



## Trabajo Fin de Grado

# Las fusiones y adquisiciones de empresas: Fusión por absorción de CaixaBank a Bankia

Autor/es

Paloma Gómez Arbiol

Director/es

Prof. Dña. Nuria Alcalde Fradejas

Facultad de Economía y Empresa

Universidad de Zaragoza

2021/2022

# INFORMACIÓN Y RESUMEN

**Autor del trabajo:** Paloma Gómez Arbiol

**Director del trabajo:** Nuria Alcalde Fradejas

**Título del trabajo:** Las fusiones y adquisiciones de empresas: Fusión por absorción de CaixaBank a Bankia. / Mergers and acquisitions of companies: Merger by absorption of CaixaBank into Bankia.

**Titulación:** Administración y Dirección de Empresas

**Resumen:** En este trabajo se explica de forma teórica en qué consisten las operaciones de adquisición y fusión. También se desarrollan los motivos por los que se lleva a cabo estas operaciones, los diferentes tipos que existen de estas, y las dificultades que hay que afrontar a la hora de realizarlas. Ya que se tratan de los principales métodos de crecimiento externo al alcance de las empresas.

El objetivo del trabajo es analizar la fusión por absorción de CaixaBank a Bankia, para ello se describen en este trabajo ambas entidades y se contextualiza la operación. También se ponen en práctica los apartados teóricos anteriores nombrando los motivos, tipos y dificultades de la fusión. Posteriormente se realiza el análisis y se extraen los resultados, además de indicar como es la visión que tiene el cliente de la operación.

Por último en las conclusiones se destaca cuáles son los cambios que han sufrido este tipo de operaciones por la pandemia del Covid-19 y los perjudiciales efectos económicos que ha tenido en los mercados financieros.

## PALABRAS CLAVE:

CaixaBank, Bankia, entidades financieras, fusión, adquisición.

**Abstract:** This paper explains theoretically what acquisition and merger operations consist of. It also develops the reasons why these operations are carried out, the different types that exist, and the difficulties that have to be faced when carrying them out. These are the main methods of external growth available to companies.

The aim of this paper is to analyse the merger by absorption of CaixaBank into Bankia, describing both entities and contextualising the operation. The previous theoretical sections are also put into practice, naming the reasons, types and difficulties of the

merger. Subsequently, the analysis is carried out and the results are extracted, as well as indicating the customer's view of the operation.

Finally, the conclusions highlight the changes that these types of operations have undergone due to the Covid-19 pandemic and the detrimental economic effects it has had on financial markets.

**KEY WORDS:**

CaixaBank, Bankia, financial institutions, merger, acquisition.

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>2. TEORÍA DE FUSIÓN Y ADQUISICIONES .....</b>	<b>6</b>
2.1. MOTIVOS.....	6
2.2. TIPOS.....	7
2.3. DIFICULTADES.....	10
<b>3. FUSIÓN POR ABSORCIÓN DE CAIXABANK A BANKIA .....</b>	<b>12</b>
3.1 DESCRIPCIÓN DE LAS ENTIDADES .....	13
3.1.1 BANKIA .....	13
3.1.2 CAIXABANK.....	15
3.2. CONTEXTO DE LA OPERACIÓN .....	17
3.3 MOTIVOS DE LA OPERACIÓN.....	18
3.4 TIPO DE OPERACIÓN .....	19
3.5 DIFICULTADES DE LA OPERACIÓN.....	19
3.6 ANÁLISIS Y RESULTADOS .....	20
3.7 VISIÓN COMO CLIENTE.....	25
<b>4. CONCLUSIONES.....</b>	<b>25</b>
<b>5. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>27</b>

## **1. INTRODUCCIÓN**

La idea de fusión o adquisición es atractiva para las empresas, ya que realizando estas operaciones consiguen crear mayor valor generando un crecimiento externo. Solamente en España se han dado más de 50 operaciones de este tipo en el sector bancario desde 2010. Europa tampoco se queda atrás en esta ola de fusiones y adquisiciones que se viene dando en los últimos años, ya que en el continente se han realizado más de 1.000 operaciones de estas características.

De acuerdo con Guerras y Navas (2015) la fusión de empresas consiste en la incorporación de dos o más empresas a otra, con el matiz de que debe desaparecer al menos una de las empresas fusionadas. Según los mismos autores una adquisición es una operación de compraventa de acciones entre dos empresas, en la cual las empresas siempre conservan su personalidad jurídica. Cada operación es diferente según el tipo de empresas que la realizan, la situación que estas tengan y el momento temporal en el que se lleve a cabo.

La primera fase que se refleja en esta investigación es teórica, en ella se indican los motivos por los cuales se dan las operaciones de fusión y adquisición. Posteriormente se definen dichas operaciones explicando los diversos tipos que hay de cada una de ellas. Y para finalizar con este apartado se nombran las dificultades que surgen al realizar una operación de esta índole.

La segunda fase es el análisis práctico de la fusión por absorción de CaixaBank a Bankia. En dicha fase se presentan tanto Bankia como CaixaBank, estas empresas pasaron a estar registradas como una única entidad el 26 de marzo de 2021. CaixaBank, que es el nombre como marca que se ha decidido dejar después de la operación, ha pasado a ser el banco que mayor volumen de activos ha ganado en España en una operación de este tipo.

También se contextualiza la operación describiendo el sector en el que operan ambas empresas, ya que es importante saber cómo está estructurado, cual es la competencia que tienen las entidades que vamos a analizar y cuáles son las características de dicho sector.

Además en este apartado se relaciona la teoría del anterior con la operación elegida explicando así los motivos, el tipo de operación y las dificultades que surgieron en la fusión por absorción de CaixaBank a Bankia. Pasando así al análisis y resultados que se

dieron tras la fusión, por último se explica cómo les ha afectado a los clientes de las entidades bancarias esta operación.

Es importante no olvidar que en estos últimos dos años estamos viviendo algo inédito, como es la pandemia del coronavirus coloquialmente llamado como Covid-19, este hecho ha tenido diversas consecuencias en este tipo de operaciones por lo que estas se indican en la última fase de la investigación.

## 2. TEORIA DE FUSIÓN Y ADQUISICIONES

### 2.1. MOTIVOS

El autor Mascareñas (2011) se inspira en su libro en el autor Cuervo (2001) para justificar la importancia cada vez mayor que están teniendo las fusiones y adquisiciones de empresas durante las últimas décadas. Tales argumentos se basan en razones de muy diversa índole, que se pueden agrupar en las siguientes categorías.

Dichas categorías o motivos serían principalmente dos, que a su vez se pueden dividir en diferentes estrategias. El primer motivo es el económico, el cual está vinculado a la estrategia de reducción de costes que se podría llevar a cabo a través de economías de escala. Como explica Adam Smith en su obra consiste en que una empresa reduce sus gastos cuanto más cantidad produce de un producto, por lo que a más productividad menor coste. O a través de economías de alcance, en las cuales una empresa reduce su coste promedio produciendo dos o más productos o servicios de forma conjunta. Estas economías se dan en dos empresas con sistemas complementarios para así generar sinergias.

Dentro del motivo económico, existen otras razones por las cuales se llevaría a cabo las fusiones y adquisiciones estas serían para conseguir nuevos recursos y capacidades, sustituir el equipo directivo incrementando así el valor de la empresa y obtener incentivos fiscales como puede ser una exención o una bonificación.

El segundo motivo es ganar poder de mercado con el fin de conseguir una mayor dimensión y competitividad en el mercado, para poder afrontar oportunidades o amenazas ya sean existentes o nuevas. Realizar este tipo de operaciones puede ser la única manera de entrar en una determinada industria o país que tengan fuertes barreras de entrada.

Otra estrategia para ganar poder de mercado es mediante una integración horizontal, la empresa intenta ofrecer sus productos o servicios en diferentes mercados reduciendo de esta manera el nivel de la competencia. O a través de una integración vertical, las empresas se introducen en actividades relacionadas con su proceso de producción.

De acuerdo con Cuervo (2001) las fusiones o adquisiciones no son motivadas por un único factor, sino más bien es una combinación de algunos de estos factores. Las industrias en las que se suelen dar con mayor frecuencia fusiones, adquisiciones o alianzas entre empresas son aquellas en las que se da alguna de las siguientes circunstancias: presentan escasa diferenciación en sus productos, tienen problemas de sobrecapacidad productiva instalada, los niveles de investigación exigen costes crecientes y dimensiones mínimas en I+D o los cambios tecnológicos incitan a compartir riesgos.

Son abundantes las entidades bancarias en España que por los motivos anteriormente nombrados realizan operaciones de fusión y adquisición.

## 2.2. TIPOS

Es preciso diferenciar el concepto de adquisición y el de fusión, el concepto de adquisición es explicado en la siguiente cita.

“La participación o adquisición de empresas tiene lugar cuando una empresa, mediante diversos procedimientos, compra una parte del capital social de otra empresa, con la intención de dominarla bien sea total o parcialmente. En este proceso, normalmente ninguna empresa pierde su personalidad jurídica, por lo que tanto la empresa adquiriente como la adquirida siguen existiendo.” (Guerras y Navas, 2015)

Según estos autores la adquisición en empresas se puede dar en diferentes niveles de control, según el porcentaje del capital social de la adquirida en su poder y según la manera en que estén distribuidos el resto de los títulos entre los demás accionistas. Se pueden diferenciar tres tipos, el primero de ellos es un control absoluto y se da cuando se adquiere más del 80% del capital social, el segundo es un control mayoritario que se da cuando es más del 50% del capital social y el último tipo es un control minoritario que sería con menos del 50% del capital social.

Puede hacerse mediante un contrato de compra-venta o a partir de dos métodos financieros. El primero de estos métodos financieros sería la compra mediante apalancamiento financiero (LBO), consiste en financiar con deuda una parte del precio

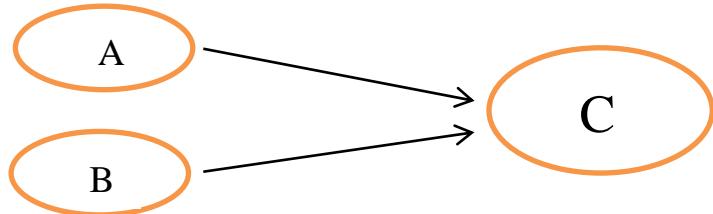
de adquisición. El segundo método sería mediante una oferta pública de adquisición de acciones (OPA), donde una empresa le propone a otra públicamente la intención de compra de las acciones a un determinado precio.

En cambio el concepto de fusión es diferente y este es desarrollado en la siguiente cita. La fusión de empresas consiste en “la integración de dos o más empresas de forma que desaparezca al menos una de las originales.” (Guerras y Navas, 2015: 425)

Los socios de las entidades bancarias pertenecientes a la operación de fusión pasan a ser socios de la nueva entidad fusionada. Como la operación no supone la liquidación de las empresas iniciales, los socios reciben acciones de la nueva entidad y no una compensación monetaria o bienes.

Además existen diferentes tipos de fusiones, un tipo es la fusión pura esta se da cuando dos o más empresas, de un tamaño similar acuerdan fusionarse creando una nueva empresa en la que aportan todos sus recursos, disolviendo las empresas anteriores y por lo tanto perdiendo sus personalidades jurídicas. ( $A+B=C$ )

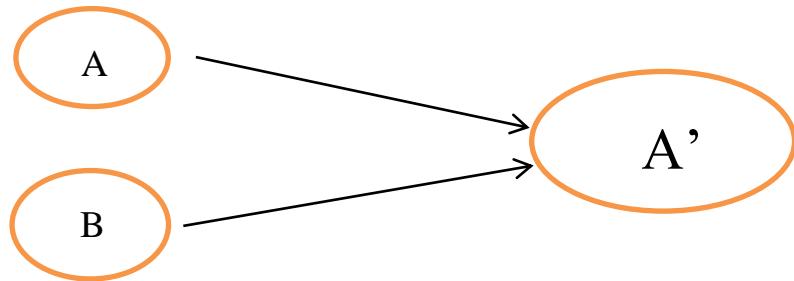
*Figura 2.1: Fusión pura*



*Fuente: Elaboración propia*

Otro tipo es la fusión por absorción es el caso de CaixaBank y Bankia que explicaré con profundidad a lo largo del trabajo. Una de las empresas es denominada como absorbida (B) esta desaparece perdiendo su personalidad jurídica e integrándose todo su patrimonio en la otra empresa que sería la absorbente (A), la cual sigue existiendo y conservando su personalidad jurídica además se acumula a su patrimonio pasando a ser (A') el correspondiente a la empresa absorbida.

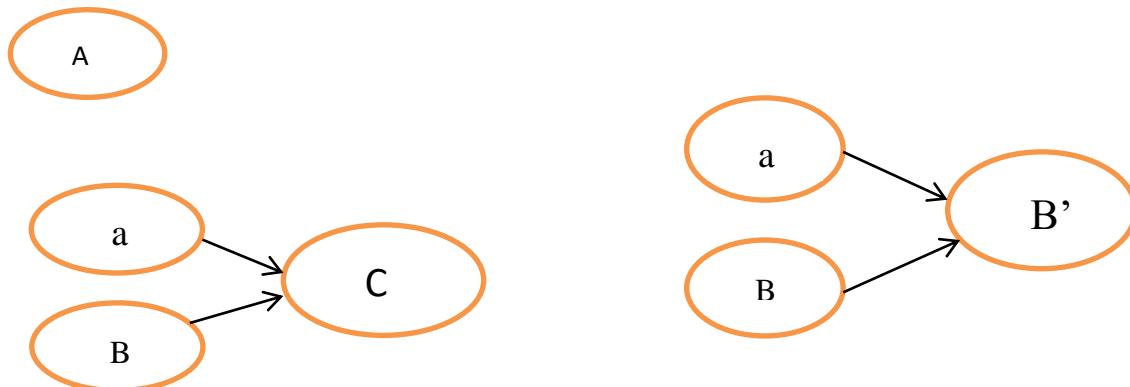
*Figura 2.2: Fusión por absorción*



*Fuente: Elaboración propia*

La fusión por aportación parcial del activo es otro tipo donde una sociedad (A) la cual no se puede disolver, aporta solo una parte de su patrimonio (a) y tiene dos opciones aportarlo a una sociedad ya existente (B) que vería aumentado su tamaño o por el contrario aportarlo a una nueva sociedad (C).

*Figura 2.3: Fusión por aportación parcial de activos*



*Fuente: Elaboración propia*

También se puede realizar otra clasificación de las fusiones según la competencia y la importancia económica que estas tengan:

- “Fusión horizontal: Este tipo de fusión se produce entre empresas que pertenecen a un mismo sector. El propósito de esta operación es aprovechar economías de escala y poder competir en un mercado de mayor dimensión.
- Fusión vertical: Consiste en la fusión de dos organizaciones de un mismo sector que se encuentran antes o después en el proceso productivo, convirtiéndose así

la empresa con la que se fusiona el proveedor o el comprador de la otra entidad participante en la operación.

- Fusión conglomerada: Este tipo de fusión se produce cuando las empresas que realizan la operación son completamente diferentes, es decir, pertenecen a sectores diferentes y no mantienen ningún tipo de relación.” (Vázquez y Sánchez; 2020)

El procedimiento de fusión está dividido en varias fases, la primera sería la elaboración y suscripción de un proyecto común, dicho proyecto lo realiza la dirección de las sociedades que vaya a llevar a cabo la operación. Después se deberá cumplir con los requisitos de publicidad del proyecto regulados, de manera que tengan acceso a este todos los socios que tengan que participen en la junta de socios.

Además se deberán elaborar tanto el informe de los administradores, como el informe de los expertos para posteriormente poder aprobar la fusión en la junta de socios. Por último se formalizará la fusión y pasará a inscribirse la nueva sociedad, o en su caso la absorción en el Registro Mercantil que corresponda.

### 2.3. DIFICULTADES

Existen muchas dificultades a la hora de realizar estos tipos de operaciones, y estas se ven reflejadas a lo largo de la gestión de la operación. Los autores Guerras y Navas (2015) dividen este proceso en cuatro fases, estas etapas son el diseño de la operación, la integración organizativa y cultural, la integración productiva y la defensa de la competencia.

La primera etapa es el diseño de la operación que consiste en identificar los principales elementos de la operación. El primero sería la selección de la empresa objetivo, aquí aparece el primer problema a la hora de buscar y seleccionar la empresa con la que se llevará a cabo la operación, ya que esta debe tener los objetivos deseados por los directivos.

Otro paso en esta etapa es la negociación de las condiciones en la cual según García Estévez (2016) se debe conseguir un modo de obtener información suficiente para determinar el valor, los riesgos, y todas aquellas variables que afecten al futuro de la empresa resultante.

Entre estas variables se encuentra la confidencialidad de la información y la fijación del precio de la operación. Para finalizar con esta etapa se debe acordar la forma de

financiación, surgen problemas al acordar la forma de pago que puede ser en efectivo, mediante canje de acciones, mediante emisión de obligaciones o cualquier otra fórmula financiera.

La segunda etapa es la integración organizativa y cultural, en la cual hay que decidir el grado de integración e identificar si las actividades de las empresas son independientes o complementarias. El factor humano y cultural es crucial para la integración organizativa y cultural, son varios los problemas que surgen derivados de estos factores como una mala comunicación entre las empresas que puede deberse a una falta de transparencia o un doble lenguaje. También puede ser un impedimento que las entidades no se consigan integrar culturalmente o que no se retenga a los empleados.

Las decisiones acerca de ejecutar estas operaciones son tomadas por los accionistas de la empresa de manera unilateral, por lo que no todos los empleados de la empresa conocen los motivos por los que se está llevando a cabo la fusión o adquisición. Para prevenir que no se generen rumores sobre la operación que pueden acabar en un mal estar entre los trabajadores, es fundamental informar a toda la plantilla de las razones de la fusión o adquisición, de los beneficios, avances y nuevas rutinas que tendrán como consecuencia de la operación.

El problema de la comunicación puede desencadenar en otro que es el de no retención de los trabajadores, estos se sentirán traicionados y pensarán que se les ha dado un trato injusto por lo que habrá que recuperar su confianza.

Puesto que se necesitará una plantilla eficaz y que tenga experiencia dentro de la compañía ya que si se contrata a un nuevo trabajador que se tiene que adaptar, conllevaría mucho tiempo que no se puede permitir la empresa. Además es importante la existencia de una buena relación entre los compañeros de trabajo y que todos conozcan a la directiva para poderles comunicar cualquier inquietud.

Otra dificultad que los altos directivos tienen en la operación es tener en cuenta la integración cultural, tanto de los trabajadores como de la organización del trabajo. No solo se pueden centrar en cuestiones económicas, ya que dentro de las cuestiones culturales hay argumentos tan importantes como el modo de liderazgo o el método de toma de decisiones.

Para acabar con este problema hay que tener en cuenta a todos los trabajadores y sus culturas, no hay que imponer la cultura de una empresa por encima de la cultura de la otra para que esos trabajadores no se vayan.

La tercera etapa es la integración productiva el objetivo primordial en esta fase y que conlleva diversas dificultades es la reducción de los costes operativos. De acuerdo con Guerras y Navas (2015), la integración ocasiona un problema muy importante que es la duplicación de activos, tales como instalaciones productiva, oficinas, equipos, recursos humanos, departamentos de I+D o servicios informáticos entre otros.

Por tanto la integración supone un coste adicional derivado de la reestructuración de la empresa resultante, como consecuencia de la integración de los sistemas operativos, la relocalización de actividades, el abandono de instalaciones, las actividades duplicadas, la compatibilidad de las instalaciones productivas, los sistemas informativos y la complementariedad de las tecnologías.

La última etapa es la defensa de la competencia consiste en una normativa a la cual están sujetas las empresas que sean competidoras entre sí y estén ubicadas en los países occidentales. Según los autores Guerras y Navas (2015), el argumento que justifica la existencia de este tipo de normativa radica en que el poder político debe intentar preservar la libre competencia en sus sistemas económicos como garantía de una igualdad de oportunidades entre los agentes implicados y en beneficio de los consumidores finales.

En la práctica existen dificultades a la hora de cumplir dicha normativa en concreto cuando la entidad resultante tiene una elevada cuota de mercado. Además en España existe otra legislación a nivel nacional regulado por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia.

### **3. FUSIÓN POR ABSORCIÓN DE CAIXABANK A BANKIA**

En este apartado se explicará la operación de fusión por absorción de CaixaBank a Bankia dos entidades bancarias de origen español. Dicha actuación se empezó a pactar a finales del año 2020 y se consolidó en el primer trimestre del año siguiente.

### 3.1 DESCRIPCIÓN DE LAS ENTIDADES

#### 3.1.1 BANKIA

Para entender el origen de Bankia nos tenemos que remontar a julio de 2010, cuando surge un acuerdo de integración entre siete cajas de ahorros que fueron Caja Madrid, Bancaja, Caja Canarias, Caja Ávila, Caixa Laietana, Caja Segovia y Caja Rioja estas se unieron formando un Sistema Institucional de Protección (SIP).

Integraron su organización y gestión, actuando como una única entidad a efectos contables y regulatorios, en su nuevo consejo de administración tomaron el control Caja Madrid y Bancaja ya que nombraron a 17 de los 21 miembros.

Tal y como se muestra en el periódico digital EFE Agencia de noticias (2020), el nacimiento de la marca comercial Bankia como tal se produjo meses después de que a finales de 2010 se crease la matriz Banco Financiero y de Ahorros (BFA). Con la nueva denominación comercial, la entidad resultante de la fusión de estas siete cajas protagonizó una polémica salida a bolsa en julio de 2011, que atrajo a unos 360.000 inversores y se vio empañada por la crisis económica y su impacto en los mercados financieros.

El año 2012 fue un año de crisis económica, la cual se había iniciado cuatro años antes en Estados Unidos, el Estado se vio obligado a rescatar a algunas entidades bancarias entre ellas a Bankia. El Banco Financiero y de Ahorros (BFA) nacionalizó el 100%, pasando así a ser el principal accionista de Bankia. En ese momento el presidente de Bankia hasta el momento renunció y en su lugar entró José Ignacio Goirigolzarri.

Se produjo el rescate de Bankia, ya que de lo contrario al Fondo de Garantía de Depósitos (FGD) le hubiera tocado pagar 60.580 millones de euros para afrontar los depósitos garantizados del banco. Además de que habría supuesto la eliminación de 21.000 puestos de trabajo, asumiendo el impacto que esto habría tenido en la economía española que ya se encontraba en declive por sí sola.

El grupo BFA-Bankia llegó a recibir 17.959 millones de euros en concepto de ayudas públicas entre 2012 y 2013. Estos se sumarían a los 4.465 millones de euros ya inyectados en 2010.

José Ignacio Goirigolzarri para afrontar la nueva etapa en Bankia cambió el Consejo de Administración, con una nueva estructura organizativa que estaba dividida en tres áreas que eran presidencia bajo el cargo de José Sevilla, que también llevaría la gestión del

riesgo y gestión financiera, el área de personas, medios y tecnología eran responsabilidad de Antonio Ortega y por último el área comercial para Francisco Verdú.

José Ignacio también cambió el plan estratégico enfocándolo en mejorar la solvencia, la eficiencia y la rentabilidad de la entidad. Colocando siempre al cliente en el centro de la estrategia y como objetivo intentó generar valor para sus accionistas a través de una nueva cultura corporativa centrada en la profesionalidad, la integridad y la transparencia.

Bankia consiguió en tres años realizar un saneamiento con valor de 26.845 millones de euros. Al finalizar su etapa de reestructuración en 2017, Bankia inició una fase de crecimiento pudo llevar a cabo tras acabar con las limitaciones que la Comisión Europea había impuesto. Permitió la materialización de fusión con BMN creando así el cuarto mayor grupo bancario de España.

Antes de que finalizase ese año el Banco Financiero y de Ahorros (BFA) consiguió vender el 7% de las participaciones que tenía en Bankia, esto le permitió avanzar a la entidad bancaria en la devolución de las ayudas.

El año 2019 marca un antes y un después para Bankia en el ámbito de la sostenibilidad. La entidad se incorporó al índice Dow Jones de Sostenibilidad Europeo como una de las empresas más sostenibles, entró a formar parte del índice Euronext Vigeo Eurozona 120 y del S&P Europe 350 ESG, se adhirió a los Principios de Banca Responsable de la ONU, firmó el Compromiso colectivo de la Acción Climática y creó la Dirección de Negocio y Financiación Sostenible.

Por lo tanto para Bankia el 2019 fue su mejor año a nivel comercial consiguió posicionarse como líder en solvencia entre los exitosos bancos a nivel nacional. Lo que le permitió afrontar los primeros meses de 2020 en los que empezaba la crisis del Covid-19 con solidez.

Es en este momento dada la incertidumbre que había durante la pandemia y los constantes tipos de interés negativos donde se inician los primeros trámites para llevar a cabo la operación con CaixaBank. Ayudaría a Bankia a afrontar la crisis económica que se aproximaba que fue derivada de la sanitaria, en la siguiente cita se muestra las principales razones por las cuales Bankia quiere llevar a cabo el contrato con CaixaBank.

Como se explica desde CaixaBank las principales razones para realizar esta operación son dotar a la entidad resultante de un tamaño y un nivel de capital, rentabilidad y eficiencia que le permitan afrontar con mucha potencia los retos de innovación e internacionalización presentes y futuros.

### 3.1.2 CAIXABANK

A principio del siglo XX concretamente en 1904 Francesc Moragas fundó, con el apoyo de diversas entidades de la sociedad civil catalana, la Caja de Pensiones para la vejez. Ese fue el inicio de CaixaBank y el objetivo por el cual se creó la entidad era para estimular el ahorro y previsión, se puede decir que se creó una institución privada con un nuevo concepto económico y social del ahorro, y Francesc fue pionero a nivel nacional de la previsión social.

Posteriormente en 1913 dicha Caja de Pensiones se expandió por más territorios como son las Islas Baleares. En 1918 se crea un órgano dentro de “la Caixa” para asumir la gestión de los excedentes de la caja, dicho órgano es llamado Obra Social y como ámbitos prioritarios se establecen la salud, la igualdad y la cultura. En 1930 se lleva a cabo la primera fusión con una entidad fuera de Cataluña esta fue con la Caja Rural.

Destaca un carácter innovador en la entidad cuando en 1969 introducen el teleproceso, este hecho hizo que los clientes pudiesen resolver sus operaciones cotidianas en cualquier oficina, escogiendo en cada momento la que tuviesen más cercanas era algo totalmente inédito en la época.

En 1975 fue el lanzamiento de las primeras tarjetas de crédito, ofreciendo de esta manera a los clientes un nuevo método de pago novedoso, fácil y seguro. Continuadamente en 1979 se implantaron los primeros cajeros automáticos potenciando así el autoservicio.

En 1984 se constituye GrupoCaixa, consistía en una sociedad que reunía a todas las filiales financieras y de servicios del grupo con el objetivo de apresurar la expansión, para ello la entidad encontró una solución innovadora y visionaria como es la creación de esta agrupación financiera para así iniciar una presencia efectiva en España.

Posteriormente en 1990 surge la fusión entre la Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Barcelona y la Caja de Pensiones para la Vejez y de Ahorros de Cataluña y Baleares. Tras esta operación “la Caixa” aumenta su política de servicio y proximidad al cliente con la continua apertura de oficinas. Además de realizar una estrategia de mejora de la

productividad y eficiencia en la distribución, basada en la descentralización de la gestión y la inversión constante en tecnología.

La actividad de “la Caixa” se distribuía principalmente en banca, seguros, sociedades financieras, valores e inmobiliaria. Posteriormente en 1995 la entidad extiende su presencia de manera internacional a Portugal, lo hace mediante la toma del 6,51% del capital del grupo Banco Portugués de Investimento (BPI).

Otro motivo de carácter innovador es la creación de la web en 1997, abriendo así un servicio de banca online.

No es hasta 2011 cuando se constituye CaixaBank, “la Caixa” traspasa su negocio bancario a Criteria CaixaCorp que pasa a ser CaixaBank, y esta traspasa a “la Caixa” parte de sus participaciones industriales y acciones de nueva emisión. En julio de ese mismo año CaixaBank sale a bolsa.

En 2012 se integra Banca Cívica compuesta por Caja Navarra, Caja Canarias, Caja de Burgos, Caja Guadalajara y Cajasol en CaixaBank mediante una fusión por absorción. Gracias a esta operación CaixaBank se convierte en la entidad líder del mercado español por activos, depósitos y créditos. En 2013 se produce la fusión entre Banco Valencia y CaixaBank.

En 2015 CaixaBank anuncia la compra del negocio de banca minorista, gestión de patrimonios y banca corporativa de Barclays Bank SAU en España. Dicha operación permite potenciar el negocio de banca personal y banca privada fortaleciendo la propuesta de asesoramiento a todos los clientes.

Es en 2017 cuando CaixaBank se convierte en uno de los bancos líder del mercado de banca minorista a nivel de la península.

De acuerdo con el periódico digital de La Vanguardia (2017), CaixaBank es el banco líder en Cataluña y uno de los más importantes de España. Cuenta con una red de más de 5.400 oficinas, 9.400 cajeros, 15,8 millones de clientes y más de 37.000 empleados en el mercado ibérico.

Los datos que se muestran en la anteriormente corresponden al año 2020, desde sus inicios la entidad bancaria ha realizado un elevado número de operaciones de fusión y adquisición. Por lo que en gran parte CaixaBank ha conseguido estas cifras gracias a ese elevado número de operaciones realizadas.

### 3.2. CONTEXTO DE LA OPERACIÓN

En septiembre de 2020 se anunció que CaixaBank y Bankia estudiaban su fusión para crear el mayor banco en España. Como he explicado en los apartados anteriores las entidades bancarias no se encontraban en la misma situación en el año 2020.

Bankia estaba pasando por un mal momento causado por la crisis económica que se dio en todos los sectores económicos derivada de la crisis sanitaria. En cambio CaixaBank estaba atravesando la crisis económica con mayor facilidad puesto que retenía suficiente solvencia provocada por los buenos resultados conseguidos en los años anteriores.

Además cabe destacar el mal momento en el que se encontraba el sistema financiero derivado de los bajos tipos de interés, los cuales no han conseguido aumentar desde la crisis económica del año 2008. Los altos costes estructurales han llevado a reducir los márgenes de beneficios, este es otro de los aspectos negativos que tenían que soportar todas las entidades financieras.

Como explica el autor Pérez (2020), los bajos tipos de interés, la notable presión regulatoria, la inexistencia de grandes beneficios empresariales que permitan otro tipo de negocio y los retos de la digitalización convierten la fusión en una cuestión de supervivencia.

Como se muestra en la cita anterior una de las soluciones para afrontar la situación de incertidumbre e inseguridad económica era realizar operaciones de fusión y adquisición por lo que fueron varias las entidades bancarias que las llevaron a cabo.

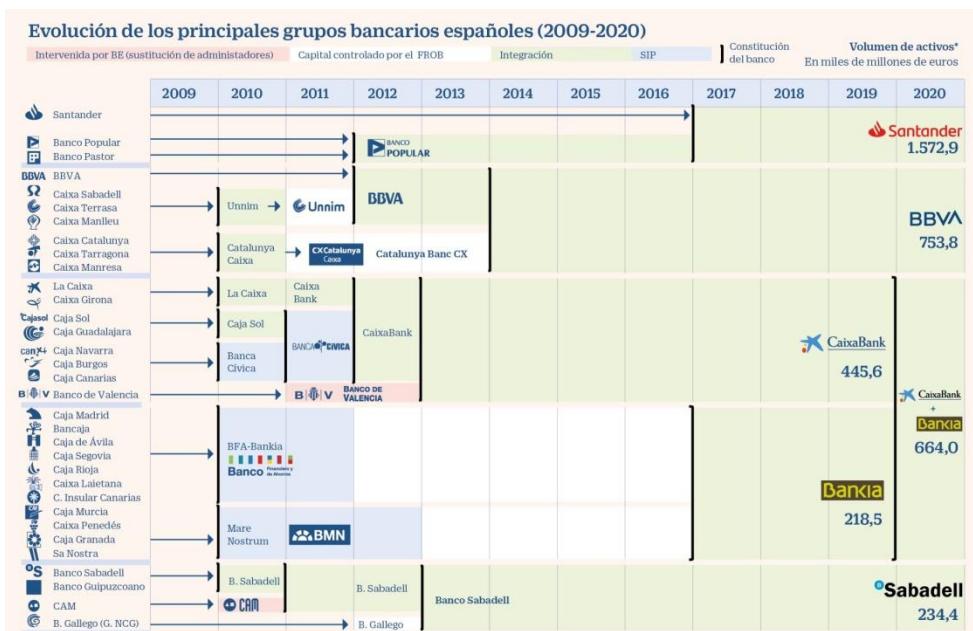
Los dos años posteriores a la crisis económica de 2008 se dieron el mayor número de operaciones en las cuales intervinieron 35 bancos y cajas, entre los que se encuentra el Sistema Institucional de Protección (SIP) que dio lugar a Bankia.

Entre los años 2011 y 2013 se produjo otra tanda de 12 fusiones que dejaron configurado el mercado financiero prácticamente como ha llegado hasta hoy. De este período destaca la integración de Banco Pastor en Banco Popular y la creación de Kutxabank a raíz de la unión entre BBK, Kutxa y Caja Vital.

Destaca Sobrino (2020) que de esa manera se redujo a más de la mitad el número de entidades que formaban un sistema financiero poblado, por cajas provinciales que acabaron formando parte de grupos bancarios más grandes.

En la siguiente figura se muestra gráficamente las operaciones nombradas en los párrafos anteriores desde el año 2009 hasta 2020.

*Figura 3.1: Evolución de los principales grupos bancarios españoles*



*Fuente: Cinco Días*

### 3.3 MOTIVOS DE LA OPERACIÓN

Como he explicado en el apartado de teoría existen dos motivos por los cuales se llevan a cabo las operaciones de fusión y adquisición, el primero de estos motivos es el económico.

Bankia llevaba desde 2013 arrastrando muchas deudas y desde entonces era el Gobierno quien contribuía con ayudas públicas, las cuales iban destinadas al capital de la entidad bancaria teniendo así una participación superior al 60%. Por lo que tras la fusión el Gobierno ya no tendría que seguir invirtiendo dinero en la entidad, esta fue una gran razón para que se llevara a cabo la operación.

Gonzalo Alconada (2020) explica que de esta manera Bankia evita seguir perdiendo fuelle en su negocio y su valor bursátil, esto se está dando como consecuencia de la debilidad que esta atravesando el negocio bancario por los negativos tipos de interés, la mayor competencia de las fintech y big tech, y ahora el desplome de la economía a causa de la pandemia.

El segundo motivo explicado en el apartado de teoría es para ganar poder de mercado, tal y como observamos en un artículo del periódico CincoDías. La operación de fusión de Bankia y CaixaBank tiene sentido industrial, dadas las sinergias que se generan, crea

un “monstruo financiero” capaz de competir con las mayores entidades europeas, el banco resultante será más fuerte que las dos entidades por separado.

### **3.4 TIPO DE OPERACIÓN**

Como he mencionado en el apartado de teoría, existen tres tipos de fusión en este caso la operación que realizaron CaixaBank y Bankia es una fusión por absorción. Esta se caracteriza por que una de las empresas es la absorbida y la otra empresa es la absorbente.

En este caso Bankia es la empresa absorbida que desaparece perdiendo su personalidad jurídica e integrándose todo su patrimonio en la otra empresa. La cual es la absorbente que por lo tanto en este caso es CaixaBank que sigue existiendo, conservando su personalidad jurídica y acumulando en su patrimonio el correspondiente a Bankia.

Otra forma de ordenar las fusiones es con una clasificación según la competencia y la importancia económica, la fusión de CaixaBank y Bankia sería una fusión horizontal. Ya que son dos entidades bancarias y por lo tanto ambas empresas pertenecen al mismo sector.

El objetivo de la operación es utilizar las economías de escala, se trata de que las empresas reduzcan sus gastos de producción al expandirse si se aprovechan de forma interna. O si por el contrario si hace de forma externa nacen otros factores como el mayor tamaño de la industria.

CaixaBank usa estas economías de escala de esta segunda forma para poder competir en mercados de mayor tamaño, intentando así mejorar la rentabilidad de la entidad financiera.

### **3.5 DIFICULTADES DE LA OPERACIÓN**

Existieron diversas dificultades a lo largo de la operación, tal y como aparece en el apartado de teoría los autores Guerras y Navas dividen las dificultades que pueden aparecer en el proceso de la operación en cuatro grupos.

La primera etapa es el diseño de la operación, fueron muchos meses de negociaciones en los que se establecieron las condiciones de la operación entre los directivos de CaixaBank y Bankia. En dichas negociaciones surgieron problemas como cuál iba a ser la relación de canje que se establecería en las acciones, o el número de trabajadores que entrarían en ERE.

La segunda fase es la integración organizativa y cultural, eran muchos los datos que debían trasladarse de una entidad a la otra. Por lo que debido a la integración tecnológica, los clientes de Bankia tuvieron que estar tres días sin poder realizar algunas de las funciones de la banca online como bizzum o transferencias.

Estas dos etapas mencionadas fueron las que mayores dificultades presentaron en la operación, en cuanto a la tercera y cuarta etapa son la integración productiva y el cumplimiento de la legislación nacional y europea no presentaron ningún problema.

Destacar que en España es necesaria la autorización de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC). Tras realizar un análisis la CNMC aprobó la operación entre CaixaBank y Bankia pero CaixaBank debía cumplir unos compromisos. En el análisis se concluyó que la operación supone una amenaza para la competencia efectiva en determinados ámbitos del mercado de banca minorista, en concreto en el mercado de sucursales.

Se identificó un riesgo de exclusión financiera en las zonas donde únicamente están instaladas CaixaBank y Bankia, esto se debe a la posibilidad de cierre de las oficinas de dicha zona tras la fusión. También a un posible empeoramiento en las condiciones comerciales para los clientes, ya que no existe presión competitiva por parte de terceros operadores.

Por tanto CaixaBank debe cumplir con los siguientes compromisos, no abandonar las zonas donde estén presentes CaixaBank o Bankia, y no haya ninguna oficina competidora con el fin de evitar la exclusión financiera. En las zonas donde CaixaBank se quede en situación de monopolio mantener a los clientes de Bankia las mismas condiciones y términos, comunicar a los clientes de Bankia sin distinción de zona las nuevas comisiones, los nuevos productos que se les van a ofrecer y los derechos de los que disponen.

### 3.6 ANÁLISIS Y RESULTADOS

En las cuentas anuales del año 2020 de ambas entidades se observa que antes de realizar la operación de fusión por absorción, las dos entidades bancarias tenían todo su capital social suscrito en acciones ordinarias nominativas, las cuales tenían valor nominal de un euro.

El capital social de CaixaBank a la fecha de suscripción de la operación de fusión ascendía a 5.981.438.031 euros, dividido en 5.981.438.031 acciones ordinarias

nominativas de un euro de valor nominal cada una, íntegramente suscritas y desembolsadas.

El capital social de Bankia a la fecha de suscripción de la operación de fusión ascendía a 3.069.522.105 euros, dividido en 3.069.522.105 acciones ordinarias nominativas de un euro de valor nominal, íntegramente suscritas y desembolsadas.

En marzo de 2021 se aprobó por parte de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) la fusión por absorción de CaixaBank a Bankia. Ese mismo mes se inscribió la escritura de fusión en el Registro Mercantil, entonces las acciones de Bankia dejaron de cotizar y empezaron a cotizar las nuevas acciones de CaixaBank.

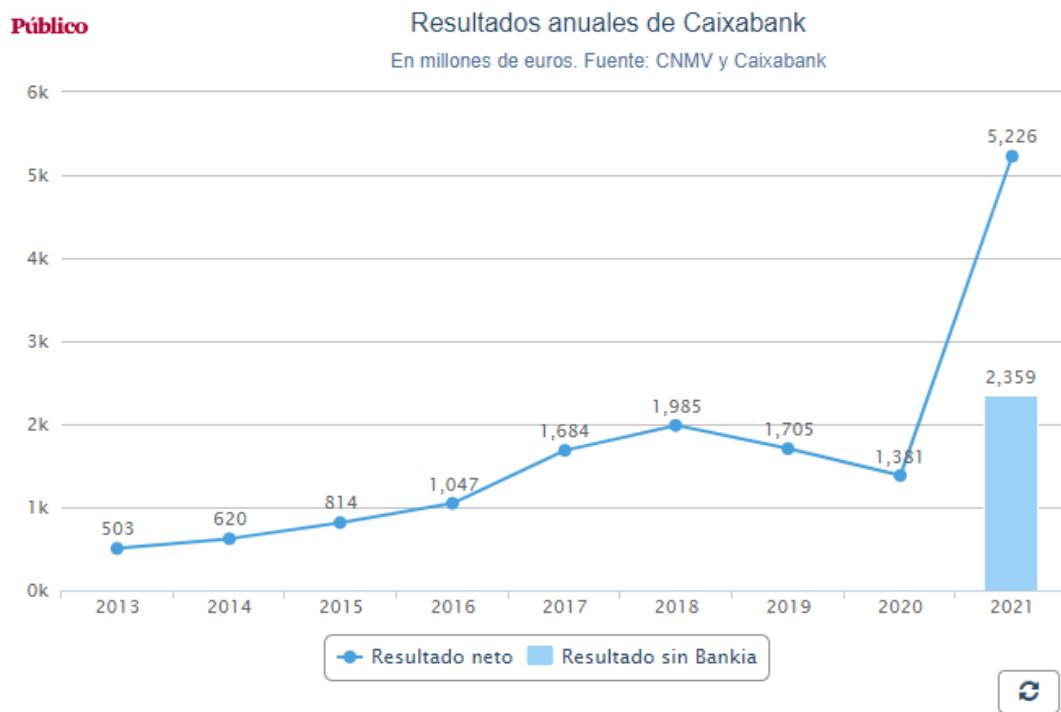
En los meses posteriores se unificaron ambas instituciones, en dichos meses se presentó el organigrama que iba a tener la nueva entidad. Cabe destacar que la presencia de Bankia solo se veía reflejada en el 15% de los miembros del equipo directivo mientras que CaixaBank contaba con el 85% restante.

Conforme al resultado de la operación algunos de los beneficios más relevantes fue que se trata del banco que mayor cantidad de activos tiene a nivel nacional. Estas cifras se deben a que CaixaBank era la entidad con mayor control sobre bancos independientes y Bankia tenía un buen posicionamiento en el mercado hipotecario.

También otro beneficio fue la mayor cuota de mercado que se consiguió, ya que tras la fusión se puede aprovechar la venta cruzada a los clientes de ambas entidades, un ejemplo sería con la cuota de mercado de seguros. VidaCaixa tiene una cuota de mercado del 28% en seguros de vida, Segur Caixa Adeslas (SCA) una cuota del 10% en no vida y Bankia sumará su 10%-12% de clientes con productos de seguros.

Además CaixaBank tras la operación obtuvo unos beneficios de 5.226 millones de euros con los que pudo cerrar el ejercicio de 2021. Lo que le supuso multiplicar por casi tres veces el resultado del año anterior, gracias a estas cifras la entidad bancaria plantea repartir el 50% del beneficio entre los accionistas con un dividendo de 0,1463 euros por acción.

*Figura 3.2: Resultados anuales de CaixaBank*



*Fuente: Periódico Público (CNMV y CaixaBank)*

En la figura anterior se muestran los resultados mencionados de la operación, estos se ven reflejados en el incremento de los resultados de CaixaBank a partir del ejercicio 2021. Según como explicó el presidente de la entidad bancaria José Ignacio Goirigolzarri en la presentación de los resultados de 2021 y el periódico Público recogió. El resultado de CaixaBank ese mismo año sin Bankia hubiese sido de 2.359 millones de euros, y al realizar la fusión por absorción el resultado de la institución casi se ha triplicado.

En cuanto al análisis de los instrumentos financieros, matizar que se han realizado a partir de los datos proporcionados por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) en las cuentas anuales de CaixaBank, una vez realizada la operación de fusión por absorción. Empezaré explicando la rentabilidad económica; “Es el beneficio que obtiene una empresa por las inversiones realizadas para su medición se recurre a los estados financieros de la firma.” (Westreicher; 2020)

Dicha rentabilidad económica la he calculado como los beneficios antes de intereses e impuestos (BAIT) entre Activos totales de la entidad bancaria. Destacar que los datos están calculados en millones de euros (3.867/570.913), por lo que la entidad bancaria tendría una rentabilidad económica de 0,677%.

A partir de este instrumento financiero se puede llegar a la rentabilidad de los activos de la compañía (ROA), se calcula como beneficio neto entre activos totales y los datos de CaixaBank en millones de euros en el año 2021 son (4.215/570.913) con 0,73% como resultado. Permite saber si la entidad bancaria está usando de forma eficiente sus activos, es la rentabilidad que tiene la compañía por cada euro invertido en sus activos.

La rentabilidad financiera (ROE) es otro de los instrumentos financieros que más utilizan los analistas financieros e inversores, es la capacidad que una entidad tiene de generar valor para sus accionistas. La he calculado como beneficio neto entre recursos propios (4.215/31.956), por lo que la rentabilidad financiera para CaixaBank es de 13,19%. Cuanto mayor sea dicho indicador mayor es la rentabilidad que puede generar una entidad bancaria en relación con los recursos propios que utiliza para financiarse.

Este indicador desde el principio de 2021 ha crecido tal y como se muestra en el informe de la compañía Alvarez & Marsal. Según De la Mora (2021), autor del informe, durante el segundo trimestre del año, la rentabilidad del conjunto de la banca española mejoró significativamente debido al menor ritmo de provisiones. En este sentido, la rentabilidad sobre recursos propios (ROE) aumentó en más de 5 puntos porcentuales respecto al mismo periodo del ejercicio anterior, hasta el 8,10%.

El beneficio por acción (BPA) es otro de los instrumentos financieros, se trata de la proporción de beneficio que corresponde a cada una de las acciones de una empresa. Este se calcula como beneficio neto entre el número medio de acciones de la entidad bancaria (4.215/7.575) el resultado es 0,556 por lo que esta sería la proporción de beneficio que daría cada acción a CaixaBank.

La relación de canje de las acciones sería de 0,6845 acciones de CaixaBank de nueva emisión por cada acción de Bankia, siempre de un euro de valor nominal. Con el reparto de acciones se delimitó quien iba a tener el poder de la nueva entidad financiera el 54% corresponde al mercado, y por lo tanto dicho capital se encontrará en Bolsa, el 30% pertenece a CaixaBank y el 16% restante a Bankia.

La evolución de la cotización de dichas acciones fue positiva, ya que según los datos de las cuentas anuales de CaixaBank al final del ejercicio de 2020 la cotización de la entidad era de 2,101 euros por acción, y al final del ejercicio del año siguiente en 2021 era de 2,414 euros por acción. Esta evolución supuso una revalorización anual de un

14,9%, en la siguiente figura se muestra la evolución de la cotización de las acciones de CaixaBank durante el año 2021.

*Figura 3.3: Evolución de la cotización de las acciones de CaixaBank en 2021*

---

Evolución de la acción en 2021



*Fuente: Cuentas anuales de CaixaBank (CNMV)*

Como consecuencia de la operación de fusión por absorción de CaixaBank a Bankia hay que destacar el cierre de oficinas y el despido de empleados. Meses antes de la fusión CaixaBank ya había cerrado 800 sucursales y después de la fusión con Bankia se cerraron otras 600 sumando así un total de 1.500 oficinas. A pesar de estos datos la entidad bancaria CaixaBank sigue contando con 4.600 sucursales siendo el banco que cuenta con una red más extensa en España.

Conforme al autor Hidalgo (2021), el objetivo es mantener abiertas las oficinas más grandes e incluso reconvertir algunas oficinas tradicionales en store (aquellas que tienen horario ininterrumpido de mañana y tarde). La integración lleva consigo movimiento de plantilla, la mayoría de los trabajadores de las oficinas que cierran se instalarán en las que permanecen abiertas.

Han sido un total de 6.452 los trabajadores que se han adherido a un ERE (Expediente de Regulación Empleo), algunos de ellos ya han abandonado la entidad bancaria otros están en proceso. Dichas salidas tienen un coste de 1.900 millones de euros para CaixaBank, y estas tienen un coste de indemnización diferente según la edad del trabajador.

### 3.7 VISIÓN COMO CLIENTE

Son muchos los clientes que se encontraban expectantes ante la operación de fusión por absorción por lo tanto en este apartado se explica cómo afecta dicha operación a los clientes de ambas entidades.

A partir del momento en el que se realizó la integración tecnológica en noviembre de 2021 los clientes de CaixaBank no notaron ninguna alteración. En cambio los clientes de Bankia observaron diferentes cambios ya que sus datos pasaron al sistema informático de CaixaBank.

Uno de los cambios son las nuevas comisiones causadas por el cambio de planes de Bankia que tenía el plan “Por ser tú” al plan “Día a Día” de CaixaBank. Desparece la posibilidad que tenía el cliente en la otra entidad bancaria de conseguir una cuenta bancaria gratis sin necesidad de cumplir ninguna condición, en CaixaBank es necesario cumplir algunos requisitos y según los que se cumplan las comisiones a pagar variaran.

Otra variación es que ha cambiado el código IBAN de todas las cuentas procedentes de Bankia se trata de una gestión administrativa que fue comunicada a cada cliente y no implica coste alguno, en cambio la numeración de las tarjetas sigue siendo la misma. La aplicación y web de banca online también es diferente, ya que la de Bankia desapareció de esta manera los clientes de ambas entidades operan todos a través de la misma herramienta.

En cuanto al Fondo de Garantía de Depósitos (FGD) ofrece 100.000 euros como respaldo por entidad y titular para los clientes que mantengan su dinero en cuentas o depósitos a plazo fijo, entonces los clientes que tenían una cuenta en ambas entidades conseguían un respaldo de 200.000 euros que ahora se verá reducido a la mitad al ser una única entidad.

## **4. CONCLUSIONES**

Tras realizar un marco teórico de las fusiones y adquisiciones y un análisis de la operación de CaixaBank y Bankia las principales conclusiones que puedo extraer al respecto son las siguientes.

Son dos los principales motivos por los cuales se lleva a cabo dicha operación, el primero de ellos se debe a la difícil situación económica por la que estaba pasando Bankia desde su rescate en 2012, la única manera de reforzarse era fusionándose con

una entidad que le ayudara a mantener una estabilidad financiera como ha conseguido hacer CaixaBank.

El segundo motivo es la ganancia de poder de mercado de CaixaBank, que se ha convertido en el mayor banco a nivel nacional y en uno de los más relevantes en el marco europeo. Para ambas entidades bancarias esta operación de fusión ha supuesto un avance y una nueva forma de sobrevivir ante grandes competidores.

En cuanto al tipo de operación se trata de una fusión por absorción, en la que Bankia es la entidad bancaria absorbida. La cual desaparece perdiendo su personalidad jurídica e integrándose su patrimonio en CaixaBank, que es la entidad absorbente. Además cabe mencionar que se trata de una fusión horizontal, ya que ambas son entidades bancarias y por lo tanto pertenecen al mismo sector.

En relación a las dificultades que existieron al realizar la operación, podemos destacar los intensos meses de negociaciones entre los directivos de ambas entidades. En esos meses se trataron temas como el número de trabajadores que entrarían en el expediente de regulación de empleo o la relación de canje de las acciones.

Finalmente para los accionistas desde el punto económico-financiero fue una operación positiva, ya que los tipos de interés estaban muy bajos cuando se realizó la fusión y los márgenes se veían reducidos. Pero tras la operación han aumentado las cotizaciones de los accionistas y se han reducido los costes.

Otra dificultad que hubo en la operación fue la integración organizativa y cultural de las entidades financieras, en la estuvieron implicados los clientes. Estos únicamente se vieron afectados por el cambio de una entidad a otra los días en los que se realizó la integración informática. Tras realizar la operación de fusión y ser el banco más grande del país ambas entidades esperan atraer a un mayor número de clientes.

No podemos olvidarnos de que la pandemia mundial del Covid-19 también ha complicado la operación. Ya que ha desencadenado una gran crisis que a su vez ha provocado una disminución de la actividad económica, una baja rentabilidad debido a los reducidos tipos de interés y un incremento de la morosidad.

Dada esta situación tras la fusión CaixaBank ha tenido que realizar expedientes de regulación de empleo a sus trabajadores, como se explicó en un apartado anterior fueron 6452 trabajadores. Esta decisión se llevó a cabo tras varios enfrentamientos con los

sindicatos provocados por el cierre de oficinas, y por lo tanto la reducción de personal y un empeoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores.

Desde la entidad bancaria se respaldaban en que existen muchos factores estructurales, que han llegado como consecuencia de la pandemia y la digitalización por lo que las entidades debían de ser muy eficientes.

Por lo tanto dados estos motivos podemos decir que la fusión entre CaixaBank y Bankia se realiza en el momento idóneo según las necesidades que tenía el sector. Han sido las primeras entidades en realizar esta operación dada la falta de financiación que arrastra el sector por lo que se intuye que no van a ser las únicas entidades. Puesto que la crisis del coronavirus ha provocado una inestabilidad en los mercados financieros que ha aumentado el malestar en el entorno y la incertidumbre.

En Europa también se dio una oleada de operaciones de fusión y adquisición a la vez que CaixaBank y Bankia, dándose así un reforzamiento y afianzamiento de los bancos de la Eurozona para adaptarse a la situación económica del sector bancario.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- Bautista, Y. (2021, 8 de noviembre). *Fusión CaixaBank-Bankia: ¿cómo me repercute como cliente?* HelpMyCash.com. <https://www.helpmycash.com/banco/fusion-entre-caixabank-y-bankia/#:~:text=El%2026%20de%20marzo%20de,y%20m%C3%A1s%20de%206.700%20oficinas>
- CaixaBank (2018). Historia del Grupo. Obtenido de CaixaBank: [https://www.caixabank.com/deployedfiles/comunicacion/Estaticos/pdf/Historia\\_ES\\_2018\\_01.pdf](https://www.caixabank.com/deployedfiles/comunicacion/Estaticos/pdf/Historia_ES_2018_01.pdf)
- CaixaBank (2020). Historia de la Fundación "la Caixa". Obtenido de CaixaBank: [https://www.caixabank.fr/historyoflaicaixa\\_es.html](https://www.caixabank.fr/historyoflaicaixa_es.html)
- CaixaBank. (2020, 14 de septiembre). *Proyecto común de fusión*. Portal web corporativoCaixaBank. [https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/Informacion\\_accionistas\\_inversores/Gobierno\\_corporativo/Bankia/Proyecto\\_comun\\_fusion\\_CAST.pdf](https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/Informacion_accionistas_inversores/Gobierno_corporativo/Bankia/Proyecto_comun_fusion_CAST.pdf)
- CaixaBank. (2021). *Histórico de Bankia - Sobre Bankia.* 403 Forbidden. <https://multimedia.caixabank.es/lacaixa/ondemand/criteria/bankia/es/sobre-bankia.html>

- Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. (2021, 21 de marzo). *La CNMC autoriza, sujeta a compromisos, la fusión por absorción de BANKIA, S. A. por CAIXABANK, S. A. / CNMC*. Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia | CNMC. <https://www.cnmc.es/prensa/fusion-bankia-caixabank-20210323>
- Cruz- García, P. y Maudos, J. (2016) “*La situación del sector bancario español en el contexto europeo: retos pendientes*” Cuadernos económicos de ICE, (92), pp 81-101, Universidad de Valencia.
- Cuervo García, A. (2001): Fusiones y adquisiciones: Justificación del proceso, en VV.AA: *Non ídem iterum, Semper novum. Homenaje al Prof. Dr. Manuel Ortigueira Bouzada*, Edición Digital @ tres, Sevilla, pp.134-147.
- De la mora, F. (2021, 11 de octubre). *La rentabilidad de la banca española se acerca a los niveles pre-covid gracias a la buena gestión del riesgo y las medidas de eficiencia*. Alvarez&Marsal. Management consulting, profesional services. <https://www.alvarezandmarsal.com/es/insights/la-rentabilidad-de-la-banca-espanola-se-acerca-los-niveles-pre-covid-gracias-la-buena>
- EFE. (2020, 4 de septiembre). *Bankia, una historia que nace en 2010 y que encara ahora la unión a CaixaBank*. Líder en noticias de economía, bolsa y finanzas. - elEconomista.es. <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/10751660/09/20/Bankia-una-historia-que-nace-en-2010-y-que-encara-ahora-la-union-a-Caixabank.html>
- El Independiente. (2020, 4 de septiembre). *Bankia: una historia que nace en 2010*. ElIndependiente. <https://www.elindependiente.com/economia/2020/09/04/bankia-una-historia-que-nace-en-2010/>
- El País. (2022) *CaixaBank gana 5.226 millones gracias al impacto contable de su fusión con Bankia*. <https://elpais.com/economia/2022-01-28/caixabank-gana-5226-millones-gracias-al-impacto-contable-de-su-fusion-con-bankia.html#:~:text=CaixaBank%20gana%205.226%20millones%20gracias%20al%20impacto%20contable%20de%20su%20fusi%C3%B3n%20con%20Bankia,-La%20entidad%20anuncia>
- Fernández, H. (2021, 12 de noviembre). *Culmina la fusión de Caixabank y Bankia: ¿cómo afecta a sus clientes?* Kelisto. <https://www.kelisto.es/cuentas-bancarias/consejos-y-analisis/fusion-caixabank->

[bankia#:~:text=Para%20los%20clientes%20con%20un,har%C3%ADan%20a%20un%20banco%20distinto.](#)

- García Aranda, J. F. (2021, 11 de noviembre). *8 indicadores bancarios explicados para no iniciados*. UNICAJA. <https://uniblog.unicajabanco.es/8-indicadores-bancarios-para-no-iniciados>
- García Estévez, P. (2006). *Fusiones comentadas. Análisis de las fusiones más importantes de los últimos años*, Prentice Hall, Madrid.
- Gonzalo Alconada, Á. (2020, 14 de septiembre). *Opinión / ¿Y para qué una fusión de CaixaBank y Bankia?* Cinco Días. [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/09/13/companias/1600027972\\_720652.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/09/13/companias/1600027972_720652.html)
- Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2015). *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Editorial Aranzadi S.A., Navarra, 5<sup>a</sup> Edición.
- Hidalgo, C. (2021, 2 de diciembre). *Caixabank cierra este viernes las primeras 750 oficinas tras la fusión con Bankia*. Economía Digital. <https://www.economiadigital.es/empresas/caixabank-cierra-este-viernes-las-primeras-750-oficinas-tras-la-fusion-con-bankia.html>
- La Vanguardia. (2017, 6 de octubre). *CaixaBank, un banco heredero de La Caixa con 113 años de historia*. La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/politica/20171006/431832171815/caixabank-un-banco-heredero-de-la-caixa-con-113-anos-de-historia.html>
- Mascareñas Pérez-Iñigo, J. (2011): *Fusiones, adquisiciones y valoración de empresas*, Ecobook, Madrid, 5<sup>a</sup> edición.
- Pérez, C. (2020, 18 de septiembre). *Las claves de la fusión de CaixaBank y Bankia / RTVE.es*. RTVE.es. <https://www.rtve.es/noticias/20200918/claves-fusion-caixabank-bankia/2041461.shtml>
- Público. (2022, 28 de enero). *CaixaBank gana casi cuatro veces más en 2021 tras la fusión con Bankia*. <https://www.publico.es/economia/caixabank-gana-cuatro-veces-2021-fusion-bankia.html>
- Redacción / Estrategias de Inversión. (2021, 25 de marzo). *Beneficios de la fusión Caixabank-Bankia*. Estrategias de Inversión. <https://www.estrategiasdeinversion.com/analisis/bolsa-y-mercados/el-experto-opina/beneficios-de-la-fusion-caixabank-bankia-n-470911>

- Roldán, P. N. (2016, 22 de junio). *Fusión de empresas - Definición, qué es y concepto*Economipedia.Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/fusion-de-empresas.html>
- Sevilla Arias, A. (2014, 29 de abril). *Beneficio por acción (BPA) - Definición, qué es y concepto* / Economipedia. Economipedia. [https://economipedia.com/definiciones/beneficio-por-accion.html#:~:text=El%20beneficio%20por%20acción%20\(BPA,EPS%20\(Earnings%20Per%20Share\).](https://economipedia.com/definiciones/beneficio-por-accion.html#:~:text=El%20beneficio%20por%20acción%20(BPA,EPS%20(Earnings%20Per%20Share).)
- Sobrino, R. (2020, 14 de septiembre). *De 55 a 11 entidades desde 2009: la consolidación bancaria entre dos crisis.* Cinco Días. <https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/09/11/companias/1599849568554343.html>
- Vázquez, L. y Sánchez, R. (2020) *Introducción a la Gestión de Empresas.* Pirámide. Madrid.
- Westreicher, G. (2020) *Rentabilidad económica (ROA).* Economipedia.com <https://economipedia.com/definiciones/rentabilidad-economica.html>