Revista de Estudios Andaluces, n.º 12 (1989), pp. 61-74
https://doi.org/10.12795/rea.1989.i12.03

EN TORNO A LAS FUSIONES DE LAS CAJAS DE AHORROS ANDALUZAS

*Federico TERRON MUÑOZ**

A través de los medios de comunicación estamos conociendo que las Cajas de Ahorros Andaluzas llevan algún tiempo hablando de fusiones. Aunque estas noticias se han producido con más relieve y frecuencia en el último año, intentos, aproximaciones entre Cajas, han habido en épocas no tan recientes, sobre todo entre aquéllas que abarcaban un mismo territorio como las de Sevilla o Cádiz.

Creo que para cualquier estudioso las noticias indicadas tienen un relieve especial porque, en la mayoría de los casos, las fusiones se nos presentan ahora no como remedio a situaciones difíciles de las entidades afectadas, sino por cuestiones ajenas a las mismas. Esto es, por las condiciones del entorno en que se desarrollan. En este punto permítaseme hacer algunas reflexiones previas al tema que nos ocupa, que se refieren a las nuevas circunstancias que han influido directamente en el negocio financiero, a la dimensión de las entidades bancarias[1] y a las funciones que deben ser prioritarias para las Cajas de Ahorros Andaluzas en los momentos actuales.

1. CUESTIONES PREVIAS

1.1. **El entorno**

En España, desde mediados de la década anterior, hemos venido asistiendo a un cambio en las condiciones en que se desenvuelve la gestión bancaria motivado por lo que se ha denominado la mundialización de la economía, la desregularización de la actividad bancaria y la titularización. Tales fenómenos han implicado un incremento de la competencia bancaria y, por tanto, la banca

* Doctor en Derecho y M.B.A. Ex-Director de Tesorería y Política Financiera de la Junta de Andalucía.

1. Entendiendo por tales Banca, Cajas de Ahorro y cooperativas de crédito.

ha visto como se producía un estrechamiento en sus márgenes, al tiempo que llegaba al convencimiento de que en el futuro el negocio bancario sería aún más competitivo[2].

Pues bien, a partir de 1960 hemos asistido a un crecimiento rápido tanto de la economía como aún más del comercio internacional. Esto trajo consigo un incremento de las necesidades de financiación de inversiones privadas y públicas, lo que, unido a la actividad normal de las compañías multinacionales en varios mercados financieros a la vez, hizo que la banca de diversos países occidentales aumentara de forma extraordinaria su negocio internacional. Sin embargo, este hecho en sí mismo, no tenía gran incidencia en la competencia bancaria, por ello creo que la mundialización de la economía, por la vía del comercio internacional, las multinacionales y las nuevas tecnologías, no hubiera sido un acontecimiento de capital importancia a no ser porque la banca internacional decidió, en un momento dado, crear sucursales, filiales y oficinas de representación en el extranjero, lo que afectó a España a partir de la primera liberalización del Sistema Financiero, en Agosto de 1974[3]. La banca extranjera ha sido un factor decisivo para la modernización de nuestro sistema bancario.

Por otra parte, y en el sentido de un incremento de la competencia más inminente y conocido, tenemos que en 1993 la libertad de establecimiento de entidades financieras en el ámbito de la Comunidad Económica Europea será total, y que ya desde primeros del presente año hay libertad de expansión para las Cajas de Ahorros españolas en el territorio de nuestra soberanía. Estamos asistiendo, pues, a una etapa de aumento progresivo de la competencia en el negocio bancario. Sin embargo, otro hecho va a suponer un nuevo problema al sector que nos ocupa.

En efecto, la actividad bancaria ha venido sufriendo una progresiva «desregularización» que le ha permitido incrementar la gama de sus productos y servicios, pero, también, ha posibilitado que las instituciones financieras no bancarias comiencen a realizar operaciones hasta ahora reservadas a las empresas bancarias. En este sentido cabe referirse a las compañías de seguros, hipotecarias, de leasing y grandes almacenes, entre otros, en una etapa que no ha hecho más que empezar[4].

---

2. Al respecto puede consultarse por lo que se refiere a nuestro país el discurso de recepción de J. Angel Asiaín en la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas titulado «Reflexiones sobre la Banca. Los nuevos espacios del negocio bancario», Madrid 1987. Para el conjunto de la O.C.D.E., R. Harrington «La gestión par les Banques de leurs actifs et de leurs pasifs», París 1987, especialmente el capítulo I.
3. Preferencias por tanto, hablar de mundialización de la actividad financiera como agente directo del cambio de la gestión bancaria, puesto que, la incidencia en dicho cambio hubiera sido mucho menor de no haberse producido la implantación de la banca en países que no eran los de su origen.

Por último, debemos destacar la evolución que ha seguido la propia actividad bancaria en cuanto que las grandes empresas han acudido a la demanda directa al público de fondos prestables, por lo que la banca ha debido adaptarse a esta situación actuando como mero intermediario en estos casos, con ciertos matices. Este fenómeno ha sido conocido con el de securitización o titularización.

Son, pues, la mundialización, la desregularización y la titularización de la actividad bancaria los fenómenos del entorno que han incidido y van a hacerlo decisivamente, en los posicionamientos estratégicos que realizan las empresas bancarias españolas.

1.2. **La dimensión**

La dimensión de las entidades bancarias es otro punto sobre el que debemos reflexionar en vista del tema que nos ocupa. En primer lugar, creo que es obvio que la dimensión de una empresa no puede ser un fin en sí mismo, sino un medio para conseguir unos objetivos determinados y, por tanto, en términos de mercado en función de la cuota del mismo que pretenda cubrir. Antes se elegía un mercado concreto: local, provincial, regional o nacional y un tipo claro de actividad —negocios, empresas, por mayor o detall, al por menor— y teníamos definida una entidad. Hoy el ámbito territorial se ha complicado con el fenómeno descrito de la mundialización de la actividad bancaria y la desaparición de la barrera legal que dividía a los bancos en mayoristas o minoristas, lo que ha hecho que se ponga de actualidad la cuestión de la dimensión de las empresas bancarias como factor de éxito, cuando no de supervivencia de las mismas.

En la experiencia europea las entidades de dimensión local se agrupan en grandes grupos financieros con una fuerza de primer nivel en Francia y la República Federal de Alemania, y en España son precisamente las entidades menores las más rentables de todo el sistema bancario[5]. Además, estudios de solvencia recientes[6] han resaltado las posibilidades de éxito de las entidades pequeñas con gran conocimiento de su mercado, cuando no han subrayado los grandes riesgos que implican las fusiones mal estudiadas y las ventajas alternativas que entrañan una mejora simple de las estructuras existentes. En definitiva, pensamos que los factores de éxito de las entidades bancarias han de venir de otros parámetros diferentes a su dimensión.

---

4. Tal hecho fue constatado en un informe de prospectiva realizado por Arthur Andersen en 1986.
5. Terrón Muñoz, Federico. Las Cajas Rurales Españolas, I.R.D. Granada 1987.
6. En el primer sentido se pronuncia la London Business School en informe reciente y el segundo es el mensaje que se desprende del informe de J. Revell sobre el Sistema Financiero Español, 1988.

En efecto, toda empresa para tener éxito en su mercado ha de producir bienes o servicios de calidad y precio como mínimo algo mejores que la media de sus competidores, con unos beneficios que permitan una autofinanciación adecuada. Por tanto, nos resulta evidente que van a ser expulsadas del mercado aquellas instituciones bancarias cuyos costes de transformación sean superiores a los de su competencia sobre todo en un mercado muy maduro como el bancario, en el que cualquier innovación es rápidamente copiada y en el que la diferenciación entre entidades son muy costosas[7]. Son, pues, las cuestiones de reducción de costes, de racionalización de redes y de prestación de servicios a costes competitivos los que, en cualquier caso, aconsejarían una fusión a una entidad o entidades bancarias[8].

Dejado, pues, por sentado que tiene su lugar en el mercado bancario toda institución, rentable, competitiva y con una gama de servicios adecuada a su público objetivo, queda al descubierto que lo que puede resultar necesario en la España presente y con más perentoriedad en Andalucía es una racionalización de las empresas existentes, mediante la absorción —con el nombre que se quiera— de las ineficientes y un reparto del mercado, y que las sociedades de ahorro andaluzas presten los servicios que ofrecen usualmente a sus clientes las entidades bancarias europeas.

Reflexionemos, por último, aunque sea superficialmente sobre las funciones que debe tener una Caja de Ahorros en Andalucía en los momentos actuales, pues entiendo que este tema tiene tanto o más importancia que el de las fusiones[9].

1.3. **Las funciones**

Hoy, pasado algo más de un siglo desde la publicación de la primera norma legal que regulaba las cajas de ahorro (L. 29.6.1880), tiene plena vigencia la cuestión de cual es la función que justifica la existencia de dichas instituciones, que fueron creadas como remedio contra la usura y, en multitud de casos, como financiadoras de los Montes de Piedad, Establecimientos particulares de

---

7. No nos parece que puedan seguir produciéndose por mucho tiempo los márgenes de intermediación elevados que mantienen en pie hoy a entidades con costes de transformación elevados, pues lo previsible es que la competencia actúe «bancarizando» cada vez más a la clientela bancaria, y llegue, más pronto o más tarde, a aquellos que hoy son menos sensibles al precio de los productos y servicios y que, por ello, están contribuyendo a tales márgenes excepcionales.
8. No mencionamos el caso de entidades en dificultades actuales o previsibles ya que el futuro lógico de ellas es ser absorbidas o liquidadas.
9. Estamos de acuerdo con el proverbio: «Mas vale hacer mal una buena cosa, que bien una mala».

beneficiencia las calificaría el Real Decreto de 8 de septiembre de 1836[10]. La función de las Cajas hoy sería la de prestar y captar recursos al por menor en las mejores condiciones para sus impositores, es decir, básicamente a los tipos de interés más beneficiosos para los mismos[11]. Comentario aparte nos debe merecer cual debe ser el destino de la Obra Social de las Cajas de Ahorros hoy.

La parte del excedente que se destina a Obra Benéfico Social ha venido disminuyendo en época reciente por necesidades de una mayor capitalización del mismo, aún así es importante. Pues bien, estos fondos han venido dedicándose hasta ahora a fines culturales y asistenciales supliendo la insuficiente actividad privada y pública en ambos campos. Sin embargo, en los últimos tiempos, la cobertura de tales fines es mucho mayor, sobre todo por parte de los diversos ámbitos de la Administración, queda, por tanto, reorientar los recursos de dicha Obra hacia los segmentos en que la sociedad andaluza se encuentra más desprotegida hoy. Nos referimos al problema del empleo, mejor dicho del paro existente. Es, pues, conveniente que la Obra Benéfico Social de las Cajas de Ahorros Andaluzas se vuelque en estos momentos hacia instrumentos que generen empleo: la creación o participación en Sociedades de Capital Riesgo y la formación y reciclaje de empresarios y ejecutivos andaluces como factor de promoción de empresas y creación de empleo, patrocinando escuelas de formación empresarial.

Hemos enmarcado el entorno, analizado la dimensión como factor de éxito, e, incluso, hemos hecho una disgregación sobre la justificación social de una caja de ahorros en la actualidad. Entremos ya en el tema que nos ocupa.

2. LAS FUSIONES EN GENERAL

2.1. **Factores clave que influyen en las fusiones**

Lo usual ha sido que todos los que han tratado de las fusiones en Andalucía estén de acuerdo en la bondad de las mismas, matizando sobre la necesidad del mantenimiento del empleo y la no movilidad del personal, cuando no se ha pretendido mantener la sede social en un lugar determinado o el nombre

10. A. Montero Pérez y R. Martínez Vilchez. «Las Cajas de Ahorros en el Sistema Financiero», Madrid, 1986.

11. Poca justificación tiene una entidad de las indicadas cuando sus tipos de activo no se diferencian a la baja de los de la banca privada y los de pasivo como mínimo sean iguales a los de ella. Unos márgenes de intermediación muy elevados —superior a los bancarios— nos vienen a revelar, en la mayoría de los casos, que la entidad en cuestión se ha olvidado de la razón para la que fue creada y, por tanto, tiene poca justificación social.

con que una caja de ahorros ha venido denominándose. Todas estas declaraciones están muy bien pero voy a relatarles una anécdota que contiene el verdadero sustrato de toda fusión, en la mayoría de los casos.

Hace tres o cuatro años tuve una reunión con varios representantes institucionales interesados para tratar de la fusión de dos cajas de ahorros cuyo ámbito de actividad era el mismo. Dicha reunión había venido precedida de muchas otras, y en ella se pretendía alcanzar algún acuerdo definitivo. Tras largo rato, el presidente de una de las cajas afirmó rotundamente, y con cierta solemnidad, que estabamos dando muchos rodeos y que nunca nos pondríamos de acuerdo si antes no consensuabamos cuatro puntos básicos para que la fusión fuera hecha sin ninguna dilación ni mayores obstáculos. Cuando todos esperábamos la enumeración de «sagrados principios o la apelación a supremos ideales», nos indicó que lo que había que acordar sin demora sobre la nueva caja resultante era quién sería el presidente, quién el director, cual sería la población en que residiría la sede social y cómo se iba a denominar dicha caja. Cuanto más tiempo pasa más doy la razón a aquel claro presidente.

En efecto, aunque la afirmación se llevó al extremo, los agentes que pueden favorecer u obstaculizar un proyecto de fusión, son en definitiva:

— Los órganos electivos: Presidente, Consejo de Administración y Asamblea General, de los cuales lo lógico es que el líder sea el primero.

— La tecnoestructura. Básicamente los mandos altos y medios liderados por el equipo directivo. El resto del personal a través de los sindicatos y comités de empresa también tienen una parte del poder.

— Los intereses económicos y políticos del territorio en que se desarrollan las actividades de las entidades a fusionar, bien sean locales o provinciales.

En definitiva, el éxito de un proceso de fusión depende del apoyo, de la confluencia de intereses, de los instalados en el poder de decisión, de los trabajadores y de los grupos sociales del entorno inmediato de las entidades afectadas por dicho proceso. Otra cosa es que las decisiones de fusión impliquen a las entidades adecuadas para que la resultante aporte ventajas sobre las preexistentes.

2.2. **Razones de una fusión**

Una fusión se hace básicamente para conseguir economías de escala o economías de alcance, es decir, para ahorrar costes o estar en posibilidad de poner en marcha actividades que de otro modo no se podrían realizar. También

es cierto que pueden plantearse para poner barreras territoriales a posibles competidores por la vía de una única unidad de gestión[12] e, incluso, como una forma de alcanzar una mayor diversificación de riesgos o de optimizar los activos y pasivos bancarios. Todo ello también se consigue con acuerdos que impliquen la creación de un ente o entes de ámbito superior que aporte servicios comunes al conjunto[13].

Por tanto sólo se puede pensar en las fusiones como una necesidad perentoria cuando sean convenientes para racionalizar el sector y hacer más eficiente una red de oficinas poco productiva[14].

2.3. Implicaciones de las Fusiones

Cuando se habla de una fusión debe quedar claro que ésta implica, en principio, lo siguiente:

1. La desaparición de parte de los órganos electivos de las entidades fusionadas, pues sólo puede haber un presidente, un Consejo de Administración y una Asamblea General. Cuantas más entidades se fusionen más miembros electos perderán su cargo[15].

2. La movilidad del personal, al aparecer duplicidad de funciones en la tecnoestructura e, incluso, en personal a nivel de oficinas, en el caso de fusiones que afecten a entidades con redes superpuestas. Cuanto más oficinas se tengan «duplicadas» mayor será el problema a nivel de empleados, y cuanto más cerca geográficamente estén las sedes centrales de las cajas a fusionar con más evidencia se presentará la dificultad de ubicar a los equipos directivos en el organigrama de la nueva entidad. Si se quieren conseguir sinergias positivas en una fusión no pueden quedarse todos los trabjadores haciendo lo que hacían ni en la población

12. A efectos de «situarnos» en Andalucía debemos indicar que el conjunto de activos patrimoniales de las Cajas de Ahorros andaluzas era algo mayor de la mitad del activo patrimonial de la primera Caja de Ahorros española, a fin de 1988.
13. Tal como sucede en otros países europeos con magnífico éxito.
14. En Andalucía se está hablando en fusiones porque su Federación —órgano participado por todas las cajas— no ha sido operativa, porque nadie lo ha querido a través de su historia, porque se desconfía que pueda serlo, y porque hay cuatro entidades que distorsionan el mercado al tener ámbito supraprovincial, a lo que debe añadirse que existen dos provincias con dos cajas con el mismo territorio de actuación.
15. Con el incremento del volumen de recursos que toda fusión conlleva, sólo la Asamblea General podría ampliar el número de sus miembros, lo que sería relativamente apreciable en el caso de afectar a cajas pequeñas.

en que desarrollaban su trabajo[16]. Se podrá buscar nuevas ocupaciones al personal sobrante, se podrá racionalizar la plantilla sin traumas, e incluso, algunas fusiones afectarán a menos personal que otras, pero en toda fusión siempre habrá una racionalización de la plantilla —no reducción en algunos casos— si se quiere que dicha unión sea ventajosa.

3. La imposibilidad de que exista más de una sede social cuando se fusionan empresas con sede en sitios diferentes. Se puede descentralizar la gestión, ubicar determinados órganos ejecutivos en según qué poblaciones, pero poco más.

4. La dificultad de encontrar un nombre que reuna todos los preexistentes para denominar a la nueva caja. Esto es tanto más así en cuanto que aumente el número de cajas a fusionarse.

En definitiva, como se puede deducir por lo dicho hasta aquí, toda fusión implica básicamente un conflicto de intereses para los miembros electivos, trabajadores y agentes económicos-sociales en los ámbitos en que operan las cajas «fusionables».

3. SITUACION DE LAS CAJAS DE AHORROS ANDALUZAS[17]

En un estudio reciente referido a fines de 1986 se señalaba que, en relación con las Cajas de Ahorros españolas, la Caja de Ahorros andaluza media, con unos capitales propios algo mayores que un tercio de la española-media, gestionaba unos activos poco mayores de su mitad, con unos beneficios del mismo orden y con una organización de empleados y oficinas superior a los tres cuartos de la misma. Es decir, nos encontrabamos, entonces, con un sistema de Cajas de Ahorros en Andalucía poco capitalizado, y con problemas estructurales de cierta consideración. Además, la caja media española era mayor que la segunda andaluza y aventajaba a la primera en cuanto a recursos propios[18]. La situación no ha variado sustancialmente en la actualidad, a juzgar por los datos de que disponemos.

16. El desarrollo tecnológico y los nuevos productos y actividades bancarias tampoco lo van a permitir, ni lo están haciendo ya, pero con las fusiones se aceleraría la movilidad descrita.
17. A lo largo del presente trabajo se simplifican las denominaciones de las Cajas de Ahorros, utilizando las denominaciones por las que son vulgarmente conocidas.
18. Terrón Muñoz, Federico. El sistema financiero andaluz. Sevilla, 1989.

Vamos a clasificar las Cajas de Ahorros andaluzas según la naturaleza de su fundación, el ámbito de su actuación, su dimensión, sus resultados y la magnitud de sus obligaciones subordinadas, con objeto de que dichas clasificaciones nos puedan dar una visión, aunque no muy profunda sí suficiente, de cómo está estructurado el sistema de dichas cajas, a fin de 1988.

Por lo que respecta a su fundación tenemos que seis Cajas de Ahorros Andaluzas son de fundación pública y las ocho restantes son de fundación privada, tres con vigencia y cinco no vigentes, según puede verse en el cuadro I.

CUADRO I

CAJAS DE AHORROS ANDALUZAS.
CLASIFICACION SEGUN TIPO DE ENTIDAD FUNDADORA

CAJAS DE FUNDACION		
PUBLICA	PRIVADA	
	Vigente	No Vigente
C.A. de Huelva	Caja de Ronda	Gral. de Granada
C.A. de Córdoba	Caja de Almería	C.A. de Jerez
C.A. de Granada	Caja Sur	Monte de Sevilla
C.A. de Málaga	—	C.A. de Antequera
C.A. San Fernando	—	C.A. de Cádiz
C.A. de Jaén	—	—
Total: 6	Total: 3	Total: 5

Fuente: Estatutos de las Cajas de Ahorros de Andalucía.

Por el ámbito de actuación de cada caja, observemos en el cuadro II que diez cajas tienen una actividad básicamente circunscrita a su provincia[19], mientras que cuatro de ellas están implantadas en varias provincias, teniendo presencia en todas las capitales andaluzas Cajasur, General de Granada y Ronda.

En cuanto a la dimensión de las entidades de ahorro de Andalucía, las mostramos en el cuadro III, en el que observamos la gran dispersión de los valores de los activos patrimoniales de las Cajas de Ahorros andaluzas, pues la más grande de ellas es algo más de viente veces mayor que la más pequeña, ocho de ellas tienen unos activos inferiores a 100.000 millones de pesetas, en el intervalo de 100.000 M. a 175.000 M. existen cuatro cajas y la caja líder no llega al tercio de billón de activos. El total de activos de la Federación fue de 1.614.873 M. de Pts. a fin de 1988.

19. Entendemos por «básicamente circunscrita a una provincia» cuando las oficinas que una entidad tiene fuera de ella no pasan de diez.

CUADRO II

CAJAS DE AHORROS ANDALUZAS.
CLASIFICACION SEGUN SU AMBITO DE ACTIVIDAD

C.C.A.A. de Ambito básicamente provincial	C.C.A.A. de Ambito supra provincial	Provincias básicas de implantación de las C.C.A.A. supraprovinciales
C.A. de Almería C.A. de Cádiz	Caja Sur	Córdoba, Jaén y Málaga
C.A. de Córdoba C.A. de Huelva	General de Granada	Granada y Jaén
C.A. de Jerez C.A. de Málaga	Ronda	Málaga, Jaén, Sevilla, Cádiz y Ciudad Real
C.A. Prov. de Granada C.A. de Jaén Monte de Sevilla	San Fernando	Sevilla, Cádiz y Huelva

Fuente: Federación de Cajas de Ahorros de Andalucía.

CUADRO III

CAJAS DE AHORROS ANDALUZAS.
CLASIFICACION EN FUNCION DE SU ACTIVO PATRIMONIAL A FIN DE 1988.
(DATOS EN MILLONES DE PTAS.)

Hasta 30.000 M.	De 30.001 a 75.000 M.	De 75.001 a 100.000 M.	De 100.001 a 150.000 M.	De 150.001 a 175.000 M.	Más de 175.000 M.
Jaén (14.423)	Antequera (65.332)	Huelva (80.137)	Monte Sevilla (113.939)	S. Fernando (151.403)	Gral. Granada (223.961)
Prov. Granada (27.079)	Prov. Málaga (72.244)	Almería (85.069)	Jerez (115.553)	Cajasur (169.233)	Ronda (315.050)
—	—	Cádiz (88.825)	—	—	—
—	—	Prov. Córdoba (92.625)	—	—	—
Total: 2	Total: 2	Total: 4	Total: 2	Total: 2	Total: 2

Fuente: Balances Públicos de las Cajas de Ahorros de Andalucía, 1988.

Si observamos los beneficios antes de impuestos generados por las Cajas de Ahorros andaluzas en 1988, tenemos el panorama que nos presenta el cuadro IV, en el que, como puede verse, sólo cuatro Cajas de Ahorros andaluzas tienen una rentabilidad admitida como buena en el sector bancario: un uno por ciento sobre activos medios[20].

CUADRO IV

CAJAS DE AHORROS ANDALUZAS.
CLASIFICACION POR VOLUMEN DE BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS
Y RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS EN 1988

Volumen de Beneficios			Rentabilidad sobre activos		
Hasta 100 M.	De 101 M. a 1.000 M.	Más de 1.000 M.	Hasta 0,5 %	Hasta 1 %	Mayor del 1 %
Almería (0)	Jaén (285)	Monte Sevilla (1.114)	Almería (0 %)	Gral. Granada (0,6 %)	Prov. Málaga (1,7 %)
Prov. Granada	Antequera	Prov. Málaga	Huelva	Antequera	Jaén (2 %)
Huelva	Jerez	Gral. Granada	Cádiz	Prov. Córdoba	—
Cádiz (50)	Ronda	S. Fernando (1.561)	Prov. Granada	Monte Sevilla (1 %)	—
—	Cajasur	—	Ronda	S. Fernando (1 %)	—
—	Prov. Córdoba (835)	—	Cajasur	—	—
—	—	—	Jerez (0,5 %)	—	—
Total: 4	Total: 6	Total: 4	Total: 7	Total: 5	Total: 2

Fuente: Balances Públicos de las Cajas de Ahorros de Andalucía, 1988.

Por último, hemos de resaltar que existían ocho Cajas de ahorros andaluzas con financiación subordinada emitida a fin de 1988, tal como se observa en el cuadro V. Tales emisiones tienen por finalidad cubrir los déficits de coeficientes de recursos propios de las entidades que no pueden hacerlo por la vía de generación de beneficios o incremento de sus fondos de dotación.

20. Nuestra afirmación debe verse matizada pues no hemos contado con datos suficientes para obtener los activos medios de las C.C.A.A. andaluzas, por lo cual hemos considerado sólo sus activos patrimoniales a fin de ejercicio a efectos del cálculo de la rentabilidad ofrecida.

CUADRO V

CAJAS DE AHORROS ANDALUZAS.
CLASIFICACION POR VOLUMEN DE FINANCIACION SUBORDINADA EMITIDA A FIN DE 1988
(DATOS DE VOLUMEN EN MILLONES DE PTAS.)

Entidad	Volumen de financiación subordinada emitida	% sobre activo patrimonial redondeado
Provincial Granada	4	—
Cádiz	896	1
Huelva	907	1,1
General de Granada	971	0,4
Monte Sevilla	1.060	0,9
Jerez	1.500	1,3
Cajasur	2.500	1,5
Ronda	3.000	1
TOTAL FEDERACION	10.938	—

Fuente: Balances Públicos de las Cajas de Ahorros de Andalucía, 1988.

Del estudio somero de los cinco cuadros presentados podemos deducir que existe una diversidad muy acusada entre las cajas andaluzas en cuanto se refiere a su naturaleza jurídica, dimensión, rentabilidad y capitalización[21]. Todo lo cual nos permite concluir que cualquier proceso de fusiones de Cajas de Ahorros Andaluzas conlleva grandes dificultades al par que es necesario racionalizar el sistema de dichas cajas con el fin de hacerlo más eficiente y competitivo.

4. LAS FUSIONES RAZONABLES DE LAS CAJAS DE AHORROS ANDALUZAS

En Andalucía, en los momentos actuales, las fusiones se plantean como una forma de aumentar la eficiencia del conjunto de nuestras cajas de ahorros, ante el previsible incremento de la competencia, pero es evidente que aunque no fuera a producirse tal contingencia hay entidades que han de someterse a un drástico plan de mejora de su gestión cuando no se estime más eficaz que deban ser absorbidas[22]. Pero sean cuales sean los planteamientos, me parece

21. No se nos oculta que es preciso un más profundo análisis para hacer operativos nuestros juicios. Sin embargo, en orden al fin del presente trabajo estimamos suficiente el que hemos realizado.

22. Para que tenga éxito en todo proceso de fusión debe quedar claro quien o quienes lo lideran. El sistema de «Comisiones y similares» es poco apropiado en estas entidades para el buen fin de dicho proceso como no sea para la ejecución de acuerdos concretos.

evidente que los conflictos que conlleva toda fusión serán más o menos agudos en función del tipo de entidades a fusionar. En cualquier caso habrá que suprimir puestos electivos, a veces habrá que cambiar la población en que reside la entidad, y en otras su nombre, pero los problemas reales de personal serán menores si las entidades que se fusionan no tienen oficinas superpuestas, o en caso afirmativo son pocas. Siendo el personal el poder clave de estas entidades «sin dueño efectivo»[23], la fusión será tanto más fácil en cuanto que los problemas de personal sean menores, por tanto, una fusión que trate de englobar a cajas de ámbito provincial solamente tendrá más posibilidades reales de éxito que otra que conlleve problemas de oficinas superpuestas[24]. Por ello tendríamos varios grupos de Cajas de Ahorros Andaluzas razonablemente posibles[25], en corto espacio de tiempo. Estos son:

1. Grupo Cajas Provinciales: Almería, Provincial de Granada, Jaén, Córdoba, Málaga, Antequera[26], Jerez o Cádiz, Monte de Sevilla y Huelva.
2. Caja General de Granada.
3. Caja de Ahorros de Ronda.
4. Caja de Ahorros San Fernando con Jerez o Cádiz.
5. CajaSur.

La existencia de tal estructura de Cajas de Ahorros en Andalucía debería conllevar la potenciación de la Federación Andaluza de tales cajas, que se encargaría de desarrollar servicios comunes que incrementaran la competitividad del conjunto. La segmentación que indicamos es razonable por lo siguiente:

1. El Grupo de Cajas provinciales es la fusión a efectuar con menos problemas, al par que conjunta cajas muy rentables con un par de ellas en dificultades, y ninguna es excesivamente grande.

2. La Caja de San Fernando viene generando por sí un cash-flow anual que la hace muy resistente a las presiones de la competencia.

---

23. Este es un tema que merece de por sí todo un debate, pues la sociedad debe ser más consciente de que es propietaria de estas instituciones y, a través de sus representantes, ha de hacerlas congruentes con el fin para el que fueron creadas, reorientando, además, su obra benéfico social.
24. Obviamos aquí los problemas de las diferentes culturas empresariales, que significarán en cualquier caso una árdua tarea posterior en cada fusión.
25. Dejamos aparte los problemas jurídicos debidos a la existencia de diverso status jurídico por razón del hecho de su fundación, al ser de relativamente fácil solución.
26. La Caja de Ahorros de Antequera tiene más fuerza en las comarcas interiores de Málaga, mientras que la Provincial de Málaga la tiene en la costa, y en los momentos actuales parece que todas las circunstancias son favorables a su fusión.

3. La Caja General de Granada tiene unos costes de personal que encarecerían los de cualquier entidad fusionada resultante, en caso de hacerlo. La prensa también nos ha dado cuenta de la existencia de problemas políticos importantes a la hora de implicarse en una fusión.
4. La Caja de Ronda tiene una dimensión considerada de las más rentables en los informes de la Confederación Española de Cajas de Ahorros, lo que implica que si esta Caja no lo es la razón habrá que buscarla básicamente en la calidad de su gestión, que habrá de mejorar.
5. La CajaSur tiene un estatuto especial que le califica como caja de la Iglesia Católica, por lo que las implicaciones de tal hecho, en principio, aconsejan su mantenimiento como entidad independiente.

Todo esto es lo razonable y lo que tendría más posibilidades de éxito, pero a la vista de los acontecimientos que se vienen desarrollando cabe preguntarse si se tiene realmente interés en racionalizar el conjunto de Cajas de Ahorros de Andalucía[27], aunque se hayan firmado algunos documentos en este sentido o la autoridad monetaria central haya indicado a varias cajas la conveniencia —o urgencia— de su fusión con otra.

En cualquier caso, aún queda tiempo —siquiera sea poco— para actuar en el sentido indicado en el presente trabajo. Aún queda lugar para la esperanza.

27. Al respecto considero inteligente apostar por una sola Caja, como se ha hecho desde instancias económicas de la Junta de Andalucía, como estrategia para acelerar el proceso de fusiones.