque Bruxelles Lambert y Kredietbank.

En Francia, el grupo bancario grande lo componen tres bancos comerciales, así como tres grupos poderosos de cajas de ahorro, cooperativas de crédito y caja postal.



El sistema bancario alemán se divide en dos tipos diferentes, los bancos universales (bancos comerciales, cajas de ahorros y cooperativas de crédito) y los especialistas (hipotecarios, etc.).

Italia posee un sistema de concentración muy bajo debido al férreo control ejercido por las autoridades monetarias.

Por el contrario, en Holanda el grado de concentración es muy elevado: dos entidades (Algemene Bank Nederland y Amsterdam Rotterdam Bank) controlan el 72,6% de los activos totales bancarios. También hay que destacar la importancia adquirida por una cooperativa de crédito, la Rabobank.

El sistema bancario japonés es similar al alemán, con un grado de concentración bajo, salvo para el caso de la banca local (Véase el Cuadro 5.5).

Cuadro 5.5. Ratios de concentración en Japón.

CATEGORÍA	NUMERO ENTIDADES		
	3	5	10
Bancos locales	34,8	56,0	89,6
Bancos regionales	14,7	25,6	40,6
Todos los bancos comerciales	22,6	36,3	58,1
Todas las entidades bancarias	22,9	29,6	41,5

Fuente: Revell (1.988).

En EE.UU., el sistema bancario se encuentra altamente fragmentado. Aunque tiene alguno de los mayores bancos del mundo, el espacio geográfico en el que operan está limitado a su propio Estado (en el caso de la banca doméstica). La crisis financiera en EE.UU. ha provocado la desaparición del sistema de cajas de ahorro y comienza a afectar a los bancos comerciales. En la actualidad, los bancos responden a dicha crisis con el resurgir de las fusiones. La unión de dos de los grandes bancos del mundo (el Chemical Banking y el Manufacturers Bank) da muestra de la situación alcanzada¹.

A continuación procedemos al estudio de la rentabilidad del sector bancario español y su comparación con la banca europea.

La medición de la rentabilidad de una entidad bancaria es distinta según la variable seleccionada para ello. Existen dos grandes grupos de variables al respecto (Rodríguez Antón, 1.990):

- Variables absolutas: beneficio neto, dividendo repartido, cash-flow generado, etc. Se analiza una única variable.

- Variables relativas: el análisis consiste en comparar dos o más variables: rentabilidad de explotación, rentabilidad de los recursos propios, rentabilidad sobre activos, etc.

Fanjul y Maravall (1.984), contemplando la rentabilidad sobre los recursos propios como la variable relevante de la rentabilidad bancaria, proceden a un análisis discriminante, distinguiendo cuatro clases de variables determinantes:

¹ En Canals (1.990) se ofrece información detallada sobre el sistema bancario de varios países occidentales.

1.-Variables de estructura:

- Tamaño relativo: cuota de mercado sobre el total de los depósitos.
- Valor medio de los depósitos por oficina.
- Tamaño medio de los depósitos.
- Valor medio de depósitos por empleado.
- Número medio de depósitos por oficina.

2.-Variables de cartera:

- Estructura de los depósitos: proporciones de cuentas corrientes en el total de depósitos.
- Estructura del activo: porcentaje de créditos en relación a títulos y efectos.
- Coeficiente de garantía: porcentaje de recursos propios sobre recursos totales.

3.-Variables de precio:

- Coste medio de personal.
- Coste medio del pasivo: coste financiero sobre recursos ajenos.
- Rendimiento medio del activo: productos en relación a efectos, títulos y créditos.

4.-Variables de funcionamiento:

- Ratio costes financieros sobre productos del ejercicio.
- Ratio costes financieros sobre costes operacionales.
- Ratio costes operativos sobre productos del ejercicio.
- Ratio gastos generales y de personal sobre acreedores.

La tasa de rentabilidad está directamente relacionada con el grado de eficiencia.

Según el trabajo realizado por Mañas Antón en 1.990, se demuestra la existencia de unos costes de transformación elevados superiores a los de otros países miembros de la C.E.E., según se puede observar en el Cuadro 5.6.

Cuadro 5.6. Indicadores comparativos de producción y costes en el sector bancario (en porcentajes).

CONCEPTOS	ESPAÑA	FRANCIA	ALEMANIA	ITALIA	AÑO
1.-Participación VAB en el PIB	6,10	4,50	5,60	5,60	1985
2.-Participación en el empleo	3,90	3,40	3,70	2,50	1985
3.-Préstamos bancarios/PIB	99,00	93,00	139,00	96,00	1984
4.-Costes laborales /activos	2,10	1,35	1,48	2,14	1986
5.-Costes generales (bancos)/activos..	3,00	2,12	2,24	2,97	1986
6.-Costes generales (cajas)/activos ..	3,83	-	2,17	2,16	1986
7.-Habitantes por sucursal	1.191	2.636	1.530	4.192	1986
8.-Diferencia entre tipos activ.y pasiv..	6,10	5,10	5,30	4,50	1988
9.-Margen intermediación /PIB	7,20	4,30	4,70	-	1986
10.-Caída media en precios (I.Cecchini)	34,00	25,00	33,00	18,00	1986

Fuente: Mañas Antón, 1.990.

En un principio, estos costes apuntan hacia una ineficiencia del sistema bancario español con respecto al europeo. No obstante, conviene matizar tal afirmación, por cuanto existen otras clases de factores que influyen en la eficiencia-ineficiencia de una empresa y que los costes de transformación no contemplan.

En primer lugar, hay que destacar el paso de un sector totalmente regularizado a un sector en proceso de desregulación, como es el caso español. Este hecho puede determinar un comportamiento ineficiente con carácter temporal, fruto de una reconversión acelerada.

En segundo término, hay que considerar cuáles son las preferencias de los clientes con respecto al servicio de las entidades bancarias. Así, el tipo de interés bancario es una variable poco considerada, al menos hasta hace muy poco. Por el contrario, la proximidad y la calidad del servicio son los aspectos preferidos por la clientela bancaria española, aspectos en los que el sector tiene una ventaja competitiva clara.

En tercer lugar hay que contemplar la existencia de unas tasas impositivas, vía coeficientes de caja e inversión, mayores a las del resto de países. No obstante, este aspecto se ha ido eliminando a través del proceso liberalizador iniciado en el sistema bancario español.

En todo caso, tal como expone Mañas Antón (1.990), el sistema bancario español se ha venido caracterizando por una ineficiente asignación de recursos, motivada principalmente por la sobreprotección a la que ha estado sometido durante muchos años.

Sin embargo, hay otros autores que consideran que la rentabilidad de las entidades bancarias españolas es superior a la del resto de países del entorno europeo occidental (Trujillo, Cuervo-Arango y Vargas (1.988), Ballarín, Gual y Ricart (1.988) o Torrero (1.989); citados en Mañas Antón, 1.990). No obstante, otros trabajos empíricos son más escépticos al respecto, como es el caso de Steinherr y Gilibert (1.988) o Caminal, Gual y Vives (1.989).

Esta diversidad de opiniones es debida a los diferentes tipos de variables calculadas por cada uno de estos autores para explicar la rentabilidad. En el Cuadro 5.7 se recogen los cálculos efectuados sobre diferentes ratios de rentabilidad aplicados en algunos países de la C.E.E. para el año 1.988. Como se puede observar, los ratios Rentabilidad sobre Activos totales medios (RSA) y Recursos propios/Activos sitúan a los bancos y cajas de ahorro españoles como los más rentables, mientras que la rentabilidad sobre capital (RSC) y la rentabilidad sobre capital deflactada (RSCD) los sitúa en el último lugar.

Cuadro 5.7. Ratios comparativos rentabilidad gran banca (1.988).

PAIS	RSA	RSC	RSCD
España	1,44	23,3	18,5
Austria	0,48	11,8	9,9
Bélgica	0,53	18,8	17,6
Dinamarca	0,98	15,3	10,7
Francia	0,51	15,1	12,4
Alemania	0,51	15,9	14,7
Grecia	0,33	8,2	-5,3
Italia	1,03	19,1	14,1
Irlanda	1,16	20,0	17,8
Japón	0,58	21,3	19,6
Holanda	0,58	13,9	13,2
Portugal	0,60	13,1	3,5
Reino Unido	1,45	24,5	19,5
Estados Unidos	1,21	20,6	16,5

RSA: Rentabilidad sobre activos totales medios.

RSC: Rentabilidad sobre fondos propios.

RSCD: Rentabilidad sobre fondos propios deflactada por la tasa de inflación (medida por el índice de precios al consumo).

Fuente: Mañas Antón (1.990).

Los tres ratios considerados presentan inconvenientes que convierten en poco fiables las comparaciones entre países efectuadas.

La rentabilidad sobre activos (RSA) sesga los resultados al alza hacia aquellas empresas que más invierten en capital, como es el caso español.

La rentabilidad sobre el capital (RSC) no permite comparación interpaíses al ser una tasa nominal.

La rentabilidad sobre el capital deflactada (RSCD) sí tiene en cuenta la inflación, pero sesga a la baja los beneficios de las economías más inflacionistas, como es el caso de España.

Por consiguiente, no se puede afirmar con rotundidad que las entidades bancarias españolas tengan una mayor rentabilidad. No obstante, estudios complementarios efectuados durante 1.987 y 1.988 confirman unas rentabilidades sobre activos totales y sobre capital deflactado superiores para el caso del sistema bancario español.

Por otra parte, comparando las rentabilidades sobre el capital de los bancos con el resto de sectores económicos, según datos facilitados por la Central de Balances del Banco de España (Cuadro 5.8), se observa unas rentabilidades sensiblemente superiores para el caso del sector bancario. No obstante, ello ha sido así por la menor competencia bancaria existente hasta 1.988, por lo que se espera que a partir de 1.989-90 disminuyan las diferencias existentes debido al incremento en la competitividad del sistema bancario español.

Cuadro 5.8. Rentabilidad del sector bancario comparado con otros sectores.

RENTABILIDAD DEL CAPITAL	1.985	1.986	1.987
Bancos	13,0	14,4	16,7
Empresas no financieras	2,0	3,2	6,7
Empresas privadas	4,1	5,4	9,1
Empresas públicas	(negativa)	(negativa)	2,2

Fuente: Boletín Económico del Banco de España.

Por lo tanto, se puede decir que, partiendo de una situación de rentabilidades relativas altas, durante estos últimos años se espera una reducción en el valor de tales rentabilidades, que obligará a un replanteamiento del problema estratégico de las entidades bancarias españolas.

5.2.2. TAMAÑO ÓPTIMO Y ECONOMÍAS DE ESCALA EN EL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL.

La definición del tamaño de una empresa presenta una serie de dificultades, tales como:

- Los cambios constantes del entorno y su propia evolución provoca modificaciones de importancia, que dan al análisis una validez sólo temporal.
- Existe una gran cantidad de variables, en muchos casos subjetivas, que influyen sobre el tamaño de la empresa.

Por consiguiente, para determinar el tamaño de una empresa dentro de un sector económico específico habrá que tener en cuenta un conjunto de variables, tanto cuantitativas como cualitativas.

Para el caso de las entidades bancarias, la dimensión de la empresa puede venir definida por diferentes tipos de variables. En todo caso, dada la naturaleza intangible de la actividad bancaria y su carácter multiproducto, resulta difícil definir aquellas variables más relevantes (Fanjul y Maravall, 1.984).

En un principio, la variable generalmente utilizada ha sido los recursos ajenos de la entidad, entendidos estos como el conjunto de fondos captados a los clientes en forma de depósitos, bonos de caja y obligaciones en circulación (Rodríguez Antón, 1.990; Fanjul y Maravall, 1.984).

Sin embargo, con la entrada de la banca extranjera, el sistema bancario ha ido perdiendo la preocupación por los depósitos del pasivo, de forma que en la actualidad se suele utilizar como medida de la dimensión

bancaria el volumen de activos totales de la entidad. Esta variable proporciona una medida representativa de la capacidad económica potencial de una entidad bancaria.

Para determinar el tamaño de las entidades bancarias se pueden utilizar dos tipos de variables:

- Variables absolutas: número de entidades, volumen de créditos concedidos, número de oficinas abiertas o número de empleados contratados.

- Variables relativas: número de habitantes por entidad y por oficina, número de empleados por entidad y por oficina, volumen de créditos concedidos por oficina y por empleado, densidad de oficinas por Km² o porcentaje de trabajadores empleados por la banca.

A lo largo del presente estudio queremos demostrar la existencia de una relación inversa entre tamaño y rentabilidad para el caso de las entidades bancarias en general y de las cooperativas de crédito en particular.

De acuerdo con Mañas Antón (1.990), el tamaño de los bancos españoles con respecto a los de los demás países europeos no es tan pequeño como se cree. Atendiendo al valor de los activos medios como variable determinante del tamaño de una entidad bancaria se demuestra que los bancos españoles son comparables con los alemanes e italianos, pero más pequeños que los franceses, holandeses o británicos. No obstante, contemplando el nivel de los recursos propios (variable aceptada por The Banker para la determinación de los rankings mundiales desde 1.989) existen tres bancos españoles situados entre los cien más grandes del mundo (Banco Bilbao-Vizcaya, Banco Central y Banesto). Es más, considerando la variable

beneficios o valor en bolsa, todavía se sitúan en puestos más avanzados del ranking mundial.

Para Vives (1.988), la dimensión de las entidades españolas es pequeña en relación con las del resto de Europa, lo cual genera una preocupación ante una posible absorción por parte de la banca extranjera ante el proceso de integración europea. No obstante, en relación al Producto Interior Bruto, los bancos españoles son comparables a los alemanes e italianos.

En los Cuadros 5.9 y 5.10 se puede apreciar el tamaño de los bancos de los doce países miembros de la C.E.E., según diferentes variables.

Las conclusiones más importantes que se pueden obtener son las siguientes:

1.-Pese al reducido número de entidades (el 6,7%) y de créditos concedidos (el 5,1%), España posee un número elevado de oficinas bancarias (el primer lugar de la C.E.E. con el 25% del total de oficinas) y de trabajadores (el quinto lugar). Su dimensión ocupa un lugar intermedio dentro del conjunto de países miembros de la C.E.E., con unos costes de explotación y de transformación elevados.

2.-Se confirma la existencia de una red de oficinas densa (2.300 habitantes por oficina y 0,03 oficinas por Km²) y un número de empleados por entidad elevado (sector intensivo en mano de obra), si bien el número de empleados por oficina es el más bajo de la C.E.E. (9 empleados por oficina).

Cuadro 5.9. Tamaño absoluto de los sistemas bancarios C.E.E.

PAIS	Nº BANCOS	CRÉDITOS*	Nº OFICINAS	EMPLEADOS
Francia	386	254.340	9.917	229.197
Alemania	308	255.390	6.382	191.300
Reino Unido	578	908.270	14.300	403.000
Italia	162	103.190	5.878	191.871
España	138	99.646	16.498	157.595
Holanda	83	99.700	2.500	63.000
Bélgica	85	97.900	3.646	50.624
Grecia	32	9.370	1.311	36.382
Dinamarca	83	22.470	2.131	35.565
Luxemburgo	127	51.170	300	11.971
Irlanda	36	12.930	675	15.800
Portugal	21	13.836	1.215	44.120
TOTAL C.E.E.	2.039	1.928.112	64.753	1.430.427

Datos a 31 de Diciembre de 1.987, salvo Alemania, Bélgica, Dinamarca, Francia, Grecia, Irlanda, Italia y Portugal que lo son a 31 de Diciembre de 1.986.

* en millones de ECUs.

Fuente: Rodríguez Antón (1.990).

En última instancia, la dimensión mayor puede servir para aumentar la eficacia y productividad y, en definitiva, la rentabilidad (Bengoechea y Lerena, 1.988). Sin embargo, una mayor dimensión no garantiza por sí sola un aumento de la rentabilidad, aunque la falta de una dimensión adecuada ocasiona problemas de competitividad que afectan a aquellas entidades cuya estrategia se basa en la universalidad y la internacionalización.

Cuadro 5.10 (I). *Tamaño relativo de los sistemas bancarios de la C.E.E.*

PAIS	HABITANTES POR BANCO*	HABITANTES POR OFICINA*	EMPLEADOS POR BANCO	EMPLEADOS POR OFICINA
Francia	143	5,6	593	23
Alemania	198	9,6	621	30
Reino Unido	98	3,9	697	28
Italia	353	9,7	1.184	32
España	279	2,3	1.141	9
Holanda	176	5,8	759	25
Bélgica	115	2,7	595	14
Grecia	311	7,6	1.136	27
Dinamarca	61	2,4	428	16
Luxemburgo	3	1,2	94	39
Irlanda	98	5,2	439	23
Portugal	487	8,4	2.101	36
MEDIA C.E.E.	158	4,9	701	22

Fuente: Rodríguez Antón, 1.990.

En todo caso, la dimensión no puede ser nunca un fin en sí misma en ninguna estrategia empresarial (Bengoechea y Lerena, 1.988). Es más, hay riesgos evidentes de ineficacia en la gran dimensión. Además, las economías de escala y de alcance tienen escasa o nula importancia en las fusiones entre grandes bancos registradas durante los últimos años (Revell, 1.989,b).

El gran tamaño de la empresa bancaria no es una condición ni necesaria ni suficiente para asegurar la competitividad en el mercado internacional (Vives, 1.988). En todo caso, y de acuerdo con Rodríguez Antón (1.990), no podemos afirmar o negar con rotundidad la bondad de las concentraciones bancarias, puesto que el estudio detallado de cada caso particular será el que determine la idoneidad o no de tal estrategia.

Cuadro 5.10 (II). Tamaño relativo de los sistemas bancarios de la C.E.E.

PAIS	CRÉDITOS POR OFICINA*	CRÉDITOS POR EMPLEADO*	OFICINAS POR KM2	EMPLEADOS POBLACIÓN
Francia	25	1.1	0.02	0.004
Alemania	40	1.3	0.02	0.003
Reino Unido	63	2.2	0.06	0.007
Italia	17	0.5	0.02	0.003
España	6	0.6	0.03	0.004
Holanda	39	1.6	0.06	0.004
Bélgica	26	1.9	0.12	0.005
Grecia	7	0.2	0.01	0.003
Dinamarca	10	0.6	0.05	0.007
Luxemburgo	170	4.2	0.11	0.032
Irlanda	19	0.8	0.01	0.004
Portugal	11	0.3	0.01	0.004
MEDIA C.E.E.	29	1.3	0.03	0.006

Datos a 31 Diciembre 1.987, salvo Alemania, Bélgica, Dinamarca, Francia, Grecia, Italia y Portugal, que lo son a 31 Diciembre 1.986.

* Datos en miles

Fuente: Rodríguez Antón (1.990).

Un aspecto directamente relacionado con el tamaño y la concentración es el de las economías de escala.

El concepto de economías de escala ha ido ampliándose con la expansión de la economía. En términos generales, podemos decir que existen economías de escala cuando se reducen los costes medios de producción en la medida en que va aumentando la producción. No obstante, hay que distinguir entre los costes fijos y los costes variables de la producción. Las perspectivas de obtener economías de escala surgen a partir de la existencia de uno o más factores que van a ser fijos durante un período de tiempo, y que no se utilizan a un nivel óptimo de rendimiento (Revell, 1.989,b). Para el sector bancario, un factor fijo puede ser las sucursales, los cajeros

automáticos, los enlaces de telecomunicaciones y una gran parte de los costes de personal.

Como expresan Gual, Ximenez y Vives (1.990), las economías de escala surgen claramente en el proceso de captación de recursos. Los costes operativos medios se reducen en la medida en que aumenta el tamaño frente a unos costes fijos. No obstante, las economías obtenidas estarán en función del tipo de expansión de los recursos que se obtenga.

A priori mantendremos la idea que se puede obtener economías de escala en la expansión a través de nuevas oficinas y de un aumento en el número de cuentas por oficina, al compartir servicios centrales informatizados. Sin embargo, el incremento en los costes operativos debido a un mayor uso del factor trabajo puede agotar dichas economías. Esta posibilidad se podrá dar dado el carácter multiproducto de la actividad bancaria.

Su medición se realiza mediante el cociente entre los costes productivos y la cantidad de producto. Para el caso de las entidades bancarias, la dificultad estriba en la definición del volumen de producción, dado el carácter intangible de los productos bancarios. La imposibilidad de cuantificar el conjunto de actividades de una empresa bancaria obliga a tomar una medida aproximada de las economías de escala. El método más habitual (Revell, 1.989,b) consiste en identificar el volumen de producción con los activos totales de la entidad.

Para el cálculo del numerador se utilizan los gastos de explotación. Por consiguiente, la cuantificación de las economías de escala en una entidad bancaria consiste en el cociente $\text{Gastos de explotación} / \text{Activos totales}$.

Para el caso de las entidades bancarias, consideramos que existen economías de escala cuando, al ampliar el volumen de negocio, los costes aumentan proporcionalmente menos que la producción.

Las economías de escala se pueden dar a nivel de producto (depósitos, créditos, etc.), de planta (sucursales) y de empresa (Vives, 1.988).

Otro factor importante a tener en cuenta para la determinación de los costes productivos es el de las economías de alcance o economías de gama (Scope economies). Este tipo de economías se obtiene cuando la elaboración conjunta de dos o más productos requiere menores costes que realizarlos por separado. Ello es así por la existencia de costes fijos comunes al conjunto de productos que fabrica la empresa. La cuantificación de estas economías sólo se puede hacer para dos productos y en un período de tiempo determinado, por lo que la medición de las economías de alcance en las entidades bancarias es incluso más complicada que para el caso de las economías de escala.

Estas pueden darse a nivel de planta y de empresa (Vives, 1.988).

El carácter multiproducto de la actividad bancaria facilita las complementariedades en costes, tanto desde el activo como desde el pasivo (Gual, Ximenez y Vives, 1.990). Desde el activo, al utilizar la información generada en el control y supervisión de clientes para la venta de múltiples productos. Desde el pasivo, mediante la utilización conjunta de equipos informáticos de procesos de datos y de transacciones.

Considerando ambos conceptos (economías de escala y de alcance) dentro del ámbito global de la empresa tenemos economías globales.

Cuando se circunscriben a determinados productos, las economías son específicas.

Dentro del ámbito bancario se considera que el origen de ambas clases de economías se debe a tres factores principales (Bengoechea Goya, 1.990):

- 1.-Las ganancias de productividad generadas por una mayor especialización de los empleados.
- 2.-El abaratamiento del coste de transformación, y las menores necesidades de personal como resultado de la incorporación al negocio bancario de nuevos equipos informáticos y de telecomunicaciones.
- 3.-Los costes unitarios de producción y distribución de la información disminuyen a medida que aumenta el volumen de negocio y se diversifica la gama de actividades.

Se han efectuado diferentes estudios estadísticos y econométricos con el fin de comprobar la existencia o inexistencia de una relación directa y positiva entre la concentración y las economías de escala. Tres son los tipos posibles de estudios que se han venido realizando (Revell, 1.988):

- 1.-Los que miden el grado de concentración.
- 2.-Los que intentan hallar las causas de un grado particular de concentración.
- 3.-Los que utilizan la concentración como una de las posibles explicaciones de la rentabilidad y la eficiencia de los bancos.

En términos generales, dichas investigaciones llegan a la conclusión que el tamaño bancario no es condición necesaria ni suficiente para asegurar la rentabilidad y competitividad bancaria (Cuervo, 1.988), si bien las conclusiones obtenidas son difíciles de evaluar y generalizar.

El hecho que dos bancos tengan unas curvas de costes que muestren economías de escala no garantiza que la concentración de ambas entidades tenga como resultado una curva de costes medios menor (Revell, 1.988).

Además, el concepto de economías de escala lleva consigo el concepto de deseconomías de escala más allá de cierto punto.

Otros autores destacan que «las economías de escala en la provisión de los servicios bancarios es una determinante importante del tamaño óptimo bancario» (Benston, Hanweck y Humphrey, 1.982 pp. 439).

Chung y Weston (1.982) afirman que existen economías de escala en funciones de management específicas, marketing, planificación o administración, proveídas por resultados positivos de las fusiones.

Por otra parte, como señala Revell (1.988, pp.98), «es probable que sean las economías de alcance no las de escala, las que han dado origen al crecimiento de la banca».

En el caso de las entidades bancarias resulta complicado medir la relación costes/outputs (medida de las economías de escala y de alcance) debido a la gran variedad de productos y servicios ofrecidos. Ello es así por una serie de características propias de los bancos (Revell, 1.988):

- 1.-Es una industria de servicios que no tiene un producto físico medible.
- 2.-Cada banco es una empresa multiproducto.
- 3.-Muchos de los servicios son conjuntos o interdependientes.
- 4.-Es trabajo-intensivo.
- 5.-Está sujeto a normas gubernamentales que afectan a algunos de sus costes, precios y niveles de outputs.

Las medidas comúnmente utilizadas para determinar las economías de escala y de alcance en las entidades bancarias, según Revell (1.988) son las siguientes:

- Medida de un único producto: beneficio total, activos totales, depósitos.
- Suma ponderada de varias partidas del balance.
- Seis procesos de producción diferentes (dos tipos de depósitos, tres tipos de préstamos y valores).

Clark (1.984) establece tres medidas diferentes para la medición de los productos bancarios:

- 1.-El activo total o ganancia por activo como medida de la producción (Alhadeff, 1.954; Bell y Murphy, 1.968). Esta medida es válida para un solo producto o productos homogéneos pero no para una empresa multiproducto.

2.-Los servicios bancarios son producidos por vía técnica independiente de la función de producción (Bell y Murphy, 1.968; Benston, 1.972; Longbrake y Haslem, 1.975). Esta medida ignora la relación o producción conjunta de varias actividades bancarias.

3.-El Índice Ponderado de la Producción bancaria, usando información sobre el estado de la Cuenta de Resultados y del Balance (Greenbaum, 1.967; Kalish y Gilbert, 1.973; Drum, 1.979).

La estructura de costes de empresas multiproducto, según la Teoría de Baumol (1.977), puede obtenerse mediante la aplicación de técnicas matemáticas.

La «Ray Average Cost» (Razón de coste medio) o RAC se define como el conjunto de los costes de producción de la empresa en proporción al crecimiento de la producción. Su valor será:

$$\text{RAC} = c(ky^*)/k$$

Siendo: K el vector escalar de expansión del capital.

e y^* el vector de producción m-dimensional.

El grado de economías de escala de y^* se puede medir con la expresión: $S = 1/1 + \epsilon$, donde ϵ es la elasticidad de la curva RAC.

El «Declining ray average cost» (DRAC) corresponde al concepto de economías de escala para empresas de producción simple y se evalúa con el valor de S. S^{-1} es la elasticidad de costes con respecto a la producción.

Pero el análisis de los costes productivos para una empresa multiproducto es insuficiente. Hay que considerar también los costes

interproducto o costes de complementariedad (Gilligan, Smirlock y Marshall, 1.984). Estos costes de complementariedad están relacionados con las economías de alcance, y hay que distinguir según tipos de productos, así como las relaciones entre dichos productos. Este análisis fue efectuado por Baumol para el caso de los monopolios naturales.

Gilligan, Smirlock y Marshall (1.984) estudian la aplicación del Modelo de costes multiproducto al campo de las empresas bancarias.

Por otra parte, Benston (1.965) y Bell y Murphy (1.968) realizan una estimación de los costes funcionales de forma individual para la actividad bancaria mediante la función de producción Cobb-Douglas. Se utilizan elasticidades de coste con respecto a la producción de aproximadamente 0,93, indicando la presencia de economías de escala. Sin embargo, según Gilligan, Smirlock y Marshall (1.984), este procedimiento es inapropiado por varias razones:

- 1.-La función Cobb-Douglas no es adecuada para el cálculo de los ratios relacionados con las economías de escala.
- 2.-La estimación de los costes funcionales según actividades depende de muy diversas variables. La elección de estas variables es arbitraria.
- 3.-No distingue los costes complementarios (economías de alcance) entre los productos.
- 4.-No mide la totalidad de los costes operacionales.

Benston, Hanweck y Humphrey (1.982) utilizan una metodología alternativa para determinar la estructura de costes bancarios. Utilizan la

ecuación de costes «Translogarítmica» y miden la producción para una cantidad determinada producto por producto, vía índice división multilateral.

La función de costes translogarítmica quedaría de la siguiente forma:

$$\ln C = \alpha_0 + \sum_{i=1}^n \alpha_i * \ln y_i + \sum_{j=1}^m \beta_j * \ln P_j + 1/2 \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \delta_{ij} * \ln y_i * \ln y_j + 1/2 \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \omega_{ij} * \ln P_i * \ln P_j + \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \mu_{ij} * \ln y_i * \ln P_j$$

Donde $\delta_{ij} = \delta_{ji}$ y $\omega_{ij} = \omega_{ji}$

Siendo y_i la cantidad de producto y p_j los precios por factor productivo.

Además, considerando la homogeneidad de los precios de los factores productivos: $\sum_{j=1}^m \beta_j = 1$; $\sum_{i=1}^n \delta_{ij} = 0$ y $\sum_{i=1}^n \omega_{ij} = 0$

Considerando dos productos y_i y y_j :

El ratio de economías de alcance consiste en comparar el poder de explicación de la función de costes translog considerada como una estimación de los costes:

$$\theta^2 \ln C / \theta \ln y_i * \theta \ln y_j + \theta \ln C / \theta \ln y_i * \theta \ln C / \theta \ln y_j = 0$$

Podemos expresar y_j en términos de y_i mediante una relación lineal: $\ln y_j = \ln v + \ln y_i$ siendo $v > 0$

Esta función ha sido utilizada en 1.978 por el programa de la Federal Reserve's Functional Cost Analysis (FCA).

Las conclusiones obtenidas de dichos estudios abundan en lo comentado anteriormente. Destacan que las economías de escala no son importantes para determinar el tamaño bancario, mientras que las economías de alcance sí pueden resultar de interés, ya que los bancos universales obtienen beneficios de éstas (Revell, 1.988).

Estudios más recientes efectuados por Aly, Grabowski, Pasurka y Rangan (1.990) confirman el planteamiento anterior.

Las actividades económicas en las que pueden obtenerse este tipo de economías (escala y alcance) son:

- Servicios de pagos: compartir equipos electrónicos.
- Agentes: agencias de servicios comunes que suponen importantes barreras de entrada.
- Personal: mejora de la productividad.
- Management: contratación de los mejores profesionales.
- Marketing: canales de distribución comunes.

En definitiva, las concentraciones bancarias no garantizan un tamaño óptimo, ni siquiera un tamaño mínimo eficiente.

Muchos han sido los trabajos empíricos realizados al respecto. No obstante, todos ellos están sujetos a disquisiciones metodológicas, fruto de las dificultades cuantitativas que presenta la medición de los costes de producción en las entidades bancarias. Por lo general, y como señalan Gual, Ximenez y Vives (1.990), la estimación de la función de costes se realiza mediante la teoría de la dualidad, según la cual los costes medios son función de los precios de los inputs y los niveles de los outputs.

Los primeros trabajos realizados sobre la existencia o no de economías de escala y de alcance derivadas de una mayor dimensión empresarial se efectuaron en EE.UU. Ninguno de dichos estudios es concluyente al respecto.

Los trabajos más importantes publicados al respecto son los que aparecen en el Cuadro 5.11.

Cuadro 5.11. Resumen resultados obtenidos en investigaciones empíricas.

TRABAJOS	Economías de ESCALA			Economías de GAMA	
	G*	G**	E	G	E
Murray-White(1983)..	SI	NO	-	NO	SI
H.I.Kim (1987).....	SI	NO	SI	NO	NO
Mester (1987).....	NO	NO	SI	NO	NO
Goldstein, McNult & Verbrugge(1987)...	SI	SI	NO	NO	NO
La Compte-Smith(86).	SI	NO	-	NO	NO
Benston, Berger, Hanweck & Humphrey (1983)...	SI	SI	-	-	-
Benston, Berger, Hanweck & Humphrey (1983)...	SI	NO	SI	NO	SI
Giligan-Smirlock(84)	SI	NO	-	SI	-
Giligan, Smirlock & Marshall (1984)...	SI	NO	NO	SI	-
M.Kim (1986).....	SI	NO	-	SI	SI
Lawrence-Shay(86)...	NO	NO	NO	-	SI
Berger, Hanweck & Humphrey(87).....	SI	NO	-	NO	SI
Kolary-Zardhooki(87)	SI	NO	-	NO	SI

G * = Globales menos de 100 millones de dólares.
G ** = Globales más de 100 millones de dólares.
E = Específicas.
G = Globales.

Fuente: Bengoechea Goya (1.990).

De dichos estudios se pueden obtener las siguientes conclusiones:

- 1.-Las economías de escala globales tienden a agotarse con rapidez, es decir, que para empresas de gran tamaño (superiores a los cien millones de dólares en volumen de depósitos), tan solo dos estudios verifican la existencia de este tipo de economías.
- 2.-No existen economías de alcance globales. Sólo tres estudios confirman la existencia de este tipo de economías.
- 3.-Hay una mayor evidencia sobre la existencia de economías de escala y de alcance para el caso de una combinación de productos (economías específicas).

Tales estudios apuntan a que el tamaño en sí no es una variable clave en la eficiencia empresarial (Durán Herrera, 1.988).

Estudios más recientes (Noulas, Ray y Miller, 1.990; Berger y Humphrey, 1.991; y Gropper, 1.991) sobre la banca en EE.UU. durante el período 1.979-1986, basados en la función de costes translogarítmica, detectan la existencia de economías de escala en ciertos niveles de tamaño reducido. Igualmente, estos autores afirman que durante dicho período, como consecuencia de los cambios operados en la tecnología y legislación del sector financiero, el grado de economías de escala ha sufrido un apreciable incremento a tener en cuenta.

Este tipo de estudios son mucho más escasos en Europa. En Francia, un estudio de Dietsch en 1.988 (Gual, Ximenez y Vives, 1.990) en base a una función de costes translogarítmica con dos productos, créditos y depósitos, descarta la presencia de economías de escala significativas a nivel

global, aunque se detectan economías de escala parciales en el caso de una expansión en uno de los dos productos. En estudios realizados para las cajas de ahorro en Bélgica y las Building Societies en Gran Bretaña, se considera la posibilidad de obtener economías de escala cuando se da una expansión determinada.

Gilibert y Steinherr (Lecea Flores de Lemús, 1.991) demuestran que la rentabilidad y el tamaño son variables relacionadas negativamente o, en el mejor de los casos, ligeramente positivas. A la misma conclusión llegan Muldur y Pacolet en sus análisis de los sistemas bancarios francés y belga apreciando economías de escala sólo para las entidades de pequeño tamaño. Dicho análisis confirma la existencia de rendimientos crecientes o economías de escala en algunas variables en concreto: valor medio de depósitos y número de cuentas por oficina. También demuestra la inexistencia de rendimientos decrecientes. El análisis se refiere a datos correspondientes a 1.979.

Clark en 1.988 concluye que no existen economías de escala en banca más que a niveles de producción muy reducidos. Tampoco parece que se puedan obtener economías de alcance globales, si bien sí se han detectado complementariedades de costes (economías de alcance para subgrupos de productos) para el caso de pares de productos, como los depósitos totales y préstamos totales o inversiones y préstamos hipotecarios.

Hay que tener en cuenta que las investigaciones realizadas han ignorado las economías no asociadas al proceso de producción y distribución de préstamos bancarios.

Se puede afirmar que si bien no se verifica la existencia de economía y de alcance en las empresas de gran tamaño, sí existen para economías específicas. Esta conclusión parece lógica si consideramos la

relación inversa existente entre la dimensión y la rentabilidad, confirmado a través de los estudios efectuados sobre los grandes bancos europeos en 1.987 (Bengoechea, 1.990).

Un análisis efectuado por The Banker (1.988) para el período 1.984-87 sobre la evolución de 403 grandes bancos mundiales confirma que la rentabilidad decrece ante aumentos de tamaño (Durán Herrera, 1.988).

En todo caso, hay que considerar que a partir del proceso de innovación que se está produciendo en el sistema financiero mundial, parece lógico pensar que pueden haber complementariedades significativas entre los costes y una disminución de los costes fijos por producto (economías de escala), así como un descenso en los costes a partir de un determinado tiempo de actividad acumulado (economías de experiencia) (Durán Herrera, 1.988).

Igualmente, también es lógico considerar que una mayor dimensión puede facilitar la asimilación de las innovaciones (Polo, 1.986).

En último término, los estudios realizados al respecto son muy poco concluyentes. Fanjul y Maravall (1.983, 1.985) realizan un análisis de las economías de escala en el sistema bancario español en relación con la naturaleza de los costes bancarios.

Estos autores utilizan funciones de costes Cobb-Douglas para una muestra de 83 bancos y 54 cajas de ahorro en el año 1.979.

Según los estudios realizados, no es posible afirmar que el sector bancario se enfrente a una situación de rendimientos decrecientes de escala. Se puede decir que existen economías de escala asociadas a la expansión del número de cuentas por oficina (una expansión del 10% en el número de

cuentas por oficina aumenta los costes operativos totales en solo un 6%) y al tamaño medio de las cuentas (una expansión del 10% en dicho tamaño aumenta los costes en un 8%), mientras que en el caso del número de oficinas se obtienen rendimientos constantes.

Otros trabajos más recientes para el sector bancario español son los de Delgado (1.989) y Raymond y Repilado (1.989).

El trabajo de Raymond y Repilado (1.989) utiliza la función de costes Cobb-Douglas con un efecto fijo para cada entidad para el caso de las cajas de ahorro, confirmando la importancia de las economías de escala para el número de cuentas por oficina y para el tamaño medio de los depósitos.

Delgado (1.989) utiliza una función translogarítmica para analizar la evolución de los costes en bancos, cajas de ahorros y banca extranjera durante el período comprendido entre los años 1.986 y 1.988. Sus estudios demuestran la existencia de economías de escala para el caso de la producción por oficina, si bien no hay evidencia de reducción de costes a nivel de la entidad en su conjunto. En el caso de las economías de alcance no se puede determinar nada.

Concluyendo, y para el caso del sistema bancario español, podemos decir que existen economías de escala a nivel de oficina que desaparecen cuando alcanzamos el nivel de empresa. Para las economías de alcance no se puede efectuar ninguna afirmación.

Se puede concluir que el tamaño de una empresa, por sí solo, no garantiza la obtención de las economías de escala y alcance, sino que ello depende de la capacidad de gestión de cada entidad en particular. Además, como afirman Gual, Ximenez y Vives (1.990), las economías de escala no son

lo suficientemente importantes para ofrecer una ventaja competitiva decisiva en el sector.

El análisis conjunto de los factores analizados hasta el momento permiten definir el tamaño óptimo de la empresa.

Se entiende por «tamaño óptimo» la dimensión mínima por debajo de la cual, podría mejorarse la eficiencia mediante la fusión de la empresa con otra, para formar una entidad mayor (Revell, 1.989,b).

Para la determinación de dicho tamaño óptimo hay que comparar el tamaño con su coste medio, hasta alcanzar el coste medio mínimo. No obstante, el tamaño óptimo también podría obtenerse comparando la dimensión con la rentabilidad de la empresa. En este último caso habría que maximizar la rentabilidad.

Como señala Revell (1.989,b), para la determinación del tamaño óptimo de una entidad habrá que tener en cuenta:

- 1.-El establecimiento del tamaño óptimo se puede hacer en términos de coste (minimizar el coste medio) o en términos de rentabilidad (maximizar la rentabilidad de la empresa).
- 2.-El tamaño del mercado en el que opera la entidad.
- 3.-El grado de cooperación con otras entidades o de la existencia de un servicio central al cual poder acudir.

Otra forma de determinar el tamaño óptimo de una empresa bancaria sería a través del estudio de la gama de servicios ofrecidos. En este sentido, el tamaño óptimo será aquel que permita ofertar una gama completa

de productos y servicios bancarios. Este es un aspecto que adquiere una especial relevancia en el momento en que se están sustituyendo los servicios tradicionales de intermediario financiero (prestamista y depositante de fondos) por servicios de «supermercado financiero». El problema al respecto se plantea desde el punto de vista de las enormes dificultades que una pequeña entidad bancaria, como es el caso de las cajas rurales locales y comarcales, tiene para obtener servicios de alta tecnología o productos sofisticados. Este problema puede subsanarse mediante la constitución de un organismo central que coordine aquellas actividades que por su elevado grado de sofisticación no resultan rentables de comercializar a pequeña escala.

Este aspecto nos obliga a retomar el concepto de economías de escala y de alcance específicas, es decir, el concepto de economías inherentes a cada actividad y a cada proceso productivo. Los estudios empíricos realizados sobre las economías de escala y de alcance, sí constatan la existencia de esta clase de economías para determinadas actividades o productos. Por consiguiente, en este caso habrá que decidir qué clase de productos y hasta qué nivel resultará eficiente su comercialización. En la medida en que los costes fijos y de desarrollo sean elevados habrá que centralizar la producción. Así, podemos encontrar productos cuya comercialización ha de efectuarse a nivel nacional e incluso internacional.

Gual, Ximenez y Vives (1.990) realizan un análisis sobre la estructura de costes y tamaño óptimo para el caso de la banca privada durante el período 1.985-1.988. Según este estudio, no parece demostrarse que los bancos con mayor tamaño (medido éste en función del volumen del activo) operan con costes por unidad de activo más reducidos, como cabría esperar si realmente existiesen economías de escala en los costes bancarios.

Según el diagrama de dispersión realizado (Véase la Figura 5.4) entre los costes operativos por unidad de activo y el volumen total del activo

en logaritmos, los bancos de mayor tamaño no son los que presentan unos costes más bajos, sino que son los bancos medianos (de 50.000 a 200.000 millones de pesetas de activo). En este caso obtendríamos una función de costes en forma de U.

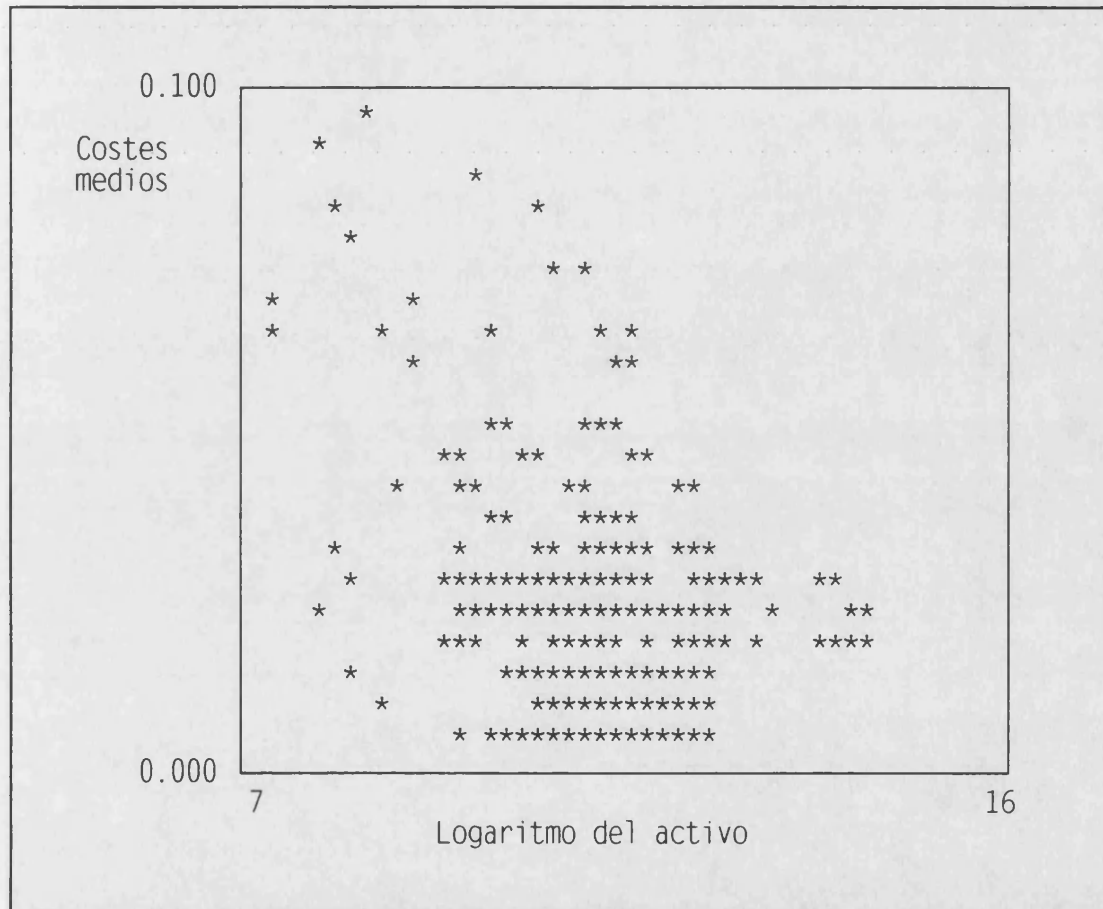


Figura 5.4. Dispersión de los costes medios versus el logaritmo del activo para el período 1.985/1.988 (Gual, Ximenez y Vives, 1.990).

Concluyendo, podemos decir que el tamaño bancario español no está directamente relacionado con los costes operativos. Un mayor tamaño no garantiza una disminución en dichos costes. Por lo tanto, los procesos de fusiones y adquisiciones que se vienen produciendo en el sector bancario

español no están justificados en base a la obtención de economías de escala, si bien dicho planteamiento ha sido uno de los motivos principales que han inducido a las entidades bancarias españolas hacia las fusiones. Lo que sí es cierto es que los procesos de fusiones desarrollados en España últimamente, han supuesto bonificaciones fiscales cuantiosas para las empresas participantes en la operación, además de un incremento en la cuota de mercado, al aumentar el volumen de recursos ajenos o de activos de la entidad. Estos dos últimos aspectos sí que podrían ser motivos destacados del incremento del tamaño de los bancos españoles.

En el caso de las cajas de ahorro y las cajas rurales, la principal justificación de la concentración bancaria podría ser el deseo de eliminar del mercado a aquellas entidades que no son eficientes. Las principales fusiones realizadas en estos dos subsectores se han producido básicamente por este motivo.

5.2.3. LAS FUSIONES EN LA BANCA Y EN LAS CAJAS DE AHORRO ESPAÑOLAS.

En Europa, el proceso de creación de la C.E.E. y su posterior desarrollo genera el comienzo de una etapa intensa de concentraciones del sistema productivo que repercute directamente sobre el sector bancario, iniciándose un intenso proceso de crecimiento de la banca europea.

Este proceso de fusiones bancarias en Europa se inicia en Holanda en 1.964 con la constitución del Amro Bank. En 1.965, se crea en Bélgica la Société Générale de Banque a través del holding de la Société Générale. En Francia, la Banque Nationale pour le Commerce et l'Industrie y le Comptoir National d'Escompte, crean en 1.965 el Banco Nacional de París. Tres años más tarde se constituye en Reino Unido el National Westminster, como consecuencia de la transformación del Barclays (Bengoechea y Lerena, 1.988).

Los efectos que las fusiones han provocado sobre el conjunto del sistema bancario europeo se pueden apreciar en la Figura 5.5.

En la actualidad, la C.E.E. es la zona geográfica con mayor concentración de grandes entidades bancarias del mundo, por encima de EE.UU. y Japón, según depósitos, recursos propios y activos totales (Berges, Ontiveros y Valero, 1.989).

No obstante, la mayoría de fusiones realizadas en los países de la C.E.E. se han llevado a cabo entre bancos de pequeño y mediano tamaño y siempre entre diferentes países. Tal es el caso de la adquisición del Banco Italiano Banca d'America e d'Italia por el Deutsche Bank de Alemania en 1.987, o la compra de un banco alemán por parte del Banco de Santander.

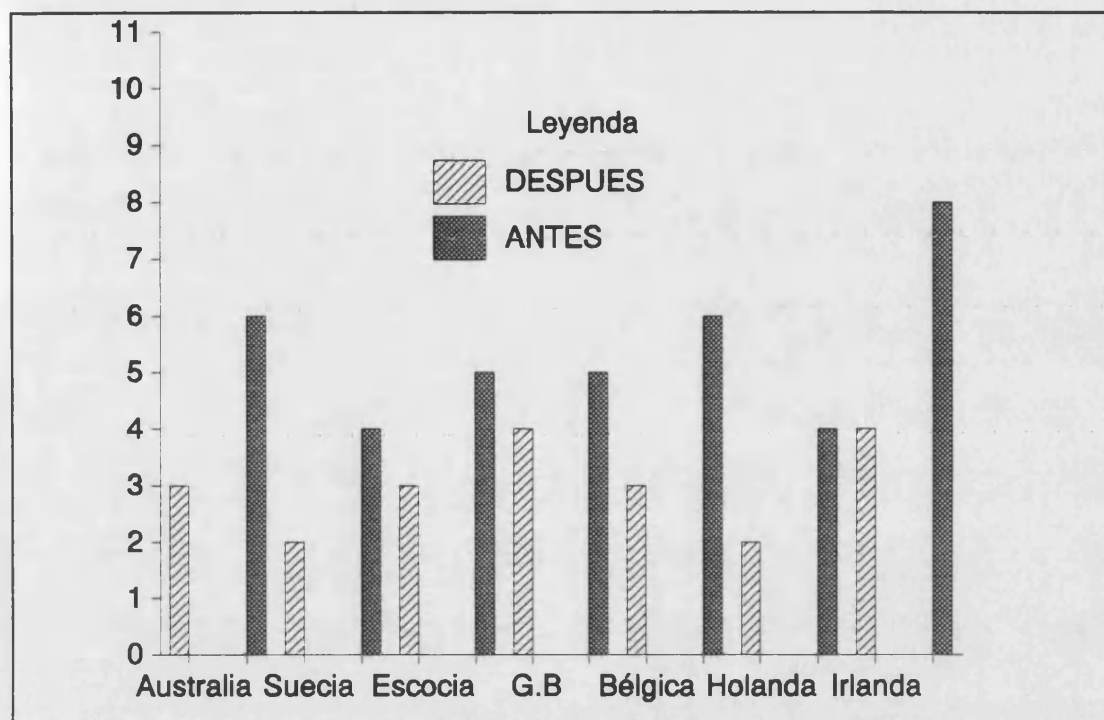


Figura 5.5. Efectos de las fusiones sobre la evolución de los principales bancos (1.958-1.981) (Bengoechea y Lerena, 1.988).

La actividad más usual ha consistido en la adquisición de participaciones mutuas entre dos bancos de diferentes países (participaciones cruzadas minoritarias en forma de alianzas).

Este es el caso de Amro y General Bank entre Holanda y Bélgica; del Banco de Santander y Royal Bank of Scotland entre España y Reino Unido; y del Commerzbank y Banco Hispano Americano entre Alemania y España.

Hay que considerar la existencia de una fuerte relación entre el proceso de fusiones realizado en la industria y el sector bancario, especialmente en países donde esa relación es más fuerte debido a que los bancos poseen participaciones importantes de acciones en compañías industriales, como es el caso de España (Revell, 1.989,b)

La evolución seguida por los procesos de fusiones bancarias en España muestra las siguientes características según Mañas Antón (1.990):

- Durante el período 1.980-88 se mantuvo una tendencia hacia una menor concentración del sector bancario².
- La fusión de los bancos Bilbao y Vizcaya en 1.989 marcan un cambio en la tendencia, produciéndose un incremento en las concentraciones bancarias.
- Las concentraciones reducen el número de entidades en el mercado y, por tanto, reducen la competitividad del sector.

Estas conclusiones pueden constatarse observando el Cuadro 5.12.

El cambio producido en el grado de concentraciones bancarias españolas a partir de 1.989 obedece a una estrategia basada en la obtención de economías de escala mediante el tamaño óptimo, y responde al incremento en la competitividad producido en el sector bancario en torno a la creación del Mercado Único Europeo³.

² El estudio efectuado por Mañas Antón se refiere únicamente a bancos privados y cajas de ahorro. No obstante, dichas conclusiones se pueden trasladar al conjunto del sector bancario español, dado el peso mayoritario que representan estos dos tipos de entidades. En todo caso, el estudio se completará con un análisis propio para el caso de las cooperativas de crédito.

³ Un estudio sobre la determinación del grado de concentración de los bancos y cajas de ahorro españoles puede verse en el Boletín Económico del Banco de España (Mayo, 1.992).

Cuadro 5.12. Índices de concentración.

CUOTA MERCADO	ENTIDADES INDIVIDUALES			GRUPOS BANCARIOS	
	1.980	1.988	1.989	1.989	1.989 *
5 %	33	28	31	38	40
10 %	49	45	46	55	57
25 %	67	64	66	75	77
ÍNDICE					
Herfindhal ...	32	38	35	25	23

Notas: Todos los índices se calculan con datos de bancos y cajas de ahorros a septiembre de 1.980, 1.988 y 1.989. El índice de Herfindhal está expresado en términos del número de bancos de igual tamaño que implicarían una estructura de mercado equivalente; por tanto, cuanto menor es el número de bancos equivalentes, mayor es la concentración.

* Se incluyen las dos cajas bilbaínas y Caixa de Pensions-Caixa de Barcelona, con el objeto de analizar el efecto de ambas fusiones sobre los índices de concentración.

Fuente: Mañas Antón (1.990).

Las fusiones producidas en el subsector de la banca privada en España han sido escasas. El caso más característico ha sido el de la fusión entre el Banco de Bilbao y el Vizcaya. Posteriormente se fusionan el Banco Central y el Hispano Americano. El resto de bancos privados españoles son reticentes a las fusiones, por lo que para evitar posibles absorciones han iniciado estrategias de crecimiento dirigidas hacia la diversificación, el aumento de las inversiones, la expansión internacional y las alianzas.

En cambio, las fusiones en las cajas de ahorro se están produciendo con gran asiduidad y constancia. Es en este subsector donde las fusiones bancarias se han desencadenado con ímpetu.

El proceso de fusiones recientes seguido por las cajas de ahorros españolas se puede resumir en la Figura 5.6. Durante el período 1.975-85 se produjeron 17 fusiones y absorciones en el campo de las cajas de ahorros españolas. A comienzos del año 1.990 existían 64 entidades, con 13.613 oficinas, 75.954 empleados y 46,9 millones de pesetas en depósitos. Durante dicho año se han producido 10 fusiones, entre las que destacan: la fusión entre la Caja de ahorros municipal de Bilbao y la caja de ahorros vizcaína (Febrero de 1.990), la absorción de Caja Madrid sobre la caja de ahorros municipal de Ceuta (Abril de 1.990), la absorción de la caja de ahorros del Mediterráneo sobre la caja de Torrente (Abril de 1.990), la fusión entre las cajas de León, Palencia, Popular de Valladolid, Zamora y Provincial de Valladolid (en Junio de 1.990), la fusión entre la caja provincial de Sevilla y Municipal Popular de Sevilla (en Junio de 1.990), la fusión entre las cajas de Vitoria y Álava (Junio de 1.990), la fusión entre las cajas de Cáceres y Plasencia (en Julio de 1.990), la fusión entre la caja de Pensiones de Cataluña y la Caja de Barcelona (en Julio de 1.990) y la fusión entre las cajas de San Sebastián y Guipúzcoa (en Diciembre de 1.990). Además, en el comienzo del año 1.991 se ha producido una nueva fusión, que sitúa el número total de estas entidades en 57.

En 1.991 se constituye Bancaja, con la fusión de las Cajas de Ahorro de Castellón y de Valencia. En Marzo de 1.992 se produce la fusión entre la Caja Provincial de Alicante y Valencia y la Caja de Ahorros del Mediterráneo. Y en Julio de 1.992 se crea la Caja de Ahorros de Castilla-La Mancha mediante la fusión de las cajas de Cuenca y Ciudad Real, la Provincial de Albacete, la Provincial de Toledo y la de Castilla-La Mancha.

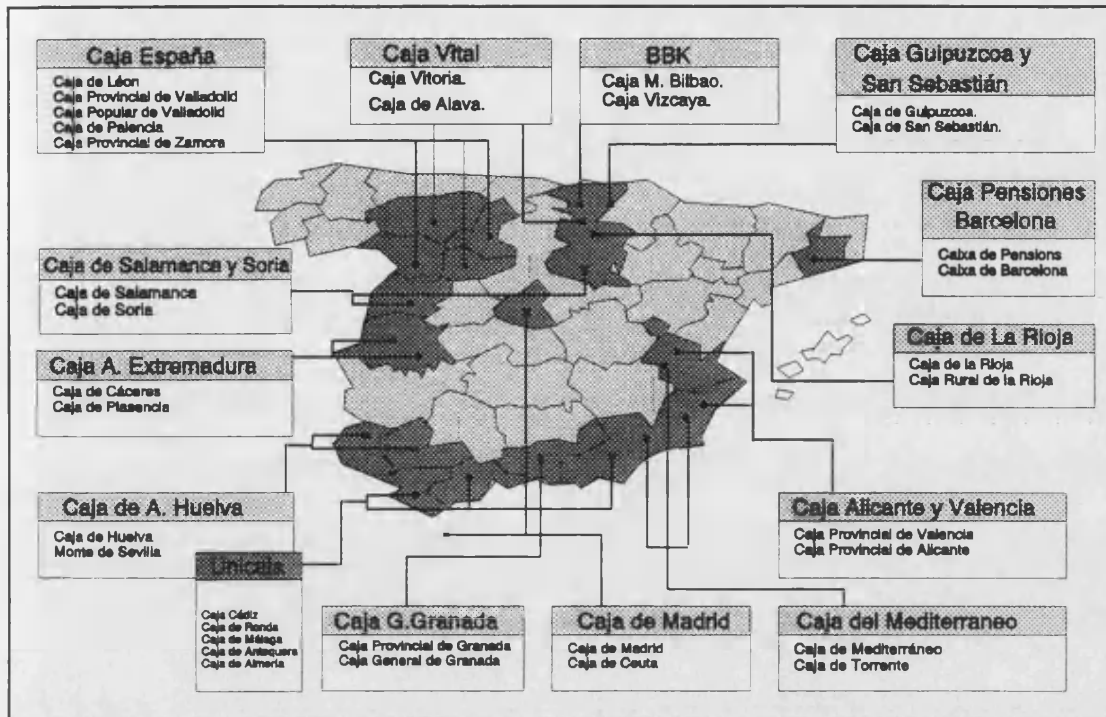


Figura 5.6. Proceso de fusiones recientes de las cajas de ahorro 1.990-91 (El País, 1.992).

Por otra parte, hay que tener en cuenta que en España todavía no se han producido los grandes movimientos de fusiones que tuvieron lugar durante los años cincuenta y sesenta en los países europeos.

Durante los próximos años se espera una continuidad en el proceso de fusiones de las cajas de ahorro españolas. Parece lógico pensar que el planteamiento estratégico de las cajas de ahorro sea el de llegar a una situación en la que exista una sola entidad por comunidad autónoma. El caso del País Vasco confirma este planteamiento.

5.3. LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES EN LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO.

5.3.1. CONCENTRACIÓN DE LA BANCA COOPERATIVA EN EUROPA.

El crédito cooperativo se halla implantado en la práctica totalidad de los países de la Europa Occidental (Martín Mesa, 1.991). No obstante, el peso relativo que éste posee sobre el conjunto del sistema bancario de cada uno de esos países difiere según el tipo de desarrollo e implantación llevados a cabo, o lo que es lo mismo, según el proceso de integración más o menos intenso que cada sistema ha desarrollado.

Así, en aquellos países donde la banca cooperativa ha iniciado y consolidado un importante proceso de integración a nivel regional y nacional, el peso alcanzado es apreciable (Alemania, Francia y Holanda). Por el contrario, en los países donde no se ha producido tal integración o no se ha producido con la intensidad necesaria, el peso es minoritario o marginal como es el caso de España.

Por consiguiente, para definir la capacidad competitiva de la banca cooperativa europea habría que analizar la situación alcanzada por ésta en cada uno de los países donde posee cierta implantación⁴. Sin embargo, también resulta interesante efectuar un análisis global sobre el sector dentro del marco de la Europa comunitaria. Así, podemos decir que algunas de las entidades de crédito cooperativo europeas se sitúan entre los primeros lugares del ranking bancario mundial. Según The Banker, en 1.989 el Crédit Agricole francés ocupaba el octavo lugar del mundo, siendo el primer banco mundial

⁴ En el presente trabajo no vamos a desarrollar dicho estudio. Sin embargo, para un análisis detenido al respecto puede consultarse a Soler Tormo (1.989), Martín Mesa (1.990 y 1.991), Ravoet (1.991 y 1.992) y Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (1.991).

no japonés. En 1.990 este puesto ha pasado a ocuparlo el DG Bank alemán, después de una importante integración regional desarrollada en este país.

La posición ocupada por la banca cooperativa en el conjunto de la C.E.E. queda reflejada en el Cuadro 5.13:

Cuadro 5.13. Posición bancos cooperativos.

BANCOS COMERCIALES	45%
CAJAS DE AHORRO	25%
BANCOS COOPERATIVOS	17%
OTROS ESTABLECIMIENTOS	13%

Fuente: Martín Mesa (1.990).

Como se puede apreciar, la banca cooperativa europea alcanza una cuota del 17%, inferior a la de la banca comercial y de las cajas de ahorro. No obstante, el porcentaje obtenido sobre el conjunto del sistema bancario es importante, dando constancia de la trascendencia que este subsector bancario tiene en la actualidad.

A pesar de las diferencias en la estructura financiera de cada país, los bancos cooperativos europeos presentan unos rasgos comunes que los diferencian del resto de entidades de crédito (Martín Mesa, 1.990):

- 1.-Su naturaleza jurídica: son entidades con personalidad independiente.

2.-Su estructura organizativa: basada en la coordinación y control mediante la constitución de grupos cooperativos regidos por un banco central, lo cual les permite alcanzar ventajas de pequeña y gran escala.

3.-Servicio de banca universal: liberalización de la operatoria y diversidad de productos financieros, así como acceso a las nuevas tecnologías de la información. A pesar de ello, siguen prestando colaboración a la pequeña y mediana empresa, compaginando ambos tipos de actividades.

4.-Las formas más extendidas son las Cajas Raiffeisen (cajas rurales en el caso español) y los Bancos Populares (dedicados a la financiación de la pequeña y mediana empresa industrial y de servicios).

5.-Estrategias globales, aunque respetando la independencia y la implantación local de cada entidad asociada.

En el Cuadro 5.14 aparecen reflejadas las diferentes formas de organización que toma el crédito cooperativo en los principales países de la Europa comunitaria. Como se puede observar, la estructura organizativa es muy similar. El crédito cooperativo se organiza de forma escalonada, de manera que existe compatibilidad entre el negocio bancario local y especializado (bancos y cajas locales) y la estrategia de banca universal centralizada (órganos regionales y nacionales), salvo en el caso español, que carece de un banco nacional. La forma jurídica adoptada es, generalmente, la cooperativa, si bien en algunos países también adoptan el status de sociedad anónima (Alemania y en menor medida España). El ámbito de actuación ha estado tradicionalmente limitado a los socios cooperativos salvo en Alemania y Holanda. No obstante, en el resto de países se ha ido ampliando con la liberalización de las operaciones activas.

CUADRO 5.14
FORMAS DE ORGANIZACIÓN DEL CRÉDITO COOPERATIVO EN EUROPA

	ALEMANIA	HOLANDA	FRANCIA	ESPAÑA
	D.G. Bank	Rabobank	Crédit Agricole	Grupo BCA-CR
Estructura	1. Bancos locales 2. Bancos regionales 3. D.G. Bank (Federal)	1. Bancos locales (oficinas técnicas del Rabobank) 2. Rabobank	1. Cajas locales (no bancarias) 2. Cajas regionales (Departamento) 3. Caisse National de Crédit Agricole	1. Cajas rurales provinciales, locales y comarcales (oficinas técnicas del BCA) 2. Banco de Crédito Agrícola.
Forma jurídica.....	1. Cooperativas de crédito 2. Cooperativas y sociedades anónimas 3. Sociedad anónima (persona de derecho público)	1. Cooperativa 2. Cooperativa	1. Cooperativa 2. Cooperativa 3. Ente de derecho público financiero	1. Cooperativa 2. Sociedad anónima
Ámbito de actuación..	Universal	Universal	Socios y usuarios	Socios en activo y universal pasivo
Estado. En capital...	0,6% D.G. Bank	Nula	Total en la CNCA	100% capital Estado
Autoridad pública....	Comisario, Auditor Consejo vigilancia	Nula	En la CNCA total Cajas: nombramientos	BCA: ICO Y M ^o Econ. Cajas: Bco. España
Control financiero...	Teórico: Bundesbank Real: Auditorías	Bco. Central Cajas: Rabobank	Banco Central CNCA: Tribunal Cuenta	BCA: ICO, Estado. CR: BCA y Bco España

Fuente: Barea, 1.987.

Tradicionalmente, la banca cooperativa ha estado fuertemente controlada por las autoridades monetarias en países como Francia y España, donde el papel del Estado en la economía nacional es considerable. Sin embargo, en países como Alemania y Holanda ha sucedido todo lo contrario. Por otra parte, el control ejercido por las autoridades económicas sí es apreciable en todos los países.

Pero la banca cooperativa también ha tomado conciencia de la importancia que tienen la integración y la cooperación a nivel internacional, más concretamente, a nivel europeo. En este sentido, cuando hablamos de integración de la banca cooperativa europea tenemos que hacer mención de la «Agrupación de bancos cooperativos de la C.E.E.», más conocida como Groupement. Este organismo, junto con las Federaciones europeas de bancos comerciales y cajas de ahorro, es una de las tres grandes organizaciones representativas de las entidades de crédito en Europa (Ravoet, 1.991).

La Agrupación fue creada en el año 1.970 con el nombre «Asociación de Ahorros Cooperativos e Instituciones de Crédito», dentro del marco de la C.E.E. y reconocida como portavoz de los bancos cooperativos por la Comisión, el Parlamento, el Comité Económico y Social y el Consejo de Ministros de las Comunidades Europeas. A partir de 1.983 pasó a denominarse «Asociación de Bancos Cooperativos de la C.E.». En ella se hallan representados bancos cooperativos de los doce Estados miembros. En la actualidad se hallan asociadas 23 agrupaciones europeas, además de los bancos populares Raiffeisen de Austria y los bancos cooperativos suecos, finlandeses y polacos, que poseen el estatuto de miembros asociados. En el caso de España, son miembros de la Agrupación la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, el Banco Cooperativo Español y el Banco de Crédito Agrícola.

El objetivo fundamental de la Agrupación es defender los intereses comunes de sus miembros dentro del marco comunitario. Las áreas que cubre son la política económica y monetaria, el libre movimiento de capitales y los servicios financieros, la coordinación de la ley de inspección de bancos, la armonización de la ley de impuestos, la protección del consumidor, la política social, la estandarización de las normas, etc. También se ocupa del establecimiento y aplicación de programas comunitarios que proporcionen financiación a sus clientes tradicionales en los sectores agrícola, pesquero y SME (Sistema Monetario Europeo). Igualmente, facilita la provisión de expertos en asistencia técnica a través de sus organizaciones miembro a las cooperativas de crédito y ahorro de la Europa del Este. También estimula la cooperación y coordinación entre miembros individuales en asuntos de mutuo interés.

Para ello cuenta con 30 millones de miembros, 50 millones de clientes, 360.000 colaboradores y unas 62.500 oficinas abiertas (agencias bancarias más bancos locales o regionales) (Véase el Cuadro 5.15).

Cuadro 5.15. Cifras clave de la banca cooperativa comunitaria.

CONCEPTO	1.989	1.990
Nº OFICINAS	52.818	51.492
Nº SOCIOS	28.533.306	30.606.707
Nº EMPLEADOS	354.541	370.502
DEPÓSITOS *	614.141	707.008
CRÉDITOS *	542.434	583.678
BALANCE CONSOLIDADO *	825.547	1.001.763

* En millones de ECUs.

Fuente: Martín Mesa (1.990).

Las cifras que aparecen en dicho Cuadro muestran la evolución creciente y constante seguida por la Agrupación de Bancos Cooperativos de la C.E.E.. Así, observamos crecimientos del orden del 21% en el balance consolidado, del 7% en el volumen de créditos, del 15% en el volumen de depósitos, del 4% en el número de empleados y del 7% en el número de socios. Tan solo se aprecia una tasa decreciente en el número de oficinas, consecuencia lógica del proceso de concentraciones bancarias (integración cooperativa) desarrollado en Europa durante la década de los ochenta.

Una visión pormenorizada sobre la composición estadística del conjunto de bancos cooperativos que componen el «Groupement des Banques Cooperatives de la C.E.» aparece en el Cuadro 5.16. Los bancos cooperativos más importantes de la C.E.E., según balance consolidado, son el Crédit Agricole, el DG. Bank y la Centrale Rabobank. Por contra, el Banco de Crédito Agrícola y las Cooperativas de crédito españolas se sitúan en los niveles más bajos, junto con los bancos portugueses e irlandeses.

CUADRO 5.16

ORGANIZACIONES MIEMBROS DE LA AGRUPACIÓN DE BANCOS COOPERATIVOS DE LA C.E.E

(Datos a 31.12.1.990)

ORGANIZACIONES MIEMBROS	Bcos region y locales	Oficinas bancarias	Socios	Clientes	Empleados	Balance *	Depósitos *	Cuota mercado
Agricultural Credit Corporatio	-	42	-	110.000	423	822	579	2,3%
Banco de Crédito Agrícola	36	852	204.586	-	2.966	7.599	6.360	-
Banques Populaires	31	1.900	1794.000	3693.000	27.543	57.142	32.857	4,0%
Caixa Central Cto.Agric.Mutuo	-	-	225	-	177	351	6	-
Caixas Crédito Agrícola Mutuo	221	410	220.000	480.000	2.200	2.178	1.816	3,0%
Caisses Raiffeisen	46	119	6.620	-	263	1.067	938	-
Casse Rurali ed Artigiane	718	1.775	330.000	3200.000	14.968	51.040	30.366	6,6%
Cera	397	1.029	420.282	1314.411	4.469	16.008	14.244	5,4%
Cooperativas de crédito	106	2.856	908.406	-	9.849	15.722	10.959	3,6%
Cooperative Bank	109	3.000	1	-	4.020	4.196	3.744	2,5%
Crédit Agricole	3.130	8.885	5200.000	17.000000	74.45	1223.521	147.288	17,8%
Crédit Cooperatif	38	185	45.000	60.000	1.950	5.500	1.700	1,1%
Crédit Mutuel	21	4.005	4972.000	7814.000	22.324	49.543	35.053	5,8%
Cmar	9	-	-	-	-	3.826	4.295	-
Danske Andelskasser	44	82	30.000	65.000	278	349	284	0,5%
Irish League of Credit Unions	513	663	1200.000	-	950	1.125	1.004	4,0%
Irish Sea Fisheries Board	-	5	-	-	86	21	-	-
Rabobank Nederland	851	3.028	730.000	-	37.850	87.121	61.146	25,0%
Volksbanken und Raiffeisenbank	3.037	18.764	11420.000	-	138.000	402.557	315.339	28,1%
Österreichische Genossenschaft	97	556	642.000	2800.000	4.500	13.260	7.657	7,0%
Österreichische Raiffeisenbank	840	2.497	1680.068	-	20.326	41.890	24.252	22,3%
Sveriges Foreningbankers	373	658	804.519	-	5.127	16.927	7.126	8,5%
TOTALES	10.621	51.492	30.606.707	36535.411	370502	1001.763	707.008	

* En millones de ECUs. Fuente: Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, 1.991.

5.3.2. DETERMINACIÓN DEL GRADO DE CONCENTRACIÓN Y DEL TAMAÑO DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO.

Las cooperativas de crédito españolas representan un sector marginal dentro del sistema bancario español, si bien su carácter social y arraigado al mundo cooperativo les permite desempeñar un papel importante, cobrando un protagonismo cualitativo apreciable en sectores económicos específicos como el agrario y el de la pequeña y mediana empresa.

A 31 de Diciembre de 1990, según el Anuario de la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, existían 104 entidades cooperativas de crédito, que contaban con 2.855 oficinas bancarias repartidas a lo largo de la geografía nacional, 909.973 socios que constituyen el grueso de la clientela, 9.849 empleados y un activo de 2.050 millones de pesetas (con un crecimiento del 13,7% con respecto al año anterior). Como se puede observar en los Cuadros 5.17 y 5.18, según número de oficinas y volumen de depósitos captados, las cooperativas de crédito presentan un peso muy pequeño dentro del sistema bancario, en comparación con los bancos privados y las cajas de ahorro.

Según número de oficinas, las cooperativas de crédito tienen un peso marginal, mostrando incluso un ligero descenso como consecuencia del proceso de la crisis financiera de comienzos de los ochenta. Mientras las cooperativas de crédito pierden casi dos puntos y la banca privada también, las cajas de ahorro ganan cinco puntos.

Por el lado de los depósitos, se observa un porcentaje aún menor, del orden del 5%, aunque con una tendencia ascendente desde el año 1.980.

Cuadro 5.17. Crecimiento oficinas bancarias según entidades en España.

ENTIDAD	1.979		1.986		1.990	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
BANCOS	12.238	54.2	16.471	53.3	16.917	47.9
CAJAS AHORRO	7.807	34.5	11.061	35,7	15.476	43,8
COOP.DE CRÉDITO	2.523	11.1	3.382	10.9	2.919	8.3
SIST.BANCARIO	22.568	100.0	30.914	100.0	35.312	100.0

Fuente: Banco de España. Boletín Estadístico.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que en el caso de las Cajas Rurales estos porcentajes se incrementan sensiblemente, dada la importante labor que estas entidades desempeñan en el campo español, y sobre todo en algunas Comunidades Autónomas como Valencia, donde el peso de las cajas rurales es superior al de las otras entidades bancarias en cuanto a la concesión de créditos y captación de depósitos procedentes del medio rural.

A continuación procedemos al análisis de los costes de dispersión aplicado a las cooperativas de crédito⁵. Según se puede apreciar en la Figura 5.7, la dispersión de los costes medios de las cooperativas de crédito españolas es elevada, no pudiendo establecer relación alguna entre el tamaño y los costes medios. Por consiguiente, no se puede afirmar que a mayor tamaño se den menores costes de explotación.

⁵ Según el estudio efectuado por Revell (1.989,a) para el caso de las cajas de ahorro.

Cuadro 5.18. Depósitos según entidades (% sobre total depósitos).

ENTIDAD	1.990	1.986	1.980
BANCOS	51.9	55.9	63.7
CAJAS DE AHORRO	44.1	39.7	32.7
COOP. DE CRÉDITO	4.0	4.3	3.4
SISTEMA BANCARIO	40.007,6*	23.973,1*	11.576,5*

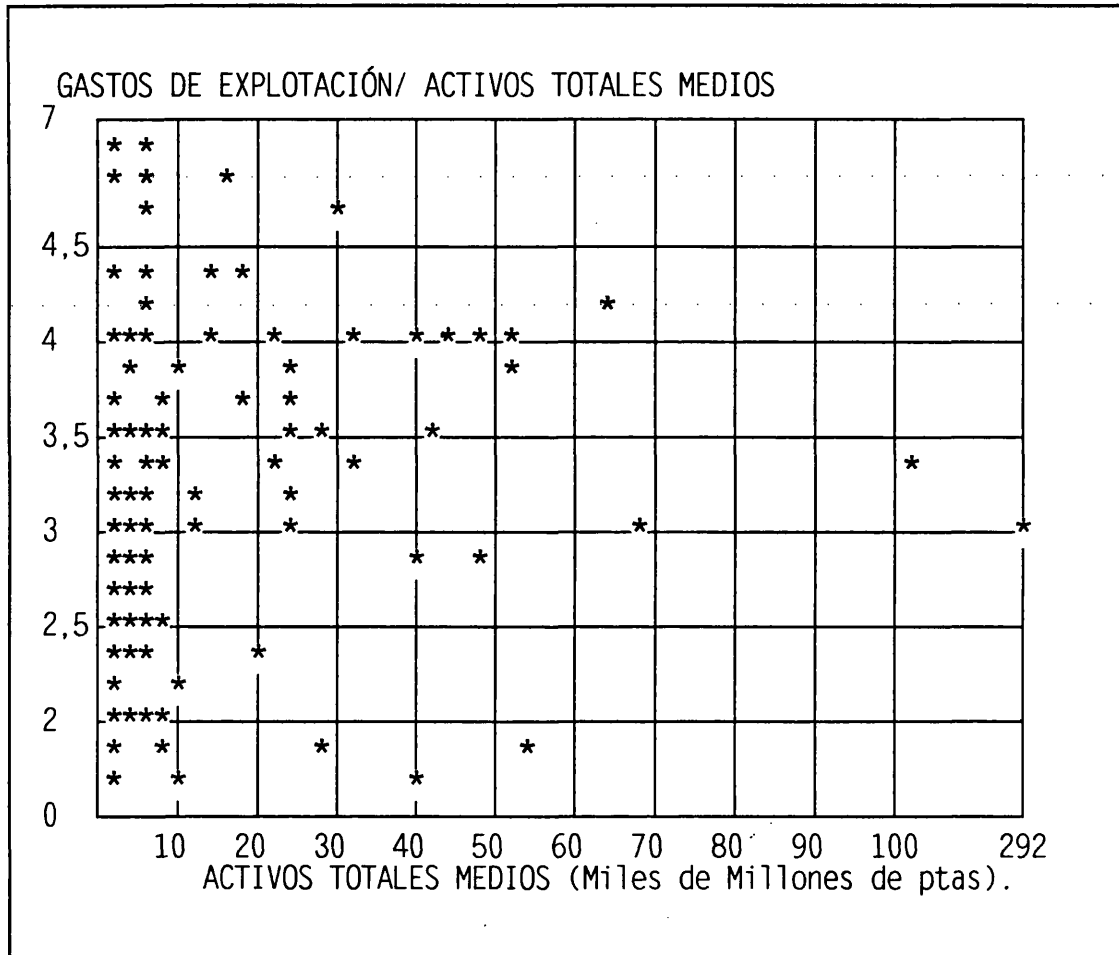
* Millones de pesetas.

Fuente: Banco de España. Boletín Estadístico.

Las Figuras 5.8 y 5.9 muestran la dispersión de las rentabilidades de las cooperativas de crédito en función de su tamaño. En este caso, tampoco se puede afirmar que un mayor tamaño garantice una rentabilidad elevada. Del análisis efectuado, sí se puede afirmar que el tamaño de las cooperativas de crédito es reducido en comparación con bancos y cajas de ahorro. La mayor parte de estas entidades se sitúan entre los 8.000-15.000 millones de pesetas de activos totales.

Sin embargo, considerando que las economías de escala se obtienen mediante el cociente entre los gastos de explotación y los activos totales medios, tal y como definíamos anteriormente (Revell, 1.989,b), no podemos afirmar que un mayor tamaño garantice menores costes productivos. Esta era la misma conclusión que obteníamos para el caso de las cajas de ahorro y de la banca privada, afirmación que ya efectuábamos también previamente a nivel teórico. Tradicionalmente, las cooperativas de crédito han presentado tamaños pequeños por estar ligadas a los mercados locales y grupos específicos de clientes. Este hecho ha supuesto un reducido grado de concentración de este tipo de entidades, sobre todo si lo relacionamos con el operado en el resto de países europeos.

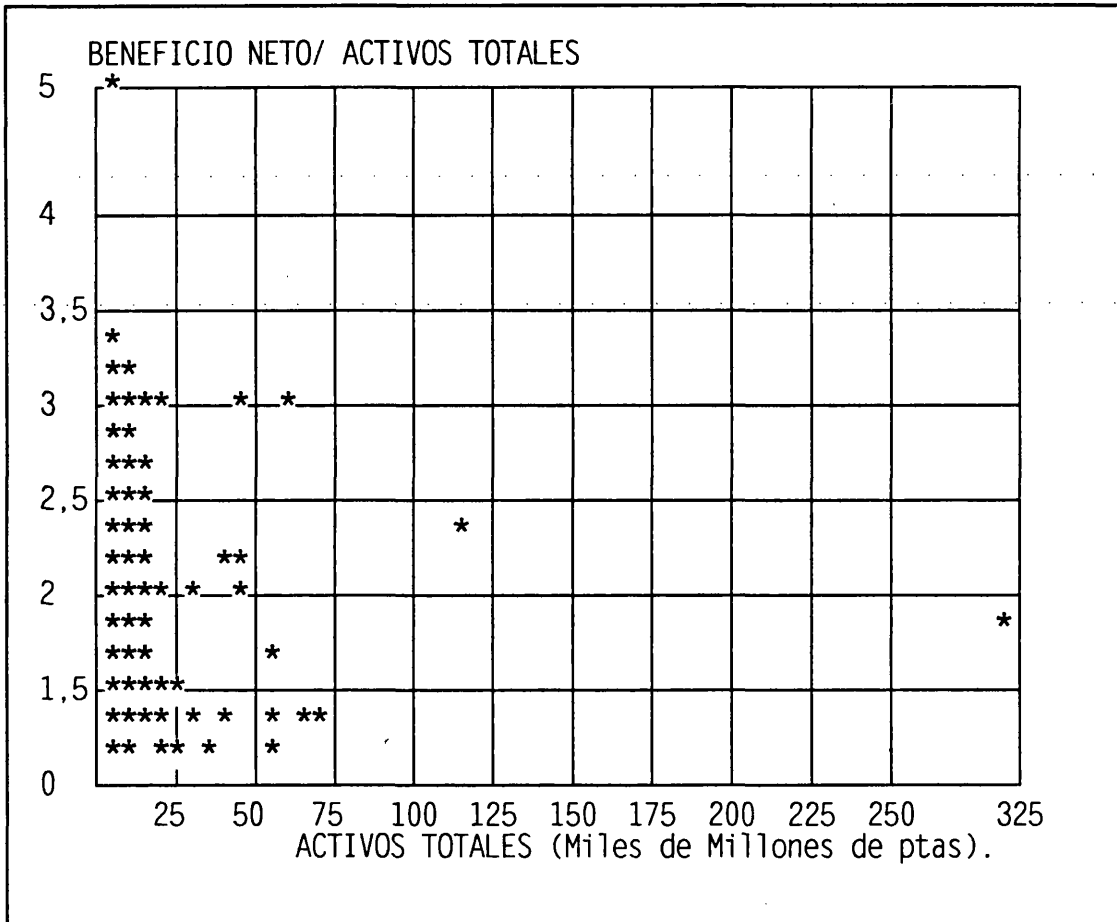
Figura 5.7. Diagrama de dispersión de los costes medios de las cooperativas de crédito según tamaño en 1.989-1.990 (Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, Anuarios 1.990 y 1.991).



No obstante, dentro del campo de las cajas rurales españolas se puede apreciar diferentes tendencias en el grado de concentración, al igual que veíamos anteriormente para el caso de la banca privada y las cajas de ahorro. Las tendencias han sido las siguientes:

- 1.-Escaso nivel de concentración desde su implantación hasta comienzos de la década de los ochenta.

Figura 5.8. Diagrama de dispersión de rentabilidades de las cooperativas de crédito según tamaño en 1.989-1.990 (Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, Anuarios 1.990 y 1.991).



2.-Tendencia a la concentración a partir de la crisis de las cajas rurales operada desde 1.983 hasta 1.986.

3.-Tendencia a la concentración, con una nueva fase de fusiones, esta vez llevada a cabo a la par que las cajas de ahorro y los bancos privados.

El reducido tamaño de las cooperativas de crédito influye en su comportamiento estratégico. Las cajas rurales locales pueden asumir eficientemente la comercialización de cuentas bancarias (libretas de ahorro, cuentas corrientes) y procesamiento de transacciones.

5.3.3. EL PROCESO DE FUSIONES DE LAS CAJAS RURALES ESPAÑOLAS.

El proceso de absorciones y fusiones desarrollado durante la década de los años ochenta en las cooperativas de crédito, tanto entre cajas rurales, como entre éstas y las cajas de ahorro, queda reflejado en los Cuadros 5.19 y 5.20.

Las conclusiones más importantes que se pueden deducir del análisis realizado son las siguientes:

- 1.-Las fusiones se realizan dentro del ámbito geográfico regional o comarcal.
- 2.-Una gran parte de dichas fusiones son llevadas a cabo mediante la absorción de cajas rurales por cajas de ahorro. Las absorciones entre cajas rurales han sido mínimas.

Cuadro 5.20. Absorciones o fusiones entre cajas rurales.

AÑO	CAJA ABSORBIDA	CAJA ABSORBENTE
1.985	C.R.La Mancha de Villarobledo	C.R.P. de Albacete
1.986	C.R. Sax, Montaña y Vinalopó	C.R.P. de Valencia
1.987	C.R. Cenizate	C.R.P. de Albacete
1.987	C.R. Fuentes de León	C.R.P. de Badajoz
1.987	C.R. La Llosa	C.R.P. de Castellón
1.987	C.R. de Soneja	C.R.P. de Castellón
1.987	C.R. Fertilizadora Castellón	C.R.San Isidro Castellón
1.989	C.R.P. de Guadalajara	C.R. de Toledo
1.990	C.R. San José (Andalucía)	C. Agrícola S.José*

* Es absorbida por la cooperativa agrícola de la localidad transformándose en la sección de crédito de dicha cooperativa.

Fuente: Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (1.990) y Boletines Económicos del Banco de España.

Cuadro 5.19. Absorciones de cajas rurales por cajas de ahorro.

<u>ÁMBITO</u>	<u>CAJA ABSORBIDA</u>	<u>CAJA ABSORBENTE</u>	<u>AÑO</u>
Comarcal y local	C.R. Xàbia	C. Mediterráneo	1.984
Comarcal y local	C.R. Pirineo	Caja Barcelona	1.986
Comarcal y local	C.Cto.Granollers	Caja Madrid	1.986
Comarcal y local	C.Cto.Mediterráneo	Caja Madrid	1.986
Comarcal y local	C.Cto.Industrial	Caja Madrid	1.986
Provincial	C.R. Reus	Caja Madrid	1.986
Provincial	C.R. Jerez	C.San Fernando	1.986
Provincial	C.R. Madrid	Caja Madrid	1.986
Provincial	C.R. Pontevedra	Caja Galicia	1.986
Provincial	C.R. La Coruña	Caja Galicia	1.986
Comarcal y local	C.R. Talavera	Caja madrid (50%) C.Pensions (50%)	1.987
Provincial	C.R. Almería	Caja Barcelona	1.987
Provincial	C.R. Gerona	Caja Madrid	1.987
Provincial	C.R. Palencia	Caja Madrid (50%) C.Pensions (50%)	1.987
Comarcal y local	C.R.Mediterráneo (Orihuela)	C.P.Alicante (50%) Caja Murcia (50%)	1.988
Comarcal y local	C.R.Segre-Cinca	Ibercaja	1.988
Comarcal y local	Avicultores Reus	C. Cataluña	1.988
Comarcal y local	C.de Inversiones	Caja Madrid	1.988
Comarcal y local	C.Crédito Mutua	Caja Madrid	1.988
Provincial	C.R. Cantabria	Caja Madrid (50%) C.Pensions (50%)	1.988
Provincial	C.R. Murcia	Caja de Murcia	1.988
Provincial	C.R. Avila	Caja Salamanca	1.988
Provincial	C.R. Barcelona	Caja Barcelona	1.988
Provincial	C.R. Orense	Caja Galicia	1.988
Provincial	C.R. La Rioja	Caja La Rioja	1.988
Comarcal y local	C.Arenas San Pedro de Avila	Caja Salamanca	1.989
Comarcal y local	C.R. Almenar	Caja Barcelona	1.989
Comarcal y local	C.Privada Crédito	Banco Universal	1.989
Comarcal y local	C.R. Catalunya	Ibercaja	1.991
Provincial	C.R.P.de León	Caja de Galicia	1.992

Fuente: Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (1.990) y Boletines Económicos del Banco de España.

El proceso de fusiones llevado a cabo por las cooperativas de crédito españolas durante el período 1.984-1.992 aparece reflejado en el Cuadro 5.21.

CUADRO 5.21.
PROCESO FUSIONES CAJAS RURALES 1.984-1.992

AÑOS	FUSIONES ENTRE CAJAS RURALES	FUSIONES ENTRE CR-C.DE AHORRO
1.984	-	1
1.985	1	-
1.986	1	9
1.987	5	4
1.988	-	11
1.989	1	3
1.990	1	-
1.991	-	1
1.992	-	1
TOTAL	9	30

Fuente: Banco de España (Boletín Económico).

Como se puede apreciar en dicho cuadro, el mayor número de fusiones se realiza durante el período 1.986-1.988, pues supone el 76,9% del total de las fusiones realizadas sobre el período analizado (30 fusiones sobre 39). Ello es debido al hecho que durante ese subperíodo es cuando se produce el saneamiento del sector, una vez encauzada la crisis, por lo que muchas

cajas rurales que entraron en crisis a comienzos de los ochenta son absorbidas por cajas de ahorros (en un 80% de los casos) y en menor medida por otras cajas rurales. A partir del año 1.989 se vuelve a la normalidad y, si bien en dicho año aún se producirán cuatro fusiones más, en los tres años siguientes el número de fusiones realizadas es de una por año.

El total de fusiones realizadas en todo el período considerado es de 39, de las cuales 30 corresponde a fusiones realizadas entre cajas rurales y cajas de ahorros (el 76,9% sobre el total).

Veamos de qué forma dicho proceso de fusiones ha influido en el grado de concentración de las cooperativas de crédito. Para ello vamos a determinar su tamaño actual en función del volumen de recursos propios (Cuadro 5.22.).

CUADRO 5.22.

TAMAÑO DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO SEGÚN TIPOS

(Recursos propios en porcentaje)

ENTIDAD	NÚMERO	< 150 *	150-500*	500-750*	> 750*
C.Popular	16	-	31,25	6,25	62,50
C.Rurales	87	19,54	26,44	8,04	45,98
-Locales	34	32,08	37,74	9,43	20,75
-Provinc.	53	-	8,83	5,88	85,29
TOTAL	103	16,50	27,18	7,78	48,54

* En millones de pesetas.

Fuente: Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, 1.992.

El 43,68% de las cooperativas de crédito posee menos de 500 millones de pesetas de recursos propios, de acuerdo con el Cuadro 5.22. Este dato nos permite afirmar que a pesar de las fusiones realizadas, el tamaño de las cooperativas de crédito españolas es reducido y sensiblemente inferior al de los bancos y las cajas de ahorro.

Según tipos, las entidades con menor tamaño son las cajas rurales, pues el 45,98% de las mismas posee menos de 500 millones de pesetas en recursos propios. En cambio, el 62,5% de las cajas profesionales y populares tienen más de 750 millones de pesetas.

El menor tamaño de las cajas rurales es debido a la escasa dimensión de las cajas locales y comarcales, dado que el 69,82% de las mismas posee menos de 500 millones de pesetas. Este hecho demuestra la escasa capitalización de estas entidades.

Sin embargo, el tamaño de las cajas rurales provinciales es con diferencia el más elevado. Tan solo el 8,83% de estas entidades posee menos de 500 millones de pesetas mientras que el 85,29% de las mismas posee más de 750 millones.

Por consiguiente, podemos concluir que:

- 1.- La concentración del sector del crédito cooperativo español se ha traducido en un incremento destacado del tamaño de las cajas rurales provinciales.
- 2.- Las cajas rurales locales y comarcales tienen serios problemas de capitalización.

BIBLIOGRAFÍA

Alhadeff, D.A. (1.954):

«Monopoly and competition in banking», Berkeley, California, *University of California Press*. Citado en Clark, 1.984.

Aly, H.Y., Grabowski, R., Pasurka, C. y Rangan, N.(1.990):

«Technical, Scale and allocative efficiencies in U.S. Banking: an empirical investigation», *The Review of Economics and Statistics*, 1.

Amihud, Y., Dodd, P. y Weinstein, M. (1.986):

«Conglomerate Mergers, Managerial motives and stochholder wealth», *Journal of banking and Finance*, 10.

Banco de España (1.992,b):

«Concentración en el sector bancario español en el período 1.980-1.991» en *Boletín Económico*, Mayo.

Barea Tejeiro, J. (1.987):

«El nuevo modelo de crédito cooperativo agrario en España» en *Papeles de Economía Española* nº 32.

Baumol, W.(1.977):

«On the proper test for natural monopoly in a multiproduct industry», *American Economic Review*, 67, Diciembre. Citado en Gilligan, Smirlock y Marshall, 1.984.

Becketti, S. (1.986):

«Corporate mergers and the business cycle», *Federal Reserve Bank of Kansas Economic Review*, 71. Citado en Hunt, 1.988.

Bell, F. y Murphy, N.(1.968):

«Cost in commercial banking: a quantitative analysis of bank behaviour and its relation to bank regulation», *Research Report* nº 41 (Federal Reserve Bank of Boston, MA). Citado en Gilligan, Smirlock y Marshall, 1.984.

Bengoechea Goya, J. y Lerena, L.A. (1.988):

«La dimensión como condicionante en la estrategia bancaria» en *Papeles de Economía Española* nº 36.

- (1.990):

«Desafíos y respuestas en la banca española» en *Papeles de Economía Española* nº 44.

Benston, G. (1.965):

«Economies of scale and marginal costs in banking operations», *National Banking Review*, 2, Junio. Citado en Gilligan, Smirlock y Marshall, 1.984.

- (1.972):

«Economies of scale in financial institutions», *Journal of Money, Credit and Banking*, 4, Mayo.

- , Hanweck, G.A. y Humhrey, D.B.(1.982):

«Scale Economies in banking», *Journal of Money, Credit and Banking*, Vol. 14 nº 4, Noviembre.

Berger, A.N., Hanweck, G.A. y Humphrey, D.B.(1.987):

«Competitive viability in banking», *Journal of Monetary Economics*, 20.

- y Humphrey, D.B. (1.991):

«The dominance of inefficiencies over scale and product mix economies in banking», *Journal of Monetary Economics*, Vol. 28, 1, Agosto.

Berges, A., Ontiveros, E. y Valero, F.J.(1.989):

«Estructura comparada de la gran banca de la C.E.E.» en *Papeles de Economía Española*, Suplementos sobre el sistema financiero nº 28.

Bertrán Mendizabal, F. (1.988):

«Aspectos jurídicos de las fusiones y adquisiciones de empresas» en *Fusiones y adquisiciones de empresas*, Banco Santander de Negocios, Instituto de Empresa, Madrid.

Blumberg, P. (1.975):

The mega corporation in American Society: the scope of corporate power, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. Citado en Hunt, 1.988.

Bradley, M., Desai, A. y Kim, E. (1.983):

«The rationale behind interfirm tender offers: information or synergy», *Journal of Financial Economics*, 11. Citado en Hunt, 1.988.

Brenner, S.N. y Molander, E. (1.977):

«Is the Ethics of Business Changing?», *Harvard Business Review*, Enero-Febrero. Citado en Pasquero, 1.989.

Brummer, J. (1.985):

«Business Ethics: Micro and Macro», *Journal of Business Ethics*, 4. Citado en Pasquero, 1.989.

Buckley, A. (1.975):

«Growth by Acquisition», *Long Range Planning*, Agosto.

Buigues, P. y Jacquemín, A. (1.988):

«1.992: quelles stratégies pour les entreprises européennes», *Revue Française de Gestion*, Junio-Agosto.

Campos Calvo-Sotelo, M. (1.988):

«El reto de integrar con éxito una adquisición» en *Fusiones y adquisiciones de empresas*, Banco Santander de Negocios, Instituto de Empresa, Madrid.

Canals, J. (1.990):

Estrategias del sector bancario en Europa. El reto de 1.993, Ariel, Barcelona.

Casilda Béjar, R. (1.991):

«Una visión sobre los mercados financieros y su globalización» en *Banca Española* nº 240, Marzo.

Castaño Colomer, J. (1.990):

«Las cooperativas de crédito en la Comunidad Europea», Octavas Jornadas Cooperativas, *El Crédito* nº 8 Octubre.

Caves, R.E. (1.989):

«Mergers, Takeovers, and Economic Efficiency», *International Journal of Industrial organization*, 7.

Chung, K.S. y Weston, J.F.(1.982):

«Diversification and mergers in a strategic long range planning framework», Capítulo 13 en M. Keenan y L. White, Eds. *Mergers and Acquisitions* (D.C. Heath, Lexington, MA). Citado en Sushka y Bendeck, 1.988.

Clark, J.A.(1.984):

«Estimation of economies of scale in banking using a generalized functional form», *Journal of Money, Credit and Banking*, Vol. 16 nº1, Febrero.

- (1.988):

«Economies of scale and scope at depository financial institutions: a review of the literature», *Federal Reserve Bank of Kansas Economic Review*, Septiembre-Octubre. Citado en Gual, Ximenez y Vives, 1.990.

Clarke, C.J. (1.987):

«Acquisitions-Techniques for Measuring Strategic Fit», *Long Range Planning*, Vol. 20 nº 3.

- y Brennan, K. (1.990):

«Building Synergy in the Diversified Business», *Long Range Planning*, Vol. 23 nº 2.

Cooke, T.E. (1.986):

Mergers and Acquisitions, Basil Blackwell, New York.

Cowling, K., Stoneman, P. y Cubbin, J. (1.979):

Mergers and Economic performance, C.U.P. Cambridge. Citado en Hunt, 1.988.

Cuervo, A. (1.988):

«Estrategias bancarias ante la Europa de los noventa: OPAs y fusiones», *Economistas* nº 35.

Cuervo Arango, C.(1.988):

"Las fusiones bancarias en perspectiva", *Economistas* nº 35.

Delgado Fernández, F.L.(1.989):

Economías de escala en el sistema bancario español, Tesis Doctoral no publicada, Universidad Complutense de Madrid. Citado en Gual, Ximenez y Vives, 1.990.

Dennis, D.K. y McConell, J.J. (1.986):

«Corporate mergers and security», *Journal of Financial Economics*, 16 (2). Citado en Hunt, 1.988.

Dewing, A.S. (1.921):

«Statistical Test of the Success of Consolidations», *Quarterly Journal of Economics*, XXXVI, Noviembre. Citado en Durán Herrera, 1.977.

Drucker, P. (1.981):

«The five rules of Successful acquisition», *The Wall Street Journal*, 15 Octubre. Citado en Cooke, 1.986.

Drum, D.S.(1.979):

«The effect of holding company affiliation upon the scale economies of banks», *Staff Memoranda* nº 79-2, Chicago: Federal Reserve Bank of Chicago. Citado en Clark, 1.984.

Durán Herrera, J.J. (1.977):

La diversificación como estrategia empresarial. El conglomerado multinacional, Pirámide, Madrid.

- (1.988):

«Banca multinacional e internacionalización de la banca en España» en *Información Comercial Española*, Octubre.

Ellis, D.J. y Pekar, P.P. (1.978):

«Acquisitions: is 50/50 good enough», *Planning Review*, 6 (4) Julio.
Citado en Hunt, 1.988.

Fanjul, O. y Maravall, F.(1.983):

«Sobre economías de escala en el sistema bancario español» en
Información Comercial Española, Abril.

- y - (1.984):

«Competencia y rentabilidad del sistema bancario» en *Papeles de
Economía Española* nº 18.

- y - (1.985):

La eficiencia del sistema bancario español, Alianza Editorial, Madrid.

Franks, J. y Harris, R.S. (1.986):

Shareholder walth effects of corporate takeovers: the U.K. experience.
Working Paper IFA. London Business School. Citado en Hunt, 1.988.

Free, V. (1.983):

«CEO's and their corporate cultures: new game plans», en *Marketing
Communications*, Junio. Citado en Hunt, 1.988.

García Vicente, R. (1.989):

«La cooperación entre empresas en la Comunidad Europea», *Economía
Industrial*, Marzo-Abril.

Gartrell, K. y Yantek, I. (1.986):

Congressional Politics and Corporate mergers. *Working Paper*,
Academy of Management Meeting, Chicago, Agosto. Citado en Hunt,
1.988.

Gellerman, S.W. (1.986):

«Why Good Managers Make Bad Ethical Choices?», *Harvard Business Review*, 4, Julio-Agosto. Citado en Pasquero, 1.989.

Gilkey, R. y McCann, J.E. (1.990):

Fusiones y adquisiciones de empresas, Díaz de Santos, Madrid.

Gilligan, T., Smirlock, M. y Marshall, W.(1.984):

«Scale and scope economies in the multi-product banking firm», *Journal of Monetary Economics*, 13.

- y - (1.984):

«An empirical study of joint production and scale economies in commercial banking», *Journal of Banking and Finance*, 8.

Gort, M. (1.969):

«An Economic disturbance theory of mergers», *Quarterly Journal of Economics*, Noviembre. Citado en Cooke, 1.986.

Greenbaum, S.I.(1.967):

«A study of bank costs», *National Banking Review*, 4, Junio. Citado en Clark, 1.984.

Gropper, D.M.(1.991):

«An empirical investigation of changes in scale economies for the commercial banking firm, 1.979- 1.986», *Journal of Money, Credit and Banking*, Noviembre.

Gual, J., Ximenez, S. y Vives, X.(1.990):

Dimensión y eficiencia en costes en la banca española, Documento de Trabajo nº 62, Confederación Española de Cajas de Ahorro, Madrid.

Guardans, F. (1.988):

«Cómo vender una compañía» en *Fusiones y adquisiciones de empresas*, Banco Santander de Negocios, Instituto de Empresa, Madrid.

Hannah, L y Kay, J.A. (1.977):

Concentration in modern industry, McMillan Press, London. Citado en Hunt, 1.988.

- y - (1.981,a):

«The contribution of mergers to concentration growth: a reply to professor Hart», *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 29 nº 3, Marzo.

- y - (1.981,b):

«The contribution of mergers to concentration growth: a reply to professor Prais», *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 29 nº 3, Marzo.

Harrison, J.S. (1.987):

«Alternatives to Merger-Joint Ventures and other strategies», *Long Range Planning*, Vol. 20 nº 6.

Henderson, V.E. (1.982):

«The Ethical Side of Enterprise», *Sloan Management Review*, Primavera.

Hovers (1.973):

La expansión por absorción, Deusto, Bilbao.

Hunt, J.W. (1.988):

«Gestionar la adquisición con éxito: ¿Una cuestión humana?» en *Fusiones y adquisiciones: aspectos culturales y organizativos*. Documento de trabajo, Centro de Estudios sobre las Organizaciones, 1.990.

Jemison, D.B. y Sitkin, S.B. (1.986):

«Acquisitions: the process can be a problem», *Harvard Business Review*, Marzo-Abril.

Jensen, M.C. y Ruback, R.S. (1.983):

«The market for corporate control: the scientific evidence», *Journal of Financial Economics*, 11.

Jones, P.T. (1.985):

«Sanctions, Incentives and Corporate Behaviour», *California Management Review*, 27 (3).

Kalish, L. y Gilbert, R.A.(1.973):

«An analysis of efficiency of scale and organizational form in commercial banking», *Journal of Industrial Economics*, 21, Julio. Citado en Clark, 1.984.

Kelly, E.M. (1.967):

Profitability of Growth Through Mergers, University Park, The Pennsylvania State university. Citado en Durán Herrera, 1.977.

Kitching, J. (1.967):

«Why do mergers miscarry?», *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre. Citado en Hunt, 1.988.

- (1.973):

Acquisitions in Europe: causes of corporate successes and failures, *Business International*, Geneva. Citado en Hunt, 1.988.

Lecea Flores de Lemús, A. (1.991):

«Los sectores de la banca y del seguro españoles ante el Mercado Único» en *Información Comercial Española* nº 690, Abril.

Leighton, C.M. y Tood, G.R. (1.969):

«After the acquisition: continuing challenge», *Harvard Business Review*, 47 (2). Citado en Jemison y Sitkin, 1.986.

Livermore, S. (1.936):

«The success of industrial mergers», *Quarterly Journal of Economics*, 50 (4). Citado en Hunt, 1.988.

Longbrake, W.A. y Haslem, J.A.(1.975):

«Productive efficiency in commercial banking: the effects of size and legal form of organization on the cost of producing demand deposit services», *Journal of Money, Credit and Banking*, 7, Agosto.

Lorenz, C. (1.986,a):

«Takeovers: at best an each way bet», *Financial Times*, Enero 6. Citado en Hunt, 1.988.

- (1.986,b):

«The trouble with takeovers», *Financial Times*, Diciembre 8. Citado en Hunt, 1.988.

Mace, M.L. y Montgomery, G.G. (1.962):

Management Problems of Corporate Acquisitions. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. Citado en Durán Herrera, 1.977.

Malatesta, P.H. (1.983):

«The wealth effect of merger activity and the objective function of the merging firm», *Journal of Financial Economics*, 11. Citado en Hunt, 1.988.

Manne, H.G. (1.965):

«Mergers and the market for corporate control», *Journal of Political Economy*, 73. Citado en Hunt, 1.988.

Mañas Antón, L.A.(1.990):

«El sector bancario ante el Mercado Único: reflexiones críticas» en *Papeles de Economía Española* nº 44.

March Delgado, C. (1.991):

«Estrategias empresariales ante la globalización de los mercados», *Información Comercial Española* nº 692, Abril.

Marmuse, C. (1.978):

«L'integration des organisations», *Direction et Gestion* nº 2.

Martín Mesa, A. (1.990):

«La banca cooperativa en el ámbito del Mercado Único Europeo» en *Boletín Económico de Información Comercial Española* 9-15 Julio.

- (1.991):

«El cooperativismo de crédito en España ante el Mercado Único Europeo» en *Ciriec-España* nº 11, Octubre.

Martínez Charterina, A. (1.990):

Análisis de la integración cooperativa, Universidad de Deusto, Bilbao.

Meeks, G. (1.977):

Disappointing marriage: a study of the gains from merger. Cambridge, England: Cambridge University Press. Citado en Jemison y Sitkin, 1.986.

- y Meeks, J.G. (1.981):

«Profitability measures as indicators of post-mergers efficiency», *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 29 nº 4, Junio.

Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1.991):

La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management, Ariel, Barcelona.

Mikol, A. (1.989):

«Il n'y a pas d'OPA inamicable», *Revue Française de Gestion*, Septiembre-Octubre.

Mirvis, P.H., Marks, M.L. y Sales, A.L. (1.983):

A conceptual history of the impact of a corporate acquisition. In E.E. Lawler (Chair). Citado en Jemison y Sitkin, 1.986.

Mueller, H.E. (1.970):

«Diversification by merger in international perspectives», *ST. John's Law Review*. Citado en Durán Herrera, 1.977.

Mueller, D.C. (1.969):

«A theory of conglomerate mergers», *Quarterly Journal of Economics*, 83. Citado en Jemison y Sitkin, 1.986.

- (1.985):

«Mergers and market share», *The Review of Economics and Statistics* n° 67.

- (1.989):

«Mergers: causes, effects and polices», *International Journal of Industrial Organization*, 7.

Nelson, R. (1.959):

«Mergers movements in American Industry 1.895- 1.956» *N.B.E.R. General Studies* n° 66, Princetown University Press. Citado en Hunt, 1.988.

Nesi, N. (1.989):

«Los bancos italianos y el horizonte de 1.992: el problema de las fusiones» en *Papeles de Economía Española*, Suplementos sobre el sistema financiero n° 28.

Nicolaou, C. (1.988):

«Aspectos estratégicos y criterios para la selección de empresas» en *Fusiones y adquisiciones de empresas*, Banco Santander de Negocios, Instituto de Empresa, Madrid.

Nielsen, R.P. (1.985):

«Alternative Managerial Responses to Ethical Dilemmas», *Planning Review*, Noviembre. Citado en Pasquero, 1.989.

Noulas, A.G., Ray, S.C. y Miller, S.M.(1.990):

«Returns to scale and input substitution for large U.S. Banks», *Journal of Money, Credit and Banking*, Vol.22 nº 1, Febrero.

Odagiri, H. y Hase, T. (1.989):

«Are Mergers and Acquisitions going to be popular in Japan too?», *International Journal of Industrial Organization*, 7.

Parker, H. (1.968):

«Making money of mergers» en *Management Decisions*, Otoño. Citado en Hunt, 1.988.

Pasquero, J. (1.989):

«Fusions et Acquisitions: principes d'analyse éthique», *Revue Française de Gestión* Junio-Agosto.

Penrose, E. (1.959):

The theory of the growth of the firm, Basil, Blackwell and Mott, Oxford. Citado en Hunt, 1.988.

Pickering, J.F. (1.983):

«The causes and consequences of abandoned mergers», *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 31 nº 3, Marzo.

Pisón, I., Ramos, A. y Buch, E. (1.990):

«Planificación Estratégica de las fusiones y adquisiciones», *Esic-Market*, Julio-Septiembre.

Pitts, R.A. (1.976):

«Diversification strategies and organizational policies of large diversified firms», *Journal of Economics and Business*, 28 (3). Citado en Jemison y Sitkin, 1.986.

Polo, Y. (1.986):

«Desarrollo de nuevas tecnologías: la empresa bancaria» en *Economía Industrial*, Septiembre-Octubre.

Porter, M. (1.980):

«Cómo influyen las fuerzas de la competencia en la formación de una estrategia», *Harvard Deusto Business Review*, Primer trimestre.

Rappaport, A. (1.979):

«Strategic analysis for more profitable acquisitions», *Harvard Business Review*, Julio-Agosto.

Ravenscraft, D.J. y Scherer, F.M. (1.989):

«The Profitability of Mergers», *International Journal of Industrial Organization*, 7.

Ravoet, G. (1.991):

«Las cooperativas de crédito en Europa» en *Ciriec-España* nº 11, Octubre.

- (1.992):

Los bancos cooperativos, Ponencia presentada en el 19 Congreso Internacional del Ciriec, Valencia, Junio.

Raymond, J.L. y Repilado, A.(1.989):

«Análisis de las economías de escala en el sector cajas de ahorro», *Fundación FIES*. Citado en Gual, Ximenez y Vives, 1.990.

Reid, S.R. (1.968):

Mergers, managers and the economy, McGraw-Hill, New York. Citado en Jemison y Sitkin, 1.986.

Revell, J. (1.988):

«Las fusiones y el papel de los grandes bancos» en *Papeles de Economía Española* nº 36.

- (1.989,a):

El futuro de las cajas de ahorro. Estudio de España y el resto de Europa, Informe, Octubre.

- (1.989,b):

«Preparación bancaria para 1.992: algunas claves y algunas respuestas» en *Papeles de Economía Española*, Suplementos sobre el sistema financiero nº 28.

Rodríguez Antón, J.M.(1.990):

La banca en España, Pirámide, Madrid.

Salter, M.S. y Weinhold, W.A. (1.980):

«La diversificación por absorción: creación de valor», *Harvard Deusto Business Review*, Segundo trimestre.

Sánchez Oliván, J. (1.984):

La fusión de sociedades. Estudio económico, jurídico y fiscal, Editoras de Derecho Reunidas, Madrid.

Sanz Gadea, E. (1.989):

Régimen fiscal y contable de la fusión, Centro de Estudios financieros, Madrid.

Saracho Rodríguez De Torres, E. (1.988):

«Fusiones y adquisiciones. Creación de valor accionarial» en *Fusiones y adquisiciones de empresas*, Banco Santander de Negocios, Instituto de Empresa, Madrid.

Serpa, R. (1.985):

«Creating a Candid Corporate Culture», *Journal of Business Ethic*, 7. Citado en Pasquero, 1.989.

Soler Tormo, F. (1.989):

El cooperativismo de crédito: de la crisis al Mercado Único, Tesis de Licenciatura, Universidad de Valencia.

Sushka, M.E. y Bendeck, Y.(1.988):

«Bank acquisitions and stockholders wealth», *Journal of Banking and Finance*, 12.

Sutton, C.L. (1.983):

Economía y estrategias de empresa, Limusa México.

Trujillo, J.A., Cuervo Arango, C. y Vargas, F.(1.988):

El Sistema Financiero Español, Ariel, Barcelona.

Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (1.990):

Anuario 1.990, Madrid.

- (1.991):

«El crédito cooperativo en Europa» en *Crédito Cooperativo* nº 52, Septiembre-Octubre, Madrid.

Vansina, L.S. (1.991):

«Fusiones y adquisiciones: una perspectiva estratégica del cambio organizativo» en *Fusiones y adquisiciones: análisis de casos reales*, Documento de Trabajo nº 2, Centro de Estudios sobre las Organizaciones.

Vives, X. (1.988):

«Concentración bancaria y competitividad» en *Papeles de Economía Española* nº 36.

Von Der Pahlen, A. (1.988):

«Funciones del asesor en el proceso de fusiones y adquisiciones» en *Fusiones y adquisiciones de empresas*, Banco Santander de Negocios, Instituto de Empresa, Madrid.

Zurita, J. (1.988):

«La oferta pública de adquisición. Génesis, alcance, contenido y problemas de la normativa vigente», *Papeles de Economía Española* nº 36.

CAPITULO 6

**LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN EL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL.
ESPECIAL CONSIDERACIÓN A LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

6.1. ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN EN EL SECTOR BANCARIO.

6.1.1. LA COOPERACIÓN BANCARIA: CONCEPTO Y TIPOS.

La cooperación¹ se puede definir, en términos generales, como un acuerdo entre dos o más empresas que deciden actuar conjuntamente, en algunas o en todas sus actividades, para lograr unos objetivos (Menguzzato y Renau, 1.991). Se trata de una forma de organización intermedia entre el mercado (intercambios comerciales entre las empresas cooperantes) y la empresa (organización de dichas empresas).

Las alianzas estratégicas definen relaciones entre clientes y proveedores o acuerdos de colaboración (Dussauge, 1.990). En este sentido, la alianza se puede definir como la asociación entre varias empresas que eligen poner en común un proyecto, un programa o una actividad específica, mediante la unión de las competencias y recursos necesarios (Dussauge, 1.990; Dussauge y Garrette, 1.991,b).

García Canal (1.990) considera la cooperación como una decisión estratégica adoptada por dos o más empresas que optan por coordinar parte de sus acciones de cara a la consecución de un objetivo.

La cooperación se puede entender en un doble sentido. En un sentido amplio, abarca todo tipo de acuerdos de colaboración. En un sentido estricto, sólo contempla aquellos acuerdos que poseen un carácter bilateral (Fernández Sánchez, 1.991).

¹ Utilizaremos indistintamente los términos «cooperación», «alianzas» y «coaliciones» para referirnos al mismo concepto, aunque algunos autores establecen diferenciaciones.

La cooperación ha de ser dinámica, con una duración limitada y basada en la auto-organización.

En última instancia, la cooperación empresarial pretende la búsqueda de acercamientos y creación de sinergias entre entidades económicas que, sin renunciar a su propia identidad, desean no obstante reforzarse mutuamente (Navarro Elola, 1.989).

Este acercamiento se puede producir bajo distintos puntos de vista o planos económicos:

- Dentro de un plano tecnológico: transferencia de tecnologías, tecnologías complementarias, know-how compartido.
- Dentro del plano comercial: afianzar la presencia en los vastos canales de distribución.
- En el plano financiero: reagrupar recursos para hacer frente a grandes e importantes inversiones.

Así, la cooperación incorpora rasgos de mercado al permitir la independencia jurídica de las empresas asociadas sin existir subordinación alguna. Por otra parte, también se incorporan rasgos de jerarquía o empresa al establecer relaciones de coordinación y estabilidad entre los participantes (Salas, 1.989).

Este hecho provoca una complejidad jurídica en los acuerdos de cooperación, que en algunos casos puede ser motivo de freno a la cooperación. El contrato debe dotar a la cooperación de mecanismos de autocontrol capaces de compatibilizar los intereses individuales con los intereses colectivos motivo de la alianza.

La cooperación viene siendo practicada por las empresas desde la antigüedad, si bien es durante la década de los años ochenta cuando se convierte en una práctica habitual en el mundo empresarial, configurándose como una alternativa a tener en cuenta frente a otros tipos de estrategias de crecimiento, especialmente frente a las fusiones y adquisiciones. Según Herмосilla y Solá (1.990), presenta dos etapas claramente diferenciadas, antes y después de la década de los años setenta.

Ya Alfred Marshall, en su obra «Industry and Trade» (1.919), hacía mención a los «acuerdos particulares de cooperación» como alternativa a la fusión, según los cuales se puede conseguir muchas ventajas propias de la fusión sin eliminar la independencia de las empresas asociadas.

Las coaliciones tradicionales se realizaban frecuentemente a un nivel táctico, es decir, el objetivo era cooperar con empresas locales para lograr el acceso al mercado o para transferir tecnología de modo pasivo a regiones en las que la empresa no quería competir directamente. En la actualidad, las alianzas se están volviendo más estratégicas, principalmente para competir a escala mundial, debido al proceso de globalización de la economía (Porter y Fuller, 1.988). En el mismo sentido se manifiestan Dussauge y Garrette (1.991,a) al destacar que la proliferación de alianzas estratégicas durante los años recientes ha sido generalmente interpretada como una consecuencia de la globalización de la economía. Además, se espera que la década de los noventa sea la década de la cooperación empresarial (March Delgado, 1.991 y Fernández Sánchez, 1.991).

En el momento en que las empresas se asocian con sus más directos competidores, la cooperación adopta una nueva dimensión. Así, podemos afirmar que en la actualidad, el concepto de la cooperación adquiere una nueva configuración de forma que la cooperación pasa a formar parte de la estrategia de la empresa, resultando más compleja, con un mayor riesgo,

ligada a aspectos básicamente económicos y técnicos, de dimensión amplia, con una gran variedad de modalidades y cuyo objetivo fundamental es el beneficio mutuo (Hermosilla y Solá, 1.990).

Una adecuada estrategia de integración vertical o una política territorial agresiva requieren del establecimiento de lazos cooperativos. Como expresa Jarillo (1.989), hay muy pocas empresas con los recursos suficientes para configurar su cadena de valor con absoluta independencia y ser, además, competitivas. La capacidad de cooperación se convierte así en una condición necesaria para la competitividad.

La literatura sobre coaliciones se divide en corrientes de investigación diferentes en función de las clases de alianzas posibles según la forma jurídica del acuerdo. No obstante, la mayor parte de ésta se dirige hacia las Joint-ventures y licencias de explotación (Porter y Fuller, 1.988).

En todo caso, hay que destacar la existencia de un retraso manifiesto en la literatura y el estudio (tanto teórico como empírico) sobre los acuerdos de cooperación, debido principalmente a la preponderancia de la orientación neoclásica del análisis del comportamiento de las empresas, que ve la cooperación como una forma incompatible a las hipótesis del modelo de mercado libre (Montebugnoli y Schiattarella, 1.989).

Posteriormente, una vez iniciado el estudio sobre los oligopolios, se ha considerado los acuerdos de cooperación bajo el punto de vista de la colusión, es decir, como elementos que reducen la competencia del mercado, negándole la posibilidad o la capacidad de generar una mayor eficiencia económica.

No obstante, el estudio relevante sobre la cooperación se inicia con la aplicación de la Teoría de los costes de transacción².

Un estudio reciente sobre la definición del concepto de cooperación se debe a Viesti y Balcet (1.986), los cuales señalan como variables que describen las formas de cooperación las siguientes:

- El concepto de coordinación o conjunto de reglas que determinan los papeles relativos de las empresa asociadas. Dicho concepto determina el nivel de interdependencia de los socios.

- El concepto de dominio o relación entre las empresas que se realiza a través de la dependencia en los procesos decisorios estratégicos.

Por otra parte, el estudio de la cooperación a partir de los años setenta ha adquirido un nuevo concepto en base a la teoría de la internacionalización de la producción. Esta teoría se desarrolla a partir de dos corrientes de pensamiento, la escuela japonesa y la escuela de Reading.

Dentro de la teoría de la internacionalización, los acuerdos de cooperación aparecen como solución de segundo rango con el fin de aprovechar las ventajas competitivas de que se dispone. Sin embargo, en la actualidad existen numerosas estrategias de cooperación que van dirigidas, no hacia el aprovechamiento de ventajas ya adquiridas, sino hacia la obtención de nuevas ventajas (acceso a nuevas tecnologías) o hacia la distribución de los riesgos económicos. Por ello, los acuerdos de cooperación no son sólo soluciones de segundo grado, sino que en muchos casos suponen oportunidades de opciones altamente eficientes (Montebugnoli y Schiattarella, 1.989).

² Véase al respecto a Richardson (1.972), Williamson (1.975) y Mariti y Smiley (1.983).

Las investigaciones empíricas efectuadas durante los últimos años demuestran que la cooperación es un instrumento que las empresas han ido utilizando en la medida en que la diversificación económica se ha incrementado. Así, existe una relación directa entre dimensión empresarial y cooperación, donde los acuerdos de cooperación se convierten en una práctica habitual para las grandes empresas.

Las experiencias más recientes efectuadas por Dussauge (1.990) llegan a la conclusión que el desarrollo de las alianzas competitivas se ve favorecido por una serie de factores sectoriales tales como la evolución tecnológica y la existencia de economías de escala y curva de experiencia.

Las primeras en utilizar estrategias de cooperación fueron las grandes empresas, especialmente en sectores tales como las telecomunicaciones, química, defensa y automóvil.

A partir de la década de los años ochenta, la cooperación se extiende al conjunto de las relaciones empresariales, es decir, al conjunto de sectores económicos (finanzas, alimentación, electricidad, etc.) y al conjunto de empresas, tanto a las grandes como a las pequeñas y medianas. Los motivos que produjeron este nuevo resurgir de la cooperación fueron, según Hermosilla y Solá (1.990), la crisis económica de los setenta y sus consecuencias y el nuevo marco institucional. Posteriormente, con el proceso de consolidación de la Unión Económica Europea, la necesidad de adoptar este tipo de estrategias se ha incrementado, especialmente en el campo de las PYMEs.

A partir de la década de los noventa, las alianzas estratégicas se han convertido en las estrategias de crecimiento por excelencia también en las entidades bancarias. Las grandes sumas de dinero necesarias para la investigación tecnológica obliga a las entidades bancarias a colaborar en

aspectos tecnológicos, compartiendo cajeros automáticos y demás tipos de servicios bancarios.

Las diferentes formas de cooperación que se pueden adoptar son las que aparecen en la Figura 6.1.

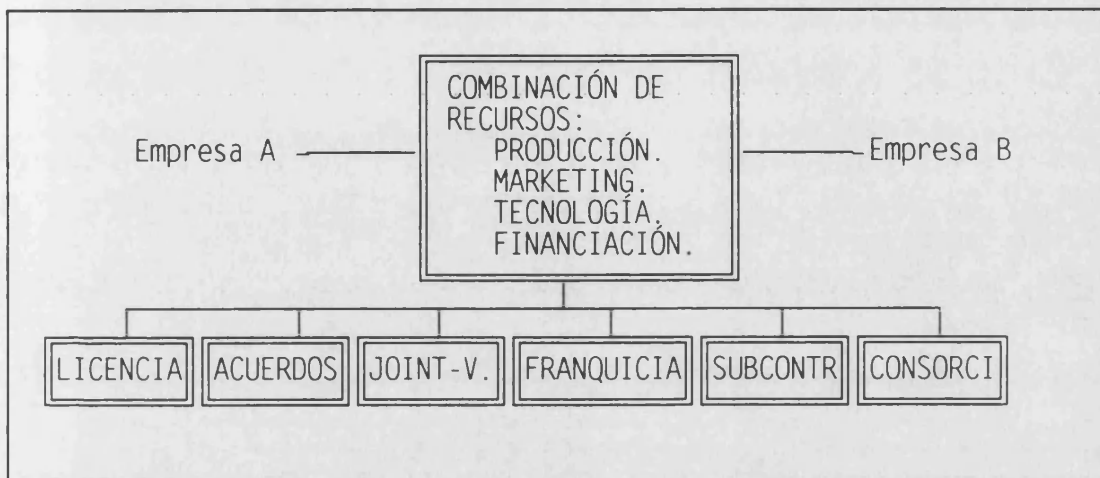


Figura 6.1. Formas de cooperación (Menguzzato y Renau, 1.991).

Las alternativas que aparecen en la Figura se pueden agrupar en tres grupos homogéneos³:

- Joint-Ventures.
- Consorcios.
- Contratos: licencia, franquicia, contratos de I+D, etc.

La forma más extendida, según Mariti y Smiley (1.983) son las Joint-ventures.

³ Esta clasificación está sustentada por el estudio analítico realizado por Mariti y Smiley (1.983) sobre 70 alianzas europeas, a partir de la información obtenida en la prensa durante el año 1.980.

De acuerdo con los objetivos previstos, las alianzas estratégicas se clasifican en (James, 1.985):

- Acceso a nuevos mercados.
- Adquisición tecnológica y control.
- Soporte financiero.
- Realidad competitiva.
- Seguridad política.

Según aspectos jurídicos, las formas de cooperación que se pueden alcanzar son las siguientes⁴:

- Contratos simples: en términos precisos y claramente delimitados.
- Fórmulas más avanzadas: nuevas entidades jurídicas (Joint-Ventures).
- Creación de redes interempresariales: más de dos partícipes.

Según Jacquemín (1.986), el 70% de los acuerdos se realizan entre dos empresas (acuerdos simples) y son acuerdos horizontales (entre empresas competidoras).

Según la naturaleza de los acuerdos podemos destacar las siguientes formas:

- Cooperación vertical: relaciones entre proveedores y compradores.
- Cooperación horizontal: entre empresas competidoras.

La cooperación vertical plantea el problema del ámbito en el cual las transacciones son internalizadas.

⁴ Esta clasificación se apoya en el estudio realizado por Jacquemín (1.986) sobre los acuerdos de cooperación en I+D adoptados en Europa durante el período 1.978-1.984, a partir de la información facilitada por las Comunidades Europeas.

Las alianzas horizontales (entre firmas competidoras) son ambiguas en su naturaleza, puesto que no permiten distinguir con claridad entre la competencia y la cooperación. Las alianzas horizontales permiten cooperar en un producto o segmento de mercado, mientras que en el resto de actividades sigue existiendo la competencia entre las empresas.

Sin embargo, la aplicación de la Teoría de los costes de transacción al campo de las alianzas no permite distinguir entre un tipo de cooperación y otro (Dussauge y Garrete, 1.991,b).

No obstante, hay que tener en cuenta que las alianzas no son generalmente globales, sino que se limitan a determinados elementos sobre los que la cooperación resulta ventajosa (Dussauge, Garrete y Ramanantsoa, 1.988).

Según Joffre y Koenig (1.984), se trata de afirmar la existencia o la coexistencia de dos formas de comportamiento empresarial diferentes, la competencia y la cooperación. Sin embargo, la mayoría de los estudios de investigación centrados en las alianzas o estrategias de cooperación continúan basándose en una visión monolítica del universo competitivo de la empresa.

De acuerdo con la distinción efectuada en temas anteriores sobre las actividades de la cadena de valor de la empresa (Porter y Fuller, 1.988), los acuerdos de cooperación pueden adquirir las siguientes formas:

1.-Coaliciones de desarrollo tecnológico: el elevado componente fijo del coste de desarrollo tecnológico es motivo para alcanzar coaliciones que permitan obtener economías de escala o conocimiento. También permiten obtener acceso a innovaciones costosas o de alta tecnología. La cobertura de riesgos, dada la naturaleza impredecible y cambiante

del desarrollo tecnológico, también es un motivo importante en este tipo de cooperación.

2.-Coaliciones de operación y logística: motivadas en la mayoría de los casos por la búsqueda de economías de escala y/o conocimiento. También se originan por necesidades de acceso y para transferir know-how.

3.-Coaliciones de marketing, ventas y servicio: los costes son sensibles a la escala en el país o a la cuota de mercado relativa del país, puesto que son actividades a desarrollar cerca de los compradores. Pretenden obtener ventajas en los mercados locales y el acceso por una de las partes a un mercado en concreto.

4.-Coaliciones de actividad múltiple: cubren más de una actividad de valor y surgen por dos motivos diferentes: por la interrelación entre las actividades, de forma que al coaligarse en una, necesariamente se fuerza al acuerdo en la otra; y la necesidad de invertir en activos especializados en otras actividades que obliga a la coordinación con la actividad inicial motivo de la cooperación. Evidentemente, también se dan cuando existen incentivos a la cooperación en varias actividades o cuando el acuerdo es más fácil de obtener globalmente, existen problemas de coordinación para operar simultáneamente con socios de la coalición múltiple o se dan los dos puntos anteriores.

Las formas de cooperación analizadas pueden tener un ámbito nacional (de un solo país) o internacional (en muchos países). Las coaliciones en un solo país son más frecuentes para acuerdos de actividades de marketing y ventas. Las coaliciones internacionales surgen mayoritariamente en el campo de la tecnología, aunque también pueden servir para acceder a un mercado local en concreto.

Finalmente, la cadena de valor implica dos tipos de coaliciones diferentes: las coaliciones a través de las fronteras de actividades (Coaliciones X) y las coaliciones dentro de actividades (Coaliciones Y).

Las Coaliciones X consisten en acordar entre los socios el desarrollo de las actividades, lo cual implica determinar con antelación las actividades en las que cada empresa asociada posee ventajas competitivas.

Las coaliciones Y consisten en desarrollar una actividad o un grupo de actividades por parte del conjunto de asociados con el fin de mejorar las posiciones conjuntas de las empresas en la actividad de valor. Los socios son más similares en fuerza, debilidad u objetivos. Toman frecuentemente la forma de Joint ventures, aunque también pueden ser acuerdos para compartir tecnología, de intercambio de licencias y otros tipos de acuerdos cooperativos.

En igualdad de condiciones, al haber una mayor semejanza entre los socios, deben ser más estables las coaliciones Y que las coaliciones X.

Investigaciones posteriores insisten sobre las consecuencias de las estrategias cooperativas internacionales. Así, Tallman y Shenkar (1.990) elaboran una relación de los diferentes modelos que existe sobre las estrategias de cooperación. Podemos hablar de modelos de actividad internacional en Joint ventures (Kogut, 1.988), de un modelo estratégico (Hymer, 1.960; Caves, 1.971 y Graham, 1.974), de la Teoría de la internacionalización (Buckley y Casson, 1.976 y 1.988) y del modelo de los costes de transacción (Teece, 1.981; Hennart, 1.982 y 1.988). Sobre la aplicación de la Teoría de los costes de transacción a las alianzas internacionales cabe destacar el estudio efectuado por Contractor (1.990).

En el sector bancario se dan tanto alianzas verticales como horizontales. Las alianzas verticales bancarias se limitan a actividades concretas, adoptando la forma de acuerdos funcionales. Recientemente se están creando acuerdos funcionales en banca dirigidos hacia las áreas tecnológica y de I+D con el propósito de poder introducir las nuevas tecnologías de la información en el campo de la empresa bancaria española, así como nuevos métodos de distribución de los productos y servicios bancarios. El Banco de Santander, en colaboración con Telefónica y alguna otra entidad de servicios informáticos, introdujo en el mercado bancario español hace algunos años el «Banco en casa».

Considerando la importancia del componente tecnológico en el sector bancario, los tipos de acuerdo de mercado más utilizados por las entidades bancarias son las alianzas tecnológicas, tanto en transferencias como en complementariedades. La colaboración con las empresas informáticas y de telecomunicaciones en forma de acuerdos verticales puede ser una opción adecuada para acceder a las nuevas tecnologías bancarias.

Por otra parte, la preponderancia de las actividades de distribución⁵, exige acuerdos en marketing, especialmente en los canales de distribución (compartir cajeros automáticos y tarjetas de plástico), fomentando las alianzas entre competidores o alianzas horizontales. Las cajas de ahorro españolas han desarrollado un acuerdo en este sentido a través de la Confederación Española de Cajas de Ahorro (CECA), eliminando los costes de comisión por la utilización de los cajeros asociados a la red (Red de Cajeros Automáticos de las Cajas de Ahorros Confederadas).

La franquicia es un acuerdo de cooperación que no se puede dar en el sector bancario. Por su parte, la subcontratación se limita a aspectos

⁵ Tal y como vemos en el análisis de la cadena de valor del sector bancario en el Capítulo Tercero.

muy concretos relacionados con la distribución de los productos y servicios bancarios. Las entidades bancarias pueden ceder la gestión de patrimonios o de asesoría bursátil a una Agencia de Valores, o las de concesión e hipotecas de préstamos por adquisición de vivienda a una Notaría. Las empresas conjuntas bancarias suelen ser sociedades instrumentales y técnicas al servicio de diferentes entidades bancarias, que se crean con la aportación al capital social de cada una de las entidades asociadas.

El sector bancario español ha contado tradicionalmente con importantes grupos bancarios integrados por diferentes tipos de empresas. Este tipo de cooperación, basado en la creación de consorcios bancarios, facilita las relaciones financieras entre los bancos y las empresas industriales.

Las cooperativas de crédito utilizan también ambos tipos de cooperación. La cooperación horizontal se centra en la creación de grupos cooperativos que combinan el carácter de banca local (cajas rurales locales) con el de banca universal (cajas rurales provinciales). También se han creado empresas conjuntas para facilitar las actividades técnicas y tecnológicas, como es el caso de la constitución del Banco Cooperativo Español.

Más importantes han sido las alianzas verticales en el sector cooperativo, teniendo en cuenta que este tipo de cooperación representa uno de los principios tradicionales del cooperativismo. En este sentido, las cooperativas de crédito han actuado como el pilar financiero de los grupos cooperativos constituidos. En torno a las cooperativas de crédito se han creado consorcios y redes cooperativas constituidos por un número destacado de cooperativas de todas las clases. La colaboración prestada por las cooperativas de crédito se ha dirigido preferentemente hacia empresas de servicios y cooperativas agrarias, y en menor medida hacia empresas industriales de pequeño tamaño.

6.1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA COOPERACIÓN BANCARIA.

La cooperación ha venido justificada por una gran cantidad de argumentos a favor de la misma.

Inicialmente, la cooperación servía como medio para reducir inversiones de capital y disminuir el riesgo asociado con la entrada en un nuevo mercado, así como para acceder de forma más rápida a mercados cerrados o para responder a las presiones administrativas (Fernández Sánchez, 1.991). Actualmente, la cooperación sirve para aumentar la competitividad en los mercados globales y mejorar el dinamismo tecnológico, para compartir y diversificar riesgos, para eliminar duplicidades en costes y esfuerzos y para mejorar la cuota de mercado y las economías de escala.

En primer lugar, hay que considerar una serie de razones de carácter general, como son (Menguzzato y Renau, 1.991):

- Adaptación a los rápidos y frecuentes cambios tecnológicos.
- Puesta en común de Know-How para obtener sinergias: I + D, cartera de clientes, conocimiento de mercados, sistemas de management, etc.
- Búsqueda de apoyos financieros y reducción de riesgos financieros.
- Acceso a mercados nuevos para la empresa.
- Hacer frente al endurecimiento de la competencia.

En segundo lugar, también hay que tener en cuenta otros motivos de carácter específico como son:

- Requerimientos de los países a cuyos mercados se quiere acceder (internacionalización).

- Reducción de riesgos derivados de actividades en ciertos países (internacionalización).

Hermosilla y Solá (1.990) clasifican el conjunto de motivaciones para la cooperación en tres grupos diferentes:

1.-Razones internas: intentos de reducir la incertidumbre asociada a la realización de cualquier operación. En este caso destacaremos el compartir riesgos de costes, conseguir economías de escala, compartir líneas de producto, compartir canales de distribución, compartir personal directivo y cualificado, compartir medios y servicios de abastecimiento y compartir liquidez y un mejor uso de la caja y del potencial financiero.

2.-Razones competitivas: reforzar las oportunidades en el mercado. Conviene destacar la expansión de negocios actuales, racionalizar y dimensionar industrias maduras, adelantarse a cubrir una demanda, integración de procesos con sinergias, ganar una posición de mercado, repartirse el mercado para evitar guerras de precios, evitar duplicidades de proyectos de I+D y salvar empresas en crisis.

3.-Razones estratégicas: conseguir nuevas posiciones estratégicas mediante la creación y explotación de nuevos negocios, transferencia de tecnología, diversificación de productos, integración vertical y horizontal de procesos, penetración en nuevos mercados, aprendizaje e incremento de experiencias, innovación en I+D, racionalización por desinversión y fraccionamiento de unidades operativas.

La cooperación también sirve para aprovechar recursos gubernamentales (fomento de la cooperación en la C.E.E. y en Japón, por ejemplo) dando lugar a lo que Ouchi denomina «Sociedad-M» (Fernández Sánchez, 1.991).

Los resultados que se obtienen de la cooperación son muy diversos y su obtención sigue un proceso progresivo. Esos resultados, según Hermosilla y Solá (1.990) son los siguientes:

- Reducción de costes: es el resultado más tangible y sobre el que más se incide. Ello se traduce en un mayor efecto aprendizaje, un incremento de la productividad y una mejora de la tasa de utilización efectiva de los equipamientos de la empresa.
- Optimización de las inversiones motivo de la cooperación.
- Puesta en práctica de técnicas de gestión más modernas, como modernización del proceso productivo, seguridad y calidad, gestión en común de sistemas de producción flexibles y evolución de las formas de producción.
- Desarrollo de la innovación, consecuencia de la creatividad de cada cooperante y de las transferencias tecnológicas.
- Acciones conjuntas para actuar sobre mercados exteriores.

Por su parte, los costes derivados de la cooperación son los que se relacionan a continuación⁶:

⁶ Véase al respecto a Porter y Fuller (1.988), Jarillo (1.989), Hermosilla y Solá (1.990) y Fernández Sánchez (1.991).

1.-Costes de autonomía: pérdida de una parte de la autonomía de la empresa en función del tipo de acuerdo y de la clase de cooperación.

2.-Costes de coordinación: utilización de tiempo y recursos para la coordinación en función del grado de similitud en los intereses de los cooperantes.

3.-Costes de competencia: posibilidad de que uno de los partícipes se aproveche de la cooperación para mejorar su posición competitiva.

4.-Costes de negociación: conseguir acuerdos en términos de igualdad en función del poder de negociación de cada uno de los cooperantes.

La principal característica que garantiza el éxito de un acuerdo de cooperación es el punto de vista a largo plazo de los participantes. Como señala Axelrod (1.986, pp. 172), «el verdadero fundamento de la cooperación no es la confianza, sino la perdurabilidad de la relación». Mantener la relación alcanzada intensifica los beneficios de la cooperación en la medida en que se va incrementando la confianza entre los partícipes. Sin embargo, esta confianza puede romperse en cualquier momento, por lo que resulta necesario un análisis permanente de las condiciones y objetivos de la cooperación.

Porter y Fuller (1.988) realizan un análisis detallado sobre la relación existente entre la cooperación y la cadena de valor de las empresas coaligadas. Así, los beneficios y costes derivados de un acuerdo de cooperación se pueden obtener o interpretar mediante el establecimiento de una relación entre coaliciones y las actividades que cada empresa desarrolla. Las coaliciones se forman para desarrollar cualquier actividad o grupo de actividades de la cadena de valor.

Utilizando una cadena de valor simplificada que agrupa las actividades en tres categorías diferentes, operaciones y logística, marketing, ventas y servicios y desarrollo tecnológico⁷, cada uno de estos grupos tiene diferentes características económicas, con implicaciones de importancia para las estrategias de cooperación. Las actividades de marketing, ventas y servicios se desarrollan generalmente a nivel local (dentro de cada país), mientras que el desarrollo tecnológico exige estrategias de carácter global, dada la importancia de los costes fijos. Las operaciones de logística se sitúan en un nivel intermedio.

Estos costes pueden variar a lo largo de la cooperación debido a motivos tales como (Porter y Fuller, 1.988):

- Aumento de la experiencia y la confianza entre los socios: disminución en los costes de coordinación y de competencia.
- Mayores diferencias entre los socios: incremento en los costes de coordinación y competencia.

El análisis de las ventajas y los costes de la cooperación debe realizarse para cada actividad de la cadena de valor (Jarillo, 1.989).

Los motivos por los cuales las entidades bancarias españolas vienen utilizando la cooperación son básicamente las necesidades de llegar a acuerdos de colaboración en marketing (canales de distribución comunes) y tecnología (procesos bancarios altamente informatizados). En menor medida podríamos destacar la obtención de economías de escala y la disminución del riesgo.

⁷ Véase al respecto la primera parte del presente trabajo.

En el caso de las cooperativas de crédito, la disminución del riesgo se convierte en una de las razones más importantes, teniendo en cuenta que este tipo de entidades se han caracterizado por una excesiva concentración del riesgo debido a su escasa diversificación.

Las ventajas que puede reportar la cooperación al sector bancario son considerables, tanto a nivel estratégico, incrementando su capacidad competitiva con respecto a otros grupos bancarios principalmente internacionales; como a nivel operativo, mediante la puesta en común de actividades que requieren inversiones cuantiosas y que tienen riesgos elevados de obsolescencia.

La cooperación en banca permite compatibilizar la estrategia de banca universal con la de banca local, favoreciendo una estrategia global en la que, manteniendo el aspecto local de los bancos de pequeño tamaño y sus ventajas competitivas centradas en la segmentación por clientes y productos, se pueda acceder a las ventajas derivadas de los mayores tamaños, principalmente el acceso a las nuevas tecnologías.

6.1.3. FACTORES LEGALES E IMPLANTACIÓN DE LA COOPERACIÓN BANCARIA EN EUROPA.

La cooperación bancaria en Europa ha tenido una escasa implantación hasta comienzos de los años ochenta como consecuencia de las restricciones legales impuestas por las Comunidades Europeas y por los diferentes Estados miembros.

Ha sido a partir de los noventa cuando las alianzas han proliferado aceleradamente, no solo en el sector bancario sino en todos los sectores de la economía. No obstante, esta proliferación se ha dado con mayor intensidad en los sectores que tienen un elevado componente tecnológico.

Los motivos que han producido un incremento en el número de alianzas estratégicas en Europa durante los últimos años han sido los siguientes (Navarro Elola, 1.991):

- Hacer frente al aumento de la competencia internacional.
- Apoyo a las PYMEs para competir con las grandes empresas.
- Mejorar la eficacia mediante la obtención de economías de escala en los campos comercial y de la producción.
- Mayor acceso a las nuevas tecnologías, evitando los costes legales y administrativos que supone establecerse en el extranjero.

La asunción de la práctica cooperativa como una estrategia en expansión durante la década de los noventa por parte de las empresas de la Europa comunitaria obliga a modificar las normas legales existentes al respecto en la actualidad dentro del marco de la C.E.E.. Las leyes antitrust actúan como barreras insalvables para la cooperación. Mientras en EE.UU. y Europa se ha limitado la práctica cooperativa, las empresas japonesas han

gozado de un apoyo activo por parte de las Autoridades gubernamentales. La discriminación frente a las empresas japonesas y la importancia que están adquiriendo en la práctica los acuerdos de cooperación, está obligando a la C.E.E. a modificar la normativa existente al respecto⁸.

Hasta el año 1.983, la C.E.E. ha aplicado de forma rigurosa los artículos 85 y 86 del Tratado de Roma, según los cuales se prohibían todos los acuerdos entre empresas y todas las prácticas concertadas que puedan afectar la competencia entre los Estados miembros o falsear el juego de la competencia (Hermosilla y Solá, 1.990), por ser incompatibles con el mercado común. Este planteamiento se desarrolló mediante la promulgación de los siguientes aspectos legales:

- La Reglamentación nº 17 del Consejo del 6 de Febrero de 1.962 (Diario Oficial nº 13 del 21 de Febrero de 1.962), sobre reglas de cooperación interempresas.
- Comunicación de la Comisión relativa a los acuerdos, decisiones y prácticas concertadas concernientes a la cooperación entre empresas (Diario Oficial nº C 75 del 29 de Julio de 1.968), donde por primera vez se permite la cooperación entre PYMEs, determinando los acuerdos que no restringen la competencia.
- Comunicación de la Comisión relativa a los contratos de subcontratación del 18 de Diciembre de 1.978 (Diario Oficial nº L del 3 de Enero de 1.979), en la que se permite establecer ciertos tipos de contratos de cooperación.

⁸ En García Vicente (1.989) se ofrece un análisis detallado y exhaustivo sobre los aspectos jurídicos de la cooperación empresarial en la C.E.E.

A partir de 1.983, con el fomento de la política industrial y de I+D, la C.E.E. comienza a favorecer las prácticas cooperativas mediante la aprobación de una serie de reglamentos en los que se establecen una serie de acuerdos de cooperación que son compatibles con la competencia y el espíritu del Tratado de Roma.

En el Libro Blanco sobre el Mercado Interior (Rodríguez de Tembleque y Méndez Alonso, 1.989), se establecen una serie de medidas dirigidas al apoyo de la cooperación transfronteriza que se pueden agrupar en dos grandes grupos:

1.-La eliminación de los obstáculos legales, fiscales y administrativos a la cooperación empresarial mediante:

- Creación del Grupo Europeo de Interés Económico (GEIE), cuyo objetivo es facilitar y desarrollar la actividad económica de sus miembros y aumentar la rentabilidad en todas las etapas del proceso productivo. La no existencia de un capital mínimo obligatorio facilita la participación de las pequeñas y medianas empresas en dicho Grupo.
- Modificación sobre la normativa europea de marcas y patentes.
- Armonización del Impuesto sobre Sociedades.

2.-La política de la competencia, basada en el apoyo a la investigación precompetitiva y al desarrollo tecnológico mediante:

- Reducción de las trabas legales que las empresas deben superar cuando se inicia una colaboración con empresas de otro país miembro.

- Establecimiento de redes de apoyo y puntos de contacto que reduzcan el coste derivado de la cooperación internacional.
- Apoyar la transferencia de tecnología y la investigación conjunta de los Estados miembros.

En este sentido, se han iniciado importantes proyectos de I + D financiados por la C.E.E.⁹.

En definitiva, como expone Costa Campí (1.989), los elevados gastos en I + D, la constante innovación de procesos y productos y la creciente importancia del capital humano se transforman en barreras de entrada para las empresas que actúan individualmente de forma que sólo es posible afrontar el nuevo modelo global de competencia mediante la cooperación estratégica entre empresas.

Los acuerdos de cooperación entre empresas bancarias en el ámbito comunitario se han ido prodigando durante los últimos años. No obstante, tan solo se han dado estrategias de cooperación interpaíses en el campo de la banca privada. En este sentido, algunos bancos españoles (Banco de Santander, Hispano-Americano) han firmado acuerdos de colaboración en áreas concretas (marketing, producción e I + D) con otros bancos alemanes, holandeses, franceses e ingleses, aunque su aplicación ha sido limitada.

Los acuerdos de cooperación desarrollados en el ámbito de la C.E.E. por parte de las cooperativas de crédito han sido escasos. En todo caso, conviene destacar tres experiencias que pueden representar el inicio de un proceso más intenso de cooperación internacional entre los bancos cooperativos de la Comunidad Europea.

⁹ Para mayor conocimiento ver Rodríguez de Tembleque y Méndez Alonso (1.989) pp. 165-175.



En primer lugar, hay que destacar la participación de las cajas rurales españolas (a través del Grupo Asociado Banco de Crédito Agrícola-Cajas Rurales Asociadas y del Banco Cooperativo Español) en la Agrupación de Bancos Cooperativos de la C.E.E.

Recientemente se ha constituido una Joint-venture (el Banco Cooperativo Español) en la que participan las principales cajas rurales provinciales españolas y el D.G. Bank alemán, el mayor banco cooperativo de Europa junto con el Crédit Agricole.

Finalmente, también hay que destacar la cooperación producida desde hace ya algunos años entre la caja rural Credicoop de Castellón y el Crédit Mutuel de Francia.

6.1.4. EL PROCESO DE LA COOPERACIÓN EN EL SECTOR BANCARIO.

El proceso de creación de una cooperación se puede resumir en la Figura 6.2.

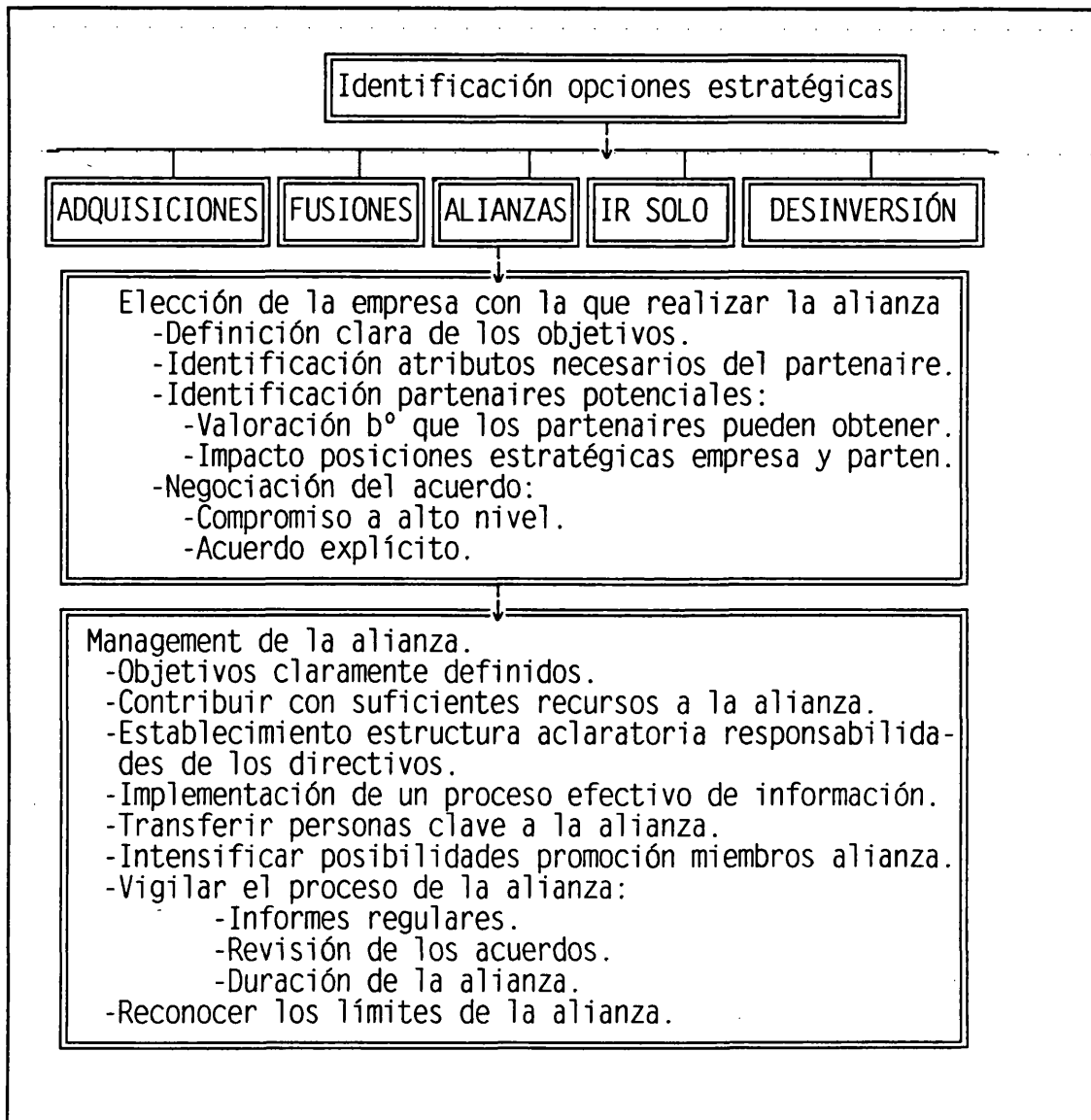


Figura 6.2. Proceso de creación de la cooperación (Devlin y Bleackley, 1.988; Menguzzato y Renau, 1.991).

La cooperación permite a cada empresa concentrarse en sus competencias distintivas, al tiempo que se aprovecha de las ventajas del resto de empresas. De esta forma se rompe la limitación al crecimiento sostenible, al no tener que hacer frente a todas las inversiones necesarias para el desarrollo (Jarillo, 1.989).

En una primera etapa, las entidades bancarias han de elegir aquella opción estratégica más adecuada entre las diferentes estrategias posibles (adquisiciones, fusiones, alianzas, ir solo, desinversión, etc.).

Para la elección de dicha estrategia hemos de tener en cuenta todos los aspectos analizados hasta el momento¹⁰. En este sentido hemos de destacar que las empresas bancarias españolas y europeas están utilizando las alianzas estratégicas como estrategias de crecimiento frente a las otras opciones¹¹.

La segunda etapa del proceso de la cooperación es la búsqueda de cooperantes. En primer lugar habrá que identificar los posibles socios. Para ello podemos utilizar dos tipos de canales de búsqueda, los canales internos (el propio sector en el que trabaja la empresa) y los canales externos (apoyo de instituciones públicas y privadas). Para la elección de la empresa cooperante hay que considerar una serie de indicadores (Hermosilla y Solá, 1.990). Los más importantes son los siguientes:

1.- El tamaño de la empresa: normalmente, el tamaño entre las empresas socios ha de ser similar para favorecer una relación equilibrada. Sin embargo, las alianzas bancarias producidas en el sector bancario español

¹⁰ Véase al respecto los Capítulos Cuarto y Quinto de esta Segunda Parte.

¹¹ Este planteamiento teórico será demostrado en el siguiente epígrafe mediante la presentación de los resultados de un estudio empírico realizado sobre las entidades bancarias españolas durante el período 1.986-1.991.

obedecen a un planteamiento totalmente distinto. Una cooperación entre una empresa de gran tamaño y otra de pequeño tamaño favorece la integración de una estrategia global banca local- banca universal, tal como veíamos en epígrafes anteriores. En las cooperativas de crédito se ve con mayor claridad este argumento. La cooperación entre las cajas rurales locales (banca local) y las cajas provinciales (con un mayor tamaño) puede facilitar la subsistencia de muchas de estas entidades que en la actualidad tienen serios problemas de capitalización. En las cajas de ahorro sucede algo similar, aunque en este caso estas entidades de crédito han optado más por las fusiones y absorciones que por las alianzas. No obstante, las fusiones de las cajas de ahorro y de algunos bancos privados también se han dado entre entidades de distinto tamaño. Es más, cuando se intenta un acercamiento entre bancos de tamaño similar se producen enfrentamientos que obstaculizan la cooperación a la fusión (Bilbao-Banesto o Bancaja-Caja de Ahorros del Mediterráneo).

2.- **Ámbito territorial de su actividad:** las coaliciones bancarias, al igual que las fusiones, se han realizado en base a la proximidad geográfica. Las alianzas entre cooperativas de crédito se dan en su mayor parte en los ámbitos comarcales y provinciales. Las alianzas entre entidades de diferentes comunidades autónomas son más escasas.

3.- **Gama de productos:** generalmente, la cooperación entre empresas con productos homogéneos es más estable. Sin embargo, en el sector bancario, aunque suelen darse alianzas de estas características (compartir cajeros automáticos, por ejemplo), también se dan alianzas entre empresas con productos heterogéneos. Es más, la cooperación entre cooperativas de crédito queda realmente justificada cuando se produce entre cajas rurales locales (que comercializan productos tradicionales y con escasa innovación tecnológica) y cajas provinciales (que comercializan nuevos productos y servicios bancarios). El propósito principal de este tipo de cooperación es conseguir una complementariedad tecnológica y financiera.

También se pueden considerar otros factores como la evolución en los últimos años, el grado de conocimiento del sector de actividad, las relaciones exteriores, los objetivos de la empresa (han de ser compatibles), la compatibilidad de organización y procedimientos, la experiencia del cooperante en el tipo de cooperación que se desea y la previsión de su posición ante la negociación.

La siguiente fase es la de negociación entre las empresas que desean cooperar. En esta etapa se desea conocer si la elección de los cooperantes ha sido correcta y el tipo y las características de la cooperación.

La negociación ha de desarrollarse de forma gradual, flexible y con autonomía de las partes negociadoras.

En el acuerdo de cooperación ha de especificarse la base de la cooperación (productos, procesos o actividades; y aportaciones técnicas y de medios de cada cooperante), los objetivos, programas y duración del acuerdo, los instrumentos de dirección, ejecución y control de la cooperación, las reglas de explotación de los resultados de la cooperación y las reglas de reconducción, rescisión y liquidación de la cooperación en caso de que sea necesario.

Las empresas cooperantes han de desarrollar un management común, estableciendo unos objetivos, recursos y estructura organizativa también comunes, y una vigilancia constante del proceso de la cooperación mediante la elaboración de informes periódicos, la revisión de los acuerdos y la duración de la alianza.

En muchos casos, el management de la alianza puede producir conflictos entre los cooperantes.

Existen tres modelos de organización y gestión de la cooperación:

- 1.-La estructura liderada, en la que uno de los socios asume el liderazgo de la cooperación.
- 2.-La estructura cooperativa o desdoblamiento de tareas, donde se mantiene un equilibrio entre los socios.
- 3.-La estructura integrada o agrupamiento, que consiste en la constitución de una nueva entidad gestionada por los directivos de las empresas colaboradoras.

Los consorcios bancarios suelen tener una estructura liderada a través de la cual una empresa, normalmente la entidad de mayor tamaño, asume el liderazgo del grupo. En las cooperativas de crédito se mantiene también este tipo de estructura. Por ejemplo, el Grupo Cooperativo de Mondragón, constituido en torno a una estrategia de cooperación en sentido amplio, se halla sustentado financiera y técnicamente por Caja Laboral Popular (cooperativa de crédito profesional). La cooperativa de crédito, además del poder financiero, posee el poder político del grupo. Quizás esto sea debido al escaso tamaño y a la debilidad económica del resto de cooperativas que pueden formar parte del grupo. No obstante, en el caso del Grupo de Mondragón no es así, puesto que junto a Caja Laboral Popular coexisten una serie de cooperativas de gran envergadura como Eroski (cooperativa de consumo) o el grupo industrial Ulgor-Fagor (sector de electrodomésticos).

Las alianzas horizontales en las cooperativas de crédito también se caracterizan por poseer una estructura liderada y, por tanto, carecen de un equilibrio entre los socios, que en algunos casos puede desencadenar conflictos organizativos. En este caso, la cooperativa que asume el liderazgo

es la de mayor tamaño. El Grupo Credicoop es un acuerdo de cooperación entre las cajas rurales y las secciones de crédito de la provincia de Castellón. El liderazgo es asumido por Credicoop, la caja rural provincial, dado que esta cooperativa de crédito es la que se ocupa del asesoramiento económico y técnico del resto de entidades. Otro caso similar a éste sería el del Grupo Asociado Banco de Crédito Agrícola-Cajas rurales. En este caso es el Crédito Oficial a través del Banco de Crédito Agrícola, el que asume el liderazgo frente al conjunto de cajas rurales locales y comarcales que presentan unos tamaños pequeños. Sin embargo, la creación del Banco Cooperativo Español se caracteriza por un cierto equilibrio entre las entidades que lo constituyen, puesto que en él se hayan integradas una determinada cantidad de cajas rurales provinciales de tamaños similares.

Hay que tener en cuenta que la aplicación inadecuada del management de la alianza puede tener consecuencias negativas importantes para la cooperación.

Las causas más frecuentes de fracaso de una alianza son (Menguzzato y Renau, 1.991):

1.-La falta de una adecuada formulación de la estrategia:

- Incorrecta elección de los partenaires.
- Ambigüedad en la fijación de los objetivos.
- De las condiciones de la cooperación.
- Del tipo concreto de alianza.

2.-La incorrecta gestión de la alianza o implementación inadecuada:

- Mala dirección.
- Inadecuada estructura organizativa.
- Etc.

3.-Las variaciones en las circunstancias que motivaron la elección de la estrategia de cooperación.

4.-La conducta oportunista de alguna de las empresas de la alianza.

Por contra, las condiciones necesarias para que la cooperación sea aconsejable son (Jarillo, 1.990):

- Tiene que llevar a una mayor eficiencia: la cooperación es eficaz si dos empresas obtienen costes más bajos que una sola empresa integrada, es decir, si los costes externos son menores a los internos. La adopción de un sentido de misión puede facilitar la cooperación (Cuevas Riaño, 1.989).

- Tiene que poder alcanzarse y, sobre todo, mantenerse en base a una igualdad en la cooperación, alcanzando lo que Cuevas Riaño (1.989) denomina «dirección compartida».

Navarro Elola (1.989) considera una tercera condición:

-La facilidad de acceso, no en un sentido geográfico, sino respecto al hecho de que la cooperación debe producirse de forma natural cuando los partícipes tengan intereses comunes, consolidando si es posible una estrategia común y configurando una cultura empresarial cooperativa con unos principios organizativos nuevos.

Las posibilidades de cooperación serán más frecuentes cuando las empresas sean complementarias entre sí.

La evolución del entorno está produciendo un cambio en la estrategia empresarial conduciendo hacia la externalidad. En este sentido,

Costa Campí (1.989) distingue cuatro estructuras de organización del contexto externo dentro del ámbito de la cooperación:

1.-Estructuras transaccionales: las relaciones de complementariedad entre empresas en función de los costes de transacción dentro del contexto del mercado constituye la forma más elemental y simple de las relaciones interempresariales, cuya tendencia es adquirir mayor complejidad.

2.-Agrupaciones empresariales: se trata de sistemas de grupos de empresas formados por grandes unidades productivas que mantienen su propia organización en los mercados globales (núcleo central con poder decisivo en temas de política financiera y de firma de la empresa central) y se articulan en redes locales mediante acuerdos de cooperación en los mercados domésticos (autonomía en la organización del proceso productivo). Esta ha sido la estrategia adoptada por las compañías japonesas.

3.-Descentralización independiente: formación de un área o distrito industrial formada por pequeñas unidades productivas especializadas en función del proceso productivo (aprovechamiento de sinergias locales y existencia de economías externas).

4.-Redes internacionales: relaciones entre empresas de diferentes dimensiones que abordan acuerdos de cooperación distintos, variados y abiertos. Constituyen formas organizativas intermedias entre la relación transaccional en el mercado y la internacionalización. Este tipo de cooperación es especialmente importante en las empresas cooperativas (Grupo Cooperativo de Mondragón, Grupo Empresarial Cooperativo Valenciano).

6.2. ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN EL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL.

Según los resultados del estudio empírico efectuado¹² podemos obtener una valoración sobre los diferentes tipos de estrategias de crecimiento externo llevados a cabo por las entidades bancarias españolas (bancos, cajas de ahorro y cooperativas de crédito) durante el período comprendido entre los años 1.986 y 1.991.

Para ello, en primer lugar vamos a realizar un estudio sobre los tipos de estrategias de crecimiento externo consideradas (fusiones, adquisiciones, tomas de participación y alianzas) aplicadas al sector bancario español.

En segundo término, se procede al análisis de las alianzas estratégicas en bancos, cajas de ahorro y cooperativas de crédito, cuantificando la importancia relativa (en porcentajes) de los diferentes tipos de cooperación bancaria utilizados (empresas conjuntas, consorcios, subcontratación, acuerdos funcionales y otros), así como de los principales motivos que inducen a las entidades bancarias españolas a la cooperación (transferencia y complementariedad tecnológicas, acuerdos de mercado, economías de escala y distribución del riesgo).

Los resultados obtenidos corresponden a las 46 entidades encuestadas. Aunque la cifra es pequeña en comparación con el número total de entidades bancarias españolas existentes (alrededor de 400), la muestra es representativa porque dichas entidades alcanzan aproximadamente el 80% del total de los activos del sector bancario español.

¹² En el Capítulo Tercero se ofrece la metodología, los objetivos y el análisis estadístico-muestral de dicho estudio empírico.

6.2.1. PREPONDERANCIA DE LAS ALIANZAS EN EL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL.

A través del Cuadro 6.1. se puede apreciar que el tipo de crecimiento más utilizado por parte de las entidades bancarias españolas consideradas durante el período 1.986-1.991 son las alianzas estratégicas, utilizadas en más de la mitad de los casos (54,17%), seguido de las fusiones bancarias con el 37,5% de los casos. Hay que tener en cuenta que la mayoría de las entidades bancarias utilizan indistintamente diferentes tipos de estrategias de crecimiento externo a la vez. Por su parte, las operaciones de adquisición han sido mínimas (6,25% para adquisiciones mayoritarias y 2,08% para participaciones minoritarias).

Este primer resultado nos permite afirmar que no son las fusiones las estrategias que se han dado con mayor intensidad durante la década de los años ochenta, contrariamente a lo que se pudiera pensar, sino las estrategias de cooperación. Por tanto, la década de los ochenta, o al menos de finales de los ochenta, ha sido la década de las alianzas bancarias. Las empresas bancarias españolas han buscado las economías de escala y de alcance, además del acceso a las nuevas tecnologías mediante la cooperación y no mediante la fusión o la absorción. Esto supone que este tipo de empresas están haciendo frente al reto de la competencia sin necesidad de perder su personalidad jurídica, es decir, manteniendo su autonomía y su tamaño empresarial. No obstante, este planteamiento sólo será válido aplicado al conjunto del sector bancario, puesto que algunas de las entidades que lo componen han venido desarrollando un planteamiento estratégico un tanto distinto.

El tipo de entidad que más ha utilizado las alianzas estratégicas son las cooperativas de crédito (46,15% del total), seguidas de los bancos privados (30,77%) y las cajas de ahorro (23,08%). Esto es lógico si

consideramos la importancia que tiene para las cooperativas de crédito la creación de cooperativas de segundo grado, la constitución de consorcios o grupos asociados y la firma de convenios de financiación y colaboración con otras entidades y con organismos públicos y/o privados.

Cuadro 6.1. Estrategias de crecimiento externo de las entidades de crédito españolas. Período 1.986-1.991.

ESTRATEGIA	NÚMERO	PORCENTAJE *
Banca privada:		
Fusión.	5	33,33
Adquisición mayoritar.	1	6,67
Participación minorit.	1	6,67
Alianzas estratégicas.	8	53,33
Cajas de ahorro:		
Fusión.	11	57,89
Adquisición mayoritar.	2	10,53
Participación minorit.	-	-
Alianzas estratégicas.	6	31,58
Cooperativas crédito:		
Fusión.	2	14,28
Adquisición mayoritar.	-	-
Participación minorit.	-	-
Alianzas estratégicas.	12	85,72
TOTAL:		
Fusión.	18	37,50
Adquisición mayoritar.	3	6,25
Participación minorit.	1	2,08
Alianzas estratégicas.	26	54,17

Fuente: Elaboración propia.

* Sobre el total de respuestas (entidades).

Por su parte, la mayoría de las fusiones se han realizado por parte de las cajas de ahorro (61,11% sobre el total de fusiones realizadas por

las entidades bancarias durante el período considerado). En este caso, las cooperativas de crédito apenas han recurrido a este tipo de operación (tan solo en el 11,11% de los casos).

Según entidades, podemos observar que las alianzas estratégicas han sido superiores a las fusiones en bancos (53,33% frente a 33,33%) y en cooperativas de crédito (85,71% frente al 12,5%). Sin embargo, en el caso de las cajas de ahorro se ha producido lo contrario (40% frente a 73,33%). Esto es lógico si tenemos en cuenta que las cajas de ahorro han tenido que desarrollar un proceso intenso de fusiones con el fin de incrementar su tamaño y poder acceder a las nuevas tecnologías, para situarse en condiciones similares con respecto a la banca privada. Las fusiones en las cajas de ahorro se han llevado a cabo bajo un criterio de unificación geográfica (en una misma comunidad autónoma).

Este resultado nos permite reafirmar el planteamiento expuesto anteriormente. Si bien las entidades bancarias españolas en su conjunto han preferido la cooperación a las fusiones, en determinados casos no ha sido así. Las cajas de ahorro han llevado a cabo un importante proceso de concentración bancaria vía fusiones durante la década de los años ochenta y comienzos de los noventa. Los bancos y, sobre todo las cooperativas de crédito, han sido más reticentes a las fusiones, aunque por dos motivos diferentes. Una gran parte de la banca privada española¹³ ha sido contraria a las fusiones por motivos relacionados con el poder de mercado y de los propios directivos de dichas entidades. Un proceso de fusiones siempre supone una reestructuración organizativa, sobre todo a nivel de la alta dirección. La absorción o adquisición de una empresa por otra implica que el equipo directivo de la empresa fusionada o adquirida ha de someterse a los requerimientos de la dirección de la empresa fusionante o adquirente. Por otra

¹³ Véase por ejemplo el intento fallido de fusión entre el Banco de Bilbao y Banesto.

parte, el tamaño de la banca privada es mayor que el de las cajas de ahorro, por lo que la necesidad de incrementar el tamaño empresarial para obtener un tamaño óptimo no ha sido tan elevado en los bancos privados.

En el caso de las cooperativas de crédito la situación es bien distinta. El tamaño de la banca cooperativa española es bajo, inferior al de la banca privada y las cajas de ahorro españolas y al de la banca cooperativa europea, por lo que un proceso de fusiones en este subsector sí podría estar motivado en este caso por un deseo de incrementar el tamaño óptimo. Sin embargo, este planteamiento puede eliminar el carácter social del crédito cooperativo como financiador de sectores con necesidades específicas. Además, la estrategia de banca local asumida por una gran parte de las cooperativas de crédito obliga a mantener la independencia en la gestión de las entidades de tamaño reducido. No obstante, una parte de éstas sí han llevado a cabo procesos de concentración, tal y como veremos en el epígrafe siguiente.

6.2.2. LAS ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN EN EL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL: TIPOS Y MOTIVOS.

Los diferentes tipos de estrategias de cooperación utilizados por las entidades bancarias españolas durante el período 1.986-1.991 aparecen reflejados en el Cuadro 6.2. Los acuerdos de cooperación más difundidos son los acuerdos funcionales con más de la mitad de los casos (54,34%). Este tipo de cooperación implica un menor grado de exigencia entre los socios, por lo que resulta más flexible. La firma de acuerdos funcionales entre empresas bancarias favorece la adopción de las innovaciones tecnológicas en un sector altamente informatizado (acuerdos tecnológicos) y la distribución de los productos y servicios bancarios (mediante la creación de cajeros automáticos compartidos). Por consiguiente, se trata de un tipo de cooperación apropiado para el sector bancario por su sencillez (compromiso bajo) y eficiencia (permite abaratar los costes productivos).

En el caso de las cooperativas de crédito también hay que destacar los acuerdos de financiación privilegiada con organismos públicos y/o privados. Incluimos estos acuerdos dentro de la cooperación porque normalmente van acompañados de acuerdos en aspectos técnicos. Se trata de acuerdos tradicionales en el sector cooperativo.

En segundo lugar cabe destacar los consorcios bancarios (30,43%). Efectivamente, el sector bancario español está constituido por importantes grupos bancarios, destacando por su gran tamaño la Corporación Bancaria Española (Argentaria). Este tipo de cooperación también se utiliza en las cooperativas de crédito, y consiste en la creación de grupos cooperativos y de cooperativas de segundo grado. Mediante este tipo de acuerdos de cooperación se puede acceder a las ventajas de la banca universal, manteniendo la independencia de las entidades más pequeñas.

Cuadro 6.2. Tipos de alianzas estratégicas de las entidades de crédito españolas. Período 1.986-1.991.

TIPOS	NUMERO	PORCENTAJE *
Banca privada:		
Empresa conjunta.	6	40,00
Consortio.	1	6,66
Subcontratación.	2	13,33
Acuerdos (tecnológicos, marketing, producción).	8	53,33
Franquicia.	1	6,66
Otros.	-	-
Cajas de ahorro:		
Empresa conjunta.	4	26,66
Consortio.	4	26,66
Subcontratación.	2	13,33
Acuerdos (tecnológicos, marketing, producción).	9	60,00
Franquicia.	2	13,33
Otros (Convenios)	4	26,66
Cooperativas de crédito:		
Empresa conjunta.	3	18,75
Consortio.	9	56,25
Subcontratación.	2	12,50
Acuerdos (tecnológicos, marketing, producción).	8	50,00
Franquicia.	-	-
Otros (financ.privilegiada)	4	25,00
TOTAL:		
Empresa conjunta.	13	28,26
Consortio.	14	30,43
Subcontratación.	6	13,04
Acuerdos (tecnológicos, marketing, producción).	25	54,34
Franquicia.	3	6,52
Otros.	8	17,39

Fuente: Elaboración propia.

* Sobre el total de respuestas (entidades).

También destacan las empresas conjuntas (28,26%). La creación de Joint-ventures obedece a una necesidad básicamente técnica y económica. Las entidades bancarias constituyen empresas conjuntas cuya función es de carácter técnico e instrumental. Las cooperativas de crédito constituyen empresas conjuntas con el fin de cubrir las exigencias en capital social y recursos propios (Rabobank holandesa), además de utilizarlas también como servicios técnicos e instrumentales (Grupo Credicoop, Banco Cooperativo Español).

En los resultados expuestos en el Cuadro 6.2. también se puede observar la existencia de acuerdos de franquicia. Este tipo de cooperación no es posible en el sector bancario, por lo que podemos decir que se ha producido confusión en alguna de las empresas encuestadas. Seguramente se trata de acuerdos de subcontratación de determinados productos o servicios bancarios. En todo caso, se trata de una forma de cooperación, la subcontratación, escasamente utilizada en el sector bancario.

El número de acuerdos funcionales es muy similar en los tres tipos de entidades, el 32% en bancos, el 36% en cajas de ahorro y el 32% en cooperativas de crédito. Ello es así por la sencillez y eficiencia que este tipo de cooperación implica.

El mayor número de consorcios corresponde a las cooperativas de crédito con el 64,28% del total. La mayor implantación de empresas conjuntas se da en la banca privada (46,15%).

Según entidades cabe destacar la preponderancia de los acuerdos funcionales en bancos (53,33%) y cajas de ahorro (60%), seguido de las empresas conjuntas (40% para bancos y 26,66% para cajas de ahorro). En las cooperativas de crédito cabe destacar en primer lugar los consorcios (56,25%), seguidos de los acuerdos funcionales (50%).

Los motivos que inducen a la cooperación a las empresas bancarias aparecen en el Cuadro 6.3. El motivo más importante son los acuerdos de mercado con otras empresas, en el 50% de los casos. Esto es lógico, teniendo en cuenta que la forma de cooperación más utilizada por las entidades bancarias son los acuerdos funcionales. También cabe destacar la obtención de economías de escala (36,95%), la distribución del riesgo (23,91%) y la complementariedad tecnológica (en el 10,86% de los casos).

Los acuerdos de mercado es el motivo más destacado en los tres tipos de entidades (46,66% en bancos, 46,66% en cajas de ahorro y 56,25% en cooperativas de crédito), seguido de las economías de escala (33,33% en bancos, 40% en cajas de ahorro y 37,5% en cooperativas de crédito). En el caso de las cooperativas de crédito y de las cajas de ahorro cabe destacar también la complementariedad tecnológica (37,5% y 33,33% respectivamente). Ningún banco privado considera este motivo como condicionante para asumir una estrategia de cooperación. La distribución del riesgo también ha sido una justificación importante, especialmente para las cooperativas de crédito (31,25%).

Concluyendo, podemos decir que las alianzas estratégicas, especialmente en forma de acuerdos de colaboración funcional y por motivos de acuerdos de mercado, han sido las estrategias de colaboración más utilizadas por el sector bancario español durante los últimos diez años.

En el caso de las cooperativas de crédito, la importancia de las alianzas estratégicas es aún mayor, si bien la mayor parte se dan en forma de consorcios aunque también cabe destacar los acuerdos en áreas funcionales. En todo caso, el motivo principal son los acuerdos de mercado, si bien cabe destacar la complementariedad tecnológica y la distribución del riesgo.

Cuadro 6.3. Motivos de desarrollo de las alianzas estratégicas en las entidades de crédito españolas. Período 1.986-1.991.

MOTIVOS	NUMERO	PORCENTAJE *
Banca privada:		
Transferencia tecnológica.	2	13,33
Complementariedad tecnolg.	-	-
Acuerdos de mercado.	7	46,66
Economías de escala.	5	33,33
Distribución del riesgo.	3	20,00
Cajas de ahorro:		
Transferencia tecnológica.	2	13,33
Complementariedad tecnolg.	5	33,33
Acuerdos de mercado.	7	46,66
Economías de escala.	6	40,00
Distribución del riesgo.	3	20,00
Cooperativas de crédito:		
Transferencia tecnológica.	1	6,25
Complementariedad tecnolg.	6	37,50
Acuerdos de mercado.	9	56,25
Economías de escala.	6	37,50
Distribución del riesgo.	5	31,25
TOTAL:		
Transferencia tecnológica.	5	10,86
Complementariedad tecnolg.	11	23,91
Acuerdos de mercado.	23	50,00
Economías de escala.	17	36,95
Distribución del riesgo.	11	23,91

Fuente: Elaboración propia.

* Sobre el total de respuestas (entidades).

6.3. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO ESPAÑOLAS: LA IMPORTANCIA DE LAS ALIANZAS.

La «intercooperación» es uno de los principios cooperativos reconocidos mundialmente por la Alianza Cooperativa Internacional. Así, el Sexto Principio Cooperativo establece que: «Las cooperativas, para servir mejor a los intereses de sus miembros y sus comunidades, deben colaborar por todos los medios con otras cooperativas a los niveles local, nacional e internacional». (Martínez Charterina, 1.990 pp. 23).

Además, la cooperación favorece la aplicación de dos aspectos tradicionales en la filosofía de las empresas cooperativas, la solidaridad (ayuda mutua) y la difusión del movimiento cooperativo (expansión del cooperativismo). Por tanto, la cooperación y la «integración cooperativa» no solo son una respuesta de adaptación al entorno sino que representan la culminación de un proceso de solidaridad de las cooperativas.

Los motivos que la justifican bajo el punto de vista de la filosofía cooperativa son dos (Martínez Charterina, 1.990):

- Motivos políticos o sociales: representación y defensa del cooperativismo, difusión de los valores cooperativos, asistencia técnica y profesional, colaboración con el Tercer Mundo, promoción de la paz mundial, etc.

- Motivos económico-financieros: capacidad competitiva, productividad, eficiencia, rentabilidad, etc.

Los dos principales desafíos para los bancos cooperativos, según el Secretario del Groupement des Banques Cooperatives de la C.E.E., Guido Ravoet, como son la competencia y la europeización de la clientela, exige

bancos eficaces, servicios a los clientes y estrategias ofensivas más que defensivas (Alonso Soto, 1.988). Efectivamente, la nueva situación generada por la construcción de un Mercado Bancario Europeo obliga a la reflexión en torno a tres elementos fundamentales:

- La readaptación de las estructuras bancarias con el fin de alcanzar entidades eficaces, capaces de ofrecer una gran variedad de productos y servicios bancarios a la clientela europea.
- El acceso a los mercados exteriores con garantías de éxito.
- La adopción de estrategias competitivas que permitan, no solo mantener el nivel de competencia actual, sino incrementar en la medida de lo posible las cuotas de mercado alcanzadas hasta el momento.

Este desafío hay que afrontarlo aprovechando las ventajas competitivas con que cuentan las cooperativas de crédito y que se analizaban en los capítulos anteriores.

Las principales estrategias competitivas asumidas por las cooperativas de crédito se analizan a continuación.

6.3.1. ENFOQUE TRADICIONAL: ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN.

Con la actual multiplicación de los productos bancarios puede resultar interesante ocupar un segmento altamente especializado del mercado, dejando a otros la captación de depósitos y obteniendo recursos en el interbancario o mediante emisiones en el mercado de valores.

La especialización bancaria puede ser de dos tipos:

- Especialización sectorial (bancos hipotecarios, financiación agrícola, etc.).
- Especialización geográfica (banca local, etc.).

Dentro de este campo, las cooperativas de crédito tienen unas expectativas importantes teniendo en cuenta su tradición histórica. Efectivamente, la especialización en el sector agrario por parte de las cajas rurales y en el de la financiación a la pequeña y mediana empresa por parte de las cooperativas de crédito profesionales y populares puede garantizar la supervivencia de estas entidades bancarias, e incluso llegar a alcanzar una situación de liderazgo en tales sectores si se compagina tal estrategia con una estrategia de integración cooperativa mediante la creación de cooperativas de segundo grado (estrategia de cooperación). La estrategia planteada se convierte en un modelo alternativo al propio de banca universal centrado en tres aspectos fundamentales:

- 1.-Especialización sectorial: financiación agraria y a la pequeña y mediana empresa. Concesión de créditos de campaña, préstamos blandos y condiciones más favorables.

2.-Especialización geográfica: red de oficinas densa y dispersa a lo largo de la geografía nacional, dividida en cooperativas de crédito locales (financiación a los pueblos), comarcales y provinciales, coordinadas directamente mediante entidades intercooperativas capaces de abaratar costes tecnológicos, de formación, etc. mediante la consecución de economías de escala. Elevado grado de interconexión escalonada.

3.-Diferenciación: atención preferente al cliente mediante un trato personalizado, centrándose especialmente en los socios de la entidad y las cooperativas asociadas a la caja.

La especialización de las cooperativas de crédito españolas se fundamenta en base a los orígenes del crédito cooperativo.

El crédito cooperativo español surge durante el siglo XIX para tratar de dar respuesta a los problemas reales que afectan a los sectores económicos sobre los que trabaja, principalmente al sector agrario¹⁴. La expansión de las cajas rurales en España se desarrolló en función de las características de los productos y empresas a los que financiaban. No obstante, el modelo de implantación seguido por el crédito agrario español ha tenido dos modalidades:

1.-En las zonas donde los productos agrarios son perecederos y requieren de una financiación rápida y apreciable, el crédito cooperativo se implanta a partir del ámbito local, para posteriormente ir vertebrándose a través de estructuras comarcales y provinciales. Este es el caso de Valencia y Cataluña, Comunidades que gozan de un

¹⁴ Para un estudio detenido sobre los orígenes y el desarrollo del crédito cooperativo español, véase Sanchis, 1.989.

número importante de cajas rurales y secciones de crédito de cooperativas agrarias, las cuales representan un peso importante sobre el conjunto de la financiación al sector agrario, en algunos casos superior a la de bancos y cajas de ahorro.

2.-En el resto del Estado español, el crédito cooperativo se implanta directamente en el ámbito provincial (cajas rurales provinciales), careciendo de una fuerte implantación local y comarcal.

La aplicación de esta estrategia supone la continuación de una importante labor social desarrollada tradicionalmente, reforzada por la aplicación de nuevas técnicas de gestión empresarial y tecnologías modernas y por la intensificación de la colaboración intercooperativa. Supone también saber utilizar las ventajas competitivas que este tipo de entidades bancarias posee con respecto a bancos y cajas de ahorro.

Dentro de una estrategia de especialización, las secciones de crédito de las cooperativas agrarias también pueden desempeñar una labor importante dentro del ámbito de la financiación al sector agrario en determinadas zonas geográficas. Sin embargo, ello exige la definitiva aprobación de un marco jurídico propicio que dote a las secciones de crédito de los mecanismos necesarios para garantizar su solvencia y, por tanto, su supervivencia, al menos en aquellas Comunidades Autónomas donde vienen desempeñando históricamente un papel trascendental en el sector agrario (Cataluña y Valencia).

El mantenimiento del Grupo Asociado Banco de Crédito Agrícola-Cajas Rurales Asociadas está reforzando la aplicación de este tipo de estrategias de banca local en el sector agrario español, mediante el desarrollo de las cajas rurales locales y comarcales que pertenecen al mismo.

6.3.2. TENDENCIA ACTUAL: LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.

Las cooperativas de crédito se han sumado al proceso de concentraciones bancarias desarrollado en Europa durante la última década.

La atomización de las cajas locales y la inexistencia de organismos integradores en los niveles regional y nacional han sido las características dominantes del crédito cooperativo español. No obstante, a lo largo del tiempo se han producido diferentes intentos de integración del sector.

El proceso seguido desde el punto de vista organizativo podemos resumirlo cronológicamente en las siguientes etapas¹⁵:

Las primeras experiencias de integración del crédito cooperativo corresponden a la creación de las Uniones Territoriales (UTEcos) de las cooperativas agrarias, en las cuales funcionaban las secciones de crédito. Por su parte, las cajas rurales comienzan agrupándose mediante el desarrollo del cooperativismo de segundo grado (cajas comarcales y cajas provinciales).

Sin embargo, podemos decir que el primer esfuerzo serio de integración del crédito cooperativo español no surge hasta el año 1.957 con la constitución de la Caja Rural Nacional (CRUNA), que intenta agrupar a las cajas rurales provinciales del país. En el ámbito de las cajas comarcales y locales también se intenta crear un organismo de características parecidas a la CRUNA. Durante muchos años, las cajas rurales van a permanecer prácticamente aisladas, salvo en zonas geográficas determinadas, como en

¹⁵ Hay que tener en cuenta que el siguiente análisis de la integración de las cooperativas de crédito españolas se refiere únicamente al crédito agrario (cajas rurales y secciones de crédito de cooperativas agrarias), puesto que las cooperativas de crédito profesionales y populares (crédito urbano dedicado a la financiación de otros sectores) presentan un peso insignificante y se hallan totalmente atomizadas salvo algunas experiencias excepcionales (Caja Laboral Popular, Caixa Popular).

el País Vasco (Grupo cooperativo de Mondragón creado en torno a la Caja Laboral), y en Valencia y Cataluña (consolidación de las UTECOs y desarrollo de grupos cooperativos que siguen la experiencia de la Caja Laboral de Mondragón).

La Caja Rural Nacional, que apenas tuvo influencia durante su existencia, es absorbida por el Banco de Crédito Agrícola a comienzos de los años ochenta, constituyéndose el Grupo Asociado Banco de Crédito Agrícola-Cajas Rurales (BCA-CR). El BCA-CR representa un nuevo intento de integración del sector, esta vez a manos de la Administración Pública, aunque su creación se debe fundamentalmente a la necesidad de paliar la crisis sufrida por las cajas rurales desde 1.982 y dirigir el proceso de saneamiento del sector, ayudado por el Fondo de Garantía de Depósitos de las Cooperativas de Crédito, constituido también para ese fin¹⁶.

Desde el año 1.987, la colaboración entre el Crédito Oficial y las cajas rurales entra en crisis, y tras el fracaso de dicho modelo integrador, aparecen tres alternativas asociativas diferentes:

- El mantenimiento del convenio de colaboración entre el Banco de Crédito Agrícola y algunas cajas rurales de reducido tamaño (locales, comarcales y alguna provincial en saneamiento).
- La constitución de un Banco Cooperativo independiente del Crédito Oficial, cuya finalidad es centralizar aquellas operaciones y aspectos que resultan excesivamente gravosos para las cajas rurales en particular.

¹⁶ Véase al respecto Martín Mesa, 1.988, a.

- Consolidación de alianzas estratégicas, manteniendo la independencia jurídica de cada entidad asociada (Credicoop).

Las estrategias de integración asumidas nacen de la iniciativa privada, lo cual reduce el poder de decisión del Crédito Oficial.

Actualmente conviene destacar como aspectos integradores del cooperativismo español los siguientes:

- La potenciación de las Federaciones regionales, como organismos representativos del sector en los ámbitos regionales; y de las Confederaciones u organismos nacionales. Estas federaciones pueden organizarse de forma territorial y/o funcional.
- Los procesos de fusiones y absorciones iniciados en el sector bancario europeo, y que en el caso de las cooperativas de crédito está suponiendo la fusión de diferentes cajas rurales de una misma provincia o región y la absorción de las cajas rurales más débiles por cajas de ahorro de su misma región¹⁷.

El último intento de integración del sector ha sido la constitución del Banco Cooperativo Español. Esta entidad, iniciativa surgida durante el verano de 1.989 por parte de 24 cajas rurales en contacto directo con el DG Bank alemán, finalmente nace en 1.990 con una vocación clara de banca universal.

El Banco se constituyó como sociedad anónima con un capital social inicial de 3.000 millones de pesetas más un préstamo de 1.000 millones concedido por el DG Bank.

¹⁷ Este aspecto ha sido analizado detalladamente en el Capítulo Quinto.

A finales de 1.989, el grupo tenía unos recursos propios acumulados de 58.150 millones de pesetas y unos recursos ajenos superiores a los 800.000 millones de pesetas (más del 65% del sector español del crédito cooperativo). Generó un cash-flow de 21.867 millones de pesetas y obtuvo unos beneficios conjuntos de 15.100 millones.

El Banco está constituido por las cajas rurales más importantes del país (Almería, Asturias, Granada, Huelva, Navarra, Sevilla, Valencia, Málaga, Toledo, Aragón, Ciudad Real, Cuenca, etc.). Además, algunas de las cajas del «Frente del Duero» han decidido sumarse al proyecto, como es el caso de la Caja de Burgos.

En la actualidad cuenta con más de 2.000 oficinas bancarias abiertas a lo largo de casi toda la geografía nacional. La sede central del Banco queda implantada en Madrid. Además, su colaboración con el DG Bank, que cuenta con una participación en el capital social del 15% del total, le permite disponer de una red de 14.000 puntos de venta en Alemania, junto con el asesoramiento de una de las mejores entidades bancarias de Europa. Además, la influencia del Banco irá incrementándose en la medida en que se vayan sumando al mismo nuevas cajas rurales españolas.

Las funciones a realizar por el Banco van a centrarse en el sector agrario, dada la mayor representación de las cajas rurales en el seno del mismo. Sin embargo, la existencia de alguna cooperativa de crédito profesional y popular en su seno, así como la experiencia de la Banca Cooperativa europea, aconseja dirigirse también a otros sectores económicos y empresas de pequeña y mediana dimensión, asumiendo una estrategia urbana e industrial similar a la asumida por la mayor parte de los grandes bancos cooperativos alemanes, franceses, belgas, holandeses o italianos.

Los servicios ofrecidos, en un principio van a consistir en los propios que realizaba el Banco de Crédito Agrícola durante el período del convenio de asociación con las cajas rurales. Es decir, el Banco Cooperativo Español se va a ocupar de los servicios de compensación bancaria hacia sus socios. Posteriormente, se pretende diseñar servicios propios y productos nuevos, acordes con las tendencias modernas del mercado financiero europeo.

Su asociación con el DG Bank le va a permitir trabajar en el proyecto cooperativo europeo «Unic Group», junto con el Rabobank holandés, el Crédit Agricole francés y el propio DG Bank.

Otras experiencias integradoras van surgiendo en aquellas Comunidades Autónomas en las que el crédito cooperativo ha alcanzado un peso destacado. Este es el caso de la Comunidad Valenciana en la que se ha constituido una Federación regional con el fin de centralizar los servicios y operaciones del conjunto de cooperativas de crédito valencianas, al amparo de la Ley 11/1.985, de 25 de Octubre, de Cooperativas de la Comunidad Valenciana.

La Federación de Cooperativas de Crédito de la Comunidad Valenciana está constituida por 43 entidades asociadas, lo cual supone unas 379 oficinas abiertas en Alicante, Castellón y Valencia, con 193.946 asociados y 1.601 empleados.

El total del activo del Grupo a 31 de Diciembre de 1.990 ascendía a 363.899 millones de pesetas, con unos recursos propios de 28.291 millones y unos excedentes netos de alrededor de 5.000 millones de pesetas.

No obstante, el crédito cooperativo de la Comunidad Valenciana se ha estructurado en tres modelos diferentes según provincias.

En la provincia de Valencia destaca el aislamiento de las entidades cooperativas de crédito existentes. En la actualidad, existen diez cajas locales, tres cajas comarcales, una provincial, una cooperativa de crédito profesional y alrededor de 120 secciones de crédito de cooperativas agrarias. Hasta comienzos del año 1.992 existía un Consorcio de cajas rurales de la Comunidad Valenciana que agrupaba en su seno a trece cajas, nueve locales y cuatro comarcales. Su función era la de rentabilizar los fondos de iliquidez transitoria. La caja depositaria del fondo era la Caja de Torrente. En la actualidad, en la provincia de Valencia existen dos grupos integradores del crédito cooperativo. Por una parte, Caixa Popular, que como cooperativa de crédito no rural se haya asociada con un número determinado de cooperativas valencianas, constituyendo una cooperativa de crédito de segundo grado y un grupo cooperativo empresarial, el Grupo Empresarial Valenciano, de carácter intersectorial.

El otro grupo lo constituye Caja Rural Valencia y 37 secciones de crédito que han firmado un convenio de colaboración para facilitar los servicios financieros básicos y en especial, gestionar los excedentes de tesorería de las secciones de crédito.. No obstante, el convenio se firma individualmente entre la Rural de Valencia y cada sección, de forma que no se trata de una estrategia definida sino de una táctica coyuntural llevada a cabo por Caja Rural Valencia, entidad asociada al Banco Cooperativo Español recientemente constituido.

También existe un número importante de secciones de crédito que siguen vinculadas a su cooperativa agraria al no haberse transformado en cajas rurales. Si bien existe una cantidad de secciones con una fuerte implantación en el agro valenciano, la gran mayoría tienen problemas de

capitalización que ponen en peligro su supervivencia. Casi el 50% del total de las secciones de crédito de la Comunidad Valenciana tiene un volumen de reservas computales a efectos de recursos propios inferior a los diez millones de pesetas. El 82% no alcanza los 50 millones de pesetas de fondos propios.

En la provincia de Alicante, el desarrollo del crédito cooperativo agrario es escaso. Existen 19 secciones de crédito, una caja comarcal y una caja provincial. Por contra, es la provincia valenciana con mayor implantación del cooperativismo de crédito no rural, con un total de cinco entidades.

El crédito cooperativo en Castellón se halla bastante más unificado. El Grupo de cajas de Castellón, agrupado en torno a Credicoop, está llevando a cabo una estrategia de alianzas, ajeno al Banco Cooperativo Español, en el que se destaca la conservación de la independencia jurídica de cada entidad y por consiguiente, las ventajas competitivas específicas. Su modelo original es el Crédit Mutuel francés.

El Grupo está constituido en la actualidad por 158 cooperativas. Además de Caja Rural Credicoop, en el grupo se hallan integradas 24 cajas locales y 18 secciones de crédito, con un número de oficinas abiertas al público que alcanza las 119. Los activos totales alcanzan los 128.824 millones de pesetas en 1.990, con un crecimiento del 23,84% con respecto al año anterior.

Considerando que el total de oficinas abiertas de cooperativas de crédito en Castellón durante el año 1.990 fue de 101, sin contar las secciones de crédito, podemos decir que el grado de representatividad del Grupo Credicoop es muy elevado.

El grupo fue constituido en el año 1.981 con unos objetivos exclusivamente financieros y contables. En la actualidad, la cooperación se

está ampliando al campo técnico. El control se realiza mediante el «Reglamento del Grupo Asociado», el cual establece la creación de una Comisión Técnica y una Comisión de Asuntos Sociales, constituidas ambas por diez miembros correspondientes al equipo técnico de las cooperativas asociadas en función del volumen de activo, del número de empleados y de otro tipo de variables que miden el tamaño de cada entidad. Como medida comparativa, podemos decir que la cuota de mercado alcanzada por el Grupo Credicoop se sitúa en uno o dos puntos por debajo de la controlada por la Unidad Territorial de Bancaja, lo que significa que entre ambas poseen el 65% de la cuota de negocio bancario de la provincia de Castellón.

A pesar de los esfuerzos de integración realizados, el modelo cooperativo bancario español sigue dividido en cinco campos de actuación diferentes: las cajas locales y comarcales asociadas con el BCA; las cooperativas de crédito no agrarias, con una escasa implantación, salvo los casos de Euskadi y Valencia; la difícil situación de subsistencia de las secciones de crédito de las cooperativas agrarias en Cataluña y Valencia; las cajas asociadas al Banco Cooperativo Español; y aquellas cajas que no pertenecen a ninguno de los grupos anteriores, como es el grupo de cajas de Castellón, que con un peso importante en la Comunidad Valenciana, apuestan por el desarrollo de un cooperativismo de crédito agrario similar al francés (Crédit Mutuel-Crédit Agricole), en el que el proceso integrador asumido no elimina la independencia y el ámbito de aplicación local de cada entidad asociada.

6.3.3. ESTRATEGIA FUTURA: LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS.

La nueva estrategia de las cooperativas de crédito deberá girar en torno a los siguientes aspectos:

1.-La red de sucursales: la densa red de sucursales implantada por las cooperativas de crédito en los ámbitos local y comarcal permite obtener una relación de proximidad con el cliente y con el ámbito de actuación operativa, que les confiere una ventaja competitiva sostenible. Este hecho permite la aplicación de estrategias de segmentación aplicadas al ámbito local y nacional. Sin embargo, la existencia de un número elevado de oficinas, superior al de la banca europea, plantea la incertidumbre sobre la escasa rentabilidad de la red de sucursales implantada en España. Así, las tendencias actuales apuntan hacia una reestructuración de sucursales y plantillas de empleados, sobre todo, debido a los procesos de fusiones y absorciones desarrollados. Los bancos cooperativos muestran una tendencia descendente en el número de oficinas y empleados, con el fin de aumentar la rentabilidad y la productividad de estas entidades. También existen estrategias dirigidas hacia la agrupación de las diferentes sucursales en torno a una sucursal central mayor, con el fin de abaratar costes de estructura.

2.-El acceso a las nuevas tecnologías: La diversidad de los productos y servicios bancarios ofrecidos, la utilización de las entidades crediticias por parte de los clientes más como mediadoras y asesoras que como financiadoras y la valoración por parte de la clientela de la rapidez, rentabilidad y comodidad de las operaciones bancarias, exige la aplicación de las nuevas técnicas informáticas basadas en los cajeros automáticos, paquetes informatizados o packages, tarjetas de pago, etc., a las cuales las cooperativas de crédito de reducido tamaño no tienen acceso, a menos que se inicien procesos integradores y de cooperación que centralicen tales operaciones en entidades instrumentales a nivel nacional y supranacional.

3.-La formación del personal: Los cambios del entorno exigen un personal cualificado, profesional y adaptado a las posibles variaciones. En este sentido, la «formación para el cambio» adquiere un papel fundamental en los bancos cooperativos. La existencia de dispositivos legales que fomentan la formación de los empleados (el Fondo de Formación y Promoción Cooperativa) y el principio cooperativo de formación de los socios y trabajadores de las entidades cooperativas aceptado tradicionalmente por el cooperativismo internacional, facilitan el acceso de las entidades de crédito cooperativo a esta ventaja potencial. La promoción, formación, flexibilidad y participación de los empleados en la marcha de la entidad son los pilares básicos de una política estratégica de recursos humanos. Teniendo en cuenta que la escasa profesionalización de los gerentes ha sido una de las causas de la débil situación económica en la que se encuentran actualmente muchas cooperativas de crédito en España, resulta imprescindible iniciar el proceso de capacitación de los empleados y directivos bancarios en el campo de la informatización de los servicios y productos bancarios. Ello puede permitir la aplicación de estrategias de diferenciación o segmentación según grupos de clientes, dentro de un ámbito local y nacional, e incluso europeo.

4.-El incremento de la competencia: El aumento de la competencia debido al proceso liberalizador iniciado en el conjunto de la C.E.E. abre el campo de actuación en el sector bancario, no solo al conjunto de entidades de crédito nacionales e internacionales, sino también a determinados intermediarios financieros especializados (Sociedades Hipotecarias, Sociedades de Leasing, Factoring, etc.). Por ello, las cooperativas de crédito han de rentabilizar sus excesos de tesorería, conseguir una gestión eficaz de sus recursos financieros y compatibilizar su labor social de prestamista a largo plazo para la agricultura, vivienda, PYMES, con la realización de actividades más rentables con terceros no socios. En este caso, parece necesario la adopción de estrategias de crecimiento con un carácter más agresivo, con el fin de obtener economías de escala.

5.-Intercooperación cooperativa: La existencia de una red de bancos cooperativos implantada en la mayor parte de países miembros de la C.E.E. (Francia, Holanda, Alemania) abre las posibilidades de una cooperación a nivel europeo, que facilite la creación de estructuras de asistencia a los clientes (PYMES, etc.), búsqueda en común y prestación de nuevos servicios y productos bancarios, prestación en común de servicios informatizados, etc. La diversificación de los productos y servicios bancarios, la eficacia interna de las entidades y la necesidad de reforzar las actividades con el extranjero exige la formulación de una estrategia de cooperación dentro de un ámbito nacional e internacional.

Una vez analizados los diferentes aspectos que precisa una estrategia adaptada al nuevo entorno, habría que definir aquella estrategia específica que más se adapte a lo expuesto anteriormente. Así, las tres estrategias posibles serían:

1.-Una estrategia de especialización/diferenciación: mantenimiento de una estructura autónoma que facilite la implantación y especialización dentro del ámbito local. No obstante, tal estrategia es muy costosa, especialmente en costes tecnológicos y de personal.

2.-Estrategia de crecimiento externo (banca universal): fusiones de bancos cooperativos para conseguir un tamaño óptimo y economías de escala. No obstante, tal estrategia elimina las ventajas competitivas de proximidad y trato personalizado al cliente, así como de especialización en actividades económicas específicas y ámbitos geográficos concretos de actuación.

3.-Estrategia de Cooperación: creación de un organismo cooperativo central que coordine y facilite el acceso a servicios de asesoramiento, informatización y costes de estructura a cada entidad asociada, pero

sin que cada cooperativa pierda su independencia jurídica y, por tanto, sin perder la ventaja de aproximación al cliente.

Estos tres tipos de estrategias son aplicables para diferentes ámbitos de actuación, como muestra la Figura 6.3. Así, las estrategias de crecimiento son aptas para un ámbito de aplicación internacional (europeo), mientras que las estrategias de segmentación lo son para el ámbito local y nacional. Las estrategias de diferenciación se adecuan a cualquier ámbito de aplicación, si bien su aplicación se centra en determinados segmentos de mercado o clientes. Por último, las estrategias de cooperación son las más apropiadas para cualquier ámbito de aplicación, al compatibilizar las ventajas distintivas de un cooperativismo de crédito rural implantado en sus ámbitos local y comarcal con las ventajas propias de la aplicación del principio de intercooperación o integración. La formulación de una estrategia de cooperación abre la posibilidad de la intercooperación europea mediante la creación de asociaciones supranacionales de los bancos cooperativos.

En definitiva, los bancos cooperativos se encuentran implicados en un proceso de transición de cuyo desenlace final va a depender la supervivencia de las mismas dentro del contexto del Mercado Único Europeo. Hasta el momento, muchas son las cooperativas de crédito que se han disuelto o han sido absorbidas por otras cooperativas o cajas de ahorro. La situación actual exige la aplicación de estrategias agresivas adaptadas a las características del nuevo entorno. En este sentido, la aplicación del proceso de la Dirección Estratégica al campo del crédito cooperativo es una necesidad acuciante. La obtención del éxito por parte de algunos bancos cooperativos, incluida alguna entidad española, abre nuevas expectativas de futuro.

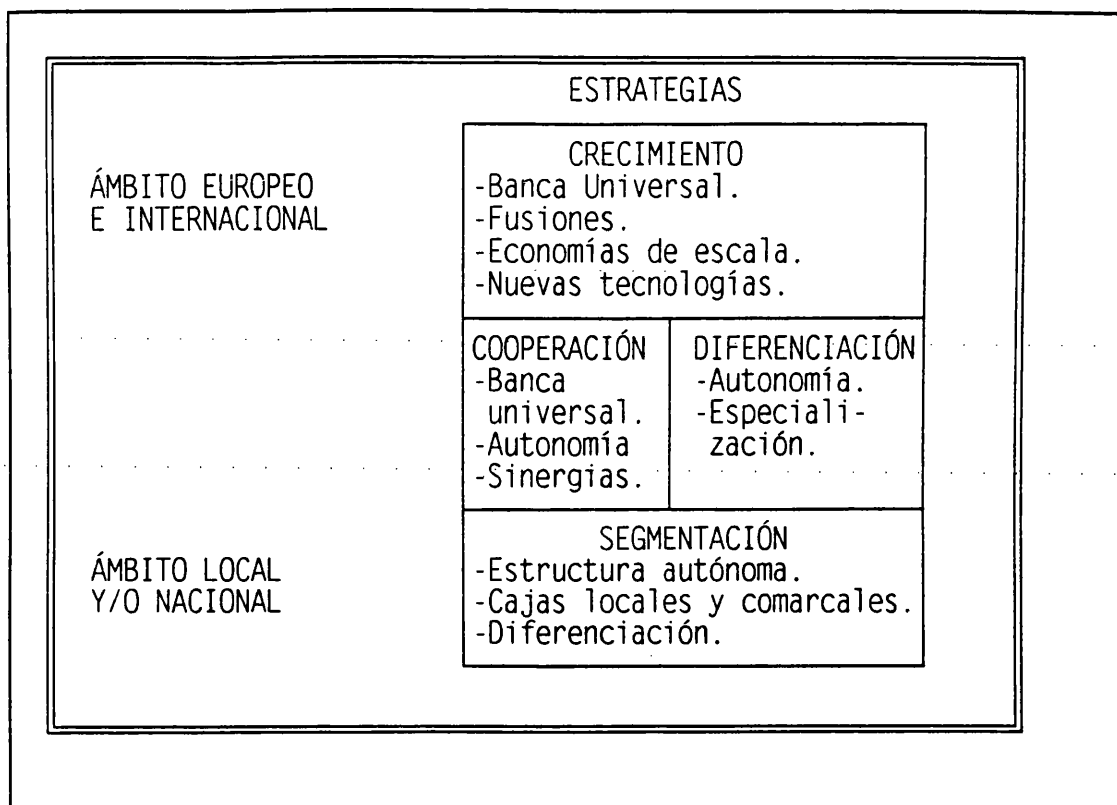


Figura 6.3. Estrategias bancarias.

BIBLIOGRAFÍA

Alonso Soto, F. (1.988):

«El futuro del crédito cooperativo en España», *Crédito Cooperativo* nº 32, Noviembre-Diciembre, Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, Madrid.

Axelrod, R. (1.986):

La evolución de la cooperación, Alianza Editorial, Madrid.

Contractor, F.J. (1.990):

«Contractual and cooperative forms of international business: towards a unified theory of modal choice», *Management International Review*, Vol. 30, 1.

Costa Campí, M.T. (1.988):

«Evaluation des differents formes de partenariat strategique et d'iniciatives locales d'emploi mises en oeuvre par/ou à l'iniciative des grandes entreprises: la strategie des PME (cas espagnol)». *Documento de Trabajo* para la Task Force PME. Centre d'Estudis de Planificació (CEP). Barcelona (mimeo). Citado en Costa Campí, 1.989.

- (1.989):

«La cooperación entre empresas, nueva estrategia competitiva», *Economía Industrial*, Marzo-Abril.

- y Callejón, M. (1.988):

«Evaluation des differents formes de partenariat strategique et d'iniciatives locales d'emploi mises en oeuvre par/ou à l'iniciative des grandes entreprises: la strategie des GE vers les PME». *Documento de*

*Trabajo para la Task Force PME. Centre d'Estudis de Planificació (CEP).
Barcelona (mimeo). Citado en Costa Campí, 1.989.*

Cuevas Riaño, L. (1.989):

«Motivaciones y evidencias empíricas sectoriales de los acuerdos de cooperación», *Economía Industrial*, Marzo-Abril.

Devlin, G. y Bleackley, M. (1.988):

«Strategic Alliances- Guidelines for Success», *Long Range Planning*,
Vol. 21 nº 5.

Dussauge, P. (1.990):

«Les alliances stratégiques entre firmes concurrentes», *Revue Française de Gestion* nº 85 Septiembre- Octubre.

- , Garrette, B. y Ramanantsoa, B. (1.988):

«Stratégies relationnelles et stratégies d'alliances technologiques»,
Revue Française de Gestion, Marzo-Mayo.

- y - (1.991,a):

«Las alianzas estratégicas internacionales entre firmas competidoras:
un enfoque inductivo y estadístico», *Información Comercial Española*
nº 692, Abril.

- y - (1.991,b):

«Alliances stratégiques mode d'emploi», *Revue Française de Gestion*
nº 85, Septiembre-Octubre.

Fernández Sánchez, E. (1.991):

«La cooperación empresarial», *Información Comercial Española* nº 693,
Mayo.

García Canal, E. (1.990):

«Los acuerdos de cooperación como medio de entrada en nuevos sectores industriales», *Revista de Economía y Empresa* nº 27-28 Mayo-Diciembre.

García Vicente, R. (1.989):

«La cooperación entre empresas en la Comunidad Europea», *Economía Industrial*, Marzo-Abril.

Hermosilla, A. y Solá, J. (1.990):

Cómo cooperar, Colección estudios del IMPI, Madrid.

Jacquemín, A. (1.986):

«Competition Européenne et Cooperation entre entreprises en matière de recherche-developpement», *Commision des Communautés Européennes*, Documento de Trabajo, Bruselas. Citado en Costa Campí, 1.989.

James, B.G. (1.985):

«Alliance: the new strategic focus», *Long Range Planning*, Vol. 18 nº 3.

Jarillo, J.C. (1.989):

«Ventaja competitiva y ventaja cooperativa», *Economía Industrial*, Marzo-Abril.

- (1.990):

Dirección Estratégica, Mc Graw-Hill, Madrid.

Joffre, P. y Koenig, G. (1.984):

«Stratégies de Coopération et d'Alliance interentreprises», *Enseignement et Gestion* nº 31, Otoño. Citado en Dussauge, Garrette y Ramanantsoa, 1.988.

March Delgado, C. (1.991):

«Estrategias empresariales ante la globalización de los mercados», *Información Comercial Española* nº 692, Abril.

Mariti, P. (1.989):

«Los acuerdos de colaboración entre empresas en las economías modernas», *Economía Industrial*, Marzo-Abril.

- y Smiley, R.H. (1.983):

«Cooperation agreements and the organizations of industry», *Journal of Industrial Economics*, Vol. 31 nº4 Junio. Citado en Montebugnoli y Schiattarella, 1.989.

Martín Mesa, A. (1.988,a):

La crisis de las cajas rurales españolas y el nuevo modelo del cooperativismo de crédito agrario, Editorial BCA, Granada.

Martínez Charterina, A. (1.990):

Análisis de la integración cooperativa, Universidad de Deusto, Bilbao.

Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1.991):

La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management, Ariel, Barcelona.

Montebugnoli, E. y Schiattarella, R. (1.989):

«Consideraciones en torno a los acuerdos entre empresas: particular referencia a las PME», *Economía Industrial*, Marzo-Abril.

Navarro Elola, L. (1.989):

«La cooperación entre empresas», en *Esic-Market* nº 66.

- (1.991):

«La cooperación y asociación empresariales en el marco de la C.E.E.», *Alta Dirección* nº 157.

Porter, M., Fuller, M. y Rawlison, R. (1.984):

«Coalitions and Global Strategies» en *Harvard Business School Press*, Cambridge. Citado en Costa Campí, 1.989.

- y - (1.988):

«Coaliciones y estrategia global», *Información Comercial Española*, Junio.

Richardson, G.B. (1.972):

«The organization of Industry», *Economic Journal*, Vol. 82 nº 327, Septiembre. Citado en Montebugnoli y Schiattarella, 1.989.

Rodríguez De Tembleque, M.T. y Méndez Alonso, J. (1.989):

«Instrumentos de la C.E.E. para fomentar la cooperación transfronteriza», *Economía Industrial*, Marzo-Abril.

Salas Fumás, V. (1.989):

«Acuerdos de cooperación entre empresas: bases teóricas», *Economía Industrial*, Marzo-Abril.

Sanchis Palacio, J.R. (1.989):

Las entidades cooperativas de crédito en la Comunidad Valenciana,
Tesis de Licenciatura, Universidad de Valencia.

Tallman, S.B. y Shenkar, O. (1.990):

«International cooperative venture strategies: outward investment and small firms from NICs», *Management International Review*, Vol. 30 nº 4.

Viesti, G. y Balcet, G. (1.987):

«Fra mercato e gerarchia: alcune riflessioni sugli accordi tra imprese»,
Economía e Política Industriale. Citado en Montebugnoli y Schiattarella,
1.989.

Williamson, O.E. (1.975):

Markets and Hierarchies. Analysis and antitrust implications, The Free Press, New York. Citado en Dussauge, Garrette y Ramanantsoa,
1.988.

CONCLUSIONES FINALES

A partir del estudio realizado en el presente trabajo sobre las técnicas de análisis estratégico aplicadas al sector bancario (análisis funcional, obtención del Perfil Estratégico mediante un estudio empírico, formulación de la cadena de valor en el sector bancario y obtención de la Matriz Dafo de las cooperativas de crédito), podemos concluir que en la actualidad, a comienzos de la década de los noventa y de la implantación del Mercado Único Europeo, las diferencias existentes entre las cooperativas de crédito y el resto de entidades bancarias españolas (bancos y cajas de ahorro) se han reducido sensiblemente, llegando en algunos aspectos a alcanzar niveles similares.

Durante la década de los años ochenta, sobre todo tras la crisis bancaria sufrida por las cajas rurales y tras su proceso de saneamiento, las cooperativas de crédito han llevado a cabo un importante esfuerzo de adaptación y homologación con el objeto de mejorar su capacidad competitiva dentro del conjunto del sector bancario español, reduciendo el diferencial existente con respecto a bancos y cajas de ahorro.

Este esfuerzo ha sido propiciado por dos aspectos fundamentales. En primer lugar, por un aspecto legal, dado que la Administración Pública (en este caso el Ministerio de Economía y el Banco de España como organismos responsables del control y supervisión de las entidades de depósito, incluidas las cooperativas de crédito, en España), tras la insistencia manifestada por los profesionales del sector y por organismos públicos y privados relacionados con el cooperativismo, ha procedido a la revisión y actualización de la normativa legal en materia de crédito cooperativo. Ello se ha traducido en la aprobación de dos normas básicas, la Ley General de Cooperativas de 1.987 y la Ley 13/1.989 de Cooperativas de Crédito, además de la ampliación de las competencias en materia de crédito cooperativo de algunas Comunidades Autónomas (aprobación de cinco leyes sobre cooperativas, de dos leyes sobre secciones de crédito de cooperativas

agrarias y de diferentes decretos de desarrollo de las cooperativas de crédito en diferentes autonomías).

Dichos cambios legales han facilitado la liberalización de las actividades realizadas por las cooperativas de crédito (ampliación de las operaciones activas a realizar con terceros no socios e introducción de nuevas posibilidades de captación de recursos), asemejándolas a las de bancos y cajas de ahorro, aunque manteniendo un determinado carácter social. No obstante, el proceso aún no ha terminado, puesto que quedan por resolver algunas cuestiones de interés. Falta por desarrollar la Ley de Cooperativas de Crédito de 1.989, tanto a nivel nacional mediante la aplicación del Decreto correspondiente (recientemente ha sido publicado el Reglamento que desarrolla la Ley de cooperativas de crédito a través del Real Decreto 84/1.993) como a nivel autonómico, teniendo en cuenta que algunas Comunidades Autónomas (Cataluña y Valencia principalmente) poseen una destacada legislación en esta materia que puede colisionar con la nueva normativa estatal. Por otra parte, parece ser que los profesionales del sector no están del todo satisfechos con las novedades introducidas, y exigen una nueva liberalización.

Esta actitud puede venir dada, en parte, por la compleja situación por la que están atravesando estas entidades en España. Las exigencias de recursos propios y capital social mínimos, dado el reducido tamaño de la mayor parte de las cooperativas de crédito, a menudo supone obstáculos infranqueables. Hay casos, como el de las secciones de crédito de las cooperativas agrarias y de algunas cajas rurales locales, en los que existe una amenaza seria de desaparición por falta de capitalización.

Estas exigencias en el capital social se han incrementado, no solo con la reciente aprobación del Decreto de desarrollo de la Ley de cooperativas de crédito, sino también con la puesta en práctica de las Directivas

Comunitarias y con la aprobación de leyes nacionales tendentes a aproximar criterios; como es el caso de la Ley 13/1.992, de 1 de Junio, de recursos propios y supervisión en base consolidada de las entidades financieras y el Real Decreto 1.343/1.992, de 6 de Noviembre, que la desarrolla, estableciendo el porcentaje de recursos propios mínimo en el 8% de los recursos totales, perteneciendo la mitad de dicho porcentaje a financiación propia básica (capital y reservas).

Por su parte, la C.E.E. ha establecido como capital social mínimo exigible cinco millones de ECUs, que en casos específicos podrá reducirse a un millón.

El segundo aspecto que ha propiciado el cambio de actitud en las cooperativas de crédito españolas, motivado en gran parte por las cuestiones legales mencionadas anteriormente, es un cambio en el comportamiento económico de estas entidades. Este cambio económico se traduce en dos acciones emprendidas desde mediados de los años ochenta. La primera se refiere al esfuerzo realizado en términos de mejora de los ratios de rentabilidad y eficiencia mediante la liberalización de las operaciones activas, las cuales se han ido dirigiendo cada vez más hacia sectores y clientes ajenos al cooperativismo, ampliando su campo de actuación. Esto ha supuesto, en primer lugar, la revisión de los principios cooperativos tradicionales para adaptarlos a la nueva situación económica; y en segundo lugar, la aplicación de estrategias dirigidas al aumento de las inversiones y la diversificación de las operaciones bancarias.

Hay que tener en cuenta que todos estos aspectos se refieren en la mayoría de los casos a las principales cajas rurales provinciales y a alguna cooperativa de crédito profesional de gran tamaño que, aunque en un número reducido, representan alrededor del 80% del total de recursos manejados por el conjunto de estas entidades en España. No obstante, todavía existe un

número destacado de cooperativas de crédito que mantienen una política cooperativa de carácter social, dedicándose única y exclusivamente a la financiación del sector cooperativo y manteniendo las estructuras económicas y financieras tradicionales.

La segunda acción emprendida por las cooperativas de crédito ha consistido en un proceso de concentración, motivado en primer lugar por necesidades puramente económicas, (que correspondería a una visión táctica y no estratégica del problema) y relacionadas con la crisis bancaria sufrida a comienzos de los años ochenta. Durante el proceso de crisis de las cajas rurales, algunas de ellas fueron absorbidas por otras cajas rurales de mayor tamaño en unos casos (20%), y en otros por cajas de ahorro ubicadas en la misma provincia (80%). Con posterioridad a la crisis, dicho proceso integrador se ha mantenido por razones estratégicas orientadas hacia el incremento del tamaño con el fin de alcanzar economías de escala y de alcance y sobre todo, para acceder a las innovaciones tecnológicas desarrolladas en el sector bancario durante los últimos diez años.

No obstante, y a pesar del esfuerzo realizado, las cooperativas de crédito (salvo en determinados sectores económicos como el agrario o determinadas zonas geográficas como las provincias de Valencia y Castellón) siguen manteniendo una cuota de mercado reducida (apenas alcanzan el 4% de los depósitos totales manejados por el sector bancario español) y presentan diferencias estructurales con respecto a bancos y cajas de ahorro que en algunos casos son destacadas. Tales diferencias vienen dadas en función de dos características o elementos: en primer lugar, por el mantenimiento de un cierto carácter social que aún conservan aunque con escasa aplicación real en muchos casos; y en segundo lugar, por el mantenimiento de elementos estructurales de difícil eliminación (aspectos financieros, económicos y tecnológicos que requieren una mayor capacidad

inversora y un mayor tamaño empresarial) a pesar de los esfuerzos realizados en dicho sentido.

El talante social que sigue caracterizando a las cooperativas de crédito facilita el desarrollo de determinadas variables estratégicas como son los créditos al sector primario, los proveedores (como oferentes de fondos y socios cooperativos) y los clientes (como demandantes de fondos que requieren préstamos y créditos específicos y en unas condiciones más favorables), así como los aspectos relacionados con un determinado ambiente organizativo (clima organizativo y estilos de dirección). El peso de estas variables en el conjunto de la estructura de las cooperativas de crédito es destacado, y superior al de bancos y cajas de ahorro, según hemos podido observar en el análisis del perfil estratégico de estas entidades.

Sin embargo, el estudio económico-financiero, tanto teórico como derivado del análisis empírico, refleja diferencias más reducidas. Es en este área donde las cooperativas de crédito han realizado un mayor esfuerzo de homogeneización, apoyado en parte por la Administración Pública, tal y como decíamos anteriormente. Las rentabilidades y la propia estructura de la cuenta de resultados de las cooperativas de crédito apenas muestran diferencias con respecto a bancos y cajas de ahorro.

Por otra parte, este esfuerzo de adaptación económica y financiera del crédito cooperativo español no se ha realizado al unísono con la mejora de los sistemas de gestión y, en este sentido, sigue existiendo una desventaja competitiva con respecto a cajas de ahorro y bancos privados.

Por un lado, la formación del personal de las cooperativas de crédito no ha seguido el desarrollo necesario. Su aplicación dentro de la Dirección de Recursos Humanos es escasa, quizás debido al hecho de no querer reconocer que la empresa cooperativa no ha llevado a cabo, salvo

excepciones, la aplicación del principio de la formación de sus socios y empleados, y ello a pesar de la existencia de un fondo de formación y promoción destinado a la aplicación de dicho principio. El Fondo de Formación y Promoción del Cooperativismo, establecido en la Ley General de Cooperativas de 1.987 y en las diferentes leyes autonómicas de cooperativas, solo ha sido utilizado para actividades de ocio relacionadas con la organización de viajes, comidas, fiestas, etc., mientras que su aplicación ha sido escasa en la realización de cursos de capacitación adaptados a las nuevas necesidades estratégicas.

Como consecuencia de ello, las cooperativas de crédito siguen contando con un personal escasamente cualificado (el porcentaje de licenciados es muy bajo), lo cual se demuestra empíricamente con el escaso desarrollo que el Perfil Estratégico de las cooperativas de crédito muestra en cuanto a productividad, eficiencia y formación, inferior en los tres casos al de bancos y cajas de ahorro, si bien hay que decir que la productividad del sistema bancario español con respecto al europeo presenta unos niveles más bajos en términos generales.

La escasa formación existente se muestra aún más claramente en los niveles intermedios y especialmente en la alta dirección. Una gran cantidad de gerentes y directivos poseen una formación técnica baja y en muchos casos carecen de profesionalización, dado que se trata de un socio de la cooperativa que ha asumido dicho rol porque el resto no quería o no se atrevía. Por lo tanto, existe un desconocimiento absoluto de las técnicas del análisis estratégico, aunque en algunos casos esto ha sido compensado por la experiencia adquirida (conocimiento del sector en el que se trabaja).

Por lo tanto, se tienen pocos conocimientos y escasos recursos financieros. Estos dos elementos podrían ser los motivos por los cuales las empresas cooperativas (y las PYMEs en general) no vienen utilizando las

técnicas de análisis estratégico. La primera argumentación sí parece válida. El desconocimiento de dichas técnicas y la falta de formación de los empleados dificulta la introducción de tales métodos. En este sentido será necesario, con anterioridad a la introducción de las técnicas estratégicas, llevar a cabo un proceso de adaptación para concienciar a los miembros de la organización de la necesidad de utilizar este nuevo enfoque y para desarrollar cursos de reciclaje y formación destinados a informar sobre dichos métodos. En última instancia se puede proceder a la contratación de personal cualificado. No obstante, este último recurso, además de ser más costoso, puede producir malestar entre los socios ante el temor a una pérdida de poder en la organización.

En cambio, la segunda argumentación no justifica la no utilización de tales técnicas. La falta de recursos financieros obliga a las cooperativas de crédito (a las PYMEs en general) a no equivocarse, a intentar acertar a la primera. Por lo que éste, más que un obstáculo, es un motivo para implantar los nuevos métodos de management. Ahora bien, hay que buscar fórmulas estratégicas nuevas, que sin ser demasiado complejas y costosas, faciliten el trabajo de estas entidades.

Las cooperativas de crédito, y las cooperativas en general, han intentado subsanar este déficit profesional, incrementando los salarios de sus directivos y eliminando el principio de igualdad salarial vigente en las cooperativas desde sus inicios. Este hecho ha supuesto un incremento apreciable en los costes salariales y, por tanto, un aumento en los gastos de explotación de las cooperativas de crédito, manteniendo la brecha existente con bancos y cajas de ahorro en el margen de explotación.

Es cierto que la política de retribución seguida por las cooperativas de crédito ha producido desmotivación en los gerentes y personal cualificado de estas entidades, los cuales en muchos casos han

decidido abandonar la empresa en busca de salarios más elevados en la competencia. Quizás sea esta una de las causas del escaso número de personal con formación universitaria que está empleado en este tipo de empresas. Pero modificar dicha política de retribución basada en los principios de igualdad y justicia, puede suponer enormes desembolsos para estas entidades. La solución es compleja. Es evidente que habrá que aumentar sensiblemente las diferencias salariales entre la base operativa y las líneas intermedia y alta y entre la línea media y la alta dirección, lo cual supondrá mayores costes salariales y un margen de explotación menor. Pero a largo plazo, esta mejora de la calidad en la formación del personal puede repercutir positivamente sobre la cuenta de resultados a través de la mejora de la productividad y del incremento en la oferta de productos y servicios bancarios, además de la mejora en la eficiencia. Pero si no queremos abandonar el carácter social de estas entidades tendremos que seguir manteniendo al menos el principio de participación democrática. En todo caso, el crecimiento de las cooperativas de crédito obliga a la contratación de profesionales de la gestión, introduciendo mayores diferencias salariales entre los socios. La aplicación de técnicas de motivación distintas a las puramente económicas, tales como el enriquecimiento del trabajo, la creación de grupos de trabajo o la participación en la propiedad de la empresa, pueden facilitar la entrada y el mantenimiento de personal cualificado en las cooperativas de crédito.

La participación de los empleados en la toma de decisiones puede servir para mantener al personal cualificado en las cooperativas de crédito, al menos en los niveles intermedios. En la alta dirección es más complicado porque aquí se puede dar el proceso inverso. Un exceso de participación y democracia en la gestión reduce el poder de decisión del gerente y dificulta su labor al estar más controlado, por lo que se puede generar un malestar en la alta dirección provocando la dimisión del gerente. Este es un hecho que se

ha producido en muchos casos en la empresa cooperativa, aunque no tanto en las cooperativas de crédito.

Sin embargo, el grado de participación de los empleados y socios en las cooperativas de crédito se ha desarrollado escasamente. Este aspecto, que también ha sido uno de los principios clásicos del cooperativismo, a través del estudio empírico del Perfil Estratégico hemos podido comprobar que no ofrece niveles altos. Es más, las variables relacionadas con este principio presentan niveles inferiores a los de bancos y cajas de ahorro. La participación ya no es una técnica exclusiva de las cooperativas, si es que alguna vez lo fue. En todo caso, no deja de ser una ventaja potencial para las cooperativas de crédito, teniendo en cuenta que las relaciones de poder en este tipo de empresas no se dan en función del capital sino en base al trabajo realizado. Además, el poder de decisión concedido a las asambleas generales, en las que pueden participar el conjunto de socios de la entidad y, por tanto los empleados, facilita la participación de éstos en las decisiones importantes y sirve para controlar la gestión llevada por el consejo rector y el gerente.

La escasa formación en la gestión implica la utilización de unos sistemas de planificación y control clásicos. A pesar de la necesidad en la mejora de estos sistemas, las cooperativas de crédito apenas los están utilizando. Esto se manifiesta a través del escaso desarrollo de los factores del management en el Perfil Estratégico de las cooperativas de crédito. No obstante, la escasa implantación del área de management también se da claramente en el resto de entidades crediticias españolas, bancos y cajas de ahorro. Por tanto, tampoco podemos decir que existan diferencias apreciables en el sistema de management, si bien sí es necesario que se produzca una mejora en dicho sistema por parte de las cooperativas de crédito. Precisamente este aspecto es el que puede marcar importantes diferencias en el futuro. Aquellas entidades que sean capaces de introducir nuevos métodos de mejora de la gestión gozarán de una ventaja competitiva.

Donde sí se aprecia una diferencia destacada es en el componente tecnológico. Las actividades de las cooperativas de crédito presentan un escaso nivel tecnológico en comparación con bancos y cajas de ahorro. La cadena de valor obtenida para las entidades bancarias nos muestra la importancia adquirida por el componente tecnológico en las actividades de distribución de las entidades bancarias. La desventaja competitiva de las cooperativas de crédito en este aspecto limita su capacidad de captación de nuevos clientes, reduciendo su cuota de mercado en comparación con el conjunto del sistema bancario.

Estas deficiencias tecnológicas quedan reflejadas a través del Perfil Estratégico, al mostrar un escaso desarrollo de los productos y servicios bancarios y con una débil utilización de la I + D y de los bienes de equipo, que en el caso del sector bancario se traduce en la utilización de cajeros automáticos, tarjetas y terminales que facilitan las operaciones bancarias sin necesidad de acudir físicamente a la oficina. En estos casos sí se dan diferencias apreciables, sobre todo si comparamos la actividad desarrollada por un banco privado cualquiera con la que pueda realizar una caja rural local, una sección de crédito de una cooperativa agraria o una cooperativa de crédito dedicada a financiar un grupo limitado de pequeñas empresas.

La causa principal de las escasas innovaciones tecnológicas en las cooperativas de crédito es la reducida capitalización de este tipo de entidades, condicionada en parte por las limitaciones legales impuestas. Con la aprobación de la Ley 13/1.989 de cooperativas de crédito se reducen tales limitaciones, al permitir la financiación ajena al sector cooperativista hasta un máximo del 50% de los fondos propios de la entidad. Sin embargo, siguen subsistiendo las limitaciones estructurales que son las causantes del débil desarrollo tecnológico de las cooperativas de crédito. No obstante, las diferencias se reducen si tenemos en cuenta los enormes esfuerzos que a este respecto vienen realizando las cajas rurales provinciales, como puede ser el

caso de Caja Rural Valencia mediante su integración en el Banco Cooperativo Español o de Credicoop a través de la consolidación de un grupo de cooperación a nivel provincial, por citar dos ejemplos propios de la Comunidad Valenciana.

En todo caso, la escasa capitalización de las cooperativas de crédito requiere la búsqueda de nuevas soluciones capaces de aumentar sus recursos financieros, en especial la autofinanciación.

En este sentido, el Reglamento de la Ley de cooperativas de crédito aprobado en 1.993 favorece la capitalización al incrementar el tipo de interés aplicable al capital social. El reducido tamaño de las cooperativas de crédito las obliga a aumentar su capacidad financiera. No obstante, pueden darse determinadas prácticas de aumento de la capitalización que rocen los principios cooperativos (acciones subordinadas, títulos participativos), por lo que esta discusión ha de quedar enmarcada dentro de la definición de los principios cooperativos actuales.

La autofinanciación puede incrementarse a través de la modificación en el carácter de las aportaciones voluntarias al capital social. Dado que éstas no condicionan el poder político del socio, pueden tomarse medidas de carácter económico con el propósito de captar un mayor número de asociados. El temor a la pérdida de control se resuelve limitando el poder político de tales aportaciones.

Las medidas que proponemos para aumentar la capitalización de las cooperativas de crédito son las siguientes. En primer lugar, las aportaciones voluntarias pueden ser suscritas por terceros no socios dado que, como ya hemos dicho, éstas no condicionan el poder político en la cooperativa. La posibilidad de que personas físicas o jurídicas puedan formar parte del capital social de una cooperativa de crédito queda establecida en la

Ley de cooperativas de crédito de 1.989 hasta un máximo del 49% del total del capital de la entidad.

Sin embargo, esta medida, aunque necesaria no es suficiente, porque si la inversión no es atractiva para el inversor éste optará por otro tipo de operaciones. Por consiguiente, el siguiente paso es hacer atractivas las participaciones voluntarias cooperativas a través de la rentabilidad, la liquidez y la seguridad.

Para aumentar la rentabilidad de las participaciones proponemos dos medidas: no poner límites a la cuantía de capital aportado y aumentar la retribución de éste. Con el fin de facilitar la liquidez se ha de establecer la transmisibilidad de las participaciones, creando un mercado secundario. Finalmente, para asegurar la inversión se propone la posibilidad de devolución anticipada de dicho importe.

Por consiguiente, podemos decir que aunque siguen subsistiendo diferencias de cierta envergadura, las cooperativas de crédito han mejorado sensiblemente su posición competitiva con respecto a bancos y cajas de ahorro y lo que es más importante, la situación en el futuro puede ir mejorando en la medida en que estas entidades sean capaces de introducir mejoras en su gestión.

Del estudio realizado se desprenden un conjunto de ventajas y desventajas competitivas de las cooperativas de crédito con respecto a bancos y cajas de ahorro, y que quedan reflejadas en el Cuadro 1.

Ante esta situación, las cooperativas de crédito han de afrontar las consecuencias derivadas de las estrategias bancarias que se vienen adoptando. Hemos de ser capaces de responder a la siguiente cuestión:

¿Están las cooperativas de crédito preparadas para afrontar el reto que supone la aplicación de las estrategias bancarias utilizadas en la actualidad?

Las estrategias bancarias asumidas durante los últimos años obedecen a un doble planteamiento estratégico: estrategia de banca universal y estrategia de banca local.

CUADRO 1

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Segmentación por zonas geográficas. 2. Segmentación por clientes. 3. Especialización bancaria. 4. Mayor capacidad potencial de integración. 5. Conocimiento del sector al que financian. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escasa productividad y eficiencia. 2. Gastos de explotación elevados. 3. Escasa capacidad diversificadora. 4. Escaso desarrollo de la I+D. 5. Escasa cualificación del personal. 6. Gestión desprofesionalizada.

Considerando las ventajas competitivas de las cooperativas de crédito analizadas se puede decir que la estrategia asumida por éstas obedece a una estrategia de banca local basada en la segmentación y la especialización. Por otra parte, el tamaño reducido de estas entidades, la escasa cualificación profesional y el desarrollo limitado de la I+D no aconsejan abordar en estos momentos una estrategia de banca universal.

Sin embargo, la tendencia estratégica de estas entidades, teniendo en cuenta los cambios que se están produciendo, ha de ir dirigida hacia una estrategia mixta en la que manteniendo el carácter de banca local en algunos casos, se consiga acceder a la condición o a las ventajas de la banca universal.

Por tanto, la situación del sector muestra un gap o desfase entre las potencialidades y la estrategia a adoptar para mantener la supervivencia en el mercado. Esto nos indica que la labor a desarrollar por las cooperativas de crédito en un futuro próximo ha de ir dirigida hacia dos aspectos fundamentales: la profesionalización de la gestión (importancia de la formación) lo cual redundará en una mayor productividad y eficiencia; y el desarrollo de la I+D para ampliar la gama de productos y servicios y, por tanto, la captación de clientes.

La adopción de la banca universal como modelo generalmente implantado en el sistema bancario español, se ha traducido en el desarrollo de estrategias de diversificación, internacionalización y crecimiento externo (fusiones y alianzas estratégicas). No obstante, conviene realizar una serie de diferenciaciones en cuanto a la preponderancia que estos tipos de estrategias están teniendo sobre cada uno de los tres tipos de entidades bancarias estudiadas, puesto que existen diferencias, en algunos casos destacadas.

El grado de diversificación de la banca española, en comparación con la europea es bajo, debido a que aunque asume una estrategia de banca universal, ofreciendo múltiples y variados productos y servicios bancarios, sigue manteniendo el carácter de banca comercial y nacional. Estos dos últimos aspectos son los que limitan la capacidad diversificadora de la banca española. Al ser una banca básicamente comercial, limita su ámbito de actuación al campo comercial, sin influir sobre el sector industrial. La banca española tradicionalmente ha sido eminentemente comercial. El negocio industrial bancario se ha restringido a un número muy concreto de entidades. En EE.UU., por ejemplo, ha sucedido todo lo contrario. Este hecho ha impedido la expansión de la banca española hacia el negocio empresarial, limitando la expansión de los productos y servicios bancarios hacia ese sector. De ahí que la banca española ha tenido que recurrir a la imitación de los servicios ofrecidos por la banca extranjera en España.

Por otra parte, su ámbito geográfico reducido, limitado al entorno nacional, también ha supuesto un inconveniente importante en cuanto a la expansión y diversificación de la banca española. Este hecho supone destinar su oferta bancaria a un solo mercado, el nacional, con lo que no se tiene en cuenta las preferencias de los consumidores europeos. La consecuencia de ello es una banca nacional con escasa implantación en el mercado europeo e internacional, y la existencia de una oferta de productos y servicios bancarios limitada al mercado nacional.

En todo caso, las entidades bancarias están llevando a cabo un fuerte proceso de diversificación de sus productos y servicios y de sus mercados, motivado por las consecuencias de la Unión Económica y Monetaria y de la reducción de los márgenes financieros al estrecharse la diferencia entre los tipos de interés activos y pasivos. El sector bancario español está mostrando una tendencia hacia la aplicación de una banca más moderna, centrada en los conceptos de banca electrónica, banca directa y supermercado bancario. Estas tres características implican un cambio de «actitud estratégica» que necesariamente ha de desarrollarse a través de la diversificación bancaria.

En el caso de las cooperativas de crédito, la diversificación ha sido tradicionalmente escasa debido a las restricciones impuestas legalmente por las autoridades monetarias. La obligación de dirigir sus operaciones activas exclusivamente a sus socios y cooperativas asociadas ha supuesto principalmente la concentración del riesgo en un número muy pequeño de actividades, la escasa rentabilidad de las inversiones y unos excedentes de tesorería elevados. La concentración del riesgo fue una de las causas principales que provocaron la crisis de las cajas rurales a comienzos de los años ochenta.

El proceso de diversificación iniciado con la aprobación de la Ley 13/1.989 de cooperativas de crédito está eliminando la concentración del riesgo (haciendo desaparecer el temor a posibles crisis financieras), aumentando la rentabilidad de las inversiones aproximándose a los ratios de gestión de bancos y cajas de ahorro, y reduciendo los excedentes de tesorería. No obstante, también se está abandonando en parte el carácter social tradicional de estas entidades con la ampliación del volumen de operaciones activas realizadas con terceros, en detrimento de sus asociados. La ampliación del límite impuesto a las cooperativas de crédito en la realización de operaciones activas con terceros no socios es uno de los aspectos más destacados del proceso liberalizador producido en este tipo de entidades.

Por otra parte, las estrategias de internacionalización están siendo escasamente utilizadas por las cooperativas de crédito. Tan solo se dan en el ámbito de la cooperación a través de la participación en organismos supranacionales como es el caso de la Agrupación de Bancos Cooperativos de la C.E.E. (el Groupement). En ella se hallan integradas la mayor parte de los bancos cooperativos europeos (alemanes, franceses, holandeses, belgas, italianos, ingleses) y los organismos más importantes existentes en España dentro del sector, el Banco de Crédito Agrícola y las cajas rurales asociadas al mismo, el Banco Cooperativo español y las cajas rurales provinciales que lo constituyen y la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito en representación de la mayoría de las cooperativas de crédito españolas, incluidas las cooperativas de crédito profesionales y populares.

Recientemente, se están dando alianzas internacionales entre algunas cajas rurales españolas y algún banco cooperativo europeo, principalmente alemán y franceses. Es de destacar la constitución de una Joint venture o empresa conjunta con sede en España (Madrid), el Banco Cooperativo Español, formado por una importante cantidad de cajas rurales

provinciales españolas y el D.G. Bank alemán. Este tipo de estrategias abre perspectivas muy positivas para las cooperativas de crédito españolas.

La creación del Mercado Único Europeo y el proceso de consolidación de la Unión Económica y Monetaria exige mayores lazos de cooperación entre la banca cooperativa europea. El tamaño reducido y la estrategia de segmentación, características destacadas de una gran cantidad de cajas rurales españolas, obliga a adoptar acuerdos de cooperación internacional para alcanzar nuevos mercados y, sobre todo, para acceder a las nuevas técnicas bancarias (banca electrónica). Esta estrategia puede facilitar, no solo una mayor capacidad bancaria en el ámbito internacional, sino además mantener la cuota de mercado alcanzada en el ámbito nacional, haciendo frente a la fuerte competencia de los grandes grupos bancarios europeos (alemanes, franceses e ingleses principalmente), norteamericanos y japoneses.

Por otro lado, las fusiones bancarias en España están suponiendo importantes bonificaciones fiscales y aumentos de la cuota de mercado para los bancos. Sin embargo, el aumento del tamaño bancario no garantiza la reducción de los costes operativos y, por lo tanto, no garantiza la obtención de economías de escala. A través de la aplicación del análisis de la dispersión de los costes bancarios y de la utilización de la función de costes translogarítmica se demuestra que no existe una relación directa y positiva entre el tamaño y la eficiencia, aunque un mayor tamaño puede facilitar la asimilación de la innovación y el acceso a las nuevas tecnologías.

Las operaciones de fusiones bancarias que se vienen produciendo en España últimamente obedecen más a estrategias defensivas (aumento del tamaño para evitar así ser absorbidas por otras entidades mayores) que a estrategias ofensivas. No obstante, los motivos por los cuales se adoptan este tipo de estrategias son distintos según el tipo de entidad de que se trate.

En las cajas de ahorro y cooperativas de crédito, las fusiones permiten eliminar del mercado a aquellas entidades que son ineficientes. Estas operaciones suelen darse dentro de un marco geográfico específico.

En el caso de las cooperativas de crédito tampoco existe una relación directa entre el tamaño bancario (medido por los activos totales de la entidad o por los recursos propios) y los costes operativos (medidos por los gastos de explotación), según el análisis de los costes de dispersión. Además, las cooperativas de crédito tradicionalmente han sido reticentes a las fusiones por su propio carácter de banca local y su labor social realizada.

La concentración en la banca cooperativa española se ha dado a través de dos etapas, una primera etapa iniciada a mediados de los años ochenta, tras la crisis de las cajas rurales, motivada por el proceso de saneamiento del sector. Esta etapa se concentra en el período 1.986-1.988, años en los que se da el mayor número de fusiones de cooperativas de crédito. Son numerosas las cajas rurales que desaparecen o son absorbidas. La segunda etapa se produce después del proceso de saneamiento y surge por motivos de carácter económicos y de rentabilidad. No obstante, el grado de concentración en esta segunda etapa se reduce sensiblemente. Durante la primera etapa, las fusiones se deben a motivos tácticos y coyunturales; en cambio, en la segunda etapa, las fusiones son más reducidas pero también más meditadas, pues se refieren a planteamientos estratégicos, llevados a cabo después de un estudio detenido y crítico de las ventajas e inconvenientes que supone esta estrategia frente a otras opciones.

Las fusiones operadas en las cooperativas de crédito presentan tres características destacadas: se dan dentro de un ámbito geográfico limitado, las entidades que desaparecen corresponden a pequeñas cajas locales, y las absorciones se producen principalmente por iniciativa de las cajas de ahorro. Las fusiones entre cajas rurales son mínimas.

El proceso de fusiones producido en las cooperativas de crédito españolas a mediados de los ochenta ha repercutido en el tamaño de las cajas rurales provinciales, dado que el 85,29% de éstas posee un volumen de recursos propios superior a los 750 millones de pesetas. Sin embargo, el tamaño de las cajas rurales locales sigue siendo pequeño, si consideramos que el 69,82% de las mismas tiene unos recursos propios inferiores a los 500 millones de pesetas. Por consiguiente, podemos decir que dicho esfuerzo integrador ha sido insuficiente puesto que todavía existe un número importante de cooperativas de crédito con problemas de capitalización.

Frente a esta situación se plantea la necesidad de llevar a cabo un nuevo proceso de integración. Sin embargo, la integración a través de las fusiones ya no es posible. En primer lugar, porque las propias cooperativas de crédito son reticentes a la utilización de este tipo de operaciones, como se demuestra al observar que desde hace tres años el número de fusiones de cajas rurales es prácticamente inexistente (una fusión por año). Y en segundo lugar, porque un proceso desmesurado de fusiones puede eliminar el carácter cooperativo y social de este tipo de instituciones bancarias.

Por lo tanto, la vía a utilizar para mejorar su posición competitiva ha de ser la aplicación de las estrategias de cooperación o alianzas. En este sentido, el Reglamento de la Ley 13/89 de cooperativas de crédito favorece la creación de Consorcios mediante la consolidación de una «cooperativa integrada» en la que participen la cooperativa de crédito como elemento impulsor y con mayoría en el capital social del Grupo y otras clases de cooperativas y/o empresas de capitales (Sociedades Anónimas, Sociedades Anónimas Laborales, Sociedades Limitadas).

En todo caso, tal como se demuestra en el análisis empírico realizado en el presente trabajo, las entidades bancarias españolas prefieren

el desarrollo de las alianzas frente a las operaciones de fusiones y adquisiciones.

Efectivamente, las fusiones realizadas por las entidades bancarias españolas durante el período 1.986-1.991 apenas alcanzaron el 39,13% del total de operaciones de crecimiento externo realizadas. Las adquisiciones y tomas de participación también han sido mínimas (16,52% y 2,17%). La mayoría de las fusiones han correspondido a las cajas de ahorro (61,11% sobre el total). Es de destacar las absorciones realizadas por las cajas de ahorro sobre numerosas cajas rurales.

Las estrategias de crecimiento más utilizadas por las entidades bancarias españolas durante los últimos años están siendo las alianzas estratégicas (en un 56,52% de los casos). Las formas más utilizadas son los acuerdos de mercado principalmente en marketing (canales de distribución comunes) y tecnología (complementariedades y transferencias tecnológicas) (en un 54,34% de los casos). Una forma ampliamente utilizada en el sector bancario es el compartir la explotación de los cajeros automáticos y las tarjetas de plástico, teniendo en cuenta que se trata de operaciones con un alto contenido tecnológico y supone inversiones cuantiosas. Las cooperativas de crédito han utilizado más a menudo los Consorcios (64,28%) y los acuerdos en áreas funcionales (50%). En cambio, la banca privada se ha caracterizado más por la utilización de empresas conjuntas o joint ventures (en un 46,15%).

En las cooperativas de crédito, además de los acuerdos funcionales (50%), las alianzas obedecen a motivos relacionados con la reducción o distribución del riesgo (31,25%), teniendo en cuenta el bajo nivel de diversificación que poseen estas entidades, y la complementariedad tecnológica (37,51%).

La cooperación ha sido utilizada tradicionalmente por las cooperativas de crédito de forma implícita. El reto consiste en convertir este planteamiento intuitivo en un plan sistemático perfectamente estudiado y detallado. La cooperación en este tipo de entidades se ha dado tanto a nivel vertical como horizontal. Las alianzas horizontales se manifiestan mediante la constitución de cooperativas de segundo grado (Grupo Credicoop en Castellón) y mediante la creación de empresas conjuntas (Banco Cooperativo Español). Las empresas conjuntas se utilizan como sociedades instrumentales y tienen como finalidad el asesoramiento técnico y económico de las entidades asociadas, permitiendo el acceso a la banca electrónica. En aquellos casos en los que no ha sido posible crear una empresa conjunta o una cooperativa de segundo grado, las cooperativas de crédito han acudido a la firma de convenios de colaboración con organismos públicos, a través de los cuales, además de conseguir la financiación necesaria para desarrollar su actividad, se consigue el acceso a las innovaciones tecnológicas y las últimas novedades en la oferta bancaria (productos y servicios modernos). Este sería el caso del Grupo asociado Banco de Crédito Agrícola-Cajas rurales locales y comarcales y alguna provincial.

Pero además, también se dan alianzas verticales en las que la cooperativa de crédito cobra un protagonismo destacado, pues generalmente es la entidad que asume el liderazgo del grupo. Los grupos cooperativos facilitan la cooperación entre cooperativas de diferentes tipos y las cooperativas de crédito actúan como el elemento dinamizador del grupo (Caja Laboral Popular y el Grupo Cooperativo de Mondragón).

A continuación se presenta, en el Cuadro 2, los diferentes tipos de alianzas existentes en España en la actualidad en los que participan las cooperativas de crédito. Hemos confeccionado una tabla considerando dos puntos de vista, el ámbito geográfico de aplicación y la relación entre las empresas cooperantes.

El ámbito geográfico de aplicación es, como hemos visto a lo largo del presente trabajo, un factor prioritario en el enfoque estratégico de las cooperativas de crédito, teniendo en cuenta que la estrategia adoptada en estos momentos por el crédito cooperativo es doble: estrategia de banca universal (ámbito de aplicación nacional/internacional generalmente) y estrategia de banca local o especializada (a la que puede corresponder un ámbito de actuación local, comarcal o provincial).

CUADRO 2

TIPOLOGÍA ALIANZAS EN COOPERATIVAS DE CRÉDITO

RELACIÓN COOPER. → AMB. GEOGRÁFICO ↓	ALIANZAS HORIZONTALES	ALIANZAS VERTICALES
LOCAL Y COMARCAL	-Secc. cto-CR -Grupo BCA-CR	Coop. Agrarias y Cajas Rurales
PROVINCIAL	Grupo Credicoop en Castellón	-Grupo Mondragón -Grupo Valenciano
NACIONAL	-BCE (CRProvinc.) -UNACC	
INTERNACIONAL	-BCE-D.G.Bank -Groupement CEE	

UNACC = Unión Nacional Cooperativas de Crédito.

BCE = Banco Cooperativo Español

BCA-CR = Banco Crédito Agrícola-Cajas Rurales.

Por otra parte, la relación entre los cooperantes también es importante, teniendo en cuenta que las cooperativas de crédito han contribuido al desarrollo y expansión, no solo del propio sector del crédito cooperativo mediante la constitución de grupos de cooperativas de crédito

asociadas, sino también del conjunto del sector de la empresa cooperativa financiando las actividades del resto de las empresas cooperativas (agrarias, de consumo, de trabajo asociado, sociedades anónimas laborales, pequeñas y medianas empresas, etc.) y constituyendo Grupos Cooperativos fuertemente implantados.

Combinando ambas variables hemos identificado diferentes experiencias de estrategias de cooperación dentro del campo de la empresa cooperativa en las que la labor de las cooperativas de crédito es un elemento clave en el éxito y expansión de las mismas.

Dentro del ámbito local y comarcal hemos de destacar la cooperación existente entre las secciones de crédito de cooperativas agrarias y las cajas rurales. La colaboración es básicamente financiera cuando se produce una colocación de los excedentes de tesorería de las secciones de crédito en las cooperativas de crédito debido a las limitaciones legales impuestas. También se dan acuerdos de colaboración técnica con las cajas rurales provinciales, como es el caso de la Caja Rural de Valencia y algunas secciones de crédito de cooperativas agrarias de la provincia de Valencia. Antiguamente, la cooperación entre secciones de crédito y cajas rurales se ha traducido en la transformación de las segundas en las primeras en el caso de la Comunidad Valenciana y Cataluña. En la actualidad, los problemas financieros de las secciones de crédito (escasa capitalización) dificultan la subsistencia de las mismas. Una solución podría ser la transformación de las secciones de crédito en cajas rurales a través de la absorción por cajas rurales de un mayor tamaño. Sin embargo, esta práctica podría poner en peligro la subsistencia de las cooperativas agrarias, dado que con la desaparición de las secciones de crédito desaparece también la única fuente de financiación de este tipo de empresas. En este caso podemos plantear dos posibles vías de solución al tema de las secciones de crédito. Por una parte, la caja rural absorbente tendría que comprometerse a mantener la financiación de las

cooperativas agrarias mediante la firma de acuerdos de cooperación financiera. Por otra parte, cabría la posibilidad de mantener la subsistencia de las secciones de crédito garantizando su capitalización mediante la creación de grupos cooperativos en colaboración con las cajas rurales.

Otra forma de cooperación a nivel local-comarcal viene dada por la existencia del Grupo Asociado Banco de Crédito Agrícola-Cajas Rurales, organismo creado a comienzos de los años ochenta con el objeto de resolver la crisis de las cajas rurales. En la actualidad, el grupo Asociado mantiene la estrategia de banca local y segmentada de las cooperativas de crédito cooperando con las cajas rurales locales. No obstante, considerando que recientemente han abandonado el Grupo la mayoría de las cajas provinciales, mermando sensiblemente su capacidad operativa, la continuidad del mismo puede verse amenazada en el caso en que las cajas locales que lo constituyen en la actualidad decidan modificar su actitud. En todo caso, el propio Crédito Oficial está incrementando su posición mediante la firma de acuerdos de colaboración con las oficinas de otras entidades de crédito (Caja Postal, etc.).

En el ámbito provincial se produce la cooperación entre cajas rurales locales y provinciales. Un ejemplo destacado de este tipo de alianzas horizontales es el del Grupo Credicoop. La colaboración se da entre cajas locales, secciones de crédito y la caja rural provincial de Castellón, Credicoop.

A nivel nacional e internacional, los ejemplos de alianzas estratégicas dentro del sector del crédito cooperativo son más escasos y, sobre todo, muy recientes. Realmente, solo podemos referirnos a dos casos. En primer lugar, la participación de determinadas entidades relacionadas con el crédito cooperativo español (UNACC, Banco Cooperativo Español y Grupo Asociado BCA-CR) en la Agrupación de Bancos Cooperativos de la CEE, que favorece la colaboración de las cooperativas de crédito españolas con otras entidades europeas.

Dentro del ámbito internacional también hay que destacar la constitución del Banco Cooperativo Español por parte de la mayoría de las cajas rurales provinciales que abandonaron el Grupo Asociado Banco de Crédito Agrícola-Cajas rurales. La creación de este nuevo banco cooperativo supone dos novedades de gran importancia para el crédito cooperativo español. En primer lugar, con el BCE se inicia otro nuevo intento de integración del sector mediante la constitución de una empresa conjunta cuyo objetivo es ofrecer los servicios técnicos, financieros, productivos y de marketing necesarios para la expansión del conjunto de cooperativas de crédito del Grupo. En segundo lugar, las cajas rurales asociadas al BCE mantienen una relación de cooperación con uno de los bancos cooperativos más importantes del mundo, el D.G. Bank alemán, fomentando la cooperación internacional.

Las alianzas verticales más destacadas en el campo del cooperativismo dentro del ámbito local son los acuerdos financieros entre cooperativas agrarias y cajas rurales. Se trata de acuerdos de cooperación que se han venido desarrollando tradicionalmente en España como consecuencia de las obligaciones legales impuestas a las cooperativas de crédito en materia de operaciones activas. No obstante, el desarrollo alcanzado en la actualidad por las cooperativas agrarias y la liberalización de las operaciones activas de las cooperativas de crédito exige la revisión de este tipo de acuerdos, modificando su alcance y grado de dependencia entre las entidades asociadas. Los acuerdos de cooperación han de abordarse en la actualidad entre estos dos tipos de empresas cooperativas bajo el punto de vista estratégico, abandonando el carácter táctico que tradicionalmente los ha caracterizado.

El resto de las alianzas verticales en las que participan las cooperativas de crédito españolas obedecen a un ámbito provincial y constituyen redes cooperativas en las que participan todo tipo de empresas cooperativas, como es el caso del Grupo Cooperativo de Mondragón

(financiado por Caja Laboral Popular) y el Grupo Empresarial Cooperativo Valenciano (financiado por Caixa Popular). En estos casos, la cooperativa de crédito actúa como motor del Grupo ejerciendo un liderazgo formal, consolidado a partir del poder financiero que ésta posee sobre el resto de entidades cooperativas.

En el ámbito nacional e internacional no existe ningún tipo de alianza vertical en la que participen las cooperativas de crédito.

En definitiva, la cooperación en las cooperativas de crédito permite mantener la independencia jurídica de las entidades asociadas y, por tanto la estrategia de segmentación, a la vez que se consiguen las ventajas propias de la banca universal, es decir, el acceso a las nuevas tecnologías y la diversificación bancaria.

Este tipo de estrategia de crecimiento se va a ver favorecida por la reciente aprobación del Reglamento de la Ley 13/89 de cooperativas de crédito, al destacar la importancia en la creación de «cooperativas de crédito de integración», es decir, agrupaciones entre cooperativas de crédito de diferente tamaño, facilitando la coordinación y fomentando la consolidación del cooperativismo de crédito.

En todo caso, los próximos años van a ser años de una gran actividad en las cooperativas de crédito. Las modificaciones en la normativa legal y la adaptación de la actividad bancaria a los cambios legales están alterando la actitud de las empresas bancarias. Esta nueva situación se da con mayor intensidad en el subsector de las cooperativas de crédito, teniendo en cuenta que estas entidades han tenido que modificar su comportamiento empresarial en muy pocos años.

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

- Abad Hernando, F.J. (1.987):
«Banca extranjera en España» en *Papeles de Economía Española* nº 32, Noviembre.
- Adelman, M. (1.955):
«Concept and statistical measurement of Vertical Integration», *Business Concentration and price policy*, University Press. Citado en Huerta, 1.986.
- Alan Holroy, E. (1.988):
«Planificación de fusiones y adquisiciones desde la perspectiva de los servicios de información», *Banca Española* nº 220.
- Alberts, W.W. y Variaya, N.P. (1.989):
«Assesing the profitability of growth by acquisition», *International Journal of Industrial Organization*, 7.
- Alhadef, D.A. (1.954):
Monopoly and competition in banking, Berkeley, California, University of California Press. Citado en Clark, 1.984.
- Aliber, R.Z. (1.985):
«La banca internacional: una visión global» en *Información Comercial Española*, Abril.
- Alonso Soto, F. (1.988):
«El futuro del crédito cooperativo en España» en *Crédito Cooperativo* nº 32, Noviembre-Diciembre, Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, Madrid.
- Aly, H.Y., Grabowski, R., Pasurka, C. y Rangan, N. (1.990):
«Technical, scale and allocative efficiencies in U.S. Banking: an empirical investigation», *The Review of Economics and Statistics*, 1.
- Amihud, Y., Dodd, P. y Weinstein, M. (1.986):
«Conglomerate Mergers, Managerial motives and stockholder wealth», *Journal of banking and Finance*, 10.
- Anastassopoulos, J.P. y Ramanantsoa, B. (1.982):
«Le segment es mort, place au métier», *Revue Française de Gestion*, Marzo-Abril.
- Anderson, E. y Weitz, B.A. (1.986):
«Make or-buy decision: vertical integration and marketing productivity», *Sloan Management Review*, Vol. 27 nº 3.
- Andrés Maldonado, V. y Lelakis, V. (1.989):
«Hacia la creación de un área financiera europea» en *Papeles de Economía Española*, Suplementos del sistema financiero nº 28.
- Andrews, K.R. (1.984):
El concepto de estrategia de la empresa, Orbis, Barcelona.
- Andrew, K. (1.989):
Marketing de los servicios bancarios y financieros, Deusto, Bilbao.
- Ansoff, H.I., Declerck, R.P. y Hayes, R.L. (1.983):
El planteamiento estratégico, Trillas, Madrid.
- (1.985,a):
La Dirección y su actitud ante el entorno, Deusto, Bilbao.
- (1.985,b):
La estrategia de la empresa, Orbis, Barcelona.
- (1.989):
Stratégie du développement de l'entreprise, Les Editions d'Organisation, París.
- Aragonés, J. (1.987):
Cooperativismo, participación y poder, Centro de Educación Cooperativa, Valencia.

- Aranzadi, D. (1.987):
«Gestión de cooperativas ante el reto europeo», *Anuario de Estudios Cooperativos 1.986*, Instituto de Estudios Cooperativos, Universidad de Deusto, Bilbao.
- Arias Alvarez, A.M. (1.990):
«La naturaleza del proceso productivo bancario» en *Esic-Market*, Julio-Septiembre.
- Arranz Moro, J. (1.987):
«Evolución y estructuras del sistema financiero» en *Papeles de Economía Española* n° 32.
- Asquith, P. y Kim, E.H. (1.982):
«The impact of merger bids on the participating firms security holders», *The Journal of Finance*, Vol. 37 n° 5, Diciembre.
- Augustin, D. (1.988):
«El Mercado Unico Europeo a partir de 1.992», *Crédito Cooperativo* n° 33, Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, Madrid.
- Avellá Reus, L. (1.984):
«La oferta de crédito cooperativo agrario en el País Valenciano», *Primer Congreso de Economía Valenciana*, Valencia.
- Axelrod, R. (1.986):
La evolución de la cooperación, Alianza Editorial, Madrid.
- Azofra Palenzuela, V. (1.990):
«Cambios en la estrategia competitiva de la banca española durante los años ochenta» en *Información Comercial Española*, Julio.
- Badoc, M. (1.986):
Marketing Management pour la banque et l'assurance européennes, Les Editions d'Organisation, París.
- Balaguer Escrig, C. y Sanchez Guilarte, J. (1.988):
«Coordinación de legislaciones bancarias» en *Crédito Cooperativo* n° 32, Noviembre-Diciembre, Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, Madrid.
- (1.989):
El crédito cooperativo, Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, Madrid.
- Ballarín, E. (1.985):
Estrategias competitivas para la banca, Ariel, Barcelona.
- (1.988):
«Distribución de servicios financieros en España: implicaciones competitivas» en *Papeles de Economía Española*, Suplementos del sistema financiero n° 21.
- y Scherk, W. (1.989):
«Escenarios de futuro y creación de valor económico en el sector bancario español», *Papeles de Economía Española*, Suplementos sobre el sistema financiero n° 28.
- Ballester, E. (1.990):
Economía Social y Empresas Cooperativas, Alianza Universidad, Madrid.
- Banco de España (1.988):
«Análisis comparativo de la rentabilidad del sistema bancario español» en *Boletín Económico*, Marzo.
- (1.990,a):
«La cuenta de resultados de bancos y cajas de ahorro en 1.989» en *Boletín Económico*, Abril.
- (1.990,b):
«Evolución de la cuenta de resultados de las cooperativas de crédito durante el período 1.986-1.989», *Boletín Económico*, Septiembre.
- (1.991,a):
«La cuenta de resultados de 1.990 de las cooperativas de crédito» en *Boletín Económico*, Junio.

- (1.991,b):
«Red extranjera de la banca española: distribución geográfica y actividad» en *Boletín Económico*, Junio.
 - (1.992,a):
«La cuenta de resultados de bancos y cajas de ahorro en 1.991» en *Boletín Económico*, Abril.
 - (1.992,b):
«Concentración en el sector bancario español en el período 1.980-1.991», *Boletín Económico*, Mayo.
 - (Varios años):
Boletín Estadístico.
- Barceló, L.V., García Alvarez y Coque, J.M. (1.987):
«El futuro de la política agrícola común y la economía española», Ediciones Mundi-Prensa, Madrid.
- Barea Tejeiro, J. (1.987):
«El nuevo modelo de crédito cooperativo agrario en España» en *Papeles de Economía Española* n° 32.
- , Monzón, J.L., Sanchis, J.R. y otros (1.992):
«Libro Blanco de la Economía Social en España», Ministerio de Trabajo, Madrid.
- Bartolomé, M.A. (1.986):
«Repercusiones en la legislación bancaria española de la adhesión a la C.E.E.» en *Crédito Cooperativo* n° 18, Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, Madrid.
- Barton, D.M. y Sherman, R. (1.984):
«The price and profit effects of horizontal merger: a case study», *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 33 n° 2, Diciembre.
- Baumol, W. (1.977):
«On the proper tests for natural monopoly in a multiproduct industry», *American Economic Review*, 67, Diciembre. Citado en Gilligan, Smirlock y Marshall, 1.984.
- Beamish, P.W. (1.987):
«Joint ventures in LDCs: partner selection and performance», *Management International Review*, Vol. 27, 1.
- Beckett, S. (1.986):
«Corporate mergers and the business cycle», *Federal Reserve Bank of Kansas Economic Review*, 71. Citado en Hunt, 1.988.
- Bell, F. y Murphy, N. (1.968):
«Cost in commercial banking: a quantitative analysis of bank behavior and its relation to bank regulation», *Research Report* n° 41 (Federal Reserve Bank of Boston, MA). Citado en Gilligan, Smirlock y Marshall, 1.984.
- Bengoechea Goya, J. y Lerena, L.A. (1.988):
«La dimensión como condicionante en la estrategia bancaria» en *Papeles de Economía Española* n° 36.
- (1.989):
«Nuevas pautas de actuación de los agentes económicos. Implicaciones para la banca» en *Papeles de Economía Española*, Suplementos sobre el sistema financiero n° 28.
 - (1.990):
«Desafíos y respuestas en la banca española» en *Papeles de Economía Española* n° 44.
- Benston, G. (1.965):
«Economies of scale and marginal costs in banking operations», *National Banking Review*, 2, Junio. Citado en Gilligan, Smirlock y Marshall, 1.984.
- (1.972):
«Economies of scale in financial institutions», *Journal of Money, Credit and Banking*, 4, Mayo.
- , Hanweck, G.A. y Humphrey, D.B. (1.982):
«Scale economies in banking», *Journal of Money, Credit and Banking*, Vol. 14 n° 4, Noviembre.

- Benton, E.G. (1.989):
Bank mergers: current issues and perspectives, Kluwer Academic Publishers.
- Berg, S.V. y Friedman, P. (1.978):
 «Technological complementarities and industrial patterns of Joint venture activity, 1.964-75», *Industrial Organization Review*, 6. Citado en Porter y Fuller, 1.988.
- , - y Duncan, J. (1.979):
 «External vs. Internal knowledge Acquisition: Joint venture activity and rand intensity», *Journal of Economics and Business*, 32. Citado en Porter y Fuller, 1.988.
- , - y - (1.982):
Joint-venture strategies and corporate innovation. Cambridge, Mass: Oelgeschlager, Gum and Hain. Citado en Porter y Fuller, 1.988.
- Berger, A.N., Humhrey, D.B. y Hanweck, G.A. (1.987):
 «Competitive viability in banking», *Journal of Monetary Economics*, 20.
- y - (1.991):
 «The dominance of inefficiencies over scale and product mix economies in banking», *Journal of Monetary Economics*, Vol. 28, 1, Agosto.
- Berges, A., Ontiveros, E. y Valero, F.J. (1.989):
 «Estructura comparada de la gran banca de la C.E.E.» en *Papeles de Economía Española*, Suplementos sobre el sistema financiero nº 28.
- Berry, L., Bennet, D. y Brown, C. (1.990):
Calidad de servicio. Una ventaja estratégica para las instituciones financieras, Díaz de Santos, Madrid.
- Bertrán Mendizabal, F. (1.988):
 «Aspectos jurídicos de las fusiones y adquisiciones de empresas» en *Fusiones y adquisiciones de empresas*, Banco Santander de Negocios, Instituto de Empresa, Madrid.
- Besseyre Des Horts, C.H. (1.987):
 «Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines», *Revue Française de Gestion*, Noviembre-Diciembre.
- (1.989):
Gestión estratégica de los recursos humanos, Deusto, Bilbao.
- Bidault, F. (1.988):
Le champ stratégique de l'entreprise, Económica, París.
- Bigbie, J.E. y Rivera, R. (1.990):
 «Compiendo contra el tiempo en banca» en *Banca Española* nº 235, Julio-Agosto.
- Biggadike, R. (1.980):
 «La diversificación: un asunto arriesgado», *Harvard Deusto Business Review*, Segundo trimestre.
- Blumberg, P. (1.975):
The mega corporation in American Society: the scope of corporate power. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. Citado en Hunt, 1.988.
- Boada, C. (1.987):
 «La estructura de negocio y la estrategia comercial en la banca moderna» en *Esic-Market*, Enero-Marzo.
- Boletín Oficial del Estado (1.987):
Ley 3/87, de 2 de Abril, General de Cooperativas, Gaceta de Madrid.
- (1.989):
Ley 13/89, de 26 de Mayo, de cooperativas de crédito, Gaceta de Madrid.
- (1.990):
Ley 20/90, de 19 de Diciembre, sobre Régimen Fiscal de Cooperativas, Gaceta de Madrid.

- (1.992):
Ley 13/92, de 1 de Junio, de recursos propios y supervisión en base consolidada de las entidades financieras, Gaceta de Madrid.
 - (1.992):
Real Decreto 1.343/92, de 6 de Noviembre, por el que se desarrolla la Ley 13/92, de 1 de Junio, de recursos propios, Gaceta de Madrid.
 - (1.993):
Real Decreto 84/93, de 22 de Enero, por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley 13/89, de 26 de Mayo, de cooperativas de crédito, Gaceta de Madrid.
- Borg, J.R. y Borg, M.O. (1.989):
«The Success of mergers in the 1.920s», *International Journal of Industrial Organization*, nº 7.
- Borjabad, P. (1.993):
«Instrumentos de financiación de las sociedades cooperativas: posibilidades y características de la actual legislación», *Revista Cirioc-España* nº 13, Mayo, Valencia.
- Born, K.O. (1.984):
«La banca extranjera en España» en *Papeles de Economía Española* nº 18.
- Boyle, S.E. (1.968):
«An estimate of the Number and Size Distribution of Domestic Joint Subsidiaries», *Antitrust Law and Economics Review*, 1. Citado en Porter y Fuller, 1.988.
- Bradley, M., Desai, A. y Kim, E. (1.983):
«The rationale behind interfirm tender offers: information or synergy», *Journal of Financial Economics*, 11. Citado en Hunt, 1.988.
- Brenner, S.N. y Molander, E. (1.977):
«Is the Ethics of Business Chancing?», *Harvard Business Review*, Enero-Febrero. Citado en Pasquero, 1.989.
- Brummer, J. (1.985):
«Business Ethics: Micro and Macro», *Journal of Business Ethics*, 4. Citado en Pasquero, 1.989.
- Buckley, A. (1.975):
«Growth by Acquisition», *Long Range Planning*, Agosto.
- Bueno, E. (1.987):
Dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos, Pirámide, Madrid.
- (1.990):
«Estrategias de la empresa española y la Europa de 1.993» en *1.993. España ante el Mercado Unico*, Pirámide, Madrid.
 - y Morcillo, P. (1.990):
La dirección eficiente, Pirámide, Madrid.
 - y Rodríguez Antón, J.M. (1.990):
La banca del futuro, Pirámide, Madrid.
- Buigues, P. y Jacquemín, A. (1.988):
«1.992: quelles stratégies pour les entreprises européennes», *Revue Française de Gestion*, Junio-Agosto.
- Buzzell, R.D. (1.983):
«Is Vertical Integration profitable?», *Harvard Business Review*, Enero-Febrero.
- Cacho, J. (1.988):
Asalto al poder, Ediciones Temas de Hoy, Madrid.
- Calori, R., Livian, Y.F. y Sarnin, P. (1.989):
«Pour une théorie des relations entre culture d'entreprise et performance économique» en *Revue Française de Gestion*, Junio-Agosto.

- Cameron, D. (1.977):
«Appraising Companies for Acquisition», *Long Range Planning*, Vol. 10, Agosto.
- Campos Calvo-Sotelo, M. (1.988):
«El reto de integrar con éxito una adquisición» en *Fusiones y adquisiciones de empresas*, Banco Santander de Negocios, Instituto de Empresa, Madrid.
- Canals, J. (1.990):
Estrategias del sector bancario en Europa. El reto de 1.993, Ariel, Barcelona.
- Carresi, A. (1.988):
«Fusiones y adquisiciones en el exterior» en *Fusiones y adquisiciones de empresas*, Banco Santander de Negocios, Instituto de Empresa, Madrid.
- Casado, F. (1.980):
El marketing en la banca, Hispano Europea, Barcelona.
- Cash Jr., J.I. y Konsynski, B.R. (1.986):
«Los sistemas de información establecen nuevas fronteras competitivas» en *Harvard Deusto Business Review*, Segundo trimestre.
- Casilda Béjar, R. (1.990):
«Automatización bancaria» en *Banca Española* nº 232, Abril.
- (1.991):
«Una visión sobre los mercados financieros y su globalización», *Banca Española* nº 240, Marzo.
- Castaño Colomer, J. (1.990):
«Las cooperativas de crédito en la Comunidad Europea», Octavas Jornadas Cooperativas, *El Crédito* nº 8, Octubre.
- Castell Castán, E. (1.987):
«La información como recurso. Sistemas de información» en *Esic-Market*, Enero-Marzo.
- Catromil, F. (1.990):
«Disposiciones de 1.989 que han afectado a la banca», *El País*, Suplemento de negocios, 9 de Octubre.
- Caves, R.E. (1.989):
«Mergers, Takeovers, and Economic Efficiency», *International Journal of Industrial Organization*, 7.
- Cazaux, G. (1.988):
«Conditions actuelles d'une stratégie marketing au niveau de l'agence bancaire» en *Revue Française du Marketing* nº 119/4.
- Cea García, J.L. (1.988):
«En la cresta de la OPA», *Economistas* nº 35.
- Cecchini, P. (1.988):
Europa 1.992: una apuesta de futuro, Alianza Editorial, Madrid.
- Channon, D.F. (1.990):
Marketing y Dirección Estratégica en la banca, Díaz de Santos, Madrid.
- (1.991):
Estrategia global bancaria, Díaz de Santos, Madrid.
- Chase, R. y Aquilano, N. (1.978):
Gestión de la producción y dirección de operaciones, Hispano Europea, Barcelona.
- Chung, K.S. y Weston, J.F. (1.982):
«Diversification and mergers in a strategic long range planning framework», Capítulo 13 en Keenan y White, eds. *Mergers and acquisitions* (D.C. Heath, Lexington, MA). Citado en Sushka y Bendeck, 1.988.

- Clark, J.A. (1.984):
«Estimation of economies of scale in banking using a generalized functional form», *Journal of Money, Credit and Banking*, Vol. 16 n° 1, Febrero.
- (1.988):
«Economies of scale and scope at depository financial institutions: a review of the literature», *Federal Reserve Bank of Kansas City Economic Review*, Septiembre-Octubre. Citado en Gual, Ximenez y Vives, 1.990.
- Clarke, C.J. (1.987):
«Acquisitions-Techniques for Measuring Strategic Fit», *Long Range Planning*, Vol. 20 n° 3.
- y Brennan, K. (1.990):
«Building Synergy in the Diversified Business», *Long Range Planning*, Vol. 23 n° 2.
- Clarotti, P. (1.988):
«La actitud de los Estados miembros de la Comunidad Europea hacia las cooperativas de crédito» en *Crédito Cooperativo* n° 30, Julio-Agosto, Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, Madrid.
- Comité para el Estudio de la Unión Económica y Monetaria (1.989):
Informe sobre la Unión Económica y Monetaria en la Comunidad Europea.
- Confederación Española de Cajas de Ahorro (1.992):
Anuario de las cajas de ahorro 1.991, Madrid.
- Consejo Superior Bancario (1.992):
Anuario Estadístico de la banca privada 1.991, Madrid.
- Contractor, F.J. (1.990):
«Contractual and cooperative forms of international business: towards a unified theory of modal choice», *Management International Review*, Vol. 30, 1.
- Cooke, T.E. (1.986):
Mergers and Acquisitions, Basil Blackwell, New York.
- Coquand, J. (1.981):
«Vers une nouvelle croissance: la croissance externe», *Direction et Gestion* n° 4.
- Cosh, A.D., Hughes, A., Lee, K. y Singh, A. (1.989):
«Institutional investment mergers and the market for corporate control», *International Journal of Industrial Organization*, 7.
- Costa Campf, M.T. (1.988):
«Evaluation des differents formes de partenariat strategique et d'initiatives locales d'emploi mises en oeuvre par/ou à l'initiative des grandes entreprises: la strategie des PME (cas espagnol)». *Documento de Trabajo para la Task Force PME*. Centre d'Estudis de Planificació (CEP). Barcelona (mimeo). Citado en Costa Campf, 1.989.
- y Callejón, M. (1.988):
«Evaluation des differents formes de partenariat strategique et d'initiatives locales d'emploi mises en oeuvre par/ou à l'initiative des grandes entreprises: la strategie des GE vers les PME». *Documento de Trabajo para la Task Force PME*. Centre d'Estudis de Planificació (CEP). Barcelona (mimeo). Citado en Costa Campf, 1.989.
- (1.989):
«La cooperación entre empresas, nueva estrategia competitiva», *Economía Industrial*, Marzo-Abril.
- Cowling, K., Stoneman, P. y Cubbin, J. (1.979):
Mergers and Economic performance, C.U.P. Cambridge. Citado en Hunt, 1.988.
- Crane, D.B. y Hayes, S.L. (1.982):
«The new competition in world banking» en *Harvard Business Review*, Julio-Agosto.

- y Eccles, R.G. (1.988):
«Los bancos comerciales cobran nueva forma ante tiempos turbulentos» en *Harvard Deusto Business Review*, Segundo trimestre.
- Cuervo, A. (1.988):
«Estrategias bancarias ante la Europa de los noventa: OPAs y fusiones» en *Economistas* nº 35.
- (1.992):
El comportamiento económico de las empresas públicas concurrentiales ante el Mercado Unico, Ponencia presentada en el 19 Congreso Internacional del Ciriec celebrado en Valencia, Junio.
- Cuervo Arango, C. (1.988):
«Las fusiones bancarias en perspectiva» en *Economistas* nº 35.
- Cuevas Riaño, L. (1.989):
«Motivaciones y evidencias empíricas sectoriales de los acuerdos de cooperación», *Economía Industrial*, Marzo-Abril.
- Daems, H. (1.990):
«The Strategic Implications of Europe 1.992» en *Long Range Planning*, Vol. 23 nº 3.
- Davis, G.B., Olson, M.H., Ajenstat, J. y Peaucelle, J.L. (1.986):
Systèmes d'information pour le Management, 2 vols., Ecònómica, París.
- De Boissieu, G. (1.988):
Stratégie Bancaire, Dalloz, París.
- Defourny, J. y Monzón, J.L. (1.992):
Economía social, Ciriec-España, Valencia.
- Delgado Fernandez, F.L. (1.989):
Economías de escala en el sistema bancario español, Tesis Doctoral no publicada, Universidad Complutense de Madrid. Citado en Gual, Ximenez y Vives, 1.990.
- Dennis, D.K. y McConell, J.J. (1.986):
«Corporate mergers and security», *Journal of Financial Economics*, 16 (2). Citado en Hunt, 1.988.
- De Noble, A.F., Gustafson, L.T. y Hergert, M. (1.988):
«Planning for post-merger integration-eight lessons for merger success» en *Long Range Planning*, Vol. 21 nº 4.
- Detrie, J.P. y Ramanantsoa, B. (1.986):
«Diversification-The Key Factors for Success», *Long Range Planning*, Vol. 19 nº 1.
- Devlin, G. y Bleackley, M. (1.988):
«Strategic Alliances-Guidelines for Success», *Long Range Planning*, Vol. 21 nº 5.
- Dewing, A.S. (1.921):
«Statistical Test of the Success of Consolidations», *Quarterly Journal of Economics*, XXXVI, Noviembre. Citado en Durán Herrera, 1.977.
- Dietsch, M. (1.988):
«Economies d'échelle, economies d'envergure et structure des coûts dans les banques de dépôts françaises», *Unpublished*. Citado en Gual, Ximenez y Vives, 1.990.
- Divar Garteizurrecoa, J. (1.989):
«Las agrupaciones europeas de interés económico y las cooperativas» en *Ciriec-España* nº 7, Junio-Septiembre.
- Dixon, P.R. (1.962):
«Joint Ventures: What Is Their Impact on Competition?», *Antitrust Bulletin*, 7. Citado en Porter y Fuller, 1.988.

- Domingo Sanz, J. (1.993):
«Las necesidades de financiación de las cooperativas en la perspectiva del Mercado Unico», *Revista Ciriéc-España* nº 13, Mayo, Valencia.
- Donnelly, J., Berry, L. y Thompson, T. (1.989):
Marketing de servicios financieros, Díaz de Santos, Madrid.
- Drucker, P. (1.981):
«The five rules of Successful acquisition», *The Wall Street Journal*, 15 Octubre. Citado en Cooke, 1.986.
- Drum, D.S. (1.979):
«The effect of holding company affiliation upon the scale economies of banks», *Staff Memoranda* nº 79-2, Chicago: Federal Reserve Bank of Chicago. Citado en Clark, 1.984.
- Dumont, G.F. (1.974):
Efficiencia et dimension des banques, Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence, París. Citado en Gimeno Griño, 1.988.
- Durán Herrera, J.J. (1.977):
La diversificación como estrategia empresarial. El conglomerado multinacional, Pirámide, Madrid.
- y Lamothe Fernandez, P. (1.984):
«Consideraciones en torno a las estrategias competitivas de la empresa multinacional», *Información Comercial Española* nº 611, Julio.
- (1.988):
«Banca multinacional e internacionalización de la banca en España» en *Información Comercial Española*, Octubre.
- y - (1.991):
«El proceso de internacionalización de la banca española» en *Información Comercial Española* nº 692, Abril.
- Durandez, A. (1.988):
«Ideas básicas para una revisión contable en el marco de una adquisición» en *Fusiones y adquisiciones de empresas*, Banco Santander de Negocios, Instituto de Empresa, Madrid.
- Dussauge, P. (1.990):
«Les alliances stratégiques entre firmes concurrentes», *Revue Française de Gestion* nº 85 Septiembre-Octubre.
- , Garrette, B. y Ramanantsoa, B. (1.988):
«Stratégies relationnelles et stratégies d'alliances technologiques», *Revue Française de Gestion*, Marzo-Mayo.
- y - (1.991,a):
«Las alianzas estratégicas internacionales entre firmas competidoras: un enfoque inductivo y estadístico», *Información Comercial Española* nº 692, Abril.
- y - (1.991,b):
«Alliances stratégiques mode d'emploi», *Revue Française de Gestion* nº 85, Septiembre-Octubre.
- Dutz, M.A. (1.989):
«Horizontal mergers in declining industries», *International Journal of Organization*, 7.
- Ebeling, H.W. y Doorley, T.L. (1.983):
«A strategic approach to acquisitions», *Journal of Business Strategy*, Winter. Citado en Cooke, 1.986.
- Ellis, D.J. y Pekar, P.P. (1.978):
«Acquisitions: is 50/50 good enough», *Planning Review*, 6 (4) Julio. Citado en Hunt, 1.988.
- El País (1.992):
Anuario de 1.991, Madrid.
- Escrivá, J.L. (1.991):
«Bancos y cajas ante la perspectiva de 1.993» en *Banca Española* nº 240, Marzo.

- Fajardo García, G. (1.993):
«Las aportaciones voluntarias a capital social ante la reforma de la legislación cooperativa», *Revista Cirioc-España* nº 13, Mayo, Valencia.
- Fanjul, O. y Maravall, F. (1.983):
«Sobre economías de escala en el sistema bancario español» en *Información Comercial Española*, Abril.
- y - (1.984):
«Competencia y rentabilidad del sistema bancario» en *Papeles de Economía Española* nº 18.
- y - (1.985):
La eficiencia del sistema bancario español, Alianza Editorial, Madrid.
- Fernandez, E. y Fernandez, Z. (1.988):
Manual de Dirección Estratégica de la Tecnología, Ariel, Barcelona.
- Fernandez Fernandez, J. (1.992):
Empresa Cooperativa y Economía Social, PPU, Barcelona.
- Fernandez Sanchez, E. (1.991):
«La cooperación empresarial», *Información Comercial Española* nº 693, Mayo.
- Fernandez Villegas, S. (1.988):
«La formación como responsabilidad y como inversión» en *Crédito Cooperativo* nº 30, Julio-Agosto.
- Ferruz, L. y Gonzalez Pascual, J. (1.991):
«Banca extranjera en España: estrategias de implantación y evaluación económico-financiera (1.985-89)» en *Información Comercial Española* nº 692, Abril.
- Fine, F.L. (1.989):
Mergers and joint ventures in Europe: the law and policy of the EEC, Graham and Trotman, London.
- Finnerty, J.E., Owers, J.E. y Rogers, R.C. (1.986):
«The valuation impact of joint ventures», *Management International Review*, Vol. 26, 2.
- Fitzroy, F.R. y Kraft, K. (1.987):
«Cooperation, Productivity and Profit Sharing», *Quarterly Journal of Economics*, Vol. CII, Febrero.
- Flannery, M.J. (1.983):
«Correspondent services and cost economies in commercial banking», *Journal of Banking and Finance*, 7.
- Flipo, J.P. (1.989,a):
«Marketing des services: un mix d'intangible et de tangible» en *Revue Française du Marketing* nº 121/1.
- (1.989,b):
Gestión de empresas de servicios, Eada Gestión, Barcelona.
- Fornt Alsina, J. (1.985):
«El sector bancario ante la C.E.E.» en *Alta Dirección*, Noviembre-Diciembre.
- Franko, L.G. (1.971):
Joint Venture Survival in Multinational Corporations, New York, Praeger. Citado en Porter y Fuller, 1.988.
- Franks, J. y Harris, R.S. (1.986):
«Shareholder walth effects of corporate takeovers: the U.K. experience», *Working Paper IFA*. London Business School. Citado en Hunt, 1.988.
- Free, V. (1.983):
«CEO's and their corporate cultures: new game plans», *Marketing Communications*, Junio. Citado en Hunt, 1.988.
- Freixas, X. y García Camacho, M.F. (1.990):
«El efecto de las fusiones bancarias» en *El País*, 28 de Abril.

- Frerichs, G.R. (1.990):
«The Decision Matrix Maps Branch profit potencial» en *Bank Marketing*, Noviembre.
- Fundesco (1.988):
Las nuevas tecnologías de la información y el futuro del sistema financiero europeo, Informe, Madrid.
- Fusfeld, D.R. (1.958):
«Joint Subsidiaries in the Iron and Steel Industry», *American Economic Review*, 48. Citado en Porter y Fuller, 1.988.
- Fusfeld, H.I. y Haklisch, C. (1.985):
«Cooperative R + D for competitors», *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre.
- Galbraith, J.K. (1.980):
El nuevo Estado industrial, Orbis, Barcelona.
- García Canal, E. (1.990):
«Los acuerdos de cooperación como medio de entrada en nuevos sectores industriales», *Revista de Economía y Empresa* nº 27-28 Mayo-Diciembre.
- García Gutiérrez, C. (1.992):
La concentración económico-empresarial (los conglomerados) de sociedades cooperativas, Ponencia presentada en el 19 Congreso Internacional del Cirioc celebrado en Valencia, Junio.
- García Romera, P. (1.989):
«El proceso integrador de las cajas rurales y cooperativas de crédito» en *Crédito Cooperativo*, Noviembre-Diciembre, Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, Madrid.
- García Vicente, R. (1.989):
«La cooperación entre empresas en la Comunidad Europea», *Economía Industrial*, Marzo-Abril.
- Gardener, E.P. (1.990):
«A strategic perspective of bank financial conglomerates in London after the crash», *Journal of Management Studies*, 27, Enero.
- Gartrell, K. y Yantek, I. (1.986):
«Congressional Politics and Corporate mergers», *Working Paper*, Academy of Management Meeting, Chicago, Agosto. Citado en Hunt, 1.988.
- Gasalla Dapena, J.M. (1.988):
«Recordatorios de dirección y gestión aplicados a las entidades financieras» en *Crédito Cooperativo* nº 24 Septiembre-Octubre 1.987, nº 27 Enero-Febrero 1.988 y nº 30 Julio-Agosto 1.988, Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, Madrid.
- Gasos, P. (1.989):
«La polémica cuantificación de los efectos del Mercado Único», *Boletín Económico de Información Comercial Española* 20/26 de Noviembre.
- Gaston, W.W. (1.978):
«The big business of form cooperatives» en *Harvard Business Review*, Septiembre-Octubre.
- Gellerman, S.W. (1.986):
«Why Good Managers Make Bad Ethical Choices?», *Harvard Business Review*, 4, Julio-Agosto. Citado en Pasquero, 1.989.
- Gilibert, P.L. y Steinherr, A. (1.989):
«The impact of financial market integration on the European Banking Industry», *EIB Papers*, Banco Europeo de Inversiones, Marzo. Citado en Lecea Flores de Lemús, 1.991.
- Gilkey, R. y McCann, J.E. (1.990):
Fusiones y adquisiciones de empresas, Díaz de Santos, Madrid.
- Gilligan, T., y Smirlock, M.L. (1.984):
«An empirical study of joint production and scale economies in commercial banking», *Journal of Banking and Finance*, 8.

- , - y Marshall, W. (1.984):
«Scale and scope economies in the multiproduct banking firm», *Journal of Monetary Economics*, 13.
- Gilson, Y. (1.987):
«Etats-Unis: l'industrie jette du lest», *Commerce*, Montreal, Febrero. Citado en Pasquero, 1.989.
- Gimeno Griño, G. (1.988):
«La estructura organizativa como factor condicionante en las empresas bancarias» en *Boletín Económico de Información Comercial Española* nº 2.116, 11-17 Junio.
- Giner de la Fuente, F. (1.987):
«Interdependencias en el subsistema bancario español. Legislación versus competencia» en *Esic-Market*, Julio-Septiembre.
- Gluck, F.W., Kaufman, S.P. y Walleck, A.S. (1.981):
«La gestión estratégica como clave del éxito competitivo» en *Harvard Deusto Business Review*, Tercer trimestre.
- Glueck, W.E. (1.980):
Strategic Management and business policy, McGraw-Hill.
- Gomes-Casseres, B. (1.989):
«Joint Ventures in the Face of Global Competition», *Sloan Management Review*, Vol. 30 nº 3.
- Goold, M. y Campbell, A. (1.987):
«Managing Diversity: Strategic and Control in Diversified British Companies», *Long Range Planning*, Vol. 20 nº 5.
- y - (1.988):
«Managing the Diversified Corporation: The Tensions Facing the Chief Executive», *Long Range Planning*, Vol. 21 nº 4.
- Gorordo, A. (1.988):
«Alternativas para la financiación de las adquisiciones de empresas» en *Fusiones y adquisiciones de empresas*, Banco Santander de Negocios, Instituto de Empresa, Madrid.
- Gorroño, I. y Irastorza, J. (1.988):
«El futuro de la Caja Laboral Popular y las cooperativas de crédito no rurales en la perspectiva europea» en *El crédito cooperativo en España Ciriac-España* nº 5, octubre-Diciembre.
- Gort, M. (1.969):
«An Economic disturbance theory of mergers», *Quarterly Journal of Economics*, Noviembre. Citado en Cooke, 1.986.
- Gray, J.M. y Gray, H.P. (1.981):
«The multinational bank: a financial MNC?», *Journal of Banking and Finance*, 5.
- Green, S. (1.988):
«Strategy, Organizational Culture and Symbolism», *Long Range Planning*, Vol. 21 nº 4.
- Greenbaum, S.I. (1.967):
«A study of bank costs», *National Banking Review*, 4, Junio. Citado en Clark, 1.984.
- Grima, J.D. y Tena, J. (1.984):
Análisis y formulación de la estrategia empresarial, Hispano-Europea, Barcelona.
- Gropper, D.M. (1.991):
«An empirical investigation of changes in scale economies for the commercial banking firm, 1.979-1.986», *Journal of Money, Credit and Banking*, Noviembre.
- Grubel, H. (1.977):
«A theory of multinational banking», *Banca Nazionale del Lavoro Quarterly Review*, Diciembre. Citado en Durán y Lamothe, 1.991.

- Gual, J., Ximenez, S. y Vives, X. (1.990):
Dimensión y eficiencia en costes en la banca española, Documento de Trabajo nº 62, Confederación Española de Cajas de Ahorro.
- Guardans, F. (1.988):
 «Cómo vender una compañía» en *Fusiones y adquisiciones de empresas*, Banco Santander de Negocios, Instituto de Empresa, Madrid.
- Gullander, S. (1.976,a):
 «Joint Ventures in Europe: Determinants of Entry», *International Studies of Management and Organizations*, 6. Citado en Porter y Fuller, 1.988.
- (1.976,b):
 «Joint Ventures and Corporate Strategy», *Columbia Journal of World Business*, 11. Citado en Porter y Fuller, 1.988.
- Gutiérrez Calderón, I. y Díez De Castro, E. (1.987):
 «Dirección y estrategia empresarial» en *Alta Dirección* nº 134.
- Gutiérrez, F. (1.988):
 «La innovación financiera en España» en *Papeles de Economía Española*, Suplementos sobre el sistema financiero, 21.
- y Campoy, J.A. (1.988):
 «Eficiencia y competencia en el sistema bancario español» en *Boletín Económico Banco de España*, Diciembre.
- y Chuliá, C. (1.988):
 «La innovación financiera y las operaciones del sistema bancario» en *Boletín Económico Banco de España*, Noviembre.
- Hako, B. (1.972):
 «Strategies for diversification» en *Long Range Planning*, Junio.
- Hall, E.E. (1.987):
 «Reflections on running a diversified company», *Harvard Business Review*, Enero-Febrero.
- Hannah, L y Kay, J.A. (1.977):
Concentration in modern industry. McMillan Press, London. Citado en Hunt, 1.988.
- y - (1.981,a):
 «The contribution of mergers to concentration growth: a reply to professor Hart», *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 29 nº 3, Marzo.
- y - (1.981,b):
 «The contribution of mergers to concentration growth: a reply to professor Prais», *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 29 nº 3, Marzo.
- Hanna, T.H. y Rhoades, S.A. (1.987):
 «Acquisitions target and motives: the case of the banking industry», *The Review of Economics and Statistics*.
- Harrari, J.C. (1.975):
Marketing bancario, marketing financiero, Tecniban, Madrid.
- Harrigan, K.R. (1.983):
Strategies for Vertical Integration. Lexington Books, London.
- (1.986):
Managing for joint ventures success. Lexington Books, London.
- y Newman, W.H. (1.990):
 «Bases of interorganization co-operation: propensity, power, persistence», *Journal of Management Studies*, Vol. 27 nº 4, Julio.

- Harrington, R.L. (1.988):
«Innovación financiera y banca internacional» en *Papeles de Economía Española*, Suplementos del sistema financiero, 28.
- Harrison, J.S. (1.987):
«Alternatives to Merger-Joint Ventures and other strategies», *Long Range Planning*, Vol. 20 nº 6.
- Harshbarger, D. (1.990):
«Absorciones: una historia de pérdidas, cambios y crecimiento» en *Fusiones y adquisiciones: aspectos culturales y organizativos*, Documento de Trabajo nº 1, Centro de Estudios sobre las Organizaciones, 1.990.
- Hart, P.E. (1.981):
«The effects of mergers on industrial concentration», *The Journal of Industrial Economics*, Vol 30 nº 3, Marzo.
- Haspeslagh, P.C. y Jemison, D.B. (1.987):
«Acquisitions-myths and reality», *Sloan Management Review*, Vol. 28 nº 2.
- Henderson, V.E. (1.982):
The Ethical Side of Enterprise», *Sloan Management Review*, Primavera.
- Hermosilla, A. Y Solá, J. (1.990):
Cómo cooperar, Colección estudios del IMPI, Madrid.
- Hladik, K.J. (1.984):
«International Joint ventures: An empirical investigation into the characteristics of recent U.S.-Foreign Joint Venture Partnerships», Ph. D. Diss, Harvard University, *Graduate School of Business Administration*. Citado en Porter y Fuller, 1.988.
- Holroy, E.A. (1.988):
«Planificación de fusiones y adquisiciones desde la perspectiva de los servicios de información», *Banca Española* nº 220, Noviembre.
- Hovers, J. (1.973):
Expansión por absorción, Deusto, Bilbao.
- Huerta, E. (1.986):
«Causas y efectos de la integración vertical de empresas: evidencia empírica», *Economía Industrial*, Septiembre-Octubre.
- Hunt, J.W. (1.988):
«Gestionar la adquisición con éxito: ¿Una cuestión humana?» en *Fusiones y adquisiciones: aspectos culturales y organizativos*. Documento de trabajo, Centro de Estudios sobre las Organizaciones, 1.990.
- Hussey, D.E. (1.978):
«Portfolio analysis: practical experience with the directional policy matrix», *Long Range Planning*, 11.
- Instituto de Empresa (1.989):
OPAS: la conquista del poder en la empresa, Madrid.
- Isiegas García, B. (1.990):
«Hacia una gestión estratégica de recursos humanos en las cooperativas de crédito» en *Crédito Cooperativo* nº 44, Mayo-Junio y nº 45 Julio-Agosto, Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, Madrid.
- Jacquemín, A. (1.982):
Economía Industrial, Hispano Europea, Barcelona.
- (1.986):
«Competition Européenne et Cooperation entre entreprises en matière de recherche-developpement», *Commission des Communautés Européennes*, Documento de Trabajo, Bruselas. Citado en Costa Campí, 1.989.
- James, B.G. (1.985):
«Alliance: the new strategic focus». *Long Range Planning*, Vol. 18 nº 3.

- Jarillo, J.C. y Martínez Echezarraga, J.J. (1.988):
«La respuesta de las multinaciones ante el reto de 1.992», *Información Comercial Española*, Octubre.
- y - (1.989):
«Evidencia empírica de la superioridad de los sistemas cooperativos», *Economía Industrial*, Marzo-Abril.
- (1.989):
«Ventaja competitiva y ventaja cooperativa», *Economía Industrial*, Marzo-Abril.
- (1.990):
Dirección Estratégica, Mc Graw-Hill, Madrid.
- y Stevenson, H.H. (1.991):
«Co-operative Strategies-The Payoffs and the Pitfalls», *Long Range Planning*, Vol. 24 nº 1.
- Jemison, D.B. y Sitkin, S.B. (1.986):
«Acquisitions: the process can be a problem», *Harvard Business Review*, Marzo-Abril.
- Jensen, M.C. y Ruback, R.S. (1.983):
«The market for corporate control: the scientific evidence», *Journal of Financial Economics*, 11.
- Joffre, P. y Koenig, G. (1.984):
«Stratégies de Coopération et d'Alliance interentreprises», *Enseignement et Gestion* nº 31, Otoño. Citado en Dussauge, Garrette y Ramanantsoa, 1.988.
- Jones, P.T. (1.985):
«Sanctions, Incentives and Corporate Behaviour», *California Management Review*, 27 (3).
- Kahn, P. (1.976):
Marketing de las cajas de ahorro, Tecniban, Madrid.
- Kalish, L. y Gilbert, R.A. (1.973):
«An analysis of efficiency of scale and organizational form in commercial banking», *Journal of Industrial Economics*, 21, Julio. Citado en Clark, 1.984.
- Kast, F. y Rosenzweig, J. (1.987):
Administración en las organizaciones, McGraw-Hill, México.
- Kelly, E.M. (1.967):
Profitability of Growth Through Mergers, University Park, The Pennsylvania State university. Citado en Durán Herrera, 1.977.
- Kelly, J.N. y Malagarriga, L.H. (1.981):
«La Dirección Estratégica de un banco en la década de los ochenta» en *Banca Española* nº 137-138 Julio-Agosto.
- Kilbride, B.J., McDonald, B. y Miller, R.E. (1.986):
«A reexamination of economies of scale in banking lesing generalized functional form», *Journal of Money, Credit and Banking*, 18, Noviembre.
- Killing, J.P. (1.982):
«How to make a Global Joint venture work», *Harvard Business Review*, Mayo-Junio.
- King, W. y Cleland, D. (1.983):
Strategic Planning and Management Handbook, Edit. Van Nostrand Reinhold Co.
- Kitching, J. (1.967):
«Why do mergers miscarry?», *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre. Citado en Hunt, 1.988.
- (1.973):
Acquisitions in Europe: causes of corporate successes and failures. Business International, Geneva. Citado en Hunt, 1.988.
- Koontz, H. y O'Donnell, C. (1.985):
Curso de Administración moderna, McGraw-Hill, México.

- Kotter, J.P. y Schlesinger, L.A. (1.980):
«La elección de estrategias para el cambio», *Harvard Deusto Business Review*, Segundo trimestre.
- Kumar, M.S. (1.984):
Growth acquisition and investment, Cambridge University Press, Cambridge.
- (1.985):
«Growth, acquisition activity and firm size: evidence from the United Kingdom», *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 33 nº 3, Marzo.
- Lagares Calvo, M.J. (1.992):
Las cajas de ahorro españolas, Ponencia presentada en el 19 Congreso Internacional del Ciriec Valencia, Junio.
- Lambín, J.J. (1.987):
Marketing estratégico. McGraw Hill, Madrid.
- Larrañeta, J.C. y Onieva, L. (1.988):
Métodos modernos de gestión de la producción, Alianza Universidad, Madrid.
- Lavenstein, M.C. (1.985):
«SMR Forum: Diversification-The hidden Explanation of Success», *Sloan Management Review*, Vol. 27 nº 1.
- Lawrence, C. y Spiller, P.T. (1.983):
«Product diversity, economies of scale and international trade», *Quarterly Journal of Economics*, Febrero.
- (1.989):
«Banking costs, generalized functional forms and estimation of economies of scale and scope», *Journal of Money, Credit and Banking*, Vol. 21 nº 3, Agosto.
- Le Moigne (1.973):
Les systèmes d'information dans les organisations, Presses Universitaires de France, París.
- Lecea Flores de Lemús, A. (1.991):
«Los sectores de la banca y del seguro españoles ante el Mercado Unico», *Información Comercial Española* nº 690, Abril.
- Legraw, D.J. (1.984):
«Diversification strategy and performance», *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 33 nº 2, Diciembre.
- Leighton, C.M. y Tood, G.R. (1.969):
«After the acquisition: continuing challenge», *Harvard Business Review*, 47 (2). Citado en Jemison y Sitkin, 1.986.
- Lesca, H. (1.982):
Structure et système d'information. Facteurs de compétitivité de l'entreprise, Masson, París.
- Levine, P. y Aaronovitch, S. (1.981):
«The financial characteristics of firms and theories of merger activity», *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 30 nº 2, Diciembre.
- Levy, D. (1.984):
«Testing Stigler's Interpretation of the Division of Labor is limited by the excess of the market», *Journal of Industrial Economics*, Marzo. Citado en Huerta, 1.986.
- Livemore, S. (1.936):
«The success of industrial mergers», *Quarterly Journal of Economics*, 50 (4). Citado en Hunt, 1.988.
- Longbrake, W.A. y Haslem, J.A. (1.975):
«Productive efficiency in commercial banking: the effects of size and legal form of organization on the cost of producing demand deposit services», *Journal of Money, Credit and Banking*, 7, Agosto.
- Lorenz, C. (1.986,a):
«Takeovers: at best an each way bet», *Financial Times*, Enero 6. Citado en Hunt, 1.988.

- (1.986,b):
«The trouble with takeovers», *Financial Times*, Diciembre 8. Citado en Hunt, 1.988.
- Lorsch, J.W. (1.986):
«Managing culture: the invisible barrier to strategic change» en *California Management Review*, Vol. 28 nº 2.
- Lubatkin, M. (1.983):
«Mergers and the performance of the acquiring firm», *Academy of Management Review*, 8. Citado en Jemison y Sitkin, 1.986.
- Mace, M.L. y Montgomery, G.G. (1.962):
Management Problems of Corporate Acquisitions. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. Citado en Durán Herrera, 1.977.
- Maddigan, R. (1.981):
«The Measurement of Vertical Integration», *The Review of Economics and Statistics*, Agosto. Citado en Huerta, 1.986.
- Madura, J. y Rose, C. (1.987):
«Are product specialization and international diversification strategies compatible?», *Management International Review*, Vol. 27 nº 3.
- y Whyte, A.M. (1.990):
«Diversification benefits of direct foreign investment», *Management International Review*, Vol. 30 nº 1.
- Mahajan, A. (1.984):
«Profitability measures as indicators of post-merger efficiency revisited», *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 33 nº 1, Septiembre.
- Malatesta, P.H. (1.983):
«The wealth effect of merger activity and the objective function of the merging firm», *Journal of Financial Economics*, 11. Citado en Hunt, 1.988.
- Malmow, E.G. (1.973):
«A systematic Approach to Diversification», *Long Range Planning*, Diciembre.
- Manne, H.G. (1.965):
«Mergers and the market for corporate control», *Journal of Political Economy*, 73. Citado en Hunt, 1.988.
- Manso, F.J. (1.987):
«La banca redescubre el marketing» en *Esic-Market*, Enero-Marzo.
- Manzano, D., Reynes, A. y Sanchez Del Villar, E. (1.989):
«La gran banca comunitaria: ¿economías o deseconomías de escala?», *Papeles de Economía Española*, Suplementos sobre el sistema financiero nº 28.
- Mañas Antón, L.A. (1.990):
«El sector bancario ante el Mercado Unico: reflexiones críticas», *Papeles de Economía Española* nº 44.
- March Delgado, C. (1.991):
«Estrategias empresariales ante la globalización de los mercados», *Información Comercial Española* nº 692, Abril.
- Mariti, P. (1.989):
«Los acuerdos de colaboración entre empresas en las economías modernas», *Economía Industrial*, Marzo-Abril.
- y Smiley, R.H. (1.983):
«Cooperation agreements and the organizations of industry», *Journal of Industrial Economics*, Vol. 31 nº4 Junio. Citado en Montebugnoli y Schiattarella, 1.989.
- Markaide, A. (1.990):
«La gestión de recursos humanos en las cooperativas» en *Nuevas tendencias de gestión de recursos humanos*, Trouvé y otros, Deusto, Bilbao.

- Marmuse, C. (1.978):
«L'integration des organisations», *Direction et Gestion* n° 2.
- Martín Mesa, A. (1.988,a):
La crisis de las cajas rurales españolas: el nuevo modelo del cooperativismo de crédito agrario, Editorial BCA, Granada.
- (1.988,b):
«El grupo asociado Banco de Crédito Agrícola-Cajas rurales y el futuro del crédito cooperativo» en *Papeles de Economía Española* n° 36.
- (1.990):
«La banca cooperativa en el ámbito del Mercado Unico Europeo» en *Boletín Económico de Información Comercial Española*, Julio.
- (1.991):
«El cooperativismo de crédito en España ante el Mercado Unico Europeo» en *Ciriec* n° 11, Octubre.
- Martín Moya, J.E. (1.990):
«Reflexiones en torno a la revisión de los normas básicas sobre el régimen jurídico de las cooperativas de crédito» en *Estrategia Cooperativa ante el Mercado Unico*, Universidad Internacional Menendez Pelayo, Madrid.
- Martín, S. (1.984):
«Causes and Effects of Vertical integration», *Econometrics Workman Papers*. University of Michigan. Citado en Huerta, 1.986.
- Martinet, A.C. (1.984):
Management Stratégique: organisation et politique, McGraw-Hill, París.
- (1.988):
Diagnostic Stratégique, Vuibert Entreprise, París.
- Martínez Charterina, A. (1.990):
Análisis de la integración cooperativa, Universidad de Deusto. Bilbao.
- Martínez Sánchez, A. (1.988):
«Redes de Cooperación Tecnológica», *Revista Proyecto 2.000* n° 35, Marzo. Citado en Navarro Elola, 1.989.
- Matteis, R.J. (1.979):
«The new back office focuses on customer service», *Harvard Business Review*, Marzo-Abril.
- Mazón Gamborino, J. (1.990):
«Integración cooperativa en la C.E.E.: necesidades y perspectivas», *Estrategia cooperativa ante el Mercado Unico*, Universidad Internacional Menendez Pelayo, Madrid.
- Medina Hernandez, U. (1.989):
«El modelo cooperativo. Una visión empresarial» en *Esic-Market* n° 66.
- Meeks, G. (1.977):
Disappointing marriage: a study of the gains from merger. Cambridge, England: Cambridge University Press. Citado en Jemison y Sitkin, 1.986.
- y Meeks, J.G. (1.981):
«Profitability measures as indicators of post-mergers efficiency», *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 29 n° 4, Junio.
- Méleze, J. (1.976):
La Gestion par les systèmes, Hommes et Techniques, París.
- Menguzzato, M. (1.981):
«El objetivo de la empresa y la teoría financiera» en *Contribución al estudio de la política de dividendos: una aproximación teórica*, Tesis Doctoral, Universitat de Valencia.

- (1.989,a):
«Las variables Soft en la Dirección Estratégica» en *Revista de Economía y Empresa* nº 23, Enero-Abril.
- (1.989,b):
«La estrategia empresarial: unas puntualizaciones» en *La Dirección Estratégica en el marco de la economía actual*, Obra colectiva publicada por la Universidad de Alicante y la CAM, Alicante.
- (1.990):
«El control clásico en la empresa y sus limitaciones en el marco de la Dirección Estratégica» en *Revista de Economía y Empresa* nº 37-38 Mayo-Diciembre.
- y Renau, J.J. (1.988):
«Implicaciones organizativas de la Dirección Estratégica», *Alta Dirección* nº 139.
- y Renau, J.J. (1.991):
La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management, Ariel, Barcelona.
- Merigo, E. (1.981):
«La tarjeta de crédito en el sistema financiero español», *Información Comercial Española* nº 573, Mayo.
- Mikol, A. (1.989):
«Il n'y a pas d'OPA inamicable», *Revue Française de Gestion*, Septiembre-Octubre.
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (1.992):
La agricultura, la pesca y la alimentación españolas en 1.991, Informe, Madrid.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (1.991):
Dirección y administración de cooperativas, Colecciones OIT, Madrid.
- Mirvis, P.H., Marks, M.L. y Sales, A.L. (1.983):
A conceptual history of the impact of a corporate acquisition. In E.E. Lawler (Chair). Citado en Jemison y Sitkin, 1.986.
- Montañés, J. (1.981):
La promoción del negocio bancario, Hispano Europea, Barcelona.
- Montebugnoli, E. y Schiattarella, R. (1.989):
«Consideraciones en torno a los acuerdos entre empresas: particular referencia a las PME», *Economía Industrial*, Marzo-Abril.
- Montero, A. y Martínez Vilches, R. (1.988):
«La matriz DAFO para la formulación estratégica. Aplicación al sector financiero» en *Alta Dirección* nº 137.
- Morales, A.C. y Ortega, A. (1.990):
«Un análisis estratégico de las cajas rurales» en *Crédito Cooperativo* nº 44 Marzo-Abril, Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, Madrid.
- Mueller, H.E. (1.970):
«Diversification by merger in international perspectives», *ST. John's Law Review*. Citado en Durán Herrera, 1.977.
- Mueller, D.C. (1.969):
«A theory of conglomerate mergers», *Quarterly Journal of Economics*, 83. Citado en Jemison y Sitkin, 1.986.
- (1.985):
«Mergers and market share», *The Review of Economics and Statistics* nº 67.
- (1.989):
«Mergers: causes, effects and policies», *International Journal of Industrial Organization*, 7.
- Muldur, V. y Pacolet, J. (1.990):
«Economies of scale in European Financial Institution», Ponencia presentada al Simposio del CEPS «*The New European Financial Marketplace*», Noviembre. Citado en Lecea Flores De Lemús, 1.991.

- Murray, J.D. y White, E.W. (1.983):
«Economies of scale and economies of scope in multiproduct financial institutions: a study of British Columbia Credit Unions», *The Journal of Finance*, Vol. 37 nº 3, Junio.
- Myro, R. y Yague, M.J. (1.989):
«Grandes grupos europeos: estructura y estrategias», *Economía Industrial*, Marzo-Abril.
- Navarro Elola, L. (1.989):
«La cooperación entre empresas», *Esic-Market* nº 66.
- (1.991):
«La cooperación y asociación empresariales en el marco de la C.E.E.», *Alta Dirección* nº 157.
- Nelson, R. (1.959):
«Mergers movements in American. Industry 1.895-1.956», *N.B.E.R. General Studies* nº 66, Princetown University Press. Citado en Hunt, 1.988.
- Nelson, R.W. (1.985):
«Branching, scale economies and banking cost», *Journal of Banking and Finance*, 9.
- Nesi, N. (1.989):
«Los bancos italianos y el horizonte de 1.992: el problema de las fusiones», *Papeles de Economía Española*, Suplementos sobre el sistema financiero nº 28.
- Neuburger, K. (1.986):
«Assesing the risk in acquisitions- The risk-chance analysis», *Long Range Planning*, Vol. 19 nº 3.
- Newton, J.K. (1.981):
«Acquisitions: A Directional Policy Matrix Approach», *Long Range Planning*, Vol. 14 nº 6.
- Nicolaou, C. (1.988):
«Aspectos estratégicos y criterios para la selección de empresas» en *Fusiones y adquisiciones de empresas*, Banco Santander de Negocios, Instituto de Empresa, Madrid.
- Nielsen, R.P. (1.985):
«Alternative Managerial Responses to Ethical Dilemmas», *Planning Review*, Noviembre. Citado en Pasquero, 1.989.
- Nixdorf (1.986):
Presente y futuro de los servicios bancarios y de las entidades financieras, Informe, Madrid.
- Norman, R. (1.989):
La gestión en las empresas de servicios. Estrategia y liderazgo, Deusto, Bilbao.
- Noulas, A.G., Ray, S.C. y Miller, S.M. (1.990):
«Returns to scale and input substitution for large U.S. Banks», *Journal of Money, Credit and Banking*, Vol. 22 nº 1, Febrero.
- Nueno, P. y Oosterveld, J. (1.988):
«Managing Technology Alliances», *Long Range Planning*, Vol. 21 nº 3.
- Odagiri, H. y Hase, T. (1.989):
«Are Mergers and Acquisitions going to be popular in Japan too?», *International Journal of Industrial Organization*, 7.
- Ohmae, K. (1.989):
«The global logic of strategic alliances», *Harvard Business Review*, Marzo-Abril.
- Ontiveros, E. (1.987):
«El proceso de innovación en los mercados financieros internacionales» en *Papeles de Economía Española* nº 32, Noviembre.
- Oriol Amat (1.983):
«Programa de formación para cubrir las necesidades de unas empresas específicas: las cooperativas», *Alta Dirección* nº 107, Enero-Febrero.

- Ortega Martínez (1.990):
Manual de investigación comercial, Pirámide, Madrid.
- Ouchi, W.G. (1.980):
 «Markets, Bureaucracies and Clans», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, Marzo.
- (1.984):
Teoría Z, Orbis, Barcelona.
- Parker, H. (1.968):
 «Making money of mergers», *Management Decisions*, Otoño. Citado en Hunt, 1.986.
- Pasquero, J. (1.989):
 «Fusions et Acquisitions: principes d'analyse éthique», *Revue Française de Gestion*, Junio-Agosto.
- Pate, J.L. (1.969):
 «Joint Venture Activity, 1.960-1.980», *Economic Review*, Federal Reserve Bank of Cleveland. Citado en Porter y Fuller, 1.988.
- Penrose, E. (1.959):
The theory of the growth of the firm. Basil, Blackwell and Mott, Oxford. Citado en Hunt, 1.988.
- Pereira, L. (1.989):
Dirección Estratégica para cooperativas y sociedades anónimas laborales, Centro de Educación Cooperativa, Valencia.
- (1.990):
 «Gestión estratégica en las cooperativas: ¿una moda o una necesidad?» en *Vida Cooperativa* n° 108 Febrero.
- Perlmutter, H.V. y Heenan, D.A. (1.987):
 «La cooperación para competir en el mercado mundial», *Harvard Deusto Business Review*, Segundo trimestre.
- Peters, T. y Waterman, R. (1.989):
En busca de la excelencia, Folio, Barcelona.
- Petroni, G. (1.983):
 «The strategic Management of R + D-Organizing for integration», *Long Range Planning*, Vol. 16 n° 2.
- Pfeffer, J. y Nowak, P. (1.976,a):
 «Joint Ventures and Interorganizational Interdependence», *Administrative Science Quarterly*, 21. Citado en Porter y Fuller, 1.988.
- y - (1.976,b):
 «Patterns of Joint Venture Activity: Implications for Antitrust Policy», *Antitrust Bulletin*, 21. Citado en Porter y Fuller, 1.988.
- Pickering, J.F. (1.983):
 «The causes and consequences of abandoned mergers», *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 31 n° 3, Marzo.
- Pisón, I., Ramos, A. y Buch, E. (1.990):
 «Planificación Estratégica de las fusiones y adquisiciones», *Esic-Market*, Julio-Septiembre.
- Pitts, R.A. (1.976):
 «Diversification strategies and organizational policies of large diversified firms», *Journal of Economics and Business*, 28 (3). Citado en Jemison y Sitkin, 1.986.
- Polo, Y. (1.986):
 «Desarrollo de nuevas tecnologías: la empresa bancaria», *Economía Industrial*, Septiembre-Octubre.
- , Espitia, M.A. y Salas, V. (1.991):
 «Grupos estratégicos y resultados en el sector bancario español» en *Información Comercial Española* n° 690, Abril.

- Porter, M. (1.980):
«Cómo influyen las fuerzas de la competencia en la formación de una estrategia», *Harvard Deusto Business Review*, Primer trimestre.
- (1.982):
Estrategias Competitivas, Continental, México.
- , Fuller, M. y Rawlison, R. (1.984):
«Coalitions and Global Strategies», *Harvard Business School Press*, Cambridge. Citado en Costa Campí, 1.989.
- (1.985):
La ventaja competitiva, Continental, México.
- y Millar, V.E. (1.986):
«Cómo obtener ventajas competitivas por medio de la información» en *Harvard Deusto Business Review*, Primer trimestre.
- y Fuller, M.B. (1.988):
«Coaliciones y estrategia global», *Información Comercial Española*, Junio.
- (1.988):
«De las ventajas competitivas a la estrategia empresarial», *Harvard Deusto Business Review*, Primer trimestre.
- Prais, S.J. (1.981):
«The contribution of mergers to industrial concentration: what do we know?», *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 29 nº 3, Marzo.
- Pregel, G., Suñol, R. y Nueno, P. (1.989):
Nuevos instrumentos financieros al servicio de la empresa, Bilbao, Deusto.
- Punset Casals, E. (1.980):
«Los primeros pasos de la planificación en la banca española», *Harvard Deusto Business Review*, Primer trimestre.
- Quintás, J.R. (1.989):
«Cambio tecnológico y estrategias competitivas en banca», *Revista de Economía* nº 3, Colegio de Economistas de Valencia.
- Rappaport, A. (1.979):
«Strategic analysis for more profitable acquisitions», *Harvard Business Review*, Julio-Agosto.
- Ravenscraft, D.J. y Scherer, F.M. (1.989):
«The Profitability of Mergers», *International Journal of Industrial Organization*, 7.
- Ravoet, G. (1.988):
«El Mercado Unico Europeo y el futuro de los bancos cooperativos» en *El crédito cooperativo en España*, Ciriec nº 5, Octubre-Diciembre.
- (1.991):
«Las cooperativas de crédito en Europa» en *Ciriec* nº 11, Octubre.
- (1.992):
Los bancos cooperativos, Ponencia presentada en el 19 Congreso Internacional del Ciriec celebrado en Valencia, Junio.
- Raymond, J.L. y Repilado, A. (1.989):
«Análisis de las economías de escala en el sector cajas de ahorro», *Fundación FIES*. Citado en Gual, Ximenez y Vives, 1.990.
- Reich, R.B. y Mankin, E.D. (1.980):
«Joint ventures with Japan give away our future», *Harvard Business Review*, Marzo-Abril.

- Reid, S.R. (1.968):
Mergers, managers and the economy. New York, McGraw-Hill. Citado en Jemison y Sitkin, 1.986.
- Reidenbach, R.E. y Grubbs, M.R. (1.988):
Desarrollo de nuevos productos bancarios, Díaz de Santos, Madrid.
- Reig, E. (1.986):
La Política Agrícola de la Comunidad Europea: repercusiones internacionales, Edicions Alfons el Magnànim, Valencia.
- Renau, J.J. (1.985):
Administración de empresas: una visión actual, Pirámide, Madrid.
- (1.989):
 «Estrategia de la empresa y Economía Industrial: el análisis de los mercados» en *Revista de Economía y Empresa* nº 23, Enero-Abril.
- Revell, J. (1.988):
 «Las fusiones y el papel de los grandes bancos», *Papeles de Economía Española* nº 36.
- (1.989,a):
El futuro de las cajas de ahorro. Estudio de España y el resto de Europa, Informe, Octubre.
- (1.989,b):
 «Preparación bancaria para 1.992: algunas claves y algunas preguntas», *Papeles de Economía Española*, Suplementos sobre el sistema financiero nº 28.
- Richardson, G.B. (1.972):
 «The organization of industry», *Economic Journal*, Vol. 82 nº 327, Septiembre. Citado en Montebugnoli y Schiattarella, 1.989.
- Ripollés, M. (1.990):
El diagnóstico estratégico en las PYMEs. Tesis de licenciatura, Universidad de Valencia.
- y Sanchis, J.R. (1.993):
 «La empresa cooperativa como PYME. Consideraciones estratégicas en torno al Mercado Unico Europeo», *Boletín Económico de Información Comercial Española* nº 2.358, 22-28 de Febrero.
- Robinson, S.J., Hichens, R.E. y Wade, D.P. (1.978):
 «The directional policy matrix-tool for strategic planning», *Long Range Planning*, 11. Citado en Newton, 1.981.
- Rodríguez Antón, J.M. (1.990):
La banca en España, Pirámide, Madrid.
- Rodríguez De Tembleque, M.T. y Mendez Alonso, J. (1.989):
 «Instrumentos de la C.E.E. para fomentar la cooperación transfronteriza», *Economía Industrial*, Marzo-Abril.
- Roig, B. (1.989):
 «Estrategias Cooperativas», *Economía Industrial*, Marzo-Abril.
- Rojas Valdés, M. (1.988):
 «Régimen fiscal de la adquisición de empresas» en *Fusiones y adquisiciones de empresas*, Banco Santander de Negocios, Instituto de Empresa, Madrid.
- Rolander, D. (1.983):
 «Horizontal Cooperative Ventures in the World Car Industry-Driving Forces and Effectss», *Stock-holm School of Economics*, Institute of International Business. Citado en Porter y Fuller, 1.988.
- Roldán Jiménez, A. (1.985):
 «Adhesión de España a la C.E.E. Consecuencias para la banca española» en *Situación* nº 1.
- Roy, A. (1.988):
 «Optimal acquisition fraction and a theory for partial acquisitions», *Journal of Business, Finance and Accounting*, 15 (4).

- Saias, M. (1.989):
«Competitivité et stratégies des entreprises face à l'horizon 93», *Revue Française de Gestion*, Marzo-Mayo.
- Salas Fumás, V. (1.989):
«Acuerdos de cooperación entre empresas: bases teóricas», *Economía Industrial*, Marzo-Abril.
- Salinas Ramos, F. (1.985):
Manual práctico de cooperativismo, Editores Grupo Cultural Zero, Barcelona.
- Sallenave, J.P. (1.984):
Direction Générale et Stratégie d'entreprise, Les Editions d'Organisation, París.
- Salter, M.S. y Weinhold, W.A. (1.980):
«La diversificación por absorción: creación de valor», *Harvard Deusto Business Review*, Segundo trimestre.
- Samuelson, S.S. y Balmer, T.A. (1.988):
«Antitrust revisited-implications for competitive strategy», *Sloan Management Review*, Vol. 30 nº 1.
- Sanchez Asiafín, J.A. (1.984):
«Algunas reflexiones sobre la banca del futuro», *Papeles de Economía Española* nº 18.
- Sanchez Guilarte, J. (1.985):
«Líneas generales de la normativa comunitaria en materia de entidades bancarias» en *Situación* nº 1.
- Sanchez Oliván, J. (1.984):
La fusión de sociedades. Estudio económico, jurídico y fiscal. Editoras de Derecho Reunidas, Madrid.
- Sanchis, J.R. (1.989):
Las entidades de crédito cooperativo en la Comunidad Valenciana, Tesis de Licenciatura, Universidad de Valencia.
- (1.990):
«El futuro de las cooperativas de crédito y su nuevo entorno» en *Boletín Económico Información Comercial Española* nº 2.246, Septiembre.
- (1.991,a):
«Las entidades financieras: estrategias frente al Mercado Unico» en *Esic-Market* nº 71 Enero-Marzo.
- (1.991,b):
«La formulación de estrategias en las cooperativas de crédito» en *Crédito Cooperativo* nº 53, Noviembre-Diciembre, Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, Madrid.
- (1.991,c):
«El desarrollo legislativo de las cooperativas de crédito en el contexto del Mercado Unico Europeo», *Agricultura y Cooperación* nº 92, Junio.
- Sanz Gadea, E. (1.989):
Régimen fiscal y contable de la fusión, Centro de Estudios financieros, Madrid.
- Saracho Rodríguez De Torres, E. (1.988):
«Fusiones y adquisiciones. Creación de valor accionarial» en *Fusiones y adquisiciones de empresas*, Banco Santander de Negocios, Instituto de Empresa, Madrid.
- Saralegui, F.J. y Sanchez, J.A. (1.990):
«Las cuentas de resultados de las cooperativas de crédito 1.986-89», *Boletín Económico del Banco de España*, Septiembre.
- Scholz, C. (1.987):
«Corporate culture and Strategy. The problem of strategic fit» en *Long Range Planning*, Vol. 20 nº 4.
- Schwebig, P. (1.988):
Les communications de l'entreprise, McGraw-Hill, París.
- Scott, J.T. (1.989):
«Purposeful Diversification as a motive for merger», *International Journal of Industrial Organization*, 7.

- Scobel, D.N. (1.982):
«Business and labor from adversaries to allies», *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre.
- Serpa, R. (1.985):
«Creating a Candid Corporate Culture», *Journal of Business Ethic*, 7. Citado en Pasquero, 1.989.
- Smirlock, M. (1.985):
«Evidence on the (Non) relationship between concentration and profitability in banking», *Journal of Money, Credit and Banking*, Vol. 17 nº 1, Febrero.
- Soler Tormo, F. (1.989):
El cooperativismo de crédito: de la crisis al Mercado Unico, Tesis de Licenciatura, Universidad de Valencia.
- Spence, A.M. (1.980):
«Notes on advertising, economies of scale and entry barriers», *Quarterly Journal of Economics* nº 3, Noviembre.
- Stille, H.T. (1.990):
«El sector bancario cooperativo de la República Federal Alemana», *Crédito Cooperativo* Julio-Agosto, Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, Madrid.
- Stopford, J.M. y Wells, L.T. Jr. (1.972):
Managing the Multinational Enterprise, New York: Basic Books. Citado en Porter y Fuller, 1.988.
- Stotland, J.A. (1.976):
«Planning Acquisitions and Merger», *Long Range Planning*, Febrero.
- Sushka, M.E. y Bendeck, Y. (1.988):
«Bank acquisitions and stockholders wealth», *Journal of Banking and Finance*, 12.
- Sutton, C.L. (1.983):
Economía y estrategias de la empresa, Limusa, México.
- Swary, I. (1.981):
«Bank acquisition of mortgage firms and stockholders wealth», *Journal of Banking and Finance*, 5.
- Tabatoni, P. y Jarniou, P. (1.975):
Les systèmes de gestion. Politiques et structures, PVF, París.
- Tallman, S.B. y Shenkar, O. (1.990):
«International cooperative venture strategies: outward investment and small firms from NICs», *Management International Review*, Vol. 30 nº 4.
- Termes, R. (1.981):
«La integración en la C.E.E. desde la perspectiva de las entidades financieras españolas», *Información Comercial Española* nº 573, Mayo.
- (1.984):
«La banca española ante la liberalización del sistema financiero», *Papeles de Economía Española* nº 18.
- Terrón Muñoz, F. (1.987):
Las cajas rurales españolas, Editorial BCA, Granada.
- Thevenet, M. (1.984):
«Deux flashes de culture bancaire» en *Revue Française de Gestion*, Septiembre-October.
- Thièrtart, R.A. (1.981):
«La Stratégie mixte et ses syndromes» en *Harvard L'Expansion*, Invierno.
- (1.984):
La Stratégie de l'entreprise, McGraw-Hill, París.
- (1.988):
Positions competitives, DMPT. Dauphine, Cahier nº 163.

- y Horovitz, J. (1.980):
«Organiser la diversification», *Revue Française de Gestion*, Marzo-Abril.
- Thomas, H. (1.983):
«Risk analysis and the formulation of acquisition/diversification strategies», *Long Range Planning*, Vol. 16 nº 2.
- Thomas, R.E. (1.980):
«En las empresas de servicios la estrategia es diferente», *Harvard Deusto Business Review*, Primer trimestre.
- Thompson, J.K. (1.985):
«Comercio internacional de servicios bancarios y servicios financieros relacionados con la banca», *Información Comercial Española*, Abril.
- Thordarson, B. (1.992):
La adaptación de los principios cooperativos al nuevo entorno europeo, Ponencia presentada en el 19 Congreso Internacional del Ciriec celebrado en Valencia, Junio.
- (1.993):
«La alianza Cooperativa Internacional ante la reforma de los principios cooperativos», *Jornada sobre Identidad Cooperativa y Economía Social*, Ciriec-España, 9 de Julio, Alicante.
- Tío, C. (1.988):
La integración de la agricultura española en la Comunidad Europea, Ediciones Mundi-Prensa, Madrid.
- Toledo, P. (1.984):
«El futuro de la liberalización del sistema financiero», *Papeles de Economía Española* nº 18.
- Toribio, J.J. (1.984):
«La innovación financiera en España», *Papeles de Economía Española*, nº 18.
- Torres Gonzalez, M.L. (1.990,a):
«Las cooperativas de crédito en 1.989», *Crédito Cooperativo* nº 45 Julio-Agosto, Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, Madrid.
- (1.990,b):
«Estudio comparativo del número de oficinas en el sistema bancario español 1.988-89», *Crédito Cooperativo* nº 46, Septiembre-Octubre, Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, Madrid.
- Trujillo, J.A., Cuervo-Arango, C. y Vargas, F. (1.988):
El Sistema Financiero Español, Ariel, Barcelona.
- Tucker y Wilder (1.977):
«Trends of Vertical Integration in the U.S.», *Journal of Industrial Economics*, Septiembre. Citado en Huerta, 1.986.
- Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (varios años):
Anuario de las cajas rurales y de las cooperativas de crédito profesionales y populares 1.989-1991, Madrid.
- (1.991):
«El crédito cooperativo en Europa» en *Crédito Cooperativo* nº 52, Septiembre-Octubre, Madrid.
- Urcelay Yarza, V. (1.990):
«El marketing bancario ante el dinámico mercado financiero» en *Estudios Empresariales*, Universidad de Deusto nº 73.
- Vansina, L.S. (1.991):
«Fusiones y adquisiciones: una perspectiva estratégica del cambio organizativo» en *Fusiones y adquisiciones: análisis de casos reales*, documento de trabajo nº 2, Centro de Estudios sobre las Organizaciones.

- Vargas, F. (1.989):
«El Mercado Común Bancario: la armonización mínima necesaria» en *Papeles de Economía Española*, Suplementos del sistema financiero nº 28.
- Vazquez Casielles, R. (1.985):
«Organización comercial bancaria: una política puntual de servicios a los clientes para la banca del futuro», *Esic-Market*, Abril-Junio.
- (1.987):
«El marketing bancario», *Alta Dirección* nº 132.
- Viesti, G. y Balcet, G. (1.987):
«Fra mercato e gerarchia: alcune riflessioni sugli accordi tra imprese», *Economia e Política Industriale*. Citado en Montebugnoli y Schiattarella, 1.989.
- Vives, X. (1.988):
«Concentración bancaria y competitividad», *Papeles de Economía Española* nº 36.
- (1.990):
«La nueva competencia», *Papeles de Economía Española* nº 44.
- Von Der Pahlen, A. (1.988):
«Funciones del asesor en el proceso de fusiones y adquisiciones» en *Fusiones y adquisiciones de empresas*, Banco Santander de Negocios, Instituto de Empresa, Madrid.
- West, M.W. Jr. (1.959):
«The Jointly Owned Subsidiary», *Harvard Business Review*, Vol. 37 nº 4 Julio-Agosto. Citado en Porter y Fuller, 1.988.
- Williamson, O.E. (1.975):
Markets and Hierarchies. Analysis and antitrust implications, The Free Press, New York. Citado en Dussauge, Garrette y Ramanantsoa, 1.988.
- (1.981):
«The modern corporation: origins, evolution, attributes», *Journal of Economic Literature*, Vol. 19 nº 4, Diciembre. Citado en Dussauge, Garrette y Ramanantsoa, 1.988.
- Wolfgang Baumann, H. (1.986):
«Realidades y perspectivas de la legislación comunitaria en materia bancaria y financiera. El punto de vista de los bancos cooperativos» en *Crédito Cooperativo* nº 18, Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, Madrid.
- Younger, M. (1.984):
«Assessing Opportunities for Diversification-An Analytical Approach», *Long Range Planning*, Vol. 17 nº 4.
- Zardet, V. (1.987):
«Banques: la formation pour assumer les mutations» en *Revue Française de Gestion*, Noviembre-Diciembre.
- Zevi, A. (1.993):
«Los principios cooperativos y la financiación de las cooperativas», *Jornada sobre Identidad Cooperativa y Economía Social*, Cirioc-España, 9 de Julio, Alicante.
- Zollinger, M. (1.986):
Marketing bancaire, Dunod, París.
- Zurita, Jaime (1.988):
«La oferta pública de adquisición. Génesis, alcance, contenido y problemas de la normativa vigente», *Papeles de Economía Española* nº 36.

