

Alternativas estratégicas para las Cajas de Ahorros ante el Mercado Único: el caso de Andalucía

Cristina Campayo Rodríguez
Joaquín Guzmán Cuevas

1. INTRODUCCIÓN

Como es bien sabido, la entrada en vigor del Acta Única Europea y la consiguiente liberalización de movimientos de capitales y de establecimiento de entidades de crédito, ha dado origen en España a un proceso de remodelación del tejido financiero al objeto de mejorar los niveles de eficiencia y competitividad de las distintas entidades. Dentro de este contexto general brilla con luz propia la fuerte dosis de incertidumbre de futuro que rodea a un subsector de características muy singulares como es el de las Cajas de Ahorros, por lo que parece oportuno plantear cuáles pueden ser las posibles estrategias a medio y largo plazo a seguir por este tipo de entidades, poniendo especial énfasis en las de Andalucía. En las páginas que siguen vamos a realizar un intento de sistematización y análisis de las distintas alternativas en función de diversos factores: estructura del sector en España; estudios teóricos sobre la integración empresarial en el sector financiero; experiencias habidas en Europa y en España; y nuevas vías no experimentadas hasta ahora en el sector.

Así pues y en base a lo anterior, vamos a analizar cuatro tipos de estrategias que a nuestro juicio representan esquemáticamente los distintos caminos a seguir por el colectivo de Cajas de Ahorros: *a)* aumento de la dimensión a través de las fusiones; *b)* acuerdos de colaboración; *c)* especialización de productos o mercados; y *d)* integración federal. Aunque en realidad concebimos estas alternativas estratégicas como factibles de interconexión, las analizamos de forma separada en aras a una mayor claridad expositiva.

2. AUMENTO DE LA DIMENSIÓN

Situándonos en una hipotética operación de concentración empresarial, la cuestión principal gira en torno a si la entidad resultante va a alcanzar en

última instancia mejores índices de rentabilidad y/o solvencia. Naturalmente, son numerosos los factores que inciden en estos objetivos últimos —mayor o menor propensión a diversificar riesgos; posibilidad de aumentar la capacidad innovadora; economía de escala; economía de alcance; etc.—, no obstante, vamos a centrar la atención en el que consideramos más relevante: la existencia o no de economías de escala.

Así pues, nuestro objetivo en este epígrafe es el de comprobar si la variable dimensión introduce ventajas o desventajas comparativas en las distintas Cajas de Ahorros andaluzas, y si a través de ellas se justifican los procesos de fusión que se están produciendo entre estas entidades.

Estas ventajas o desventajas pueden referirse al nivel y calidad del *output* producido, a los beneficios obtenidos por la institución o a los costes de producción. Nosotros nos centramos en los costes de producción medidos por los costes operativos; es decir, los costes totales menos los costes financieros. Al no considerar los costes financieros se desecha el análisis de las hipotéticas ventajas o desventajas de la dimensión derivadas de la posibilidad de acceso a determinados mercados o tipos de operaciones.

Para efectuar el análisis de los efectos de la dimensión sobre los costes operativos, necesitamos identificar y medir la variable dimensión así como el *output* de estas entidades financieras. La variable dimensión la medimos a través del valor de los depósitos que al mismo tiempo, para nosotros, va a ser el *output* producido¹.

Siguiendo a Fanjul y Maravall, descomponemos el valor de los depósitos en el producto siguiente:

$$\text{Valor de los depósitos} = \text{Número de oficinas} \times \text{Número de depósitos por oficina} \times \text{Tamaño medio de los depósitos}$$

donde, como se comprueba, se diferencian las distintas dimensiones que pueden identificarse en la definición del valor de los depósitos. Esta igualdad significa que el impacto sobre los costes de un volumen dado de depósitos dependerá del número de oficinas que se hayan empleado para captarlos y también del tamaño de los depósitos. Por lo cual, una Caja de Ahorros puede aumentar su volumen de depósitos mediante la expansión del número de oficinas, del tamaño medio de los depósitos y/o del número de depósitos por oficina. Además, es lógico suponer que un mayor número de oficinas, dado un valor de los depósitos, supondrá unos mayores costes operativos y, por otra parte, la relación entre costes y tamaño de un depósito no tiene por qué ser proporcional. Como señalan los autores citados, los costes dependerán del

¹ FANJUL, O. y MARAVALL, F., *La eficiencia del sistema bancario español*, Alianza Universidad, Madrid, 1985, cit. pág. 139. RAYMOND, J. L. y REPILADO, A., *Análisis de las economías de escala en el sector Cajas de Ahorros*, FIES, Confederación Española de Cajas de Ahorros, Documento de Trabajo núm. 51/1989, cit. pág. 2.

ritmo de actividad de cada depósito medido por los servicios que proporcione a sus propietarios².

Esta consideración del *output* permite efectuar el análisis aislado para cada una de estas variables de dimensión, pero con la limitación de no poder determinar los efectos aislados sobre los costes operativos de una de estas variables de dimensión manteniendo constante el resto.

Para poder estudiar estos efectos aislados ha sido necesario estimar las funciones de costes operativos de las Cajas de Ahorros andaluzas. Considerando dado, por una parte, el valor de los depósitos, y por otra, el que estas instituciones se comportan como minimizadoras de costes, con independencia de cuál sea el empleo de los excedentes que generan, es posible estimar unas funciones de costes operativos en las cuales éstos dependen del valor de los depósitos y de los precios de los *inputs* utilizados. La posible existencia de rendimientos crecientes a escala, o dicho de otra forma, de ventajas en la dimensión sobre la eficiencia, se manifestarán en el cálculo de la elasticidad costes operativos-valor de los depósitos.

Evidentemente, estimar unas funciones de costes operativos de las Cajas de Ahorros andaluzas implica el aceptar que la tecnología aplicada en las funciones de producción es relativamente común entre las diferentes entidades, y que las funciones de costes operativos estimadas se deben interpretar como una media de las funciones de costes operativos individuales. Esto último supone que las conclusiones a las que se llega hacen referencia al comportamiento medio de las Cajas de Ahorros andaluzas, y no a los específicos de cada una de las entidades.

Los datos utilizados han sido los de las catorce Cajas de Ahorros andaluzas para los años 1987 y 1988. Las cifras monetarias se han expresado en pesetas de 1987, aplicando el deflactor implícito en el PIB.

2.1. Medición de las economías de escala

Una primera forma de medir la existencia de rendimientos crecientes a escala es dividiendo la muestra, en nuestro caso el total de la población pues utilizamos los datos de las catorce Cajas de Ahorros andaluzas, en cuartiles ordenados atendiendo al tamaño de las entidades. Para cada cuartil se calculan los costes operativos medios por diez mil pesetas de depósitos, así como su evolución al pasar de un cuartil a otro³.

En el cuadro 1 se recogen los costes operativos medios por diez mil pesetas de depósitos para cuartiles ordenados en función del volumen de depósitos. Es decir, el primer cuartil muestra los costes operativos medios por diez

² FANJUL, O. y MARAVALL, F., *La eficiencia...*, op. cit., cit. pág. 140.

³ RAYMOND, J. L. y REPILADO, A., *Análisis de las economías de escala...*, op. cit., cit. pág. 14.

Cuadro 1			
Costes operativos medios por 10.000 pesetas de depósitos para cuartiles ordenados en función del volumen de depósitos 1987-1988			
A Ñ O 1 9 8 7			
Volumen de depósitos millones de pesetas	Media cuartil	Costes operativos medios por 10.000 pts depósitos	Índice
1. Hasta 68.784.....	41.098	542	110
2. 68.785-127.918.....	83.568	575	116
3. 127.919-187.052.....	144.950	614	124
4. Más de 187.052.....	246.186	494	100
Media global.....	128.955	556	112
A Ñ O 1 9 8 8			
1. Hasta 74.342.....	50.571	657	112
2. 74.343-136.930.....	102.009	619	105
3. 136.931-199.518.....	179.378	609	103
4. Más de 199.518.....	262.107	588	100
Media global.....	148.516	618	105

FUENTES: *Ranking* mayo 1988 y 1989. Elaboración propia.

mil pesetas de depósitos del 25 por 100 de las Cajas de Ahorros de menor dimensión y así sucesivamente.

Como se comprueba en el cuadro mencionado los costes operativos medios disminuyen progresivamente, tanto en 1987 como en 1988, cuando aumenta el tamaño de las entidades. Con lo cual, las Cajas de Ahorros andaluzas de mayor dimensión disfrutaban de ventajas comparativas frente al resto, estas ventajas que no son más que rendimientos crecientes a escala se manifiestan en menores costes operativos medios por diez mil pesetas de depósitos.

Si medimos el tamaño de estas entidades por el número de oficinas, cuadro 2, vemos que, también ahora, las Cajas de Ahorros de mayor dimensión son las que disfrutaban de una ventaja comparativa frente a las que se encuentran en los cuartiles anteriores. Luego tanto en relación con el volumen de depósitos, como con el número de oficinas se aprecian claras economías de escala.

Los resultados que se muestran en el cuadro 3 pueden parecer a simple vista contradictorios, pero cuando se realiza un análisis detenido de los mismos esta afirmación se anula. Es cierto que para el año 1987 las Cajas de Ahorros andaluzas más eficientes, en relación al número de depósitos por oficina, eran las situadas en el segundo cuartil; no obstante hay que señalar también que al pasar del tercer al cuarto cuartil se produce una importante reducción en el nivel de los costes operativos medios. Y es esta disminución de costes la que señala que un incremento en general del número de depósitos

Cuadro 2

Costes operativos medios por 10.000 pesetas de depósitos para cuartiles ordenados en función del número de oficinas 1987 y 1988

A Ñ O 1 9 8 7

Número de oficinas	Media cuartil	Costes operativos medios por 10.000 pts depósitos	Índice
1. Hasta 120	76	558	113
2. 121-127	119	576	116
3. 228-334	240	658	133
4. Más de 334	441	494	100
Media global	239	571	115

A Ñ O 1 9 8 8

1. Hasta 121	76	605	102
2. 122-212	200	704	119
3. 213-318	234	609	103
4. Más de 318	442	588	100
Media global	238	626	106

FUENTES: *Ranking* mayo 1988 y 1989. Elaboración propia.

Cuadro 3

Costes operativos medios por 10.000 pesetas de depósitos para cuartiles ordenados en función al número de depósitos por oficina 1987 y 1988

A Ñ O 1 9 8 7

Número de depósitos por oficina	Media cuartil	Costes operativos medios por 10.000 pts depósitos	Índice
1. Hasta 2.176	1.767	543	102
2. 2.178-2.913	3.105	531	100
3. 2.914-3.650	3.342	653	123
4. Más de 3.650	4.198	564	106
Media global	3.103	573	108

A Ñ O 1 9 8 8

1. Hasta 2.764	2.521	626	103
2. 2.765-3.408	3.087	668	110
3. 3.409-4.052	3.638	609	101
4. Más de 4.052	4.362	607	100
Media global	3.402	627	103

FUENTES: *Ranking* mayo 1988 y 1989. Elaboración propia.

Cuadro 4
Costes operativos medios por 10.000 pesetas de depósitos para cuartiles ordenados
en función del tamaño medio de los depósitos

A Ñ O 1 9 8 7			
Tamaño medio depósitos miles pts	Media cuartil	Costes operativos medios por 10.000 pts depósitos	Índice
1. Hasta 190.....	177	548	104
2. 191-213.....	204	540	103
3. 214-236.....	223	597	114
4. Más de 236.....	315	522	100
Media global.....	229	552	106
A Ñ O 1 9 8 8			
1. Hasta 187.....	165	732	124
2. 188-231.....	216	589	100
3. 232-275.....	252	691	117
4. Más de 275.....	344	670	113
Media global.....	244	670	113

FUENTES: *Ranking* mayo 1988 y 1989. Elaboración propia.

por oficina podía contribuir a que las Cajas de Ahorros de mayor dimensión fuesen las más eficientes, siendo ésta la situación que se da en 1988.

En 1988 el aumento que se produjo del número de depósitos por oficina de las Cajas de Ahorros andaluzas en relación al año anterior, es lo que ha motivado que aparezcan claros rendimientos crecientes a escala para esta variable de dimensión en el año señalado.

Por último, para la evolución de los costes operativos medios en función al tamaño medio de los depósitos, cuadro 4, lo primero que hay que señalar es que la información que se suministra de 1987 para el cuarto cuartil se encuentra distorsionada al alza en relación con la media de los cuartiles y a la baja en relación a los costes operativos medios, por el dato del gran tamaño medio de depósitos de la Caja de Ahorros de Jaén en ese año, situación que no se registra en 1988.

Teniendo en cuenta la observación realizada podemos decir que en función del tamaño medio de los depósitos, las entidades andaluzas más eficientes son las que alcanzan una dimensión media de depósitos entre 204 y 216 mil pesetas, y que para tanto valores superiores como inferiores de esta variable aparecen rendimientos a escala decreciente.

Este análisis efectuado, como se ha podido comprobar, nos ha permitido apreciar la posible existencia de rendimientos crecientes a escala. Sin embargo, se debe considerar como una aproximación al conocimiento de estas ventajas comparativas, ya que presenta dos limitaciones. La primera, como anteriormente se ha señalado, es debido a que no se puede determinar los

efectos aislados sobre los costes operativos de una de las variables de dimensión manteniendo constante el resto. Y la segunda limitación, se debe a que no permite apreciar si las diferencias resultantes son o no estadísticamente significativas. Para salvar estas limitaciones hemos efectuado la estimación de las funciones de costes.

2.2. La estimación de las funciones de costes operativos

Las funciones de costes operativos a estimar son las dadas por Fanjul y Maravall⁴. Hablamos siempre de funciones de costes operativos pues se utilizan dos formas diferentes de medir el *output*, una medida monetaria representada por el valor de los depósitos de las Cajas de Ahorros, y otra física representada por el número de cuentas de las mismas.

La función de costes operativos para la versión monetaria del *output* adopta la forma siguiente:

$$CO_i = A_i (NCO_i)^{\beta_1} (TMI_i)^{\beta_2} (NO_i)^{\beta_3} (WI_i)^{\beta_4} (EE_i)^{\beta_5} (EAV_i)^{\beta_6} \quad [1]$$

que también se puede expresar:

$$LCO_i = \beta_0 + \beta_1 LNCOI + \beta_2 LTMi + \beta_3 LNOi + \beta_4 LWi + \beta_5 LEEi + \beta_6 LEAVi \quad [2]$$

Como sabemos, una ecuación de este tipo permite apreciar si existen rendimientos crecientes a escala de forma aislada con relación a cada una de las variables, y éstos se reflejan en la elasticidad costes operativos-variable considerada, es decir:

$$ES = \frac{LCO_i}{LS_i}$$

donde *S* es la variable considerada, existiendo rendimientos crecientes a escala cuando *ES* sea menor a la unidad, rendimientos decrecientes a escala cuando *ES* sea mayor a la unidad y por último rendimientos constantes a escala cuando *ES* no sea significativamente distinto de cero.

El único precio de factores que se incluye en la ecuación a estimar es el salario. Ello es debido a las dificultades estadísticas para elaborar un precio de los servicios del capital y de *inputs* intermedios. La justificación que se le da a esta supresión es que existe una unidad de mercado suficiente como para considerar que todas las Cajas de Ahorros se enfrentan a los mismos precios de factores. Este supuesto implica que los precios no considerados explícitamente aparecen incorporados en la constante de la función a estimar.

⁴ FANJUL, J. y MARAVALL, F., La eficiencia..., op. cit., ver págs. 137-153.

La variable EEi al expresar la proporción que en la cartera de cada Caja de Ahorros representa la partida efectos respecto al agregado de créditos más títulos valores, recoge información sobre la estructura del activo. Así como, la variable $EAVi$, participación de los depósitos a la vista en el total de los mismos, muestra la estructura del pasivo. Por consiguiente, las funciones de costes postuladas reflejan en cierta forma los costes de estructura de las Cajas de Ahorros andaluzas, dependiendo éstos de las propias dimensiones de las Cajas y de estas dos variables comentadas⁵.

La función de costes operativos que incorpora una medida física del *output*, el número total de depósitos mantenido por cada entidad, adopta la forma:

$$COi = Bi (Ni)^{y_1} (Wi)^{y_2} (EAVi)^{y_3} (TMi)^{y_4} (NOi)^{y_5} (EEi)^{y_6} \quad [3]$$

que también se puede expresar:

$$\begin{aligned} LCOi = & y_0 + y_1 LNi + y_2 LWi + y_3 LEAVi + y_4 LTMi + \\ & + y_5 LNOi + y_6 LEEi \end{aligned} \quad [4]$$

Significado de las variables:

COi = Costes operativos de la Caja de Ahorros i .

$NCOi$ = Número de depósitos por oficina de la Caja de Ahorros i .

TMi = Tamaño medio de los depósitos de la Caja de Ahorros i .

NOi = Número de oficinas de la Caja de Ahorros i .

Wi = Salarios de la Caja de Ahorros i .

EEi = Ratio del valor de los efectos descontados respecto a créditos más títulos-valores de la Caja de Ahorros i .

$EAVi$ = Proporción en el valor total de los depósitos a la vista de la Caja de Ahorros i .

Ni = Número total de depósitos de la Caja de Ahorros i .

2.2.1. Resultados de las estimaciones

En el cuadro 5 se recogen los resultados de las estimaciones de las funciones de costes operativos, en su versión monetaria, de las Cajas de Ahorros andaluzas.

Con respecto a las ecuaciones de los costes operativos en su versión monetaria hay que señalar, en primer lugar, que las variaciones de estos costes vienen explicadas casi en su totalidad por las variables consideradas como explicativas; y en segundo lugar, que el modelo en conjunto es significativo para explicar los costes operativos en su versión monetaria.

⁵ *Ibidem*, pág. 142.

Cuadro 5

Funciones de costes operativos estimadas

Costes operativos de las Cajas de Ahorros andaluzas con datos de 1987, versión monetaria

$$LCO_i = -8,6113 + 0,9045 LNCO_i + 0,9550 LTM_i + 0,9659 LNO_i + 0,3857 LW_i$$

$$\begin{matrix} (-4,29) & (5,71) & (4,28) & (15,79) & (0,93) \end{matrix}$$

$$- 0,0819 LEE_i - 0,1299 LEAV_i$$

$$\begin{matrix} (-0,62) & (-0,55) \end{matrix}$$

$R = 0,9918, \quad R = 0,9848, \quad SEE = 0,0747, \quad DW = 1,1418, \quad i = 1 \text{ hasta } 14$

Costes operativos de las Cajas de Ahorros andaluzas con datos de 1988, versión monetaria

$$LCO_i = -2,9259 + 0,6657 LNCO_i + 0,9954 LTM_i + 0,8356 LNO_i - 0,2817 LW_i$$

$$\begin{matrix} (-0,78) & (2,49) & (2,62) & (7,82) & (-0,34) \end{matrix}$$

$$- 0,6787 LEE_i - 0,6051 LEAV_i$$

$$\begin{matrix} (-2,61) & (-2,40) \end{matrix}$$

$R = 0,9904, \quad R = 0,9645, \quad SEE = 0,177, \quad DW = 0,9841, \quad i = 1 \text{ hasta } 14$

Las tres variables de dimensión son significativas para explicar los costes operativos. Y como el significado de los coeficientes en este modelo se identifica con el valor de la elasticidad de los costes operativos-variable considerada, vamos a proceder a realizar un breve análisis de estos coeficientes para apreciar si existen rendimientos crecientes a escala y la magnitud de éstos. Pero antes hay que decir, y que además la simple lectura de las ecuaciones resultantes lo ponen de manifiesto, que el resultado más importante es la ausencia de rendimientos decrecientes a escala y la confirmación de la presencia de economías de escala en relación con algunas de las variables de dimensión consideradas.

En el caso de la variable número de cuentas por oficina existen rendimientos crecientes a escala, pues los valores estimados de los coeficientes son significativamente distintos de uno, siendo estas economías de escala más acusadas en la función de costes operativos de 1988. Estas conclusiones fueron también las que alcanzamos al estudiar la posible existencia de rendimientos crecientes a escala ordenando la muestra en cuartiles y a las que llegaron Fanjul y Maravall⁶.

La variable de dimensión tamaño medio de los depósitos presenta unos valores en sus coeficientes que no son significativamente distintos de uno, luego nos permite aceptar la hipótesis nula, es decir, que existen rendimientos constantes a escala en relación a esta variable.

Por último, los valores estimados de los coeficientes de la variable número de oficinas nos pone de manifiesto los rendimientos constantes a escala que se dan en 1987 y la existencia de economías de escala para 1988. Estas dife-

⁶ *Ibidem*, pág. 151.

rentes situaciones, son consecuencia del ajuste en el número de oficinas que se produjo en esos años en las Cajas de Ahorros andaluzas. Este ajuste consistió, para algunas de estas entidades, en aumentar el número de oficinas y para otras en reducirlo.

Los costes de personal por empleado, que en realidad tienen una variación muy pequeña de unas Cajas de Ahorros a otras, de ahí los reducidos valores de las estimaciones de sus coeficientes, no son significativos para explicar las variaciones de los costes operativos.

Tanto la variable que refleja la estructura del pasivo, *EAV*, como la que refleja la estructura del activo *EE*, son ligeramente significativas para explicar los costes operativos, siendo sus grados de significabilidad mayores en 1988 que en 1987. Los signos de los estimadores de sus coeficientes son siempre negativos, lo que parece contradecir la idea de que gestionar depósitos a la vista y descontar efectos es más caro que gestionar las otras modalidades de depósitos y los otros tipos de créditos y títulos-valores. La explicación se encuentra en el hecho, de que tanto la variable *EAV* como la *EE*, no reflejan ni el número de depósitos a la vista, ni el número de efectos descontados, de forma que los estimadores de sus coeficientes sólo indican cómo varían los costes operativos cuando varían las estructuras del pasivo y del activo medidas por estas dos variables, respectivamente⁷.

Lo mismo que apuntamos para las ecuaciones estimadas de costes operativos en su versión monetaria tenemos que apuntar para su versión física; es decir, que las variaciones de estos costes vienen explicadas casi en su totali-

Cuadro 6

Funciones de costes operativos estimadas

Costes operativos de las Cajas de Ahorros andaluzas con datos de 1987, versión física

$$LCO = -8,3558 + 0,9535 LN_i + 0,4981 LW_i - 0,1068 LEAV_i + 0,9035 LTM_i$$

(-4,30) (16,25) (1,24) (-0,52) (4,17)

$$- 0,9568 LNCO_i - 0,0619 LEE_i$$

(-0,42) (-0,43)

$$R = 0,9961, \quad R = 0,9857, \quad SEE = 0,0705, \quad DW = 1,0841, \quad i = 1 \text{ hasta } 14$$

Costes operativos de las Cajas de Ahorros andaluzas con datos de 1988, versión física

$$LCO = -2,9334 + 0,8356 LN_i - 0,8356 LW_i - 0,6051 LEAV_i + 0,9960 LTM_i$$

(-0,78) (7,82) (-0,34) (-2,40) (2,62)

$$- 0,1691 LNCO_i - 0,6790 LEE_i$$

(-0,65) (-2,61)

$$R = 0,9904, \quad R = 0,9645, \quad SEE = 0,1772, \quad DW = 0,9836, \quad i = 1 \text{ hasta } 14$$

⁷ *Ibidem*, pág. 145.

dad por las variables consideradas como explicativas, y que el modelo en conjunto es significativo para explicar los costes operativos en su versión física.

La variable de dimensión número de cuentas es muy significativa para explicar el comportamiento de los costes operativos en su versión física. Sin embargo, los valores estimados de sus coeficientes indican rendimientos constantes a escala en 1987, al no ser su valor significativamente distinto de uno, y rendimientos crecientes a escala en 1988. Esto es consecuencia del importante aumento del número de cuentas que se produjo en el último año citado en algunas Cajas de Ahorros andaluzas, lo que supone, a la vez, un aumento considerable del *output* medido en términos físicos de estas entidades en ese año.

En cambio, la variable número de cuentas por oficina no es significativa para explicar los costes operativos en su versión física. Los valores negativos de las estimaciones de sus coeficientes indican la cuantía en que los costes se reducirían si el mismo número de cuentas se mantuvieran en un número menor de oficinas.

La variable de dimensión tamaño medio de los depósitos sí es significativa. Los valores de las elasticidades de los costes operativos medidos en términos físicos en relación a esta variable presentan las mismas características que para la versión monetaria de los costes operativos; es decir, prácticamente la unidad en 1988, y 0.9035 en 1987. Con lo cual no se puede decir que haya rendimientos crecientes a escala a considerar en relación a esta variable.

Con relación a la variable costes de personal por empleado, como ocurría en términos monetarios, no es significativa para explicar los costes operativos. Por último, las variables que reflejan las estructuras del pasivo y del activo, respectivamente, son ligeramente significativas para explicar los costes operativos en su versión física, siendo su grado de significabilidad más elevado en 1988.

2.3. Las economías de escala y los actuales procesos de fusión en las Cajas de Ahorros andaluzas

Como sabemos se encuentran en marcha dos procesos de fusiones entre las Cajas de Ahorros andaluzas. El primero de ellos es el que agrupa al Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Almería, a la Caja de Ahorros de Antequera, a la Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Cádiz, a la Caja Provincial de Málaga y al Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Ronda. Y el segundo es la fusión del Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Sevilla con la Caja Provincial de Ahorros y Monte de Piedad de Huelva.

Para analizar si al aumentar el tamaño o dimensión de las Cajas de Ahorros resultantes como consecuencia de estos procesos de fusiones se obtienen ventajas en la eficiencia presentamos, en los cuadros siguientes, los datos que revelan la situación en la que se encontraban cada una de estas entidades

en 1987 en función de la ordenación de las diferentes variables de dimensión en cuartiles que realizamos en un apartado anterior; así como los datos relativos a las dos Cajas de Ahorros que resultarían si se hubiesen fusionado en el año citado.

La información correspondiente a las dos entidades resultantes no es más que la agregación de los datos de instituciones que se van a fusionar. El obtener de esta forma la información señalada supone, lógicamente, incurrir en algunas simplificaciones e incluso errores. Éstos proceden, fundamentalmente, de que este método no tiene en consideración las reestructuraciones que se realizan en todo proceso de fusión, como por ejemplo: cierre de algunas oficinas, disminución en el número de empleados..., y que afectan directamente al nivel de los costes operativos. Sin embargo, al carecer nosotros de la información necesaria para superar las limitaciones y errores señalados hemos tenido que utilizar el método de la agregación lineal para vislumbrar si las fusiones de estas Cajas de Ahorros andaluzas van a dar lugar a dos entidades con ventajas comparativas por razón de dimensión.

En el cuadro 7 se presentan los datos referentes a las cinco Cajas de Ahorros andaluzas que primero pusieron en marcha su proceso de fusión y que puede dar lugar a la denominada Unicaja. Como puede comprobarse en el citado cuadro, si ya la Caja de Ahorros de Ronda disfrutaba de ventajas comparativas en razón del volumen de depósitos y del número de oficinas, la entidad resultante en función de estas variables de dimensión también obtendrá estas ventajas citadas que le harán situarse en un nivel de costes operativos medios por diez mil pesetas de depósitos de 499 pesetas.

Por el contrario, tanto en razón a las variables de dimensión número de depósitos por oficina y tamaño medio de los depósitos, la Caja de Ahorros resultante no se encontraría en el cuartil más eficiente según indica el comportamiento medio de estas entidades en 1987. Sin embargo, sus costes operativos medios alcanzan un nivel más reducido que la media de los relativos a las Cajas de Ahorros que disfrutaban de ventajas comparativas en relación a estas variables de dimensión.

Por lo anterior, podemos apuntar que la nueva entidad que surja a consecuencia de este proceso de fusión podía reducir sus costes operativos medios por unidad de depósitos si aprovechase mejor, que la mayoría de las entidades que se integran, su red de oficinas aumentando el número de depósitos por oficina y si incrementase, también, el tamaño medio de sus depósitos.

Los datos correspondientes al Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Sevilla, a la Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Huelva y a la Caja de Ahorros resultante del proceso de fusión de estas dos entidades se muestran en el cuadro 8. Evidentemente, la institución que surja del proceso de fusión tendrá una mayor dimensión que cualquiera de las dos precedentes, pero si medimos su tamaño por el volumen de depósitos, éste no llega a adquirir el nivel que corresponde al de las entidades más eficientes según la ordenación en cuarti-

Cuadro 7		
<i>M. de P. y C. de Ahorros de Almería en 1987</i>		
		<i>Cuartil</i>
Volumen de depósitos millones de pesetas.....	59.842	1
Número de oficinas	90	1
Número de depósitos por oficina.....	2.789	2
Tamaño medio depósitos miles de pesetas	243	4
Costes operativos medios por 10.000 pesetas de depósitos.....	526	
<i>C. de Ahorros de Antequera en 1987</i>		
		<i>Cuartil</i>
Volumen de depósitos millones de pesetas.....	48.193	1
Número de oficinas	70	1
Número de depósitos por oficina.....	2.688	2
Tamaño medio depósitos miles de pesetas	258	4
Costes operativos medios por 10.000 pesetas de depósitos.....	479	
<i>C. de Ahorros y M. de P. de Cádiz en 1987</i>		
		<i>Cuartil</i>
Volumen de depósitos millones de pesetas.....	73.547	2
Número de oficinas	71	1
Número de depósitos por oficina.....	4.384	4
Tamaño medio depósitos miles de pesetas	236	3
Costes operativos medios por 10.000 pesetas depósitos	504	
<i>C. de Ahorros Provincial de Málaga en 1987</i>		
		<i>Cuartil</i>
Volumen de depósitos millones de pesetas.....	52.271	1
Número de oficinas	64	1
Número de depósitos por oficina.....	3.819	4
Tamaño medio depósitos miles de pesetas	214	3
Costes operativos medios por 10.000 pesetas depósitos	504	
<i>M. de P. y C. de Ahorros de Ronda en 1987</i>		
		<i>Cuartil</i>
Volumen de depósitos millones de pesetas.....	246.186	4
Número de oficinas	441	4
Número de depósitos por oficina.....	2.700	2
Tamaño medio depósitos miles de pesetas	208	2
Costes operativos medios por 10.000 pesetas de depósitos.....	494	
<i>Situación conjunta de las cinco Cajas de Ahorros en 1987</i>		
		<i>Cuartil</i>
Volumen de depósitos millones de pesetas.....	480.039	4
Número de oficinas	736	4
Número de depósitos por oficina.....	2.973	3
Tamaño medio depósitos miles de pesetas	219	3
Costes operativos medios por 10.000 pesetas depósitos	499	

FUENTES: *Ranking* mayo 1988 y 1989. Elaboración propia.

Cuadro 8

		Cuartil
<i>M. de P. y C. de Ahorros de Sevilla en 1987</i>		
Volumen de depósitos millones de pesetas.....	75.399	2
Número de oficinas	92	1
Número de depósitos por oficina	4.203	4
Tamaño medio depósitos miles de pesetas	216	3
Costes operativos medios por 10.000 pesetas depósitos	685	
<i>C. Provincial de Ahorros y M. de P. de Huelva en 1987</i>		
Volumen de depósitos millones de pesetas.....	57.743	1
Número de oficinas	86	1
Número de depósitos por oficina	3.390	3
Tamaño medio depósitos miles de pesetas	203	2
Costes operativos medios por 10.000 pesetas de depósitos.....	639	
<i>Situación conjunta de las dos Cajas de Ahorros en 1987</i>		
Volumen de depósitos millones de pesetas.....	133.142	3
Número de oficinas	178	2
Número de depósitos por oficina	3.810	4
Tamaño medio de los depósitos.....	196	3
Costes operativos medios por 10.000 pesetas depósitos	665	

FUENTES: *Ranking* mayo 1988 y 1989. Elaboración propia.

les que hicimos anteriormente. Además sus costes operativos medios por diez mil pesetas de depósitos alcanza un valor muy superior al nivel de los costes operativos medios de las mencionadas instituciones que presentan ventajas comparativas, ver cuadro 1. Parece claro pues, que en la decisión de fusión de estas dos entidades subyacen motivos de otra índole, entre los cuales se pueden encontrar los que desarrollamos en epígrafes posteriores.

2.4. Otros motivos de las fusiones

Ante este panorama estrictamente teórico, parece claro que no existen suficientes razones de peso que alienten los procesos de concentración en este subsector financiero andaluz⁸. Sin embargo, no sólo en Andalucía, sino también en España y en otros países comunitarios con gran tradición de Cajas de Ahorros, se está produciendo desde hace varios años un fuerte movimiento en esta dirección. ¿Cuáles pueden ser los motivos que subyacen en estos planteamientos? ¿Son consecuencia exclusiva del impacto previsible de la entrada en vigor del Acta Única Europea?

⁸ Esta afirmación viene a coincidir con una conclusión genérica que se desprende del reciente dictamen recabado por la CECA al profesor Jack Revel. Cfr. *El futuro de las Cajas de Ahorros. Estudio de España y el resto de Europa*, FIES, octubre, 1989.

A nuestro juicio, los procesos actuales de concentración en el ámbito de las Cajas de Ahorros en España, se fundamentan en tres razones principales que, aunque interconectadas en algunos casos, son suficientemente explicativas por sí mismas.

En primer lugar, una de las razones que induce a la concentración del sector, proviene de las dificultades para cubrir los niveles mínimos de capitalización. En los últimos años, ha sido considerable el número de entidades financieras que han debido recurrir a mecanismos especiales para eludir situaciones comprometidas. En no pocos casos el Banco de España ha presionado de una u otra forma para que estas entidades sean absorbidas por otras, normalmente de mayor dimensión. Este mecanismo de absorción se ha utilizado con gran asiduidad en el ámbito de las Cajas Rurales y otras pequeñas Cooperativas de créditos, sector éste en donde han desaparecido más de 25 entidades en los últimos cinco años.

En segundo lugar, otra razón que alienta a la integración deriva de las necesidades de mejorar la competitividad de cara a la implementación del mercado financiero europeo. No es necesariamente similar al caso anterior, pues no nos referimos a entidades que atraviesan dificultades de solvencia, sino aquellas que, aún cubriendo los coeficientes exigidos, presentan unos indicadores de eficiencia muy bajos —referidos, por ejemplo, al margen de intermediación o a los costes medios de explotación— si se piensa en unas condiciones de competencia mucho más duras en el escenario comunitario. Las propuestas de fusión en estos casos suele provenir también de las autoridades económicas al objeto de forzar una renovación de las estructuras empresariales propiciando la modernización de los métodos de gestión.

Finalmente una tercera causa de la concentración de las Cajas de Ahorros, estriba en la búsqueda de un mayor protagonismo en los nuevos mercados y en la necesidad consiguiente de incrementar el tamaño empresarial. Pero dentro de esta estrategia, se pueden distinguir dos modalidades bien diferenciadas: una de índole claramente ofensiva, y otra intrínsecamente defensiva.

De una parte, se encuentran las grandes Cajas de Ahorros que aspiran a jugar un papel más o menos significativo en el escenario de la banca universal, siguiendo en cierto modo el modelo alemán. Teniendo en cuenta que en España existe una estructura del sector en el que las diez primera entidades absorben más del cincuenta por cien del mercado, las perspectivas de operar a escala continental proceden principalmente de este núcleo, bien mediante fusiones entre las grandes entidades, bien ejerciendo de líder en procesos de integración con cajas más pequeñas. Es en este marco donde se podría insertar la operación de fusión múltiple, liderada por la Caja de Ahorros de Ronda.

De otra parte, se encuentran las Cajas de pequeña y mediana dimensión, marco al que pertenecen las restantes Cajas de Ahorros andaluzas que, sin aspirar a ejercitar el negocio al por mayor, buscan dominar mercados mucho más amplios. Aunque en el ámbito español se han dado casos a escala provin-

cial, este tipo de estrategia se inserta principalmente en las coordenadas regionales, promovidas a instancias de los Gobiernos de las Comunidades Autónomas bajo el objetivo esencial de conservar un sector financiero sobre el que ostentan importantes competencias.

3. ACUERDOS DE COLABORACIÓN

Es bien conocido que, como consecuencia de los procesos de globalización de la economía y de la intensificación de la competencia internacional, se viene dando, desde los años setenta, un movimiento empresarial hacia estrategias de *joint ventures*, entendidas éstas como el establecimiento de acuerdos de colaboración entre dos o más empresas en áreas de la producción, comercialización, innovación, etc., al objeto de garantizar un crecimiento equilibrado simultáneamente a la supervivencia de la personalidad empresarial⁹.

En el campo de las instituciones financieras, esta fórmula estratégica posee un carácter netamente ofensivo y viene a materializarse en un convenio mediante el cual se desarrolla, entre entidades de un mismo país o de países distintos, acciones conjuntas en el ámbito de la representación mutua: participación en sociedades instrumentales (*leasing, factoring, capital-riesgo, brokers, etc.*); financiación de proyectos internacionales; asistencia mutua en inversiones e intervenciones conjuntas en los mercados respectivos, etc. Lógicamente, todas estas acciones conjuntas suelen ir acompañadas de una renuncia expresa a la competencia en las respectivas zonas geográficas de actuación.

Los acuerdos interempresariales tuvieron un fuerte auge en distintos sectores durante la década de los setenta y principios de los ochenta, sin embargo, y en lo que se refiere al mercado financiero europeo, aunque se han producido algunos casos, no ha sido una fórmula muy extendida, es más, una de las conclusiones de un reciente estudio de la European Financial Marketing Association sobre planificación estratégica bancaria para 1992, apunta a que los bancos comerciales europeos parecen más dispuestos a competir directamente que a establecer alianzas, y por consiguiente, la formación de consorcios financieros en Europa tendería a minimizarse ante la implantación del Mercado Único¹⁰.

No obstante, la fórmula de *joint ventures* puede constituir, a nuestro juicio, una estrategia válida para las Cajas de Ahorros de Andalucía, toda vez que permitiría compatibilizar en buena medida la presencia en el escenario europeo

⁹ HARRIGAN, K. R., «Joint Venture an global strategies», *Columbia Journal World, Business*, septiembre, 1984. KOGUT, V., *Why International Joint Venture? Succeed or Fail*, V Conferencia Mundial de la Sociedad de Dirección estratégica, Barcelona, 1985.

¹⁰ Encuesta realizada por la European Financial Association entre 400 instituciones financieras europeas. *Vid, Actualité Bancaire*, marzo, 1987.

y el contacto con la nueva ingeniería financiera, con las características de fuerte personalidad y raigambre territorial que impera en la mayoría de ellas, las entidades financieras de pequeña y mediana dimensión, como en el caso de las Cajas andaluzas, creemos que son especialmente apropiadas para este tipo de estrategia a medio y largo plazo.

4. ESPECIALIZACIÓN EN SEGMENTOS DE PRODUCTO-MERCADO

Contrariamente a las dos anteriores, la estrategia de especialización se configura no como una vía hacia el crecimiento y/o mayor presencia en los mercados financieros internacionales, sino más bien como mecanismo de defensa ante la previsible intensificación de la competencia.

Desde un punto de vista teórico, cabe distinguir entre la especialización de mercado y de *output* (producto y servicio). Pero más allá de esta dicotomía teórica, si nos referimos al sector de las Cajas de Ahorro andaluzas, la especialización posee un carácter principalmente geográfico, ajustándose a la estrategia de distribución local, más conocida como *networking*, presentando las siguientes características:

a) Actuación en áreas geográficas de escasa dimensión (comarcas y provincias) aprovechando el fuerte arraigo local.

b) Producción a bajo coste, fundamentada en activos financieros tradicionales, dirigidos principalmente a las economías domésticas, pequeñas y medianas empresas y sector público local.

c) Prestación de servicios muy personalizada.

Lógicamente, la elección de esta estrategia de especialización viene a encajar con las entidades de ahorros pequeñas y medianas que no atraviesan dificultades de solvencia o liquidez y que no desean introducirse en procesos de concentración a nivel regional. A nuestro juicio, este tipo de entidades pueden encontrar expectativas favorables respecto a esta estrategia por dos razones fundamentales:

De una parte, por las barreras de protección que hasta ahora han dificultado poderosamente la competencia de la banca internacional en el negocio al por menor. Estas barreras consisten principalmente en:

1.—Las diferentes concepciones y reglamentaciones legales respecto a productos y servicios financieros concretos: cheques, letras de cambio, pagarés de empresa, etc.

2.—La diversidad en los hábitos bancarios de la clientela personal individualizada.

3.—La fuerte inversión en capital físico —inmuebles y sucursales, equipos técnicos, etc.— que la banca internacional tendría que realizar para hacer frente a la densa red de oficinas de las Cajas de Ahorros en nuestro país¹¹.

¹¹ En este sentido hay que señalar que la densa red de oficinas que actualmente poseen las

Cuadro 9

**Estimación de bajas potenciales de precios de productos financieros
que podrían lograrse con el Mercado Único¹**

<i>Productos bancarios</i>	<i>España</i>
Créditos al consumo	39
Tarjetas de crédito.....	26
Préstamos hipotecarios.....	118
Letras de cambio.....	59
Letras de cambio en divisas ²	196
Cheques de viaje.....	30
Créditos comerciales ³	19

¹ En porcentaje respecto a la media de las cuatro observaciones más bajas.

² Letras de cambio en divisas: coste de adquisición de una letra de cambio en divisas de 30.000 ECUS para una gran empresa.

³ Créditos comerciales: coste anual incluidos gastos y comisiones de un préstamo comercial de 250.000 ECUS para una empresa media.

FUENTE: Price Waterhouse.

Esta protección de futuro para el negocio al por menor en áreas reducidas, queda reflejada en gran medida en las estimaciones de Price Waterhouse sobre la reducción de precios de los productos financieros, que sirvió de apoyo para la elaboración del conocido informe de P. Cechini. Aunque cualquier estimación numérica y cualitativa referente al impacto del Mercado Único financiero hay que tomarla con reservas¹², en el cuadro número 9, y sólo a título de ejemplo, se puede apreciar que la mayor variación de precios de los productos financieros corresponde a operaciones con grandes empresas, mientras que la menor variación se da en los créditos comerciales para empresas de mediana dimensión.

De otra parte, las expectativas favorables se derivan del alto grado de viabilidad de que puede gozar una estrategia de especialización financiera en una economía como la española. En efecto, los fuertes desequilibrios territoriales y el alto nivel de paro que caracteriza a muchas regiones europeas en general, y españolas en particular, hace que se estén planteando cada vez con mayor

Cajas de Ahorros en España, y particularmente en Andalucía, no ha sido consecuencia de una política de defensa respecto a la competencia de la Banca Privada española o europea, a raíz de la liberalización del mercado financiero nacional en 1977, o con miras a la implantación del Mercado Único europeo en 1992. La alta densidad de la red de oficinas de las cajas se remonta en gran medida a los años sesenta y parece que obedece más a razones sociológicas y de mayor tradición respecto al mercado rural, que a un «comportamiento racional» desde el punto de vista estrictamente económico. Vid, entre otros, FUENTESAZ LAMOTA, L., *Servicios bancarios y Número de Oficinas: un estudio empírico el caso español*, FIES, Confederación Española de Cajas de Ahorros, Madrid, 1990.

¹² Vid, en este sentido, BATENABERGER, E. y DERMINE, J., «Banking deregulation in Europa», *Economic Policy*, abril, 1987.

intensidad modelos de crecimiento económico de «abajo-arriba», basados en programas endógenos de desarrollo local. Los denominados procesos de industrialización difusa y la potenciación de las iniciativas locales de creación de empleo, pueden configurar un mercado especialmente atractivo para las Cajas de Ahorros especializadas, por las siguientes razones:

1.—Poseen un gran conocimiento del mercado, especialmente en las zonas rurales con bajo nivel de rentas donde apenas se proyectan la banca nacional e internacional.

2.—Históricamente, las Cajas de Ahorro han representado los intereses económicos locales, materializándose dicha representación incluso jurídicamente en los órganos rectores de las entidades.

3.—Como consecuencia de lo anterior, las Cajas de Ahorros poseen una fuerte relación financiera con el sector público local, lo que facilita su intervención en las inversiones propias de los programas de desarrollo en este campo.

5. LA INTEGRACIÓN FEDERAL

Como una vía intermedia entre las estrategias ofensivas y defensivas, surge la fórmula de integración o asociacionismo en torno a un ente aglutinador similar al modelo alemán de los *Landesbanks*. Dicho ente podría centralizar por él mismo o a través de las correspondientes sociedades instrumentales, las operaciones y servicios financieros que requieren una gran estructura empresarial: préstamos sindicados a gran escala, asesoramiento de grandes empresas, investigación en el campo de la ingeniería financiera, etc. Lógicamente, ello permitiría, al igual que ocurre en Alemania, compatibilizar el negocio al por mayor con la estrategia de especialización geográfica, principalmente para las Cajas de Ahorros pequeñas y medianas que persiguen la supervivencia de su identidad jurídica y organizativa.

Si nos referimos específicamente a Andalucía dentro del contexto financiero español, esta estrategia presenta ventajas adicionales, tanto desde una perspectiva teórica como a tenor de la realidad actual del sector. De forma esquemática, estas ventajas se circunscriben a los siguientes puntos:

1.—Evitación de los elementos de coste que conllevan las estrategias de fusiones y absorciones, tanto en términos de deseconomías de organización a corto plazo, como en términos de costes sociales y laborales.

2.—Ante la diversidad de productos y servicios financieros existentes en el mercado, es fácil conseguir economías de alcance (*scope economies*) a través de una articulación funcional semejante a los denominados «grupos financieros».

3.—Ya existe de hecho en nuestro país una importante infraestructura organizativa territorial formada por las quince Federaciones Regionales. Entre las finalidades que se les encomiendan, teóricamente, a estos entes regionales,

se encuentra la de promover y coordinar la prestación de servicios técnicos y financieros de las entidades federadas. Sin embargo, a pesar de que en España todas las Cajas de Ahorros se hallan integradas en las distintas Federaciones, esta estructura territorial posee, en la mayoría de los casos, un carácter puramente formal y vacío de contenido.

4.—La estrategia de integración federal puede rebasar el ámbito regional y alcanzar una esfera de actuación a nivel nacional y comunitario. La configuración actual de los órganos representativos de las Cajas de Ahorros permite prever a medio y largo plazo, una estructura operativa piramidal, asentada sobre las siguientes bases genéricas:

a) Agrupación de Cajas de Ahorros de la Comunidad Europea: coordinación para la realización conjunta de operaciones en los mercados financieros internacionales, participación en las empresas *brokers* o *dealers* de ámbito europeo, y conexión de las entidades representadas con los circuitos y organismos de financiación comunitaria.

b) Confederación Española de Cajas de Ahorros: intermediación en la canalización y distribución de los fondos estructurales comunitarios (FEOGA, FEDER y FSE), en las operaciones del Banco Europeo de Inversiones dirigidas al desarrollo regional y las operaciones de préstamos y empréstitos correspondientes a los nuevos Instrumentos Comunitarios.

c) Federación Andaluza de Cajas de Ahorros: coordinación de las Cajas pequeñas y medianas bajo el modelo de grupo financiero impulsor de sociedades instrumentales.

Pero, junto a estas posibles ventajas de la integración vertical, también se pueden señalar algunos obstáculos que, de hecho en España, han impedido hasta ahora la materialización y desarrollo de esta estrategia.

De una parte, a tenor de las experiencias recientes, las grandes Cajas de Ahorro españolas se han desvinculado de cualquier forma de colaboracionismo colectivo, optando por una estrategia de crecimiento individual. Ello constituye un serio inconveniente para dotar de contenido real a las Federaciones Regionales, habida cuenta que esas grandes Cajas suelen ser lógicamente las más dinámicas y las que mayor peso fáctico ostentan en los actuales organismos de representación.

De otra parte, las Cajas de Ahorros pequeñas y medianas —la gran mayoría de las andaluzas— tampoco tienen en nuestro país una tradición que se pueda considerar suficiente en el campo de la cooperación en grupo, debido a una acentuada «introversión» y «personalidad local». Los diferentes acontecimientos y vicisitudes por las que han tenido que atravesar los diversos intentos de redimensionamiento en las cajas andaluzas, constituyen buena prueba de esas características.

6. CONCLUSIONES

A tenor de lo señalado en el presente trabajo, y a modo de resumen, podemos resaltar los siguientes puntos que sintetizan las opciones que se les presentan a las Cajas de Ahorros andaluzas en su situación actual.

1.—No hay constancia clara que las fusiones den lugar a ventajas comparativas en razón de la dimensión.

2.—Los actuales procesos de fusión entre las Cajas de Ahorros andaluzas no vienen, exclusivamente, justificados por la posibilidad de reducir los costes operativos medios lo que haría más competitiva las actuaciones financieras de las Cajas de Ahorros resultantes de dichos procesos.

3.—Junto a los aumentos de la dimensión se presentan otras alternativas que pueden satisfacer las expectativas de futuro de las Cajas de Ahorros andaluzas.

3.1.—Los acuerdos de colaboración, serían especialmente válidos para las Cajas de Ahorros andaluzas de pequeña y mediana dimensión, ya que les permitiría compatibilizar el nuevo escenario financiero europeo que se les va a presentar, con sus personalidades y sus proyecciones local y regional.

3.2.—Especialización en segmentos de producto mercado. Esta estrategia de *networking* reforzaría la ya tradicional especialización regional de las Cajas de Ahorros andaluzas. Bajo ciertas condiciones, esta estrategia presenta buenas expectativas de futuro aprovechando la existencia de barreras de distinta índole que protegen el mercado histórico de estas entidades andaluzas.

3.3.—Paralelamente y con alto grado de compatibilización, con las demás estrategias, se debe potenciar la Federación de Cajas de Ahorros Andaluzas, en conexión con la Confederación Española de Cajas de Ahorros y la Agrupación de Cajas de Ahorros de la Comunidad Económica Europea. No obstante la potenciación de esta vía federal presenta dos obstáculos para su materialización: de una parte el escaso interés de las grandes entidades nacionales que buscan una actividad autónoma de banca universal; y de otra parte, las Cajas de Ahorros pequeñas como es el caso de algunas de las andaluzas, poseen una excesiva carga de introversión y un deseo de conservarla que obstaculiza, en gran medida, el acercamiento funcional con otras entidades.

