

ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN DE LAS ENTIDADES DE DEPÓSITO ESPAÑOLAS.  
UNA PRIMERA APROXIMACIÓN DESCRIPTIVA

Javier Delgado, Jesús Saurina y Robert Townsend (\*)

(\*) Javier Delgado y Jesús Saurina pertenecen a la Dirección General de Regulación del Banco de España. Robert Townsend pertenece al Massachusetts Institute of Technology (MIT). Los autores agradecen los comentarios de X. Freixas a una versión previa de este trabajo. Los errores que puedan subsistir son de la exclusiva responsabilidad de sus autores. Este artículo no refleja necesariamente la opinión del Banco de España.



## Estrategias de expansión de las entidades de depósito españolas. Una primera aproximación descriptiva

### 1 Introducción

El objetivo de este trabajo es llevar a cabo un análisis descriptivo del proceso de expansión geográfica de las entidades de depósito españolas (bancos, cajas y cooperativas de crédito), incidiendo en los diferentes modelos de expansión que se han utilizado. Además, el análisis se complementa con una dimensión adicional, estudiando la composición del negocio en la zona tradicional de actuación de las entidades y en la zona de expansión.

El trabajo no pretende desarrollar un modelo teórico de expansión geográfica de las entidades<sup>1</sup>, ni estimar un modelo empírico<sup>2</sup> de los determinantes de dicha expansión. Este ejercicio busca solo poner de manifiesto las diferentes estrategias de negocio en relación con el territorio que han desarrollado las entidades de depósito en el último cuarto de siglo y si, además, dichas estrategias se combinan o no con un cambio en la estructura de dicho negocio.

Durante el período de tiempo analizado, el sistema financiero español ha experimentado una transformación muy notable. A principios de la década de los ochenta del siglo pasado, y a pesar de que el proceso de liberalización del sistema financiero español llevaba una década en marcha, las entidades no podían fijar libremente los tipos de interés de una parte significativa de sus depósitos (cuentas a la vista del cliente minorista), existían coeficientes de inversión obligatoria elevados, con una remuneración por debajo del tipo de interés de mercado, y, de manera muy significativa, las cajas de ahorros no podían abrir oficinas fuera de su territorio de origen. En definitiva, las entidades tenían limitada una parte de sus decisiones de precio, de cantidad y de capacidad productiva<sup>3</sup>.

A finales de la década de los ochenta los tipos de interés de todas las operaciones activas y pasivas quedaron definitivamente liberalizados y, desde finales de 1988, las cajas de ahorros pudieron abrir oficinas en el conjunto del territorio español. La regulación bancaria estructural había desaparecido casi en su totalidad (quedaban solo algunas restricciones cuantitativas ligadas al coeficiente de caja), dando paso a la regulación bancaria moderna, basada en la normativa prudencial (requisitos de entrada y salida en el negocio bancario, énfasis en el control de riesgos y en la correcta valoración de los activos y la exigencia de un capital mínimo acorde con el diferente nivel de riesgo del activo).

El cambio del marco regulatorio propició una revisión profunda de las estrategias de negocio bancario. Por un lado, a las cajas de ahorros se les abría la posibilidad de diversificar su actividad de concesión de crédito y de captación de depósitos en el conjunto del país, mientras que a los bancos nacionales les aparecían potenciales competidores en el modelo de negocio desarrollado hasta entonces. Además, los bancos regionales tenían que reevaluar su estrategia a la luz de las nuevas posibilidades.

La respuesta de las entidades al nuevo entorno no se hizo esperar, iniciándose un proceso de fusiones bancarias: entre bancos nacionales y, en mayor medida, entre cajas de ahorros de la

---

1. Modelos teóricos que analizan el número de establecimientos que desea tener una empresa y su localización geográfica se encuentran en los trabajos de Hotelling (1929), Salop (1979) y Waterson (1993). 2. En cuanto a los modelos empíricos de determinantes de la entrada en un mercado, entre otros, destacan los trabajos de Lanzillotti y Saving (1969), Bresnahan y Reiss (1991), Cotterill y Haller (1992), Fuentelsaz y Salas (1994), Fuentelsaz, Gómez y Polo (2002), de Juan (2003), Cohen y Mazzeo (2005), Toivanen y Waterson (2005), Dick (2006) y Holmes (2008). Algunos de estos trabajos son específicos sobre oficinas bancarias, mientras que otros analizan la expansión a través de la apertura de establecimientos en otros segmentos de negocio (supermercados, restaurantes, profesionales, etc.). 3. Un análisis del proceso de liberalización del sistema bancario español puede verse en Salas y Saurina (2003).

misma región. Así, los bancos nacionales reforzaron su presencia a nivel del conjunto del territorio, mientras que las cajas ganaban dimensión y fortaleza en su mercado local, lo que, a su vez, las colocaba en la posición de salida para el proceso de expansión territorial fuera de su área tradicional de influencia.

La evidencia disponible no muestra una relación consistente entre el tamaño de una entidad y su rentabilidad<sup>4</sup>. Es decir, hay entidades pequeñas muy rentables y entidades de elevado tamaño que ofrecen a sus propietarios una rentabilidad menor. Dichas entidades pequeñas pueden estar especializadas en un tipo de negocio o, lo más habitual, operar en un área geográfica reducida proveyendo de servicios bancarios a las familias y a las empresas que viven y desarrollan su actividad en dicha área geográfica. Las entidades de elevado tamaño suelen tener una presencia en el conjunto de un país o, en el caso de los bancos internacionalmente activos, en varios o numerosos países. Por ello, son perfectamente compatibles estrategias bancarias destinadas a permanecer en un territorio (sin expansión geográfica) con estrategias de crecimiento del tamaño de la entidad apoyadas en una expansión geográfica.

El negocio de banca minorista requiere la presencia física en el territorio a través de oficinas bancarias. Es evidente que el desarrollo tecnológico permite, cada vez más, la realización de actividades bancarias a distancia, sin presencia física (captación de depósitos telefónica o por Internet, concesión de créditos mediante sistemas automáticos de valoración del riesgo, etc.), y que dichas actividades han aumentado en el mercado bancario español de forma significativa en los últimos años<sup>5</sup>. Sin embargo, una parte significativa de los clientes bancarios valora la proximidad de la entidad a través de su presencia física. Además, el grado de transparencia de las empresas es un factor clave para la aplicación de los procesos de valoración del riesgo automatizados. Cuanto mayor es la opacidad del prestatario, mayor es el valor que se obtiene del análisis y del conocimiento próximo de dicho cliente. Finalmente, la proximidad física al cliente permite intensificar la relación bancaria, lo que permite al banco conocer mejor las necesidades de sus clientes y, por tanto, ofrecerles los productos y servicios que mejor satisfacen dichas necesidades.

Por ello, tiene sentido analizar las estrategias de expansión de las entidades de depósito en el territorio a través de oficinas bancarias. Dichas oficinas desempeñan un papel clave en el proceso de producción del *output* bancario<sup>6</sup>. Lógicamente, las decisiones de apertura y cierre de oficinas están relacionadas con la demanda (tanto potencial como real) de servicios bancarios que existe en un territorio y con las características de dicho territorio. Un aumento (disminución) de la población (individuos y empresas) en un área geográfica estimula la demanda de servicios bancarios y atrae (repele) a nuevas entidades a dicho mercado. La densidad de población, esto es, la mayor o menor dispersión de la población en un territorio afecta también a las estrategias de apertura de oficinas. Finalmente, el ciclo económico y la evolución de la actividad determinan también la mayor o menor expansión de las entidades. En fases recesivas, el incentivo a expandir la red de oficinas es menor que en las fases expansivas, en las que la confianza sobre la capacidad de generación de flujos de caja es mucho mayor.

En el diseño de las estrategias de negocio bancarias también tienen un elevado peso los comportamientos de los competidores. Una entidad regional que observa que otra de su misma región emprende un proceso de expansión fuera de su territorio deberá valorar si su res-

---

4. Así, en el último año la correlación simple entre el tamaño de las entidades de depósito españolas, medido por su activo total, y la rentabilidad de los recursos propios (ROE) es de 0,26. 5. Véase Berger y De Young (2006) para el caso estadounidense. Jiménez, Salas y Saurina (2008) contiene información sobre el aumento de la distancia operativa para el caso español. 6. El papel estratégico de las oficinas bancarias puede verse en Fuentelsaz y Salas (1994) y en Barros (1995), entre otros.

puesta es profundizar en el mercado local, aprovechando que su competidor debe dedicar más esfuerzo a la realización y seguimiento de la expansión, o, por el contrario, para evitar una pérdida relativa de tamaño, tiene ella, a su vez, que entrar en un proceso de expansión. Otra situación competitiva que requiere una respuesta estratégica en términos territoriales se produce cuando una entidad de una región próxima penetra en el mercado local. La respuesta de la entidad local puede ser, de nuevo, intensificar las relaciones con sus clientes tradicionales o, por el contrario, entrar a competir con la entidad entrante en su propio mercado regional mediante la apertura de oficinas en dicha región.

La apertura de oficinas en una nueva área geográfica ofrece diferentes oportunidades estratégicas de negocio a las entidades. La entidad puede querer mantener la composición del negocio que venía desarrollando en su zona tradicional. Así, puede mantener la relación crédito/depósitos y la composición de la cartera crediticia (crédito hipotecario a familias, crédito al consumo y crédito a empresas). Alternativamente, la entidad puede buscar una diferente estructura de negocio, más volcada en la inversión crediticia y entrando en la financiación de los negocios que más están creciendo en la zona de expansión.

La combinación de la respuesta de las entidades a las políticas de sus competidores, las estrategias de diversificación geográfica y por producto, la importancia de la oficina y la presencia en el territorio, la distinta evolución económica de los diferentes territorios y, finalmente, los cambios en el marco regulatorio constituyen el entorno en el que las entidades tienen que formular sus estrategias bancarias. En este trabajo vamos a describir el proceso de expansión de oficinas en España, su interrelación con la evolución económica y demográfica de las diferentes provincias, y las distintas opciones estratégicas que han desarrollado las entidades.

## **2 Evolución del número de oficinas bancarias**

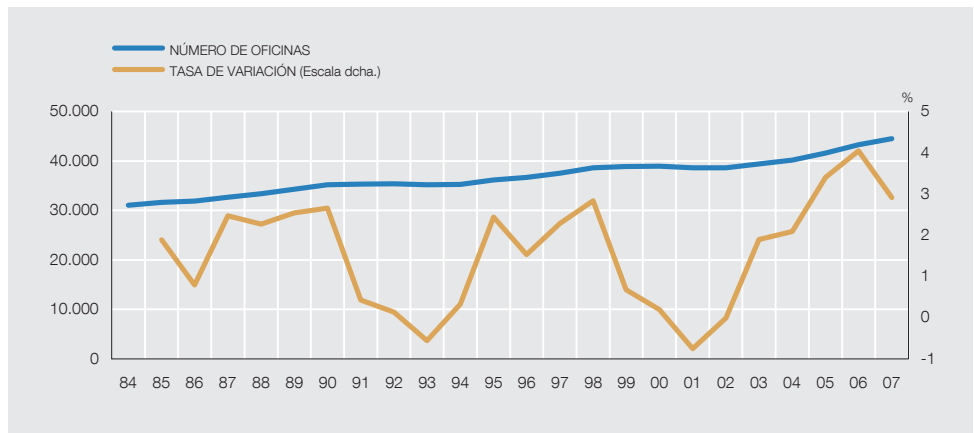
El gráfico 1 muestra la evolución del número de oficinas bancarias de las entidades de depósito españolas desde 1984 a 2007. Se observa que dichas oficinas han crecido un 50% en casi un cuarto de siglo, pasando de 30.000 en 1984 a 45.000 en 2007. No obstante, la tasa de variación interanual (en el mismo gráfico) pone de manifiesto que el proceso no ha sido lineal y homogéneo, sino que ha habido fases de crecimiento elevado de dichas oficinas (finales de la década de los ochenta, mediados de la década de los noventa, buena parte de la presente década), coincidiendo, en general, con períodos expansivos de la economía española; que han convivido con períodos de desaceleración —e incluso disminución— de oficinas, coincidiendo con los intensos procesos de fusiones de cajas a principios de la década de los noventa y con las grandes fusiones bancarias de finales de los noventa y el consiguiente proceso de reestructuración de sus amplias redes de oficinas.

El aumento en el número de oficinas pone de manifiesto que, a pesar del progreso tecnológico, la presencia física en el territorio parece importante para poder desarrollar un negocio bancario como el español, con un claro componente minorista. La densidad de oficinas por kilómetro cuadrado lógicamente ha aumentado, pasando de 60 a 90 oficinas cada 1.000 km<sup>2</sup>. El número de habitantes por oficina ha disminuido, pasando de 1.175 en 1986 a 1.010 en 2007, y ello a pesar del significativo aumento de la población en el período (desde 39 millones de habitantes en 1986 hasta los actuales 45 millones).

La evolución del número de oficinas de las entidades de depósito difiere sustancialmente entre bancos, cajas y cooperativas, y, además, a lo largo del tiempo. En general, las cajas y las cooperativas han aumentado sustancialmente su número de oficinas (pasando de 11.043 en 1984 a 24.157 en 2007, y de 3.379 a 4.913, respectivamente), mientras que los bancos las han reducido (de 16.652 a 15.475) en el conjunto del período, aunque en los últimos años han vuelto a crecer (gráfico 2). Esta evolución anterior pone de manifiesto la clara estrategia de

**NÚMERO DE OFICINAS Y TASA DE VARIACIÓN INTERANUAL**  
Entidades de depósito

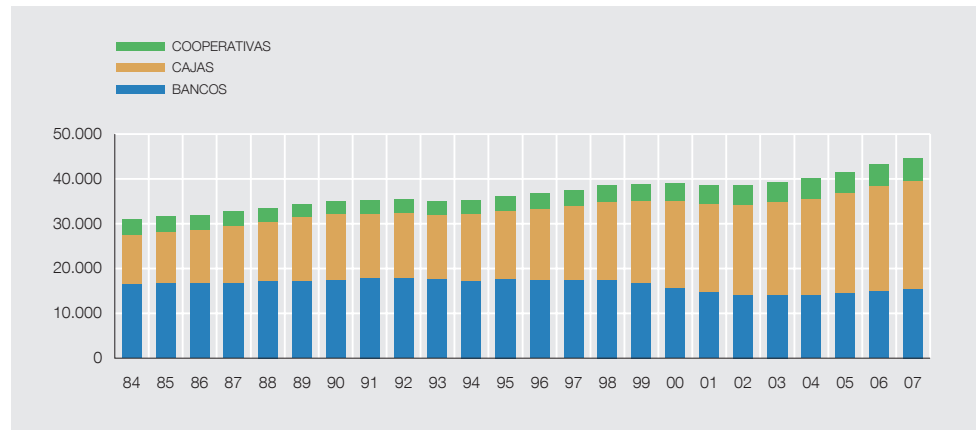
GRÁFICO 1



FUENTE: Banco de España.

**DISTRIBUCIÓN DE LAS OFICINAS ENTRE BANCOS, CAJAS DE AHORROS Y COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

GRÁFICO 2

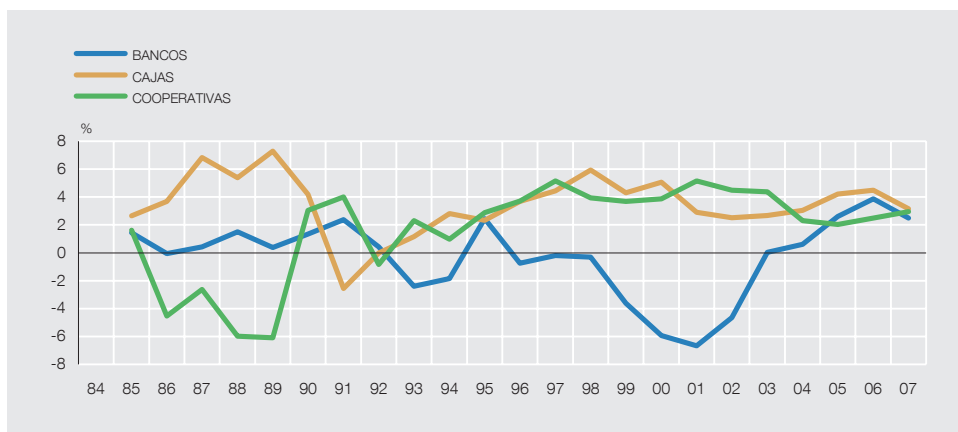


FUENTE: Banco de España.

expansión territorial que las cajas han llevado a cabo en este período (y también, en menor medida, las cooperativas), pero, dadas las condiciones de partida (todas las cajas operaban solo en su mercado local y había un número significativo de bancos nacionales, que operaban en todo el territorio), es un resultado natural, una vez que se eliminan las restricciones a la apertura de oficinas de las cajas, a finales de 1988.

El gráfico 3 pone de manifiesto las diferencias en las estrategias entre tipos de entidades en cuanto a su capacidad productiva. La autorización a la apertura de oficinas de cajas fuera de su territorio se traduce en un fuerte crecimiento de estas, que luego se vuelve negativo coincidiendo con las fusiones de cajas en 1990 y 1991 y el consiguiente posterior proceso de reestructuración y optimización de las redes de oficinas. Una vez superada la recesión de 1993, las cajas entran en un proceso sostenido de expansión de oficinas, con un promedio de crecimiento anual de sus oficinas en torno al 3% los últimos 13 años. Dicho proceso de expansión coincide con la larga fase de crecimiento de la economía española y con un desarrollo significativo del mercado inmobiliario español, un área tradicional de especialización de las cajas de ahorros.

Por el contrario, la evolución de las tasas de variación de las oficinas de los bancos son, en promedio, claramente inferiores a las de las cajas, se resienten en la fase recesiva y claramen-



FUENTE: Banco de España.

te ponen de manifiesto el proceso importante de reestructuración de la red de oficinas a principios de la década actual, que conllevó la fusión de los cuatro mayores bancos españoles. En los últimos años, a nivel agregado, los bancos españoles han vuelto a abrir oficinas, probablemente para atender el aumento de la población y la expansión del territorio habitado y dar una respuesta a la competencia bancaria proveniente de las cajas y cooperativas, que, como se ha explicado, llevaban un largo proceso de apertura de oficinas.

De nuevo, estos desarrollos ponen de manifiesto la importancia de las oficinas para desarrollar el modelo de negocio bancario español, en un contexto de fuerte crecimiento económico, del crédito y de la población.

El análisis de la variación de las oficinas bancarias por provincias pone de manifiesto la existencia de una enorme disparidad entre ellas. Así, el cuadro 1 muestra tasas de crecimiento de las oficinas muy por encima de la media del período (50%) en las islas, Madrid, Sevilla y las tres provincias costeras del sureste español (Murcia, Almería y Málaga). Esta fuerte expansión contrasta con la caída agregada de oficinas para el conjunto del período en siete provincias, todas del interior de la Península.

La combinación del crecimiento de las oficinas con el tamaño del mercado provincial se resume en el cuadro 2, que muestra la contribución de cada provincia al crecimiento del número de oficinas agregado. Se observa que son los mercados bancarios de mayor tamaño los que más contribuyen. Ello se debe no solo a su tamaño, sino también a que dichos mercados son los que más han visto crecer el número de oficinas bancarias. De hecho, entre las 10 primeras provincias con mayor crecimiento acumulado en el número de oficinas se encuentran 5 provincias entre las 10 primeras por tamaño del mercado, medido en términos de oficinas, en 2007.

Como se ha explicado en la sección anterior, la apertura de oficinas está relacionada con la evolución del ciclo económico, con la evolución, dentro de ese ciclo, de cada mercado provincial y, también, de los potenciales clientes bancarios (población). Un mercado en expansión, con aumento de la actividad económica y de la población, alentarán la entrada de nuevos competidores, es decir, de entidades que no estaban presentes en dicho mercado. Esta competencia se traducirá en la apertura de oficinas. A su vez, las entidades ya instaladas en dicho mercado pueden decidir intensificar su presencia, tanto para atraer a los nuevos clientes como para frenar a los nuevos entrantes en el mercado.

ORDENACIÓN PROVINCIAL SEGÚN LA TASA DE VARIACIÓN ACUMULADA DEL NÚMERO DE OFICINAS.  
1984-2007

CUADRO 1

%									
Palmas (Las)	118,6	Granada	46,5	Guadalajara	31,8	Toledo	18,6	Lleida	7,3
Madrid	115,4	Cádiz	45,0	Girona	31,1	Navarra	18,1	Cáceres	3,2
Málaga	104,7	Barcelona	42,6	Pontevedra	28,5	León	15,6	Lugo	1,2
Almería	97,4	Zaragoza	40,1	Teruel	28,0	Salamanca	15,2	Cuenca	-0,4
Murcia	92,8	Alicante	39,5	Tarragona	27,8	Cantabria	13,7	Palencia	-1,3
Sevilla	77,1	Jaén	38,2	Asturias	25,5	Rioja (La)	12,9	Huesca	-3,0
Baleares	74,6	Vizcaya	34,6	Huelva	22,7	Álava	12,9	Ourense	-4,6
SC Tenerife	71,4	Coruña (A)	33,8	Valladolid	22,6	Guipúzcoa	12,3	Ciudad Real	-5,6
Valencia	56,3	Albacete	32,4	Castellón	21,1	Córdoba	11,9	Soria	-8,9
Badajoz	54,5	Burgos	32,2	Segovia	20,2	Zamora	9,7	Ávila	-28,1

FUENTE: Banco de España.

ORDENACIÓN PROVINCIAL SEGÚN LA APORTACIÓN A LA TASA DE VARIACIÓN DEL NÚMERO TOTAL  
DE OFICINAS. 1984-2007

CUADRO 2

%									
Madrid	10,05	Zaragoza	1,09	Tarragona	0,58	Córdoba	0,23	Zamora	0,07
Barcelona	5,58	SC Tenerife	0,92	Jaén	0,55	Guipúzcoa	0,20	Cáceres	0,05
Valencia	2,95	Granada	0,84	Burgos	0,43	Guadalajara	0,20	Lugo	0,01
Málaga	2,21	Vizcaya	0,83	Castellón	0,37	Cantabria	0,19	Cuenca	0,00
Sevilla	2,06	Badajoz	0,82	Valladolid	0,35	Rioja (La)	0,18	Palencia	-0,01
Murcia	2,02	Coruña (A)	0,79	Navarra	0,35	Salamanca	0,17	Huesca	-0,04
Baleares	1,69	Cádiz	0,73	Toledo	0,33	Teruel	0,17	Soria	-0,05
Alicante	1,55	Girona	0,64	Albacete	0,27	Lleida	0,13	Ourense	-0,06
Palmas (Las)	1,28	Asturias	0,62	Huelva	0,25	Álava	0,12	Ciudad Real	-0,09
Almería	1,09	Pontevedra	0,58	León	0,23	Segovia	0,11	Ávila	-0,26

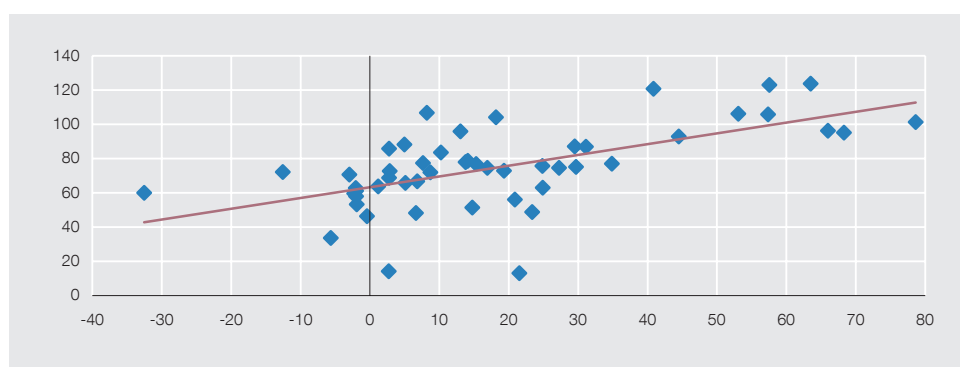
FUENTE: Banco de España.

En el gráfico 4 se observa la elevada correlación que existe entre apertura de oficinas y crecimiento del PIB provincial (coeficiente de correlación simple de 0,61) y también (gráfico 5) con el crecimiento de la población (coeficiente de 0,58)<sup>7</sup>. De hecho, entre las 10 primeras provincias con mayor tasa de crecimiento de oficinas, 7 están también entre las 10 primeras en crecimiento del PIB y 5 en crecimiento de la población. De forma similar, entre las 10 provincias con menor crecimiento del número de oficinas se encuentran 4 entre las 10 últimas en crecimiento económico y 6 en crecimiento de la población.

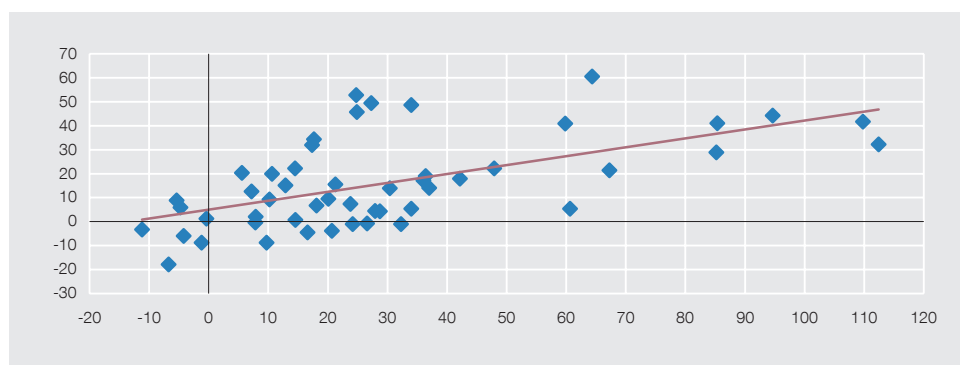
Si se repitiera el análisis anterior a nivel de comunidad autónoma, los resultados serían muy similares a nivel cualitativo, mientras que a nivel cuantitativo serían incluso más fuertes (coeficiente de correlación simple de 0,82 para el crecimiento del PIB y de 0,67 para el de la población), lo que indica que para un grupo de entidades significativo el mercado relevante no es el provincial, sino el regional.

7. Nótese que solo disponemos de datos del PIB provincial hasta 2003, mientras que la información de población provincial solo está disponible desde 1986 (información procedente del INE).





FUENTE: Banco de España.



FUENTE: Banco de España.

Finalmente, si se separa bancos, cajas y cooperativas, las correlaciones se debilitan (0,45, 0,44 y 0,11 son los valores de los coeficientes de correlación simple entre crecimiento de oficinas y del PIB provincial para bancos, cajas y cooperativas, respectivamente; y 0,66, 0,39 y 0,28 los coeficientes de correlación simple entre crecimiento de oficinas y de la población provincial, respectivamente). Se observa que la apertura de oficinas de bancos responde más a la evolución de los clientes bancarios, mientras que las cooperativas, dado, en general, su menor tamaño, tienen menor capacidad para crecer en territorios en expansión, probablemente porque están lejos de su ámbito tradicional de actuación.

Lógicamente, el análisis detallado de los determinantes de la expansión de las oficinas bancarias requiere un estudio multivariante, incluyendo otras muchas variables (relativas a la intensidad competitiva en la provincia de origen de la entidad que se expande, a las oportunidades de negocio en la provincia de entrada, a las características de la entidad que se expande, etc.). Sin embargo, no es el objetivo de este trabajo llevar a cabo dicho análisis multivariante<sup>8</sup>.

### 3 Análisis de las diferentes estrategias de negocio de las entidades

La información de base de la que se dispone permite construir para cada entidad y cada fecha un mapa con la distribución provincial de las oficinas, el crédito y los depósitos. A partir del análisis de esta información se han identificado ocho patrones de comportamiento de las

8. En realidad, los autores están desarrollando un trabajo de investigación que contemple estos elementos, así como un modelo teórico que dé soporte a dichas relaciones empíricas.

entidades en relación con el territorio y a lo largo del tiempo. Dichos patrones son compartidos, en general, por la práctica totalidad de las entidades de depósito, aunque, lógicamente, con mayor o menor intensidad.

Los ocho patrones que se han identificado son los siguientes:

- 1) *Entidades nacionales*: operan en todo (o en prácticamente todo) el territorio nacional. Es decir, tienen capacidad productiva (oficinas) y producen créditos y depósitos en todas o casi todas las provincias. Además, se trata de entidades que durante todo el período temporal analizado presentaban esta característica.
- 2) *Entidades locales*: operan en una o varias provincias (que pueden formar parte de una sola comunidad autónoma, aunque no necesariamente<sup>9</sup>) y no se han expandido a ninguna otra provincia. Es decir, han seguido manteniendo durante todo el período de análisis sus oficinas solo donde estaban operando inicialmente.
- 3) *Entidades que reducen su presencia geográfica*: se trata de entidades que al principio del período tenían una presencia nacional, casi en todas las provincias y que a lo largo de los años han ido cerrando oficinas en determinadas provincias, para concentrar su capacidad productiva y su producción de crédito y depósitos en unas cuantas provincias, normalmente las más pobladas y con mayor crecimiento económico y renta per cápita.
- 4) *Entidades con una presencia dispersa en el territorio*: se trata de entidades que operan en unas pocas provincias, no contiguas, normalmente con elevada población; pero, a diferencia del grupo anterior, siempre han presentado esta estructura geográfica. Se trata de bancos especializados en algún segmento de negocio (gestión de patrimonios o segmento de clientela específico).

Los siguientes cuatro grupos de entidades recogen aquellas entidades que han seguido una estrategia de expansión territorial clara, con un aumento del número de sus oficinas fuera de sus territorios tradicionales, que pueden ser una provincia o varias provincias de una o de varias comunidades autónomas.

- 5) *Expansión a lo largo del tiempo hasta convertirse en una entidad nacional*: se trata de entidades regionales (cajas, pero también bancos) que han ido abriendo oficinas a lo largo de las provincias españolas. Lógicamente, la presencia en dichas provincias no tiene la misma intensidad en cada una de ellas.
- 6) *Expansión a las provincias vecinas manteniendo una fuerte presencia local*: se trata de entidades, en general, pequeñas, que en los últimos años han empezado a abrir oficinas en provincias limítrofes, de la comunidad autónoma o de fuera de ella, pero que, en cualquier caso, mantienen la mayor parte de su negocio en la/s provincia/s de origen.
- 7) *Expansión a las provincias vecinas con dilución de la presencia local*: en este caso, a diferencia del anterior, la expansión fuera de su provincia de origen va

---

9. Numerosas entidades suelen tener presencia en Madrid en la mayor parte del período analizado. Para las entidades locales dicha presencia es muy reducida, aunque no nula. Se trata, muy probablemente, de una oficina de representación en la plaza financiera más importante del país.

siendo cada vez más importante y eso va disminuyendo el peso del negocio en dicha provincia y aumentándolo en el resto.

- 8) *Expansión a las provincias vecinas y a otras lejanas manteniendo la presencia local*: se trata de entidades que no solo se expansionan hacia provincias limítrofes, sino que también entran en provincias alejadas, normalmente con elevada población y crecimiento económico. En cualquier caso, mantienen una elevada presencia local.

Utilizando la última fecha disponible<sup>10</sup>, el mayor número de entidades, con diferencia, se caracteriza como local. Se trata de la mayoría de las cooperativas de crédito, entidades que suelen tener una presencia solo en una provincia; una parte significativa de cajas de ahorros, que mantienen una fuerte vinculación a su territorio de origen, y algunos bancos de pequeño tamaño. El siguiente grupo en importancia de entidades son aquellas que se han expansionado a provincias vecinas y mantienen una fuerte presencia local todavía. Aquí encontramos muchas cajas de mediano tamaño, unos pocos bancos y algunas cooperativas de crédito. A continuación se sitúan las entidades con una presencia dispersa en el territorio, fundamentalmente bancos y cooperativas de crédito vinculadas a grupos profesionales concretos. Los tres grupos siguientes son parecidos en cuanto al tamaño de las entidades: las entidades nacionales integradas básicamente por bancos y alguna caja de ahorros de tamaño muy elevado; las entidades que se expansionan con dilución de la presencia local (cajas medianas que pasan de operar en una provincia a operar en toda la comunidad autónoma o cooperativas de elevado tamaño); y, en tercer lugar, las entidades que se expansionan hasta alcanzar una presencia nacional (bancos regionales medianos y cajas de ahorros regionales de tamaño elevado). Finalmente, hay un grupo de bancos y cajas de ahorros medianos que mantienen una presencia local importante, pero al mismo tiempo se están expandiendo hacia provincias limítrofes y a otras alejadas. Las entidades que se contraen son casi todas bancos, algunos de ellos filiales de la banca extranjera.

La pertenencia a un grupo o a otro puede variar a lo largo del tiempo, en particular para aquellas entidades que siguen una estrategia de expansión. En general, se observa que la expansión se realiza a zonas limítrofes, con probablemente un tipo de clientela parecido al que ya se conoce en la zona tradicional. Si la entidad quiere seguir creciendo, entonces ya se plantea entrar en un conjunto de provincias que puede estar más alejado o disperso, pero concentra una importante demanda potencial de servicios bancarios, aunque, al mismo tiempo, está considerablemente bancarizada. Finalmente, la entidad acaba con presencia en todo el territorio cuando decide abordar una estrategia de competidor nacional, aunque la intensidad y la importancia relativa de las provincias de origen no desaparecen.

A continuación se presentan ocho ejemplos paradigmáticos de las ocho tipologías de presencia de las entidades bancarias en el territorio. Para evitar focalizar el análisis en entidades concretas, fácilmente identificables en un mapa provincial, se ha decidido realizar un cambio de escala en dicho mapa. Así, tenemos una tabla con 50 filas, cada una representando a una provincia española, pero ordenadas de forma creciente en función de la distancia de la capital de esa provincia a la capital de la provincia en la que la entidad tiene su sede social y, en la mayoría de los casos, la mayor cuota de mercado. La tabla tiene 24 columnas, una para cada año analizado desde 1984 hasta 2007. Finalmente, la intensidad del color mide, para cada año, la distribución provincial de las oficinas de dicha entidad. Es

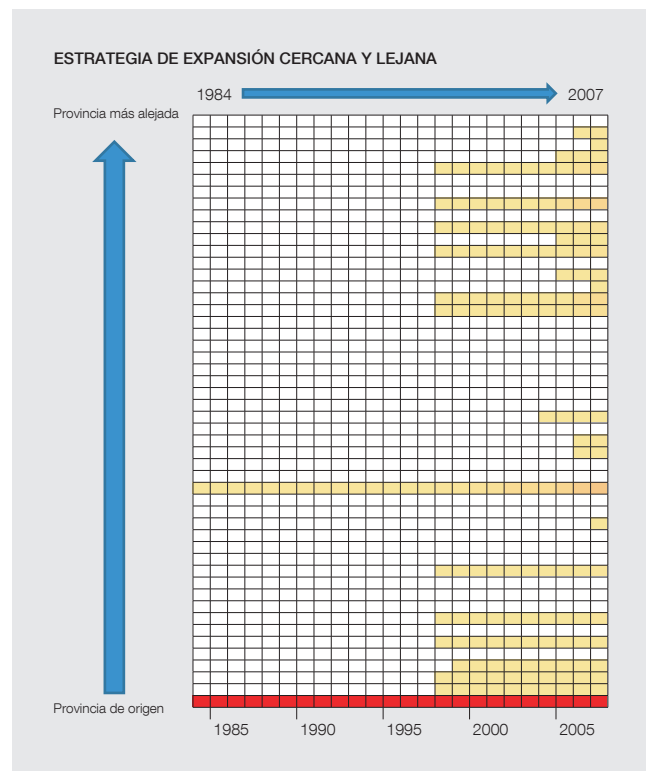
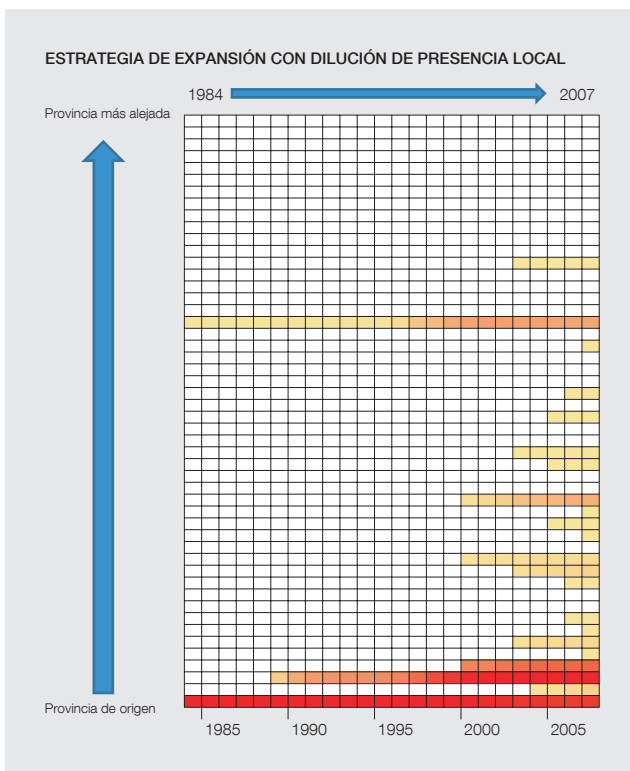
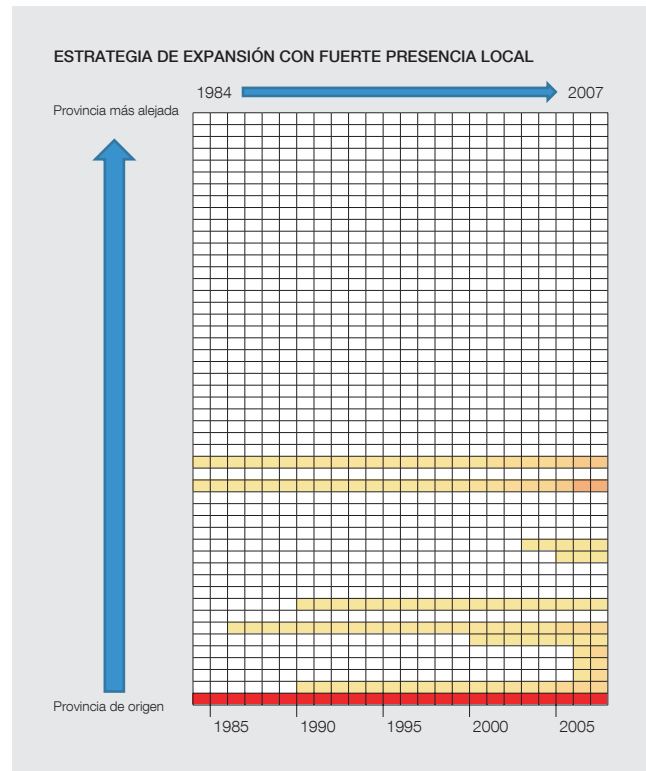
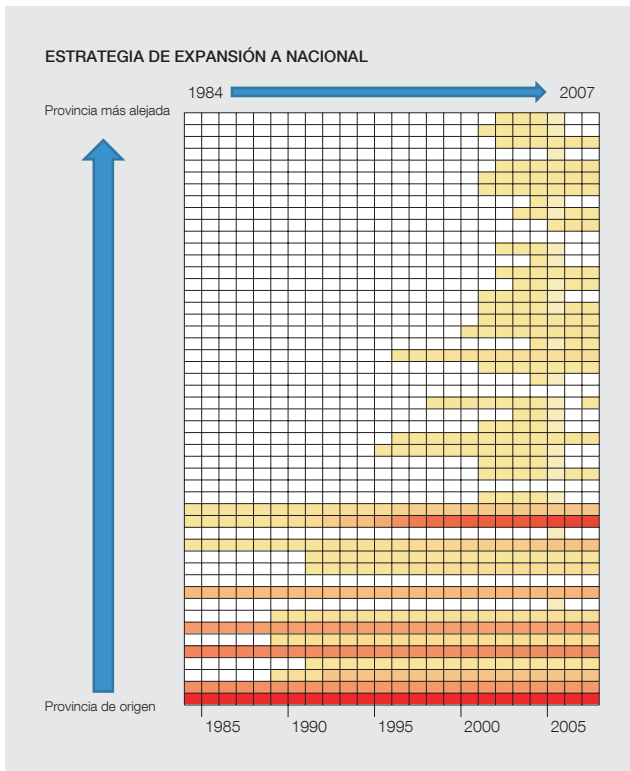
---

<sup>10</sup>. El análisis hay que hacerlo a la última fecha, porque una entidad puede pasar por diferentes grupos, dependiendo de la posición en la que esté en su proceso de expansión territorial.



FUENTE: Banco de España.

a. Interpretación de los gráficos: en la fila inferior de cada estrategia se representa la provincia «origen» para la entidad, es decir, aquella en la que inicialmente tenía un mayor porcentaje de sus oficinas. Desde ahí, hacia arriba, cada fila representa cada una de las demás provincias, de la más cercana geográficamente a la más lejana. Por otro lado, cada columna, de izquierda a derecha, representa un año, de 1984 a 2007. Así, cada celda representa la situación de la entidad en una provincia en una fecha. Un color más oscuro (rojo en el límite) supone mayor presencia relativa en esa provincia (en el límite, tener el 100% de las oficinas en la misma provincia). Un color más claro (blanco en el límite) supone una menor presencia en dicha provincia (en el límite, no tener ninguna oficina en la misma).



FUENTE: Banco de España.

a. Véase nota del gráfico 6.

decir, un color fuerte indica que la provincia concentra un número elevado de las oficinas de la entidad. A medida que se difumina el color, va perdiendo peso la provincia en el conjunto de las oficinas de la entidad. Los gráficos 6 y 7 muestran las ocho estrategias de presencia en el territorio.

El primer cuadrante (arriba, a la izquierda) del gráfico 6 muestra la presencia territorial de una entidad con una estrategia nacional. Se observa que dicha entidad, en prácticamente todas las fechas, tiene oficinas en todas o casi todas las provincias españolas. Además, en unas pocas provincias (las provincias con mayor población) tiene concentrada una parte significativa de sus oficinas. En algunas provincias tiene pocas oficinas. Nótese que tener muchas oficinas o pocas no es sinónimo de tener mucha o poca cuota de mercado en esa provincia. Depende del número de oficinas que tengan las restantes entidades en esas provincias. De hecho, se observa que la entidad ha disminuido el peso relativo en algunas provincias con elevada presencia (última y antepenúltima fila) y la ha aumentado en otras.

En el gráfico 6, segundo cuadrante (arriba, a la derecha), se observa una entidad local. Opera en cuatro provincias —probablemente, de la misma comunidad autónoma— y tiene solo una reducida presencia en una quinta provincia alejada (seguramente, Madrid) en la que con el transcurso del tiempo ha ido aumentando su presencia.

El tercer cuadrante (abajo, a la izquierda) del gráfico 6 es paradigmático de la estrategia de reducción de la presencia en el territorio. Se observa cómo una entidad que en 1984 tenía un carácter nacional, con presencia en casi todas las provincias españolas, ha ido disminuyendo su presencia en algunas de estas para acabar con oficinas en algo más de la mitad del país. Además, las provincias en las que ha permanecido son las más pobladas y con mayor crecimiento y generación de riqueza.

Finalmente, el cuarto cuadrante (abajo, a la derecha) muestra una entidad con presencia en unas pocas provincias españolas, aunque en los últimos años ha aumentado su presencia en algunas más.

El gráfico 7 muestra las estrategias de expansión. En el primer cuadrante (arriba, a la izquierda) se aprecia cómo una entidad que al principio operaba en unas pocas provincias, probablemente de su comunidad o de alguna comunidad limítrofe (dada la proximidad al origen de las provincias en las que opera), además de tener alguna presencia probablemente en las grandes provincias españolas, ha ido aumentando su presencia progresivamente, hasta operar en casi todas las provincias españolas. Nótese cómo dicha entidad empieza a abrir oficinas en provincias próximas a su territorio tradicional en 1989, el primer año de la liberalización de la apertura de oficinas para cajas de ahorros. No vuelve a abrir oficinas en nuevas provincias hasta 1995, pasado el período recesivo de la economía española, y es a principios de esta década cuando entra en un proceso de expansión de oficinas que le lleva a estar presente en casi todo el territorio y a convertirse en un operador nacional.

En el segundo cuadrante (arriba, a la derecha) del gráfico 7 se observa una entidad que tenía prácticamente todas sus oficinas concentradas en una provincia y que recientemente se ha expandido hacia provincias limítrofes (cerca del origen). No obstante, mantiene una elevada presencia en su provincia o comunidad autónoma de origen.

En el tercer cuadrante (abajo, a la izquierda) se aprecia una entidad local que a principios de esta década ha aumentado significativamente su presencia en las provincias limítrofes y que ha iniciado un sustancial proceso de expansión de oficinas en provincias próximas y contiguas entre sí, aunque también tiene una presencia creciente en una provincia relativamente alejada y que, probablemente, es un mercado bancario muy grande, en el que siempre tuvo una oficina de representación. La apertura de oficinas fuera de su provincia de origen es importante en el conjunto de oficinas de la entidad, lo que ha llevado a una cierta pérdida del carácter local de esta entidad, cada vez menos dependiente del negocio que desarrolla en la provincia de origen.

Finalmente, en el cuarto cuadrante (abajo, a la derecha) del gráfico 7 se aprecia un proceso de expansión de oficinas iniciado en 1998 y destinado tanto a las provincias limítrofes como a provincias con mercados bancarios grandes, pero muy alejadas de la zona tradicional de operación de la entidad y, por ello, con clientela bancaria bastante diferente. Llama la atención que el proceso de expansión es simultáneo hacia todo tipo de provincias, sin que se aprecie una preferencia por ninguna de las dos posibilidades (limítrofes o alejadas y grandes). En los últimos años, el proceso de expansión ha continuado, aunque claramente en nuevas provincias alejadas de la provincia de origen. En cualquier caso, la presencia en las provincias nuevas no ha tenido demasiado impacto en el conjunto de la actividad de la entidad, que sigue siendo eminentemente local.

#### **4 Análisis de otras cuestiones estratégicas**

¿Qué tipo de actividad desarrollan las entidades que se expanden en las nuevas áreas geográficas en las que operan? El tipo de negocio que desarrollan las entidades en las áreas nuevas podría ser una extensión de su negocio tradicional: misma proporción entre crédito y depósitos y misma especialización por segmentos de actividad crediticia. Alternativamente, las entidades podrían aprovechar la expansión para llevar a cabo otro tipo de negocio, diferente del tradicional.Cuál de estas dos posibilidades estratégicas predomina dependerá de las oportunidades que ofrezca la zona de expansión.

##### **4.1 CRÉDITO FRENTE A DEPÓSITOS**

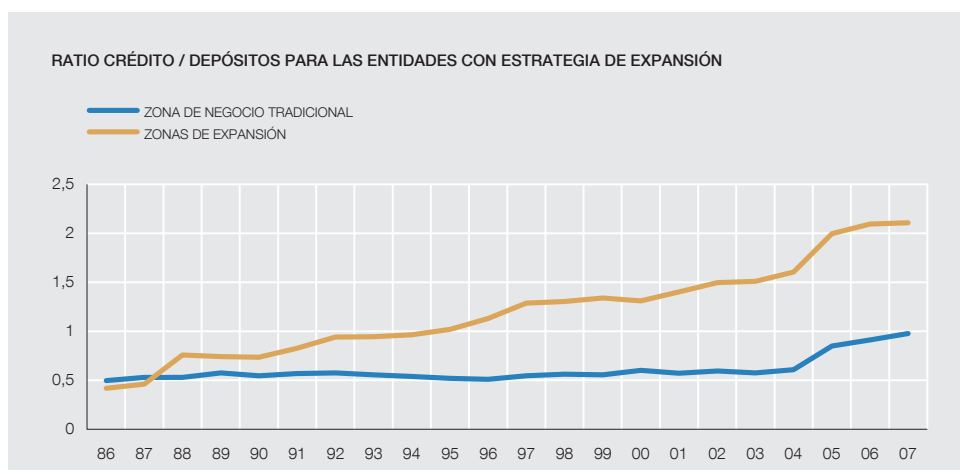
El gráfico 8 muestra la evolución de la ratio crédito/depósitos para la media ponderada de las cuatro entidades que hemos caracterizado como en expansión, en su zona de negocio tradicional y en las nuevas provincias en las que empiezan a operar.

En media, dicho cociente ha ido aumentando a lo largo del tiempo para todos los tipos de entidades, en línea con el fuerte proceso de crecimiento del crédito que se ha observado en España en la última década, acompañando a un largo período de crecimiento económico ininterrumpido.

Sin embargo, se observa una clara diferencia entre lo que ha ocurrido en los mercados tradicionales y en las zonas de expansión en aquellas entidades que han optado por este tipo de crecimiento. En la zona tradicional la ratio se ha mantenido por debajo de la unidad (mayores depósitos que créditos), mientras en las zonas de expansión ha ocurrido lo contrario.

Por lo tanto, las entidades parecen haber seguido una clara estrategia en su expansión geográfica. El exceso de depósitos sobre créditos que genera su negocio minorista en su zona tradicional ha sido invertido en las zonas en expansión, donde el crédito avanza más rápido que los depósitos.

Lo anterior pone de manifiesto, en primer lugar, el deseo de las entidades de diversificar su cartera crediticia. Las entidades que se expansionan están reduciendo su exposición crediticia al ciclo de la zona tradicional, aunque no es evidente que exista mucha diferenciación geográfica en el ciclo económico español. En segundo lugar, las entidades parecen estar entrando en mercados bancarios en expansión, con numerosos demandantes de financiación, aprovechando las oportunidades que dichos mercados les ofrecen. Finalmente, las diferencias en el cociente crédito-depósitos ponen de manifiesto que la captación de nueva clientela bancaria es más fácil de realizarla por el lado del activo que por el del pasivo. El conocimiento de la entidad entre el público y la familiaridad de los clientes con dicha entidad son variables importantes en la captación de depósitos, mientras que en el crédito la demanda no depende tanto del tiempo que la entidad lleve operando en el mercado. Además, en el caso del crédito, opera un mecanismo de selección adversa por el que los prestatarios con mayores dificultades en la obtención de financiación en un merca-



FUENTE: Banco de España.

do acudirán con mayor intensidad a las entidades nuevas, que acaban de entrar en el mercado, esperando que su deseo de ganar cuota de mercado y su mayor desconocimiento del mercado local les lleve a disminuir el grado de exigencia en la admisión de riesgo crediticio.

La mayor facilidad para ganar cuota de mercado en crédito que en depósitos al abrir nuevas oficinas bancarias se pone de manifiesto también al comparar la correlación que existe entre la cuota de mercado en términos de oficinas, crédito y depósitos entre provincias. Así, se observa que dicha correlación supera el 0,85 en crédito y se sitúa en el 0,40 en depósitos. El máximo de ambas correlaciones se produce con un desfase de dos años. Es decir, las nuevas oficinas parece que no están plenamente operativas hasta alcanzados dos años de su apertura.

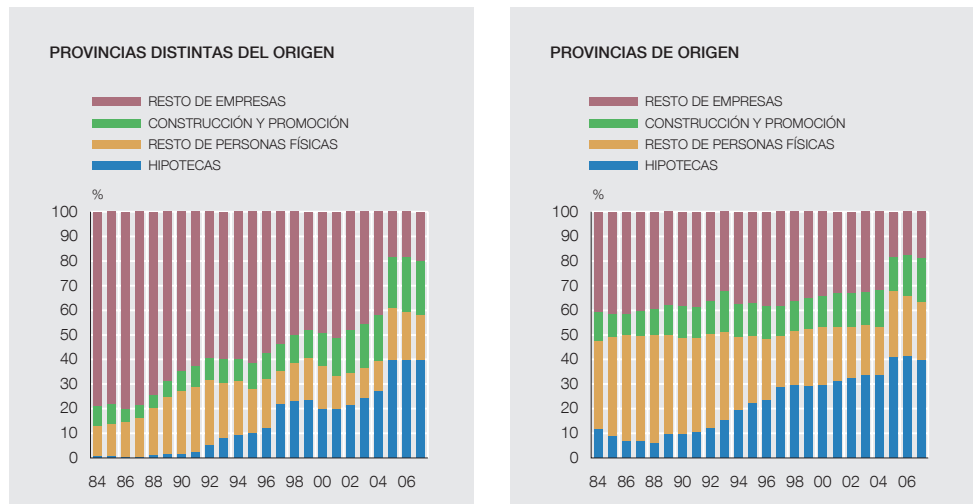
#### 4.2 ESPECIALIZACIÓN CREDITICIA

De la misma forma que las entidades con una estrategia de expansión territorial no se comportan igual en su zona tradicional y en su zona de expansión en términos de la relación crédito/depósitos, podría ocurrir algo similar en relación con la composición de sus créditos. De nuevo, aquí existen dos posibilidades: las entidades replican en la zona de expansión su modelo de negocio crediticio tradicional o, por el contrario, la estructura de la cartera crediticia cambia, aprovechando las oportunidades de crecimiento que les brinda la nueva zona en la que empiezan a operar.

El gráfico 9 muestra que, de nuevo, existe una diferencia sustancial entre el negocio en la zona tradicional y en la de expansión. Así, la media ponderada de la estructura relativa de la cartera de crédito para las cuatro entidades que representan la estrategia de expansión, frente a las otras cuatro que no se han expandido, muestra diferencias sustanciales. En general, se observa que en las zonas en expansión, sobre todo en los últimos años, el peso relativo de los créditos ligados al sector inmobiliario es mayor que en la zona tradicional. Así, tanto en crédito hipotecario a familias para adquisición de una vivienda como en la financiación a construcción y promoción inmobiliaria, el peso relativo sobre el conjunto de la cartera crediticia es mayor en las zonas en expansión que en las zonas tradicionales. De nuevo, la expansión en nuevas áreas geográficas responde a la existencia de oportunidades de negocio y de fuerte demanda de servicios bancarios.

En cualquier caso, se observa que también para las entidades que no se han expandido (nacionales, locales, dispersas y contractivas) se ha producido un cambio a lo largo del tiempo





FUENTE: Banco de España.

en la composición de su crédito en la dirección de un aumento del peso de la financiación ligada al sector inmobiliario en sentido amplio, reflejo del fuerte proceso de expansión de dicho sector en España en la última década.

## 5 Conclusiones

En este trabajo, fundamentalmente descriptivo, se ha analizado el proceso de expansión geográfica de las entidades de depósito españolas. Por un lado, existe un conjunto elevado de entidades, de pequeño tamaño, especializadas en un área geográfica concreta y que, en general, no han entrado en nuevas áreas geográficas para desarrollar su negocio. De forma complementaria, existen unas pocas entidades que operan en todos los mercados bancarios. Frente a estas entidades locales o nacionales, respectivamente, se encuentra un conjunto amplio de entidades, normalmente de mediano tamaño (bancos y cajas de ahorros regionales y cooperativas de crédito grandes), que sí han extendido su operativa a nuevos mercados geográficos más allá de sus mercados locales tradicionales.

El modelo de expansión geográfica no es único. Por un lado, hay entidades que se expanden solo hacia las provincias limítrofes; otras hacia las limítrofes y hacia grandes mercados bancarios, a pesar de que no exista proximidad. En ambos casos, el peso del negocio local sigue siendo predominante. Un estadio intermedio es la expansión geográfica a provincias contiguas con una cierta dilución del peso del negocio local. Finalmente, algunas entidades de carácter regional han llegado ya a culminar una estrategia que las ha convertido en entidades nacionales, esto es, en entidades con presencia en todo el territorio nacional, aunque, lógicamente, el peso relativo de la zona de origen es todavía bastante elevado.

En general, el proceso de expansión no supone el mantenimiento del negocio en la zona tradicional, sino que existe un cambio en la especialización. Por un lado, en la zona de expansión predomina la concesión de crédito frente a la captación de depósitos, poniendo de manifiesto que las entidades buscan colocar su exceso de fondos en la zona tradicional a nuevos clientes (familias y empresas) en la zona de expansión. Por otro lado, la composición relativa de la cartera crediticia también cambia, con un mayor peso del crédito vinculado al sector inmobiliario en las zonas en expansión, frente a un mayor peso en la zona tradicional del crédito al consumo a empresas del resto de sectores de actividad distintos de la construcción y promoción inmobiliaria.

Del análisis anterior se desprenden algunas reflexiones de carácter más general. En primer lugar, se observa que en un mercado bancario altamente integrado como el español subsisten diferentes tipos de entidades, con estrategias de presencia en el territorio muy diferentes. Después de un proceso largo de desregulación estructural y de liberalización del sistema bancario español, con libertad de apertura de oficinas de todas las entidades en todo el territorio (siempre que se satisfagan los requisitos prudenciales) en las dos últimas décadas y, además, con libre entrada de entidades de la Unión Europea, sin limitación del número de oficinas ni de la operativa a desarrollar, durante los últimos 15 años el resultado que se observa no es el de un mercado en el que todas las entidades regionales se han convertido en nacionales o en el que dichas entidades regionales tienen presencia muy significativa en numerosos mercados regionales en los que operaban y en los que la especialización geográfica ha desaparecido. Lo que se observa, por el contrario, es la convivencia (y la supervivencia a lo largo del tiempo) de diferentes estrategias de negocio: entidades locales que no tienen ninguna presencia fuera de su territorio tradicional; entidades regionales con diferente grado de expansión en otras áreas geográficas, con o sin dilución del peso relativo de su negocio en el área tradicional; entidades con especializaciones distintas, no ligadas al territorio, sino a otras variables; y, finalmente, la existencia de unos pocos grupos bancarios, con un tamaño muy elevado, que operan en todo el territorio.

El mercado bancario europeo está sujeto a un proceso creciente de integración, en particular en el área del euro<sup>11</sup>. La experiencia española pone de manifiesto que no cabe esperar que en dicho mercado se observe que numerosas entidades extranjeras entran en cada uno de los mercados bancarios de cada país, ni que desaparezcan los bancos especializados en operar solo en un país o en una región. Por el contrario, lo que cabe esperar es una enorme diversidad de estrategias bancarias, con convivencia de algunos grandes grupos multinacionales operando en numerosos países, entidades regionales que operan en varios países con oficinas en plazas financieras importantes del resto de países, y un número muy elevado de entidades que permanecen en cada país, sin operativa en el resto de países. Este resultado sería lo esperable en un mercado financiero como el europeo. Esperar que todas las entidades operen en todos los países es simplemente no entender cómo funciona un mercado bancario y negar la contribución a la mejora de la eficiencia que representa la diversidad de estrategias bancarias. Buscar desesperadamente qué factores (barreras) pueden estar limitando un modelo bancario en el que muchos bancos están presentes en muchos países y legislar con la pretensión de imponer a muy corto plazo dicho modelo soñado es simplemente un error grave, que no pondera adecuadamente la capacidad de decisión de las entidades ni aprende de los procesos históricos de desarrollo del sistema bancario.

La segunda reflexión que permite el trabajo tiene una dimensión local y más coyuntural. Ante el cambio de ciclo económico que está viviendo la economía española, con una desaceleración notable del crecimiento económico y, en línea con él, del crédito, junto con las dificultades de funcionamiento, que todavía persisten al escribir este trabajo, de los mercados internacionales de financiación mayorista (interbancario, de titulaciones, de instrumentos híbridos de deuda y capital regulatorio), las entidades que han desarrollado una estrategia de expansión territorial intensa puede que tengan que revisar dicho modelo o, por lo menos, la velocidad a la que dicho modelo avanza.

Por un lado, un menor crecimiento de la demanda de crédito, en parte asociado al menor crecimiento de las actividades inmobiliarias, va a frenar las oportunidades de crecimiento de

---

11. Véanse European Central Bank (2008), Commission of the European Communities (2006) y Pérez, Salas y Saurina (2005).

negocio que existían hasta hace poco en numerosos mercados bancarios provinciales. Por ello, los incentivos a entrar en nuevas áreas geográficas están disminuyendo significativamente. Por otro lado, cabe esperar un cambio en la composición del negocio desarrollado en los mercados de nueva entrada, con una disminución del cociente crédito/depósitos y con un aumento del peso relativo del crédito no vinculado a actividades inmobiliarias. Finalmente, aquellas entidades en las que el proceso de ajuste de las dos variables anteriores no evolucione adecuadamente van a ver aumentada la presión para redimensionar geográficamente su nivel de negocio. En cualquier caso, no sería la primera vez que esto ocurriera. Como se ha explicado en este trabajo, en determinados períodos (en particular, coincidiendo con la fase recesiva de la economía española en 1993) el número de oficinas bancarias se redujo o se moderó su ritmo de expansión de forma notable en respuesta a procesos de racionalización de costes y de aumento de la eficiencia.

Dejamos para futuros análisis la modelización del proceso de expansión del negocio bancario y el estudio detallado de los determinantes empíricos de dicho proceso. El objetivo de este trabajo era simplemente señalar algunos hechos estilizados de dicho proceso, entender las estrategias que las entidades han desarrollado y extraer algunas conclusiones para informar mejor algunos debates actuales, tanto en el contexto europeo como en el español.

## BIBLIOGRAFÍA

- BARROS, P. (1995). «Post-entry Expansion in Banking: The Case of Portugal» *International Journal of Industrial Organization*, 13, pp. 593-611, diciembre.
- BERGER, A., y DE YOUNG (2006). «Technological Progress and the Geographic Expansion of the Banking Industry», *Journal of Money, Credit and Banking*, vol. 38, n.º 6, septiembre.
- BRESNAHAN, T., y P. REISS (1991). «Entry and Competition in Concentrated Markets», *Journal of Political Economy*, vol. 99, n.º 51.
- COHEN, A., y M. MAZZEO (2005). «Investment Strategies and Market Structure: An Empirical Analysis of Bank Branching Decisions», manuscrito no publicado.
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (2006). *Financial Integration Monitor*.
- COTTERILL, R., y L. HALLER (1992). «Barrier and Queue Effects: A Study of Leading US Supermarket Chain Entry Patterns», *The Journal of Industrial Economics*, vol. 40, n.º 4, diciembre, pp. 427-440.
- DE JUAN, R. (2003). «The Independent Submarkets Model: An Application to the Spanish Retail Banking Market», *International Journal of Industrial Organization*, 21, pp. 1461-1487.
- DICK, A. (2006). «Nationwide Branching and Its Impact on Market Structure, Quality, and Bank Performance», *Journal of Business*, vol. 79, n.º 2.
- EUROPEAN CENTRAL BANK (2008). *Financial Integration Report*, abril.
- FUENTELES, L., y V. SALAS (1994). «Estudios sobre la banca al por menor», *Colección Documenta*, Fundación BBV.
- (1992). *Estudios sobre banca al por menor*, Bilbao, Fundación BBV, 78 p.
- FUENTELES, L., J. GÓMEZ y Y. POLO (2002). «Followers' Entry Timing: Evidence From The Spanish Banking Sector After Deregulation», *Strategic Management Journal*, 23, pp. 245-264.
- HOLMES, T. J. (2008). «The Diffusion of Wal-Mart and Economies of Density», enero, manuscrito no publicado.
- HOTELLING, H. (1929). «Stability in Competition», *Economic Journal*, n.º 39, pp. 41-47.
- JIMÉNEZ, G., V. SALAS y J. SAURINA (2008). «Organizational distance and use of collateral in business loans», de próxima publicación en *Journal of Banking and Finance*.
- LANZILLOTTI, R., y T. SAVING (1969). «State Branching Restrictions and the Availability of Banking Services», *Journal of Money, Credit and Banking*, noviembre, pp. 778-788.
- PÉREZ, D., V. SALAS y J. SAURINA (2005). «Banking integration in Europe», *Moneda y Crédito*, 220, pp. 105-154.
- SALAS, V., y J. SAURINA (2003). «Deregulation, market power and risk behavior in Spanish banks», *European Economic Review*, n.º 47, pp. 1061-1075.
- SALOP, S. (1979). «Monopolistic Competition with Outside Goods», *Bell Journal of Economics*, 10, pp. 141-156.
- TOIVANEN, O., y M. WATERSON (2005). «Market Structure and Entry: Where's the Beef?», *Rand Journal of Economics*, vol. 36, n.º 3, otoño, pp. 680-699.
- WATERSON, M. (1993). «Retail Pharmacy in Melbourne: Actual and Optimal densities», *The Journal of Industrial Economics*, vol. XLI, pp. 403-419.