

REFLEXIONES



EL SECTOR FINANCIERO VASCO: ALGUNAS CONSIDERACIONES ESTRATÉGICAS DE FUTURO

El sector financiero ha sido, a nivel mundial, uno de los sectores económicos más controvertidos desde que explotó la crisis en USA en el año 2007. Aunque su actuación se presta a un largo y minucioso análisis, en este breve artículo vamos a focalizar dicho análisis en la realidad más cercana, centrándonos, posteriormente, en algunas consideraciones sobre el futuro de las entidades financieras vascas.

Para ello, es imprescindible, con todo, empezar haciendo referencia al contexto en el que éstas desarrollan su actividad, lo que implica

juzgar la evolución del sector financiero español en los últimos años y prever cuál va a ser el marco previsible futuro como consecuencia de las decisiones tomadas a nivel de la Unión Europea.

LA CRISIS DEL SISTEMA FINANCIERO ESPAÑOL

Quizás merezca la pena recordar algunos datos referidos al conjunto del sector en el Estado cuando la crisis se traslada a Europa. En el cuadro 1, se puede observar que a 30.6.08 el crédito

JUAN MANUEL SINDE

EX SUBDIRECTOR GENERAL DE CAJA LABORAL

promotor concedido por el conjunto de Cajas de Ahorros más que doblaba el monto de sus Fondos Propios.

(singular fórmula jurídica en Europa y “orgullo nacional”) estaban, globalmente consideradas, en situación de quiebra.

COMPOSICIÓN DEL ACTIVO Y RR.PP. DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS ESPAÑOLAS (06.08)

Miles Millones de €	Bancos	Cajas	Cooperativas	TOTAL
Activos	1.400	1.200	110	2.710
Inversión Crediticia	800	870	95	1.765
Crédito Promotor	130	170	10	310
RR.PP.	75	75	8	158
C. Promotor /fondos propios	173%	227%	125%	196%

CUADRO 1

Esa situación era aún más clara a finales del año 2010, ya que el crédito promotor ascendía al 19.3% del activo de las Cajas del Estado cuando su “core capital” suponía tan sólo el 8.3%, esto es, poco más del 40% de la inversión al sector problemático.

Si la crítica situación de solvencia era patente, no menos preocupante eran las perspectivas de liquidez, teniendo en cuenta que el 23.48% de la inversión total de las Cajas estaba financiada por emisiones en los mercados mayoristas, difícilmente renovables con la situación de desconfianza de los mercados y los datos de solvencia citados.

Pasamos así de presumir de que “El sistema financiero español es un ejemplo de solvencia” y “Obama se ha interesado por la acertada regulación del Banco de España”, en frases del Presidente Rodríguez Zapatero, a los actuales problemas

La gestión de la crisis ha sido, asimismo, ejemplo de desaciertos ya que han sido necesarias nada menos que 5 reformas del Sector Financiero (las últimas tres en el plazo de 6 meses, con mayoría absoluta del Partido Popular) para afrontar con realismo la misma... y solicitar una ayuda de hasta 100.000M. de € a la UE

Si tenemos en cuenta que el precio por m². de vivienda se había multiplicado por 2.44 en el período comprendido entre el año 2000 y el 2007, mientras que el IPC había crecido un 30% en el mismo período, no era difícil estimar que, “grosso modo”, los activos correspondientes a la actividad de promoción inmobiliaria podrían tener un valor aproximado del 50% de su valor en libros. (Esa aproximación no difiere de forma importante de los criterios establecidos para el traspaso de activos de las entidades al “banco malo”, que establece unas minusvalías del 65% para los activos inmobiliarios adjudicados por las entidades y del 45.6% para los préstamos a los promotores).

Es decir, que ya entonces se podía estimar que la depreciación real de esos activos, superaba los fondos propios del conjunto de las cajas. Ya desde finales del 2008 se podía vislumbrar, por tanto, que las Cajas de Ahorros del Estado

de solvencia, liquidez y rentabilidad, agravados por la desconfianza de la marca “España”.

La gestión de la crisis ha sido, asimismo, ejemplo de desaciertos ya que han sido necesarias nada menos que 5 reformas del Sector Financiero (las últimas tres en el plazo de 6 meses, con mayoría absoluta del Partido Popular) para afrontar con realismo la misma... y solicitar una ayuda de hasta 100.000M. de € a la UE.

La imposición de Bruselas de auditorías al Sector realizadas por compañías internacionales independientes, la creación de un “banco malo” (en contra de la opinión manifestada por el Ministro de Economía y relevantes personalidades del Sector bancario), entre otras medidas “recomendadas” supone la manifestación clara de falta de confianza en las autoridades españolas, además de una humillación profesional para el Banco de España.

Todo parece indicar que la paciencia de las autoridades europeas se ha acabado y que, a partir de ahora, será en Bruselas donde se tomen todas las decisiones relevantes relativas al Sector.

¿ES POSIBLE UN SECTOR FINANCIERO VASCO EN ESTE CONTEXTO?

Con ese marco la Unión Bancaria Europea aparece como el salvavidas del sistema español, aunque en la práctica supone la desaparición del mismo con carácter autónomo.

La constitución de un Fondo de Garantía de Depósitos europeo y la creación de un supervisor bancario con capacidad para: la intervención temprana de las entidades, la resolución de las mismas por liquidación, fusión, decidiendo sobre el impacto en acreedores,...sitúa al Banco de España

como un órgano ejecutor de decisiones tomadas en Bruselas. Por utilizar un lenguaje bancario, sería una especie de Dirección Regional del BCE ó del Organismo europeo que finalmente asuma las competencias antes citadas. Esto ha quedado meridianoamente claro con las medidas exigidas por la UE para las entidades financieras que han debido ser rescatadas por el Estado. Las exigencias de reducir el 60% del volumen de negocio, disminuir en varios miles el nº de empleados y oficinas de dichas entidades, concentrarse en el negocio retail en las zonas geográficas de origen, además de perfectamente razonables, indican que la autoridad del Banco de España es cosa del pasado.

La Unión Bancaria Europea aparece como el salvavidas del sistema español, aunque en la práctica supone la desaparición del mismo con carácter autónomo

En ese contexto, si por sector financiero vasco entendemos la posibilidad de regular, supervisar y sancionar a las entidades financieras (incluso olvidándonos del tradicional papel de gestionar la liquidez del sistema) es preciso indicar que, con independencia de las competencias recogidas en el Estatuto de Autonomía, la respuesta a la pregunta del epígrafe es negativa. No nos queda otro remedio, por tanto, que adaptarnos a las reglas de juego que se establezcan en Europa, (probablemente mucho más competentes, por otro lado, que las que han regido la marcha del sector en el Estado). Es posible que podamos argumentar buena gestión histórica,

pero los problemas de gobernanza ligados al “modelo Cajas españolas” no nos permitirán algo diferencial de forma permanente.

Ahora bien, desde otro punto de vista, si por sector financiero vasco entendemos la posibilidad de contar con varias entidades autóctonas con capacidad de competir con éxito en el mercado, la cuestión merece una reflexión más profunda. Es preciso constatar, de entrada, la desaparición, por venta, de varias entidades, algunas de ellas centenarias. En unos pocos años, han desaparecido como entidades independientes el Banco Guipuzcoano, Bankoa y la Caja de Ahorros de Navarra.

Tras la fusión de Caja Laboral e Iparkutxa, y prescindiendo del BBVA por ser en la práctica un banco internacional, quedan Kutxabank, Caja Laboral y la Caja Rural de Navarra. ¿Es posible, sin voluntarismos ingenuos, esperar que sobrevivan o están condenadas a integrarse en otros proyectos de mayor dimensión?

Veamos algunos datos al respecto.

2.1 Información de las agencias de rating

Aunque el comportamiento de las agencias de rating ha sido, merecidamente, objeto de numerosas críticas por sus valoraciones previas a la crisis, su opinión es un dato relevante a la hora, sobre todo, de comparar unas entidades con otras. Corrigiendo, quizás, el sesgo de una posible benevolencia con las entidades de USA. Pues bien, la calificación de la agencia Fitch a primeros de este año asignaba a las tres entidades vascas citadas la misma calificación que a Bank of America, Citigroup, Goldman Sach ó Morgan Stanley .Y ello a pesar del handicap de la marca “España” y del sesgo positivo citado hacia las entidades americanas.

Si nos referimos a la agencia Moody's, sólo 7 entidades financieras del Estado superaban la calificación de “bono basura” en su comunicado de setiembre. Entre ellas, Caja Laboral y Caja Rural de Navarra (junto con Banco de Santander, BBVA, Caixabank, Banesto y Banca March). Aunque Caja Laboral pierde, posteriormente, un escalón debido a la incorporación a su balance de Iparkutxa, no parece que la situación de partida, después de los tormentosos años pasados, presente especiales motivos de preocupación en las 3 entidades con sede en la CAV y Navarra.

2.2 El problema de la dimensión

Por razones que escapan al alcance de este artículo, desde hace varios años se ha extendido la opinión de que la dimensión es una variable absolutamente crítica para la futura su-

pervivencia de las entidades financieras. Es una opinión, además, que suena lógica y razonable y se ha convertido en una especie de “verdad revelada”, es decir, una verdad que no necesita demostración.

Los datos existentes a diversos niveles avalan, sin embargo, la tesis contraria. Así, a nivel mundial, se contabilizan nada menos que 51.013 cooperativas de crédito, repartidas en 97 países. Atienden a 184 millones de personas, es decir, tiene una media de 3.755 clientes por entidad. Caja Laboral, con más de 1,2 M. de clientes sería la 2ª en el mundo. Es cierto que una gran mayoría de las mismas están en países en vías de desarrollo y, por tanto, con sistemas financieros rudimentarios, a veces. Pero merece la pena subrayar que en USA hay nada menos que 7.351 cooperativas de crédito.

Refiriéndonos a nivel europeo, el debate sobre el “timing” adecuado para formalizar la Unión Bancaria europea se ha basado en el nº de entidades existentes. Se cita la cifra de 6.000 Entidades Financieras, que operan en los 27 países, con una población de 500 M. de personas. Ello hace una media de 12 entidades por millón de habitantes. No parece excesivo, por tanto, contar con 3 entidades en la CAV y Navarra, al menos desde los estándares europeos actuales. Pero ¿qué pasa en los países líderes de la UE? ¿Cuál es la situación de Alemania, por ejemplo? Pues bien, en Alemania existen 429 Cajas de Ahorro (35% del negocio bancario con 22.000 sucursales) en su mayoría locales o regionales. Tienen con 93.000 clientes de media (1/12 que Caja Laboral) y un beneficio medio en el año 2011 de 10.5 M. de €. (la mitad de los beneficios publicados por la Caja Rural de Navarra correspondientes tan sólo al 1er. semestre del presente “mal” ejercicio).

Ciertamente, la realidad demuestra que puede haber entidades financieras rentables y competitivas de muy diverso tamaño. Se puede afirmar por tanto, que las tres entidades citadas tienen potencial de supervivencia, aunque quizás no de cualquier manera (no, por supuesto, si cometen similares errores a los registrados en las cajas españolas nacionalizadas).

El padre de la aplicación de la estrategia a la empresa, el conocido profesor de Harvard Michel Porter, define que cada empresa tiene sólo dos opciones básicas para elegir: distinguirse por precio (es decir, distinguirse por la gestión de costes) o distinguirse por calidad

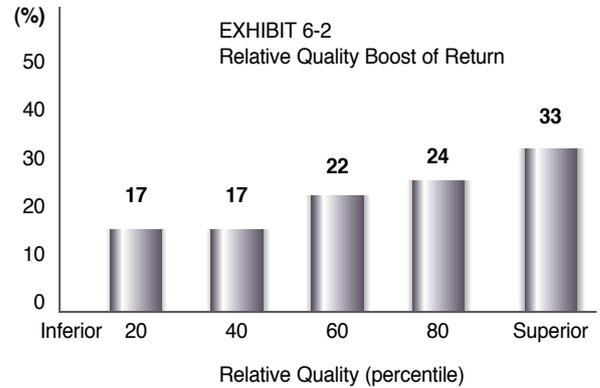
LAS CLAVES ESTRATÉGICAS DE LA SUPERVIVENCIA Y EL ÉXITO

3.1 Recordando la teoría

El padre de la aplicación de la estrategia a la empresa, el conocido profesor de Harvard Michel Porter, define que cada empresa tiene sólo dos opciones básicas para elegir: distinguirse por precio (es decir, distinguirse por la gestión de costes) o distinguirse por calidad. Afirmaba, asimismo, que no toda empresa podía dirigirse al mercado global sino que debía focalizar, eligiendo los negocios, mercados geográficos y segmentos de clientes en los que elegía luchar en base a alguna de las ventajas competitivas diferenciales antes citadas.

Pocos años más tarde, un estudio empírico realizado por la misma Universidad de Harvard en empresas de diversos sectores económicos a nivel mundial, denominado PIMS (Profit Impact of Marketing Strategies), aportaba alguna luz sobre cuál de las dos estrategias alternativas elegir. En efecto, dicho estudio concluía que las variables estratégicas que tenían una mayor correlación con la rentabilidad eran las siguientes:

CALIDAD PERCIBIDA POR LOS CLIENTES CALIDAD PERCIBIDA ES LA CLAVE (S/PIMS-HARVARD)



CUADRO 2

CUOTA DE MERCADO EN EL QUE ACTÚA LA EMPRESA LA CUOTA DE MERCADO ES IMPORTANTE

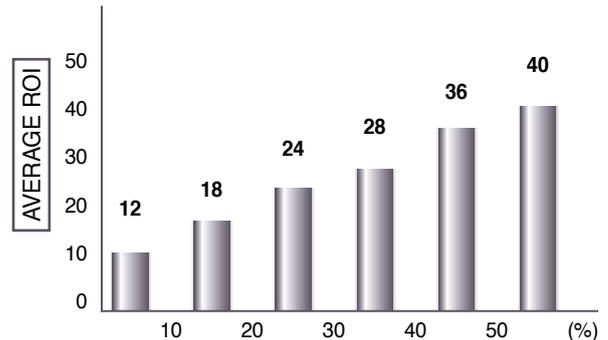


EXHIBIT 1-2
Market Share and ROI
Note: Based on 4-year averages of pretax, pre-interest ROI for 2,611 business units in the PIMS data base

CUADRO 3

PUESTO EN EL RANKING EN DICHO MERCADO TAMBIÉN EL RANKING

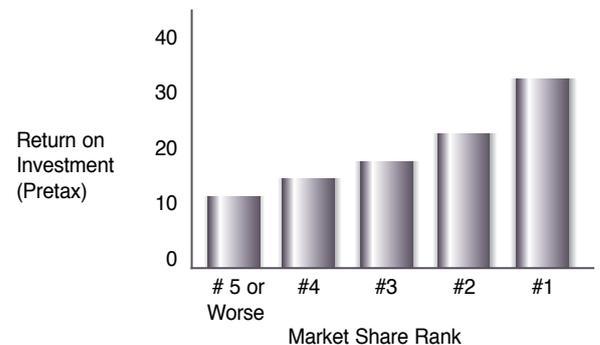


EXHIBIT 1
ROI increases with Market Share Rank

CUADRO 4

Desde otro punto de vista, investigaciones realizadas a nivel local, indican que la Calidad percibida por los clientes de las Entidades Financieras depende, a su vez, de las variables siguientes:

- Amabilidad en las sucursales
- Ausencia de errores
- Respeto de las condiciones acordadas
- Profesionalidad de los empleados
- Amplia red de sucursales

También conviene recordar que en el concepto de “negocio bancario” se engloban una gran diversidad de negocios distintos, que van desde el negocio de tarjetas de crédito, para facilitar pagos habituales de los clientes particulares, al trading de divisas o sofisticadas operaciones con productos derivados.

McKinsey identificó, al respecto, más de 120 negocios diferentes en el “negocio bancario” citado. Dichos negocios son, a su vez, desarrollados por entidades muy diferentes, que van desde la pequeña cooperativa de crédito que actúa localmente hasta gigantes financieros como Citigroup, que opera en todo el mundo y en todas las actividades.

3.2 Las variables críticas y las cajas vascas

Si nos referimos a la “calidad percibida” existe un estudio realizado por la empresa EQUOS a nivel de todo el Estado, según el cual, entre 102 entidades financieras analizadas Caja Laboral era líder en calidad percibida y Caja Rural de Navarra ocupaba el 2º puesto.

En cuanto a cuota de mercado, hay que advertir que el sector financiero está, relativamente, poco concentrado, como lo indica el cuadro 5, en el que se recoge la cuota de depósitos y créditos de los líderes a nivel del Estado y su comparación con las cuotas de las entidades locales:

S/ docs. de cada entidad	Mercado	Pasivo	Inversión
BBVA	Estado	10%	11%
CAIXABANK	Estado	10%	11%
SANTANDER	Estado	16%	13%
CAJA LABORAL	CAV+		
RED TRADICIONAL	NAVARRA	15%	13%
CAJA RURAL			
NAVARRA	NAVARRA	>12%	>12%
KUTXABANK	CAV	>50%	>50%
KUTXABANK	ESTADO	2,7%	2,9%

Como se puede apreciar, además de Kutxabank cuya posición de liderazgo es indiscutible sin necesidad de profundizar en los datos, nos encontramos con que Caja Laboral (tras su fusión con Iparkutxa) tiene una cuota de mercado en Euskal Herria muy similar a la que tiene el Banco Santander, líder español, en el Estado. Cuota, además, claramente superior a entidades como el BBVA y la Caixa. Ello le supondría, además, una 2ª posición en el ranking en Alava, Bizkaia y Gipzkoa y el 4º puesto en Navarra.

Sin contar con datos precisos, se puede afirmar que también la Caja Rural de Navarra tiene una posición destacada en su mercado principal, con cuota relativa superior a la que tiene, por ejemplo, la Caixa (que se adjudicó Banca Cívica y con ella Caja Navarra) en el Estado. Desde otro punto de vista, el cuadro muestra que Kutxabank tendría que multiplicar su actual balance por 4 para igualar la dimensión de los primeros en el ranking del Estado.

3.3 Las prioridades estratégicas

Como consecuencia de lo hasta ahora apuntado, nos atrevemos a formular las siguientes prioridades para garantizar la supervivencia y el éxito futuro de las entidades concernidas:

1. Priorizar el negocio en la red tradicional de cada entidad.
2. Focalizarse en el negocio recurrente (retail) cuidando no entrar en negocios en los que no se vaya a poder ofrecer una calidad diferencial ó no se va a poder conseguir un lugar relevante en el mercado.
3. Impulsar el negocio de Pymes, buscando ganar cuota en detrimento de la Banca.
4. Impulsar el negocio de microempresas y autónomos, en el que la Banca tiene, asimismo, una cuota de mercado significativa.
5. Innovar en calidad de servicio a particulares, sin incurrir en costes adicionales.
6. Reducir costes sin perder liderazgo en calidad.
7. Buscar la expansión sólo en mercados en los que:
 - a) Haya perspectivas de crecimiento del negocio de Particulares y PYMES.
 - b) Se pueda conseguir mediante adquisiciones razonables una cuota no inferior al 10%.
 - c) Se pueda estar entre los tres primeros del ranking. ("Es peor ser irrelevante que ineficiente").

CONCLUSIÓN

Como resumen de lo hasta ahora expuesto podemos extraer las siguientes conclusiones:

1. A pesar de los datos existentes desde el 2008, la crisis del Sector Financiero español no se ha afrontado con realismo hasta la intervención de Bruselas.
2. La Unión Bancaria europea supone la desaparición de un Sector Financiero autónomo a nivel español.
3. Consiguientemente, no es posible un Sector Financiero con funciones de autorización, tutela y supervisión en la CAV o Navarra ni siquiera con funciones "recortadas".
4. Pero las entidades supervivientes (Kutxabank, Caja Laboral y Caja Rural de Navarra) pueden ser viables e incluso líderes en el mercado de la CAV y Navarra.
5. También podían haber tenido viabilidad otras desaparecidas (a lamentar algunos casos especialmente claros, como Caja Navarra).
6. Es importante defender las que todavía quedan: implica acertar en decisiones estratégicas y quizás otros apoyos, siendo firmes frente a posibles presiones para resolver problemas que no son nuestros.
7. Las políticas de expansión pueden ser una amenaza o una oportunidad:
 - Imposibles para buscar dimensión suficiente en el Estado.
 - Coherentes sólo si es posible entrar con cuota relevante (no inferior al 10%) en mercados con perspectivas de crecimiento.

