



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Curso 2017/2018

**FUSIONES Y ADQUISICIONES COMO FORMA DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL:
EL CASO DE BANCO POPULAR**

**MERGERS AND ACQUISITIONS AS A WAY OF BUSINESS GROWTH:
THE CASE OF BANCO POPULAR**



Realizado por la alumna Dña. Marta Rebordinos García

Tutelado por la Profesora Dña. Nuria González Álvarez

En León, a 12 de Diciembre de 2017

ÍNDICE GENERAL

1. Resumen.....	1
2. Introducción	2
3. Objetivos del estudio	3
4. Metodología	4
5. Fusiones y adquisiciones	5
5.1. Fusiones: concepto y tipos	5
5.2. Adquisiciones: concepto y tipos.....	8
5.3. Razones para llevar a cabo fusiones y adquisiciones	10
5.4. Ventajas e inconvenientes de las fusiones y adquisiciones	12
5.4.1. Ventajas	12
5.4.2. Inconvenientes	13
5.5. La gestión de las fusiones y adquisiciones.....	13
5.5.1. Diseño de la operación	14
5.5.2. Integración organizativa y cultural	16
5.5.3. Integración productiva.....	17
5.5.4. Defensa de la competencia	18
6. La desconcentración de empresas.....	18
6.1. Concepto y tipos	18
6.2. Motivos de la desconcentración de empresas	20
7. Estudio del caso: Banco Popular.....	20
7.1. Historia de las entidades	20
7.1.1. Banco Popular-Banco Pastor	20
7.1.2. Banco Popular-Banco Santander	22
7.2. Análisis del tipo de crecimiento externo.....	23
7.2.1. Fusión Banco Popular y Banco Pastor	23
7.2.2. Banco Santander compra Banco Popular	24
7.3. Antes de la fusión: datos económicos.....	24
7.3.1. Banco Popular-Banco Pastor	24
7.3.2. Banco Popular-Banco Santander	28
7.4. La gestión del crecimiento externo.....	31
7.4.1. Banco Popular-Banco Pastor	32
7.4.1.1. Búsqueda y selección de la empresa objetivo.....	32

ÍNDICE GENERAL (CONTINUACIÓN)

7.4.1.2. Integración organizativa	33
7.4.1.3. Integración productiva	37
7.4.1.4. Defensa de la competencia	40
7.4.2. Banco Popular-Banco Santander	40
7.4.2.1. Búsqueda y selección de la empresa objetivo	41
7.4.2.2. Integración organizativa	41
7.4.2.3. Integración productiva	45
7.4.2.4. Defensa de la competencia	47
8. Conclusiones	47
9. Bibliografía	49
10. Anexos	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 5.1: Fusión pura.....	6
Figura 5.2: Fusión por absorción	6
Figura 5.3: Fusión con aportación parcial de activos	7
Figura 5.4: Motivos de las fusiones y adquisiciones.....	12
Figura 5.5: La gestión de las fusiones y adquisiciones	14
Figura 6.1: Escisión.....	19
Figura 6.2: Segregación.....	19
Figura 7.1: Fusión Banco Popular y Banco Pastor.....	24
Figura 7.2: Estructura de dirección Banco Popular.....	36
Figura 7.3: Oficinas Grupo Banco Popular después de la fusión con Pastor	38
Figura 7.4: Estructura organizativa Banco Santander	44
Figura 7.5: Mapa oficinas Banco Popular y Banco Santander en España.....	46

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 7.1: Volumen de activos Banco Popular y Banco Pastor (millones de euros).....	25
Gráfico 7.2: Inversión crediticia Banco Popular y Banco Pastor (millones de euros).....	27
Gráfico 7.3: Depósitos de clientes Banco Popular y Banco Pastor (millones de euros).....	28
Gráfico 7.4: Volumen de activos Banco Popular y Banco Santander (millones de euros).....	29
Gráfico 7.5: Inversión crediticia Banco Popular y Banco Santander (millones de euros).....	30
Gráfico 7.6: Depósitos de clientes Banco Popular y Banco Santander (millones de euros).....	31

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 7.1: Composición Consejo de Administración Grupo Banco Popular.....	34
Cuadro 7.2: Composición Consejo de Administración Grupo Banco Popular después de comprarlo Banco Santander	42
Cuadro 7.3: Composición Consejo de Administración del Banco Santander	43

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 7.1: Número de oficinas Banco Popular y Banco Santander en España.....	45
--	----

1. RESUMEN (ABSTRACT)

El presente Trabajo de Fin de Grado trata del tema de las fusiones y adquisiciones empresariales. Está constituido en dos partes, una parte teórica y otra parte práctica.

La primera parte consta de una explicación teórica referida al concepto y los tipos de fusiones y adquisiciones, al igual que las ventajas e inconvenientes que éstas conllevan para las empresas. Además, se analizan las dificultades que pueden presentarse para las empresas a la hora de realizar una fusión o adquisición.

La segunda parte es la parte práctica, donde se analiza la fusión que ha llevado a cabo el Banco Popular con el Banco Pastor y la posterior compra del Banco Popular por parte de Banco Santander. Primeramente se explica que tipo de fusión o adquisición se ha realizado y a continuación se ofrecen algunos datos económicos que indican la situación de las entidades antes de la fusión o adquisición. Por último, se estudiará la gestión del crecimiento externo analizando las dificultades a las que se han enfrentado en el proceso de la operación de fusión o adquisición.

ABSTRACT

The current Final Degree Project deals with the subject of corporate mergers and acquisitions, it is constituted in two parts, a theoretical part and a practical part.

The first part consists of a theoretical explanation referring to the concept and types of mergers and acquisitions, as well as the advantages and disadvantages that these entail for companies. In addition, the difficulties that can arise for companies when making a merger or acquisition are analyzed.

The second part is the practical part, which analyzes the merger that Banco Popular has carried out with Banco Pastor and the subsequent purchase of Banco Popular by Banco Santander. Firstly, it is explained what type of merger or acquisition has been made and then some economic data that indicate the situation of the entities before the merger or acquisition are offered, finally, the management of external growth will be studied analyzing the difficulties have faced in the process of the merger or acquisition operation.

2. INTRODUCCIÓN

Desde hace algunos años, las fusiones y adquisiciones han tomado importancia como forma de crecimiento empresarial tanto para pequeñas y grandes empresas como para compañías nacionales y extranjeras. Realizando este proceso de crecimiento, las empresas buscan diversos objetivos específicos, pero el motivo fundamental es garantizar la rentabilidad en el negocio a largo plazo. Las empresas se deben enfrentar a los desafíos de un mercado global diversificado y sostener una ventaja competitiva, por lo que es importante formar alianzas para convertirse en entidades financieras más fuertes, permitiendo que las empresas unan sus recursos y así lograr expandirse más fácilmente.

Otro motivo para llevar a cabo este tipo de crecimiento es la necesidad de conseguir el mayor tamaño empresarial posible, ya que es fundamental para alcanzar una mejor posición competitiva en el mercado.

Las empresas que optan por llevar a cabo una fusión o adquisición tienen como principal objetivo la creación de valor en la empresa o evitar la pérdida del mismo si datos de la empresa indican un futuro poco optimista. Sin embargo, no todos los procesos de fusión/adquisición llegan a tener éxito porque las empresas que se unen no llegan a consolidarse correctamente.

A lo largo de la historia, se han realizado numerosas fusiones/adquisiciones que han tenido una gran importancia en el mercado, por ejemplo en 1998 se unieron Exxon Corp. y Mobil Corp. creando la mayor petrolera del mundo; en el año 2000, Time Warner se fusiona con America Online Inc formando el mayor grupo de comunicación del mundo; más recientemente, en el año 2015, se fusionan Pfizer y Allergan dando paso a la farmacéutica más grande del mundo; se podrían citar muchas más de cualquier sector del mercado.

La razón de elegir este tema para el actual Trabajo Fin de Grado, así como el análisis del caso de Banco Popular, es porque con la crisis económica el sector financiero fue uno de los más afectados. Desde que comenzó la crisis, algunas cajas y bancos han desaparecido, mientras otros han decidido llevar a cabo estrategias de crecimiento empresarial externo para hacer frente a las dificultades que les plantea el entorno. Algunas de las fusiones y adquisiciones que se han realizado en el sistema bancario

español han sido propuestas por las propias entidades, pero, hay otras que las ha sugerido el Estado y el FROB, para evitar que las entidades llegaran a quebrar y desaparecieran.

La avalancha de fusiones en el sector bancario español comenzó con las cajas entre 2008 y 2010 donde se llevaron a cabo 12 fusiones que afectaron a 32 entidades, las más destacadas fueron la unión de Bancaja, Caja Madrid, Caja Ávila, Caja Segovia, Caixa Laietana y Caja Insular de Canarias para crear Bankia y la creación de Catalunya Banc con la unión de tres cajas de Cataluña. A partir del año 2012 se produce la integración de Banco Pastor en el Popular; la compra de Banco Cívica por parte de CaixaBank y la creación de Kutxabank (fusión entre Kutxa, BBK, Caja Vital Kutxa y Caja Sur), entre otras. A partir de 2014 ya existen menos operaciones de este tipo, como es el caso de BBVA que adquiere a Catalunya Banc en 2016 y la compra del Banco Popular por parte del Santander en 2017.

Como se puede observar, en los últimos años las fusiones y adquisiciones son operaciones muy habituales dentro del sistema financiero español a causa de la crisis económica. Estas estrategias, les sirven a las entidades para hacer frente a la baja rentabilidad y deudas que presentan y así evitar la desaparición; y por otra parte, para aumentar su poder y cuota de mercado y hacer frente a la competencia.

3. OBJETIVOS DE ESTUDIO

Los objetivos que se persiguen en dicho Trabajo de Fin de Grado se pueden dividir en dos: objetivos teóricos (primera parte del trabajo) y objetivos prácticos (segunda parte del trabajo).

En primer lugar, con los objetivos teóricos se trata de ofrecer un repaso teórico de todo lo relacionado con el tema de las fusiones y adquisiciones. Lo primero es recordar los conceptos de fusión y adquisición, así como sus tipos, usando figuras para facilitar la comprensión de cada tipo de fusión; y las clasificaciones existentes más importantes. Seguido se muestran una serie de ventajas e inconvenientes para las empresas a la hora de llevar a cabo una fusión o adquisición. A continuación, también se indican las dificultades que las empresas deben enfrentar al realizar una fusión o adquisición (la

gestión del desarrollo externo). Para terminar la parte teórica, se explica el concepto y los tipos de desconcentración empresarial, es decir, lo contrario a las fusiones y adquisiciones.

En cuanto a los objetivos prácticos, principalmente se basan en aplicar la parte teórica de este trabajo al caso de Banco Popular.

Lo primero es estudiar el tipo de crecimiento externo que eligió Banco Popular, indicando si se trata de una fusión o adquisición, y posteriormente analizar el tipo de fusión o adquisición a la que pertenece la operación. Además, analizar también el tipo de crecimiento externo que escogió Banco Santander al comprar el Popular.

Como segundo objetivo práctico, se lleva a cabo un análisis de la situación que llegan las entidades a la hora de realizar la operación de crecimiento externo, para ello se analizan datos económicos como el volumen de activos, depósitos de los clientes, etc. Gracias al análisis de estos datos se observa que entidad es más estable, cuál tiene mejor rentabilidad en ese momento...

Por último, el tercer objetivo es mostrar las dificultades a las que se tuvo que enfrentar Banco Popular al realizar su fusión con el Pastor y, posteriormente, a las que está teniendo que hacer frente Banco Santander con la compra del Popular.

4. METODOLOGÍA

La metodología empleada en este Trabajo de Fin de Grado se basa en la obtención de información a partir de fuentes secundarias, intentando elegir las más complementarias y coherentes entre sí. También se ha extraído información a través de trabajadores de la entidad estudiada.

En la primera parte, la parte teórica, mayormente se han utilizado manuales para mostrar todo lo relacionado con las fusiones y adquisiciones, aunque también se han usado artículos con información interesante para la realización de esta parte.

En la parte práctica, segunda parte del trabajo, se analizan las estrategias llevadas a cabo por parte de Banco Popular y Banco Santander, aplicando la teoría explicada anteriormente. Para este análisis principalmente se han usado artículos de prensa online,

también los informes anuales y las memorias de las entidades y alguna información ofrecida por trabajadores de la entidad.

5. FUSIONES Y ADQUISICIONES

5.1. FUSIONES: CONCEPTO Y TIPOS

A lo largo del tiempo han aparecido diferentes definiciones sobre lo que es una fusión. Se podrían mencionar muchas definiciones, entre todas ellas se pueden citar algunas como “acuerdo de dos o más sociedades, jurídicamente independientes, por el que se comprometen a juntar sus patrimonios y formar una nueva sociedad” (Mascareñas, 2000: xv).

Otra definición más simple la muestran Guerras y Navas los cuales definen las fusiones como “consiste en la integración de dos o más empresas de forma que desaparezca al menos una de las originales” (Guerras y Navas, 2015: 425).

Por último, otra de las que se puede citar es la que dio la Directiva creada por el Consejo de Ministros de la Comunidad Económica Europea, quien define la fusión como “la operación por la cual una sociedad transfiera a otra, seguida de una disolución sin liquidación, el conjunto de su patrimonio, activo y pasivo, mediante la atribución a los accionistas de la sociedad absorbida, de acciones de la sociedad absorbente” (Marín y Ketelhöhn, 2011: 1).

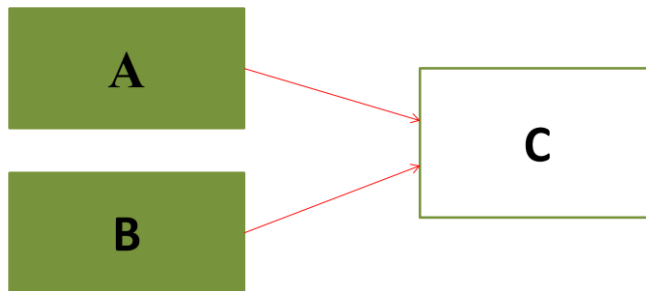
De todas las posibles definiciones se puede decir que una fusión afecta a dos o más empresas y generalmente una de ellas pierde su personalidad jurídica, la empresa que sobrevive o la nueva sociedad recibe de la empresa desaparecida todo su patrimonio.

Después de definir lo que es una fusión, se estudiarán los diferentes tipos de fusiones, para ello existen dos tipos de clasificaciones.

Tal y como manifiestan Guerras y Navas (2016), la primera clasificación se compone de tres tipos de fusiones: fusión pura, fusión por absorción y fusión con aportación parcial de activos.

- **Fusión pura:** es producida por la unión de dos o más empresas, por lo general de tamaño similar, que crean una sociedad nueva, la cual estará compuesta por todos los recursos de las empresas que participan en la unión, esto conlleva la desaparición de ellas. Las empresas originarias (A y B) se disuelven y dan lugar a una nueva empresa (C) (Figura 5.1).

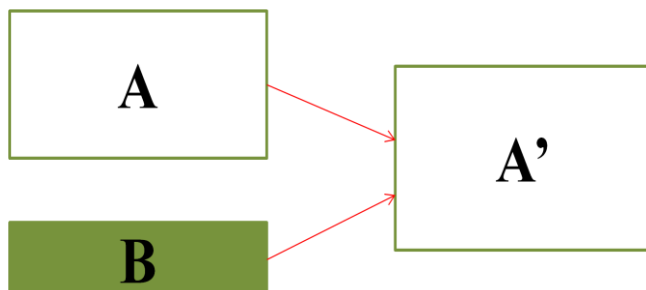
Figura 5.1: Fusión pura



Fuente: Bueno (1996)

- **Fusión por absorción:** se lleva a cabo cuando dos o más empresas deciden unirse y una de ellas desaparece (la absorbida) y todo su patrimonio pasa a la empresa absorbente. En esta ocasión, la empresa que absorbe (A) sigue existiendo, ampliando su patrimonio con los recursos de la empresa absorbida (B) que desaparece (Figura 5.2).

Figura 5.2: Fusión por absorción



Fuente: Bueno (1996)

- Fusión con aportación parcial de activos: en este tipo de fusión las empresas se unen entre sí, una de las empresas (A) aporta una parte de su patrimonio (a) a la otra empresa a la que se une (B), en este caso se puede producir la creación de una nueva sociedad (C), o por el contrario aumentar el patrimonio de la empresa B con la parte de recursos que la empresa A ofrece, así se formaría una sociedad ya preexistente con mayor patrimonio (B'). Para que pueda llevarse a cabo esta situación es necesario que la empresa A no se disuelva (Figura 5.3).

Figura 5.3: Fusión con aportación parcial de activos



Fuente: Bueno (1996)

Además de esta clasificación anterior, Espiñeira, Sheldon y Asociados (2008) manifiestan otra clasificación de las fusiones la cual se divide en fusión vertical, fusión horizontal y fusión conglomerada.

- Fusión horizontal: se produce cuando la compra o unión se realiza entre organizaciones que operan en el mismo sector económico. Principalmente se lleva a cabo este tipo de fusión para participar en un mercado mayor o alcanzar economías de escala. Este tipo de fusión también es conocida como fusión estratégica.
- Fusión vertical: en este caso la empresa adquirida se convierte en cliente o proveedor de la empresa compradora. Este tipo de fusión se lleva a cabo para asegurar la venta del producto (si la empresa que se adquiere es cliente) o el suministro de materias primas (si la empresa que se adquiere es proveedora).

- Fusión conglomerada: cuando las empresas que se fusionan no son del mismo sector, no tienen ningún tipo de relación entre ellas. Este tipo de fusión se realiza para buscar mejoras en la eficiencia de las empresas y la búsqueda de sinergias.

5.2. ADQUISICIONES: CONCEPTO Y TIPOS

Las adquisiciones son otro método por el cual las empresas pueden unirse entre sí, en este caso no tienen la necesidad de juntar sus patrimonios al contrario de lo que ocurre en las fusiones, pero una de las empresas tiene control sobre la otra.

Una de las definiciones más general y sencilla, define la adquisición como “la operación que resulta de la compra y el control de una empresa por parte de otra que se asume como compradora” (Marín y Ketelhöhn, 2011: 1).

En otra definición más clara y concreta podría decirse que una adquisición “consiste en una operación de compraventa de paquetes de acciones entre dos empresas, conservando la personalidad jurídica cada una de ellas” (Guerras y Navas, 2015: 426).

Cuando se lleva a cabo una adquisición en empresas surgen distintos niveles de control dependiendo del porcentaje de capital social que la compañía adquirida tenga en su poder. Según lo explicado anteriormente pueden existir tres tipos de control: control absoluto (se adquiere más del 80% del capital social) donde casi todas las acciones son de un solo accionista, control mayoritario (el capital social que se adquiere es más del 50%) donde las acciones están repartidas entre muy pocos sujetos, y control minoritario (cuando se adquiere menos del 50% del capital social) en el cual las acciones están repartidas entre muchos sujetos y cada uno de ellos tiene una participación y poder mínimo en la empresa, según muestra Carrión (2007).

Según lo mostrado en un artículo redactado por Chirantan *Basu* (2017), los accionistas son los que se encargan de nombrar y supervisar a los altos cargos de la empresa (incluyendo el director general) y además actúan indirectamente presionando a la empresa que genera importantes flujos de efectivo para que les devuelvan parte del dinero excedente en dividendos o en recompras de acciones. Los accionistas son los que determinan quien controla la empresa, por lo que se puede decir que en una empresa donde exista un accionista mayoritario tomará todas las decisiones a su favor y

probablemente al resto de accionistas pueda perjudicarles ya que no tienen a penas poder en la empresa, estos últimos serían los accionistas minoritarios. En el caso de que las acciones estén repartidas entre varios accionistas, los cuales ninguno tenga más del 50% de acciones en su poder, el control de cada uno individualmente es mínimo pero las decisiones que se tomen deberán ser consensuadas y aprobadas con el voto de cada uno de ellos.

La forma más simple de realizar la compra de una empresa se lleva a cabo a través de un contrato de compraventa convencional en el cual se definen las condiciones del mismo. Pero a lo largo de la historia han ido apareciendo nuevos procesos de compraventa que son: la compra mediante apalancamiento financiero (LBO) y la oferta pública de adquisición de acciones (OPA).

- “La compra mediante apalancamiento financiero o LBO consiste en financiar una parte importante del precio de adquisición de una empresa mediante el empleo de deuda. Esta deuda queda asegurada, no sólo por el patrimonio o capacidad crediticia del comprador, sino también por los activos de la empresa adquirida y por sus futuros flujos de caja” (Guerras y Navas, 2007: 461).

“Las empresas adquiridas a través del mecanismo LBO se caracterizan por obtener unos beneficios consistentes y estables, bajo nivel de endeudamiento, líneas de productos maduros y bien establecidos, buena cuota de mercado y un grupo directivo consolidado. Todo ello proporciona la base sobre la que asegurar los préstamos” (Guerras y Navas, 2007: 461).

“La institución compradora que lanza el LBO suele estar formada por uno o más inversores, que pueden ser los mismos directivos de la empresa a adquirir: en este caso nos encontramos ante lo que se conoce como compra por la dirección o Management Buy-out (MBO) (Guerras y Navas, 2007: 461-462).

- “La oferta pública de adquisición de acciones (OPA), se produce cuando una empresa realiza una oferta de compra, de todo o parte del capital social, a los accionistas de otra empresa cotizada bajo determinadas condiciones,

generalmente de precio, porcentaje de capital social y tiempo” (Guerras y Navas, 2015: 436).

“Ésta debe presentarse previamente en la Comisión Nacional del Mercado de Valores que pregunta al equipo directivo de la empresa objetivo qué opina del precio ofertado, si le parece adecuado o no; si la respuesta es favorable la OPA se denomina amistosa y si es desfavorable se considera hostil” (Mascareñas, 2011: 26).

Según nos indican Guerras y Navas (2015), el equipo directivo puede usar tácticas para defenderse cuando se originan OPAS hostiles, que serían:

- Ofrecer dividendos a los accionistas, para que no accedan a la oferta, basándose en lo rentable que es la situación actual.
- Intentar encontrar otra empresa que realice una oferta superior, pero amistosa. Esta empresa es denominada el “caballero blanco”.

A través de una OPA se consigue, si es exitosa, el control inmediato y el porcentaje que se desea de la empresa comprada.

5.3. RAZONES PARA LLEVAR A CABO FUSIONES Y ADQUISICIONES

Existen diferentes motivos económicos para que una empresa lleve a cabo un desarrollo externo, es decir, una fusión o adquisición. Las principales razones, y más habituales las podemos agrupar en tres categorías diferentes: motivos de eficiencia económica, motivos estratégicos y otros motivos.

1) Motivos de eficiencia económica:

- Alcanzar sinergias para ello es necesario reducción de los costes mediante economías de escala y alcance, realización de una gestión más eficiente, y poder de los precios, así lo indica Zozaya (2007).
- Rentabilizar fondos excedentarios disponibles, que sobrepasan las necesidades financieras de sus negocios actuales, especialmente ante la oportunidad de una buena inversión mediante la adquisición de otra empresa (Guerras y Navas, 2016: 230).

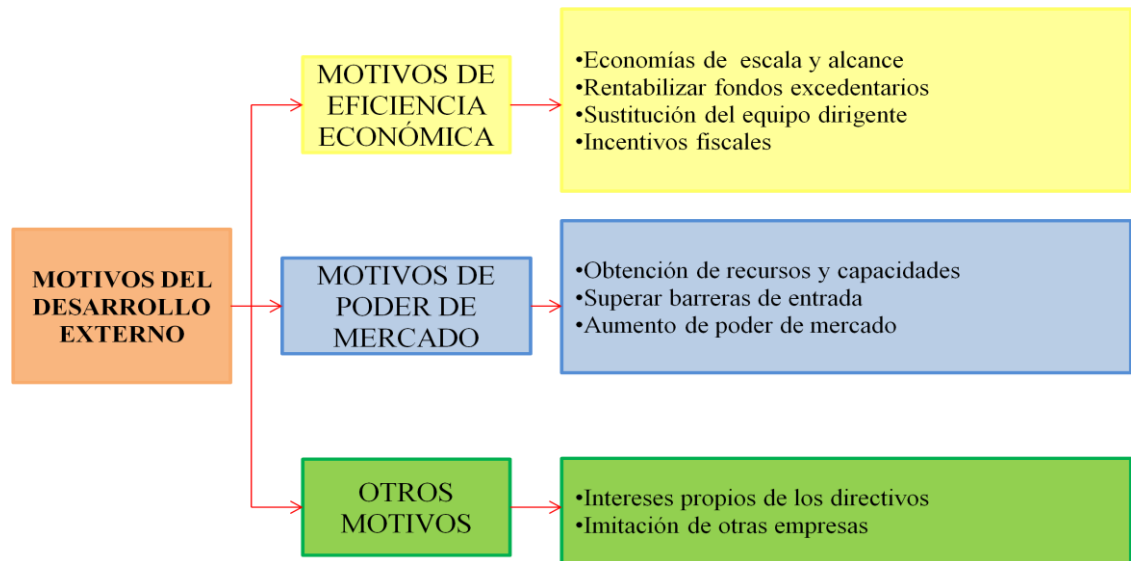
- Sustitución del equipo dirigente ya que suele producirse un incremento mayor del valor de la empresa cuando se sustituye la dirección de esta, según informa Economipedia (2015).
- Obtención de incentivos fiscales que pueden aumentar los beneficios de las adquisiciones y fusiones. Los incentivos surgen como consecuencia de una política gubernamental para favorecer los procesos de integración entre las empresas con la finalidad de lograr dimensiones aceptables, de manera que sea posible una mejora de su competitividad (Guerras y Navas 2015: 428).

1) Motivos estratégicos:

- Conseguir nuevos recursos y capacidades que tenga la otra empresa, especialmente cuando existe reciprocidad o complementariedad entre los recursos. Cuando las capacidades están basadas en conocimiento tácito o son complejas, la única forma de adquirirlas es uniéndose con la empresa que las posee (Guerras y Navas, 2016: 230).
- Puede ser la única forma o, en su caso, la mejor manera de superar una barrera de entrada a una industria o a un país, ya que puede ser muy difícil obtener internamente la habilidad o recursos necesarios para competir en esa industria o país y adaptarse a las condiciones específicas del nuevo entorno competitivo (Guerras y Navas, 2016:230).
- Cuando se realiza una fusión o adquisición de integración horizontal si intenta alcanzar un aumento del poder de mercado de la empresa que se forma, y como consecuencia de ello se produce en la industria una disminución del nivel de la competencia, según Economipedia (2015).

2) Otros motivos, que no guardan relación con los anteriormente mostrados se podría decir que son conseguir los directivos sus propios intereses que no se relacionan con crear valor al accionista, y que las empresas eligen este método de crecimiento por imitar a otras empresas de su sector, por seguir la tendencia mayoritaria del mercado.

A continuación los podemos observar en una figura a modo resumen:

Figura 5.4: Motivos de las fusiones y adquisiciones

Fuente: elaboración propia a partir de Economipedia (2015), Guerras y Navas (2016) y Zozaya (2007)

5.4. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES

5.4.1. Ventajas

Tal y como manifiesta Ochoa (2016), existen principalmente tres ventajas para una empresa que lleva a cabo la alternativa de desarrollo externo:

- Siendo el objetivo principal de las uniones empresariales el crecimiento a través de sinergias, mediante las fusiones o adquisiciones se consigue más fácilmente ya que estas uniones conllevan una ventaja competitiva y reducción de costes debido a la economía de escala.
- Es una manera de introducirse en un nuevo mercado de forma más rápida porque se evitan algunas barreras de entrada y se ahorra en algunos costes como investigación y desarrollo, las empresas se expanden más rápido en otros negocios y también se combinan recursos complementarios entre las empresas participantes. Si las fusiones o adquisiciones son de integración horizontal se incrementa la cuota de mercado de las empresas que se unen y disminuye la competencia.

- En algunas ocasiones, es posible que se obtengan incentivos fiscales que conlleven incrementar los beneficios de las fusiones y adquisiciones.

5.4.2. Inconvenientes

En cuanto a los inconvenientes, Ochoa (2016) indica que:

- Realizar una fusión o adquisición, en algún caso, puede conllevar problemas relacionados con deudas ocultas en algún área de la empresa que se adquiere, por ello antes de la compra se debería hacer una investigación de las áreas de negocios que se desea adquirir para comprobar que el precio y condiciones acordadas son correctas.
- Diferencias entre las culturas de las empresas que se unen. Ambas culturas deben equilibrarse lo máximo posible, es importante que quede claro el tipo de liderazgo que vaya a llevarse a cabo ya que el éxito empresarial se basa en un buen liderazgo.
- El despido de empleados suele ser uno de los principales problemas de las fusiones o adquisiciones, por ello es necesario solucionar conflictos laborales que estén pendientes de resolución y estudiar cuantas personas perderán su puesto de trabajo, para ello las empresas deben ser transparentes e imparciales. Por lo general se precisa de ayuda de expertos.

Se puede decir que el inconveniente principal de este tipo de crecimiento sería la resistencia al cambio empresarial, ya que deben unirse empresas que llevan su trabajo de forma diferente y además después de la unión aumenta el tamaño empresarial que conlleva más temas que tratar y saber gestionar la nueva empresa.

5.5. LA GESTIÓN DE LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES

En este apartado se analizarán las dificultades que se le pueden presentar a las empresas que deciden llevar a la práctica el desarrollo externo (F/A) para lograr el éxito, ya que no todas consiguen los fines que desearían. Para ello, los diferentes problemas se pueden dividir en: diseño de la operación, integración organizativa y cultural, integración productiva y defensa de la competencia.

Estos cuatro problemas conllevan una serie de dificultades para que la empresa logre lo que desea, a continuación se muestra una figura como resumen de lo que posteriormente se expondrá.

Figura 5.5: La gestión de las fusiones y adquisiciones



Fuente: Guerras y Navas (2015)

5.5.1. Diseño de la operación

“El diseño de la operación implica identificar los principales elementos de la fusión o adquisición en cuanto a la empresa con la que se va a integrar o selección de la empresa objetivo, la negociación de las condiciones de la operación incluyendo la búsqueda de información relevante y la fijación del precio y la forma en que se va a financiar” (Guerras y Navas, 2015).

- Selección de la empresa objetivo:

“El primer problema con el que se enfrentas las F/A es la búsqueda y selección de la empresa con la que se puede llevar a cabo la operación” (Jemison y Sitkin, 1990). Existen tres problemas relacionados con buscar y seleccionar la empresa objetivo: obtención de información, la fijación del precio de la fusión o adquisición y la elección de la manera de financiación de la operación.

En todo este proceso los bancos de inversión suelen ser decisivos en el papel que juegan, actúan como intermediarios para solucionar los problemas que puedan ocasionarse. Éstos también pueden trabajar para localizar una empresa que se desea adquirir como para encontrar un comprador para una empresa que se quiere vender, además suelen aconsejar a las empresas cual es la forma más conveniente de realizar la unión.

- Negociación de las condiciones

“Otro problema que se debe resolver es la obtención de la información suficiente para determinar el valor, los riesgos y todas aquellas variables que afecten al futuro de las empresas resultantes” (García Estévez, 2006). “Si el acuerdo de F/A es amistoso, este proceso será más fácil, pero si no fuera así, el comprador tendría que recurrir a la información pública de la empresa objetivo y/o la ayuda de asesores especializados” (Guerras y Navas, 2015: 440).

En este proceso es clave la fijación del precio. Para fijar el precio es necesario realizar una valoración económica de las empresas involucradas en la operación, es decir, identificar una cantidad monetaria del valor real en ese momento de las empresas. El problema reside en que en numerosas ocasiones los precios fijados son superiores al valor de la empresa, por lo que la operación será un fracaso para la rentabilidad de la empresa compradora, tal y como señalan Guerras y Navas (2015).

- Forma de financiación

“La forma de pago de la operación puede ser en efectivo, mediante canje de acciones, mediante emisión de obligaciones o cualquier otra fórmula financiera. También se pueden combinar las formas anteriores. Para financiar el pago, la empresa adquiriente puede recurrir a su situación de tesorería, a ampliaciones de capital o a endeudamiento. En todos los casos, es relevante evaluar el nivel de riesgo en el que se incurre por el volumen de inversión a realizar y por el nivel de endeudamiento, especialmente cuando se recurre a financiación externa” (Guerras y Navas, 2015: 442).

5.5.2. Integración organizativa y cultural

Es importante el impacto que las operaciones realizadas pueden tener sobre el sistema organizativo y el cultural de las empresas que intervienen para que la integración tenga mayor probabilidad de éxito. No es fácil la integración entre las empresas y esa dificultad podemos encontrarla en los siguientes aspectos, según Guerras y Navas (2015):

- Las culturas, identidades y lealtades de cada una de las empresas tienden a persistir en el tiempo aunque se intenten mezclar o crear una cultura común.
- Existencia de diferencias en los sistemas de remuneración, incentivos y prestaciones sociales que deben eliminarse para homogeneizar los salarios de puestos similares, esto podría conllevar que los costes relacionados con esto sean superiores si se igualan al alza.
- Las diferencias en el diseño estructural también es un problema debido a que cada organización tendrá sus niveles jerárquicos, hábitos de información entre niveles, tamaños de los equipos de administración, etc., según indica Kitching, 1967.
- Otra dificultad es tener en cuenta factores de carácter psicológico que no coinciden entre las empresas, estos pueden ser las necesidades de poder personales, la ética, estilos de dirección y liderazgo, etc., según Buono y Bowditch (1989).
- Posibilidad de éxodo masivo del personal que no siente vinculación moral con la organización o que sus expectativas eran superiores respecto al proceso de integración. Estas personas suelen ser los altos directivos de la empresa absorbida, según menciona Buono y Bowditch (1989).

“Por tanto, se hace necesario un proceso de ajuste organizativo que trate de analizar el grado de compatibilidad existente entre los sistemas organizativo y sociocultural de las empresas originarias. Un modelo de ajuste organizativo debería valorar las siguientes variables de la empresa” (Guerras y Navas, 2015: 446):

- Elementos estructurales: diseño de puestos de trabajo, grado de formalización de la conducta de los individuos, criterios de agrupación de unidades organizativas y tamaño de dichas unidades.

- Procesos y sistemas administrativos: grado de normalización de los procesos, sistemas de comunicación informal, planificación de actividades y control del rendimiento.
- Recursos humanos: sistemas de selección, formación y adiestramiento del personal, motivación y satisfacción de los individuos, perspectivas de promoción y políticas de remuneración.
- Cultura organizativa: valores y creencias, hábitos y costumbres, historia de la empresa, personalidad de sus fundadores y propietarios y actitud de la alta dirección.

El ajuste organizativo depende de la compatibilidad de los aspectos anteriores, por lo que cuanto más mayor sea el grado de ajuste organizativo más sencilla será la creación de sinergias para conseguir el éxito absoluto de la operación.

5.5.3. Integración productiva

La integración productiva consiste en la unión de los sistemas productivos de las organizaciones que forman parte de la fusión o adquisición. La unión de los sistemas productivos puede ocasionar problemas como la duplicidad de los activos (instalaciones productivas, oficinas, equipos...). Por lo tanto, hay que realizar una reestructuración de la empresa que resulta de la fusión o adquisición y eso conlleva costes adicionales, tal y como señalan Guerras y Navas (2015).

Existen otros factores que hay que tener en cuenta para que la integración productiva sea exitosa como que las instalaciones productivas sean compatibles, que las tecnologías se complementen, sistemas informáticos compatibles, la antigüedad de los equipos de la empresa que se adquiere, la integración de los canales de distribución y aprovisionamiento de ambas empresas, dimensión de las áreas de actividad que surgen de la operación y el traspaso de los empleados a las tareas nuevas, tal y como indica Shrivastava (1986).

“De la adecuada elección de la empresa entre adquirir o fusionar y la correcta solución de los problemas señalados, depende, en buena medida, la consecución de sinergias, el fortalecimiento de la posición competitiva y la creación de valor de la nueva empresa” (Guerras y Navas, 2015: 448).

5.5.4. Defensa de la competencia

Las fusiones y adquisiciones tienen que obedecer la normativa de defensa de la competencia que establecen los países en sus mercados. El argumento que justifica esta normativa es la libre competencia en el sistema económico para garantizar igualdad de oportunidades entre los sujetos involucrados y en beneficio del consumidor final. Frente a los anteriores argumentos, también las autoridades públicas tienen que facilitar la eficiencia empresarial y que existan empresas con un tamaño adecuado para poder competir en los mercados globales, esto se consigue de forma rápida a través de las fusiones y adquisiciones. Ante la contrariedad de los argumentos la autoridad pública tiene un margen para decidir lo que considere más adecuado en caso de que se ponga en riesgo la libre competencia dentro del sector, según manifiestan Guerras y Navas (2015).

“En España, el organismo que regula y controla determinadas fusiones y adquisiciones entre empresas del país es, desde 2013, la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia” (Guerras y Navas, 2015: 449).

Por otro lado, en la Unión Europea las fusiones y adquisiciones están controladas por la Comisión Europea aplicando directamente la normativa europea de competencia a través de los artículos 101-109 del Tratado de Funcionamiento de la UE (TFUE), según indica la Comisión Europea.

6. LA DESCONCENTRACIÓN DE EMPRESAS

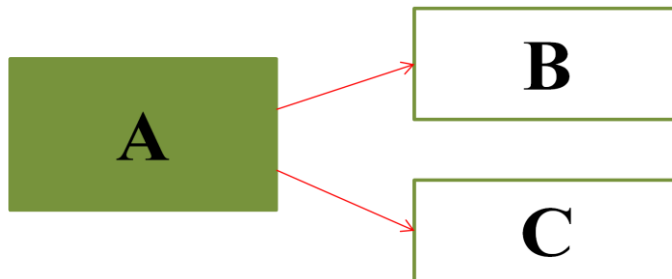
6.1. CONCEPTO Y TIPOS

Como hemos analizado anteriormente, las fusiones o adquisiciones son dos formas de unirse las empresas, pero también existe la separación de empresas, a este proceso se le conoce como “desconcentración empresarial” que podríamos decir que su fin es reestructurar las empresas causando una reducción de su tamaño.

Existen dos tipos de operaciones de desconcentración empresarial: la escisión y la segregación, que posteriormente serán explicadas:

- La escisión: se produce cuando una sociedad (A) divide su patrimonio como mínimo a otras dos sociedades (B y C) y ésta (la que se divide) deja de existir. Cuando al dividirse el patrimonio se aporta a nuevas sociedades, estamos ante una escisión pura. Si por el contrario, se aporta a sociedades que ya existen estamos ante un caso de escisión y absorción. Otro caso sería si se junta el patrimonio de la empresa que se divide (sociedad A) con el de las sociedades que ya existen y formar una nueva, estaríamos hablando de un caso más complejo que sería de escisión y fusión, de esta manera nos lo manifiestan Guerras y Navas (2015) (Figura 6.1).

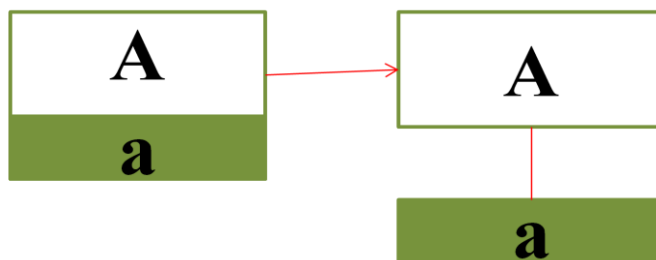
Figura 6.1: Escisión



Fuente: Guerras y Navas (2015)

- La segregación: este caso se da cuando una parte del patrimonio (a) de una empresa (A) se separa en una o varias partes y así formar tantas sociedades independientes como partes en las que divida su patrimonio, aunque todas sus acciones están en poder de la primera sociedad (la sociedad A), tal y como nos indican Guerras y Navas (2015) (Figura 6.2).

Figura 6.2: Segregación



Fuente: Guerras y Navas (2015)

En ambos casos, desde la perspectiva de la empresa original existe una disminución de su tamaño, pero si las nuevas empresas que se forman están dentro de su grupo empresarial el tamaño no se verá afectado, así lo muestran Guerras y Navas (2015).

6.2. MOTIVOS DE LA DESCONCENTRACIÓN DE LAS EMPRESAS

Existen diversos motivos que provocan la desconcentración empresarial, pero principalmente podemos mencionar dos, tal y como manifiestan Guerras y Navas (2015):

- Procesos de reestructuración de la cartera de negocios, así se pueden afrontar mejor los problemas que pueden llevar a la empresa a una situación de crisis de un negocio, es decir, deshacerse de un negocio existente que está produciendo pérdidas. Además, la cartera de negocios se ordenará más racionalmente combinando operaciones de desconcentración con otras de fusión o adquisición.
- Motivos fiscales, por las instrucciones de las Administraciones Públicas que les obligan a las empresas a deshacerse de una parte de sus actividades para proteger la libre competencia.

7. ESTUDIO DEL CASO: BANCO POPULAR

7.1. HISTORIA DE LAS ENTIDADES

7.1.1. Banco Popular- Banco Pastor

En primer lugar se analizará de forma breve como se llegaron a crear las diversas entidades que van a formar parte de la fusión que van a realizar posteriormente.

Banco Popular Español se formó el 14 de Julio de 1926. Su primer nombre fue Banco Popular de los Previsores del Porvenir con el objetivo de proporcionar a quienes usen sus servicios las mayores facilidades en temas económicos y bancarios. El 14 de Octubre de ese mismo año comenzó sus operaciones.

En Febrero de 1947 cambia su nombre por el actual (Banco Popular Español), se eleva su capital social y alcanza importancia a nivel nacional. A partir de este momento se produce un crecimiento bancario (ver Anexo 1).

Por otra parte, El Banco Pastor tiene sus orígenes en el año 1776 con denominación “Jaime Dalmau y Cía”, fue fundado para gestionar el envío de capitales y ahorros de la compañía naviera propiedad del fundador de la entidad. En 1925 adquirió la denominación Banco Pastor (ver Anexo 2).

A partir de la mención de cómo se han creado estas dos entidades bancarias vamos a analizar la historia de la fusión de ambas entidades.

La fusión entre Banco Popular y Banco Pastor comienza en el año 2011 con el acuerdo de los Consejos de Administración de ambas entidades, pero la unión total no se produjo hasta el año 2012 (Grupo Banco Popular, 24/04/2012).

El 30 de Junio de 2012 se produce la extinción del Banco Pastor traspasando su patrimonio al Banco Popular, quedando conformado el Grupo Banco Popular. En este caso hay una entidad que sigue existiendo y otra que desaparece (La Opinión A Coruña, 25/02/2012).

Según datos de Grupo Banco Popular, el resultado de esta fusión produjo un aumento de los activos de la entidad absorbente alcanzando los 161 millones de euros, esta integración también refuerza la posición del Popular dentro de los grandes grupos bancarios.

Por otra parte, como consecuencia de la fusión, el Banco Pastor redujo la plantilla prejubilando a 200 empleados y las oficinas españolas se reducen a la mitad, en cuanto al Banco Popular prejubiló a 450 de sus trabajadores mayores de 60 años (El País, 15/06/2012).

En los años consecutivos, como consecuencia de una mala gestión de los administradores del Banco Popular, se compraron activos inmobiliarios en un momento de crisis económica en España. En el año 2016 se estudia llevar a cabo una ampliación de la entidad y aparecen ciertas dificultades, de este modo en 2017 el Popular tiene el riesgo de no tener suficiente liquidez para poder atender a todos sus clientes y es comprado por el Banco Santander, así informa el periódico El País (2017).

7.1.2. Banco Popular-Banco Santander

En este apartado se dará información de las dos entidades que se van a fusionar posteriormente a la fusión del Banco Pastor y el Banco Popular. Anteriormente ya se expuso la historia del Banco Popular, por lo que a continuación se mostrará la historia del Banco Santander.

Banco Santander aparece el 15 de Mayo de 1957 cuando la Reina Isabel II firma el Real Decreto donde autoriza la constitución de esta entidad. A partir de ese momento este banco busca el crecimiento y empieza a expandirse por diferentes países y creando nuevos productos al cliente. En 1994 adquiere el Banco Español de Crédito (Banesto) y durante años posteriores continúa con sus adquisiciones fuera de España para seguir expandiéndose, en 2013 Banesto y Banif se integran con el Santander. En año 2015 lo cierra con un gran éxito y se renueva el gobierno corporativo para incorporar nuevas prácticas internacionales y se realiza el nombramiento de nuevos consejeros independientes. Es una entidad que ha ido creciendo tanto a nivel nacional como internacional, tal y como podemos encontrarlo en la página web del Banco Santander.

Este año, en Junio de 2017, Banco Popular se declara como una entidad inviable, es decir, al borde de la quiebra, esto es debido a los problemas de liquidez para atender a sus clientes en los meses anteriores. Por este motivo y observando que ninguno de los grandes bancos hacía una oferta de compra, por falta de tiempo para evaluar el déficit de provisiones del Popular y por la posibilidad de tener que enfrentarse a costosas demandas, la noche del 6 de Junio de 2017 la Junta Única de Resolución convoca una subasta exprés para salvar la entidad y esta es comprada por el Santander por la cifra de 1€, así el Santander se coloca como entidad líder en España por encima del BBVA y CaixaBank (El Confidencial, 07/06/2017).

Según los informes anuales de 2016 (antes de la compra) de ambas entidades, algunos datos eran:

- Banco Santander cierra el año 2016 con un balance positivo de 6.204 millones de euros de beneficio, 2996 oficinas en España, 190.000 empleados.
- Grupo Banco Popular cierra el 2016 con pérdidas de 3.485 millones de euros, 1604 oficinas y 10.675 empleados en España.

Para llevar a cabo esta compra, Banco Santander adquiere el 100% del Banco Popular y realizará una ampliación de capital de 7.000 millones de euros para reforzar el balance del Banco Popular. De esta forma, el Popular, inmediatamente después de la compra, operará en condiciones normales de negocio siendo miembro solvente y líquido del Grupo Santander (Bolsa Manía, 07/06/2017).

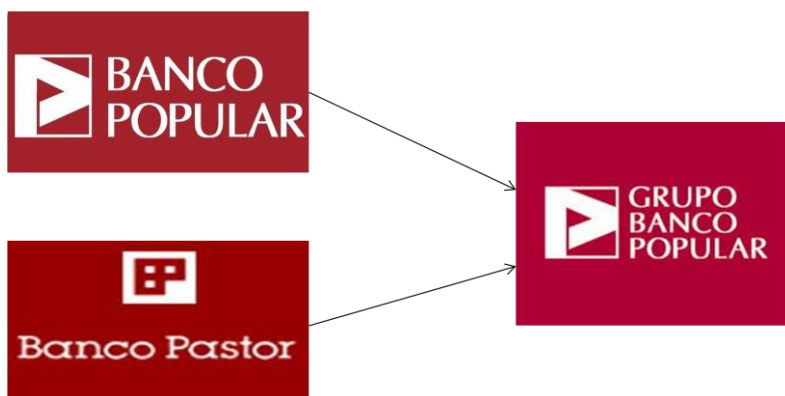
7.2. ANÁLISIS DEL TIPO DE CRECIMIENTO EXTERNO

En primer lugar, se va a analizar cuál es el tipo de fusión o adquisición que ha tenido lugar para realizar la unión en primer lugar del Banco Pastor y Banco Popular y a continuación del Banco Popular y Banco Santander.

7.2.1. Fusión Banco Popular y Banco Pastor

Como ya ha sido expuesto en la primera parte de este trabajo, la parte teórica, existen dos clasificaciones de las fusiones: según Espiñeira, Sheldon y Asociados (2008) las fusiones se dividen en vertical, horizontal y conglomerada, por lo que estaríamos ante una “fusión horizontal”. Según lo mostrado por estos autores, este tipo de fusión se lleva a cabo entre empresas que operan en el mismo mercado y buscan aumentar su poder en él u obtener economías de escala. En este caso las dos entidades actúan en el mismo sector o mercado, el sector bancario, y como consecuencia de esta integración se reforzó la posición del Popular dentro de los grandes grupos bancarios, por lo que incrementó su poder de mercado.

Por otra parte, otra de las clasificaciones sería la de Guerras y Navas (2016) que dividen las fusiones en fusión pura, por absorción o con aportación parcial de activos, en este caso estaríamos ante una “fusión por absorción”. Según exponen estos dos autores, este tipo de fusión se produce cuando dos empresas deciden unirse y una de ellas desaparece pasando todo su patrimonio a la empresa absorbente. Relacionando esta definición con nuestro caso, Banco Popular se hizo con todo el patrimonio del Banco Pastor y como consecuencia este último desapareció.

Figura 7.1: Fusión Banco Popular y Banco Pastor

Fuente: elaboración propia

7.2.2 Banco Santander compra Banco Popular

Como se ha mencionado anteriormente, en 2017 el Banco Popular se declara una entidad inviable (al borde de la quiebra) y es comprado por el Banco Santander a través de una subasta, el precio pagado por la compra de esta entidad ha sido 1€. Banco Santander ofreció una oferta que fue aceptada por el Banco Popular, por lo tanto no podemos decir que se haya realizado una fusión entre ambas entidades, sino que ha sido una adquisición mediante una Oferta Pública de Adquisición (OPA) que según Guerras y Navas (2015) la definen como “proceso mediante el cual una empresa realiza una oferta de compra, de todo o parte del capital social, a los accionistas de otra empresa cotizada bajo determinadas condiciones, generalmente de precio, porcentaje de capital social y tiempo”. Las dos entidades siguen operando en sus oficinas con la diferencia que actualmente Banco Popular pertenece al Santander, ya que este compró el 100% del capital social del Popular y le ha dado la solvencia y liquidez que necesitaba para seguir funcionando. Al ser una compra reciente no se han realizado muchos cambios, pero a lo largo del tiempo podría existir la posibilidad de que la entidad adquirida acabe desapareciendo.

7.3 ANTES DE LA FUSIÓN: DATOS ECONÓMICOS

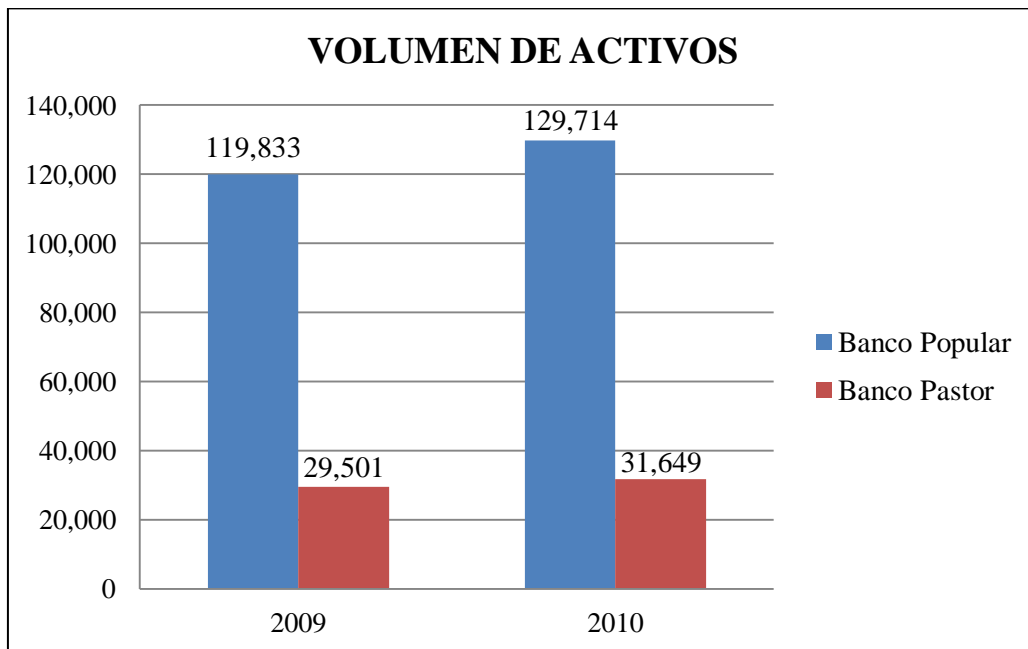
7.3.1. Banco Popular- Banco Pastor

Después de observar el tamaño y los problemas inmobiliarios que el Banco Pastor tenía, no se garantizaba el futuro de la entidad por lo que era necesario buscar una solución. Por este motivo el Popular compra a esta entidad, ya que ambas entidades tenían un perfil cultural y empresarial similar y además consolidaría la posición del Grupo Banco Pastor en el ranking bancario español (El País, 08/10/2011).

A continuación se van a mostrar algunos datos antes de la fusión de ambas entidades, así se podrá analizar la situación de cada una antes de llevar a cabo la fusión. Los datos que se van a ofrecer seguidamente se han extraído del análisis de los informes anuales de ambas entidades de los años 2009 y 2010, ya que son los dos años anteriores antes de comenzar la fusión.

A continuación, se va a mostrar en el gráfico la comparación de valores entre los dos años analizados, donde se observa una tendencia en línea ascendente en ambas entidades del volumen de activos.

Gráfico 7.1: Volumen de activos Banco Popular y Banco Pastor (millones de euros)

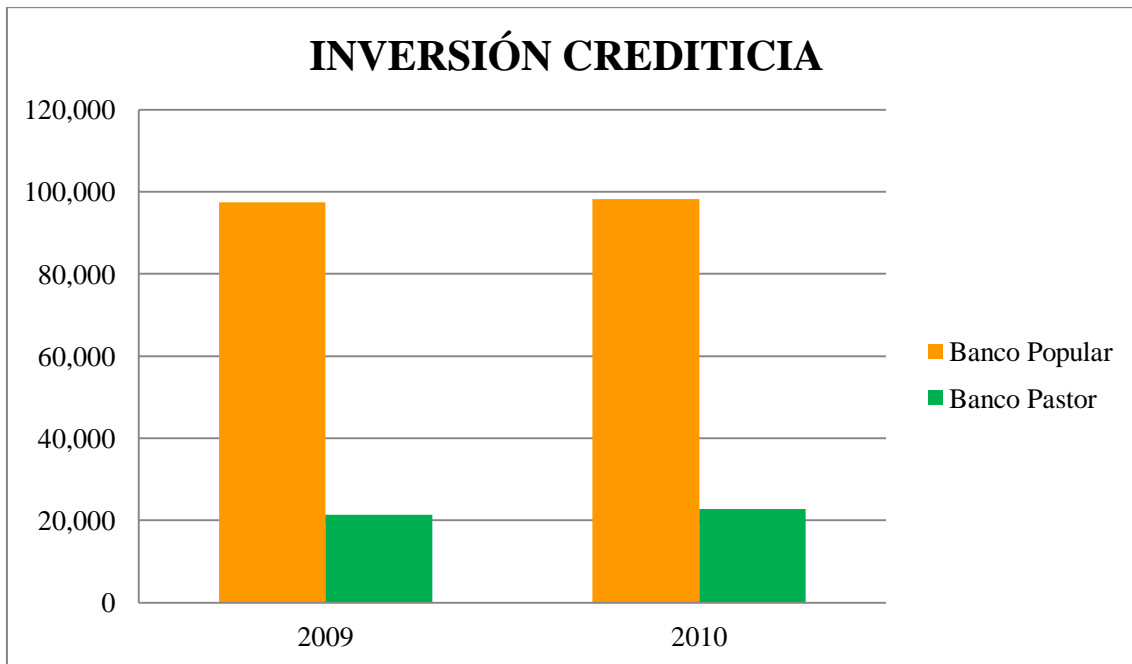


Fuente: elaboración propia a partir de los datos de los informes anuales de Banco Popular y Banco Pastor.

En primer lugar se va a analizar el volumen de activos (gráfico anterior) mediante el estudio de los activos totales medios ya que es el principal indicador de la dimensión de los bancos. Se puede observar que Banco Popular a cierre de 2009 presentaba unos activos totales medios por valor 119.833 millones, mientras que el 2010 cerró elevando ese valor hasta 129.714 millones, por lo tanto existe un aumento de un 8,2%. Por otro lado, Banco Pastor presentaba unos activos totales medios bastante menores, al cierre de 2009 tenía unos activos totales medios por valor de 29.501 millones, incrementando ese valor hasta 31.649 millones en el cierre del año 2010, en este caso podemos observar un aumento de un 7,2%. Se puede observar que Banco Popular estaba en mejores condiciones que Banco Pastor con una diferencia elevada del volumen de activos entre ambas entidades.

Por otra parte, se van a analizar datos referidos a la clientela de cada entidad, para ello se estudiará la inversión crediticia (los créditos que dan a la clientela) y el dinero que los clientes tienen ingresado en ambas entidades, es decir, los depósitos de la clientela.

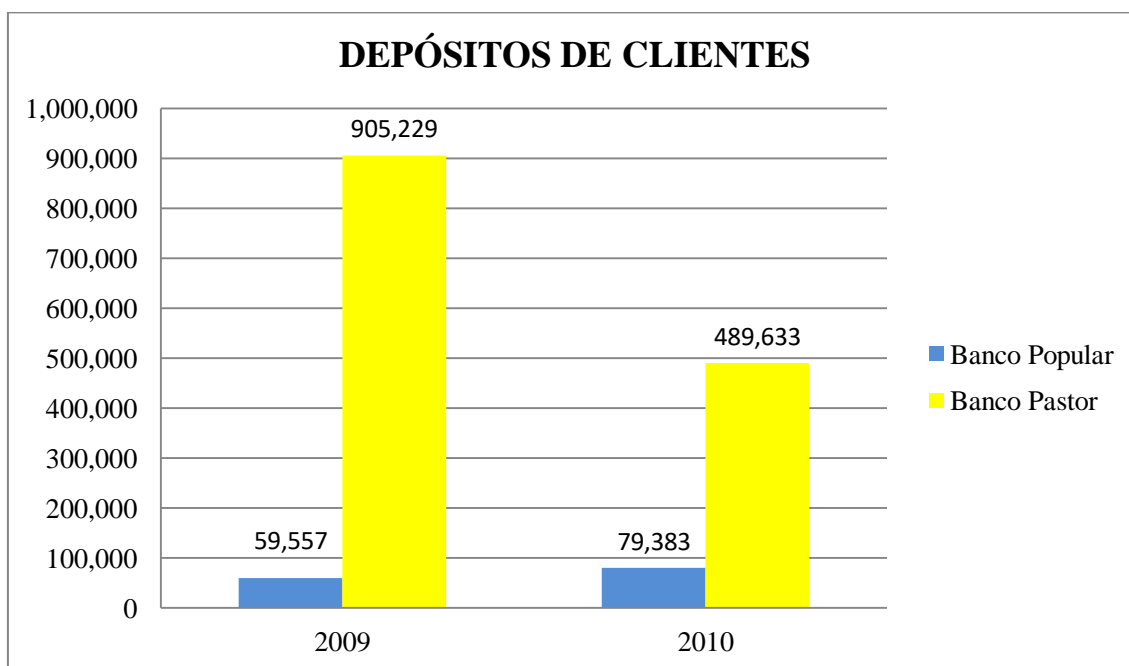
En cuanto a la inversión crediticia, se observa que Banco Popular también está muy por encima al Banco Pastor. Los datos del Banco Popular a cierre del año 2009 indican que contaba con un volumen de créditos entregados a los clientes por valor de 97.362 millones, mientras que a cierre de 2010 aumentaba la cifra hasta 98.212 millones, lo que conlleva un ligero incremento del 0,8%. Por parte del Banco Pastor a cierre de 2009 el volumen de créditos a la clientela tenía un valor de 21.352 millones, incrementando esta cifra en el cierre de 2010 hasta 22.736 millones, por lo que supone un incremento porcentual de 6,5%. En este caso se observa que el incremento de un año a otro es mayor en el Banco Pastor, por lo que pudo ser uno de los motivos por los que esta entidad entra en crisis y tiene que ser rescatada. Seguido se va a observar en el gráfico la tendencia a aumentar el volumen de créditos a la clientela comparando las dos entidades en los años estudiados.

Gráfico 7.2: Inversión crediticia Banco Popular y Banco Pastor (millones de euros)

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de los informes anuales de Banco Popular y Banco Pastor.

Por último se analizarán los depósitos de los clientes en ambas entidades. En cuanto al Banco Popular según los datos obtenidos se puede observar que al cierre del año 2009 tenía unos depósitos de clientes por la cantidad de 59.557 millones, mientras que en el cierre de 2010 esta cantidad aumenta hasta los 79.383 millones, esto supone un incremento porcentual de un año a otro de 33,3%. Por otro lado, Banco Pastor al cierre de 2009 tiene unos depósitos de la clientela por un importe de 905.229 millones, mientras que en el año 2010 esta cifra disminuye hasta los 489.633 millones, esto conlleva una disminución del 45,9%. Se puede observar como Banco Popular aumenta los depósitos de los clientes de forma significativa, mientras que con el Banco Pastor pasa lo contrario, esto indica una pérdida de clientes de la entidad. A continuación se muestra el gráfico donde se ve el aumento de Banco Popular y la disminución del Banco Pastor.

Gráfico 7.3: Depósitos de clientes Banco Popular y Banco Pastor (millones de euros)



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de los informes anuales de Banco Popular y Banco Pastor.

7.3.2. Banco Popular- Banco Santander

Después de estudiar la situación del Banco Popular y Pastor antes de que se empezara el proceso de fusión en 2011, se van a analizar los mismos datos económicos estudiados en el apartado anterior, pero en este caso de los años anteriores a la compra del Banco Popular por parte del Santander (años 2015 y 2016). Estos datos se obtienen de los informes anuales de Banco Popular y Banco Santander de los años anteriormente mencionados.

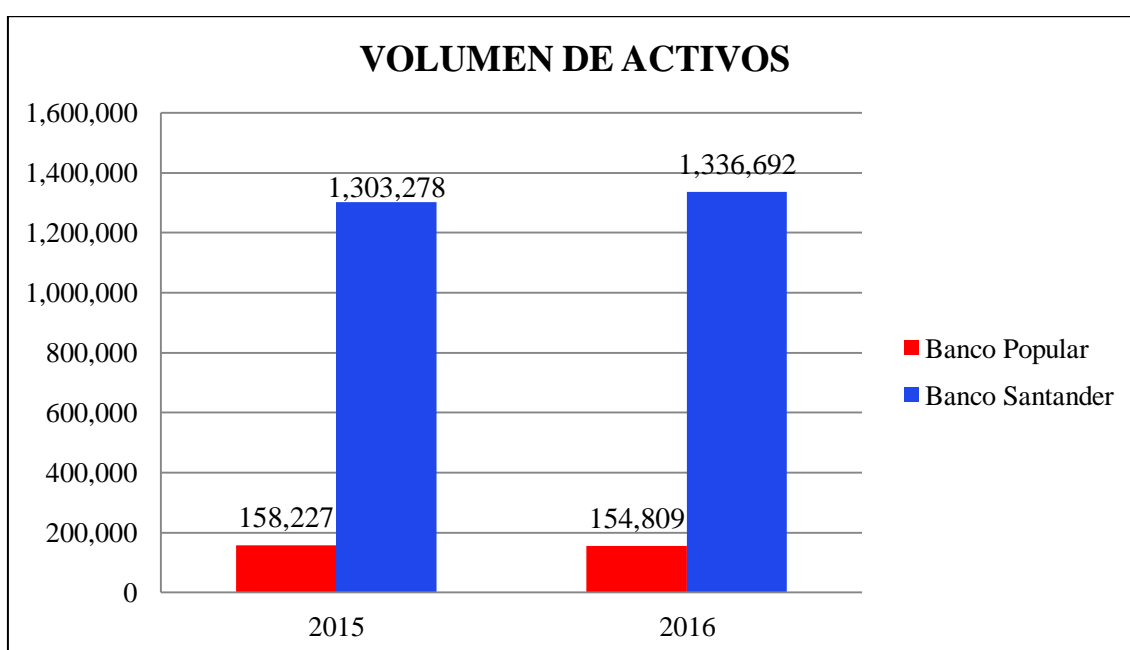
En primer lugar se analizará el volumen de activos, como se puede ver en el apartado anterior, la comparación de los datos del Banco Popular de activos totales medios de los años 2009 y 2010 muestra una tendencia a ir aumentando cada año.

Los datos a cierre de 2015 de esta entidad muestran que los activos totales medios tienen un valor de 158.227 millones, mientras que en 2016 esta cifra disminuye llegando a los 154.809 millones, la variación porcentual será una pérdida del 2,2%, por lo que cambia la tendencia en línea ascendente y pasa a ser descendente.

Por otro lado, el Banco Santander cuenta con unas cifras superiores siendo el valor de los activos totales medios de 1303.278 millones a cierre de 2015, esta cifra aumenta al año siguiente alcanzando el valor de 1336.692 millones.

Observando las cifras de ambas entidades se puede decir que mientras que la tendencia del Banco Popular es en línea descendente, con motivo de la crisis por la que la entidad pasa en el año 2016, la del Banco Santander es ascendente, por lo que en este caso las líneas de tendencia son contrarias. Puede verse en el siguiente gráfico:

Gráfico 7.4: Volumen de activos Banco Popular y Banco Santander (millones de euros)



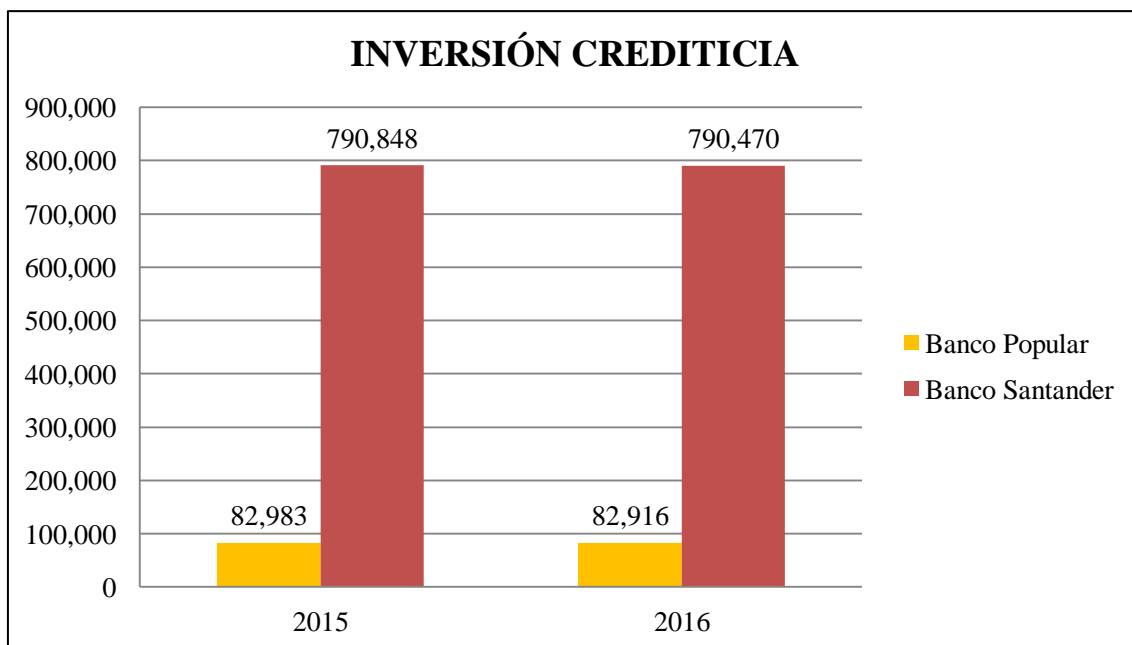
Fuente: elaboración propia a partir de los datos de los informes anuales de Banco Popular y Banco Santander.

En cuanto a la inversión crediticia. En 2015 Banco Popular tenía un volumen de créditos entregados a los clientes por valor de 82.983 millones, mientras que en el 2016

hay una mínima reducción que sitúa esta cifra en 82.916 millones, lo que supone una disminución del 0,1%. Por otro lado, Banco Santander sitúa su cifra en el año 2015 en 790.848 millones y en el 2016 esta cifra es casi similar siendo de 790.470 millones, la variación sería negativa de 0,05%, es decir, una variación sin importancia e insignificante.

A continuación se observa en el gráfico como las variaciones en ambas entidades son muy bajas, pero la tendencia que siguen es en línea descendente.

Gráfico 7.5: Inversión crediticia Banco Popular y Banco Santander (millones de euros)

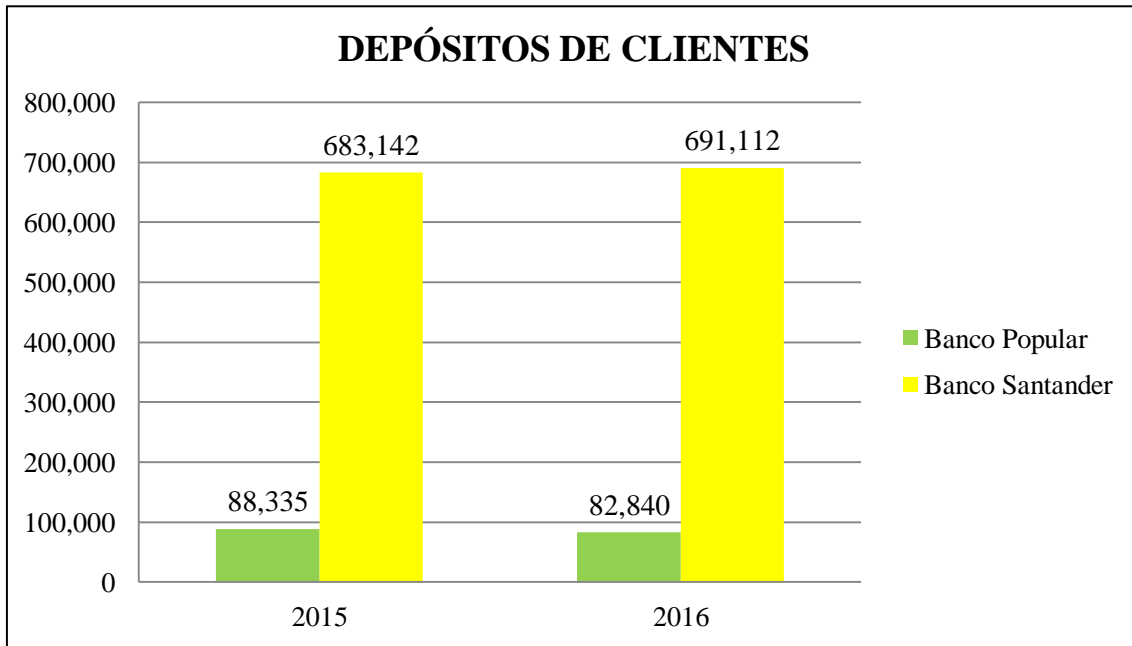


Fuente: elaboración propia a partir de los datos de los informes anuales de Banco Popular y Banco Santander.

Otro dato, que forma parte del pasivo del balance, son los depósitos de la clientela. En primer lugar el Banco Popular a cierre de 2015 tiene una cantidad de dinero depositada por los clientes por valor de 88.335 millones, mientras que en 2016 se observa una importante reducción que sitúa esta cifra en 82.840 millones, la variación entre ambos años es negativa con una disminución del 6,2%. Por su parte, Banco Santander cierra el 2015 con un volumen de depósitos de los clientes de 683.142 millones y a cierre de 2016 la cifra es de 691.112 millones, se observa una variación positiva del 1,2%. Ante

estos datos se puede decir que mientras Banco Popular va descendiendo en sus datos y creando una situación de crisis bancaria, el Banco Santander sigue una tendencia en línea ascendente. Estos datos son mostrados en el siguiente gráfico:

Gráfico 7.6: Depósitos de clientes Banco Popular y Banco Santander (millones de euros)



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de los informes anuales de Banco Popular y Banco Santander.

7.4 LA GESTIÓN DEL CRECIMIENTO EXTERNO

Cuando una empresa decide optar por la opción de crecimiento a través de una fusión o adquisición le pueden surgir diversos problemas, como ya se ha indicado anteriormente en la parte de teoría. Estos problemas principalmente suelen ser la búsqueda y selección de la empresa objetivo, la integración organizativa y cultural, la integración productiva y la defensa de la competencia. Para conseguir el éxito de la fusión o adquisición es llevar a cabo correctamente los cuatro factores mencionados anteriormente.

Posteriormente, se van a analizar las dificultades que han surgido a la hora de llevar a cabo las operaciones estudiadas: la fusión del Banco Popular y el Pastor, y por otra parte, la adquisición del Banco Popular por el Banco Santander.

7.4.1. Banco Popular-Banco Pastor

7.4.1.1. Búsqueda y selección de la empresa objetivo

El primero de los problemas que surge cuando una empresa decide llevar a cabo una fusión o adquisición es elegir a la empresa con la que va a realizar la operación. En este caso, Banco Popular, estudió las posibilidades de beneficio que tendría al comprar el Banco Pastor y vio un atractivo financiero en la entidad tras considerar que generaría valor desde el primer momento, en cuestión de beneficio por acción la operación sería positiva desde el primer día ya que aumentaría más de un 1% en el año 2012 y más de un 3% en 2013 y 2014, teniendo también una ganancia a la inversión superior al 15% a partir del tercer año (El economista, 10/10/2011).

Otro de los motivos es el atractivo de la nueva entidad después de la fusión en el esfuerzo de realizar un saneamiento conjunto, ya que las provisiones aumentarían de valor al unirse las de ambas entidades, además se tiene previsto llevar a cabo provisiones extraordinarias. Llevando a cabo la operación y con las provisiones servirían para cubrir la pérdida de la entidad que tuvo en el test de estrés, este test indica la capacidad de las entidades bancarias para enfrentarse a situaciones inesperadas (El economista, 10/10/2011).

Para el Banco Popular no fue fácil la compra del Banco Pastor. Morgan Stanley, asesor del Pastor, contactó con el Banco Sabadell el cual ofreció un precio muy alto de compra y esto era un problema para el Banco Popular, finalmente Sabadell lo negó. Al final, el presidente de la entidad gallega (Banco Pastor), José María Arias, se inclinó por el Popular y este como agradecimiento dijo que el Pastor mantendría su marca en su ámbito geográfico tradicional (El País, 08/10/2011).

Además, ambas entidades tenían un perfil empresarial y cultural similar, las dos se dedican al negocio minorista y tienen una cuota importante en PYMES. También la

unión de ambas entidades beneficia la posición del Grupo Banco Popular en el ranking bancario español (Es País, 08/10/2011).

La oferta del Popular fue ofrecer una prima del 35%, elevar a 1.300 millones el valor de la totalidad de las acciones y realizar sólo un descuento del 25% del valor en libros del Banco Pastor, lo que representa una alta valoración de la entidad bancaria, ya que otras entidades tienen descuentos mayores cuando salen a Bolsa (Expansion, 07/10/2011).

7.4.1.2. Integración organizativa

Otro de los problemas que pueden surgir es la integración organizativa, ya que después de la operación generalmente hay un nuevo reparto del poder, cambios en el organigrama, etc.

En el caso de Banco Pastor y Banco Popular, al ser una fusión total por parte del Popular son los que dirigen los cambios que se vayan a llevar a cabo. Dos días después de realizarse la OPA, el Banco Popular nombra a Hevia Fernández como nuevo director general del Pastor y nuevo máximo responsable comercial del banco en Galicia, ya que el presidente de la entidad Ángel Ron confirmó que Banco Pastor seguirá con su marca en Galicia (Diario Abierto, 26/02/2012).

Por otro lado, Juan Babío Fernández, que ocupaba el cargo de director financiero del Pastor, pasa a ser subdirector general en el área de Banca Especializada del Popular. El director de Asesoría Jurídica del Pastor, Óscar García Maceiras, pasa a ocupar el puesto de director de Asesoría Jurídica Institucional del Popular. José Manuel Sáenz García se integra en el área de Intervención General del Popular, anteriormente era el interventor general del Pastor. La directora general y secretaria del Comité de Dirección del banco gallego, se incorpora al Centro Corporativo de Información de Gestión del Popular. Hasta la total integración entre ambas entidades, Jorge Gost seguirá en su cargo de vicepresidente y consejero delegado del Pastor, sin funciones ejecutivas, posteriormente se prejubilará. El director general comercial del Pastor, Amadeu Font optará por la prejubilación, al igual que Juan Manuel Ramos Sánchez director de Desarrollo Corporativo del Pastor. El Banco Popular integra en sus directivas a ejecutivos del

Banco Pastor que no formaban parte del Comité de Dirección de este, es el caso de Yolanda García Cagiao, subdirectora general de Auditoría del Pastor, pasa a ser la nueva directora de Auditoría Interna del Popular. El director de Marketing de la entidad gallega, Rubén Seáñez Queijeiro, pasa a formar parte de la Banca de Particulares del Popular. Y Alejandro Kowalski con el puesto de director de Comunicación y Marca del Pastor, pasara al área de Comunicación del Popular para ocupar la nueva dirección de Medios Regionales. Banco Popular pretendía colocar en los diversos puestos de trabajo a los mejores, sin importar a que entidad bancaria pertenecían. (Diario Abierto, 26/02/2012).

Una vez integradas las dos entidades, el Consejo de Administración del grupo lo forman 17 miembros de los cuales seis forman la Comisión Ejecutiva y pasará a denominarse Comisión Delegada, la cual está formada por: los tres consejeros ejecutivos (el presidente del grupo, el consejero delegado y el secretario consejero) y tres vicepresidentes, (Expansión, 31/01/2013). A continuación, se muestra una tabla con algunos de los miembros del consejo de administración, que son también miembros de la Comisión Delegada de la entidad.

Cuadro 7.1: Composición Consejo de Administración Grupo Banco Popular

NOMBRE	CARGO
Ron Güimil, Ángel	Presidente
Higuera Montejo, Roberto	Vicepresidente
Herrando Prat de la Riba, Luis	Vicepresidente
Arias Mosquera, José María	Vicepresidente
Gancedo Holmer, Eric	Consejero
Rodríguez García, José Ramón	Consejero
Aparicio Valls, Francisco	Secretario Consejero

Fuente: elaboración propia a partir de la web Grupo Banco Popular

José María Arias Mosquera era el presidente de Banco Pastor. Además, Roberto Higuera (uno de los vicepresidentes de la Comisión Delegada) presidirá la Comisión de Auditoría y Control. El banco crea también un Consejo Asesor Internacional para crecer en el exterior y así evitar que una nueva crisis pueda sorprender a la entidad por estar muy concentrada en el territorio español (Expansión, 31/01/2013).

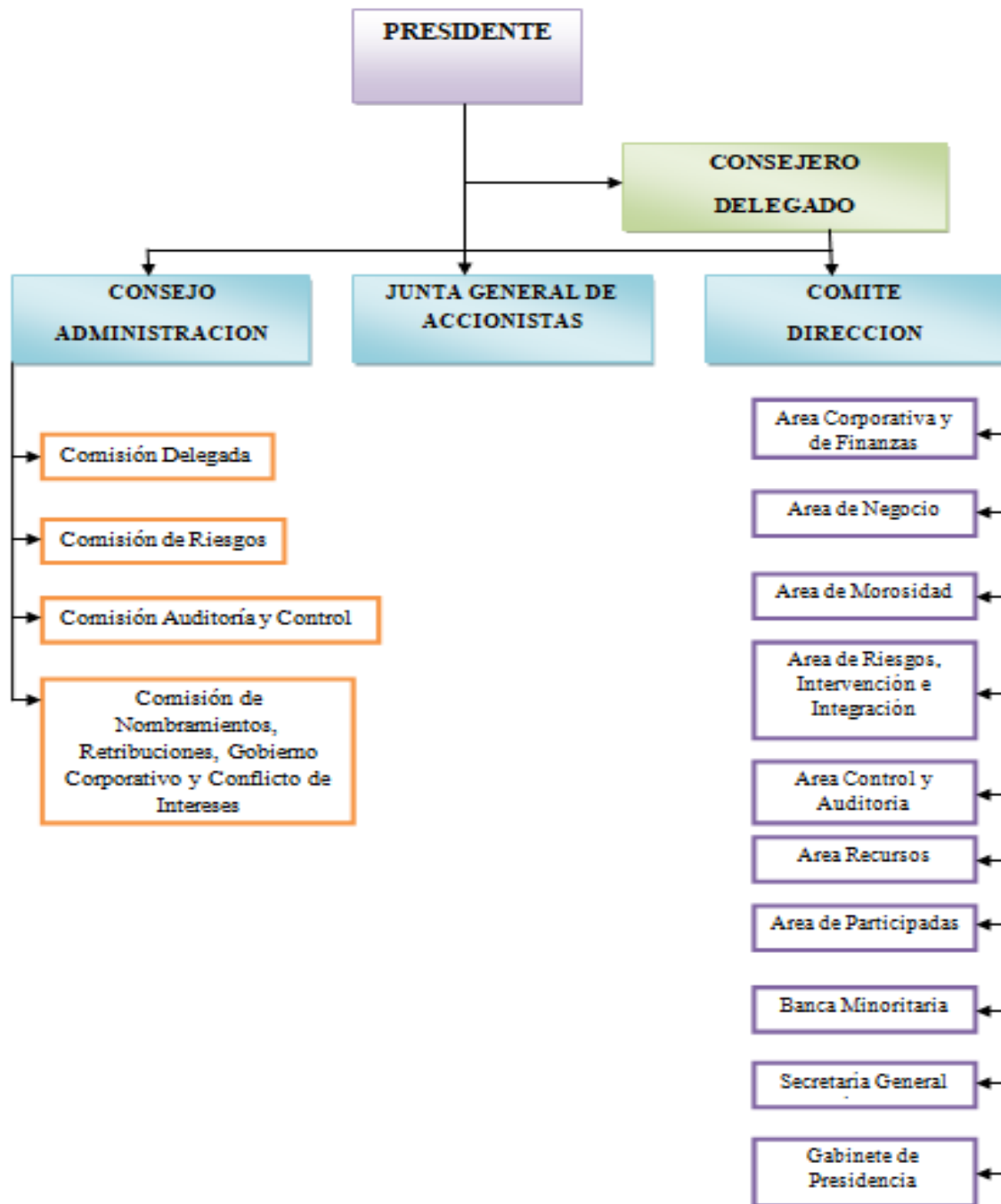
En cuanto a la estructura de dirección del grupo, a partir de la fusión de ambos bancos, en la alta dirección de la entidad está el presidente que impulsa la estrategia global del banco y coordina las políticas globales, este cargo lo ocupa Ángel Ron; por debajo de este se encuentra Francisco Gómez en el cargo de consejero delegado, tiene como funciones presidir el Comité de Dirección e impulsa la gestión diaria de la entidad. Además del Comité de Dirección, está la Junta General de Accionistas y el Consejo de Administración del cual se forma la Comisión Delegada, la Comisión de Auditoría y Control, la Comisión de Riesgos y la Comisión de Nombramientos y Retribuciones. Por otro lado, el Comité de dirección se compone de ocho áreas diferentes y en cada una de ella un director: Área Corporativa y de Finanzas (Jacobo González-Robatto), Negocio y Clientes (Ángel Rivera), Morosidad (Jesús Arellano), Riesgos, Intervención e Integración (Francisco Gómez), Control y Auditoría (Eutimio Morales), Recursos Técnicos (Fernando Rodríguez), Secretaría General Técnica (Francisco Sancha) y el Gabinete de Presidencia (Alberto Muñoz), Banca Minorista (Antonio Pujol González) y creó un nuevo área de Dirección de Participadas dirigida por Rafael de Mena, así se indica en los informes anuales del Banco Popular de los años 2012 y 2013.

Al absorber totalmente el Banco Popular al Banco Pastor, de este último desaparecen todas sus sedes y sus áreas por las que estaba compuesta. Por lo tanto, después de esta fusión la sede social del Grupo Banco Popular sigue estando en Madrid (Banco Pastor la tenía en A Coruña, pero desapareció).

Además de la sede central, Banco Popular siempre ha tenido todas sus actividades concentradas en el mismo lugar, y después de la unión con el Banco Pastor las han seguido manteniendo, por lo tanto todas sus áreas que se muestran posteriormente en la Figura 7.2 también se ubican en Madrid, en el mismo edificio donde se encuentra la sede social de la entidad, esta información es recopilada a través de trabajadores de la propia entidad bancaria.

A continuación, se muestra un esquema donde se refleja la estructura de dirección del Banco Popular.

Figura 7.2: Estructura de dirección Banco Popular



Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida de la página web Grupo Banco Popular

Al absorber totalmente el Banco Popular al Banco Pastor, de este último desaparecen todas sus sedes y sus áreas por las que estaba compuesta. Por lo tanto, después de esta fusión la sede social del Grupo Banco Popular sigue estando en Madrid (Banco Pastor la tenía en A Coruña, pero desapareció).

Además de la sede central, Banco Popular siempre ha tenido todas sus actividades concentradas en el mismo lugar, y después de la unión con el Banco Pastor las han seguido manteniendo, por lo tanto todas sus áreas anteriormente mostradas en la Figura 7.2 también se ubican en Madrid, en el mismo edificio donde se encuentra la sede social de la entidad, esta información es recopilada a través de trabajadores de la propia entidad bancaria.

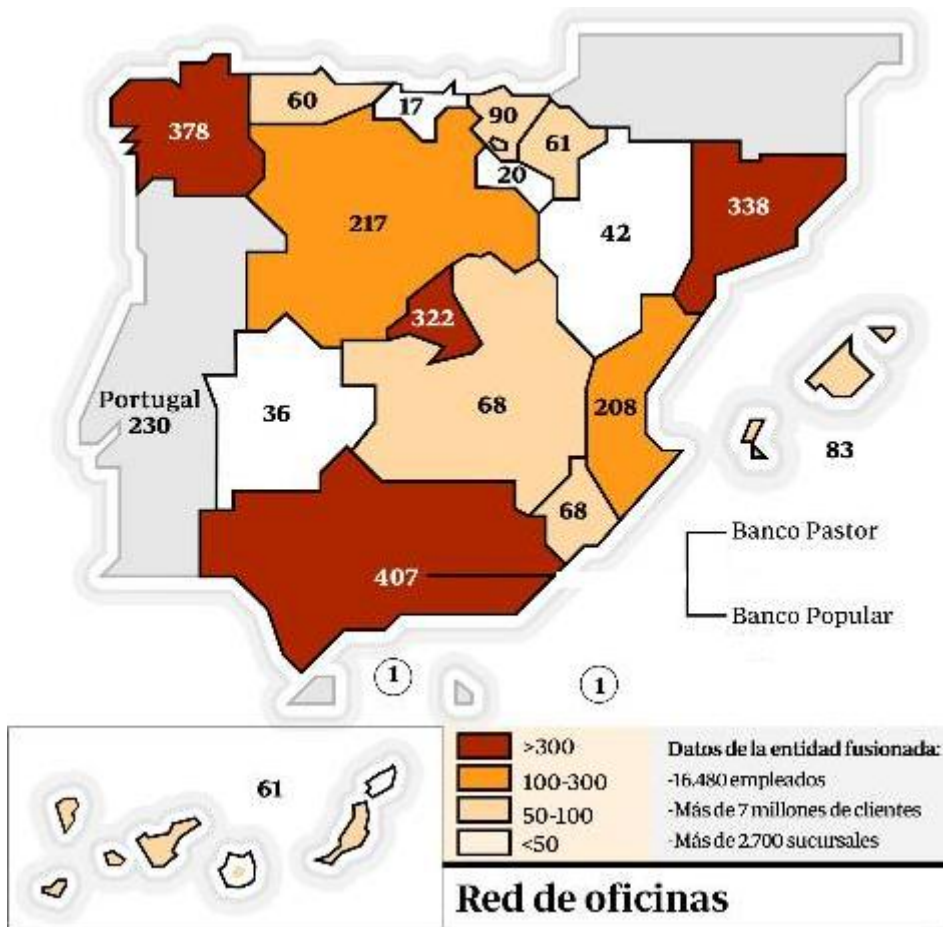
7.4.1.3. Integración productiva

Otro de los problemas al que Banco Popular se enfrentó con esta fusión fue la integración productiva, es decir, como integrar las sucursales de ambas entidades, a sus empleados, los procesos tecnológicos...

Uno de los mayores problemas en el sector de la banca que suele surgir es la duplicidad de oficinas, por lo que al existir un elevado número de estas, se lleva a cabo el cierre de oficinas y como consecuencia de ello el despido de trabajadores.

A causa de la duplicidad de oficinas entre ambas entidades, hubo que cerrar sucursales y se decidió dar prioridad a continuar abiertas las sucursales del Banco Popular y cerrar las del Pastor en todo el país, excepto en Galicia, que por ser el Banco Pastor originario de la comunidad gallega, se optó por cerrar las oficinas del Popular dejando la marca Banco Pastor aunque se trabaje bajo el sistema del Popular. De esta forma, la suma de ambas entidades, forma un grupo de 2700 sucursales en España (La Vanguardia, 21/08/2012).

Figura 7.3: Oficinas Grupo Banco Popular después de la fusión con Pastor



Fuente: ABC de Sevilla (11/10/2011)

En total en el territorio español se cerraron unas 300 oficinas para integrar el Pastor en el Popular, la mayoría de esos cierres pertenecían a sucursales del Pastor, excepto en Galicia que fue la única comunidad donde continuó existiendo la marca Pastor (La Voz de Galicia, 25/02/2012).

Galicia contaba con 176 sucursales con la marca Pastor y 32 sucursales de Popular después de la integración, pero en la actualidad, Grupo Banco Popular, ha decidido integrar 26 de sus oficinas de la comunidad gallega bajo la marca Pastor y las otras 6 restantes bajo la marca Popular en A Coruña, Lugo, Ourense, Pontevedra, Santiago de Compostela y Vigo. Por lo tanto, cuando este proceso finalice aumentaran a 202 las oficinas con la marca Pastor en la comunidad gallega. Esta operación se lleva a cabo para optimizar las actividades de la entidad y para realizar una reestructuración de la red

comercial del grupo, que no tendrá consecuencias en el empleo (El Faro de Vigo, 18/04/2017).

Como consecuencia del cierre de oficinas, se tuvo que llevar a cabo el despido de trabajadores de ambas entidades. El Banco Popular desde un primer momento calculó que para llevar a cabo la integración sería necesario el despido de aproximadamente 1000 empleados en total. En este proceso se pretende prejubilarse a los trabajadores más veteranos, incluso algún empleado podrá hacerlo como una jubilación normal ya que superan los 60 años de edad y han cotizado los años suficientes para recibir el 100% de la pensión (El Confidencial, 15/11/2011).

Para realizar la integración entre ambas entidades, Banco Pastor prejubiló a 360 de sus trabajadores, de los cuales 150 eran empleados en servicios centrales de la entidad que tenían más de 57 años, y los otros 210 eran trabajadores de su red de oficinas, los cuales tenían una edad en torno a 55 años. Estos empleados recibirán el 80% de su sueldo bruto y podrán cobrar el plan de pensiones al que estuvieran sujetos. Banco Popular prejubiló a 450 empleados mayores de 60 años (UGT, 14/02/2012).

Por otro lado, la dirección del Popular se compromete a elaborar un plan de homologación de las condiciones laborales de la plantilla del Pastor respecto a las condiciones ya vigentes en el Popular, es decir, comparar los salarios de ambas entidades dentro de la misma categoría, horarios, vacaciones, etc. También se homogenizarán las prestaciones por plan de pensiones (UGT, 14/02/2012). Se firma un Acuerdo Marco de Protocolo de Fusión entre la Representación de los Trabajadores y la Dirección de ambos bancos para garantizar el compromiso de continuidad de las relaciones laborales de los empleados tanto de la plantilla del Pastor como del Popular (ver Anexo 3).

Otro factor a tener en cuenta era la integración tecnológica, en el caso de Banco Pastor y Banco Popular el sistema operativo era más avanzado y más eficaz el del Pastor, ya que mediante el mismo, los jefes tenían el control de todas las operaciones que se realizaban, en cambio el Popular ese control lo llevaban de forma manual los jefes intermedios mediante hojas de Excel. Aún con todas las ventajas que tenían el sistema

operativo del Pastor se quedaron con el del Popular porque para incorporar el sistema del Pastor había que pagar unas licencias con un precio muy elevado y no estaban dispuestos a desembolsar ese dinero, según indican trabajadores del grupo.

En cuanto a los clientes lo que hicieron fue cambiarles los números de sus cuentas bancarias y las claves de acceso a las mismas por Internet, esto se llevo a cabo para integrar el proceso operativo de ambas entidades. Algunos clientes, al principio, tuvieron problemas para acceder a sus cuentas y para sacar dinero de los cajeros ya que no les habían llegado aún las tarjetas nuevas (La Región, 16/10/2013).

7.4.1.4. Defensa de la competencia

El último de los problemas a los que enfrentarse al realizar una fusión o adquisición sería la Defensa de la Competencia, ya que puede existir abuso de competencia. El organismo que evalúa esto es la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. En el caso de la fusión entre Banco Pastor y Banco Popular, la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia autorizó que la operación se podía llevar a cabo (ver Anexo 4).

7.4.2. Banco Popular-Banco Santander

Aunque Banco Popular compró al Banco Pastor pensando que sería rentable, no fue totalmente acertada esa decisión ya que esta adquisición la quiso realizar sin recibir ningún tipo de ayuda y le costó afrontarla. Luego, esta entidad, apostó por el sector inmobiliario, pero lo hizo demasiado tarde, justo cuando estaba a punto de estallar la burbuja inmobiliaria. Estos dos factores fueron claves para llegar a la situación de crisis a la que llegó Banco Popular, rozando la quiebra, ya que se quedó sin suficiente liquidez para atender a sus clientes (Cinco Días, 09/06/2017).

Por estos motivos, principalmente, Banco Popular fue puesto a la venta y comprado por Banco Santander.

7.4.2.1 Búsqueda y selección de la empresa objetivo

La compra de Banco Popular fue realizada a través de una subasta exprés por la urgencia de la salvación de la entidad.

El Fondo de Resolución Bancaria (FROB) anunció la venta del Banco Popular al Santander al garantizar este último la liquidez necesaria desde el primer día para afrontar los problemas de impagos que tenía la entidad adquirida. El precio de la compra fue 1€ y para “tapar los agujeros” del Popular, Banco Santander realizó una ampliación de capital de 7000 millones de euros (El Diario, 07/06/2017).

El principal motivo por el cual Banco Santander decidió llevar a cabo esta operación fue porque el Banco Popular estaba muy bien posicionado en el sector de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en España. Concretamente, a finales de 2016 tenía una cuota en el mercado de PYMES del 17,7% (El Mundo, 07/06/2017).

Además del motivo de las PYMES, según informan empleados de la entidad, Santander está interesado en la fidelidad que tienen los clientes del Popular. Banco Santander trabaja más ofreciendo productos que cada cierto tiempo cambia, por lo que sus clientes cambian dependiendo si les interesa la nueva oferta o no; por el contrario el Popular busca generalmente ofrecer mejores condiciones a los clientes que ya tiene para que no perderlos.

7.4.2.2 Integración organizativa

En cuanto a la integración organizativa, ya se produjeron cambios desde que se compra el Banco Pastor, donde se formó un nuevo Consejo de Administración al que había antes de llevar a cabo esta operación.

Posteriormente, a consecuencia de la crisis que se estaba formando se decide cambiar de presidente del consejo porque los accionistas tenían un gran descontento con la gestión bancaria que estaba realizando Ángel Ron, ya que les ocasionó en el año 2016 unas pérdidas del 70%. Por este motivo, los representantes de los accionistas pidieron el

relevo de Ángel Ron y decidieron por unanimidad que su sustituto fuera Emilio Saracho por ser un ejecutivo financiero de gran prestigio y con experiencia en la banca global y corporativa (El Mundo, 01/12/2016).

Por lo tanto, el Consejo de Administración que tenía Banco Popular antes de ser comprado por el Santander se componía por: Emilio Saracho (presidente), Pedro Larena (consejero delegado), Roberto Higuera (vicepresidente), José María Arias (vicepresidente) y Francisco Aparicio (secretario consejero). Además de estos cinco miembros mencionados, también forman parte de este consejo 10 vocales, así informa la página web del Grupo Banco Popular.

En el momento de la adquisición, el Banco Santander destituye a todos los miembros que formaban el Consejo de Administración del Popular y forma uno nuevo compuesto por un presidente no ejecutivo, un consejero delegado, un secretario no ejecutivo y cinco vocales. En el siguiente cuadro se muestran los miembros que lo componen:

Cuadro 7.2: Composición Consejo de Administración Grupo Banco Popular después de comprarlo Banco Santander

NOMBRE	CARGO
Echenique Gordillo, Rodrigo	Presidente (no ejecutivo)
García Cantero, José Antonio	Vocal
García-Carranza Benjumea, F. Javier	Vocal
Villasante Atienza, Pedro Pablo	Vocal
Alonso Tejuca, Gonzalo José	Vocal
Doncel Razola, José Francisco	Vocal
Aboutkhair Hurtado, Rami	Consejero delegado
Díaz-Ambrona Moreno, Adolfo	Secretario (no consejero)

Fuente: elaboración propia con información obtenida de la web del Grupo Banco Popular

Según empleados de Banco Popular, actualmente Banco Popular pertenece al Grupo Santander, pero aún no se ha realizado una integración total, por lo tanto el Banco Santander cuenta con otro Consejo Administrativo diferente al del Popular ya que de

momento ambas entidades trabajan por separado aunque Santander sea quien dirige los dos bancos.

Por lo tanto, el Consejo de Administración del Banco Santander lo componen: una presidenta, cuatro vicepresidentes, un consejero delegado, un secretario consejero y nueve vocales, así informa la web oficial del Banco Santander. A continuación, se muestra una parte de los miembros de este consejo:

Cuadro 7.3: Composición Consejo de Administración del Banco Santander

NOMBRE	CARGO
Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea, Ana	Presidenta
Carnegie-Brown, Bruce	Vicepresidente
Echenique Gordillo, Rodrigo	Vicepresidente
Rodríguez Inciarte, Matías	Vicepresidente
De la Dehesa Romero, Guillermo	Vicepresidente
Álvarez Álvarez, José Antonio	Consejero delegado
Pérez Renovables, Jaime	Secretario consejero

Fuente: elaboración propia a partir de información extraída de la web oficial del Banco Santander

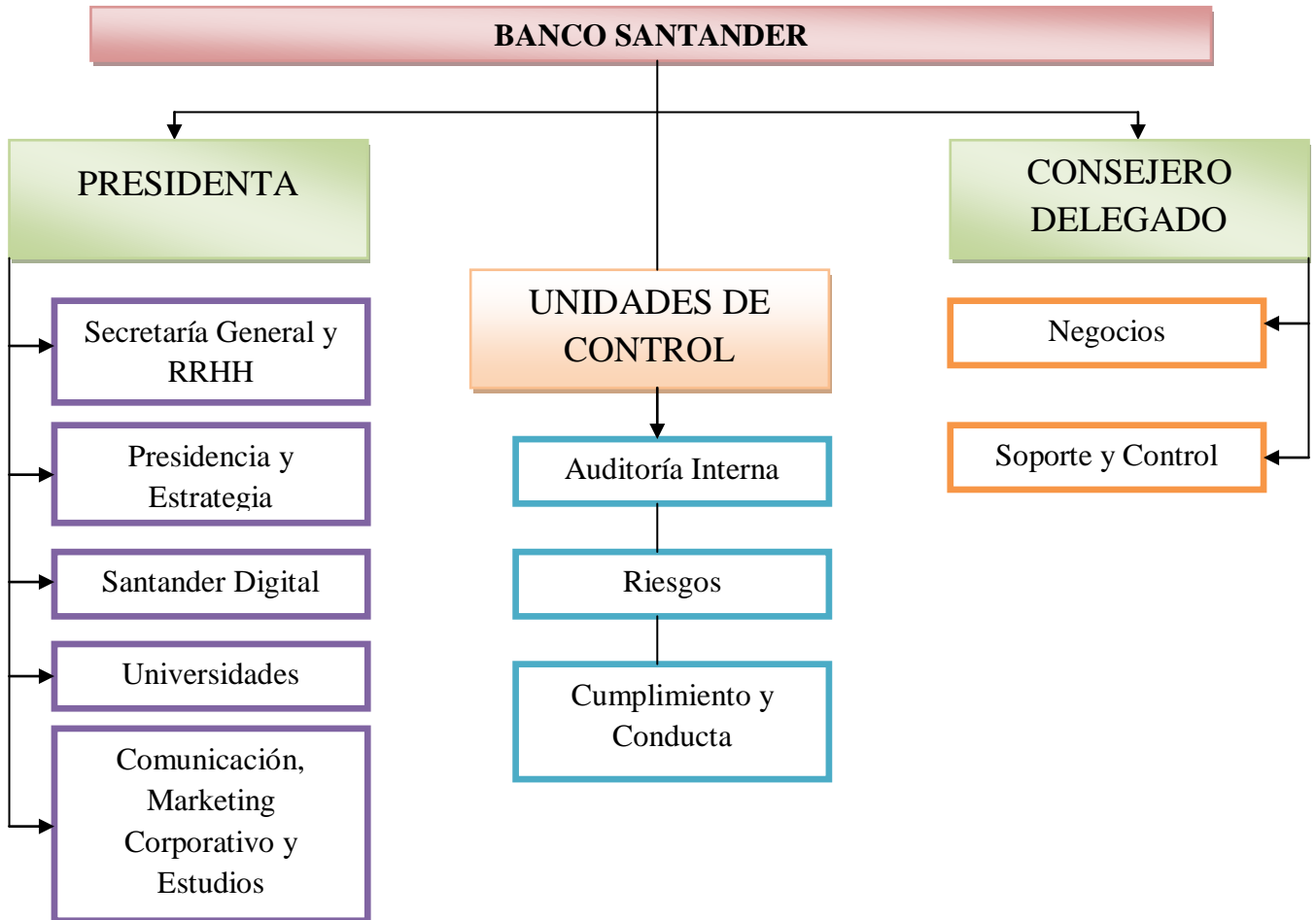
En cuanto a la estructura organizativa, de momento, cada entidad tiene la suya propia. La de Banco Popular la podemos ver en el apartado anterior en la Figura 7.2., así indica la web oficial de Banco Santander.

La de Banco Santander, según informa su web oficial, está compuesta por su presidenta, Ana Botín, que es la autoridad mayor de la entidad; de la presidencia dependen varias unidades: la Secretaría General y Recursos Humanos; Presidencia y Estrategia; Santander Digital; Universidades; Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios.

Seguido estaría el Consejero Delegado que tiene como función la gestión ordinaria del negocio, de este dependen dos unidades: la de Negocios y las de Soporte y Control. Ambas unidades se dividen en varias divisiones: la de Negocios la componen el negocio Global Corporate Banking y el Wealth Management; y la unidad de Soporte y Control está compuesta por la unidad Financiera; Intervención General y Control de Gestión; Tecnología y Operaciones; Planificación Financiera y Desarrollo Corporativo; Costes.

Por otro lado están las unidades de control que tienen acceso y reporte al consejo de administración y las comisiones, estas unidades serían: Auditoría Interna; Riesgos; Cumplimiento y Conducta, así informa la web oficial de Banco Santander. A continuación, se muestra mediante un esquema la estructura organizativa del Banco Santander:

Figura 7.4: Estructura organizativa Banco Santander



Fuente: elaboración propia a partir de la web oficial del Banco Santander

Una vez realizada la adquisición las sedes de ambas entidades siguen igual, la sede social del Banco Popular sigue existiendo y, como ya se ha mencionado en el trabajo, se encuentra en Madrid al igual que la dirección de las áreas que componen el organigrama de la entidad, así indican empleados de Banco Popular.

Al contrario del Banco Popular que está concentrado totalmente en Madrid, el Banco Santander se divide entre Madrid y Cantabria. Su domicilio social se encuentra en Santander (Cantabria), mientras su sede operativa está situada en Madrid, al igual que el Área de Accionistas; Relaciones de Inversores y Analistas; Servicio de Atención al Cliente y Defensor del Cliente que también están repartidas por la ciudad de Madrid, así indica la web oficial del Banco Santander.

7.4.2.3 Integración productiva

Otro de los factores que hay que tener en cuenta cuando se realiza una fusión o adquisición es la integración productiva que puede afectar tanto a las entidades, como empleados y clientes.

En cuanto a las sucursales, por el momento, no se ha cerrado ninguna, pero se prevé el cierre de aproximadamente 560 oficinas para integrar Banco Popular en el Grupo Santander (Expansión, 02/10/2017). A continuación, se muestra en el cuadro el número de oficinas que hay en España de cada entidad, donde se puede observar que tiene mayor número de sucursales el Banco Santander.

Tabla 7.4: Número de oficinas Banco Popular y Banco Santander en España

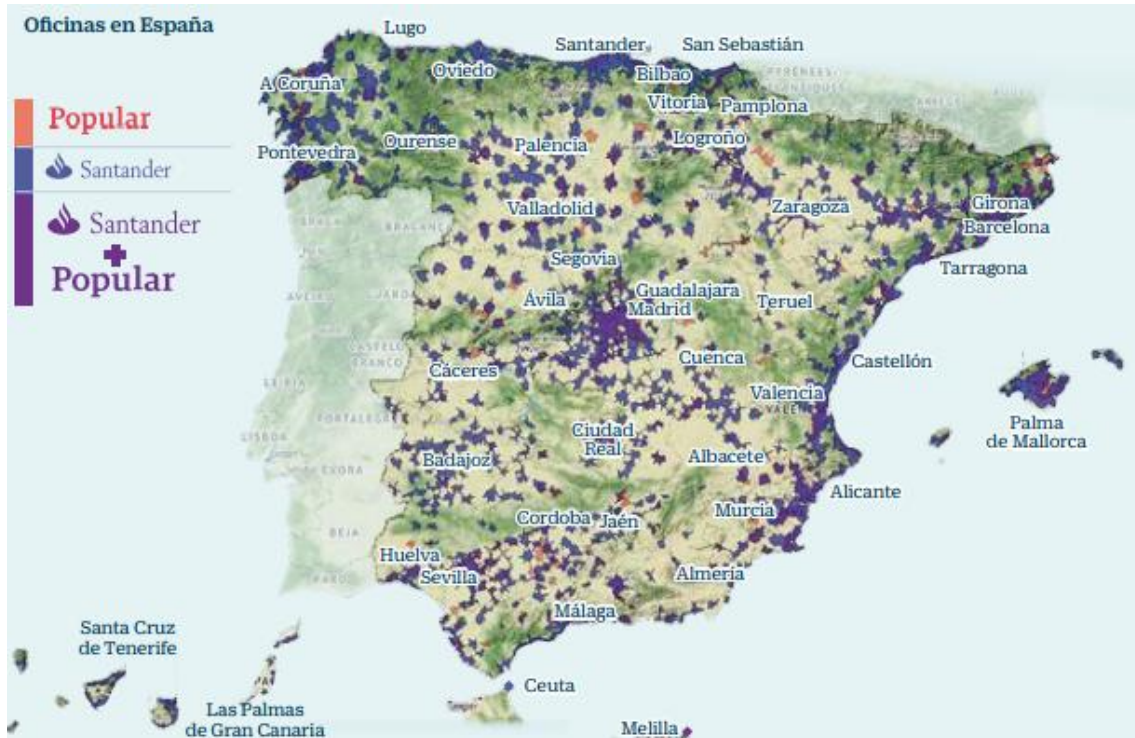
Comunidades	Oficinas ⁽¹⁾	
	Santander	Popular
Andalucía	493	353
Castilla y León	161	115
Cataluña	434	270
Galicia	217	269
Madrid	642	262
Valencia	310	146
Otros	612	230
TOTAL ⁽³⁾	2.869	1.644

Fuente: Expansión

Actualmente existe un solapamiento de las oficinas de ambas entidades en España, principalmente en Madrid, Barcelona y Valencia, por lo que serán las comunidades

donde más oficinas se cierran (Cinco Días, 05/07/2017). Posteriormente, se muestra un mapa para poder observar esa duplicidad de oficinas.

Figura 7.5: Mapa oficinas Banco Popular y Banco Santander en España



Fuente: Cinco Días

Otras de las causas del futuro cierre de oficinas es el despido de empleados, donde la última decisión que ha tenido la dirección del Banco Santander ha sido rebajar la salida de empleados del Popular de 1584 a 1384. Además se recolocará a 575 trabajadores del Popular al Santander (El Confidencial, 23/11/2017).

Por otro lado, los trabajadores que se podrán acoger a las prejubilaciones serán aquellos que tengan 55 años o más (anteriormente se había propuesto sólo a los mayores de 58 años). De esta manera, los trabajadores despedidos que tengan entre 55 y 58 años recibirán el 65% de su sueldo, a partir de los 59 años la cantidad recibida sería el 75%. No es algo definitivo, ya que los sindicatos siguen pidiendo a la entidad recortes en las salidas de los empleados, aunque se espera que las condiciones definitivas estén pactadas antes de finalizar el año. Este ERE afectará a todos los servicios centrales del Banco Popular y a parte de los del Santander (Expansión, 23/11/2017).

El Banco Santander está encontrando dificultades para llevar a cabo el ERE del Popular porque no hay demasiados empleados mayores de 55 años, por lo que ha decidido ofrecer a los trabajadores que opten por la salida voluntaria una indemnización de 40 días por año trabajado con un máximo de 24 mensualidades para empleados entre 50 y 54 años con dos primas añadidas. Una de las primas oscilará entre los 4000 euros para trabajadores con menos de cinco años de antigüedad, y la otra sería para los empleados con una antigüedad mayor a 25 años y oscilaría hasta los 30000 euros (El Confidencial Digital, 29/11/2017).

Este ajuste es la primera parte para comenzar el proceso de reestructuración para integrar Popular, que se llevará a cabo en el año 2018. La segunda fase sería en el 2019, después de terminar la integración tecnológica (Expansión, 23/11/2017).

Por otra parte, los clientes siguen acudiendo a sus oficinas habituales sin cambios, ya que Banco Popular sigue trabajando como anteriormente lo hacía, al igual que Banco Santander. El único cambio, por el momento, que afecta a los clientes del Banco Popular es que actualmente ya pueden sacar dinero de los cajeros de las sucursales del Santander sin ningún coste adicional, según trabajadores de la entidad y experiencia propia como clienta de Banco Popular.

7.4.2.4 Defensa de la competencia

La Comisión Europea (CE) ha dado su aprobación a la compra del Banco Popular por parte del Banco Santander afirmando que esta operación no plantea problemas de competencia en el Espacio Económico Europeo (El Diario, 08/08/2017).

En cambio, la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia aún no ha aprobado esta compra, por lo que se está a la espera de la resolución definitiva (Bolsa Manía, 13/07/2017).

8. CONCLUSIONES

El objetivo de este Trabajo de Fin de Grado se ha centrado en analizar las diversas formas de crecimiento externo que Banco Popular ha llevado a cabo en los últimos

años. En un primer momento, Banco Popular se fusiona con Banco Pastor para conseguir mayores beneficios y conseguir provisiones conjuntamente para sanear ambas entidades, además ambas entidades tenían un perfil empresarial y una cultura similar. Sin embargo, los resultados no fueron los esperados y la entidad acabó entrando en una situación de crisis y para evitar la desaparición de Banco Popular, éste es adquirido por Banco Santander, ya que esta entidad tenía la suficiente capacidad para afrontar esta compra y principalmente busca ganar cuota de mercado en el negocio de Pymes (sector donde Banco Popular tiene una alta cuota de mercado).

En cuanto a la situación de Banco Popular en el momento de la fusión con Banco Pastor, se puede destacar que Banco Popular tenía una posición bastante superior a Banco Pastor en los datos analizados (volumen de activos, inversión crediticia y los depósitos de los clientes).

Por otro lado, en el momento de la adquisición del Banco Popular por parte de Banco Santander, analizando los mismos datos que anteriormente en la fusión del Pastor, se observa que Banco Santander está muy por encima del Banco Popular.

En estos procesos de crecimiento externo existen dificultades, y en este caso así ha sido. Unos de los mayores problemas son la integración productiva y la organizativa debido a tener que cerrar oficinas, despedir a un elevado número de empleados, incorporación del sistema operativo, etc; además de las dificultades para repartir el poder o reorganizar las sedes...

En consecuencia, las principales conclusiones que se pueden obtener de este estudio son varias. En primer lugar, se puede destacar que la crisis afectó también al sector bancario, sobre todo a aquellos bancos como el Popular que se adentraron en el sector inmobiliario justo antes del estallido de la burbuja inmobiliaria, teniendo que ser rescatado. En segundo lugar, se ha podido comprobar que llevar a cabo una fusión o adquisición no siempre conlleva una mejora de la situación empresarial. En el caso de Banco Popular, a pesar de fusionarse con el Banco Pastor su situación empeoró. Finalmente, cabe destacar que es más probable que a la hora de realizar un crecimiento externo, es importante la capacidad de la empresa que vaya a comprar, además ésta debe adquirir una entidad que le aporte cosas nuevas. En el caso de Popular y Santander

trabajan en mercados diferentes y se quedaran con lo mejor de cada una, además Santander es una entidad muy grande que trabaja a nivel nacional e internacional y tiene suficiente capacidad para afrontar ciertos costes, aunque todavía es demasiado pronto para afirmar que dicha compra salga bien; en cambio, en la fusión con el Pastor eran dos entidades similares que no aportaban nada nuevo, añadiendo que la capacidad del Popular no era lo suficientemente elevada para afrontar los costes de dicha operación.

9. BIBLIOGRAFÍA

ABC (07/06/2017). ¿Qué gana el Santander con la compra del 100% del Popular?

Recuperado 24 de Octubre de 2017, a partir de http://www.abc.es/economia/abci-gana-santander-compra-100-por-ciento-popular-201706071050_noticia.html

Amigo, N. (2017). Santander se queda con Banco Popular por 1 euro y ampliará capital por 7.000 millones para sanearlo. Recuperado a partir de

<http://www.bolsamania.com/noticias/empresas/santander-compra-rescate-banco-popular-quebra--2709130.html>

Banco Pastor. (2010). *Informe anual*.

Basu, C. (2007). La importancia de los accionistas en las empresas. *La Voz de Houston*.

Recuperado 16 de Octubre de 2017, a partir de <https://pyme.lavoztx.com/la-importancia-de-los-accionistas-en-las-empresas-8563.html>

Carrión Maroto, J. (2007). *Estrategia, de la visión a la acción* (2ª ed.). Madrid: ESIC.

Costas, L. (25/02/2012). El Pastor y el Popular funcionarán como un solo banco a partir del 30 de junio. *La Opinión A Coruña*. Recuperado 23 de Octubre de 2017, a partir de <http://www.laopinioncoruna.es/economia/2012/04/26/pastor-popular-funcionaran-banco-partir-30-junio/583972.html>

Cotizalia (23/11/2017). Santander rebaja el ERE del Popular a 1.384 salidas y amplía prejubilaciones a 55 años. *El Confidencial*. Recuperado 29 de Noviembre de 2017, a partir de https://www.elconfidencial.com/empresas/2017-11-23/santander-rebaja-su-ere-1-384-las-salidas-tras-la-compra-del-popular_1482638/

De Barrón, I. (08/10/2011). El Banco Popular absorbe al Pastor. *El País*. Recuperado 23 de Octubre de 2017, a partir de

https://elpais.com/diario/2011/10/08/economia/1318024801_850215.html

De Barrón, I. y P. C. (07/06/017). El Santander compra el Banco Popular por un euro ante su inviabilidad. *El País*. Recuperado 24 de Octubre de 2017, a partir de

https://elpais.com/economia/2017/06/07/actualidad/1496815101_806944.html

Dirección General de Competencia. (2017). Comisión Europea. Recuperado a partir de

http://ec.europa.eu/dgs/competition/index_es.htm

El Blog del Abogado. (2017). La caída del Banco Popular y su adquisición por el Banco Santander. Recuperado a partir de

<https://elblogdelabogadoblog.com/2017/06/08/la-caida-del-banco-popular-y-su-adquisicion-por-el-banco-santander/>

El Confidencial Digital (29/11/2017). El Santander ofrecerá hasta 30.000 euros a los empleados que opten por salidas voluntarias. *El Confidencial Digital*. Recuperado 30 de Noviembre de 2017, a partir de

https://www.elconfidencialdigital.com/dinero/Santander-ofrecera-empleados-salidas-voluntarias_0_3047695220.html

El Diario (08/08/2017). La CE aprueba definitivamente la compra del Banco Popular por el Santander. *El Diario*. Recuperado 29 de Noviembre de 2017, a partir de

http://www.eldiario.es/economia/CE-definitivamente-Banco-Popular-Santander_0_673683091.html

El Economista (10/10/2011). Popular defiende la creación de valor en la compra de Pastor. *El Economista*. Recuperado 13 de Noviembre de 2017, a partir de <http://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/3439953/10/11/Popular-defiende-la-creacion-de-valor-en-la-compra-de-Pastor.html>

Espiñeira, S. y A. (2008). *Boletín de Finanzas Corporativas y Recuperaciones: fusiones y adquisiciones*.

- Expansión (07/10/2011). Popular presenta una oferta para absorber Pastor con una prima superior al 30%. *Expansión*. Recuperado 13 de Noviembre de 2017, a partir de <http://www.expansion.com/2011/10/07/mercados/1317991672.html>
- Expansión (31/01/2013). Banco Popular nombra consejero delegado a Francisco Gómez Martín. *Expansión*. Recuperado 23 de Noviembre de 2017, a partir de <http://www.expansion.com/2013/01/30/empresas/banca/1359566317.html>
- Faro de Vigo (18/04/2017). Banco Popular traspasa al Pastor 26 de sus oficinas en Galicia. *Faro de Vigo*. Recuperado 24 de Noviembre de 2017, a partir de <http://www.farodevigo.es/economia/2017/04/17/banco-popular-traspasa-pastor-26/1662023.html>
- Fernández, M. (15/06/2012). El Popular desmantela los servicios centrales del Pastor en A Coruña. *El País*. Recuperado 20 de Octubre de 2017, a partir de https://elpais.com/ccaa/2012/06/15/galicia/1339775366_505863.html
- Freire, E. (11/10/2011). Andalucía concentra la mayor red comercial de Banco Popular-Pastor. *ABC de Sevilla*. Recuperado 24 de Noviembre de 2017, a partir de <http://sevilla.abc.es/20111011/economia/sevp-andalucia-concentra-mayor-comercial-20111011.html>
- Gallén, P. (13/07/2017). Competencia aún tiene que aprobar la compra del Popular por parte del Santander. Recuperado a partir de <http://www.bolsamania.com/noticias/empresas/la-accion-de-fidelizacion-esta-sujeta-a-la-autorizacion-de-competencia-y-se-ejecutara-a-partir-de-septiembre--2769531.html>
- Garijo, Marta y Carreño, B. (07/06/2017). Santander compra Popular por un euro para salvar al banco de la quiebra. *El Diario*. Recuperado 27 de Noviembre de 2017, a partir de http://www.eldiario.es/economia/Santander-compra-Popular-salvar-banco_0_651984853.html
- Gonzalez, E. (09/06/2017). La larga caída de Popular. *Cinco Días*. Recuperado 25 de Noviembre de 2017, a partir de

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/06/08/companias/1496932818_811273.html

Hernández, María y Urrutia, C. (07/06/2017). ¿Por qué Santander compra Banco Popular? *El Mundo*. Recuperado 27 de Noviembre de 2017, a partir de <http://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2017/06/07/59371160e2704ed0478b46a7.html>

La Región (16/10/2013). El proceso de integración del Popular y el Pastor genera problemas a los clientes. *La Región*. Recuperado 25 de Noviembre de 2017, a partir de <http://www.laregion.es/articulo/economia/proceso-integracion-popular-y-pastor-genera-problemas-clientes/20131016074034020153.html>

La Vanguardia (21/08/2012). El presidente del Banco Pastor se embolsa 1,33 millones hasta junio. *La Vanguardia*. Recuperado 15 de Noviembre de 2017, a partir de <http://www.lavanguardia.com/economia/20120821/54339879346/el-presidente-del-banco-pastor-y-popular-se-embolsa-1-33-millones.html>

Mascareñas Pérez-Iñigo, J. (2011). *Fusiones, adquisiciones y valoración de empresas* (5ª ed.). Madrid: Editorial del Economista.

Mascareñas Pérez-Iñigo, J. (2000). *Fusiones y adquisiciones de empresas* (3ª ed.). Madrid: McGRAW-HILL.

Navas López, José Emilio y Guerras Martín, L. A. (2016). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa* (2ª ed.). Cizur Menor (Navarra): Civitas-Thomson Reuters.

Navas López, José Emilio y Guerras Martín, L. A. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones* (5ª ed.). Cizur Menor (Navarra): Civitas-Thomson Reuters.

Navas López, José Emilio y Guerras Martín, L. A. (2007). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones* (4ª ed.). Cizur Menor (Navarra): Civitas-Thomson.

- Ochoa, I. (2016). Ventajas y riesgos de las fusiones y adquisiciones. *Blog de WordPress.com*. Recuperado a partir de <https://igorochoa.net/2016/10/07/ventajas-y-riesgos-de-las-fusiones-y-adquisiciones/>
- Portillo, J. (05/07/2017). ¿Cómo casan las redes de oficinas de Santander y Popular? *Cinco Días*. Recuperado 29 de Noviembre de 2017, a partir de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/07/04/companias/1499182401_392727.html
- Sampedro, R. (02/10/2017). Santander cerrará 560 oficinas para integrar Popular, según RBC. *Expansión*. Recuperado 28 de Noviembre de 2017, a partir de <http://www.expansion.com/empresas/banca/2017/10/02/59d20908e5fdea01498b4580.html>
- Sampedro, R. (24/11/2017). Santander rebaja hasta 1.384 empleos el plan de ajuste por la fusión con Popular. *Expansión*. Recuperado 29 de Noviembre de 2017, a partir de <http://www.expansion.com/empresas/banca/2017/11/23/5a16d476ca47415a148b45b1.html>
- Santamarta, R. (25/02/2012). El Popular plantea cerrar hasta 300 oficinas al integrar el Pastor. *La Voz de Galicia*. Recuperado 23 de Noviembre de 2017, a partir de https://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/economia/2012/02/25/popular-plantea-cerrar-300-oficinas-integrar-pastor/0003_201202G25P37992.htm
- Segovia, E. (07/06/2017). Banco Santander compra el Banco Popular por un euro ante su inviabilidad. *El Confidencial*. Recuperado 16 de Octubre de 2017 a partir de https://www.elconfidencial.com/empresas/2017-06-07/santander-compra-banco-popular-cotizacion-bolsa_1395042/
- Segovia, E. (15/11/2011). Banco Popular pretende prejubilarse sólo a 1.000 personas para integrar Pastor. *El Confidencial*. Recuperado 24 de Noviembre de 2017, a partir de https://www.elconfidencial.com/economia/2011-11-15/banco-popular-pretende-prejubilarse-solo-a-1-000-personas-para-integrar-pastor_375598/

UGT EspañaDuero. (2012). Pastor prejubilado igual que las cajas: paga el 80% del sueldo bruto a sus empleados. Recuperado a partir de <http://www.ugtespanaduero.es/contenidos/noticias/item/4561-pastor-prejubila-igual-que-las-cajas-paga-el-80-del-sueldo-bruto-a-sus-empleados>

Urrutia, C. (01/12/2016). Banco Popular releva a Ron y lo sustituye por Emilio Saracho. *El Mundo*. Recuperado 28 de Noviembre de 2017, a partir de <http://www.elmundo.es/economia/2016/12/01/583fdd1c468aeb7f348b45c9.html>

Valero, M. A. (26/02/2012). El Banco Popular integra a los principales ejecutivos del Pastor. *Diario Abierto*. Recuperado 20 de Noviembre de 2017, a partir de <https://www.diarioabierto.es/72339/banco-popular-integra-principales-ejecutivos-pastor>

Web Corporativa Grupo Banco Popular. (2017). Grupo Banco Popular. Recuperado a partir de <http://www.grupobancopopular.com>

Web Corporativa Santander. (2017). Banco Santander. Recuperado a partir de https://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Corporativo.html

Zozaya González, N. (2007). *Las fusiones y adquisiciones como fórmula de crecimiento empresarial* (Ed.). Madrid: Dirección General de Política de la PYME.

10. ANEXOS

ANEXO 1: CRECIMIENTO BANCO POPULAR

El año 1959 marca un hito en la economía española. El Gobierno establece un plan de estabilización que hace posible el desarrollo económico iniciado en la década de los años sesenta. La época dorada del desarrollo económico se prolonga hasta 1974.

Con el crecimiento económico, el Popular, como el resto de la Banca española, vive un período de fuerte expansión. Durante los catorce años que duró el intenso desarrollo de la economía española, los depósitos de clientes del Popular crecieron a un ritmo equivalente a un incremento anual acumulativo del 21,12 por ciento (en igual periodo, la tasa anual de crecimiento para el total de la banca privada fue del 19,34 por ciento). Los recursos propios del Popular tuvieron un crecimiento equivalente al 24,93 por ciento anual acumulativo. El beneficio neto -después del pago de impuestos- tuvo un incremento equivalente al 25,41 por ciento anual acumulativo.

Estos incrementos suponen, aproximadamente, que en los 14 años de intenso desarrollo el Popular multiplicó por 15 los depósitos de clientes, por 23 los recursos propios y por 24 el beneficio neto. En el Popular, el crecimiento no se hizo a costa de la rentabilidad, puesto que la mayor tasa de incremento correspondió al beneficio.

Relacionando el beneficio neto con los recursos propios medios de cada ejercicio, la rentabilidad de estos fue el 13,68 por ciento en 1960 y el 14,50 por ciento en 1974.

En los primeros años de desarrollo económico, la legislación promulgada en noviembre de 1962 introdujo la especialización bancaria con separación de funciones entre la banca comercial y la industrial. Al amparo de ella, el Popular promovió la creación de un Banco industrial que, con la denominación de Banco Europeo de Negocios, Eurobanco, fue autorizado en noviembre de 1963 y comenzó sus operaciones meses después, en 1964.

En estos años el Popular amplía su gama de servicios especializados a los clientes, con la creación de empresas que constituyen un complemento del grupo bancario. En 1964 funda la sociedad de factoring Heller Factoring Española, a medias con Heller Financial. En 1965 crea Sogeval, sociedad gestora de fondos de inversión colectiva. En 1966 constituye la empresa de leasing Iberleasing.

Siguiendo la emigración española, el Popular desarrolla en Francia, a mediados de la década de los años sesenta, una red propia de sucursales con el objetivo de prestar a los emigrantes servicios bancarios especializados.

Los años de fuerte desarrollo económico no estuvieron exentos de inquietudes y dificultades. Como respuesta estratégica a los riesgos percibidos y a las condiciones imperantes en aquellos años, en 1967 el Popular decidió ceder a sus accionistas una parte sustancial de su cartera de valores ofreciéndoles, por su valor nominal, las acciones de cinco sociedades de inversión mobiliaria denominadas Popularinsa, a las que se habían aportado las participaciones bancarias. Las restricciones legales sobre sociedades de inversión hicieron necesario el número de cinco sociedades gemelas. El resultado de la oferta fue un éxito. Los accionistas suscribieron el capital de Popularinsa prácticamente en su totalidad.

Ese mismo año el Banco de España, considerando que existía unidad de gestión, vinculó al Popular los bancos de Popularinsa: Andalucía, Castilla, Crédito Balear, Galicia y Vasconia. De esta forma se pretendía neutralizar las posibles ventajas competitivas en la expansión -restringida entonces fuertemente- que, a juicio del banco rector, se derivaban al actuar como dos grupos diferentes.

La crisis bancaria, iniciada en 1977, indujo al Banco de España a acentuar esta vinculación como garantía de gestión, tratando de hecho al Popular y a los cinco bancos como un grupo bancario integrado.

Las disposiciones promulgadas en agosto de 1974 levantaron las fuertes restricciones que pesaban sobre la expansión de las redes de oficinas bancarias. Durante 1975 el Popular preparó el plan de expansión de su red. A partir de 1976 inició una fuerte expansión por todo el territorio nacional, duplicando en cuatro años el número de sucursales. El fuerte crecimiento de la red se prolongó hasta 1985.

La legislación promulgada en agosto de 1974, que en tantos aspectos marcó nuevos rumbos para la Banca, terminó con la especialización por imperativo legal, preconizando una especialización vocacional de los Bancos. Al final de ese año, el capital social de Eurobanco era de 1.276 millones de pesetas y sus reservas de 1.590 millones. El Popular era titular jurídico de un 10 por ciento del capital social.

La indiferenciación de actividades de los Bancos comerciales e industriales en la casi totalidad de las operaciones hacía prever áreas de competencia cada vez más coincidentes entre ellos. Esto suponía para el Popular y Eurobanco la posibilidad de que se generaran conflictos de intereses, dado que sus accionarios eran, en gran parte, distintos.

Estas razones indujeron al Popular a ampliar su capital para ofrecer a los accionistas de Eurobanco el canje de sus acciones y lograr así la incorporación del capital de éste al activo del Popular. De esta forma sería posible la unidad de gestión sin conflictos de intereses. El 31 de mayo de 1975, la Junta General extraordinaria de accionistas del Popular aprobó esta operación. Al final de ese año, el Popular poseía, directa o indirectamente, la casi totalidad de las acciones del Banco Europeo de Negocios, que pasó a denominarse, por razones de unidad de imagen, Banco Popular Industrial, conservándose el anagrama de Eurobanco para evitar bruscas soluciones de continuidad.

Como consecuencia de esta operación y tras la distribución del beneficio del ejercicio, en 1975 los recursos propios del Banco Popular Español aumentaron en un 85 por ciento, superando los 17.303 millones de pesetas. A pesar de este fuerte incremento, la rentabilidad de los recursos propios medios del ejercicio fue el 13,35 por ciento.

En 1985, una nueva legislación sobre sociedades de cartera aconsejó la refundición de las cinco Popularinsa en una sola sociedad, para mantener las ventajas fiscales existentes hasta ese momento.

La normativa legal reguló ese mismo año la obligación de los bancos de presentar sus estados financieros consolidados con los de las entidades que constituyeran una unidad de decisión y control.

El Banco de España, en su calidad de órgano supervisor y de control del sistema bancario y de acuerdo con las atribuciones que le otorgaban las disposiciones legales, entendió que el espíritu de las normas exigía la consolidación de Popularinsa y sus bancos en el popular, cualquiera que fuera la relación (o falta de relación) jurídica entre ambos grupos.

En respuesta a determinados movimientos en el mercado tendentes a hacerse con el control de Popularinsa, en 1986 el Popular adquirió de terceros el 24% del capital de esa

sociedad, haciendo así posible formalmente cumplir con la exigencia del Banco de España. Con esa fórmula, sin embargo, no se llegaba a tener el 20 por ciento de participación indirecta en ninguno de los bancos, porcentaje mínimo para cumplir en sus propios términos la normativa sobre consolidación, por lo que la solución definitiva no podía ser otra que promover una acción inversa a la que se desarrolló en 1967.

Para ello, a principios de 1987, se propuso a los accionistas del Banco Popular y Popularinsa la fusión de ambas sociedades, por absorción de la segunda por la primera.. La absorción se consumó en septiembre de 1987 y los bancos de Andalucía, Castilla, Crédito Balear, Galicia y Vasconia pasaron a ser filiales del Popular, como ya lo era Eurobanco.

Como consecuencia de la operación de absorción de Popularinsa, los recursos propios del Popular aumentaron 18.304 millones de pesetas, 3.651 millones el capital y 14.653 las reservas. Una vez distribuidos los resultados de 1987, los recursos propios del Popular eran 97.321 millones de pesetas, de los que 14.450 millones constituyen el capital y 82.871 millones las reservas. Este fuerte incremento de los recursos propios no dañó los ratios de rentabilidad: en 1987, el beneficio neto consolidado fue de 24.285 millones de pesetas, lo que supone una rentabilidad de los activos totales medios (ROA) del 1,40 por ciento y una rentabilidad de los recursos propios medios (ROE) del 24,79 por ciento.

Desde entonces no se ha ampliado el capital, porque la rentabilidad y la política de retención de beneficios han sido más que suficientes para mantener los índices de solvencia muy por encima de las exigencias legales.

Esta información se ha obtenido de la página web del Grupo Banco Popular <http://www.grupobancopopular.com/es/Paginas/Inicio.aspx>

ANEXO 2: CREACIÓN DEL BANCO PASTOR

Los orígenes del Banco Pastor se remontan a 1776 , cuando el comerciante catalán Jaime Dalmau Batista funda en la ciudad de A Coruña un establecimiento dedicado al comercio al por mayor y a operaciones crediticias bajo la denominación de Jaime Dalmau y C^a. El grueso del negocio, en la calle Real, provenía de los intercambios

mercantiles entre Galicia y Cataluña y la exportación por Ultramar hacia América Latina. A su muerte en 1806 le sucede su hijo, José Dalmau Pasi, al que se asociaría, con los herederos de Dalmau, cinco años después otro catalán, José Pastor Taxonera, que se convierte en 1819 en director de la compañía y hace las primeras incursiones industriales: crea una fábrica de jabón en A Coruña e incrementa el negocio del salazón en las rías de Arousa y Pontevedra mientras cobran cada vez mayor protagonismo las operaciones de banca, giro, descuento o seguros y las letras de cambio son el medio de pago preferido. Pastor Taxonera participa en la fundación de la sociedad de seguros marítimos La Integridad y en 1845 compra a sus socios, los hermanos Dalmau, su participación en la sociedad, quedando como único dueño. Las actividades con América Latina adquirieron una mayor importancia, especialmente con Cuba y el Río de la Plata donde cargadores matriculados en A Coruña abastecerán de materia prima las fábricas de curtidos de las comarcas limítrofes.

Tras hacer las Américas, José Pastor Horta, sucede a su padre, José Pastor Taxonera. Diestro en idiomas, contabilidad y finanzas, potencia la negociación de letras de cambio con su hermano Francisco. El desinfe de la burbuja especulativa toca el negocio, pero gracias a la perspicacia de José Pastor, que vende sus participaciones en minas de cobre en pleno apogeo, sorteando la crisis de la firma Pastor Hermanos, que llega a tener corresponsales en distintas plazas de España, Europa y América. En 1862 la casa se embarca en la consignación de buques y mercaderías y posee dos corbetas dedicadas a la carrera de las islas de Cuba y Puerto Rico y, posteriormente, a las Repúblicas del Plata. Tras la muerte de Francisco en 1866, su hermana Gertrudis se une al negocio, ahora José Pastor y Cía. En esta etapa, la firma actúa como gestora de las remesas de los emigrantes y, gracias a ello, amplía sus conexiones externas. Fue la principal casa bancaria que canalizó remesas de emigrantes en Galicia, ayudando financieramente a quienes deseaban embarcarse para América.

El 31 de julio de 1868 José Pastor Horta otorga a su sobrino Pedro Barrié Pastor poder para que rija su casa y negocios mercantiles. La casa Pastor participa activamente en la construcción ferroviaria gallega desde 1862.

En 1877 José Pastor Horta expresa sus pensamientos en un largo escrito de quince páginas dirigido a su sobrino y heredero, Pedro Barrié Pastor, sobre la importancia de la

cohesión familiar, el valor de la mujer en la sociedad, la instrucción de la gente o el desarrollo de las empresas.

En 1912 se incorpora, tras su formación en el extranjero, el joven Pedro Barrié de la Maza, hijo de Pedro Barrié Pastor. En 1913 los socios de la compañía le otorgan poder "para regir, gobernar y administrar los bienes de todas clases y los establecimientos pertenecientes a dicha sociedad". En 1915 es admitido como nuevo socio y participa en la dirección, administración y gerencia de la casa, a la que aporta un capital de 100.000 pesetas. En vísperas de la Gran Guerra la casa Pastor ya estaba al frente de la banca coruñesa y ejercía como uno de los líderes en la gallega, gracias a su capacidad de respuesta y anticipación ante los cambios que exigía el mercado.

Hacia el año 1918, Pedro Barrié Pastor ya había adquirido unos terrenos en el Cantón Pequeño de A Coruña -en el lugar de la sede actual- e iniciaba el proyecto para la construcción del que se convertiría en el rascacielos más alto de España y nueva sede corporativa y comercial de Banco Pastor.

En la etapa de Ricardo Rodríguez Pastor se lleva a cabo la gran expansión de sucursales y la nueva imagen con la construcción de una nueva sede social -que sustituiría a la situada en el entresuelo de la casa de Pedro Barrié Pastor, en la plaza de María Pita- y la transformación de Sobrinos de José Pastor en sociedad anónima, en enero de 1925, como Banco Pastor.

Al frente del banco y como principales accionistas figuran como presidente Ricardo Rodríguez Pastor y Pedro Barrié de la Maza como vicepresidente y director general. A la muerte de su padre, en 1919, Barrié de la Maza se convierte en accionista mayoritario.

En 1920 Sobrinos de José Pastor es la primera casa de banca que admite en A Coruña personal femenino, en una plaza por oposición de perito mercantil.

En esta primera época como socio y gerente de Sobrinos de José Pastor al lado de Ricardo, Barrié de la Maza se encarga de aplicar los planes de expansión por toda Galicia, a través de sucursales y agencias propias, como la de Vigo (1921) o la de Monforte (1924), pero sobre todo a través de la adquisición de casas de banca locales

que sufrían problemas como consecuencia de la crisis económica después de la Primera Guerra Mundial y que habían suspendido pagos.

En 1895 Pedro Barrié de la Maza, futuro presidente de Banco marcha a Alemania, Gran Bretaña y Francia para especializarse en los estudios y la práctica del comercio. Esta formación será clave para aplicar posteriormente mecanismos financieros innovadores en la gestión de sus negocios bancarios y empresariales.

Pedro Barrié de la Maza llevó durante los años veinte y treinta la dirección de la tradicional casa bancaria, convertida ya en sociedad anónima. Su actuación a título personal más relevante fue en la Compañía de Tranvías de A Coruña, en la que había entrado como vicepresidente en 1915 y dos años después asumió la presidencia. El Banco Pastor emprende una gran expansión territorial y una ambiciosa política de relación con los clientes que se tradujo en un importante crecimiento de los recursos.

En los años veinte, el Pastor compra el Banco de Vigo, fundado en 1900 y que quebró en 1925. Con esta operación Banco Pastor se hace con el emblemático edificio vigués donde todavía hoy ubica la sede de sus operaciones para el sur de Galicia.

En 1942 Banco Pastor trasciende su dimensión exclusivamente gallega con la apertura de la primera oficina en Madrid, mediante la adquisición de la Banca García Calamarte. Ese mismo año la Compañía de Tranvías de La Coruña promueve, bajo el impulso de Pedro Barrié, la primera línea interurbana de trolebuses concedida en España y la primera carretera electrificada, en el tramo A Coruña-Carballo.

En 1960 se inaugura en el muelle la factoría bacaladera más moderna de Europa, perteneciente a la empresa Pebsa, presidida por Pedro Barrié. Pedro Barrié de la Maza, como presidente de Banco Pastor, crea en 1966 la Fundación que lleva su nombre para dar cauce a sus proyectos culturas y sociales.

Esta información ha sido extraída de la Opinión de Coruña (01/11/2009)

<http://www.laopinioncoruna.es/coruna/2009/11/01/banco-escrito-femenino/331341.html>

ANEXO 3: ACUERDO MARCO DE PROTOCOLO DE FUSIÓN

FUSIÓN POPULAR-PASTOR

Con fecha de hoy se ha suscrito el Acuerdo Marco de Protocolo de Fusión entre la Representación de los Trabajadores y la Dirección de ambos bancos, donde se establece el compromiso de garantizar la continuidad de las relaciones laborales del conjunto de los empleados y empleadas que conforman las plantillas del Banco Pastor y del Banco Popular. Por tanto, se acuerdan las siguientes medidas:

► **Garantías de empleo:** Se dará prioridad al uso de procedimientos voluntarios y vegetativos para acomodar las plantillas. Entre estos procedimientos se incluyen los cambios y traslados de mutuo acuerdo así como las ofertas y propuestas de prejubilación que puedan formularse en el marco del proceso de fusión e integración. La Dirección se compromete a no aplicar los artículos 51 y 52 del Estatuto de los Trabajadores, sobre despido colectivo y extinción del contrato por causas objetivas. La Dirección se compromete, igualmente, a evitar la aplicación de la medida de traslados forzosos a que se refiere el artículo 40 del mismo Estatuto de los Trabajadores, en el caso de que se alcancen acuerdos con la Representación sindical que permitan atender de manera adecuada las necesidades de reorganización de la empresa mediante la realización de traslados que impliquen movilidad funcional y/o geográfica, afectando a parte de la plantilla.

► **Homologación de condiciones laborales:** Desde el momento en que la fusión sea efectiva, el Banco Popular se subrogará en todos los derechos y obligaciones que tuvieran reconocidos los empleados en activo en el Banco Pastor y también a todos los empleados de sus plantillas en situación de excedencia, con contrato suspendido por mutuo acuerdo, de prejubilación y/o jubilación parcial, así como del personal pasivo. Negociación de un Plan de Homologación de las condiciones laborales de la plantilla de Banco Pastor respecto a las condiciones vigentes de la plantilla en Banco Popular. Se atenderá de forma específica todo lo relacionado con los compromisos asumidos por acuerdos sobre complementos por pensiones y con los planes de pensiones existentes en ambas entidades. Desde esta Representación Sindical entendemos que el presente Acuerdo es de gran importancia, tanto para la actual fusión entre Popular y Pastor como

para otras posibles operaciones societarias que afecten a la entidad resultante y que quizá se produzcan en un futuro inmediato. Seguiremos informando. 6 de febrero de 2012 (Texto completo del Acuerdo a continuación) DOCUMENTO PRELIMINAR DE BASES PARA UN PROTOCOLO DE FUSIÓN En Madrid, siendo las 14 horas del día seis de febrero de 2012, reunidas las representaciones de la Dirección de Banco Popular y de Banco Pastor y, por otra parte, las representaciones de las organizaciones sindicales con implantación en las entidades del Banco Popular y Banco Pastor: Por CC.OO., que representa el 42,90% y el 28,65% de la representación legal de los trabajadores de Banco Popular y de Banco Pastor, respectivamente. Por U.G.T., que representa el 26,63% y el 33,51% de la representación legal de los trabajadores de Banco Popular y de Banco Pastor, respectivamente. Por SEGRUPO, que representa el 12,40% de la representación legal de los trabajadores de Banco Popular. Por C.G.T., que representa el 9,55% de la representación legal de los trabajadores de Banco Popular. Por FITC, que representa el 1,83% y el 10,27% de la representación legal de los trabajadores de Banco Popular y de Banco Pastor, respectivamente. Por AMYC-CC, que representa el 2,44% de la representación legal de los trabajadores de Banco Popular. Todas las partes intervinientes reconociéndose mutua y recíproca capacidad para este acto, en base a la representación que cada una ostenta y que en el caso de los sindicatos firmantes supone, por lo que se refiere a Banco Popular supone en su conjunto, el 96,75% del total de la representación de los trabajadores y por lo que se refiere al Banco Pastor, supone en su conjunto, el 72,43% del total de la representación de los trabajadores de dicha entidad.

MANIFIESTAN

Que tanto la representación de Banco Popular y de Banco Pastor, como la representación legal de los trabajadores de dichas empresas, comparten la conveniencia de suscribir el presente documento con la finalidad de facilitar en lo posible los procesos de fusión e integración de las plantillas de ambas empresas, entendiendo el presente documento como un texto preliminar en el que se incluyen las bases fundamentales para el posterior desarrollo de un Acuerdo de protocolo sobre las condiciones laborales de las plantillas de ambas entidades.

Con este propósito, ACUERDAN:

1. Garantizar la continuidad de las relaciones laborales del conjunto de los empleados y empleadas que conforman las plantillas del Banco Pastor y del Banco Popular.
2. Las partes antes mencionadas son conscientes de que el proceso de integración de ambas entidades requerirá de una fase de reorganización y reestructuración tanto de las redes comerciales de ambas entidades como de los servicios centrales, así como la elaboración de un plan de armonización y convergencia de las condiciones laborales de la plantilla de Banco Pastor respecto a las condiciones vigentes de la plantilla en Banco Popular, por lo que en este protocolo, se diferencian claramente estos dos ámbitos de negociación: el primero y fundamental es el de las medidas de reestructuración de la plantilla que han de tomarse como consecuencia de la fusión y el segundo y, supeditado al primero, es el de la elaboración de un plan de homologación de las condiciones de trabajo de la plantilla de Banco Pastor respecto a las condiciones vigentes en Banco Popular, una vez concluido el proceso de fusión.
3. De conformidad con el apartado anterior y como consecuencia de los procesos de reorganización interna que pudieran llevarse a cabo, la Dirección manifiesta su compromiso de dar prioridad al uso de procedimientos voluntarios y vegetativos para acomodar las plantillas. Entre estos procedimientos, se incluyen los cambios y traslados de mutuo acuerdo así como las ofertas y propuestas de prejubilación que puedan formularse en el marco del proceso de fusión e integración.
4. Por parte de la dirección de la empresa, se expresa su compromiso de no aplicar los artículos 51 y 52 del R.D.L. 1/1995, de 24 de marzo; si bien en el entendido de que para poder acometer los procesos de reorganización y reestructuración necesarios, ambas partes se comprometen a mantener conversaciones con la finalidad de negociar y en su caso acordar las medidas de flexibilidad interna que sean necesarias para facilitar estos procesos. La aplicación de estas medidas vinculadas a la operación de fusión e integración, deberán limitarse en el tiempo a la duración del proceso, respondiendo a necesidades concretas tales como el cierre de oficinas o las necesidades de reubicación de los Servicios Centrales.
5. Asimismo, en el caso de que, de acuerdo con lo indicado en el apartado anterior, se alcancen acuerdos entre ambas partes que permitan atender de manera adecuada las necesidades de reorganización de la empresa mediante la realización de traslados que

impliquen movilidad funcional y/o geográfica, afectando a parte de la plantilla, por la empresa se evitará la aplicación de la medida de traslados forzosos a que se refiere el artículo 40 del precitado R.D.L. 1/1995, de 24 de marzo.

6. Desde el momento en que la fusión sea efectiva, el Banco Popular se subrogará en todos los derechos y obligaciones que tuvieran reconocidos los empleados en activo en el Banco Pastor en el momento de producirse la fusión y en especial en la antigüedad a los efectos que los tuvieran reconocidos, incluidos los indemnizatorios.

7. El Banco Popular se subrogará igualmente en todos los derechos y obligaciones asumidos por la entidad fusionada en relación a todos los empleados de sus plantillas en situación de excedencia, con contrato suspendido por mutuo acuerdo, de prejubilación y/o jubilación parcial, así como del personal pasivo.

8. La Dirección respetará todos los compromisos que, a la fecha de producirse la fusión jurídica, Banco Pastor tuviera contraídos con las distintas Secciones Sindicales, sin menoscabo de que se establezca de mutuo acuerdo un nuevo marco, en sustitución del mismo, que regirá con carácter transitorio durante la vigencia del presente protocolo, en materia de créditos horarios y garantías sindicales incluyendo los derivados de la aplicación y desarrollo de la L.O.L.S. Estos compromisos se mantendrán en los respectivos ámbitos territoriales, hasta tanto se promuevan nuevos procesos de elecciones sindicales en el sector que, según las previsiones actuales, tendrán lugar en el primer trimestre de 2015.

9. Las partes firmantes se comprometen a realizar las valoraciones y estudios precisos, con la finalidad de posibilitar acuerdos tendentes a concretar un plan de convergencia y homologación, en su caso, de las condiciones laborales de la plantilla de Banco Pastor respecto a las condiciones vigentes de la plantilla en Banco Popular. Mientras no se alcancen los acuerdos sobre homologación de condiciones a que se hace referencia en el párrafo anterior (beneficios sociales, cuartos de paga, medidas de conciliación e igualdad....) se mantendrán las condiciones laborales que tuvieran los empleados de ambas entidades, rigiéndose respectivamente por la normativa particular, convencional y legal que resulte de aplicación en cada momento. Por su especial importancia y complejidad, dentro de este proceso de convergencia, se atenderá de forma específica

todo lo relacionado con los compromisos asumidos por acuerdos sobre complementos por pensiones y con los planes de pensiones existentes en ambas entidades.

10. La Dirección garantizará que todos los empleados de ambas entidades fusionadas dispongan de idénticas oportunidades de promoción y carrera profesional, sin ningún tipo de discriminación.

11. Las representaciones firmantes reiteran su firme compromiso de realizar los mayores esfuerzos para llevar a cabo las acciones necesarias que permitan culminar con éxito el proceso de fusión, en lo que se refiere a las plantillas y dentro del plazo de vigencia de este protocolo..

12. El presente documento tiene la consideración de Acuerdo Marco, por lo que cualquier posible acuerdo relacionado con este proceso de Fusión e Integración que puedan alcanzarse en el futuro, entre la Dirección de la entidad resultante tras la fusión y las representaciones sindicales firmantes, se integrará en este Acuerdo Marco, pasando a formar parte del mismo desde el momento en que se alcancen, constituyendo un todo unitario.

13. Con relación a las plantillas de las empresas no bancarias que forman parte del Grupo Banco Pastor, la representación sindical traslada su preocupación sobre la incidencia que pudiera tener en ellas el proceso de fusión en curso. Por parte de la dirección de Banco Popular, se asume el compromiso de iniciar las conversaciones oportunas, una vez valorada la situación, con la interlocución que corresponda en el ámbito de estas empresas, manteniendo informada a la Comisión de Seguimiento de este protocolo.

14. Se constituirá una Comisión paritaria de seguimiento del presente Acuerdo, entre las partes firmantes.

15. El plazo de vigencia de este Acuerdo será hasta la conclusión del proceso de fusión e integración por lo que se refiere a las plantillas de ambas entidades y como máximo de tres años a partir de la firma de este documento. No obstante, si transcurrido este período de tiempo no se hubiera concluido el proceso de fusión e integración de ambas entidades, por acuerdo entre las partes firmantes de este documento, se podrá prorrogar la vigencia del mismo por períodos sucesivos de seis meses hasta su conclusión.

Y en prueba de conformidad con cuanto antecede, y para así cumplirlo de buena fe, suscriben este acuerdo con la representación que cada uno de los firmantes ostenta y queda indicada, en el lugar y fecha expresados en el encabezamiento.

Esta información ha sido obtenida del sindicato UGT (60/03/2012) <http://ugtbancopopular.fesugt.es/CIRCULARES/2012/Feb-07-HAY%20ACUERDO.pdf>

ANEXO 4: AUTORIZACIÓN DE LA COMISIÓN NACIONAL DE LA COMPETENCIA DE LA FUSIÓN DEL BANCO PASTOR Y BANCO POPULAR

La Comisión Nacional de la Competencia (“CNC”), mediante Resolución de fecha 18 de enero de 2012, dictada en el Expediente de Concentración C-0408/11, BANCO POPULAR/BANCO PASTOR, ha resuelto autorizar la operación de concentración consistente en la formulación por parte de BANCO POPULAR de una oferta pública voluntaria de adquisición sobre el 100% de las acciones y el 100% de las obligaciones subordinadas necesariamente convertibles de BANCO PASTOR, S.A. (la “Oferta”), sin que dicha autorización haya quedado subordinada al cumplimiento de ningún compromiso por parte de BANCO POPULAR. Se adjunta copia de dicha Resolución.

Tal y como consta en el Folleto Explicativo de la Oferta, que ha sido autorizada por la Comisión Nacional del Mercado de Valores en el día de hoy, la misma se encontraba condicionada a la obtención de la autorización por parte de la CNC, condición que, en virtud de lo anterior, ha quedado cumplida.

Por ello, deberán entenderse suprimidas tanto del Folleto Explicativo de la Oferta como del Anuncio de la misma todas las referencias a la condición suspensiva consistente en la obtención de autorización por parte de la CNC.

La Oferta, por lo tanto, queda condicionada exclusivamente a la aceptación de un mínimo de acciones tal que aseguren que BANCO POPULAR sea titular de al menos 204.638.036 acciones representativas del setenta y cinco por ciento (75%) del capital social de BANCO PASTOR, tal y como consta en el Folleto Explicativo de la Oferta.

Madrid, 18 de enero de 2012

Francisco Javier Zapata Cirugeda

Vicesecretario del Consejo de Administración

BANCO POPULAR ESPAÑOL, S.A.

Esta información ha sido obtenida de la página web del Grupo Banco Popular
<http://www.grupobancopopular.com/ES/AccionistasInversores/Documents/folletoexplicativo.pdf>