

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
Departamento de Organización de Empresas  
Doctorado en Economía de la Empresa



Tesis doctoral

# BANCA DE PROXIMIDAD

## Capacidad de resistencia ante episodios de crisis: análisis del 2000 al 2015

27 de junio de 2017

Que presenta **Esteban Sánchez**, [esanchez@afi.es](mailto:esanchez@afi.es)

Dirigida por: Dr. Ángel Berges Lobera

---

# Índice

---

1. Contexto de la tesis, hipótesis y metodología
2. Marco conceptual de la banca de proximidad, importancia y evolución reciente en España
3. Estrategias de proximidad y resistencia a la crisis: hipótesis y resultados
4. Conclusiones y lecciones aplicables

# 1 | Contexto de la tesis, hipótesis y metodología

## Contexto de la tesis

- **Modelo de negocio que incluye pequeños bancos, cajas de ahorros y cooperativas de crédito, regionales, locales o especializados en colectivos de clientes (universitarios, militares, arquitectos...),**
- **presente de forma significativa en todo el mundo,**
- **cuyos ratios demuestran fortaleza financiera, no solo en España,**
- **y que en algunas jurisdicciones goza de una supervisión y protección específica diferenciada de las entidades más grandes** (“Community banking connetions” –FED- y National Credit Unions Administration en EEUU)
- **Esta tesis coincide en el tiempo con**
  - i. un debate intenso sobre la necesidad de nuevos procesos de concentración bancaria para mejorar la rentabilidad e incrementar la integración financiera y**
  - ii. la aprobación del RDI 11/2017 para mejorar la resistencia de las cooperativas de crédito ante situaciones de dificultad**

Contexto de la tesis, hipótesis y metodología

## Hipótesis fundamentales

1. Que las entidades que se mantuvieron fieles al modelo de banca de proximidad,

- algunas cajas de ahorros
- el subsector de cooperativas de crédito/cajas rurales

soportaron los retos de la crisis económica y financiera con mayor solvencia que aquellas entidades que abandonaron este modelo

2. Que las entidades que habían desarrollado un modelo de banca próxima hasta el año 2000 comenzaron a “desnaturalizarse” a partir de esa fecha al iniciar una estrategia de expansión territorial más propia de entidades de crédito de carácter multimercado (subsector de bancos).

Contexto de la tesis, hipótesis y metodología

## Hipótesis fundamentales

3. Que este proceso de “desnaturalización” introdujo vulnerabilidades en la fortaleza financiera de las entidades que abandonaron el modelo de banca de proximidad que provocaron que el impacto fuera más intenso en estas entidades que en aquellas que se mantuvieron fieles a sus modelos al inicio de la fase de expansión
  - La mayoría de las cajas de ahorros, en particular, aquellas que durante la fase de expansión no habían completado la transición del modelo situándose en una posición intermedia entre banca de proximidad y banca multimercado

En definitiva, que la banca de proximidad, aun sufriendo también los impactos de una crisis severa como el resto de modelos bancarios, aporta valor desde el punto de la estabilidad financiera

Contexto de la tesis, hipótesis y metodología

## Metodología de análisis

- **Estudio de carácter retrospectivo** ya que nuestro objetivo es investigar sobre hechos ocurridos en el periodo 2000 a 2015
- Sobre **los datos económicos y financieros de una muestra significativa de entidades** tanto desde un punto de vista longitudinal como transversal:
  - **Profundidad histórica de 16 años**
  - **137 entidades individuales en el año 2000**, que va disminuyendo hasta una **muestra mínima de 76 entidades en el año 2015**
- **Elaborada con datos fiables:** estados financieros públicos a cierre de año registrados por instituciones y organismos de toda confianza (AEB, CECA, UNACC, Banco de España o CNMV). > **180.000 datos**
- Utilizando **como técnica estadística** para contrastar y verificar las hipótesis **la regresión lineal**, ya que nos permite concluir de forma sencilla pero fiable sobre el grado de dependencia entre las variables

La profundidad longitudinal y transversal del estudio, la fiabilidad de los datos utilizados, la técnica estadística aplicada y la tipología de relaciones que establecemos nos permiten un elevado grado de confianza en las conclusiones obtenidas

# 2 | Marco conceptual de la banca de proximidad, importancia y evolución reciente en España



Marco conceptual de la banca de proximidad, importancia y evolución reciente en España

# Rasgos distintivos y características de la banca de proximidad

- Propiedad y gestión están estrechamente vinculados a un territorio o ámbito limitado
- Nacen con el objetivo de satisfacer principalmente las necesidades de las familias y las pymes de su ámbito geográfico o sectorial, en el que se encuentra la mayor parte de sus recursos y oficinas
- Consecuencia de lo anterior, los empleados y socios residen en la localidad en la que la entidad está establecida

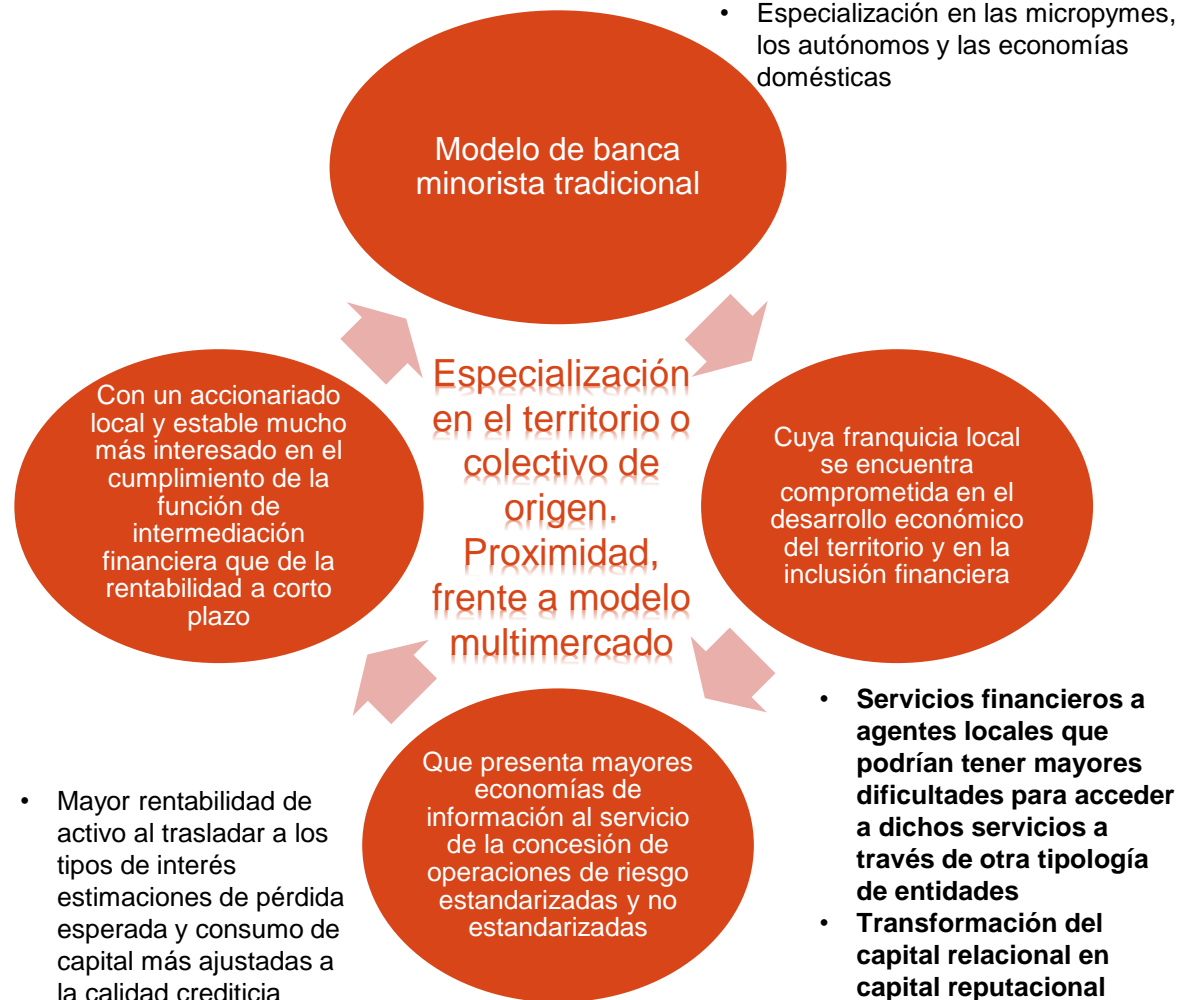


- Pequeños bancos
- Cajas de ahorros
- Cooperativas de crédito

Locales, regionales o especializados en colectivos

específicos

- Cercanía a los clientes
- Servicios bancarios tradicionales
- **Financiación casi exclusivamente con depósitos de clientes (muy limitado acceso a mercados)**
- Especialización en las micropymes, los autónomos y las economías domésticas



- Mayor rentabilidad de activo al trasladar a los tipos de interés estimaciones de pérdida esperada y consumo de capital más ajustadas a la calidad crediticia



Marco conceptual de la banca de proximidad, importancia y evolución reciente en España

# Perímetro de la presente investigación: sector bancario español y banca de proximidad

## ▪ Sector bancario español

- Entidades dedicadas a banca minorista y las entidades especializadas en financiación (consumo minorista, préstamos hipotecarios, administraciones locales...) o de banca mayorista, corporativa, de inversión, banca privada o depositaria
  - *Fuera del perímetro del sector bancario español: las sucursales comunitarias y no comunitarias, los bancos sin actividad o en liquidación así como el ICO y los establecimientos financieros de crédito*

## ▪ Banca de proximidad: 2 condiciones para fijar su perímetro a diciembre de 2000

- **Una cuantitativa:** volumen de activos por debajo de los 10.000 millones de euros
- **Una cualitativa:** aquellas entidades con un marcado origen territorial o que operen fundamentalmente en un área geográfica limitada, sea municipio, comarca, provincia o región
  - *Unidad territorial la provincia (o provincias de origen) y un ratio del 70% o superior de las oficinas*
  - *También se incluyen aquellas entidades que se dirigen a un colectivo de clientes que comparten características comunes*

*Para abandonar el grupo de la banca de proximidad en los años siguientes al 2000 se deben dar simultáneamente ambas condiciones*

Marco conceptual de la banca de proximidad, importancia y evolución reciente en España

## Principales magnitudes a diciembre 2000

	Número de entidades			Oficinas totales		
	Totales	B. proxim.	%	Totales	B. proxim.**	%
Bancos*	83	23	27,7%	15.900	2.490	15,7%
Cajas de ahorros	47	37	78,7%	19.295	6.065	31,4%
Cooperativas de crédito	90	90	100,0%	3.948	3.640	92,2%
<b>Total</b>	<b>220</b>	<b>150</b>	<b>68,2%</b>	<b>39.143</b>	<b>12.195</b>	<b>31,2%</b>

	Total activo			Crédito más depósitos a clientes		
	Totales	B. proxim.	%	Totales	B. proxim.	%
Bancos*	610.172,0	50.010	8,2%	598.754,6	66.165	11,1%
Cajas de ahorros	400.410,6	137.931	34,4%	522.443,9	195.627	37,4%
Cooperativas de crédito	38.569,2	38.569	100,0%	57.782,8	57.783	100,0%
<b>Total</b>	<b>1.049.152</b>	<b>226.510</b>	<b>21,6%</b>	<b>1.178.981</b>	<b>319.574</b>	<b>27,1%</b>

\* No incluye ni sucursales comunitarias ni extracomunitarias, ni entidades sin actividad o en liquidación

Caja Caminos se incluye en el subsegmento de bancos desde 2000

\*\* Las oficinas de la banca de proximidad solo incluyen aquellas en territorio natural  
Las oficinas totales de la banca de proximidad eran 14.889 un 38% del total de oficinas.

Marco conceptual de la banca de proximidad, importancia y evolución reciente en España

## Evolución reciente en España: el proceso de “desnaturalización” de la banca de proximidad

	Año					Var. s/2000	Var. s/2008
	2000	2008	2013	2014	2015		
<b>Proporción de las entidades de la banca de proximidad</b>							
Bancos	27,7%	19,4%	14,8%	11,1%	11,1%	-59,9%	-42,6%
Cajas de ahorros	78,7%	55,6%	40,0%	35,7%	42,9%	-45,6%	-22,9%
Cooperativas de crédito	100,0%	98,8%	100,0%	100,0%	100,0%	0,0%	1,3%
<b>Total</b>	<b>68,2%</b>	<b>62,2%</b>	<b>59,0%</b>	<b>56,5%</b>	<b>56,9%</b>	<b>-16,5%</b>	<b>-8,5%</b>

	Año					Var. s/2000	Var. s/2008
	2000	2008	2013	2014	2015		
<b>Proporción de las oficinas de la banca de proximidad en territorio original o natural</b>							
Bancos	15,7%	8,7%	5,1%	3,7%	4,0%	-74,6%	-54,2%
Cajas de ahorros	31,4%	17,0%	12,2%	10,4%	14,2%	-55,0%	-16,7%
Cooperativas de crédito	92,2%	82,1%	85,2%	83,8%	82,6%	-10,4%	0,6%
<b>Total</b>	<b>31,2%</b>	<b>21,5%</b>	<b>19,3%</b>	<b>18,5%</b>	<b>20,4%</b>	<b>-34,4%</b>	<b>-5,1%</b>

	Año					Var. s/2000	Var. s/2008
	2000	2008	2013	2014	2015		
<b>Proporción de la plantilla de las entidades de la banca de proximidad</b>							
Bancos	14,6%	9,0%	3,8%	2,5%	2,7%	-81,5%	-69,9%
Cajas de ahorros	39,8%	21,5%	14,0%	12,3%	15,1%	-62,2%	-30,0%
Cooperativas de crédito	100,0%	79,9%	100,0%	100,0%	100,0%	0,0%	25,1%
<b>Total</b>	<b>30,3%</b>	<b>21,0%</b>	<b>17,0%</b>	<b>16,0%</b>	<b>17,6%</b>	<b>-41,9%</b>	<b>-16,1%</b>

Marco conceptual de la banca de proximidad, importancia y evolución reciente en España

## Evolución reciente en España: el proceso de “desnaturalización” de la banca de proximidad

	Año					Var. s/2000	Var. s/2008
	2000	2008	2013	2014	2015		
<b>Proporción del activo total de las entidades de la banca de proximidad</b>							
Bancos	8,2%	4,9%	1,9%	1,6%	1,6%	-80,6%	-67,6%
Cajas de ahorros	34,4%	18,0%	12,3%	10,8%	15,2%	-55,8%	-15,3%
Cooperativas de crédito	100,0%	77,7%	100,0%	100,0%	100,0%	0,0%	28,6%
<b>Total</b>	<b>21,6%</b>	<b>13,5%</b>	<b>11,3%</b>	<b>10,2%</b>	<b>11,8%</b>	<b>-45,6%</b>	<b>-12,9%</b>

	Año					Var. s/2000	Var. s/2008
	2000	2008	2013	2014	2015		
<b>Proporción de los créditos más depósitos de la clientela de las entidades de la banca de proximidad</b>							
Bancos	11,1%	6,9%	2,5%	1,9%	2,1%	-80,8%	-69,1%
Cajas de ahorros	37,4%	19,4%	12,4%	11,8%	16,2%	-56,7%	-16,5%
Cooperativas de crédito	100,0%	78,1%	100,0%	100,0%	100,0%	0,0%	28,0%
<b>Total</b>	<b>27,1%</b>	<b>16,9%</b>	<b>12,9%</b>	<b>12,2%</b>	<b>14,4%</b>	<b>-46,8%</b>	<b>-14,7%</b>

El proceso de concentración del sector bancario español reduce la importancia de la banca de proximidad, más en términos de negocio que de capacidad instalada, pero es en los años de expansión cuando se produce el proceso de “desnaturalización”

Marco conceptual de la banca de proximidad, importancia y evolución reciente en España

## Evolución reciente en España: las cooperativas de crédito en la banca de proximidad

	Año					Var. s/2000	Var. s/2008
	2000	2008	2013	2014	2015		
<b>Proporción de las cooperativas de crédito sobre el agregado de los tres subsectores</b>							
Entidades	40,9%	43,1%	48,5%	48,1%	47,7%	16,6%	10,7%
Oficinas bancarias en territorio original	10,1%	11,3%	13,8%	14,6%	15,0%	48,5%	32,9%
Plantilla	5,5%	8,0%	9,2%	9,6%	10,0%	81,4%	25,2%
Activo total	3,7%	4,0%	5,4%	5,2%	5,3%	45,0%	32,9%
Créditos más depósitos a la clientela	4,9%	5,3%	6,4%	6,5%	6,7%	37,5%	27,9%

	Año					Var. s/2000	Var. s/2008
	2000	2008	2013	2014	2015		
<b>Proporción de las cooperativas de crédito sobre la banca de proximidad</b>							
Entidades	60,0%	68,4%	82,3%	85,1%	83,8%	39,6%	22,5%
Oficinas bancarias en territorio original	29,8%	43,0%	60,6%	66,3%	60,6%	102,9%	40,8%
Plantilla	18,1%	30,3%	54,2%	60,2%	56,6%	212,2%	86,6%
Activo total	17,0%	23,1%	47,7%	51,5%	45,3%	166,3%	96,3%
Créditos más depósitos a la clientela	18,1%	24,3%	49,5%	53,4%	46,7%	158,3%	92,0%

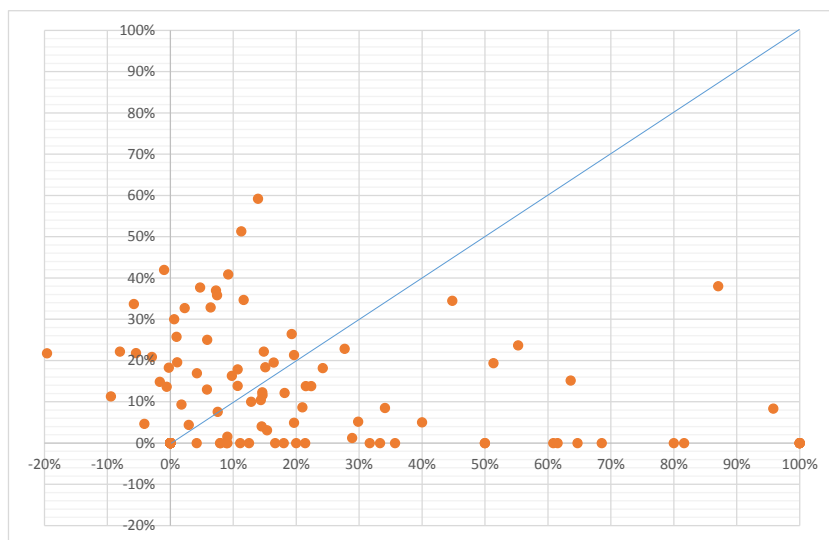
Tras el proceso de integración y reestructuración del sector bancario español, a diciembre de 2015 las cooperativas de crédito/cajas rurales son la figura emergente de la banca de proximidad en España

# 3 | Estrategias de proximidad y resistencia a la crisis: hipótesis y resultados

Estrategias de proximidad y resistencia a la crisis: hipótesis y resultados

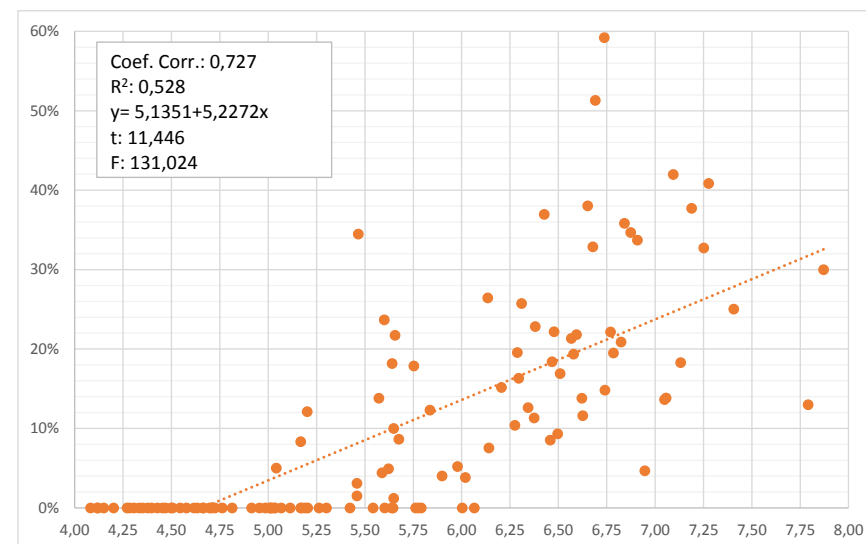
# Estrategias de proximidad frente a “desnaturalización” en la etapa precrisis (2000 a 2008)

Crecimiento de oficinas en y fuera de territorio natural



Eje horizontal: aperturas en territorio original o natural  
Eje vertical: aperturas fuera de territorio original o natural

Tamaño y “desnaturalización”



Eje vertical: aperturas fuera de territorio original o natural de 2000 a 2008  
Eje horizontal: logaritmo del activo total en 2000

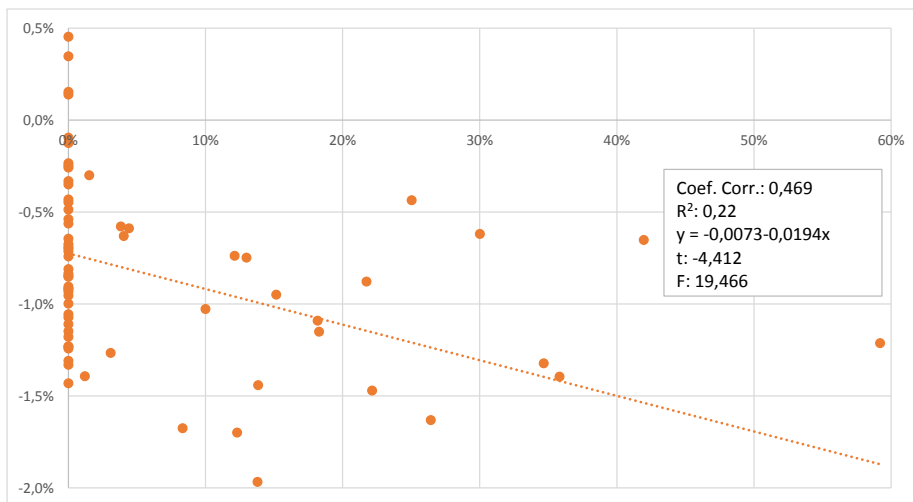
Las mayores entidades por volumen de activo fueron las que incrementaron en mayor medida las oficinas fuera de sus territorios originales o naturales, por tanto, las mayores entidades presentaron durante el periodo de expansión una mayor inclinación a perder el modelo de banca de proximidad



Estrategias de proximidad y resistencia a la crisis: hipótesis y resultados

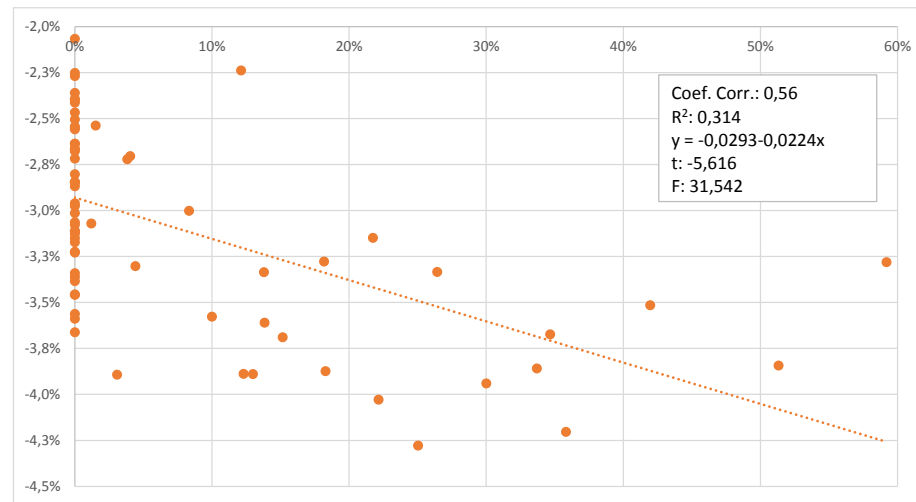
# Estrategias de proximidad frente a “desnaturalización” en la etapa precrisis (2000 a 2008)

Variación del margen de negocio unitario y “desnaturalización” del modelo de negocio



Eje vertical: variación del margen de negocio unitario de 2000 a 2008  
Eje horizontal: aperturas fuera de territorio original o natural de 2000 a 2008

Deterioro del valor de franquicia y “desnaturalización” del modelo de negocio



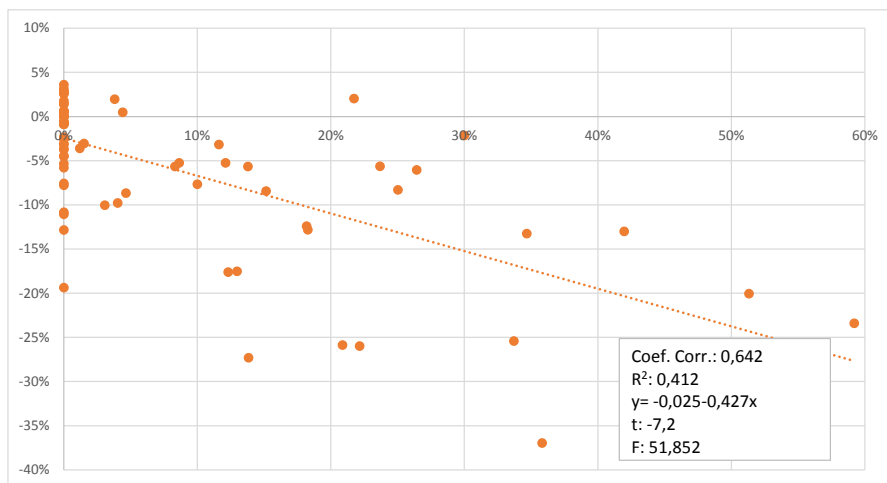
Eje vertical: coste de pasivo a 2008  
Eje horizontal: aperturas fuera de territorio original o natural de 2000 a 2008

Las entidades con mayor expansión fuera de territorio natural de 2000 a 2008: i) disminuyen el margen de negocio o capacidad de compensar los factores de producción, ii) asumen un mayor pérdida del valor de franquicia (mayor coste de pasivo),

Estrategias de proximidad y resistencia a la crisis: hipótesis y resultados

## Estrategias de proximidad frente a “desnaturalización” en la etapa precrisis (2000 a 2008)

Variación del peso de los depósitos de clientes y  
“desnaturalización” del modelo de negocio



Eje vertical: variación del peso de los depósitos de clientes de 2000 a 2008

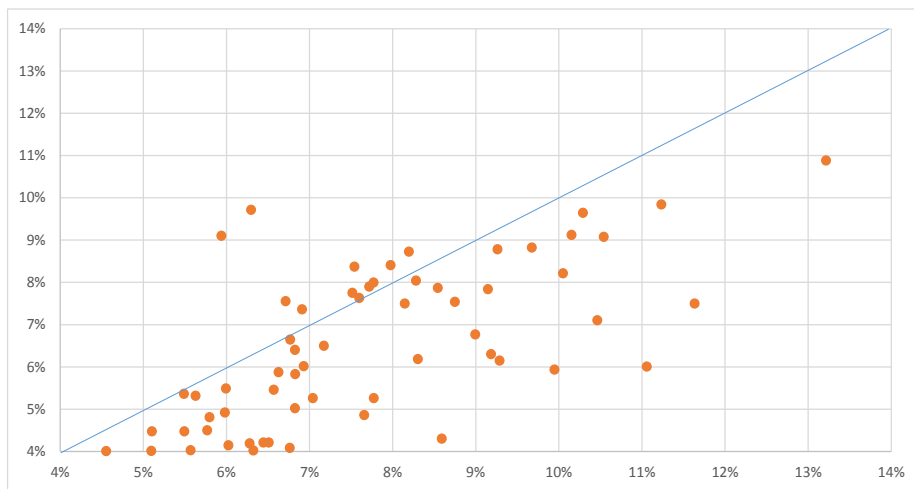
Eje horizontal: aperturas fuera de territorio original o natural de 2000 a 2008

iii) presentan una mayor degradación del peso de depósitos de clientes (mayor exposición a la volatilidad de los mercados de capitales) y

Estrategias de proximidad y resistencia a la crisis: hipótesis y resultados

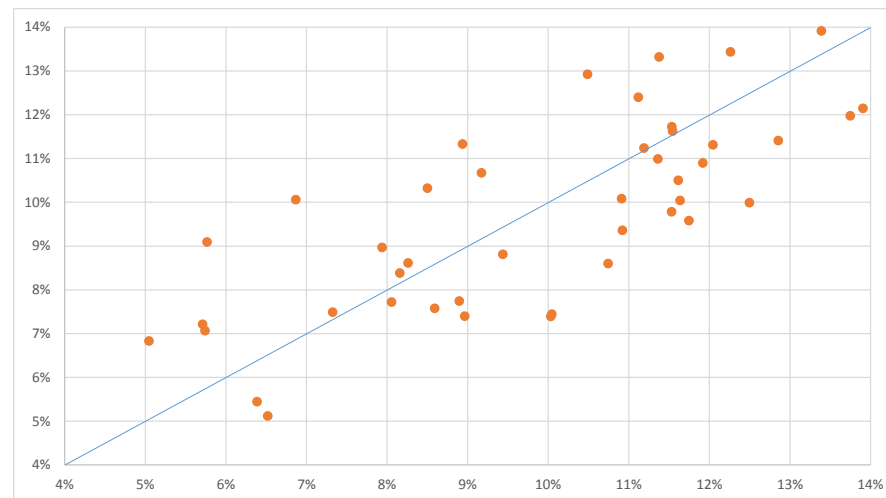
## Estrategias de proximidad frente a “desnaturalización” en la etapa precrisis (2000 a 2008)

Apalancamiento en las entidades con crecimiento fuera de sus territorios originales



Eje vertical: apalancamiento en 2008  
Eje horizontal: apalancamiento en 2000

Apalancamiento en las entidades sin crecimiento fuera de sus territorios originales



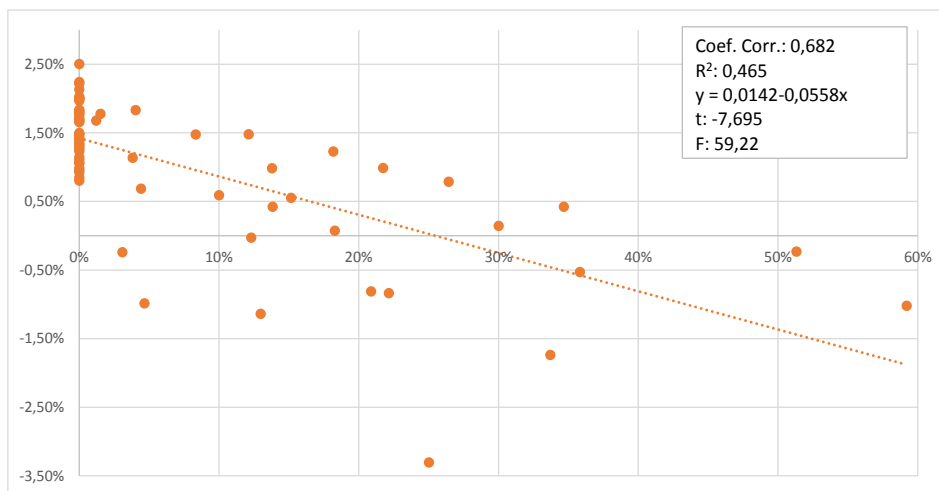
Eje vertical: apalancamiento en 2008  
Eje horizontal: apalancamiento en 2000

**iv) deterioran en mayor medida los fondos propios e incrementan la participación de instrumentos híbridos (degradación en la capacidad de absorber pérdidas)**

Estrategias de proximidad y resistencia a la crisis: hipótesis y resultados

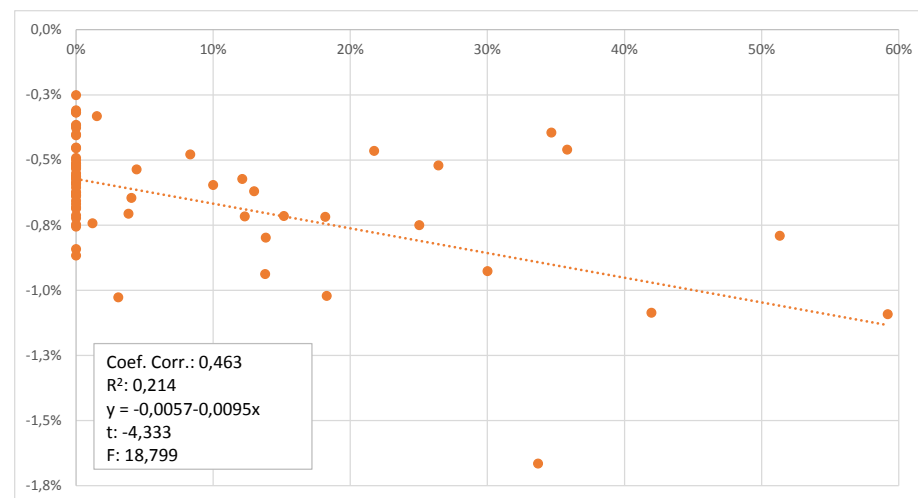
# Resistencia en la crisis: el valor de la proximidad

Margen financiero ajustado a riesgo acumulado a 2014 y “desnaturalización” del modelo de negocio



Eje vertical: margen financiero ajustado a riesgo acumulado a 2014 (promedio de 2009 a 2014)  
Eje horizontal: aperturas fuera de territorio original o natural de 2000 a 2008

Deterioro del valor de franquicia y “desnaturalización” del modelo de negocio



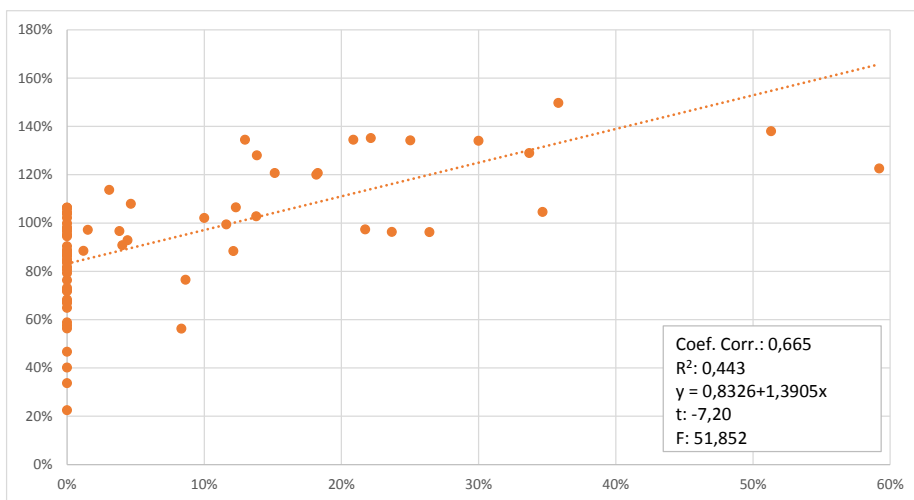
Eje vertical: coste de pasivo a 2015  
Eje horizontal: aperturas fuera de territorio original o natural de 2000 a 2008

Las entidades con mayor expansión fuera de territorio natural 2000 a 2008: i) presentan menores márgenes financieros ajustados a riesgo, ii) siguen manteniendo un coste de pasivo superior al de las entidades que se mantuvieron dentro del modelo de banca de proximidad,

Estrategias de proximidad y resistencia a la crisis: hipótesis y resultados

## Resistencia en la crisis: el valor de la proximidad

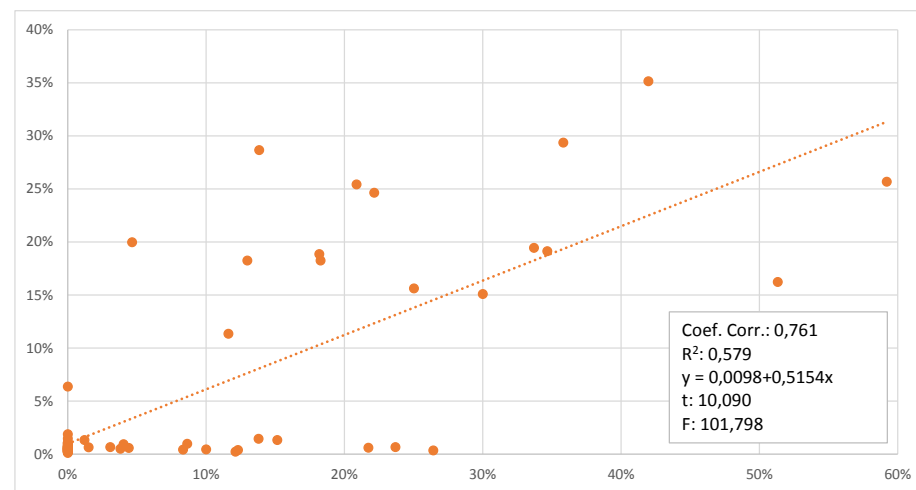
Liquidez estructural y “desnaturalización” del modelo de negocio



Eje vertical: posición de liquidez estructural (ItD) a 2011

Eje horizontal: aperturas fuera de territorio original o natural de 2000 a 2008

Necesidad de apelar a financiación más “cara” y “desnaturalización” del modelo de negocio



Eje vertical: crecimiento de valores negociables de 2000 a 2011

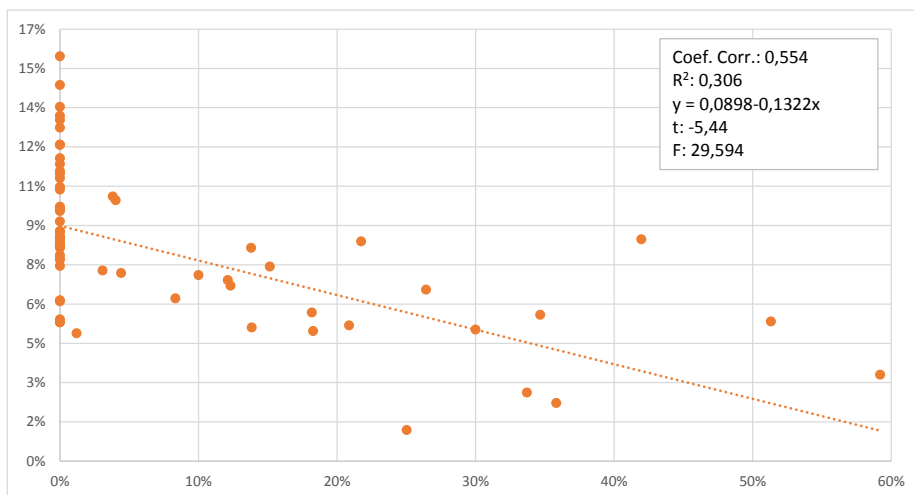
Eje horizontal: aperturas fuera de territorio original o natural de 2000 a 2008

iii) presentan una menor estabilidad de la financiación (mayores costes de financiación, por su mayor dependencia de los mercados de capitales, y un mayor riesgo de liquidez) y son las que más crecen en valores negociables,

Estrategias de proximidad y resistencia a la crisis: hipótesis y resultados

# Resistencia en la crisis: el valor de la proximidad

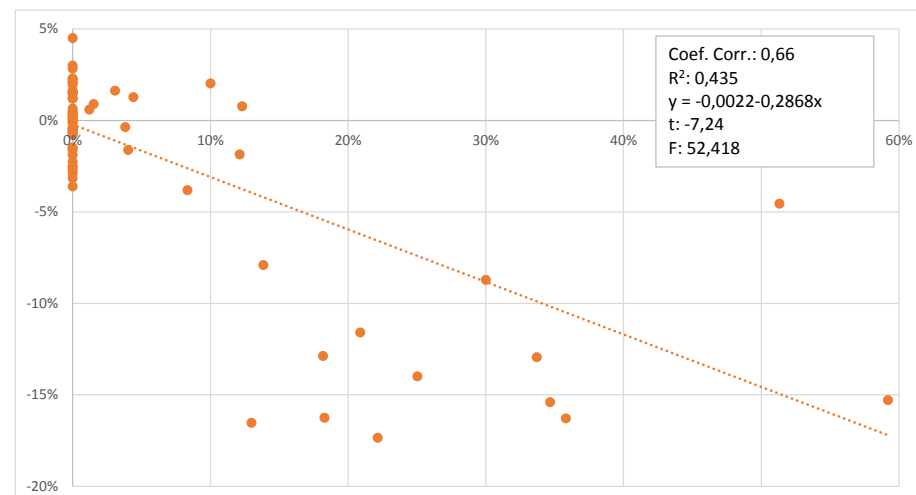
Apalancamiento a 2015 y “desnaturalización” del modelo de negocio



Eje vertical: apalancamiento a 2015

Eje horizontal: aperturas fuera de territorio original o natural de 2000 a 2008

Capacidad de absorción de pérdidas y “desnaturalización” del modelo de negocio



Eje vertical: variación de la capacidad de absorción de pérdidas de 2008 a 2015

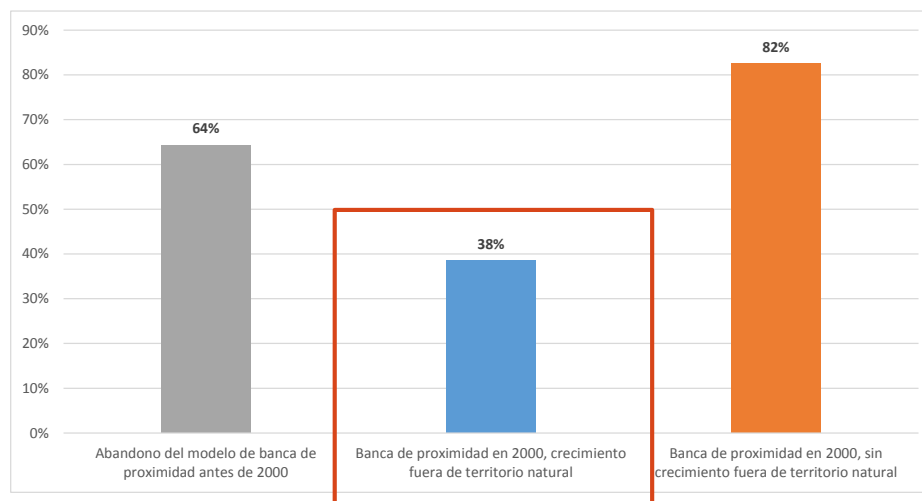
Eje horizontal: aperturas fuera de territorio original o natural de 2000 a 2008

- iv) presentan menores ratios de apalancamiento (menor solvencia y capacidad de enfrentar pérdidas inesperadas) y
- v) también mayores variaciones negativas en su capacidad de absorción de pérdidas (mayores impactos en escenarios de crisis)

Estrategias de proximidad y resistencia a la crisis: hipótesis y resultados

## Resistencia en la crisis: el valor de la proximidad

Proporción de entidades que sobreviven tras la crisis (diciembre 2015)



La disminución del número de entidades de la banca de proximidad con crecimiento en territorios de expansión en el periodo 2000 a 2008 es mucho mayor que la reducción del número de entidades que han permanecido fieles a sus territorios originales o naturales

A caballo entre unas y otras aquellas entidades que con anterioridad a diciembre de 2000 ya habían perdido la condición de banca de proximidad y se encontraban en proceso de consolidar su nuevo modelo de negocio

Estrategias de proximidad y resistencia a la crisis: hipótesis y resultados

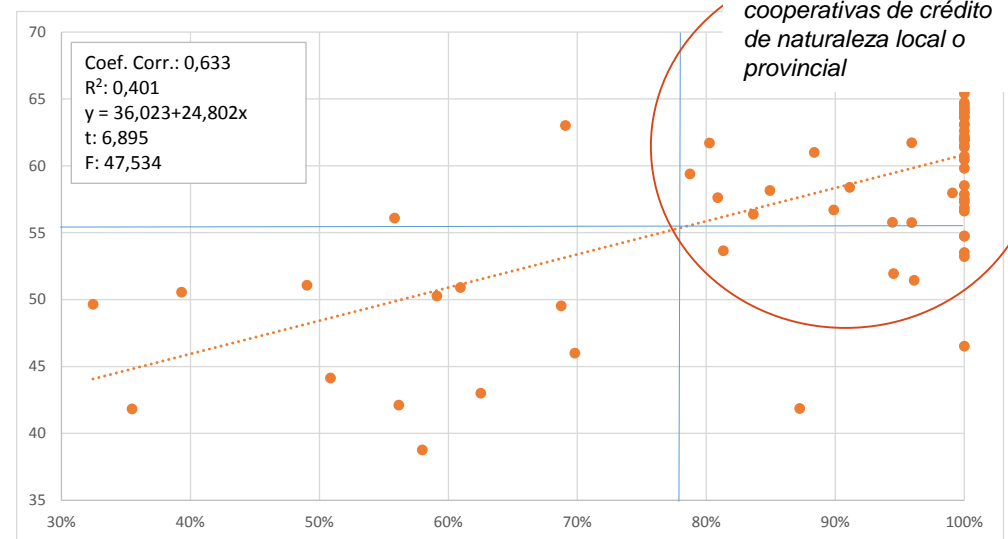
# Indicador sintético de resistencia (índice ISR)

## VARIABLES DEL ÍNDICE:

- Margen financiero ajustado a riesgo promedio
- Valor de franquicia
- Estabilidad de la financiación
- Capitalización
- Modernidad del negocio
- Diversificación de los ingresos
- Eficiencia en gastos

Índice  
sintético de  
resistencia

## Territorialidad y fortaleza del modelo de negocio en 2015 (índice ISR)



Eje vertical: puntuación asignada por el índice ISR en 2015 (base 100)  
Eje horizontal: territorialidad (oficinas en territorio original o natural frente al total)

Cuanto mayor territorial es una entidad mayor es la fortaleza de su modelo de negocio



# 4 | Conclusiones y lecciones aplicables

## Conclusiones y lecciones aplicables

- Práctica “bancarización” del sector crediticio tras la “desnaturalización” del modelo bancario de cajas de ahorros
- Relación directa y significativa entre volumen de activo y expansión fuera del territorio original o natural, así como entre expansión fuera del territorio original o natural y vulnerabilidades que se introducen en el modelo de negocio y la estructura financiera
- Relación directa entre no expansión fuera del territorio natural en el periodo pre-crisis y fortaleza financiera y mayor capacidad de resistencia durante la crisis, así como entre territorialidad y fortaleza actual del modelo de negocio

Estos resultados ponen de manifiesto que i) las vulnerabilidades introducidas durante el proceso de expansión fuera de los territorios originales o naturales de las entidades impactan en su fortaleza financiera lo que condiciona su horizonte de supervivencia durante el periodo de crisis y reestructuración del sector y posterior normalización, y ii) que la territorialidad aporta fortaleza al modelo de negocio

En definitiva, se verifican las tres hipótesis enunciadas:

**La banca de proximidad, aun sufriendo también los impactos de una crisis severa como el resto de modelos bancarios, aporta valor desde el punto de la estabilidad financiera**

## Principales lecciones aplicables

1. Los procesos de concentración sectorial tienden a reducir la presencia de entidades orientadas al modelo de banca de proximidad, lo que puede trasladar el poder de negociación de clientes a las nuevas entidades
2. A pesar de ello, los procesos de concentración sectorial, o de expansión económica, pueden ser alicientes para que las entidades convencidas del valor de la banca de proximidad refuercen su apuesta por este modelo
3. Para la mayoría de las entidades dedicadas a la banca de proximidad su mercado relevante es una única provincia o comarca
4. La pérdida del modelo de banca de proximidad lleva aparejada vulnerabilidades que hacen imprescindible desarrollar modelos de alerta temprana para anticipar impactos inasumibles en escenarios de crisis
5. Para hacer compatible un modelo de banca de proximidad y un proceso de expansión fuera del territorio original o natural se hace fundamental:
  - Alcanzar similares niveles de economías de información en los territorios de expansión
  - Potenciar el valor de franquicia en los territorios de expansión
6. Los procesos de expansión se deben enfrentar por etapas. Es esencial haber consolidado un modelo de negocio o un territorio antes de dar el siguiente paso en un proceso de expansión

GRACIAS

