



# **TRABAJO DE FIN DE GRADO**

Reestructuración del sistema bancario.  
El resultado de la crisis internacional

**Autor:** D. José Cristian Callejón Villalobos

**Tutor/es:** D<sup>a</sup>. María José Muñoz Torrecillas

**Grado en Finanzas y Contabilidad**

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

UNIVERSIDAD DE ALMERÍA

Curso Académico: 2013 / 2014

Almería, julio de 2014

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	3
<b>1.1 Motivación de la investigación</b> .....	3
<b>1.2 Resumen</b> .....	4
<b>1.3 Metodología y objetivos</b> .....	4
<b>2. SISTEMA FINANCIERO ESPAÑOL</b> .....	5
<b>2.1 Intermediarios Financieros</b> .....	7
<b>2.2 Antecedentes</b> .....	8
<b>2.3 Situación actual</b> .....	9
<b>3. ENTIDADES DE CRÉDITO</b> .....	10
<b>3.1 Introducción al Sector Bancario</b> .....	11
3.1.1 Situación anterior al periodo 2007-2008 .....	11
3.1.2 Situación posterior al periodo 2007-2008 .....	14
<b>3.2 Instrumentos de reestructuración</b> .....	19
<b>4. MAPA DEL SECTOR BANCARIO</b> .....	22
<b>4.1 Bancos</b> .....	22
<b>4.2 Cajas de ahorro</b> .....	24
<b>4.3 Cooperativas de crédito</b> .....	31
<b>5. ASISTENCIA FINANCIERA Y NORMATIVA</b> .....	34
<b>5.1 Asistencia</b> .....	34
<b>5.2 Marco normativo global</b> .....	36
<b>6. CONCLUSIONES</b> .....	38
<b>7. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	39
<b>7.1. Bibliografía</b> .....	39
<b>7.2. Páginas web consultadas</b> .....	41

# **1. INTRODUCCIÓN**

## **1.1 Motivación de la investigación**

El proyecto que aquí desarrollo versa sobre un tema especialmente candente, máxime en este agitado periodo de masivo desempleo y ajustes de gasto público, donde diferentes economistas de prestigio discrepan en temas que, en primera instancia, pueden parecer perfectamente objetivos. Las mediáticas confrontaciones, en este sentido, impregnan los medios de comunicación de forma desproporcionada, empleando, en no pocas ocasiones, platós de televisión o columnas periodísticas, como herramienta para instalarse en el mitin permanente. Sin embargo, se habla poco, sobre el sonoro cambio que se viene produciendo en el sistema bancario como resultado de la crisis financiera internacional, así como, de las particularidades que éste mostraba antes y después del periodo 2007-2008, cuando la crisis comenzó a mostrar sus síntomas.

Esta circunstancia ha motivado mi selección de la línea de investigación que, como digo, voy a analizar y fraguar en el presente proyecto fin de grado, es decir, el hecho de que un tema aparentemente objetivo pueda ser explicado por corrientes tan opuestas y argumentado de formas tan dispares, ha intensificado mi interés por el momento histórico que vivimos.

Otra circunstancia que ha resultado decisiva para analizar esta línea de investigación, es la pasión que profeso por el sistema financiero en su conjunto. Por ello estudio, como es lógico, el Grado en Finanzas y Contabilidad.

Además de lo ya mencionado, he comenzado a sentir verdadera pasión por la escritura y, aprovechando los conocimientos adquiridos en la titulación, he abordado pequeños análisis del mundo económico y financiero, complementando así mi formación académica en la Universidad de Almería.

Espero y deseo que dicho estudio, elaborado con el más exquisito detenimiento, consiga su objetivo: transmitir el mensaje de forma cristalina y despejar dudas sobre el sistema financiero y, más concretamente, el bancario, a nivel nacional. Solo así, podremos evitar futuros colapsos. La formación continua en finanzas es fundamental.

## **1.2 Resumen**

El sistema bancario se está viendo sometido a importantes reformas estructurales debido a los desequilibrios acumulados durante la crisis, especialmente por el sector específico de las Cajas de Ahorro, que experimentó un crecimiento desmesurado e insostenible, apoyado en una profunda exposición a la burbuja inmobiliaria y una absoluta dependencia de los mercados internacionales.

La quiebra de Lehman Brothers estableció un punto de inflexión en la historia económica, tanto nacional como internacional, que puso de manifiesto la necesidad de acometer una reforma financiera que fortaleciese la solidez de un sistema financiero en descomposición interna. Por ello, se adoptaron medidas basadas en la constitución de organismos como el Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB) o decretos tales como el Real Decreto-ley 2/2012, que desarrollaremos en el epígrafe 5.1 “Asistencia”, enfocadas a bancarizar las Cajas en virtud de estudios como el realizado por Climent (2008), que apunta explícitamente que “cuanto más grandes son las entidades, mayor es su solvencia”.

El presente trabajo, queda focalizado al periodo previo y posterior al estallido de la crisis financiera internacional, que se produjo a mediados de 2007 en el seno estadounidense, para inmediatamente después, extenderse al resto de economías globalizadas, ya que eran éstas las más expuestas y, por tanto, dependientes de los mercados internacionales.

## **1.3 Metodología y objetivos**

El proyecto queda sostenido por una serie de artículos académicos publicados por economistas y profesionales de la materia de diferentes ámbitos y localización geográfica. Éstos han sido extraídos de revistas, como la Revista de Contabilidad, cuyo contenido ha sido previamente revisado y filtrado. Destacar, entre los autores, a economistas del Banco de España (*v.gr.* Carrasco Caballero, M<sup>a</sup> del Carmen) o profesores universitarios (*v.gr.* Climent Serrano, Salvador).

Se ha empleado, también, información de fuentes tan fidedignas como la proporcionada por el Banco de España o el Ministerio de Economía y Competitividad, a través de informes o, simplemente, su página web.

Del mismo modo, la rigurosa información ofrecida por el “Manual del Sistema Financiero Español” (Calvo, A., Cuervo, Á., Parejo, J. y Rodríguez L., 2011) ha sido elemental para elaborar el trabajo que aquí se presenta, así como el temario de la asignatura “Instrumentos y Mercados Financieros”.

Se han añadido, con el objeto de facilitar la comprensión al lector, figuras, tablas y gráficas que ilustran de forma escueta los rasgos distintivos, destacando así la información más relevante.

El objetivo es mostrar un acontecimiento histórico desde una óptica académica y cristalina, con información contrastada y especialmente rigurosa, que aporte claridad al escenario en cuestión y lo vincule con el sistema financiero, especialmente el bancario, para así entender los cambios impulsados por las instituciones, y como éste ha quedado simplificado a menos de una cuarta parte.

Este proyecto se estructura en 6 capítulos siguiendo a esta introducción, desarrollando en cada uno de ellos temas complementarios derivados del cambio en el tejido bancario. En el capítulo 2 se describe brevemente el sistema financiero español, centrándonos en los intermediarios financieros y, especialmente, en la situación general anterior y posterior a la crisis experimentada por Bancos, Cajas de Ahorro y Cooperativas de Crédito. A continuación, en el capítulo 3, se desarrolla el concepto de entidad de crédito, y se exponen los fundamentos del sistema bancario antes y después del periodo clave, 2007-2008. El capítulo 4 recoge el mapa bancario, desglosado en Bancos, Cajas de Ahorro y, por último, Cooperativas de Crédito. En el capítulo 5 se indica la asistencia financiera y la normativa emitida para habilitar los canales necesarios que han facilitado este proceso de reestructuración. Por último, el capítulo 6 muestra las conclusiones más importantes de este trabajo y, en el capítulo 7 se enumeran todas las fuentes bibliográficas y páginas web utilizadas.

## **2. SISTEMA FINANCIERO ESPAÑOL**

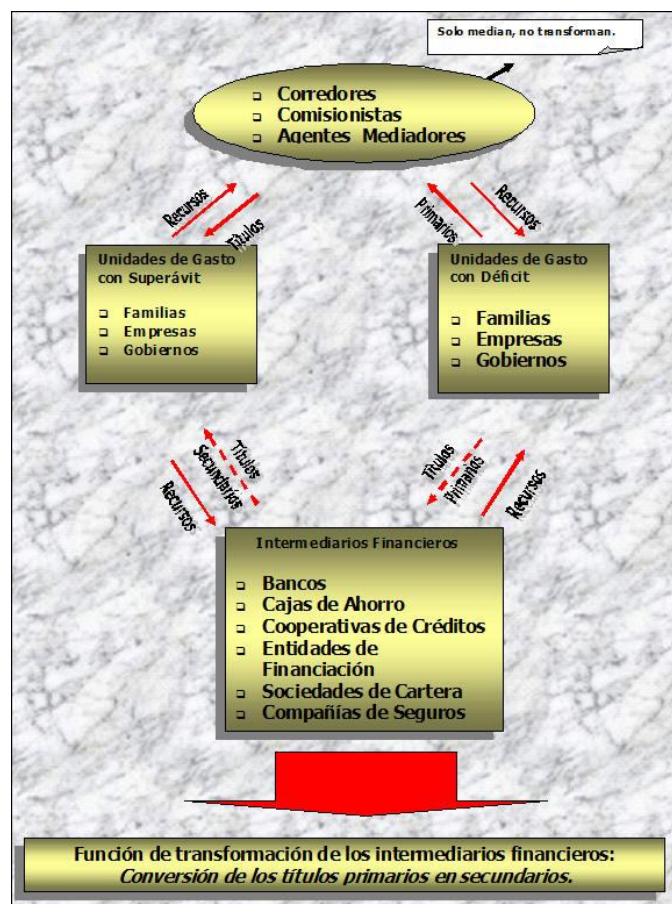
Para abordar y desmembrar un tema tan amplio como el presente, es requisito necesario aunque no suficiente, entender el funcionamiento, así como los objetivos del sistema

financiero en su conjunto. Solo así, tendremos una perspectiva lo suficientemente vasta como para entender la reestructuración que en nuestro tejido bancario se está produciendo.

En una economía mixta de mercado, como la vigente, se canaliza el excedente de los ahorradores hacia los demandantes de recursos financieros, satisfaciendo así las necesidades de ambos, ya que normalmente éstas no coinciden. Ésta la razón de ser del sistema financiero que potencia la “captación de fondos que no serían utilizados” en otras condiciones, impulsando la inversión y el crecimiento económico, máxime en coyunturas donde el consumo se halla deprimido y las restricciones crediticias son evidentes.

A título meramente ilustrativo se presenta la siguiente figura:

**Figura 2.1. Visión del conjunto del Sistema Financiero.**



Fuente: Elaboración propia a partir Calvo *et al.*, 2011

Es público y notorio que los pueblos más desarrollados disponen de un sistema financiero más desarrollado. El progreso y el desarrollo vienen de la mano del sistema financiero, ya que es éste el que genera un clima de estabilidad y proporciona facilidades a quienes ofertan o demandan recursos financieros. Por tanto, un adecuado marco normativo a nivel institucional y un sistema financiero eficiente y transparente, son los elementos indispensables que debe atesorar cualquier sociedad moderna amparada por pretensiones de mejora que no busque sino un incremento en el grado de bienestar de sus habitantes.

Dicho lo cual, es preciso clasificar el sistema en tres elementos (aunque se puede hacer atendiendo a otros criterios): activos, intermediarios y mercados financieros.

Por cuestiones evidentes, abordaremos de forma muy sintética la definición de los intermediarios financieros, uno de los tres pilares fundamentales del sistema. Por contra, omitiremos el desarrollo tanto de los activos como de los mercados ya que escapan del núcleo elemental de la investigación.

## **2.1 Intermediarios Financieros**

Se trata de instituciones especializadas en la mediación entre prestamistas y prestatarios de fondos. Estas instituciones son fundamentales para la salud financiera global, de hecho, para que un país se desarrolle, necesita que éstas sean sólidas y eficientes en su gestión, minimizando costes y transformando activos con el objeto de hacerlos más atractivos para los diferentes perfiles de usuarios en base a las características que conforman los activos; liquidez, riesgo y rentabilidad. Es decir, se busca erosionar la descoordinación existente entre productos financieros y agentes económicos.

Quizás los bancos sean los intermediarios financieros por antonomasia, principalmente en sociedades como ésta, donde la financiación tradicional representa “casi” la única opción de financiación. No obstante, las compañías aseguradoras, los fondos de pensiones o de inversión y, las entidades de *leasing* y *factoring*, también quedan enmarcadas en la rúbrica de intermediarios financieros, aunque en este caso, son **no bancarios**, puesto que no poseen la capacidad de crear dinero. No obstante, estos intermediarios también son indispensables. Existe una relación directa entre este tipo de intermediarios y el desarrollo de una sociedad, de modo que a medida que estos progresan, también lo hace la sociedad. El caso más evidente son las entidades de *leasing* y *factoring* que han quedado saturadas como consecuencia del impulso en la demanda tras el colapso financiero.

## **2.2 Antecedentes**

Un ciclo económico está compuesto por cuatro fases, que se repiten a lo largo del tiempo de forma sucesiva pero profundamente inestable e irregular, es decir, resulta imprevisible tanto la intensidad de las fases como su duración. No obstante todas ellas están sujetas a variaciones en la renta, empleo producción y precios.

Generan muchos efectos negativos, directos e indirectos, debido al desplome que sufren parámetros como el empleo, lo cual provoca incluso un clima de “desánimo y depresión”, a nivel psicológico.

Pueden quedar fundamentadas en diferentes variables, por tanto, no todas se resuelven del mismo modo ni en el mismo tiempo, ni tienen capacidad para ello las mismas instituciones.

La primera crisis moderna, fue la crisis del Tulipán o Tulipomanía. Una burbuja gestada a partir del bulbo de tulipán en el seno de Ámsterdam, en el siglo XVII. Quizás éste acontecimiento pueda ayudarnos a comprender como cuando se entra en dinámica de burbuja, los precios no atienden a la ley de la oferta y la demanda, sino que se mueven en sentido opuesto. A medida que se encarece el producto, aumentan los demandantes del mismo, ya que operan con expectativas, no con el bien que se transfiere.

Podemos remitirnos, también, a la crisis del petróleo, ambientada en la década de los 70. Se constituyó como consecuencia del encarecimiento del precio de éste combustible, que inflamo los precios de los bienes de orden superior, debido a que es un material empleado en la mayoría de procesos productivos. Es decir, el detonante es completamente ajeno al que ha provocado la actual crisis, como veremos en este mismo capítulo. Sin embargo, también se extendió y “afecto a 58 bancos que representaban el 27,10% de los recursos ajenos del sistema bancario” tal y como indican Calvo *et al.*, 2011.

En cualquier caso, el cúmulo de crisis vividas confirman que el tiempo es un parámetro fundamental y dejarlo pasar no parece ser la mejor alternativa, se ha de actuar con firmeza y liderazgo, activando mecanismos que permitan reestructurar en el menor tiempo posible el tejido empresarial.

Pero la actual crisis tiene su origen en el ámbito financiero. El crédito barato y la falta de regulaciones animaron a los ciudadanos a practicar la especulación y lucrarse de un negocio aparentemente sencillo, con el beneplácito de la banca, que hizo de nexo entre los compradores de bienes raíces y el bien objeto de intercambio.



En épocas pasadas, además, no se hablaba de riesgos sistémicos debido a la ausencia de lazos comerciales y vínculos entre países. Las economías estaban cerradas y no era posible un escenario de contagio entre potencias. No obstante, los países muy endeudados incurrieron en conflictos bélicos con sus acreedores, es decir, los países oferentes de fondos, para evitar pagar la deuda con ellos contraída.

### **2.3 Situación actual**

Las entidades financieras se hallan en un proceso de cambios y adaptación a una nueva etapa. Una etapa enmarcada en el comercio internacional, donde las políticas económicas, monetarias y fiscales, pero muy especialmente las monetarias, están afectando a la actividad diaria que tradicionalmente ha ocupado la banca, pedir dinero y prestarlo a cambio de un interés superior, obteniendo como beneficio el desfase entre el interés sufragado y el recibido.

Las políticas monetarias, es decir, “el conjunto de acciones que llevan a cabo las autoridades monetarias con el fin de controlar las variaciones en la cantidad de dinero y/o tipo de interés” pasaron el 1 de enero del año 1999 a ser competencia del Banco Central Europeo (creado en 1998), por tanto, perdimos la capacidad de orquestar políticas expansivas o recesivas, dependiendo del resto de países miembros que componen el Sistema Europeo de Bancos Centrales y el Eurosistema (bancos nacionales adheridos a la moneda común). Esto ha supuesto un cambio radical en la gestión de la crisis, ya que antaño, éstas se resolvían mediante un proceso de depreciación de la moneda funcional, a través de la impresión sistémica de papel moneda, bajando el precio del dinero o tipo de interés con el objeto último de incrementar las exportaciones con la consiguiente mejora de la economía real. Ahora este escenario no es posible, ya que hemos perdido la capacidad de imprimir dinero o modificar el coeficiente de caja. Las actuales salidas de las crisis pasarán por un proceso de devaluación interna, moderando salarios, bajando impuestos y minorando, notabilísimamente, el gasto público, saneando así las finanzas públicas para que la economía pueda reestructurarse y cubrir las nuevas necesidades que surgen en una sociedad dinámica.

El negocio de la banca, dependiente de las políticas monetarias llevadas a cabo por el Banco Central Europeo, se ha visto deteriorado como consecuencia de la crisis económica, que ha extendido las cifras de desempleo y ha inflamado la morosidad bancaria,

provocando un vacío en su actividad, la cual dejó de ser viable por un tiempo. Así, se secó el crédito para familias y empresas, muchas de las cuales, especialmente las más endeudadas, sufrieron problemas de solvencia y liquidez. Aquellas que no tuvieron acceso al crédito, entraron en concurso de acreedores, donde se produjeron expedientes de regulación de empleo (ERE) y quitas a los acreedores, con el objeto de reestructurar la empresa y seguir operando en un mercado con preferencias diferentes. Por diversos motivos, como la iliquidez que reflejan los componentes de algunas empresas, véase aquellas dedicadas, verbigracia, al arrendamiento de grúas, estas medidas no fueron suficientes y la única vía fue el cierre de la misma. Es decir, aquellas empresas cuyo activo era demasiado rígido como para sufrir un proceso de reciclaje y enfocarlo a un nicho atractivo, tuvieron que disolverse.

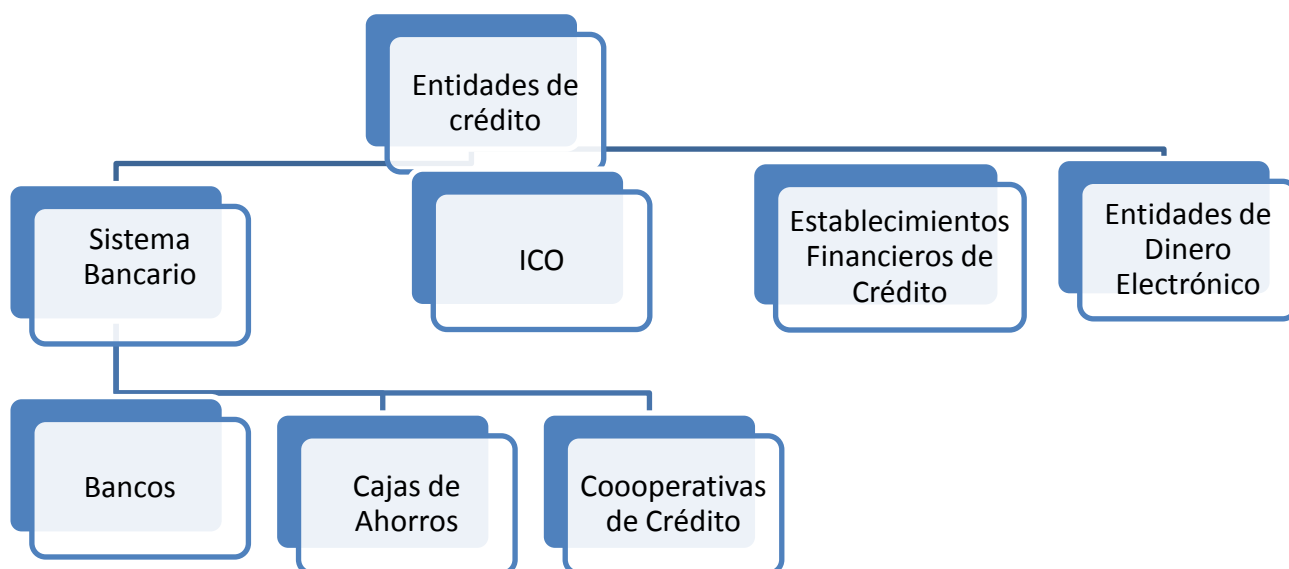
Esto también fue muy criticado por ciertos economistas, concretamente, los más próximos a la escuela austríaca, quienes han defendido con ahínco la flexibilidad, en términos generales. Suprimir competencias y adelgazar el peso de la administración, con el objetivo de estimular el sector privado ha sido una rúbrica muy defendida y criticada por diferentes corrientes de pensamiento.

### **3. ENTIDADES DE CRÉDITO**

De un modo muy escueto y conciso, en este capítulo abordaremos y delimitaremos el concepto de *entidad de crédito*, un término amplio que en no pocas ocasiones se simplifica hasta el punto de utilizarse como sinónimo de sistema bancario.

En términos generales, la legislación actual, segrega las entidades de crédito en cuatro epígrafes; el sistema bancario, el ICO, los Establecimientos Financieros de Crédito y las Entidades de Dinero Electrónico.

**Figura 3.1. Desglose de las Entidades de Crédito**



Fuente: Elaboración propia

Como ya se mencionó en el apartado 1.3 “Metodología y Objetivos”, elaboraremos un estudio exclusivo del Sistema Bancario, omitiendo el resto de entidades de crédito.

No obstante lo anterior, se considera especialmente relevante indicar la importancia que cada componente tiene en base al crédito prestado, siendo éste del 95,73% para el sector bancario, del 1,94% para el ICO y del 2,33% para los restantes.

### **3.1 Introducción al Sector Bancario**

Este conjunto de entidades: Bancos, Cajas de ahorro y Cooperativas de crédito, conforman el centro neurálgico del proyecto, por tanto, vamos a profundizar en el análisis de estas entidades tras observar sus características genéricas y los rasgos más destacables, apuntados en esta rúbrica.

#### **3.1.1 Situación anterior al periodo 2007-2008**

Las cajas de ahorro, han sido las protagonistas de muchos de los desajustes ocasionados, además de ser las que más han modificado sus objetivos, ocupando cuota de mercado e instalándose en negocios propios de otras entidades, concretamente Bancos. De hecho, iban ganando cuota de mercado año tras año, siendo ellas las que atesoraban un mayor

volumen de depósitos (en mayo de 2009 captaban el 51,08%), hasta que la crisis las golpeó de forma frontal produciendo un retroceso en dicha tendencia.

En 2006, antes de la profunda crisis, el peso del sistema bancario era del 4,02% para cooperativas de crédito, 41,38% para cajas de ahorros y, por último del 54,60% en lo que a bancos se refiere. Sin embargo, la provincia de Almería siempre ha reflejado un caso particular, otorgando a Cajamar una cuota de mercado del 50%, para ese año.

Otra cuestión enormemente llamativa versa sobre el desfase entre créditos y depósitos que se fue gestando entre 2004 y 2007, donde el incremento de créditos fue desproporcionado, en relación a su contrapartida: los depósitos. Esa descoordinación es conocida como Gestión de Activos y Pasivos (GAP), y representa un indicador fidedigno acerca de los riesgos asumidos como consecuencia de la exposición a los mercados financieros.

Los créditos, para ese periodo, crecieron en torno al 80%, mientras que los depósitos tan solo lo hicieron a un ritmo del 44,65%, pero, ¿qué indica este parámetro? Lisa y llanamente, que la inversión no venía respaldada por ahorro real y, por tanto, era susceptible de sufrir algún tipo de rotura, ya que se estaban ejecutando proyectos con dinero que no procedía del ahorro de familias y empresas, sino que venía de los mercados, lo cual nos hacía más dependientes y vulnerables ante un posible efecto contagio que se hizo tangible a inicios del año 2008.

Aunque los tres tipos de entidades mostraban una tendencia similar, las cooperativas de crédito se mostraron más propensas al riesgo, siendo más cautas y manteniendo un vínculo con los mercados notablemente inferior.

El número de oficinas era otro indicador que nos invitaba a reflexionar sobre la burbuja ya consolidada. Y una vez más, las Cajas de Ahorro destacaban. Mientras bancos y cooperativas fueron incrementando el número de oficinas de forma gradual manteniendo un ritmo modesto, las cajas fueron expandiendo sus oficinas en un porcentaje mayor, como consecuencia de la expansión fuera de sus zonas de origen (Tatum, 2011). Se llegó a tener, en términos generales, una oficina por cada 1.000 habitantes (índice de penetración 0,99), el doble que Alemania, que tenía 1 por cada 2000 habitantes, coincidiendo con la media europea. Reino Unido era el país donde menos sucursales había en términos relativos. 1 por cada 5000 habitantes (0,21).

En la tabla 3.1 se recoge el total de entidades desglosado por tipo de entidad, atendiendo a la clasificación con la que venimos trabajando (Bancos, Cajas de Ahorro y Cooperativas de Crédito).

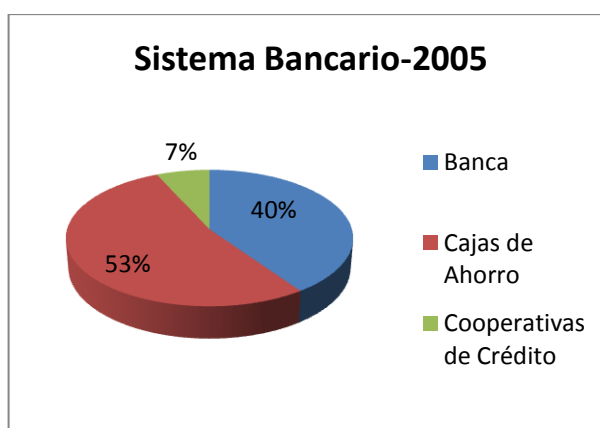
**Tabla 3.1. Evolución del número de sucursales en el período 2005-2008**

Años	Banca	Cajas de Ahorro	Cooperativas de Crédito	Total
2005	14.533	22.410	4.656	41.599
2006	15.096	23.418	4.772	43.286
2007	15.542	24.591	4.953	45.086
2008	15.580	24.985	5.097	45.662

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco de España.

Del mismo modo, en el gráfico 3.1 se recoge el tamaño del sector en el año 2005 desagregado en los tres elementos fundamentales que lo componen.

**Gráfico 3.1. Composición del Sistema Bancario.**



Fuente: Elaboración propia a partir Calvo *et al.*, 2011

Otra proporción fundamental para las entidades financieras, la más importante para algunos académicos y trabajadores del sector, es la ratio de eficiencia, que además, ha

cobrado especial importancia en los últimos años, como consecuencia del desplome acaecido en la demanda y, por tanto, en los niveles de inversiones empresariales y otras adquisiciones voluptuosas que requieren financiación bancaria. Es “un indicador que relaciona el conjunto de ingresos que obtiene una entidad financiera en un periodo determinado con los costes de explotación que ha asumido”. Dicho en otras palabras, una ratio de eficiencia del 20% indica que para ingresar 100u.m. debemos inyectar 20u.m. En resumidas cuentas, esta ratio puede mejorarse por el lado de la contención de gastos o bien, por el lado de los ingresos, incrementándolos.

La productividad de la banca española se incrementó más del doble que la media europea, en el periodo predecesor a la crisis, situando éste indicador en el 40% (Maudos y Fernández, 2008).

Destacar nuevamente el comportamiento de las Cajas de Ahorro. Para el periodo 2005-2007 fueron los organismos que más bajaron su tasa de eficiencia, como consecuencia de la ocupación de líneas de negocio que, por definición, quedaban fuera de su campo de actuación, así como la permanente búsqueda de economías de escala y agresivas políticas de contención y racionalización de gasto, que hicieron mejorar la productividad considerablemente (46,29% en 2007). Las Cooperativas de Crédito, por contra, son los entes más improductivos, según este indicador (51,96% en 2007). En el lado opuesto se posicionan los bancos, con una ratio del 43% para ese periodo, que, por antonomasia, han sido y son, los más competitivos y rentables del conjunto de entidades financieras o de crédito.

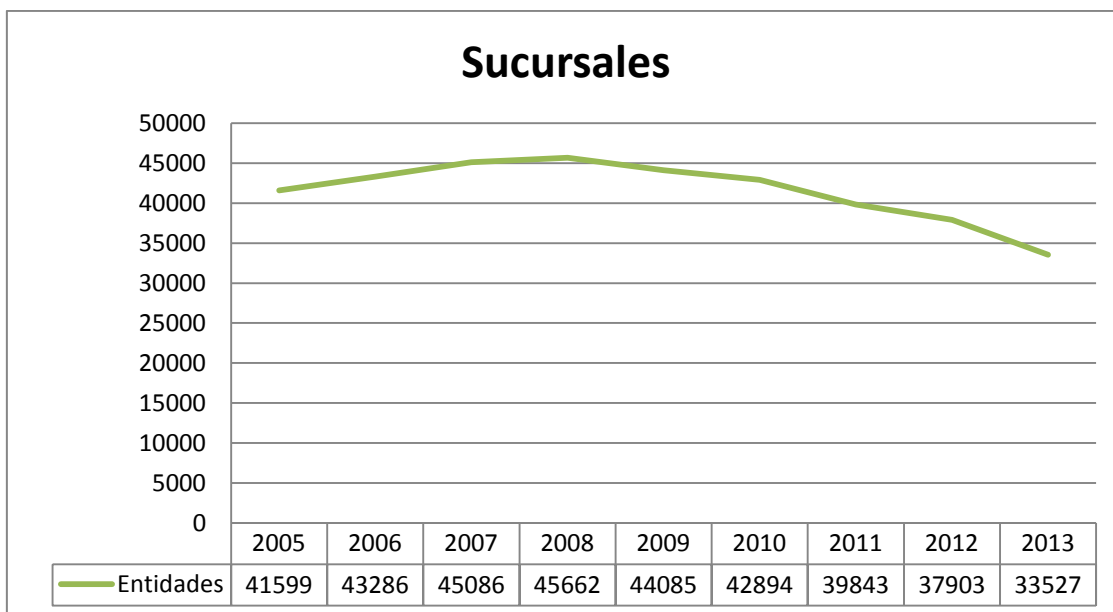
### **3.1.2 Situación posterior al periodo 2007-2008**

Tras el colapso producido a nivel financiero, y su impacto, con mayor o menor intensidad, en todas las economías desarrolladas debido al efecto sistémico y el elevado grado de globalización existente, fuimos conscientes de la necesidad de una reforma profunda y atrevida. Por ello, cada día se avanza más en esa integración bancaria, que en noviembre del presente año será una realidad, según indica la prensa económica.

Los desajustes que se mostraban en el epígrafe inmediatamente anterior, 3.1.1 Situación anterior al periodo 2007-2008, se han ido solventando con la ayuda de las instituciones nacionales y europeas, tal y como se irá desarrollando a lo largo del trabajo.

El número de oficinas se incrementó para, a partir de 2008, volverse a estabilizar. Los datos más recientes a los que se ha tenido acceso, son los que proporciona el Banco de España para finales de 2013, donde quedaban 33.527 sucursales operativas con un total de 212.998 empleados. La tendencia es bajista, como puede apreciarse en el siguiente gráfico:

**Gráfico 3.2. Tendencia en el número de sucursales en el periodo anterior y posterior al año 2008.**

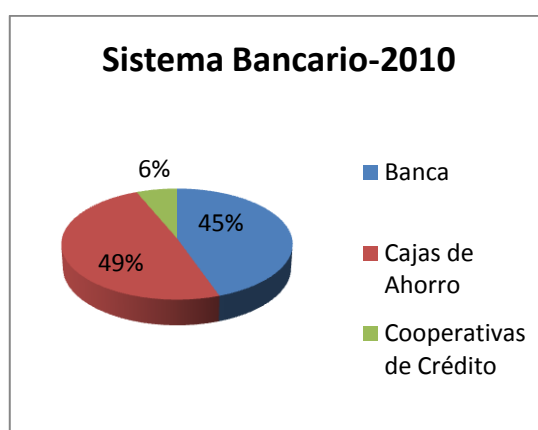


Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco de España.

Con esta caída en el número de sucursales los costes también se han reducido como consecuencia del adelgazamiento que ha sufrido el aparato y la disminución de trabajadores que lo componían, además de buscarse economías de escala, se ha tendido a la especialización, de modo que cada entidad se dedica a aquello en lo que mejores resultados obtiene, es decir, donde es más competitiva, atendiendo a la división del trabajo.

El tamaño del sector bancario en el año 2010, atendiendo a la clasificación expuesta, es el que se puede apreciar en el gráfico 3.3:

**Gráfico 3.3. Composición del Sistema Bancario en el año 2010**



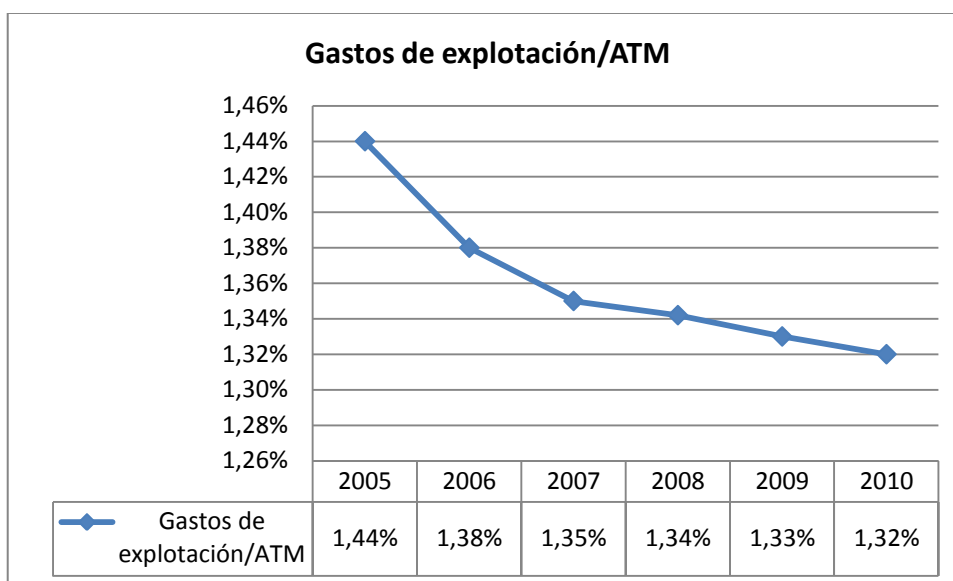
Fuente: Elaboración propia a partir Calvo *et al.*, 2011

Se puede apreciar como las Cajas de Ahorros se han reducido en 4 puntos porcentuales con respecto al año 2005, es decir, la tendencia para ellas fue de crecimiento insostenible hasta finales del año 2007. A partir de dicho año comenzaron a perder cuota de mercado, la cual fue absorbida por los Bancos, quienes ganaron, en el año 2010 con respecto al año 2005, 5 puntos porcentuales.

Referente a la gestión que llevó a cabo el sector, puede verse reflejada en los gráficos que a continuación se presentan, para los cuales también se ha empleado información anterior al periodo 2007-2008 con el objeto de mostrar la tendencia.

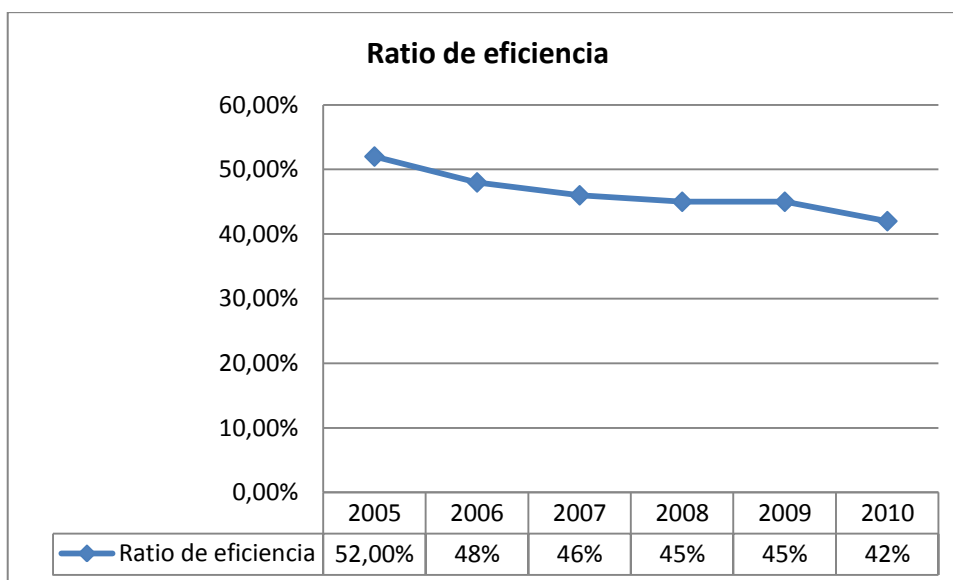


**Gráfico 3.4. Gastos de explotación/ATM**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la AEB

**Gráfico 3.5. Título: Evolución de la ratio de eficiencia.**



Fuente: Elaboración propia a partir de la AEB.

El gráfico 3.5 representa, de modo ilustrativo, la ratio de eficiencia y su evolución hasta el año 2010. En el gráfico 3.4 se puede comprobar como los gastos de explotación se han

visto sometidos a fuertes ajustes, y un aumento considerable de la eficiencia. A medida que dichos gastos han bajado, la ratio de eficiencia también lo ha hecho.

La morosidad, es decir, la cantidad de préstamos impagados, también ha marcado máximos históricos, lo cual condiciona, de alguna manera, la actividad bancaria que se ha mostrado más adversa al riesgo, sin embargo ya ha tocado techo y comienza a estabilizarse. Es tan relevante este indicador, porque la relación entre el incremento de morosidad y el deterioro de activos es directa.

No es hasta marzo de 2013, cuando la tendencia se hace más inclinada para llegar a su máximo histórico, 13,70%. A partir de ahí, aunque la cifra aún es disparatada, se ha venido estabilizando hasta ubicarse más aproximada a los 13 puntos que a los 14.

Este indicador presenta algunos problemas al no estar armonizado y no ser, por tanto, comparable con el de otras economías. Además, es muy heterogéneo, es decir, presenta diferencias sectoriales importantes, algunas de ellas muy llamativas, como por ejemplo, “en el crédito destinado a la compra de vivienda, la tasa de morosidad es significativamente más reducida”, del mismo modo, “si comparamos la mora del crédito destinado a las actividades productivas (crédito a las empresas) con la correspondiente a las familias, en las primeras es más elevada que en las segundas.” (Carbó y Maudos, 2011).

Para concluir con este sub-apartado, vamos a plasmar el número de entidades antes y después del punto de inflexión, ubicado en el periodo 2007-2008.

**Tabla 3.2. Entidades nacionales y extranjeras**

Años	Banca	Cajas de Ahorro	Cooperativas de Crédito	Total
2005	139	47	83	269
2006	142	47	83	272
2007	151	46	83	280
2008	159	46	81	286
2009	153	46	81	280
2010	160	36	80	276

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco de España

Como se puede apreciar en la tabla, la cual recoge la evolución del número de entidades según el Banco de España, se ha producido un ajuste de entidades derivado de la crisis financiera. No es todo lo pronunciado que debiera debido a que no solo se muestran entidades nacionales, sino que también aparecen extranjeras.

Aunque no quede reflejado en la tabla, en la década de los 80 había 376 entidades financieras, mientras que en 2010, se habían reducido en 100, es decir, una disminución del 26,59%

A su vez, los datos responden a factores diversos, dependiendo del tipo de entidad. Por ejemplo, las Cajas experimentaron un profundo proceso de fusiones entre entes de la misma comunidad autónoma, para más tarde, en el seno de la crisis, fusionarse con otras de diferentes regiones buscando en última instancia ventajas competitivas por el lado de los costes, así como sanear los estados financieros, muy deteriorados debido al sobrepago pagado por determinados activos.

Las cooperativas, con carácter general, han sido más ineficientes, obligando las circunstancias, a las más improductivas, a ejecutar su disolución.

Los bancos se han reducido significativamente a pesar de que en el cuadro no se aprecie debido a la implantación paulatina de bancos extranjeros en nuestro país, que han inflamado, en cierto sentido los datos. Algunos de los cuales son; Deutsche Bank, ING Direct o Triodos Bank.

La información más reciente a la que se ha tenido acceso revela que al finalizar el primer trimestre del presente año quedaban 239 entidades de crédito, nacionales y extranjeras. (Banco de España)

### **3.2 Instrumentos de reestructuración**

Las etapas recesivas, como bien sabemos, impulsan ajustes de calado en la estructura empresarial, ya que para reducir costes y maximizar la rentabilidad, deben buscarse economías de escala que proporcionen sinergias, de modo que el resultado global sea mayor que la suma de los individuales. Esta es una de las ventajas que el crecimiento externo aporta, por ello ha sido tan útil en el proceso de reestructuración bancaria. No es algo novedoso, ya que incluso en la etapa previa, en la que transcurre desde 1998 hasta el año 2007, se han producido un total de 51 fusiones. De las cuales, 27 han estado

protagonizadas por bancos, 9 por Cajas de Ahorro y 15 por Cooperativas de Crédito, aunque este lapso temporal queda muy distante del que se analiza.

El desarrollo externo resulta de la “adquisición, participación o asociación” de empresas en funcionamiento pero en el caso concreto del sector que aquí se analiza destaca una figura creada en exclusiva para las entidades de crédito y, más concretamente, para las Cajas de Ahorro; el Sistema Institucional de Protección (SIP). El SIP o “fusión fría” es la unión de un conjunto de entidades a través de acuerdos, dotando así de cierta autonomía a cada una de las entidades integrantes. Con la ayuda de estas herramientas se ha conseguido reducir considerablemente el aparato bancario, reduciendo gastos del capítulo de personal y aquellos derivados del mantenimiento de sucursales, como se mostró en el capítulo 3 “Entidades de Crédito”.

Es fundamental comprender este punto, ya que se ha buscado la concentración para reducir costes (Vives, 2011) Por otro lado, el riesgo aumenta de forma proporcional a medida que crece la entidad, ya que pueden convertirse en sistémicas y asumir un riesgo superior, sabiendo que los poderes públicos intervendrán en caso de que exista un riesgo real (Tanna, Pasiouras y Nnadi, 2011).

Se ha tendido a la especialización del trabajo, ocupando cada una de las entidades partícipes aquellos segmentos en los que operaba de forma más eficiente o productiva, redefiniendo así el campo de actividad, que tan desvirtuado quedó cuando las Cajas de Ahorro diversificaron y, penetraron tanto en nuevos mercados como en nuevos productos.

La posición estratégica ha sido otro de los elementos que se han producido como consecuencia de las fusiones, absorciones y acuerdos de cooperación (SIP).

La liquidación de la empresa, por razones sistémicas y la dependencia que existe entre ésta y el gobierno, no se ha considerado viable, aunque es cierto que en otros países sí se ha producido.

La característica fundamental del crecimiento externo es que no genera riqueza a nivel macroeconómico ya que no procede de una ampliación de la estructura interna, algunas ventajas son las siguientes:

- Es más rápido.
- Facilita la diversificación en producto y mercado.

- Reduce costes.
- Elimina competencia.

En lo que a sucursales y personal se refiere, las fusiones son un elemento esencial para la cuenta de resultados, ya que reducen notablemente estas partidas de gasto, no obstante, pueden surgir problemas derivados de la diferencia de culturas y forma de trabajar entre entidades, pero la “transferencia de conocimientos y habilidades”, así como el hecho de “compartir los recursos y capacidades”, constituyen ventajas ineludibles materializadas en sinergias, es decir, el resultado conjunto de la integración genera un resultado más abultado que la suma de los resultados individuales. Navas y Guerras (2012).

Los inconvenientes más relevantes son:

- Es más costosa.
- Pueden derivar problemas del contraste cultural.
- Proceso de negociación inicial que consume recursos.

No obstante, este tipo de crecimiento ha sido líder en momentos marcados por dificultades económicas, de hecho, se han llegado a producir fusiones completas en 48 horas. Aunque cabe apuntar, que este tipo concreto de reestructuraciones, no se produce buscando la optimización de los recursos, ni una minoración de los costes, ni se persiguen economías de escala, es decir, el objeto no radica en la creación de valor, sino simplemente en eludir una quiebra inminente. En ese sentido, hay estudios que no son concluyentes acerca de la creación de valor, es decir, no siempre que se producen fusiones se crea valor en la empresa, aunque esto sucede en fusiones que no buscan ventajas competitivas inmediatas, sino meramente, sobrevivir. (Palomo y Sanchis, 2010).

Otra de las conclusiones que pueden extraerse de investigaciones de cooperativas de crédito, indica que el tamaño y la rentabilidad no van de la mano. En este sentido, los mayores niveles de rentabilidad y eficiencia se dan para cooperativas de tamaño medio, siendo las pequeñas en algunas ocasiones más rentables que las más hipertrofiadas.

## 4. MAPA DEL SECTOR BANCARIO

En este capítulo se desarrolla el caso particular de Bancos, Cajas de crédito y Cooperativas de Ahorro, analizando para cada segmento, las entidades que lo componían antes y después del periodo 2007-2008, llegando, por tanto, a las entidades que hoy siembran el sistema actual. La reducción, como veremos, ha sido muy acusada, eliminándose así gran parte de la competencia.

### 4.1 Bancos

Según el artículo 37 de la Ley de Ordenación Bancaria de 1946 “ejercen el comercio de banca las personas naturales o jurídicas que, con habitualidad y ánimo de lucro, reciben del público [...] fondos que aplican por cuenta propia a operaciones activas de crédito y a otras inversiones...”. En este sentido es preciso destacar su carácter privado enmarcado en una personalidad jurídica anónima, sociedad mercantil por antonomasia. Por tanto, su comportamiento no es sino el de cualquier empresa; crear valor para sus accionistas. No obstante, los grupos de interés o *stakeholders* están presionando de forma muy intensa este sector, concretamente los usuarios exigen políticas activas de responsabilidad social que minimicen el daño acaecido en los últimos años. Por ello, su comportamiento se acerca al de las cajas, destinando fondos a capítulos sociales, aunque con pretensiones fundamentadas en obtener una ventaja competitiva que les ayude a ganar cuota de mercado.

La recomposición concreta del mapa de los Bancos no ha sido tan aguda, produciéndose escasos movimientos, como los protagonizados por la fusión del Banco Sabadell con el Guipuzcoano en el 2010 o el Banco Popular con el Banco Pastor en 2011 (Tatum, 2011).

Actualmente podemos destacar como principales bancos nacionales los siguientes<sup>1</sup>:

- Santander
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA)
- Grupo Banco Popular
- Banco Sabadell
- Bankinter

---

<sup>1</sup>No se incluyen aquí los bancos fruto de la reconversión de las Cajas, que se verán en el epígrafe siguiente.

- Banca March

En definitiva, es un segmento que estaba bien consolidado, de modo que la crisis no ha motivado demasiadas reestructuraciones quedando éstas resumidas a las que a continuación se adjuntan:

- En primer lugar nos encontramos con Santander, que tras integrar a Banesto y Banif, cuenta con 4.000 sucursales “bajo una misma identidad corporativa”, ahorrando hasta 520 millones al tercer año, según estimaciones de la propia entidad. Esta altamente globalizado siendo Brasil su primera fuente de ingresos, seguido de España. La importante diversificación en zonas geográficas le ha permitido abordar la crisis sin demasiados deterioros en su estructura.
- Por otro lado, nos encontramos con otro de los bancos más grandes de España en capitalización bursátil, BBVA, siendo el primero el banco previamente analizado, el Banco Santander. Este banco, fruto de la unión del Banco de Bilbao, el Banco de Vizcaya y Argentaria, protagonizó importantes fusiones durante el siglo pasado, como la adquisición de Banca Catalana. Sin embargo, en el periodo que aquí se analiza, solo ha protagonizado una fusión por absorción, como veremos en el subapartado siguiente, 4.2 “Cajas de Ahorro”, la cual finalizó en 2013 con el traspaso del patrimonio de UnnámBanc.
- El Banco Popular se define como la entidad “más orientada al negocio de banca minorista” ya que, como indica, “casi el 90% de sus ingresos provienen de dicho negocio”, por tanto, se posiciona como la “entidad de referencia” para este nicho de mercado, lo cual le otorga una ventaja competitiva, ya que ha centrado su campo de actividad en la pequeña y mediana empresa. Por otro lado, tiene 2.000 sucursales a nivel nacional y otras 200 fuera del territorio. Targobank SA es una entidad participada por Banco Popular, por tanto, se halla dentro del Grupo Banco Popular, en el que también se encuentra el Banco Pastor, un banco que nació de la segregación de activos de la entidad primitiva Banco Popular y que centra su actividad en Galicia, donde se gestó.

- El Banco Sabadell adquirió e integró el Banco Guipuzcoano constituyendo así la marca, Sabadellguipuzcoano la cual opera en el País Vasco, Navarra y la Rioja. Por su parte, Banco Sabadell ha estado sometido a fusiones varias durante todo el periodo previo y posterior al año 2007, de hecho, en el año 2006, adquirió el Banco Urquijo situándose así en el segundo puesto a nivel de banca privada. Además, inicio una serie de operaciones con entidades extranjeras y entidades no bancarias, por ejemplo, en 2007, antes del colapso, adquirió un banco de Miami, TransAtlantic Bank, y más tarde, el año siguiente, firmó un acuerdo con el grupo asegurador Zurich. Pero, sin lugar a dudas, lo más relevante, fue la fusión por adquisición del Banco Guipuzcoano en 2010, la del Banco CAM en 2012 y, finalmente, la más reciente, producida en 2013 cuando adquirió el Banco Gallego.
- Referente a Bankinter, cabe apuntar que se constituyó en 1965 de la mano de Banco Santander, que fue uno de sus socios fundadores. En 1972, tras su salida a bolsa, se desvinculó totalmente de Banco Santander. No ha sufrido modificaciones en el discurrir de la crisis.
- Por último, hemos de hacer mención a Banca March, que es un banco de propiedad familiar al 100%, fundado en 1926. En 2013 adquirió el Banco Inversis SA, especializado en inversión, por 217.4 millones de euros.

## **4.2 Cajas de ahorro**

Las primeras Cajas de Ahorro datan del siglo XVIII, concretamente de mediados de dicha época, cuando fueron forjadas en el seno de Alemania y Suiza, como consecuencia de sus precedentes: los Montes de Piedad. No obstante, a España llegaron el siglo inmediatamente posterior, pero con una característica particular: la profunda carencia de regulación vinculada en exclusiva a estos entes (Calvo *et al.*, 2011).

Es preciso remitirnos a sus antecedentes para comprender el carácter eminentemente social que impregna a las Cajas de Ahorro, evolución, como se indica, de los Montes de Piedad, que concedían préstamos sin interés alguno, es decir, no tenían lucro económico. Fueron gestados en un momento de usura desbocada y, como consecuencia de ello, se adoptó un



papel social, para atender las necesidades de las clases medias y bajas y fomentar, en última instancia, el ahorro.

Si se analiza la trayectoria histórica, desde la entrada en vigor de la primera Caja en territorio nacional hasta la actualidad, vemos como su razón de ser se ha ido desvirtuando considerablemente: “su nacimiento como entidades fundamentalmente benéficas, su consolidación como entidades sobre todo sociales” y, “su expansión ya como instituciones básicamente financieras, aunque conservando en pequeña medida sus características anteriores” en el último periodo, el actual (Calvo *et al.*, 2011).

Señalar, por tanto, como características esenciales: la autonomía, la ausencia de ánimo de lucro y la naturaleza benéfico-social. Particularidades que se desprenden de la definición que otorga el Estatuto de 1933, quien las define literalmente como “instituciones de patronato oficial o privado, exentas de lucro mercantil, no dependientes de ninguna otra empresa, regidas por Juntas o Consejos de actuación gratuita y dedicadas a la administración de depósitos de ahorro de primer grado, con el propósito de invertir los productos, si los tuvieran [...] en construir reservas, sanear el activo, estimular a los imponentes, y realizar obras sociales y benéficas”.

Fundadas tanto por iniciativa privada como por instituciones públicas (Diputaciones Provinciales y Ayuntamientos), la tendencia seguida ha sido la misma, impulsada por organismos como el Banco de España, el Ministerio de Economía y el Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB): se ha buscado la convergencia con los Bancos, es decir, se ha tendido a un “proceso de bancarización” vía fusiones, con el objeto de incrementar la solidez de sus estados financieros y mejorar la solvencia para así, garantizar la estabilidad del sistema, basada, en gran parte, en la confianza.

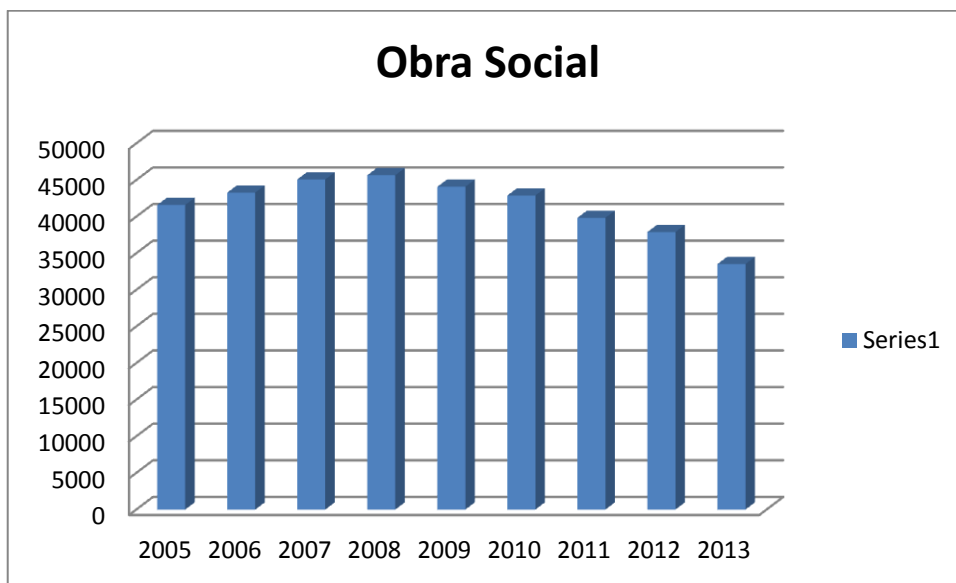
La remodelación del sector ha producido cambios estructurales importantes, asimismo, ha pasado de estar compuesto por 45 entidades a tan solo 12, a finales de 2013 (diciembre), de las cuales 10 son grupos creados por cajas, y dos son Cajas de Ahorros en sentido estricto.

No obstante, la tendencia indica que aún no se ha tocado suelo, es decir, probablemente el sector siga ajustándose a la tesitura actual compitiendo por el lado de los costes, ya que la actividad principal, captar recursos de los ahorradores y transformarlos en recursos atractivos para los demandantes de financiación, sigue deprimida.

Quizá lo más significativo haya sido la desaparición de ese compromiso obligado para con la sociedad, canalizado a través de la obra benéfico-social, la cual se ha venido realizando

con los beneficios obtenidos, tras cumplir los requerimientos que la normativa establece en cuanto a reservas se refiere. En ese sentido, solo tienen la obligación legal de realizarlo las dos Cajas o fundaciones que aún hoy se mantienen vigentes, sin embargo, el conjunto de grupos están destinando fondos a esta partida, especialmente a la sanidad pública, la investigación, la enseñanza o la cultura, entre otros. Se considera oportuno, por quien elabora este documento, mostrar a través de un gráfico el vínculo existente entre cajas y recursos aportados a obra social.

**Gráfico 4.1. Inversión en obra social de entidades o grupos derivados de Cajas de Ahorro**



Fuente: Elaboración propia a partir de Calvo *et al.* 2011 y CECA

En el año 2005, se aportaron un total de 1.375 millones de euros, pero el punto álgido se alcanzó en el año 2007, cuando se destinaron 1.952 millones de euros a obras benéficas. El año 2009 se aprecia, como es lógico, una disminución considerable, pero la caída más dramática ocurre en el año 2012, cuando tan solo se invierten 818 millones de euros.

A continuación vamos a analizar el proceso de reestructuración que han sufrido las Cajas de Ahorros en el período 2009-2013, cuyo resumen aparece en la siguiente tabla.

**Tabla 4.1. Mapa de Cajas Ahorro**

2009	2010	2011	2012	2013
La Caixa	La Caixa	Caixabank	Caixabank	
Caixa Girona				
Cajasol	Cajasol	Banca Cívica		
Caja de Guadalajara				
Caja Navarra				
Caja de Burgos	Banca Cívica			
Caja Canarias				
Caja Madrid				
Bancaja				
La Caja de Canarias	Bankia			
Caixa Laietana				
Caja de Ávila				
Caja Segovia				
Caja Rioja				
CAM	Banco CAM	Banco Sabadell		
Cajasur	BBK	Kutxabank		
BBK				
Kutxa				
Vital Kutxa				
Caja Murcia	BMN			
Caixa Penedès				
Caja Granada				
SaNostra				
Caixa Sabadell	Unním	UnnímBanc	BBVA	
Caixa Terrassa				
Caixa Manlleu				

Unicaja	Unicaja	Unicaja Banco	Unicaja Banco
Caja Jaén			
Caja España			
Caja Duero	Caja España de Inversiones, Salamanca y Soria (CEISS)	Banco de CEISS	
Caixa Catalunya			
Caixa Tarragona	Catalunya Caixa	Catalunya Banc	
Caixa Manresa			
Caixa Galicia			
Caixanova	Novacaixagalicia	Novagalicia Banco	
CCM			
Cajastur	Banco CM-Cajastur	Liberbank	
Caja de Extremadura			
Caja Cantabria			
Caja Inmaculada de Aragón			
Caja Círculo de Burgos			
Caja de Badajoz	Banco Caja 3	Ibercaja Banco	
Ibercaja			
Caixa Ontinyent			
Colonya Caixa Pollença			

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de CECA

Podemos destacar, en primera instancia, que las entidades intervenidas por el Banco de España fueron la Caja de Ahorros del Mediterráneo (CAM), Cajasur y Caja Castilla La Mancha (CCM), no siendo las únicas que han necesitado recursos públicos, ya que el FROB tuvo que inyectar liquidez a Bankia, UnnámBanc, Catalunya Banc y Novagalicia Banco, poseyendo de esa forma la participación mayoritaria en cada una de las entidades citadas. De hecho, el “86% de las necesidades de capital del sector correspondían a las cuatro entidades participadas por el FROB”, además, el Banco de Valencia también demandó recursos de este organismo, como ya mencionamos en el epígrafe 4.1 Bancos. Entre finales de 2012 y principios de 2013, se inició y concluyó todo el proceso de ayudas públicas. (Carrasco, M. y González E.; 2013)

Si nos centramos en las entidades de forma particular y las desagregamos, nos encontramos con la siguiente información:

- Caixabank: Aúna 7 Cajas perfectamente independientes en el año 2009, cuando se inicia el proceso de integraciones y fusiones, hasta que, tras salir a bolsa como Banca Cívica, Caixabank la absorbe, tanto a ella como al Banco de Valencia (intervenido por 4500 millones de euros).
- Bankia: Es un banco nacido de la consolidación mediante el Sistema Institucional de Protección (SIP). Fue nacionalizado, debido a la intensa exposición al ladrillo que experimentó en los años previos a la crisis, por 17.959 millones de euros, la mayor inyección de dinero público vivida por la historia. (Climent 2013).
- Banco Sabadell: Quedó integrado el Banco CAM, por el precio simbólico de un euro, que procedía de una Caja, la Caja de Ahorros del Mediterráneo (CAM) fundada en 1975 a partir de 29 entidades financieras. Antes de derivar en el Banco CAM, la Caja de Ahorros del Mediterráneo fue unas de las nacionalizadas.
- Kutxabank: Este banco, fruto de una “fusión fría” (SIP), deriva de la unión de las Cajas que siguen; Cajasur, BBK, Kutxa y Vital Kutxa. La primera de ellas, Cajasur, fue intervenida por el Banco de España, en virtud de la Ley 26/1988. Este banco constituido en 2011, mantiene el nombre “Cajasur” en Andalucía y Extremadura, mientras que en su zona natural y el resto de España la denominación empleada es Kutxabank.
- BMN: Este acrónimo recoge el nombre Banco Mare Nostrum, constituido a través de un SIP por las cuatro Cajas que se muestran en el cuadro (Caja Murcia, Caixa Penèdes, Caja Granada y SaNostra), aunque Caixa Penèdes, pasó a formar parte del Banco Sabadell a finales del año 2013, concretamente el día 13 de octubre, tal y como se indica en una nota de prensa emitida por el propio Banco Sabadell
- BBVA: De la fusión de Caixa Sabadell, Caixa Terrassa y Caixa Manlleu, emanó Unním, que estuvo vigente durante el periodo que comprende el año 2010, para más tarde, en el año 2011 dar lugar a UnnímBanc, una entidad participada mayoritariamente por el FROB que posteriormente se integró en el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), una de las empresas nacionales con mayor capitalización bursátil. Cotiza en el índice de referencia español, el IBEX-35 a 9,80 euros el día 10 de julio de 2014.
- Unicaja Banco: reseñar que la absorción de Banco CEISS se ha producido recientemente, de hecho, la Comisión Europea (CE) autorizó el proceso el pasado

mes de marzo de 2014, es decir, que analizamos una situación dinámica y de máxima actualidad.

- Catalunya Banc: Esta entidad participada mayoritariamente por el FROB, como se apuntó anteriormente, que resultó de la fusión de tres Cajas, se halla en proceso de subasta, tal y como anunció el pasado día 2 de junio por la Comisión Rectora del Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria. Este hecho indica que la reforma financiera está tremendamente avanzada, ya que la misma termina con el retorno a la normalidad de las entidades financieras.
- Novagalicia Banco: Nuevamente una entidad participada por el FROB, constituida a partir de Caixa Galicia y Caixanova. En línea con la columna vertebral del proyecto y su naturaleza eminentemente dinámica, destacar que el FROB ha convocado Junta General de Accionistas el próximo 23 de junio, con el objeto de vender la entidad a Banesto, como la prensa actual apunta en diversos periódicos a lo largo y ancho de la nación.
- Liberbank: Constituido, según la literatura estudiada, por el Grupo Cajastur, Caja de Extremadura y Caja Cantabria, es líder en algunos mercados minoristas como en Asturias o Cantabria.
- Cajas, una de ellas intervenida, Caja Castilla La Mancha (CCM), que fue absorbida por Cajastur para posteriormente, integrarse a través de una SIP a Caja Extremadura y Caja Cantabria que finalizaron el proceso con LiberBank.
- Ibercaja Banco: es un grupo que aglutina a cuatro entidades, como puede apreciarse en el cuadro, que a través de una fusión propiamente dicha y un SIP, se ha dibujado la entidad que actualmente esconde el nombre comercial de Ibercaja Banco

Como dato anormal, entendiendo el término “normal” como circunstancia que ocurre con asiduidad y, por tanto, no produce extrañeza alguna, citar las entidades, Caixa Ontinyent y Colonya Caixa Pollença, quienes no han experimentado ningún tipo de fusión o absorción en el discurrir de la presente crisis, de hecho, son las únicas Cajas de Ahorro que, en sentido estricto existen, por tanto, se ha pasado de 46 cajas que residían en 2009 a tan solo 2, que suman menos del 0,01% del total del sistema financiero. El resto, “han cometido fusiones y han cedido sus activos y pasivos a un banco que es el que gestiona la actividad empresarial de los servicios financieros” (Climent, 2013).

El “exceso de inversión inmobiliaria”, el “sobredimensionamiento”, y el “elevado apalancamiento”, es decir, el constante acceso a los mercados internacionales y participación basada en las famosas titulaciones de activos (partes de hipotecas enajenadas para obtener financiación y poder así, continuar con la espiral burbujística) y, por consiguiente, su desproporcionada dependencia, si consideramos que su actividad natural ha radicado en el “negocio al por menor”. De este modo han propiciado una crisis particular del sector, dentro de la crisis financiera. Otra cuestión relevante es la desmesurada politización que se hallaba larvada en los órganos de gobierno, reduciendo así la eficiencia, como se señala en un estudio determinante elaborado por Azofra y Santamaría (2004). Otro elemento fácilmente enlazable es el que denuncia Arcenegui y Molina (2007), acerca de la irrisoria labor de gestión y control interno que el consejo de administración, órgano encargado de supervisar y suavizar las discrepancias que afloran entre los intereses de directivos y propietarios, ha llevado a cabo durante el periodo álgido a nivel expansivo acaecido.

En el clarificador cuadro que aquí se presenta (Tabla 4.1), se puede apreciar de forma evidente la profunda reestructuración a la que se ha visto sometido el conjunto de Cajas de Ahorro con el aval de la Administración y demás órganos competentes.

### **4.3 Cooperativas de crédito**

Son cooperativas que actúan como entidades de crédito, por tanto, quedan sujetas a la normativa general de cooperativas y a la específica de entidades de crédito. Pueden definirse como sociedades “cuyo objeto social es servir a las necesidades financieras de sus socios y de terceros, mediante el ejercicio de actividades propias de entidades de crédito”, de acuerdo al artículo primero de la Ley 13/1989.

Son entes relativamente jóvenes, ya que afloraron en el primer cuarto del pasado siglo, pero no se extendieron hasta bien entrada la segunda mitad, concretamente es en el año 1964 cuando esto se produce. Quedan aglutinadas en la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, fundada en 1970, aglutina a la totalidad de cooperativas existentes en el sector.

La realidad indica que a nivel de Cooperativas los procesos de fusión e integración también han sido frecuentes, así como los acuerdos SIP, figura impulsada para bancarizar las Cajas de Ahorros.

La tabla que a continuación se adjunta, recoge de forma nítida las entidades que conforman los grupos actuales, basándonos en información perfectamente actualizada y contrastada recogida de artículos académicos, material universitario y las propias páginas de los componentes del mapa:

**Tabla 4.2. Mapa de Cooperativas de Crédito.**

Grupo Cooperativo Cajamar	Cajamar Caja Rural, Caja de Crédito de Petrel, Caja Rural de Castellón San Isidro, Caja Rural de Casinos, Caja Rural de Canarias y Caixa Rural de Albalatdelsorells
Caja Rural del Mediterráneo	Ruralcaja, Caixa Rural Altea, Caja Rural San Roque de Almerana, Caixa Rural de Callosa d'en Sarriá, Caja Rural San José de Burriana, Caixa Rural Torrent, Caja Rural San Jaime Alquerías Niño Perdido, Caja Rural de Cheste, Caja Rural San José de Nules, Caja Rural de Villar, Caja Rural La Junquera de Chilches, Caixa Rural San Isidro de Villafamés, Caja Rural de Alginet y Crèdit Valencia
Grupo Ibérico de Crédito	Caja Rural del Sur, Caja Rural de Extremadura y Caja Rural de Córdoba
Grupo Cooperativo Solventia	Cajas Rurales de Adamuz, Baena, Cañete de las Torres, Nueva Carteya, Utrera y Almendralejo
Globalcaja	Caja Rural de Albacete, Caja Rural de Ciudad Real, Caja Rural de Cuenca y Caja Rural de La Ronda
Bantierra	Nueva Caja Rural de Aragón (MulticajayCajalón)

Fuente: Elaboración propia a partir del material de la asignatura “Instrumentos y Mercados Financieros”



Como se puede apreciar, el comportamiento, al igual que el de las Cajas, ha sido de bancarización, es decir, se ha tendido a la convergencia de entidades con el objeto de buscar economías de escala y alcance, obteniendo sinergias y reduciendo gastos.

Si analizamos los grupos resultantes como consecuencia del proceso ya expuesto, encontramos lo que sigue:

- Grupo Cooperativo Cajamar: en el año 2009 “adquiere la consideración de grupo consolidable” (UNACC, 2012) para convertirse así en el más importante del sector, con más de 1.000 oficinas a cierre de 2012, manteniendo a Cajamar como sociedad central.
- Grupo Ibérico de Crédito: Se constituyó a través de un SIP en 2010, donde Caja Rural del Sur se posicionó como cabecera. Caja Rural de Extremadura solicitó la ruptura de ese vínculo para operar de individualmente.
- Grupo Cooperativo Solventia: Cajalmedralejo es la entidad central del grupo, fundado el 30 de junio de 2011, para garantizar la solvencia y liquidez, manteniendo un código genético común. Una de las Cooperativas más solventes según indica su propia página web, basándose en los niveles de solvencia, liquidez y coberturas.
- Globalcaja: Un grupo pujante en Castilla-La Mancha, por tamaño y beneficio, que gracias a la integración de las cuatro cooperativas expuestas en el cuadro, podrá acometer proyectos de mayor escala que propiciarán un incremento del desarrollo. Se constituyó el 19 de Octubre de 2011.
- Bantierra o Caja Rural de Aragón, Soc. Coop. De Crédito ha resultado de la fusión de Multicaja (Caja Rural Aragonesa y de los Pirineos) y Cajalón (Caja Rural de Aragón) el día 20 de diciembre de 2011. Esta cooperativa ha adoptado una posición tajante en el ámbito de la responsabilidad social corporativa (RSC), al adherirse al Pacto Mundial “en materia de derechos humanos, laborales, medioambientales y de lucha contra la corrupción”. Además, fundamenta su política de RSC en tres pilares; la honestidad, el diálogo y la transparencia.

<http://www.bantierra.es/es/rsc/rsc-multicaja/rsc-bantierra/rsc-bantierra.html>

## **5. ASISTENCIA FINANCIERA Y NORMATIVA**

Las ayudas y la nueva normativa vinculada al sistema bancario ha buscado, en todo momento, minimizar la crisis y darle solidez a un sistema en evidente decadencia. Por ello, se ha decidido unificar estas dos rúbricas, ya que la asistencia ha quedado fundamentada en la nueva normativa que ha aflorado como consecuencia de la necesidad de las entidades de reestructurar su aparato y sanear balances.

### **5.1 Asistencia**

La pobre consolidación europea motivó respuestas nacionales para problemas continentales. Buena prueba de ello es el proceso de remodelación que se inició a nivel financiero, aunque también podría extenderse a otros ámbitos de la política donde la carencia de una integración total, ocasiona discrepancias o alternativas incompatibles que acrecientan el problema.

El caso español es muy particular, ya que pasamos “de ser considerado como uno de los más sólidos y rentables de nuestro entorno a precisar la ayuda financiera de la UE para su reestructuración” como indica (Urbaneja 2014). Por ese motivo, es fundamental diluir el proceso y los distintos instrumentos que se emplearon para ello, así como la hoja de ruta que se siguió.

Se ha analizado el resultado como consecuencia del colapso, pero se ha omitido, durante todo el trabajo de investigación, el orden de prelación de las medidas adoptadas y las premisas que deben estar presentes en el momento de toma de decisiones.

En primer lugar se trataron de agotar las respuestas privadas, atendiendo a los principios de cualquier inversión, de modo que cuando un sujeto racional desea obtener una mayor rentabilidad, es conector del riesgo adicional que condiciona el proyecto de inversión y, por tanto, aquellos que invirtieron en activos tóxicos, tuvieron que asumir, con un cierto límite, la responsabilidad inherente.

Si el patrimonio no es suficiente, habrá que emplear financiación pública, para lo cual, se intenta “minimizar el coste para el contribuyente”, en virtud de esos principios, mediante los que propietarios y gestores, son responsables de las decisiones orquestadas.

La financiación pública constituye el instrumento tradicional de reestructuración, el cual no fue suficiente, habilitando así, la posibilidad de transferir activos o pasivos a la Sociedad de Gestión de Activos. La primera vía puede utilizarse siempre y cuando el FROB así lo

estime, a través de una memoria económica que trata de prever el impacto en las finanzas públicas. La segunda, más novedosa, deriva del MoU y está destinada a sanear balances permitiendo que el sistema bancario pueda retomar su actividad canalizando ahorro a la iniciativa privada.

Es importante reseñar, que las entidades no viables no son susceptibles de recibir fondos públicos, con el objeto de evitar dilapidar el dinero del contribuyente y cercenar un tiempo tan necesario en este tipo de cuestiones.

La “transparencia y la protección del depositante” han vertebrado todo el proceso, quedando presentes en las medidas adoptadas. El Fondo de Garantía de Depósitos, es primordial en este sentido, ya que garantiza hasta 100.000 euros por depositante en caso de que la entidad no pueda devolverlos. Fue constituido en noviembre de 1977 y también tiene como objetivo el saneamiento de las entidades en crisis.

No han sido pocos los países que han necesitado asistencia financiera, incluso a nivel nacional, antes regionales, provinciales o locales, han solicitado respaldo en términos financieros, para no incurrir en suspensión de pagos.

En aras de una necesaria estabilidad institucional, se han constituido mecanismos que no buscan sino evitar un posible efecto dominó, y aportar, en última instancia, mayor credibilidad al sistema en su conjunto, basado, como bien sabemos, en mera confianza.

Irlanda, Grecia y Portugal fueron rescatados con esa pretensión. No solo intervenidos a nivel financiero, estos tres países fueron intervenidos en su conjunto, participando de este modo las instituciones europeas en la gestión de su política fiscal. Por ello, se consideró oportuno habilitar otros mecanismos de ayuda que permitieran al país inyectar recursos en las esferas donde fuera necesario, sin interferir en el control de otros ámbitos de la política, tal y como la ciudadanía venía demandando.

El Mecanismo Europeo de Estabilidad de julio de 2011, otorgó la posibilidad a España de financiarse con fondos europeos en condiciones especiales, dotando al sistema con un crédito total de 100 millardos. Esta cantidad no ha sido consumida. Tampoco se prevé hacerlo. No obstante, se han insuflado 60 millardos de forma gradual, a una parte importante del sistema, compuesto principalmente por cajas de ahorro o, en su defecto, bancos gestados como consecuencia de la unión de diversas cajas. Bankia es el vivo ejemplo de ello.

Ciertamente, quien hizo de nexo entre las ayudas provenientes de la Unión Europea y el sistema bancario fue el Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB), constituido en 2009, con el objeto de “fomentar la reestructuración del sistema bancario”, suministrando, si fuere necesario, recursos que permitan finalizar exitosamente el proceso de integración.

## **5.2 Marco normativo global**

En este sentido, se han introducido reformas de calado en muchos ámbitos de la administración. Reforma financiera, reforma laboral, reforma de la administración pública, etc. Asimismo han aflorado multitud de decretos y normativa. La Ley de Apoyo a los Emprendedores, muy reciente, ha generado cambios en materia empresarial, adaptando el IVA al régimen de caja y promoviendo la figura del autónomo a través de la responsabilidad limitada del mismo. En el ámbito fiscal, también han surgido cambios sustanciales para evitar o atenuar la especulación, por ejemplo, en el Impuesto de la Renta de las Personas Físicas donde “desde el 1 de enero de 2013, las ganancias y pérdidas patrimoniales derivadas de transmisiones de hasta un año, se han integrado en la Base General.” Es decir, aquellos inmuebles o acciones que enajenemos antes de haber transcurrido un año desde su adquisición, no computarán como Renta del Ahorro, sino General.

Estos cambios o adaptaciones al entorno vigente, han sido, en algunos casos, fundamentales para impulsar una economía en descomposición interna, es por ello, que en materia financiera ha aparecido normativa tanto interna, es decir nacional, como externa, gestada por la Unión Europea.

La obligación por parte de la banca de dotar provisiones, la Sociedad de Gestión de Activos Procedentes de la Reestructuración Bancaria (SAREB), creada recientemente para contribuir al saneamiento del sistema financiero, o la creación de exigencias de capital son los ejes que han vertebrado el cambio en el complejo tejido bancario.

Algunos de los decretos elaborados siguiendo las directrices estipuladas en el marco europeo son los siguientes;

El Real Decreto-ley 9/2009 constituyó el pilar de este proceso, ya que mediante el cual se elaboraba el marco que guiaría todos los procesos venideros, el FROB. Éste es el

organismo con mayor grado de responsabilidad tanto en materia de reestructuraciones como de resoluciones ordenadas, supervisando y trazando las directrices particulares de cada caso.

Destaca, también, el Real Decreto-ley 11/2010 en el que se incluía una cláusula vinculante para avanzar en la profesionalización de los bancarios, así como, en el proceso de bancarización, ya que instaba a minorar el peso de los poderes públicos en la gestión de las mismas.

La razón de ser del Real Decreto-ley 2/2011 reside en los requerimientos de capital, que pasa, en términos generales, del 8% al 10% de los activos ponderados por riesgo. Es una medida que fortalece la solvencia de la entidad, sin ningún género de dudas, pero que en sentido opuesto, lastra el crédito a familias y empresas, ya que endurece la normativa.

En ese sentido, el Real Decreto-ley 2/2012 formula un plan de saneamiento que intenta minimizar el daño producido por la alta exposición al sector inmobiliario. Posteriormente, a través de la Ley 8/2012, se elevan las provisiones sobre “activos tóxicos”, es decir, activos que provenían de la burbuja inmobiliaria y, por tanto, estaban sobrevalorados.

Otro cambio importante vino de la mano de una directiva europea, concretamente la Directiva Europea 2006/48/CE, que quedó materializada en el RD 216/2008. Esta normativa aborda los Sistemas Institucionales de Protección (SIP), conocido popularmente como “fusión fría”, que no es más que un acuerdo contractual que otorga cierto grado de independencia a las entidades involucradas eludiendo la quiebra, y garantizando una solvencia óptima, tal y como se apuntó en el epígrafe 4.2 Cajas de Ahorros. RD 216/2008 de 15 de febrero, de recursos propios de las entidades financieras.

El incremento de exigencia en lo que ha capital se refiere vino de la mano de Basilea III, que nació con el compromiso de darle solidez al sistema como consecuencia de ese incremento de exigencias de capital en función del riesgo particular de cada operación ejecutada por la entidad. Lo que también persigue Basilea III, es la homogeneización de la solvencia en el marco financiero europeo, evitando así, descoordinaciones en el precio del dinero, como ocurre actualmente.

Este elenco de reformas enfocadas al sector financiero está permitiendo forjar su consolidación que deberá estar fundamentada en la solvencia y estabilidad del mismo, para de este modo, restaurar la confianza e impulsar el crecimiento sostenido de la economía real y productiva.

## 6. CONCLUSIONES

Es preciso, antes de concluir y a modo de diagnóstico, reseñar las conclusiones derivadas del estudio ya expuesto, el cual espero haya sido de gran ayuda para entender los cambios que se han producido y cómo ha quedado el mapa bancario que tantas portadas en prensa nacional ha ocupado.

La profunda reducción en el número de entidades es un elemento indispensable, pero tan solo es la punta de un iceberg mucho más ostentoso, como se ha indicado en el epígrafe 3 “Entidades de Crédito”, donde han quedado reflejadas las características estructurales para cada periodo y tipo de entidad.

Las Cajas son el segmento más llamativo debido al importante ajuste estructural que se ha acometido, reduciendo el sector a tan solo dos cajas propiamente dichas, quedando el resto aunadas en grupos a través de fusiones o acuerdos entre entidades, los cuales carecen de esa obligación legal de canalizar recursos a obras benéfico-sociales. La remodelación del sector ha producido cambios, pasando así de estar compuesto por 45 entidades a tan solo 12, a finales de 2013 (diciembre), de las cuales 10 son grupos creados por cajas, y dos son Cajas de Ahorros en sentido estricto.

Los bancos, más diversificados y expandidos, no han modificado tanto su estructura, destacando fusiones por absorción como la protagonizada por Banesto y Santander. Por último, las cooperativas han seguido la misma hoja de ruta que las cajas de ahorro, destacando el Grupo Cooperativo Cajamar, por ser el más importante del sector.

Referente a las Cajas de Ahorros, es fundamental despolitizarlas, es decir, los Consejos de Administración de las entidades financieras deberán estar compuestos, en todos los casos, por expertos financieros, separando así el poder político del financiero. Del mismo modo, tal y como se ha visto, es más interesante seguir la estructura que define a los bancos, tanto en tamaño como en recursos y capacidades. Por ello se ha tendido en todo momento (a partir del año 2009) a la bancarización de estos entes. En este sentido, es importante establecer responsabilidades en materia de malas gestiones, siempre y cuando el dinero provenga del erario público, en cuyo caso los gestores deberán mostrarse especialmente escrupulosos.

La crisis, como se viene comentando, ha afectado en mayor medida a las cajas, pero no son ellas las únicas afectadas aun cuando han sido éstas las más “dinámicas”, sino que afecta al conjunto del sector.

Las exigencias mínimas de capital que Basilea III ha instaurado son muy positivas para la estabilidad del sistema, dotando de mayor solidez al sector bancario. No obstante, deben darse alternativas a las empresas demandantes de financiación, ya que al incrementar las exigencias de capital, la banca tenderá a disminuir los préstamos y créditos que antes concedía con mayor fluidez. El modelo estadounidense puede establecer la dirección que debemos seguir.

Otra cuestión relevante es la cantidad de nueva normativa que ha aflorado con el propósito de reestructurar el sistema bancario, facilitar su recapitalización y garantizar que los estados financieros reflejan la imagen fiel del patrimonio y la cuenta de resultados se ajusta a la realidad. Los balances son reales mientras la información que ellos recogen sea fidedigna; por ello, se obligó a las entidades a dotar provisiones por la diferencia entre el valor contable y el valor razonable de bienes inmuebles, así como de préstamos derivados de operaciones inmobiliarias.

En cuanto a los instrumentos de reestructuración, es plausible la constitución de uno nuevo: además del tradicional apoyo financiero público, se ha instalado la Sociedad de Gestión de Activos. No obstante, la carencia de celeridad en la gestión se ha hecho tangible y ha supuesto un escollo evidente.

Finalmente, cabe apuntar que el proceso es muy reciente y, por tanto, es muy probable que veamos nuevos cambios a nivel nacional y europeo enfocados a mejorar el sistema y homogeneizarlo.

## **7. BIBLIOGRAFÍA**

### **7.1. Bibliografía**

1. Calvo Bernardino, A., Cuervo García Á, Parejo Gámir, J. y Rodríguez Sáiz, L. (2011) Manual del sistema financiero español.
2. Carbó Valverde, S. y Maudos Villarroya, J. (2011) “Diez interrogantes del sector bancario español”.
3. Carrasco Caballero, M. C. y González Mota, E. (2013) “Saneamiento y reestructuración del sector bancario español”. (23,32)

4. Climent Serrano, S. (2013). “La reestructuración del sistema bancario español tras la crisis y la solvencia de las entidades financieras. Consecuencias para las cajas de ahorros”. *Revista de Contabilidad- SpanishAccountingReview*.
5. CECA (2014). “Proceso de Reestructuración, Sector de Cajas de Ahorros”.
6. Gastón Rodríguez, Arlenis García y Yaremis Torres García (año)
7. Gonzalez Pascual, J. y González González, J.P. (2012). “Las Cajas de Ahorro en el Sistema Financiero Español.” *Tribuna de Economía*. (141, 157)
8. Maudos Villarroya, J. y Fernández de Guevara, J. (2008) (El sector bancario español en el contexto internacional: evolución reciente y retos futuros).
9. Ministerio de Economía y Hacienda (2008). RD 216/2008 de 15 de febrero, de recursos propios de las entidades financieras.
10. Navas y Guerras (2012) *Fundamentos de Dirección Estratégica de la empresa*.
11. Ojeda Jimenez, A. y Jareño Cebrián, F. (2012) “Análisis de los efectos de la crisis económica en el sistema financiero español”. *Centro de Estudios Financieros*. Nº 360 (261,276)
12. Palomo Zurdo, R.J. y Sanchis Palacio, J.R. (2010). “Efectos de las fusiones sobre la concentración y la eficiencia bancaria: el caso de las Cajas Rurales y los retos de la crisis financiera”. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*. Nº146 (289,319)
13. Tanna, S., Pasiouras, F. y Nnadi, M. (2011) The effect of board size and composition on the efficiency of UK Bank. *International Journal of the Economics of Business*, 18(3), 441-462.
14. Tatum (2011). “Reestructuración del Mapa Financiero Español”
15. UNNAC (2012). “Los procesos de integración en el sector de las cooperativas de crédito”
16. Urbaneja Cillán, J. (2014). “Reestructuración del Sistema Financiero Español. El proceso de reforma tras la asistencia financiera a la banca española”. *Revista Jurídica de castilla y León*. Nº 32 (1, 46)
17. Vives Torrents, X. (2011) el paradigma de la competencia en el sector bancario después de la crisis. *Papeles de Economía Española*, 130, 51-59.



## 7.2. Páginas web consultadas

1. [http://www.santander.com/cs/Satellite/CFWCSancomQP01/es\\_ES/Corporativo/Sala-de-comunicacion/Banco-Santander-integrara-a-Banesto-y-Banif-y-unifica-sus-marcas-comerciales-en-Espana-.html](http://www.santander.com/cs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Corporativo/Sala-de-comunicacion/Banco-Santander-integrara-a-Banesto-y-Banif-y-unifica-sus-marcas-comerciales-en-Espana-.html)
2. <http://www.grupobancopopular.com/es/salaprensa/notasprensa/paginas/consejoacorniapastor.aspx>
3. [https://www.grupbancsabadell.com/es/XTD/INDEX/?url=https://www.grupbancsabadell.com/es/SOCIEDAD/FUNDACION\\_BANCO\\_SABADELL/FUNDACION\\_BANCO\\_SABADELL/?menuid=72574&language=es](https://www.grupbancsabadell.com/es/XTD/INDEX/?url=https://www.grupbancsabadell.com/es/SOCIEDAD/FUNDACION_BANCO_SABADELL/FUNDACION_BANCO_SABADELL/?menuid=72574&language=es)
4. [https://webcorporativa.bankinter.com/www2/corporativa/es/responsabilidad\\_corporativa/principio\\_productos](https://webcorporativa.bankinter.com/www2/corporativa/es/responsabilidad_corporativa/principio_productos)
5. <http://www.cajasdeahorros.es/#/PAG|cajas>
6. <http://bspress.bancsabadell.com/2013/10/integracioncaixapenedes.html>
7. [http://economia.elpais.com/economia/2014/03/12/actualidad/1394641769\\_232966.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/03/12/actualidad/1394641769_232966.html)
8. <http://www.elboletin.com/economia/99845/banESCO-prepara-desembarco-novagalicia.html>
9. <http://www.unacc.com/Portals/0/Otras%20Publicaciones/Libros/4.INTEGRACION%20%93N%20HERRAMIENTAS%20UTILIZADAS.pdf>
10. <https://www.cajalmendralejo.es/p.php?id=91>
11. <http://www.bantierra.es/es/rsc/rsc-multicaja/rsc-bantierra/rsc-bantierra.html>