Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!

BBK: bases para el futuro

Arratsandeon Jaun Andreok,

Mila esker anitz, Sabino Arana Fundazioari eta Juan Maria Atutxa Presidenteari, BBK-ko Presidente egin ditudan sei urteen gaineko begiratua eta hausnarketa egiteko aukera eman didazuelako. Ohorea da niretzat, gaur hemen, zuekin guztiekin izatea. Beraz, hartzazue, ezer baino lehen, nire eskerrik beroena.

Quizás convenga recordar lo obvio y, en este caso, me van a permitir que comience diciendo que BBK es una caja de ahorros. Su objetivo fundacional consiste en facilitar el acceso al ahorro y al crédito a todas las personas, especialmente a las menos favorecidas, combatir la usura y hacer obras sociales. Nuestra misión consiste en transformar los recursos de nuestra clientela, hacerlos productivos, financiar las necesidades de inversión de familias y empresas y lograr que sus beneficios redunden en el progreso económico de Bizkaia y en la integración social de todas las personas.

En otras palabras, la creación de valor al servicio de la sociedad, verdadera propietaria de BBK.

Y la desarrollamos sobre un sistema de gobierno que integra a los denominados grupos de interés, que forman clientes, corporaciones municipales, entidades fundadoras y la plantilla, y que se ven representados en la Asamblea General, en la proporción que vemos en la pantalla En otras palabras, la creación de valor al servicio de la sociedad, verdadera propietaria de BBK.

Y la desarrollamos sobre un sistema de gobierno que integra a los denominados grupos de interés, que forman clientes, corporaciones municipales, entidades fundadoras y la plantilla, y que se ven representados en la Asamblea General, en la proporción que vemos en la pantalla.

La Caja que me encuentro

Cuando llego a BBK, en septiembre de 2003, me encuentro con una caja que era la entidad líder en Bizkaia, con una cuota de mercado del 38%. Era la tercera caja del sistema por Recursos Propios, líder en rentabilidad y solvencia. Gestionaba una de las carteras industriales más significativas en el conjunto de las Cajas y, era líder en Obra Social, a la que había dedicado 308 MM euros en los cinco años precedentes, esto es, el 2,2% sobre ATM, el doble que la media del sistema de cajas.

No obstante, analizando en más profundidad aparecían también algunos peros,……..

- BBK ha perdido posiciones en el ranking de Cajas. Otras entidades habían desarrollado estrategias de crecimiento más decididas, y ello se había traducido en una pérdida de presencia de nuestra entidad en el ranking. Desde la fusión en 1990 había pasado del 3º al 9º puesto en el sector de cajas. Algunas entidades habían participado en procesos de concentración bien adquiriendo redes (CAM adquiriendo la red de San Paolo y Abbey National entre 1998 y 1999, que representaron más de 130 oficinas; Caixa Galicia adquiriendo en 2000 la red de BNP de más de 60 oficinas), bien fusionándose (Caixa Nova en 2000 con la integración de las cajas de Vigo, Orense y Pontevedra; Bancaja fusionándose con Caixa Carlet en 2001).

Created by eDocPrinter PDF Pro!!

Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!

- Respecto a los resultados, la composición del BAI de BBK evidenciaba que el 60% provenía de la cartera de participaciones industriales con un incremento muy elevado de la plusvalía de Vodafone, por lo que solo el 40% del BAI provenía del negocio básico de clientes. Visto de otra manera, en los 6 años precedentes, la aportación del negocio básico de clientes se había reducido a la mitad, pasando del 1,34% al 0,65% sobre ATMs.

En un entorno de tipos de interés bajos la estrategia de toma de participaciones en renta variable fue acertada y dio resultados óptimos, pero resultaba difícilmente sostenible, a causa del nuevo marco regulatorio y de una cada vez mayor volatilidad en los mercados.

En cuanto a la Eficiencia, BBK contaba con uno de los mejores ratios del sistema, pero estaba muy influenciado por la aportación de la renta variable al margen, por lo que se descubría un enorme potencial de mejora entre los ingresos provenientes del negocio básico de clientes y los gastos necesarios para su obtención. Durante los cinco años anteriores, los gastos de explotación habían crecido más que el margen de clientes.

El recorrido de mejoras lo debíamos realizar, además, en un contexto que presentaba varias amenazas, como eran la previsible y progresiva concentración en el sector, que podía provocar nuevas pérdidas de posiciones en el ranking, y el endurecimiento de nuestro entorno competitivo. Además otros factores obligaban a BBK a reaccionar.

Fruto de toda esta reflexión elaboramos un **Plan Director a 3 años**, **2004-2007**. Era la primera vez que se hacía en la Caja un Plan Director a 3 años con objetivos y planes de acción bien definidos. Este plan impulsó a la organización a reflexionar sobre sí misma y sobre la competencia, plantearse unos retos, cuantificar unos objetivos y trabajar conjuntamente para conseguirlos.

En ese Plan Director nos planteamos como objetivo fundamental y como lema de toda la organización el "crecimiento rentable del negocio básico de clientes" que se declinaba en cuatro grandes conceptos:

- Orientar la organización al cliente. El cliente tiene que ser el centro de toda nuestra atención. Para eso teníamos que gestionar e impulsar la actividad comercial.
- Potenciar el negocio básico de clientes hasta alcanzar tasas de crecimiento por encima del mercado.
- Lograr una mayor contribución relativa del negocio típico a la cuenta de resultados, garantizando su sostenibilidad.
- Mantener un buen nivel de eficiencia en el periodo.

Para lograrlo pusimos en marcha varias líneas de actuación, de forma que pudiésemos hacer un seguimiento y medir el resultado: La estrategia de crecimiento se basó en tres pilares:

- En primer lugar, reforzando la penetración de BBK en los hogares de Bizkaia, potenciando la banca personal y con el objetivo de incrementar el volumen de negocio en un 50% al final de 2007.
- También nos propusimos desarrollar el negocio de empresas, con el objetivo de duplicar el volumen de negocio del segmento al final del período, creciendo a una tasa del 20% anual.

Created by eDocPrinter PDF Pro!!

Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!

- Y en tercer lugar, acometimos con determinación la expansión geográfica, con la apertura de 100 nuevas oficinas, duplicando el volumen de negocio en expansión.

El Plan Director fue un éxito. Creció el negocio minorista un 44%, multiplicamos por 2,1 el negocio de empresas y por 2,4 el negocio fuera de Bizkaia, pero, quizá lo más importante, hizo ver a toda la organización que se podían plantear objetivos ambiciosos y lograrlos.

Este precedente dio paso a la elaboración del **segundo Plan Director, 2008-2010**, en un contexto económico sensiblemente peor, que anticipaba algunas manifestaciones de la crisis actual. Los objetivos de crecimiento del volumen de negocio y el margen eran menos ambiciosos que en al anterior Plan, aunque siempre por encima del mercado. La expansión también se planteaba a un ritmo inferior. Algunos de los objetivos han de revisarse a medida que la crisis va evolucionando y debemos actuar sobre los gastos y precios para prevenir futuras caídas de margen. Recientemente, la Comisión Ejecutiva de BBK decidió aprobar el plan de racionalización de 18 oficinas del arco mediterráneo y zona centro, ante la previsible caída de márgenes, motivada por el impacto brutal de la crisis del sector inmobiliario en la actividad de estas oficinas.

Como les decía, la puesta en marcha de ambos planes fue un **éxito**:

- Desde 1990 el Volumen de Negocio había crecido a una media anual del 9,3 %. Como consecuencia del Plan Director sus crecimientos anuales han sido cercanos al 20%. Hoy el escenario es distinto. En el período 2008-2010, la crisis provocará una caída del mercado que afectará al ritmo de crecimiento de negocio. Pero BBK seguirá creciendo 2 puntos por encima del mercado.
- Entre 2003 y 2008 hemos duplicado el volumen de negocio pasando de 24.162 a 46.027 millones de euros, un 91% de incremento.
- En el mismo período hemos incrementado el Activo Total al 20% anual, cuando en los 13 años anteriores el activo crecía solo al 7% pasando de 15.354 millones de euros a 29.666 millones, casi el doble.
- Por su parte, los recursos administrados han pasado de 14.595 a 25.149 millones de euros, casi el doble, y la evolución de la inversión crediticia ha sido aún más positiva, pasando de los 9.567 millones de 2003 a los 20.877 millones de 2008, más del doble.
- La aplicación de los criterios recogidos por los Planes Directores también nos ha permitido invertir la preocupante tendencia que mantenía la Caja al crecer los Gastos de Explotación por encima del Margen de Clientes. Hoy el margen crece más que los gastos, lo que garantiza la propia sostenibilidad de la entidad. Y en los próximos años habrá que ajustar los gastos a la evolución de los márgenes. Si baja el crecimiento del margen tendremos que contener el crecimiento del coste como lo hemos hecho ya en el 2008 y lo estamos haciendo en el 2009 con una reducción del gasto del 1,4%.
- En estos seis últimos años hemos logrado mejorar la eficiencia, tanto si la medimos en términos de gastos de explotación sobre ATMs, en que ha pasado del 1,79% al 1,15%, como si la medimos en relación al margen, pasando del 48,28% al 39,86%, una de las mejores eficiencias del sistema.

Created by eDocPrinter PDF Pro!!

Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!

- En rentabilidad, el índice de BBK es el mejor del sistema, ya que sobresale entre en los principales índices ROA, 1,17 frente al 0,54 del sector; En 2008 BBK creció un 10% en resultados mientras el sector redujo los beneficios.
- En 2009, los resultados de las Cajas siguen descendiendo mientras que BBK crece en el 1er. Trimestre un 5,4%.
- Por último haré referencia a uno de los indicadores en que la caja presenta la mejor posición competitiva, la Solvencia. Somos la entidad más solvente del sistema financiero con un 21,5%, frente al 11,1% del Sector de Cajas y si atendemos al TIER1 y Core Capital Ratio, BBK alcanza un extraordinario 14%, el mejor del sistema, es decir, hemos mejorado nuestra Solvencia en un 50% en los últimos seis años.
- En términos de patrimonio sobre balance, con un 14% al final del 2008, BBK encabeza claramente el Sector de Cajas consolidando su fortaleza financiera.
- **Tenemos uno de los balances más saneados del sector**. Así lo han confirmado a lo largo de estos últimos ejercicios las calificaciones de las agencias Fitch y Moodys, que han mantenido, hasta hoy mismo, sus valoraciones sobre nuestra fortaleza, rentabilidad, solvencia y perfil de riesgo entre las mejores del sector, en un contexto caracterizado por las rebajas generalizadas de las calificaciones. Tanto es así, que Moody's ya revisa a la baja el rating de 38 de las 41 entidades financieras españolas que califica, entre ellas algunas de cajas y bancos más grandes del estado.
- El único ratio en que hemos empeorado es la Morosidad, por razones obvias, por la situación de crisis en que nos encontramos, con una secuela de falta de actividad económica, caída del mercado inmobiliario y desempleo que tienen un impacto inmediato en la Morosidad. Con todo, nuestro ratio se sitúa en menos de la mitad de la media del sistema de cajas y es uno de los más bajos del sistema.
- Otra de las claves del Plan Director fue la ambiciosa política de expansión territorial que nos permitió abrir 108 nuevas oficinas fuera de Bizkaia, pasando de 82 a 190, y duplicar su Volumen de Negocio.

Uno de nuestros retos actuales consiste en continuar reforzando la orientación a clientes, la atención personalizada, y la adecuación de nuestros productos y servicios a los diversos segmentos a los que nos dirigimos. A ello contribuyó la creación de BBKGE Kredit, para potenciar la financiación al consumo y el reforzamiento de las redes especializadas, incrementando el número de gestores y gestoras de las diferentes bancas. La adquisición del 60% de FINECO nos ha aportado, asimismo, la posibilidad de acceder a nuevos segmentos de clientes, a través de nuestra nueva Banca Privada.

En nuestra política de participaciones industriales hemos mantenido el criterio de invertir a medio y largo plazo en empresas que contribuyen al desarrollo socioeconómico del territorio, con la rotación necesaria que garantizase, al mismo tiempo, una contribución creciente a la cuenta de resultados. Hemos mantenido nuestra apuesta por el sector energético, que concentra el 74,5% de nuestra inversión, tras sucesivos incrementos que lo situaban en 2003 en el 66%. Le siguen a gran distancia el sector de las infraestructuras el financiero y el de telecomunicaciones. Iberdrola sigue siendo nuestra apuesta más decidida, ya que concentra más del 61% de la inversión total de BBK. La Caja mantiene el 7% del capital total, afianzando nuestra posición de accionista de referencia. El compromiso con las

Created by eDocPrinter PDF Pro!!

Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!

empresas vascas se materializa entre otras, en las participaciones de Petronor y Euskaltel. Además, nuestra presencia en Itinere SA garantiza el mantenimiento de la sede social en Bilbao; y en 2008 adquirimos el 100% de la inmobiliaria Neinor S.A., disponiendo así de un instrumento eficaz para canalizar la política inmobiliaria de la caja en el futuro. Dentro de las inversiones realizadas, destaca nuestro decidido apoyo a las PYMEs a través de EKARPEN, el nuevo Fondo de Participaciones Industriales impulsado por las tres cajas vascas junto con las Diputaciones y el Gobierno Vasco.

En la actualidad la Caja cuenta con un equipo humano que está formado por 2.752 personas, 156 más que en 2003, con una composición en la que la presencia de mujeres ha superado por primera vez a la de hombres, con una relación de 51,3% de mujeres y 48,7% de hombres, invirtiendo el 58% -42% favorable a los hombres en 2003. BBK fue una de las primeras entidades que dio forma y aprobó un Plan de Igualdad. Aunque es cierto que la proporcionalidad aún no se cumple en los órganos de dirección y de gobierno, durante este periodo, por primera vez, una mujer ha sido nombrada Subdirectora General y, dos mujeres han sido miembros del Comité de Dirección.

El nuevo Convenio Colectivo, aprobado en 2008, sitúa a la Caja en una mejor posición competitiva en el mercado, con una nueva estructura de niveles profesionales y un sistema retributivo más vinculado al desempeño que a la permanencia en la entidad, garantizando siempre la creación de empleo estable y de calidad.

En la actualidad, BBK es la primera entre las cuatro únicas Cajas de Ahorros del Estado que incrementa en 2009 su dotación a Obra Social, ya que en este ejercicio la mayoría de las entidades financieras han optado por ir en la dirección opuesta, esto es, por disminuir sus aportaciones a Obra Social, a causa del descenso de los beneficios y fortalecer su patrimonio. En 2009 la Obra Social de BBK contará con el mayor presupuesto de su historia, 102 millones de euros, y mantiene la continua tendencia al alza de los últimos años.

Desde 2003 BBK ha destinado un total de 506 millones de euros a su Obra Social, lo que supone en 2009 un incremento del 59% sobre la de 2003. En estos años hemos desarrollado dos Planes Estratégicos de la Obra Social, que la han orientado claramente a consolidarse como un factor decisivo de cohesión social en nuestro territorio.

En 2009 hemos concluido la transformación del Centro Ola BBK, que es, hoy en día, el centro más moderno e innovador del estado en la Atención Integral a Personas con Discapacidad Intelectual, desarrollado conjuntamente con la Diputación Foral de Bizkaia y las asociaciones especializadas en este tipo de personas, Gorabide y Lantegi Batuak.

Durante este ejercicio darán comienzo también las obras del complejo residencial Reina de la Paz, que se encuentra actualmente en fase de proyecto arquitectónico.

En nuestra actuación con las instituciones públicas, destacaré nuestras actuaciones en la dotación de instalaciones deportivas a los municipios de Bizkaia, así como el reciente acuerdo con el Departamento de Medio Ambiente y la Sociedad Aranzadi para la implantación del Bird Center en Urdaibai.

El trabajo en red con la iniciativa pública y privada, ha hecho posible Ganbara, el Hotel de Asociaciones, y Bolunta, dedicada a impulsar el voluntariado.

Created by eDocPrinter PDF Pro!!

Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!

El trabajo en red ha impulsado también todo nuestro apoyo a la iniciativa privada sin ánimo de lucro, desarrollado en las Convocatorias anuales de Proyectos Sociales, que en 8 ediciones ha permitido poner en marcha más de 1.700 proyectos sociales con una dotación de más de 38 millones de euros.

Durante este periodo, una de nuestras principales apuestas en materia de acción social ha sido el impulso de la Financiación Social, y en especial la destinada a combatir la exclusión social en sus nuevas manifestaciones, a través de BBK Solidarioa y BBK Gazte Lanbidean.

Desde que en 2003 pusimos en marcha BBK Solidarioa, hemos logrado movilizar más de 45 millones de euros, que se han convertido en un total de 1.493 proyectos profesionales y vitales de personas, familias, entidades sin ánimo de lucro y empresas de inserción, y que han tenido más de 53.500 beneficiarias y beneficiarios directos.

Por su parte, en algo más de diez años, BBK Gazte Lanbidean ha financiado y apoyado la puesta en marcha de 1.622 proyectos empresariales, con una financiación de 128 millones de euros y 4.029 empleos creados. Además ha facilitado el acceso al trabajo a otras 15.968 personas, totalizando un número de 19.997 jóvenes insertados en el mundo laboral.

No ha sido posible, sin embargo, contribuir a paliar el grave déficit de vivienda para jóvenes, a través del programa de viviendas de alquiler que pusimos en marcha en 2005. La falta de disponibilidad de suelo, la complejidad y sinuosidad de los procesos administrativos en materia de vivienda y , por qué no decirlo, en mi opinión la falta de una voluntad política decidida en muchos ayuntamientos han hecho que el proyecto no haya progresado en la medida de lo que habíamos deseado y programado.

En lo referente a la construcción de infraestructuras de carácter cultural puedo anticiparles que este año 2009, concluiremos la construcción de un nuevo edificio en Abandoibarra, que será destinado a Paraninfo de la UPV.

Suscribimos también un acuerdo con el Ayuntamiento de Bilbao para desarrollar la Mediateca de la futura Alhóndiga y estamos desarrollando ya el proyecto de reconversión del antiguo Cine Gran Via de Bilbao en la nueva Sala BBK que, junto con la Alhóndiga, reformulará la oferta cultural de BBK en los próximos años.

Toda esta actuación tiene un **impacto** evidente en términos sociales y también económicos:

- La obra social beneficia anualmente a 2,3 millones de personas, a los que hay que añadir otros 2,2 millones de usuarios de servicios atendidos por entidades sociales que obtienen financiación de BBK.
- A través de las Fundaciones se han creado 200 empresas en términos de media anual.
- Genera un empleo directo de 402 personas a las que hay que añadir otras 1.498 de empleo estable indirecto a través de empresas proveedoras de la Obra Social.
- Además, la acción social de la caja ahorra a la administración más de 10 millones de euros al año a través de los servicios sociales que presta, contribuye con otros 10 millones de euros a la Hacienda por los retornos fiscales que genera y ahorra otros 14 millones a las entidades sociales por servicios que presta y espacios que cede.
- Toda la gestión de la entidad se ha desarrollado siempre, desde su inicio, sobre la base de criterios éticos y socialmente responsables. Hoy las empresas nos preocupamos también de que

Created by eDocPrinter PDF Pro!!

Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!

se nos reconozca este "modo de hacer" y se certifique para que el cliente tenga elementos de comparación y discriminación. BBK fue la primera entidad financiera que obtuvo, concretamente en 2006, la certificación SGE 21, que certifica la actuación del equipo humano de forma ética y socialmente responsable.

Fusión de las Cajas Vascas

El diagnóstico de la situación de la caja realizado cuando llegué en 2003, fue compartido plenamente por los presidentes de las otras dos cajas vascas.

Teníamos retos comunes: buena capitalización, buena rentabilidad, buena eficiencia pero poco crecimiento, por lo que pronto concluimos que una fusión podría suponer una extraordinaria palanca para mejorar nuestra posición competitiva ante procesos previsibles de concentración en el sector. Y nos pusimos manos a la obra.

El verdadero objetivo de la fusión era crear una caja más fuerte, más competitiva y más solvente, con músculo para continuar desarrollando el compromiso que mantenemos con los sectores más necesitados de nuestra sociedad. Era una magnífica oportunidad y un proyecto empresarial muy bien trabajado que constituía un camino rápido y bueno para crear una gran caja vasca, líder en rentabilidad, capitalización y solvencia.

Lamentablemente, la fusión no ha sido posible, por razones conocidas.

BBK debe perseguir y alcanzar ahora, en solitario, los mismos objetivos que se planteaban en la fusión, y, no va a renunciar a convertirse en una CAJA de referencia. Evidentemente tardaremos un poco más pero llegaremos al mismo sitio. Y nuestro sitio que es ser una **Caja de referencia en el sistema financiero español** pasa obligatoriamente por ser la Kutxa de referencia en Euskadi.

Visto desde hoy, la fusión hubiese sido también una buena solución para hacer frente a unos años 2009-2010 que se presentan muy difíciles, para el sector de Cajas de Ahorros. Van a ser años en los que tanto nuestros clientes particulares como empresas van a pasar momentos difíciles.

El futuro del sector de Cajas de Ahorros

A estas alturas del año constatamos que el deterioro progresivo de la situación económica y financiera ha continuado a un ritmo intenso. A pesar de los planes de rescate en USA y Europa no se ha conseguido recuperar la confianza en el sistema financiero, y sin haber superado la crisis financiera, hoy la economía internacional tiene que afrontar la segunda y más importante etapa de esta crisis: la primera recesión generalizada desde la postguerra que alcanza a los países industrializados y a los emergentes y se extiende a todos los sectores.

En medio de una recesión sin precedentes, la inflexión que han registrado algunos indicadores en un proceso de caída libre, apunta la posibilidad de haber visto el fondo de la crisis.

El consenso actual entre los analistas prevé una ligera recuperación internacional en 2010, los famosos brotes verdes. Quizá el más importante de estos brotes verdes haya sido la respuesta de los mercados financieros y su clara orientación hacia la estabilización.

Created by eDocPrinter PDF Pro!!

Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!

Globalmente, estamos asistiendo a una paradoja: los mercados financieros celebran la tendencia hacia la estabilización de las condiciones monetarias y la aparición de las primeras señales menos negativas mientras que la economía real está inmersa en un profundo bache con importantes tasas de desempleo que requerirán tiempo y esfuerzo para poder ser absorbidas. Esta paradoja permite afirmar dos términos contrarios: por un lado, la existencia de brotes verdes (si bien todavía lejanos y tiernos) y, por otro, su escasa visibilidad en la actividad económica cercana.

La crisis ha tardado algo más en llegar a la economía vasca, y nada impedirá que atraviese por una fase de contracción, probablemente más aguda que la prevista. Son especialmente preocupantes las fuertes caídas del consumo eléctrico en el País Vasco especialmente el industrial con caídas del 25% en Diciembre, -33% en Enero, -29% en Febrero, -23% EN Marzo y -29% en Abril. Saldremos antes si aprovechamos la oportunidad que supone la crisis para invertir recursos y esfuerzos en los proyectos de futuro: innovación, conocimiento e internacionalización

Aunque su origen se sitúa en los sectores financiero e inmobiliario, hoy estamos en una fase de metástasis caracterizada por un desplome radical de la demanda que afecta al consumo y a la inversión, que tiene un carácter global y que requiere soluciones globales y coordinadas. Es obvio que el colapso financiero añade gravedad a la situación pero hoy no es la restricción del crédito la primera causa de la situación actual sino la pérdida de confianza que se refleja en la fortísima caída del consumo: coches -43%, viviendas -34%, ventas minoristas, -8%, Producción Industrial, -23%, turismo -12%. En este escenario de reducción de la actividad, la supervivencia de las empresas requiere primero adaptar su estructura de costes y, posteriormente, capital y/o crédito para atravesar esta fase de recesión. Un ejemplo más de la fuerte interrelación entre la economía real y el sector financiero.

Debido a la profunda interrelación entre el sistema financiero y la economía real, recuperar la confianza en los mercados y las entidades crediticias es condición imprescindible para la recuperación económica. Una confianza que no se recuperará totalmente hasta que se extienda la percepción de un saneamiento completo.

En medio de este panorama, el sistema financiero español, más solvente, menos apalancado y más rentable, ha resistido la primera oleada de la crisis gracias a una gestión eficiente, a un mejor control del riesgo, a una buena regulación y supervisión y gracias también a un modelo altamente competitivo cuya base de negocio es la banca minorista, cercana a las necesidades de las familias y a las pequeñas y medianas empresas, modelo en el que han tenido un papel decisivo las Cajas de ahorros.

Sin embargo, las entidades financieras españolas han acumulado dos debilidades importantes: una elevada necesidad de financiación exterior y un riesgo excesivo en el sector inmobiliario. Estos desequilibrios son particularmente importantes en el sector de las Cajas por su mayor exposición al sector de la promoción inmobiliaria y por las limitaciones a la captación de recursos propios, como consecuencia de su propio modelo corporativo.

Después de resistir la primera oleada de crisis, el sistema afronta una profunda reestructuración porque, en el caso del sector financiero, el ajuste todavía no se ha producido y lo peor está por llegar. La segunda ola de la crisis trasladará a los balances y a las cuentas de resultados el frenazo económico y la recesión que sufre la economía real. La previsible caída de los márgenes se unirá al aumento importante de la morosidad y a la consiguiente necesidad de saneamiento, poniendo de manifiesto el sobredimensionamiento que presenta el sector y la necesidad de ajustarse a la situación recesiva actual.

Created by eDocPrinter PDF Pro!!

Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!

Las Cajas ante un nuevo ciclo

Para las Cajas, la crisis financiera internacional y la recesión económica global han puesto fin a un ciclo expansivo excepcional. Los motores que han impulsado el crecimiento en la última década, el crédito inmobiliario y las fuentes de financiación barata y abundante se han terminado.

En poco tiempo, el escenario en que se desenvuelven las Cajas ha cambiado radicalmente como lo ponen de manifiesto los resultados que está presentando el conjunto del sector: caídas de los beneficios, aumento de la morosidad, disminución de la aportación social, frenazo en el crecimiento del negocio, dificultades en la financiación y reducción de la solvencia. Los mercados financieros han reconocido la debilidad de las Cajas aumentando sustancialmente las primas de riesgo y rebajando sus ratings internacionales. Como respuesta, las Cajas han empezado a cerrar oficinas, y a vender activos mientras se ponen en marcha negociaciones hacia escenarios de fusión.

En términos globales, hay que señalar que, en este momento, el conjunto de las Cajas presenta una capitalización insuficiente para afrontar los riesgos de impago. A medida que aumente la morosidad y disminuyan paralelamente las coberturas, las cuentas de resultados sufrirán una reducción importante poniendo de manifiesto la necesidad de una sólida capitalización para afrontar resultados negativos y riesgos imprevistos.

Según algunos analistas, en el 2008 BBK está claramente destacada en solvencia pero un grupo de Cajas está ya instalada en la zona amarilla de peligro por insuficiente solvencia y recursos propios. Ya en el 2009, BBK sigue destacada, pero, algunas cajas entran en la zona roja que requiere intervención, siendo CCM la primera. Pero el panorama futuro se complica más porque los márgenes pueden sufrir una disminución del 30% en 2010 como consecuencia de los menores tipos de interés y del frenazo en el ritmo de crecimiento del negocio. Este escenario pone de relieve la necesidad urgente de mejorar la eficiencia, acompasando los gastos a los menores ingresos, lo cual supone, de un lado, reducir costes de explotación y, de otro, buscar fuentes de ingresos alternativas y sostenibles. La crisis hace patente el sobredimensionamiento de las Cajas ante un mercado que ha sufrido una acusada contracción y obliga a adoptar medidas de ajuste inaplazables para reducir el exceso de capacidad instalado.

En 2010, BBK seguirá claramente destacada pero aumenta el número de Cajas que requieren intervención, y aumentan también el número de entidades en la zona amarilla de insuficiente solvencia y recursos propios.

Las Cajas se enfrentan a un nuevo ciclo caracterizado por dos procesos urgentes y simultáneos: por un lado, la depuración de los excesos anteriores ('desapalancamiento') y, por otro, la reestructuración del sector. La intervención de CCM ha abierto una fase de reordenación en la que las entidades menos eficientes o menos capitalizadas serán absorbidas por otras o intervenidas por el sector público. La aprobación y puesta en marcha del FROB, el pasado viernes, supone el segundo paso de este proceso creando el marco legal para las intervenciones públicas. En este camino, lo importante es que las inyecciones de capital público, cuando sean necesarias, cumplan dos condiciones: primero, que el objetivo sea el de crear un sistema más eficiente, y no de mantener entidades 'zombies' durante un período más o menos largo; segundo, que no supongan una distorsión en la competencia penalizando a las entidades que han sabido hacer bien sus deberes y sortear la crisis. El sector requiere una depuración inevitable que acabará reduciendo significativamente el número de cajas operativas y en la que se

Created by eDocPrinter PDF Pro!!

Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!

pondrán de manifiesto qué entidades han gestionado bien los riesgos y cuales han cometido excesos en las épocas de expansión.

BBK ante la reestructuración del sector:

Lógicamente, el sector de las Cajas encierra grandes diferencias en su seno. Hay cajas y cajas. Afortunadamente para nosotros, BBK forma parte del Grupo de entidades mejor preparadas para afrontar la crisis. Cuenta con una posición sólida en términos de capitalización, capacidad de generación de recursos, eficiencia y control de riesgos, lo cual no es más que la manifestación más clara de una trayectoria responsable en la gestión financiera.

La solidez de BBK la sitúa en el extremo opuesto a cualquier necesidad de capital o ayudas públicas. Sus posiciones de partida muestran un liderazgo incuestionable dentro del sector de las Cajas y le abren una gran oportunidad en este proceso de reestructuración.

Además, su propia fortaleza le está permitiendo ofrecer una mejor respuesta a la falta de crédito en el sistema. La principal Obra Social de la Caja en este momento consiste en facilitar un flujo de crédito normalizado (sin olvidar los criterios profesionales de selección de riesgos) para empresas y familias afectadas por la crisis. En esta línea, las iniciativas lanzadas por BBK (líneas de crédito especial para PYMES de 1000 MM €, para familias y particulares, con 200 MM €) están dando como resultado unos mejores ritmos de crecimiento del crédito que el conjunto del sector: crecimiento del 4,8% para el total de la inversión (frente al 2.6% de la media de cajas), del 5,6% para el Crédito Hipotecario (frente al 0,2% del sector), del 3,8% para la Red de Empresas medianas y del 6,8% para el conjunto de autónomos, pequeñas y microempresas.

Sin duda, la solidez alcanzada por BBK es la mejor expresión de su trayectoria centenaria y nos permite afrontar la crisis desde una sólida posición financiera. Ahora bien, sólida no quiere decir inmune. Además del aumento de la morosidad y de la disminución de las plusvalías de la cartera, también BBK sufrirá reducciones sustanciales de sus ingresos en 2010, de manera que tendremos que ajustar los costes si queremos mantener la solvencia y la Obra Social de la Caja.

La evolución actual del sector confirma el acierto de las bases del proyecto de fusión de las Cajas Vascas. Desde un punto de vista técnico y financiero, la fusión de las cajas vascas es una cuestión resuelta. La prioridad hoy es la lucha contra la crisis, pero no podemos perder de vista la posición y el liderazgo que pueda jugar la BBK en un futuro no muy lejano. El escenario está cambiando radicalmente y, ante la consolidación del sector que reducirá sustancialmente el número de 45 entidades que operan hoy, la posición actual de BBK le permite aspirar a liderar una de las instituciones que salga fortalecida de este proceso.

Un posible escenario de consolidación del Sistema bancario, podrá conformar un primer grupo de 3 ó 4 entidades con un volumen de negocio superior a 225.000 Millones de euros y una cuota de mercado del 35% y con foco internacional. Un segundo grupo de 7 ó 8 entidades con un volumen de negocio de 75.000 Millones de euros y una cuota de mercado del 40%. Estas entidades serán de alcance nacional, con una cuota de mercado mínima del 4-5% y podrán ser constituidas a través de fusiones intercomunitarias potencialmente con inyección de capital público. Este es el grupo al que debe apuntar BBK. El resto lo compondrán entidades locales potencialmente públicas.

Created by eDocPrinter PDF Pro!!

Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!

Ante este escenario, dos son los **retos estratégicos de BBK para 2009-2010**:

- Reforzar la eficiencia y explorar potenciales operaciones corporativas para adquirir escala.

BBK es una de las pocas entidades con fortaleza de recursos propios suficiente para acometer una operación corporativa que le de escala. El futuro sistema bancario español situará la escala mínima eficiente en el 4% de cuota. BBK con una cuota actual del 1.2% necesitará una operación corporativa relevante. En el corto plazo se sucederán oportunidades para "absorber" entidades financieras de tamaño relevante y con problemas de solvencia y liquidez.

- Además la adquisición de escala doblando el tamaño permitirá a BBK rebajar los costes combinados de la entidad final en un 15%.

Hoy, cuando algunos plantean reformas en el modelo corporativo de las Cajas, hay que destacar que BBK y las Cajas vascas constituyen un ejemplo de gestión eficiente situándose entre las instituciones que más sólidamente se enfrentan a los efectos de la crisis. Su trayectoria demuestra que no se debe generalizar ni acusar al propio modelo de los excesos cometidos por algunos de sus agentes. No es el modelo de propiedad la causa de la crisis (también hay bancos privados con problemas de solvencia): han sido los excesos cometidos por alguno de sus agentes los que se encuentran en el origen de la misma.

Las Cajas que sobrevivan a este proceso de reestructuración han de afrontar el fin de ciclo anterior y el inicio de una nueva época: el pinchazo de la burbuja inmobiliaria ha acabado con el principal motor del crecimiento de su negocio. Es urgente encontrar nuevos segmentos de negocio que sustituyan al modelo anterior, basados en la innovación, y el conocimiento, cuyo eje central siga siendo el cliente, que suponga una alternativa al ladrillo y que abra las Cajas a los mercados internacionales.

No queda otro remedio y cuanto antes nos pongamos a ello, antes saldremos de la crisis como unas entidades renovadas al servicio de la sociedad.

BBK está preparada para ello.

Mila esker anitz guztioi zuen arretagatik.

Xabier de Irala

Presidente de BBK

Bilbao 29 de junio de 2009

Created by eDocPrinter PDF Pro!!