

El futuro de las cajas vascas.

Sixto Jiménez Muniain
FUNDACIÓN BASQUES 2.0

(Acto organizado por Ekai Center, Mondragón, 8-9-2011)

En caso de estampida, seguir al rebaño no garantiza el acierto, sino tan solo que el destino será común. Y estamos en plena estampida. Para el decisor, la ventaja del destino común es que su responsabilidad se diluye, como ha ocurrido en la crisis actual. Por eso, hacer lo que todos hacen es la opción más habitual.

La celeridad es una condición para la óptima dirección de una empresa una vez señalado el camino, pero encontrar la ruta exige debate abierto con serenidad, análisis, profundidad y confianza. Echo en falta debate a la altura del asunto y por supuesto las características del mismo antes señaladas. No se ha diseñado el futuro sino que vamos avanzando hacia él en base a empujones de la política y del mercado, improvisando e imitando.

Veo apresuramiento sin que esté claro, a mi juicio, por qué ni para qué. La imitación es una conducta humana básica que está en el origen de nuestro progreso como especie, pero en situaciones tumultuosas suele conducir al desastre colectivo, porque no se mira lejos ni se reflexiona a fondo, sino que se imita al de al lado y se reacciona a cada input de un entorno turbulento. Todos los directores de entidades financieras copiaron hasta 2007 comportamientos que les garantizaban resultados a corto a la altura de los de sus competidores y mal lo hubiera pasado quien no hubiera actuado de esa manera, pero el comportamiento lógico de cada individuo dio lugar a un inmenso error colectivo que los pastores del rebaño no atisbaron o no supieron corregir a tiempo.

Serénense quienes están llamados a tomar decisiones históricas. Las cajas son instituciones centenarias que en muchos casos, y desde luego en el caso de todas las de Vasconia, han hecho una enorme labor social y económica mediante una buena gestión. Alcanzaron más de un 50% de cuota de mercado y creo que la competencia con ellas ha incidido notablemente en que la banca española tenga un alto nivel y triunfe por el mundo. Hace 4 años eran entidades de prestigio, siendo la marca "Caja" sinónimo de confianza y de enfoque social. ¿En cuanto se hubiera valorado la marca "Cajas" antes de la crisis?. De pronto una fórmula veterana, contrastada y prestigiosa ha dejado de tener validez.... Ahora, la escasa confianza, el nerviosismo, la falta de visión a largo y a fondo y los intereses personales y políticos crean o aprovechan el marasmo y empujan a hacer

“algo” o a no quedarse atrás.

A veces, calmarse y hacerse a un lado para decidir con calendario e ideas propias es lo más correcto y en la situación actual mi intuición me orienta en esa dirección. Y creo coincidir con Ignacio de Loyola cuyas pautas para el debate fundacional entre los 10 primeros jesuitas fueron:

- 1) Cada uno procurará encontrar la paz interior. No es conveniente tomar decisiones en estado de postración, por la fatiga, o bajo el impacto de un hecho adverso. Es mejor tomar decisiones serenamente y con la cabeza en su lugar.
- 2) Ninguno hablará con los otros el punto de deliberación “a fin de que ninguno fuese arrastrado por la persuasión de otro”. La confrontación de opiniones vendrá después. Ya que ocurre que en todo “directorio” hay sujetos dominantes que anulan el aporte de los demás.
- 3) Cada cual se imaginará ser ajeno al grupo, para no quedar condicionado efectivamente en un sentido o en el otro. Como si estuvieran analizando el problema de una organización ajena, no la propia.
- 4) Fijan un día para examinar todas las razones en contra de la constitución de una orden religiosa, y otro día para analizar las razones a favor.

Cuando hablamos de decidir sobre las cajas tenemos entre manos el futuro de tres empresas que representan varios miles de puestos de trabajo cualificados y distribuidos por toda nuestra geografía y un saber de la actividad financiera al máximo nivel presente en cada uno de los territorios. El problema es también grave desde un punto de vista cualitativo ya que perder la presencia de la cabeza de una entidad financiera en un territorio es una pérdida muy relevante y probablemente irrecuperable.

Pero hay mucho más en juego. La actividad financiera es el corazón del sistema económico. La presencia en proximidad de centros de decisión financiera es un factor clave para la vitalidad económica de las empresas y para la multiplicación y viabilidad de nuevos proyectos. No es lo mismo una sola caja vasca que una en cada territorio histórico a efectos de accesibilidad y eficacia. Los territorios que pierden su carácter de sede pierden capacidad de emprendizaje. Tres entidades financieras actuando sobre el país generan mayor dinamismo que una sola gran caja y mayor variedad de enfoques, y la variedad siempre ha sido una condición de éxito para la supervivencia de cualquier ecosistema. Esto es especialmente cierto por la gran jerarquización habitual en las entidades financieras.

Las cajas existen para servir al país que las crea y no son entes dirigidos a la sola maximización de su resultado económico. Aquí aportan más de 200 millones anuales de obra social. Son más del 50% de nuestro sistema financiero. Financian las dos terceras

partes de la adquisición de viviendas. Son claves para la financiación en proximidad de las Pymes. Las Pymes no tienen la visibilidad suficiente en grandes instituciones física y psicológicamente alejadas de ellas. Las Cajas tienen características mucho más adecuadas para entenderles y adaptarse. El País Vasco tiene un vigoroso sector industrial que es base de su alto nivel de desarrollo y que está formado fundamentalmente por pymes para las que la calidad y accesibilidad de los servicios financieros son un factor de competitividad crucial. Lo óptimo es tener en proximidad cajas, bancos y sociedades de capital riesgo en el mayor número, calidad y nivel jerárquico de decisión a nivel local que sea posible.

Las tres Cajas han llegado hasta aquí con una excelente trayectoria, por más que no hayan sido todo lo sociales y transparentes que debieran. Tres estrategias, tres enfoques y tres buenos resultados avalan la fórmula.

En el futuro habrá participación inicial del 100% de las Cajas vascas en una entidad llamada a hacer banca por toda España con un tamaño en realidad muy pequeño en el sector bancario y nula presencia en los mercados exteriores que podrían aportar diversificación de riesgos. Si se gestiona bien, cosa que creo probable, se llegará a ser accionistas de un pequeño banco eficaz y con alguna presencia exterior. La diversificación de riesgos será mayor y ese es un factor favorable, pero la dispersión geográfica con escasa densidad en los nuevos mercados y el coste financiero y de distracción de la gestión por el proceso de fusión en los tres próximos y preocupantes años son factores de los que no oigo hablar.

La necesidad de entusiasmo una vez escogida la dirección a tomar, la sensación de estar en una carrera hacia la cumbre de un ranking, o la falta de reflexión estratégica, parecen empujar la nave. ¿Es vital ser el 4º en un ranking (sin contar los actuales bancos) en el que jamás se será tercero salvo integración entre los primeros y siempre se será pequeño? (Kutxa es 60 veces menor que Santander y Kutxabank será casi 20 veces menor); ¿se servirá mejor la misión social de las Cajas respecto a sus territorios de origen con la expansión por otras comunidades?; ¿será mayor la seguridad de una cesta más grande pero con todos los huevos dentro o la de dos o tres cestas más pequeñas?. El tamaño grande tendrá importancia en el futuro y la tuvo en el pasado por sus economías de escala y diversificación del riesgo, pero no impidió unos buenos resultados. El tamaño pequeño aporta ventajas de flexibilidad y adaptación al terreno a las entidades y a sus clientes, distribuye dirección y servicios de calidad por los territorios y diversifica el riesgo del sistema financiero social entre tres entidades.

Cada Caja implicada es una institución que debiera tener clara su misión y decidir en primer lugar si esa misión debe cambiar o continúa siendo la misma. Las Cajas se crearon para facilitar el acceso al ahorro y al crédito de la población en general y para fomentar el desarrollo de los territorios fundadores, y no para lograr situarse en los primeros lugares de un ranking y, menos aún, de tamaño. Entiendo que aquella sigue siendo su trascendental misión. La rentabilidad es una condición necesaria pero no el objetivo en

sí mismo y el tamaño es un factor a analizar por sus beneficiosos efectos sobre potencialidades, riesgos y costes, aunque perniciosos sobre la agilidad y la capacidad de adaptarse al terreno, en definitiva sobre la calidad del servicio a particulares y pequeñas empresas.

La creación de una gran Caja pasa por la fusión de las actividades de las tres existentes y ese es un proceso peligroso, enormemente costoso en términos de distracción y de pérdida de alineamiento cultural. Una fusión es causa de desmotivación, ocasión de pérdida de colaboradores valiosos (recuérdese el caso Bilbao-Vizcaya) y con dudosos efectos sinérgicos comerciales por coincidencia de clientes presentes en varios territorios y pérdida parcial de la fidelización de clientes al cambiar a una entidad nueva, mayor y más alejada.

Solo quien no haya vivido en su experiencia directa una fusión puede afrontar esa aventura sin un sano temor y un gran respeto por los costes materiales e inmateriales que inevitablemente conlleva. En el tablero de dibujo todos los edificios se tienen en pie. ¿Cuántos de entre los decisores han pasado por una experiencia de fusión?. Su probable escaso número puede estar alentando el entusiasmo al asumir riesgos.

Las tres cajas han demostrado incluso durante la crisis una gran solidez y capacidad de gestión. Los escándalos de Cajasur, CCM y CAM, el retraso del Banco de España y del Gobierno en actuar y su actual debilidad ante los mercados, pueden justificar en parte actuaciones convulsas y drásticas en muchos casos, pero no tienen porqué ser de aplicación a las cajas vascas ni en general a las bien gestionadas.

La marca Caja tiene un enorme valor comercial que permanecerá en la mente de los ciudadanos por décadas. Es sinónimo de confianza, proximidad, seguridad y preocupación cívica incluso más allá de lo que correspondería a unas Cajas con modos de hacer que han venido siendo cada vez más agresivamente bancarios. Ser una Caja, a ojos de los ciudadanos de toda España, tiene y tendrá por mucho tiempo connotaciones positivas que no deben desaprovecharse. Hay mucho valor en la marca Caja y en especial hay un halo de confianza en ella y la confianza es el valor más esencial de la actividad financiera. La crisis actual ha sido una crisis de confianza y la próxima, tal vez inminente, también lo será. La primera condición de éxito de una entidad financiera es inspirar confianza y la mayor ventaja de una organización es la posesión de una cultura de confianza en permanente tensión positiva, cosa más difícil de lograr cuanto mayor es su tamaño, y fácil de deteriorar en un proceso de fusión.

Una futura salida a Bolsa del nuevo banco es lo más contrario a lo que interpreto como misión de las Cajas que alcanzo a imaginar. He vivido intensa y largamente la experiencia de dirigir un grupo con cotización en Bolsa y tengo que decir que la presión por los resultados a corto y la necesidad de satisfacer al mercado no encuentran acomodo con una actividad serena al servicio del país a largo plazo. Si por una puerta entran accionistas, por la otra saldrán los intereses del país. Servicio financiero de Cajas y

búsqueda del máximo beneficio no pueden convivir sin prioridad de uno sobre otro y en el caso de las Cajas la prioridad es el servicio a la sociedad, siendo la rentabilidad condición necesaria y el tamaño cuestión de equilibrio.

Cuando las empresas alcanzan un tamaño enorme no caben en nuestros bolsillos y terminan cotizando en bolsa y trasladando fuera del país total o parcialmente sus centros de decisión. Si nos proponemos hacer el mayor banco y lo logramos, seremos los dichosos accionistas de una parte cada vez menor de un valor de capitalización cada vez mayor. Tal vez sea matemáticamente correcto, pero habrá entonces que refundar las entidades que den servicio financiero de proximidad con vocación de servicio al país, si queremos que tal cosa exista. Desde luego no es lo mismo un País Vasco con Cajas que sin ellas, o con una sola entidad híbrida que recuerde en parte a las históricas Cajas de Ahorros de feliz memoria. Se puede actuar como banco fuera de nuestras fronteras en busca de tamaño si tan necesario fuera, pero hay que ser Caja al menos al actuar dentro del país y, más razonablemente, serlo en todos los casos y lugares si somos sinceros defensores de la existencia de una actividad financiera con vocación de servicio al ciudadano y a la pequeña empresa, con la rentabilidad como simple condición de supervivencia.

Habrá Banco de las Cajas vascas porque así parecen quererlo quienes pueden decidir. Ante ese hecho, me gustaría aportar algunas reflexiones fruto de mi propia experiencia en fusiones y adquisiciones.

Es fundamental pensar despacio y actuar rápido y me temo que se ha pensado muy rápido y que se actuará despacio al estar el poder muy repartido y haber muchos intereses que respetar o no soliviantar.

En toda empresa hay una cultura e incluso subculturas en sus distintos centros o departamentos. Una fusión es una operación de extrema violencia cultural. Habrá inevitablemente, unos años después, una cultura de la nueva entidad que puede ser la más adecuada, pero es más probable que sea la de la facción más fuerte. Temo que presenciaremos una guerra fratricida por los espacios de poder de la nueva entidad a todos los niveles de su organización con enormes costes de distracción y pérdida de cerebros. La publicidad y las voces oficiales nos contarán, porque es su deber, una bella historia de paz, pero sabremos la verdad como ya la supimos en alguna gran fusión bancaria anterior.

Debe reflexionarse sobre la misión de la nueva entidad con transparencia y sinceridad, diseñar sus grandes líneas de dirección estratégica y decidir el equipo de dirección con la mayor objetividad posible. Después vendrá el implantar en el menor tiempo posible el cambio de estrategia, organigrama y sistemas. Pero la calidad del proyecto se demostrará sobre el terreno y la celeridad, transparencia, inteligencia, y participación en su implementación decidirán su solidez y fuerza de salida.

Resumiendo, me preocupan las prisas, temo que se subestimen los costos y daños de la fusión y creo que se pueden aprovechar las ventajas del tamaño grande y del pequeño manteniendo independencia de entidades a nivel local y alianza para los asuntos en que se aprecien sinergias de coste o necesidades de tamaño.

El debate es necesario y el alboroto es perjudicial. Una buena dirección del sistema financiero de raíz social del País Vasco necesita que, lo antes posible, desaparezca la actual marejada política en torno suyo y se forme un buen equipo profesional al que se deje trabajar y al que se exija respeto a la misión elegida y resultados sociales y económicos. La definición de la misión corresponde a los órganos sociales escuchando a los profesionales; la dirección estratégica y su implementación deben quedar en manos de los mejores profesionales obligados a la mayor transparencia y a una rendición de cuentas leal a los órganos sociales. Es vital respetar la división de funciones y evitar otro tipo de influencias, pero es difícil de conseguir.

Por el bien del país espero que haya altura de miras, enfoque en profundidad y a largo, tiempo de ejecución corto y suerte que, en los tiempos que vivimos, puede terminar siendo el factor más decisivo y menos controlable.
