

LA ESTRATEGIA DE UNA NUEVA EMPRESA
EN EL ESPACIO FINANCIERO:
BANCAJA UN ANALISIS

Prof. Dr. Antonio Sainz Fuertes
Universidad de Alcalá de Henares

UNIVERSIDAD DE ALCALA



5904364106

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 95
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

D

**LA ESTRATEGIA DE UNA NUEVA EMPRESA
EN EL ESPACIO FINANCIERO:
BANCAJA UN ANALISIS**

Prof. Dr. Antonio Sanz Fuertes
Universidad de Alcalá de Henares

Alcalá de Henares, 1994

Consejo de Redacción

Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val
Susana Hita

Secretaría y Administración

María Luisa Rodríguez

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. Plaza de la Victoria, 3
28802 - Alcalá de Henares
Teléfono : 885 42.00
Fax : 885 42.06

EDITA

I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

ISBN 84 - 8187 - 022 - 6

Deposito Legal. M - 34368 - 1994

Imprime: **CICAI REPRODUCCIONES, S.L.**

Pº de la Estación, 7 - 28807 Alcalá de Henares



INDICE

- 1. INTRODUCCION.**
- 2. LA FUSION DE BANCAJA EN EL CONTEXTO DE LA ESTRATEGIA ACTUAL DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS ESPAÑOLAS.**
- 3. LA NUEVA ESTRATEGIA DE BANCAJA.**
 - 3.1. Nuevos mercados geográficos.
 - 3.2. Nuevos sectores potenciales.
 - 3.3. La descentralización.
 - 3.4. La actuación autónoma.
 - 3.5. La importancia de la tecnología.
- 4. ¿QUÉ EFECTOS HA TENIDO LA NUEVA ESTRATEGIA PARA LOS RECURSOS HUMANOS?**
 - 4.1. Las nuevas responsabilidades de los recursos humanos.
- 5. ¿HASTA QUÉ PUNTO TIENE ÉXITO LA NUEVA ESTRATEGIA DE BANCAJA?**
- 6. ¿CUANTA INFLUENCIA TIENE BANCAJA EN EL MUNDO FINANCIERO?**
- 7. CONCLUSION.**
- 8. APENDICES.**
- 9. BIBLIOGRAFIA.**

1. INTRODUCCIÓN.

El 30 de octubre de 1991, se firmó un acuerdo de fusión entre la Caja de Ahorros de Valencia y la Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Castellón. La primera entidad, constituía la número uno de la Comunidad Valenciana, mientras que la segunda ocupaba el cuarto lugar. La nueva entidad, Caja de Ahorros de Valencia, Castellón y Alicante, conocida comúnmente como BANCAJA, fue creada por varias razones; éstas se discutirán en el siguiente capítulo sobre el proceso de fusiones entre instituciones financieras españolas. La fusión representa algo más que simplemente la combinación de las fuerzas entre las dos Cajas. La nueva empresa ha adoptado una estrategia completamente nueva, que se examinará con detalle más adelante.

La nueva empresa se compone, no sólo de la Caja de Valencia y la Caja de Castellón, sino también de 16 empresas, de las cuales BANCAJA es el mayor accionista. Estas empresas son de varios sectores, tales como seguros y agencias de viajes, y forman parte de un grupo más amplio y diversificado.

La fusión se realizó después de más de un año de negociaciones y de cumplir los requisitos legales. Se logró oficialmente con la inclusión de la nueva empresa en el Registro de Cajas de Ahorros de la Comunidad Valenciana en noviembre de 1991. Aunque no se hizo ningún cálculo del coste de la fusión (algunos aspectos son difíciles de calcular en términos monetarios), unas doscientas personas se ocuparon durante seis meses solamente de la realización de la misma. Esto implicó la absorción de la Caja de Castellón por la Caja de Valencia y la asunción por parte de la última de los balances, los activos y los pasivos de la Caja de Castellón, como estuvieran al 31 de diciembre de 1991. Todas las

transacciones posteriores se apuntaron en el registro contable de BANCAJA¹.

Antes de seguir con este estudio, hace falta conocer los antecedentes de una caja de ahorros. Los propietarios de una caja de ahorros son los que tienen una cuenta con esta caja de ahorro. No tiene accionistas que reivindican dividendos de los beneficios generados. Una caja tiene prohibido legalmente generar fondos, de los fondos que les sobran, una parte se añade a las reservas de la caja y el resto va dirigido a obras sociales para mejorar la Comunidad en la cual operan. El Decreto de 9 de abril de 1926, prohíbe que cualquier persona vinculada con la caja (fundadores, jefes, etc.) pueda aprovecharse de los fondos generados.

Habiendo efectuado la fusión, había que encontrar un nuevo nombre para la empresa. Se decidió llamarla "Caja de Ahorros de Valencia, Castellón y Alicante", por ser éstas las regiones más importantes para las actividades de la compañía, pero hacía falta adoptar un nombre comercial más corto. Los directores decidieron que "BANCAJA" subrayaba los orígenes de la caja y expresaba las intenciones de la empresa de ofrecer servicios tradicionalmente ligados con los bancos. ¿Fue esta una decisión acertada? Personalmente yo creo que el nombre es directo y fácil de recordar, pero ¿qué opina la gente? Según una encuesta al azar de unos 1.052 residentes de la Comunidad Valenciana²: 836 personas, el 79,47%, conocían el nombre de BANCAJA, un porcentaje impresionante teniendo en cuenta que el nombre se había introducido sólo un año antes; de esas 836 personas, el 88,29%, conocían el nombre a través de anuncios televisivos; el 24,76%, conocían el nombre a través de las sucursales, un medio útil de publicidad gratuita;

¹ En términos de volumen de actividad comercial hasta el 31 de diciembre. Expansión, Páginas especiales, 22 de abril de 1991, p. II.

² Encuesta realizada por Iberphone Levante, resultados publicados en la comunicación interna de BANCAJA, 3 de agosto de 1992.

y el 26,15% por la prensa³. Los demás medios de comunicación generaron niveles de reconocimiento muy inferiores.

Estudios de mercado en gran Bretaña han mostrado que "los bancos... malgastan millones de libras en publicidad". Eligen este banco solamente el 5% de los clientes de un banco, como consecuencia de su campaña publicitaria⁴. Sin embargo, una nueva generación de clientes más informados y exigentes está surgiendo y, por tanto, el papel de la publicidad será más importante al atraer clientes en el futuro.

2. LA FUSION DE BANCAJA EN EL CONTEXTO DE LA ESTRATEGIA ACTUAL DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS ESPAÑOLAS.

La fusión de BANCAJA, constituye sólo un ejemplo de las muchas fusiones de cajas que han tenido lugar últimamente. El Apéndice A⁵ muestra la envergadura de tales acuerdos entre cajas españolas. Estas razones son:

- La tendencia a fusiones es mucho más fuerte en España que en otros países europeos; en 1989 la tasa de concentración, es decir, el porcentaje de los depósitos mantenidos en todas las cajas que están integradas en las 10 cajas más grandes del país, aumentó del 48,6% al 54%, siendo el incremento más importante de la Comunidad Europea.

³ La suma de las cifras es superior al 100%, puesto que algunos clientes conocían el nombre a través de un medio de comunicación.

⁴ The Economist. 10 de octubre de 1992. pág. 27, pág. 6.

⁵ Apéndice A. La cronología de las fusiones de cajas españolas.

- La creación del Mercado Unico Europeo en 1993, es una razón para la fusión entre cajas. A muchas empresas esto les ofrece nuevos mercados potenciales. Por lo tanto, las cajas españolas podrían intentar penetrar en mercados fuera de su país, pero, por otra parte, algo que se suele olvidar a menudo es que podrían ser más débiles de cara a la competencia extranjera.
- La competencia extranjera podría ser especialmente grave en España, según manifiesta el artículo publicado por la Conferencia Española de Cajas de Ahorros (CECA), cuerpo representativo oficial de las cajas españolas, que expresa el miedo de que la percepción internacional de España como un país con posibilidades de crecimiento en el futuro y con un sector financiero menos desarrollado por lo general que los otros países centrales de la CEE, hace prever una ofensiva por parte de los bancos extranjeros en España⁶.

Por lo tanto, tales fusiones representan en parte una estrategia defensiva. Si las cajas no consolidan su posición en su zona tradicional de actividad, se enfrentarán con la posibilidad de perder su activo más importante⁷.

Para analizar la probabilidad de que entidades extranjeras capten partes del mercado al coste de las cajas españolas, los puntos fuertes y débiles de las últimas se presentan de forma gráfica en la página siguiente.

⁶ Coyuntura Económica, noviembre/diciembre 1990. CECA., pág. 61.

⁷ Economía 3, nº 7, mayo 1991, pág. 58.

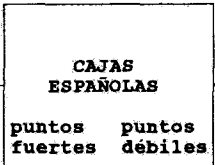
Importantes en su zona tradicional de actividad; alta densidad de oficinas.

Vinculos fuertes entre cajas y clientes; estos vinculos son dificiles de romper.

Buen conocimiento de las necesidades del mercado local, estrategias afinadas para cumplir con estas necesidades.

Reciente modernización estructura, mejor tecnología y estructura organizativa.

Bien vistas a los ojos de los clientes, gracias a la obra social.



Necesidad de reducir márgenes para ser competitivas.

Costes elevados.

Bajo nivel de representación y en otras regiones de España, debido a muchos de legislación restrictiva.

La diferencia de márgenes entre fondos prestados y fondos recibidos es dos veces más grande en el sistema bancario español, comparado con la media de la CE. Para que las entidades financieras españolas sean competitivas frente a las empresas extranjeras, habrá que reducir ese margen. Márgenes reducidos implican menores beneficios y dado que, de acuerdo con la teoría económica básica, las cajas españolas pretenden maximizar su rentabilidad, es evidente que hará falta reducir sus costes. En un estudio de cajas españolas realizado por J.I. Raymond y A. Repilado (1986)⁸, se contrasta que la teoría de economías de escala se puede aplicar a estas entidades, lo que apoya la idea de que las fusiones entre cajas son necesarias.

¿Qué otros factores han forzado las fusiones de cajas españolas? La legislación de los últimos años permite a las entidades financieras españolas ofrecer servicios que anteriormente les estaba prohibido ofrecer, por ejemplo, las cajas no podrían ofrecer el servicio de descuento comercial hasta 1978. Se cree que tendrán lugar los siguientes cambios:

- Las entidades financieras no bancarias querrán tener y con el tiempo tendrán, el mismo papel que los bancos
- Los bancos, a su vez, ofrecerán todo tipo de operaciones no bancarias.
- Todas las entidades se enterarán de la necesidad y las ventajas de ser grandes y de alcanzar a todos los clientes o sectores del mercado.
- Tendrán que crecer de un nivel local, provincial, Comunidad Autónoma, regional, nacional, europeo, mundial⁹.

⁸ Coyuntura Económica, marzo/abril 1991. CECA, pág. 64.

⁹ Temas de Cajas de Ahorros, Escuela Superior de Cajas de Ahorros, CECA, pág. 40.

En mi opinión, todas estas predicciones son correctas hasta cierto punto, pero son demasiado generales. Los bancos y otras empresas financieras ya compiten en muchos casos, ofreciendo productos muy semejantes. Sin embargo, no se puede decir que todas las empresas financieras tendrán que crecer, desde ser empresas locales hasta que tengan un status mundial, esto no refleja de ninguna manera la estrategia de BANCAJA, en cuanto a la penetración de mercados extranjeros potenciales.

Los clientes constituyen otro impulso de cambio en el sector financiero. Cada día los clientes de una caja tienen una personalidad más fuerte; saben lo que quieren y pueden elegir de una amplia gama de productos y servicios¹⁰. Anteriormente, los servicios bancarios estaban menos desarrollados y el cliente en general era indiferente a lo que ofrecía el mercado bancario. Ahora, con una gama de servicios más amplia, las empresas tienen más posibilidades de diferenciar sus productos de los de sus competidores. No obstante, para poder ofrecer una gama de productos suficientemente extensa con la intención de competir, hace falta tener suficientes recursos disponibles, si no el círculo vicioso expuesto seguidamente podría cumplirse. Las fusiones rompen este círculo al aumentar el nivel de recursos disponibles.

- Falta de recursos.
- Menos productos.
- Menor competitividad.
- Menos clientes.
- Falta de recursos.

En mi opinión, la mayor amenaza para BANCAJA proviene no del extranjero, sino de la caja de Ahorros del Mediterráneo (CAM), que también efectuó una fusión en 1991. En cuanto a su tamaño, las dos cajas son muy semejantes, según los criterios citados, cada una podría considerarse más importante que la otra. El factor principal es que las

¹⁰ Economía 3, nº 7, mayo 1992, pág. 44.

dos están muy establecidas en la Comunidad Valencia y, por eso, tienen la misma base de clientes. Aunque no se puede negar que cajas, tales como "La Caixa" y "Caja Madrid", son más poderosas en términos de recursos, tienen relativamente poca presencia en la Comunidad Valenciana, entonces el proceso de establecerse en este mercado costaría mucho tiempo y dinero. Este no es el caso de la CAM, puesto que ya tiene una red extensiva de sucursales y ofrece productos muy semejantes a los de BANCAJA; sin embargo, se harán comparaciones más específicas de las dos cajas más adelante.

3. LA NUEVA ESTRATEGIA DE BANCAJA.

Como ya se ha visto en el apartado anterior, hay varios factores que indican la necesidad de fusionarse entre cajas españolas. No obstante, una fusión emprendida solamente para crear una empresa más grande no responde a ninguno de los cambios en el mundo financiero; hace falta adoptar una nueva estrategia para poder satisfacer las nuevas exigencias. BANCAJA ha creado una nueva estrategia para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado, que se puede ver en forma de diagrama en la página siguiente.

DIAGRAMA DE LA NUEVA ESTRATEGIA

Caja de Valencia

Caja de Castellón



caja grande

cambio de filosofía empresarial,
énfasis sobre



clientes de
alto valor

clientes
comerciales

actuación
autónoma

descentralización

BANCAJA

Habiendo analizado sus recursos financieros, técnicos y humanos, la empresa elaboró un plan para la implementación de su nueva estrategia y para definir cómo aprovecharse de sus recursos disponibles de la forma más eficaz posible. Este plan se titula "Plan Estratégico 1992-1994". Siendo confidencial el contenido específico, no tuve acceso a este Plan, pero sus intenciones principales son:

- Implementar iniciativas que permiten mejor servicio al cliente.
- Reducir el cargo administrativo de las oficinas para lograr una mayor rentabilidad.
- Desarrollar una estructura organizativa eficaz para mejorar el proceso de toma de decisión.

El diagrama anterior muestra un nuevo énfasis sobre ciertos aspectos de la estrategia de BANCAJA. Habiendo mencionado ya en el epígrafe anterior, la liberalización de los mercados europeos y la mayor diversidad de productos que ofrecen ahora las empresas financieras, trae como consecuencia nuevos mercados potenciales que BANCAJA, podría intentar explotar. Estos nuevos mercados se pueden clasificar en dos grupos:

- Nuevos mercados geográficos, extendiendo su red de oficinas en otras regiones de España y del extranjero.
- Nuevos sectores dentro de la zona tradicional de actividad.

3.1. Nuevos mercados geográficos.

En cuanto a las nuevas posibilidades de la Unión Europea, BANCAJA no tiene ninguna intención de establecer sucursales fuera de

España¹¹. ¿Por qué BANCAJA no pretende aprovecharse de estas nuevas posibilidades?

Evidentemente, el establecimiento de oficinas en el extranjero implicaría gastar una gran parte de los recursos de la empresa. Entre otros muchos costes, habría que invertir en locales, en plantilla, en la formación de ésta, en campañas de marketing, etc. Al canalizar fondos a mercados extranjeros, la empresa podría encontrarse más vulnerable en su propio país.

Además, la empresa tendría que tender muy bien las necesidades de los clientes en los mercados extranjeros, mientras debería ganar la confianza de estos clientes. Al examinar los puntos fuertes y débiles de las cajas, indiqué que suele haber un vínculo fuerte entre estas empresas y sus clientes. Este vínculo surge a lo largo de muchos años de *interacción entre los dos grupos, por lo tanto, la empresa entiende, por experiencia, las necesidades del mercado local*. Todo lo contrario, ocurriría si BANCAJA intentase penetrar en mercados extranjeros. Aunque hay quien dice que está apareciendo una nueva generación de clientes más informados y exigentes, creo que la mayoría de éstos son todavía conservadores a la hora de elegir productos financieros. Así, una vez que confían en una empresa, es poco probable que cambien de entidad financiera. Entonces si BANCAJA intentase establecerse, por ejemplo, en el mercado italiano, captar clientes de sus bancos actuales sería difícil y costaría mucho tiempo.

No es una falta de recursos lo que disuade a BANCAJA de su intento. Constató que, aunque la penetración de los mercados extranjeros no sería de ninguna manera imposible, no sería la manera más rentable de cumplir los objetivos de la empresa. Al concentrarse sobre todo en la Comunidad Valenciana, consolidando su participación de mercado, la empresa puede explotar su *relación de largo plazo con sus clientes y sus conocimientos de la economía local, con la creencia de que ésta es la*

¹¹ Informe Anual 1991, BANCAJA. págs. 35-36.

alternativa más rentable. Esta opinión coincide con otras de la Generalidad Valenciana, teniendo en cuenta que el tamaño y la rentabilidad no son la misma cosa, cada empresa tiene que saber la posición que tendría que ocupar. Sí, algunas perderán, es por lo que hay que estar conscientes del posicionamiento¹².

Sin embargo, la actitud de BANCAJA no quiere decir que está ignorando el entorno financiero fuera de España. Sus relaciones en los mercados europeos consisten en una serie de acuerdos mutuos de colaboración con otras entidades financieras europeas. En 1991, se firmó un acuerdo con Banque Régionale d'Escompte et de Dépôts (BRED), un banco francés que tiene sucursales en Bélgica, Luxemburgo e Italia. BANCAJA está planificando acuerdos semejantes para el futuro.

¿Qué implica un acuerdo de colaboración? Cada empresa se compromete a efectuar un intercambio de información sobre nueva tecnología, los mercados financieros en su propio país, nuevos productos, etc., permitiendo un mejor conocimiento de los mercados extranjeros. Tales acuerdos permiten también la posibilidad de captar nuevos clientes, por ejemplo, si un cliente de BRED se trasladase a España, BRED le recomendaría que abriera su nueva cuenta con BANCAJA y viceversa.

¿Cuánto valor tienen estos acuerdos en realidad? Creo que por el momento sus ventajas son bastante limitadas. BANCAJA recibe información sobre la economía francesa, pero si no quiere establecerse en Francia, es simplemente un receptor pasivo. La información podría ser interesante, pero tendría poco valor práctico para BANCAJA. No obstante, al recibir información sobre nuevos productos y nueva tecnología, una empresa podría tener una ventaja importante, permitiéndole introducir nuevas ideas antes que sus competidores.

¹²

Economía 3, nº 7, mayo 1992, pág. 42.

En cuanto a captar a nuevos clientes, que antes tenían una cuenta con el banco correspondiente y que se trasladan a la zona de actuación del otro, estas recomendaciones podrían ser útiles, pero en realidad poca gente emigra y, por lo tanto, esta ventaja tiene poco valor. Sin embargo, con una mayor movilidad de la fuerza laboral, permitida por la Unión Europea a partir de 1993, este aspecto podría llegar a ser más significativo.

No obstante, el verdadero valor de estos acuerdos se notará cuando las empresas tengan empresas mutuas. Por el momento, las transferencias internacionales se efectúan a través de la CECA, pero la operación de cuentas mutuas hará que las transferencias se realicen más rápido e implicarán menos trabajo administrativo.

En cuanto al crecimiento en España fuera de la Comunidad Valenciana, BANCAJA tiene planificado un crecimiento principalmente en las zonas cercanas, tales como Murcia y Barcelona. Esto se tratará sobre todo de la ampliación de la red de "oficinas de empresas" (se discutirán más adelante).

Como parte de su proceso de expansión, BANCAJA tenía la intención de comprar el Banco de Murcia al Banco de Santander. Si esto hubiese ocurrido, el nombre no habría cambiado, reduciendo así la necesidad de publicidad. El Banco de Murcia es bien conocido y goza de mucho respeto en esa región, BANCAJA habría podido disfrutar de sus operaciones así, sin tener que invertir en campañas publicitarias para promocionar su propio nombre. Sin embargo, no se realizó la compra, puesto que BANCAJA y el Banco de Santander no podían ponerse de acuerdo sobre el precio. Por lo tanto, BANCAJA tuvo que adoptar su estrategia anterior de establecer sus propias sucursales en Murcia.

El problema, igual que al intentar penetrar en los mercados extranjeros, es que el pueblo suele ser muy conservador. Por lo tanto, intentar captar a clientes que son fieles a sus cajas locales podría ser difícil. Sin embargo, una ventaja de intentar crecer dentro de propio país

es que podría haber valencianos en las regiones vecinas que BANCAJA pudiera atraer como clientes. La "oficina de empresas" de Mercabarna (Barcelona), por ejemplo, se estableció porque las tres cuartas partes de los productos agrarios vendidos en la zona son de origen valenciano. Una gran parte de la gente que se ocupa de la comercialización de dichos productos es valenciana y, por tanto, son clientes potenciales para BANCAJA.

Habiendo hablado ya de la intención de BANCAJA sobre consolidar su posición en la Comunidad Valenciana en lugar de crecer fuera de España, seguramente el próximo paso lógico sería negociar una fusión con la CAM. En mi opinión, esto eliminaría la amenaza más importante para estas empresas. La Generalidad Valenciana está a favor de tener una sola caja en la Comunidad y ninguna de las empresas ha descartado esta posibilidad a largo plazo. Desde el punto de vista de BANCAJA, tal fusión sería imposible en los próximos años porque el coste social sería tan elevado. Sin embargo, para el futuro no se puede descartar ninguna posibilidad¹³.

Esta "estrategia" implicaría la redefinición de las responsabilidades de algunos empleados, puesto que muchas sucursales estarían duplicadas innecesariamente, pero se podrían canalizar estos recursos en proyectos más rentables o en la expansión en otras regiones. Una fusión así crearía la caja más grande del sur de España, con una presencia importante en Murcia, donde hoy en día BANCAJA tiene poca influencia. El coste de una fusión sería elevado, pero el resultado sería una caja más potente, capaz de ofrecer incluso más servicios. Una fusión permitiría también una mayor independencia de la CECA (cuyas ventajas e inconvenientes se discutirán más adelante).

Como se constató anteriormente, los nuevos mercados potenciales son de dos tipos: geográfico y sectorial, dentro de la zona de actuación ya existente. Haciendo discutible ya el primero, examinaremos el

¹³

ABC Valencia. "Páginas especiales". 15 de julio de 1992, pág. XLVI.

segundo, que representa una parte esencial de la estrategia de BANCAJA en la que se incluyen las medidas propuestas para consolidar la presencia de la empresa dentro de la Comunidad Valenciana.

3.2. Nuevos sectores potenciales.

Un sector tradicionalmente poco explotado por las cajas, es el de clientes particulares con un nivel de ingresos elevado, profesionales como, médicos, abogados, etc. Una publicación de la CECA afirma que las cajas de ahorros se caracterizan por su bajo nivel medio de depósitos¹⁴.

Este es un sector en el cual BANCAJA quiere extender sus actividades. Para hacer esto, las campañas publicitarias se concentran en productos relativamente nuevos, como planes de jubilación y varios tipos de seguros, puesto que una gran proporción de los españoles están insuficientemente asegurados y pocos se han suscrito a planes de jubilación.

Dentro de algunas sucursales se han establecido pequeños centros de servicio para asesorar a los clientes de "alto nivel" sobre inversiones. Tales servicios proveen comisiones importantes y son más rentables que muchos servicios tradicionales, por lo tanto, se consideran como contribuyentes claves al balance de la empresa ¿Pero, hasta qué punto hay posibilidad de vender estos productos en España? Como afirmó Steve Butler, de AXA Equity and Law, Equity and Law intentó comercializar estos productos en España y al poco tiempo abandono su "estrategia". La empresa creyó que los españoles estaban bien informados sobre la oferta y las ventajas de estos productos, por eso decidió que sería demasiado difícil vender estos productos de forma rentable.

¹⁴

Coyuntura Económica. Marzo/abril 1991. CECA, pág. 67.

Sin embargo, si la introducción de estos servicios está acompañada por una estrategia de marketing efectiva, se puede manipular la actitud del público en favor del servicio. Muchas empresas de marketing intentan convencer al público de la necesidad de comprar su producto ¿no es esto esencialmente el arte del marketing?

Otro aspecto importante de la nueva "estrategia de BANCAJA" es el intento de captar a nuevos clientes comerciales. Tradicionalmente, las cajas han tratado principalmente de servir a los clientes particulares, ofreciendo servicios tales como cuentas de ahorro y créditos hipotecarios, mientras que los bancos se han ocupado de servir a los clientes comerciales.

La decisión de BANCAJA de intentar explotar el sector comercial, no representa una tendencia general entre las cajas. Omar Miranda de CECA Londres, predice que "La Caixa", por ejemplo, seguirá consolidando su posición a través de sus servicios más tradicionales. En realidad, las cajas estarán restringidas en relación a la cantidad de clientes comerciales que atraigan de lo bancos. Además, los ingresos familiares han evolucionado de forma mucho más positiva en los años 80 que los del sector comercial, una de las razones de que las cajas han ganado terreno frente a los bancos¹⁵.

¿Entonces por qué quiere BANCAJA poner más énfasis en el sector comercial? Una intención lógica de la fusión es explotar los puntos más fuertes de cada caja. Una ventaja importante para Caja Castellón era que su zona de actividad envuelve zonas industriales de gran importancia en sectores, tales como cerámica, hostelería, etc. Antes de la fusión, los servicios de Caja Castellón eran algo limitados. Al juntarse con Caja Valencia, la gama de servicios más amplia de Caja Valencia se combina con la posición geográfica ventajosa de Caja Castellón, permitiendo a BANCAJA ofrecer un servicio más amplio en un sector muy importante para el progreso de la empresa. Esta parece una combinación ideal, pero

¹⁵ Economía 3, nº 7, mayor 1992, pág. 46.

hay que tener en cuenta que, como los clientes particulares, los clientes comerciales intentan formar una relación fuerte y de largo plazo con sus banqueros. Un entendimiento mutuo es ventajoso para los dos grupos y sirve como barrera contra otros bancos que intentan captar clientes, al coste de su banco actual.

Otra desventaja es que las cajas tienen relativamente poca experiencia en ofrecer servicios del extranjero e incluso ahora muchos de estos servicios se realizan a través de la CECA. Esto es una desventaja en términos de tiempo y burocracia.

¿Cómo BANCAJA puede ofrecer un servicio más competitivo? Primero, se espera que el establecimiento de oficinas de empresas tenga un papel vital. Estas son sucursales montadas especialmente para servir a los clientes comerciales, para ofrecer asesoramiento, establecer acuerdos de factoring y arrendamiento, ofrecer préstamos comerciales, etc. Como los centros para clientes de "alto nivel", no ofrecen servicios de ingreso ni de retiro de dinero, pero estos centros normalmente están ubicados al lado de sucursales normales donde se efectúan estas transacciones. En agosto de 1992, había once oficinas de empresa en la Comunidad Valenciana, Barcelona, Madrid, Zaragoza y Baleares. Se espera ampliar la red en estas zonas y también en Murcia. La razón de tal extensión es que BANCAJA pretende captar clientela de las empresas valencianas que comercializan sus productos en otras regiones, como el ya comentado ejemplo de Mercabarna.

BANCAJA son los mismos que ofrecía Caja Valencia anteriormente. Se han introducido algunos productos nuevos desde la fusión, tales como la cuenta profesional y varios planes de vida, claros ejemplos del intento de atraer a clientes que tienen un nivel de ingresos elevado. No obstante, muchos productos claves para la atracción de nuevos clientes objetivos, tales como Foncaval y Futurcaval (planes de jubilación), se ofrecían antes de la fusión, ahora simplemente hay una mayor promoción de éstos conforme con la nueva mentalidad en el mercado.

¿Cómo son los productos de BANCAJA comparados con los de sus competidores? Los productos de las grandes cajas españolas son básicamente muy semejantes; sin embargo, según su situación geográfica y su desarrollo histórico, cada caja ha desarrollado un cierto campo hasta tener una mayor envergadura que las otras cajas. Con la nueva legislación, se permite a todas las entidades financieras ofrecer los productos anteriormente ofrecidos por otras, la mayor competencia ha dado lugar a una mayor uniformidad de productos. Como se sugirió antes, sus vínculos con la CECA hacen que las cajas sean menos competitivas de alguna manera frente a los bancos, pero en general hay pocas diferencias entre los productos de cualquier gran empresa financiera en España.

3.3. La descentralización.

Como dijo un representante de BANCAJA, entendemos que la calidad de servicio será el aspecto más importante que determinará la elección entre una empresa y otra. Para que tengamos una ventaja, una estructura organizativa descentralizada y el trabajo en equipo serán esenciales¹⁶.

Una parte esencial del proceso de descentralización es el establecimiento de las U.O.E. Estas son centros regionales que dividen

¹⁶ Economía 3, nº 7, mayo 1992, pág. 44.

la zona de actividad de BANCAJA y que fueron establecidos por varias razones:

- La proximidad geográfica de los clientes permite un servicio más rápido. Anteriormente, si un cliente comercial quería discutir algo con su banquero, un representante de valencia le visitaba, pero, en muchos casos, varios días después de la petición del cliente. Ahora, los clientes reciben una visita en el día de la petición o el siguiente. Esto permite un contacto más personal e incrementa la confianza del cliente en su banco.
- Los representantes de los U.O.E. llegan a ser expertos sobre el tema de las industrias locales. Al entender mejor las necesidades de los clientes, puede existir la posibilidad de vende otros productos que puedan ser ventajosos para los clientes y rentables para BANCAJA.
- Al conocer los representantes de la U.O.E. a los hombres de negocio de sus zonas se pueden crear nuevos clientes.
- Aunque los directivos se deciden de forma centralizada a delegar algunas responsabilidades de toma de decisión a los representantes de las U.O.E., las decisiones se pueden tomar más rápidamente así, ayudando incluso más al cliente.

Si una U.O.E. llegase a estar sobrecargada de trabajo, aumentando el tamaño de la U.O.E. representaría la centralización a un nivel menor, pero si se establecen nuevas U.O.E., la empresa puede acercarse más a sus clientes. De momento existen nuevos U.O.E., pero se prevé que habrá hasta veinticinco.

Otra oferta de descentralización consiste en la existencia de dieciséis empresas pertenecientes a BANCAJA, siendo BANCAJA el

mayor accionista¹⁷. En lugar de intentar gestionar una amplia gama de servicios ofrecidos en una oficina central de BANCAJA, se pasan estas actividades a empresas, tales como Aseguradora Valenciana (ASEVAL), una empresa de seguros en la cual BANCAJA tiene el 100% de las acciones, pudiéndose ofrecer de esta forma un servicio más especializado a los clientes. Esto no se hace tanto para ganar dinero, sino para tratar de problemas paralelos a la actividad financiera que este tipo de empresa resuelve de forma más eficaz y más rentable que la empresa financiera¹⁸.

3.4. La actuación autónoma.

Otro aspecto clave de la nueva estrategia de BANCAJA es el de la actuación autónoma. Por el momento, BANCAJA es socio de la CECA, pero, como otras muchas cajas grandes, tiene la intención con el tiempo de cortar este vínculo. Antes de discutir las ventajas e inconvenientes de la afiliación a la CECA, se hará un resumen del papel de la CECA. Sobre todo la CECA es un cuerpo representativo y regulatorio que:

- Realiza estudios económicos y estudios del entorno de las cajas.
- Ofrece asesoramiento financiero, organizativo y técnico a las cajas.

¹⁷ Las empresas más importantes de este grupo son:
- Valenciana de Inversiones Mobiliarias - SIM, S.A.
- Sociedad gestora Valencia de Instituciones de Inversión Colectiva, S.A.
- Aseguradora Valencia, S.A. de Seguros y Reaseguros.
- A B Valencia, a S.A.
- Promociones Económicas Valencianas, S.A.
- Calvaltour Agencia de Viajes, S.A.
- Cartera de Inmuebles, S.A.
- COSEVAL, S.A.

¹⁸ Expansión. "Páginas Especiales", 22 de abril de 1991, pág. VII.

- Concede créditos a cajas que necesiten realizar cambios estructurales.
- Representa a las cajas al ofrecer servicios para los cuales las cajas tienen insuficientes recursos.
- Comprueba la legalidad de las actividades de las cajas.
- Ofrece servicios de auditoría.

Se cree que aunque la CECA tenía un papel importante en el pasado al representar lo que eran cajas pequeñas con un nivel de recursos muy limitado, la entidad ha llegado a quedarse anticuada e innecesaria. Se insiste en que ahora BANCAJA tiene el poder y los recursos para ofrecer su gama de servicios completa sin la ayuda de la CECA. De hecho, algunos servicios anteriormente efectuados a través de la CECA, como el descuento comercial, factoring y contratos de arrendamiento, se realizan ahora sin intermediario. Como se mencionó antes, el tratamiento de transferencias internacionales a través de la CECA implica un proceso más lento y más administrativo. Hay claros inconvenientes en el servicio de una caja comparado con el de los bancos que operan cuentas mutuas entre ellos.

Se sugiere que un papel importante de la CECA ahora es el de fomentar la independencia de las cajas, lo que, según él, pretenden todas las cajas grandes. Prevé una menor importancia de la CECA en los próximos años, mientras que las cajas se fortalecen. El punto de vista de la CECA Londres, es que muchas cajas ahora opinan que las ayudas que reciben de la CECA no merecen sus contribuciones a la misma, él también prevé una menor importancia de la CECA, aunque subraya que el proceso será paulatino y lento.

Las intenciones de las cajas de salir de la CECA no son, de ninguna manera, una decisión fácil. Pensamos, que si una caja deja de ser miembro de la organización, competirá con la fuerza colectiva de la

CECA. Además, si una caja decide ser independiente, le faltará el apoyo de la CECA y podría ser vulnerable a amenazas de compraventa de la empresa.

Ya que la CECA es una organización representativa que une la fuerza de todas las cajas, si una caja deja de ser socia, debilita la unión entera. Por lo tanto, cualquier intento de desasociación de la CECA se enfrentará con la oposición de los demás miembros. En realidad, creo que es poco probable que esto impida la independencia de muchas cajas (puede prolongar el proceso, pero no lo impedirá), puesto que la oposición será, sobre todo, de las cajas pequeñas que dependen todavía de la CECA. Es probable que muchas de éstas tendrán que integrarse dentro de las grandes cajas para no hundirse y, por lo tanto, éstas tienen poca influencia.

3.5. La importancia de la tecnología.

Como se comentó anteriormente, los clientes están cada vez más informados y son más exigentes en cuanto a los servicios financieros. Un progreso muy importante en la oferta de servicios financieros en los últimos años ha sido la creciente utilización de servicios bancarios automatizados. Esto incluye, no sólo cajeros automáticos, sino también servicios de tele-compra para clientes comerciales, cambio automático de divisas e información sobre los mercados de valores a través de terminales de video. En 1990, el uso de tales servicios se incrementó en un 10,3%¹⁹, y un 60% de los retiros de dinero²⁰ se efectuaron a través de los cajeros automáticos.

La experiencia indica que no todos los clientes están a favor de utilizar estos servicios; algunas personas tienen poca confianza en la nueva tecnología, otros lamentan la pérdida de contacto con su banquero

¹⁹ Expansión. "Páginas Especiales", 22 de abril de 1991, pág. VI.

²⁰ Expansión. "Páginas Especiales", 22 de abril de 1991, pág. VI.

como individuo. No obstante, la mayoría de los clientes son menos conservadores. La atracción de un servicio más rápido y el acceso a servicios bancarios fuera de las horas de trabajo, son ventajas que hacen que tengan confianza en los nuevos sistemas.

La provisión de estos servicios es ventajosa, no sólo para los clientes, sino también para los empleados, ya que reduce el trabajo en las oficinas del banco. Una menor cantidad de trabajo puede tener una de estas dos consecuencias:

- Una reducción de la plantilla, bajando así los costes operativos. Las cajas españolas suelen mantener su plantilla, sea necesario o no (ésta es una de las razones de que sus costes sean elevados), por lo tanto, este efecto es poco probable.
- La redefinición de las responsabilidades de los empleados, permitiéndoles consagrar su tiempo a actividades más rentables, como por ejemplo, la operación de las U.O.E. o la elaboración de nuevos productos.

4. ¿QUÉ EFECTOS HA TENIDO LA NUEVA ESTRATEGIA PARA LOS RECURSOS HUMANOS?

La creación de una nueva empresa y la adopción de una nueva "estrategia" afectarán, evidentemente, a los recursos humanos de una empresa. ¿De qué manera ha afectado a los empleados y qué opina la plantilla de la fusión? Primero, se examinará la redefinición de las responsabilidades de los empleados.

4.1. Las nuevas responsabilidades de los recursos humanos.

Quince sucursales en la zona de Castellón cerraron como resultado de la fusión de BANCAJA; de no haber sido así, los empleados se habrían duplicado, ya que una sola sucursal de la nueva BANCAJA es capaz de realizar el mismo trabajo que dos de las antiguas sucursales. En lugar de despedir a los empleados afectados, ha habido una redefinición de sus responsabilidades. Seguir empleándolos, consiguiendo con ello ningún beneficio, sería un mal gasto de recursos, pero al repartirles las nuevas tareas, conforme con su nueva "estrategia", se puede aumentar la productividad de la empresa. Se considera que esta decisión ha sido acertada, a pesar del tiempo y dinero gastados en la formación de este personal (por motivos de confidencialidad, no puedo revelar cifras de estos costes). Sin duda, algunos empleados lamentan el nuevo reparto de tareas; cumplían sus responsabilidades y estaban satisfechos de seguir cumpliéndolas, pero ante la alternativa de tener nuevas responsabilidades o perder su trabajo, la primera posibilidad es mejor recibida.

Con respecto al horario laboral, antes de la fusión todo el mundo trabajaba de las 8,00 a las 14,30 horas. Ahora, esto ha sido extendido de las 7,45 a las 15,00 horas, pero no para todos. No obstante, hay que tener en cuenta que una parte importante de la dirección es atender a los clientes; muchas veces esto se hace fuera de la oficina y fuera del horario normal de trabajo. Por lo tanto, los empleados no se dan cuenta de lo que hacen sus jefes.

Se constató también que la nueva "estrategia" de BANCAJA, por ejemplo, la introducción de las U.O.E. ha reducido las responsabilidades de algunos jefes, pero siguen recibiendo el mismo nivel de remuneración. ¿Se puede justificar esto desde el punto de vista económico?

Siempre que los jefes utilicen su tiempo, ocupándose de otra actividad rentable para la empresa, sí se puede justificar. Sin embargo,

al querer evitar la indiscreción, es difícil saber de verdad si los jefes trabajan tanto por sus salarios como antes.

Un contencioso significativo en BANCAJA ha sido su escala de remuneración a dos niveles. Antes de la fusión, los empleados de Caja de Castellón ganaban menos que los de Caja de Valencia, teniendo las mismas responsabilidades. Esta diferencia existe todavía, a pesar de que los empleados de ambas cajas realizan exactamente las mismas tareas para la misma empresa hoy en día. ¿Esto se puede justificar?

Se podría decir que ya que los empleados de Caja de Castellón antes trabajaban por menos dinero que los de Caja Valencia, no tienen ningún derecho a un incremento de salario por hacer el mismo trabajo por otra empresa. Sin embargo, yo creo que el argumento más fuerte es que si los ex-empleados de Caja de Castellón tienen las mismas responsabilidades que los ex-empleados de Caja de Valencia, tendrían que tener el mismo nivel de remuneración, una opinión que comparten muchos empleados de BANCAJA.

Tuvo lugar una huelga de un día en contra de este sistema y otras condiciones consideradas injustas. Pero tuvo insuficiente apoyo y no tuvo ninguna consecuencia positiva; los sindicatos declararon que sólo 397 de las 644 oficinas de BANCAJA pudieron abrir ese día, los directores de BANCAJA dijeron que abrieron 550²¹. Dejando aparte las cifras, las escalas de remuneración permanecen sin cambiar y quedarán indefinidamente sin alterar en el futuro. Yo creo que esto hace que la apostilla que la integración de las dos plantillas en una sola empresa se hizo sin ningún coste traumático²², aunque sea discutible.

Habiendo considerado los efectos de la fusión para los empleados de BANCAJA, ¿qué opinan ellos del principio de la fusión? En general, les

²¹ Levante, 19 de noviembre de 1991 (nº de pág. desconocido).

²² Economía 3, nº 6, abril 1992, pág. 99.

da igual; la experiencia dice que en realidad los cambios para ellos han sido muy pocos. Tienen todavía las mismas responsabilidades y los mismos niveles de remuneración. Yo creo que en muchas empresas, a menos que los empleados sean afectados directamente por las decisiones de la empresa, tienen poco interés en la toma de decisiones.

Se sabe que algunos de los empleados mayores estaban en contra de la fusión; se sentían leales a la empresa en la cual trabajan originalmente y, hasta cierto punto, existe una rivalidad regional. Personalmente, yo creo que sería más prestigioso trabajar en una empresa más expansiva y fuerte que trabajar en una pequeña entidad provincial, pero el prestigio no es tan importante para todos.

La oposición de algunos empleados se basa en algo más que simplemente un sentido de lealtad. Creen que como entidad, BANCAJA está cambiando su naturaleza, rechazando la base sobre la cual las dos cajas fueron establecidas y llega a ser una simple "máquina de ganar beneficios", con cada vez más intenciones de ser como un banco. Los bancos tienen que pagar dividendos a sus accionistas y para mantener su confianza hay que pagar un dividendo de valor suficientemente elevado. Por otra parte, las cajas no tienen accionistas, no tienen que pagar dividendos y, por tanto, no tienen esta razón de ser. Sin embargo, cuantos más beneficios puede generar una caja, mejor puede defender su posición en el mercado, permitiéndole canalizar más dinero en la obra social en el futuro.

Otra razón de que algunos empleados están en contra de la nueva empresa y su "estrategia", es el contenido de la obra social. La tendencia, como para muchas cajas, ha sido dirigir una mayor parte de sus fondos a actividades culturales en lugar de actividades humanitarias. En muchos casos, estos servicios sólo se ofrecen ahora a los clientes y no al público en general.

Una razón para dirigir menos fondos a proyectos humanitarios es que hoy en día el Estado hace más provisiones para éstos que antes,

entonces es menos necesario que las cajas lo hagan. Poner conciertos y exposiciones de varios tipos también mejora la calidad de la vida y, por lo tanto, en mi opinión, la caja cumple todavía sus obligaciones.

En cuando a la queja de que algunos servicios de la obra social sólo se ofrecen a los clientes de la caja, esto me parece perfectamente razonable. ¿Por qué BANCAJA tendría que proveer servicios para gente con la cual no tiene ninguna relación? Yo opino que cualquier persona que tenga una cuenta con BANCAJA debería tener derecho a disfrutar de los servicios, pero pienso que los demás no tienen ningún derecho a "algo por nada".

5. ¿HASTA QUÉ PUNTO TIENE ÉXITO LA NUEVA ESTRATEGIA DE BANCAJA?

Habiendo analizado ya los probables puntos fuertes y débiles de la nueva "estrategia" de la empresa, hay que estudiar la actuación de BANCAJA en cifras. ¿La fusión ha creado una sinergia o representa, en realidad, simplemente la combinación de dos empresas y sus balances sin verdaderas indicaciones de crecimiento?

Las cifras al 30 de junio de 1992 sugieren que, en muchos aspectos, sí se ha logrado una sinergia. Los activos totales se incrementaron en un 10,5%²³ comparado con el año anterior. El valor de los préstamos se incrementó en un 19,4%²⁴ y los ingresos de los servicios de extranjero crecieron el 39,71%²⁵. No obstante, el crecimiento más notable fue en los fondos de inversión con un aumento enorme del

²³ Comunicación Interna BANCAJA, 16 de julio de 1992.

²⁴ Comunicación Interna BANCAJA, 16 de julio de 1992.

²⁵ Comunicación Interna BANCAJA, 22 de julio de 1992.

186,6%²⁶, comparado con el año anterior. También se destaca el número de pólizas de seguros de vida, que registró una subida del 190,2%²⁷. Las últimas dos cifras indican el crecimiento rápido en estos campos y el interés de BANCAJA por promocionar estos servicios a sus clientes "de alto nivel".

Otro índice financiero importante es el margen ordinario²⁸, que aumentó el 16,2%²⁹. Aunque hay que tener en cuenta la inflación, las cifras mencionadas están muy por encima de la tasa de inflación en España, en 1992 del 6,2%³⁰.

No todas las cifras son tan impresionantes; en los tres primeros meses de 1992, BANCAJA sufrió una caída de depósitos del 1,67%, una cifra superada por solo una caja. Esto podría ser a causa del principio de la crisis económica que afecta la capacidad de ahorrar. Si este es el caso, no representa una debilidad por parte de BANCAJA. En el mismo período, Caja Madrid y "La Caixa", siguieron gozando de depósitos crecientes. Sin embargo, esta cifra representa sólo un período corto y, por peso, es poco fidedigno. Hay que mantener en perspectiva la importancia o no de esta cifra.

Además, hay que tener en cuenta que en 1991, BANCAJA tuvo que soportar el coste, en términos monetarios y temporales:

²⁶ Comunicación Interna BANCAJA, 22 de julio de 1992.

²⁷ Comunicación Interna BANCAJA, 27 de julio de 1992.

²⁸ Consiste en:
activos: créditos concedidos por la caja, stocks, otras ganancias (comisiones, etc.); menos
pasivos: depósitos de clientes, préstamos a la caja del sistema interbancario, otros préstamos a la caja.

²⁹ Del 30 de junio de 1991 al 30 de junio de 1992, Comunicación Interna BANCAJA, 16 de julio de 1992.

³⁰ The Economist, 4 de julio de 1992, pág. 107.

- Del proceso legal y práctico de fusionar las dos empresas.
- Del lanzamiento de una nueva identidad corporativa.
- De elaborar un plan estratégico 1992-94.
- De planificar el desarrollo de la empresa en su primer ejercicio³¹.

Si este no hubiese sido el caso, los resultados habrían sido incluso más impresionantes. Un pensamiento alentador para el futuro es que, al menos que se emprendan otras fusiones, estos costes no ocurrirán de nuevo.

6. ¿CUANTA INFLUENCIA TIENE BANCAJA EN EL MUNDO FINANCIERO?

Esto se puede considerar en tres niveles:

- Internacional.
- Nacional.
- Comunidad Autónoma.

Se elaboró un ranking de las cincuenta cajas principales de Europa³², basado en el valor de préstamos concedidos y en activos totales con fecha 31 de diciembre de 1991. En este ranking, BANCAJA ocupó el 31º lugar en cuanto a préstamos concedidos (5ª a nivel nacional) y el 39ª lugar en cuanto a activos totales (6ª en España).

Teniendo en cuenta la cantidad de entidades financieras que hay en Europa, esta parece una posición bastante positiva, pero hay que mantener estas cifras en perspectiva. Comparemos, por ejemplo, los

³¹ Informe Anual 1991, BANCAJA, pág. 15.

³² Apéndice B. Ranking de las 50 primeras cajas europeas.

activos totales de BANCAJA y los de la caja más grande de Europa (\$9.440,6 millones y \$96.262,8 millones, respectivamente), obviamente BANCAJA tiene poca influencia en el entorno europeo.

Si añadimos a este ranking los bancos, muchos de los cuales son incluso más grandes que la mayor caja (no hay ninguna caja entre las diez instituciones crediticias más grandes que la Unión Europea)³³, entendemos el nivel de competencia con el cual BANCAJA se enfrentaría, si interesase establecerse en el extranjero.

A nivel regional, como se ha constatado ya, BANCAJA es la quinta caja más grande, aunque sea mucho menor que Caja Madrid y "La Caixa". Sin embargo, a nivel nacional, sí tiene un papel importante, estando entre las veinte entidades financieras más importantes de España³⁴.

En la Comunidad Valenciana, BANCAJA disfruta de un nivel de poder mucho mayor, concediendo alrededor del 27% de los préstamos en el sector financiero entero. De hecho, entre BANCAJA y la CAM, gestionan el 95%³⁵ de los depósitos de las cajas de la Comunidad Valenciana.

Es interesante considerar el nivel de competencia entre estas dos entidades. cada una dice que es la caja más grande de la Comunidad Valenciana y según los criterios citados, las dos pueden justificar esta declaración. Una breve comparación se puede ver en el Apéndice C³⁶, pero evidentemente entre las dos empresas tienen mucha influencia en la estructura financiera de la Comunidad Valenciana. Parece probable que este dominio aumente; la Generalidad Valenciana ha decretado que

³³ The Banker, julio 1990 (nº de página desconocido).

³⁴ Expansión "Páginas Especiales", 22 de abril de 1991, pág. 2.

³⁵ Economía 3, nº 8, junio 1992, pág. 74.

³⁶ Apéndice C. Cifras comparativas 1991.

cualquier caja pequeña de la Comunidad Valenciana que quiera fusionarse a una caja más grande, tendrá que integrarse o en BANCAJA o en la CAM. Con el nivel de competencia amenazando la existencia de las pequeñas cajas, este proceso podría llegar a ser inevitable. Últimamente tres cajas han quebrado y es posible que otras cajas tengan el mismo destino.

7. CONCLUSION.


La fusión de BANCAJA tuvo lugar como respuesta a las siguientes condiciones en el entorno financiero:

- Mayor competencia, debido a la desregulación financiera en España y en la Unión Europea.
- La necesidad de reducir los costes operativos, al lograr economías de escala.
- El surgimiento de una nueva generación de clientes, mejor informados y más exigentes.

La nueva caja ha adoptado una nueva estrategia, con cuatro ejes principales:

- Más atención a clientes de "alto nivel".
- Mejor servicio y más amplio para los clientes comerciales.
- Descentralización.
- Actuación autónoma e independencia de la CECA.

A corto plazo, la empresa no tiene ninguna intención de establecer sucursales en el extranjero; considera que la consolidación de su posición en su zona tradicional de actuación representa el uso más eficiente de recursos. En mi opinión, el próximo paso lógico sería fusionar



BANCAJA con la CAM para consolidar el poder de la empresa en la Comunidad Valencia. Ninguna de las dos cajas ha descartado la idea, pero en los próximos años no se realizará tal fusión.

Un mayor uso de alta tecnología es un elemento clave de la estrategia de BANCAJA. Además de ofrecer un servicio más rápido a los clientes, reduce los costes operativos y permite el uso más rentable de los recursos humanos.

Para muchos empleados, la fusión ha implicado pocos cambios. Sin embargo, mi mayor crítica de su "estrategia" es que dos personas que tienen las mismas responsabilidades reciben salarios distintos.

Algunos empleados opinan que BANCAJA está negando sus obligaciones sociales y que llega a ser una "máquina de ganar beneficios". No obstante, hoy en día el estado hace más provisiones sociales que antes y, por lo tanto, las cajas ahora consagran una mayor parte de los fondos de la obra social a acontecimientos culturales.

Desde el punto de vista financiero, la nueva "estrategia" de BANCAJA ha sido hasta ahora un gran éxito. El valor de los activos totales, los préstamos concedidos y los servicios de extranjero, han crecido muy por encima de la tasa de inflación. Sin embargo, el aspecto más destacado ha sido la gran subida en el valor de los fondos de inversión, lo que confirma que fue una buena elección por parte de BANCAJA concentrarse en los productos relativamente nuevos para los clientes de "alto nivel".

En cuanto al nivel de BANCAJA como empresa, tiene poca influencia a nivel europeo. A pesar de que ocupa el 31^º lugar en el ranking de las cajas más grandes de Europa, tiene poca importancia comparada con los líderes y con muchos bancos europeos.

En la Comunidad Valenciana, BANCAJA tiene mucha influencia. Junto a la CAM, las dos empresas controlan el 95% del mercado de las cajas de la Comunidad Valencia, a pesar de que las dos han emprendido costosas fusiones recientemente. Como se preguntó en 1992, en cuanto a las cajas de la Comunidad Valenciana: en 1993 cuando BANCAJA y la CAM sean puras "máquinas de generar rentabilidad"³⁷, ¿qué pasará con las demás? De verdad, una pregunta muy interesante.

³⁷

Economía 3, nº 8, junio 1991, pág. 77.

8. APENDICES.

A. La cronología de las fusiones de Cajas españolas.

B. Ranking de las 50 primeras Cajas europeas.

C. Cifras comparativas, 1991.

APENDICE A

LA CRONOLOGIA DE LAS FUSIONES DE CAJAS ESPAÑOLAS

Fecha	Cajas anteriores	Se integraron en	Cajas restantes
Febr. 90	Bilbao Vizcaina	Bilbao Bizkaia-Kutxa	75
Abril 90	Ceuta Torrent	Madrid Mediterráneo	
Junio 90	Huelva Sevilla Monte	M.P. y C.A. de Huelva y Sevilla	
	Vitoria Alava	Caja Vital Kutxa	71
	León Palencia Pop-Valladolid Prov. Valladolid Zamora	Caja España de Inversiones, C.A.M.P.	67
Julio 90	Cáceres Plasencia	C.A. y M.P. de Extremadura	
	Pensiones Barcelona	C.A. y Pensiones de Barcelona	65
Dicbre 90	San Sebastián Guipúzcoa	C.A.M.P. de Guipúzcoa y San Sebastián	64
Junio 91	Provincial de Granada	C.G. C.A.M.P. de Granada	63
Marzo 91	M.P. y C.A. de Almería C.A. y P.T.M. de Antequera C.A. de Cádiz C.A. de Ronda	Unicaja	59
Mayo 91	C.A. Prov. de Valencia C.A. Prov. de Alicante	C.A. Prov. de Alicante y Valencia	58
	C.A.M.P. de Salamanca C.G.A. y P.Prov. de Soria	C.A. de Salamanca y Soria	57
Novbre. 91	C.A. de Valencia C.A. de Castellón	C.A. de Valencia, Castellón y Alicante	
Marzo 92	C.A. Prov. Alicante y Valencia	C.A. del Mediterráneo	55
Julio 92	Toledo Cuenca y Ciudad Real Albacete	C.A. Castilla La Mancha	53

APENDICE B
RANKING DE LAS 50 PRIMERAS CAJAS EUROPEAS

RECURSOS AJENOS

1991	Instrucciones	País	1991	% var.
1	Cassa de Risparmio delle Province Lombarde	Italia	61.972,2	14,8
2	Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona "La Caixa"	España	45.637,5	13,4
3	Caisse Generale d'Epargne et de Retrate	Bélgica	43.427,7	3,4
4	Z-Landerbank Bank Austria	Austria	28.694,6	6,3
5	Zurcher Kantonabank	Suiza	27.433,6	2,4
6	Caja de Ahorros y M.P. de Madrid	España	24.101,6	21,3
7	Caixa General de Depósitos	Portugal	16.091,5	8,8
8	Hamburger Sparkasse	Alemania	16.381,7	4,6
9	Cassa di Risparmio di Torino	Italia	16.294,7	9,6
10	Landesbank Berlin	Alemania	15.925,5	4,2
11	CERA	Bélgica	15.601,0	10,7
12	Berner Kantonalbank	Suiza	15.109,9	0,4
13	Landesprokasse	Alemania	13.449,9	5,6
14	Casse d'Epargne et de Prévoyance Ile-de-France Paris	Francia	13.008,7	0,3
15	COB-Banque d'Epargne	Bélgica	11.335,9	8,2
16	Banque et Caisse d'Epargne de l'Etat	Luxemburgo	10.904,1	14,4
17	Stadtsparkasse Köln	Alemania	10.084,8	3,2
18	Die Erst Osterreichische Spar-Casse-Bank	Austria	9.931,9	9,2
19	Bilbao Bizcaki Kutxa	España	9.827,2	9,1
20	Caja de Ahorros de Cataluña	España	9.690,1	14,6
21	Nassauische Sparkasse	Alemania	9.631,3	46,8
22	Cassa di Risparmio di Verona, Vicenza, Veliuno e Ancona	Italia	9.467,9	2,9
23	Sparebanken NOR	Noruega	9.120,0	-1,5
24	Sicilcassa	Italia	9.066,6	7,5
25	Casse d'Epargne Provence Alpes Corse	Francia	8.736,7	-2,0
26	Sparekassen Bikuben	Dinamarca	8.710,4	-2,6
27	Frankfurter Sparkasse	Alemania	8.544,9	2,8
28	Cassa di Risparmio di Firenze	Italia	8.446,8	9,9
29	Stadtsparkasse München	Alemania	8.438,0	5,0
30	St. Gallische Kantonalbank	Suiza	8.249,5	1,8
31	Bancaja	España	8.180,6	7,6
32	VSB Groep	Holanda	7.828,1	15,6
33	Uncaja	España	7.725,4	9,0
34	Luzerner Kantonalbank	Suiza	7.538,8	4,3
35	Kreissparkasse Köln	Alemania	7.528,2	4,5
36	Ibercaja	España	7.510,7	11,2
37	Caja de Ahorros de Galicia	España	7.451,5	12,7
38	Banque Cantonale Vaudoise	Suiza	7.294,8	5,2
39	Caisse d'Epargne Rhoen-Alpes Lyon	Francia	7.120,9	n/d
40	An-Hyp	Bélgica	6.495,6	6,9
41	Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo	Italia	6.373,6	9,0
42	Caja de Ahorros del Mediterráneo	España	6.347,3	11,5
43	Cassa di Risparmio di Genova e Impena	Italia	6.127,9	1,5
44	Cassa di Risparmio di Calabria e di Lucania	Italia	6.120,7	4,5
45	Thurgaber Kantonalbank	Suiza	6.036,9	0,5
46	Caja de Ahorros y M.P. de Guipuzkoa y San Sebastián	España	6.024,9	2,9
47	Die Sparkasse in Bremen	Alemania	5.985,2	8,2
48	Baselandschaftliche Kantonalbank	Suiza	5.848,7	5,6
49	Carimonte Banca	Italia	5.766,4	15,3
50	Stadt Sparkasse Dusseldorf	Alemania	5.405,7	0,3

Este ranking ha sido preparado en base a los saldos no consolidados. El saldo de recursos ajenos no incluye la deuda subordinada. **Datos en millones de pesetas.**

Fuente: Informe mensual de La Caixa.

RANKING DE LAS 50 PRIMERAS CAJAS EUROPEAS

ACTIVOS TOTALES

1991	Instrucciones	País	1991	% var.
1	Cassa de Risparmio delle Province Lombarde	Italia	96.292,8	6,3
2	Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona "La Caixa"	España	59.394,3	8,7
3	Caisse Generale d'Epargne et de Retrate	Bélgica	58.079,1	4,3
4	Z-Länderbank Bank Austria	Austria	48.158,0	6,7
5	Zürcher Kantonabank	Suiza	35.4762,0	3,5
6	Caja de Ahorros y M.P. de Madrid	España	30.673,7	16,6
7	Cassa di Risparmio di Torino	Italia	26.631,7	14,5
8	Landesbank Berlin	Alemania	26.623,4	27,2
9	CERA	Bélgica	24.192,8	11,0
10	Caixa General de Depósitos	Portugal	22.868,6	9,7
11	Hamburger Sparkasse	Alemania	20.243,9	3,7
12	COB-Banque d'Epargne	Bélgica	19.605,6	4,6
13	Casse d'Epargne et de Prévoyance Ile-de-France Paris	Francia	18.311,4	2,2
14	Cassa di Risparmio di Verona, Vicenza, Veliuno e Ancona	Italia	17.776,1	6,5
15	Berner Kantonalbank	Suiza	16.782,4	0,1
16	Landesprokasse	Alemania	16.728,9	6,3
17	Banque et Caisse d'Epargne de l'Etat	Luxemburgo	16.349,2	9,3
18	Die Erst Osterreichische Spar-Casse-Bank	Austria	16.277,9	8,2
19	Sparekassen Bikuben	Dinamarca	16.047,5	-3,1
20	Casse d'Epargne Provence Alpes Corse	Francia	14.076,1	12,8
21	Sicilcassa	Italia	13.948,0	1,3
22	Cassa di Risparmio di Firenze	Italia	13.793,1	15,6
23	Frankfurter Sparkasse	Alemania	12.612,8	4,4
24	Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo	Italia	12.197,2	11,7
25	Stadtsparkasse Köln	Alemania	12.157,0	3,6
26	Sparebanken NOR	Noruega	11.894,4	-4,8
27	Bilbao Bizcaki Kutxa	España	11.402,0	4,0
28	Första Sparbanken	Suecia	11.206,9	7,0
29	Caja de Ahorros de Cataluña	España	10.933,4	11,9
30	VSF Groep	Holanda	10.577,8	13,7
31	Casse d'Epargne et de Prévoyance Rhône-Alpes Lyon	Francia	10.466,9	n/d
32	Nassauische Sparkasse	Alemania	10.284,0	8,8
33	St. Gallische Kantonalbank	Suiza	10.182,4	0,1
34	Banque Cantonale Vaudoise	Suiza	9.854,4	4,8
35	Luzerner Kantonalbank	Suiza	9.828,9	3,4
36	Cassa di Risparmio di Genova e Impena	Italia	9.775,4	10,0
37	Ibercaja	España	9.775,4	16,2
38	Stadtsparkasse München	Alemania	9.595,0	4,8
39	Bancaja	España	9.440,6	7,0
40	Cassa di Risparmio in Bologna	Italia	9.356,3	9,4
41	Uncaja	España	9.332,7	14,0
42	Caja de Ahorros de Galicia	España	9.137,7	9,8
43	Carimonte Banca	Italia	8.901,9	13,8
44	Cassa di Risparmio di Calabria e di Lucania	Italia	8.797,8	5,5
45	Kreissparkasse Köln	Alemania	8.784,8	2,5
46	An-Hyp	Bélgica	8.519,2	1,8
47	Die Sparkasse in Bremen	Alemania	8.098,2	5,4
48	Caja de Ahorros del Mediterráneo	España	7.660,7	14,2
49	Caja de Ahorros y M.P. de Guipuzkoa y San Sebastián	España	7.561,1	4,4
50	Thurgaber Kantonalbank	Suiza	7.492,6	1,4

APENDICE C

CIFRAS COMPARATIVAS, 1991 (cifras monetarias en millones de pesetas)

	BANCAJA	CAM
Activos totales.	912.811	740.717
Número de sucursales (31 diciembre 1991).	628	500
Número de empleados.	3.868	3.149
Ingresos de operaciones.	15.517	16.560

Fuentes: Informe Anual 1991, BANCAJA.
Informe Anual 1991, CAM.
Economía 3, nº 6, abril 1992.

9. BIBLIOGRAFIA.

Libros:

- * **BANCAJA, Informe Anual 1991.** Valencia 1992.
- * **CAM, Informe Anual 1991.** Valencia 1992.
- * **Escuela Superior de Cajas de Ahorros, CECA. "Temas de Cajas de Ahorros".** Madrid 1988.

Revistas y Periódicos:

- * **ABC Valencia.** 15 de julio de 1992.
- * **The Banker.** Julio 1990.
- * **Coyuntura Económica.** Noviembre/diciembre 1990, marzo/abril 1991.
- * **Economía 3.** Nº 6, abril 1992; nº 7, mayo 1992; nº 8, junio 1992.
- * **The Economist.** 4 de julio de 1992; 10 de octubre de 1992.
- * **Expansión.** 22 de abril de 1991; 15 de julio de 1992.
- * **Levante.** 19 de noviembre de 1991.

Otras fuentes de información:

- * **Comunicación Interna, BANCAJA.** 24 de junio de 1992; 16 de julio de 1992; 22 de julio de 1992; 27 de julio de 1992; 3 de agosto de 1992.