



**Luis Garicano, economista, catedrático de la LSE
y profesor de la escuela de negocios Chicago Booth**

**“Para ser rentable, el
sector bancario español
debe cambiar su modelo
organizativo y comercial”**

El contexto de la actividad bancaria en España ha sido desde hace tiempo un mercado fraccionado y muy competitivo. Hoy estos rasgos se ven acentuados por un entorno crítico que actúa como catalizador de un proceso de transformación en marcha, de cuya eficacia depende el futuro del sector. Hablamos de ello con el economista Luis Garicano



Pedro Cervera Ruiz

Consejo de Redacción de Estrategia Financiera

La crisis financiera global ha tenido diferentes perfiles y ritmos en cada país y zona monetaria y sus efectos se han hecho sentir tanto en los sistemas financieros como en la economía real. Prácticamente todos los países desarrollados han experimentado cambios importantes en sus sectores bancarios a un ritmo que apenas tiene precedentes históricos. Hemos asistido a la desaparición de la banca de inversión americana o a la nacionalización de grandes bancos británicos y europeos en procesos que han durado apenas unos meses.

Es indudable la peculiaridad de nuestro sistema, pero también ciertamente indiscutibles muchas de sus fortalezas. España posee un sistema bancario muy desarrollado, estricta y acertadamente supervisado y con gran dependencia del flujo de ahorro extranjero y del mercado interior. Este mercado nacional, que alimenta las cuentas de resultados de gran parte de las entidades financieras, tiene también a su vez una casi total dependencia de la inversión crediticia de esas entidades. La noción de prociclicidad de la acción bancaria, popularizada como "acelerador financiero", es más patente en España que en otros países.

En este contexto desarrollan su actividad grandes entidades bancarias españolas con claro perfil internacional, algunas de ellas consideradas grandes jugadores globales, en combinación con entidades muy pequeñas de ámbito apenas regional. La transformación del mercado y del modo de hacer el negocio bancario coge a cada una en una posición diferente. Algunas han recorrido un importante camino de modernización e internacionalización, otras han ganado la dimensión que hoy exigen los mercados internacionales a sus contrapartes y han mejorado su control de gestión en marcos tan exigentes como Basilea II. Otras no.

Luis Garicano, catedrático de la LSE, formado en la Universidad de Chicago y en la actualidad profesor de la escuela de negocios de esta universidad -Chicago Booth(1)-, analiza a lo largo de esta entrevista el sector bancario español y su futuro, revisando los aspectos clave de la estrategia a adoptar frente a las circuns-

tancias de competencia y mercado que envuelven a la actividad bancaria española.

El sector bancario español está en pleno cambio. Aunque se trataba de un sector maduro, la transformación viene impuesta, tanto en fondo como en forma, por factores exógenos y por una importante crisis del sistema financiero. ¿Está de acuerdo con esta afirmación? ¿A qué factor otorgaría más importancia como catalizador de la crisis en el sector (deterioro de modelo de negocio, incremento de morosidad...)?

Durante los últimos años, el sector financiero español se ha apoyado en grandes crecimientos de activo muy relacionados con el sector inmobiliario. Así, en un contexto relativamente "fácil", se ha desarrollado un modelo insostenible desde el punto de vista de la eficiencia.

Lo inusual en gran parte del sector bancario español frente a otros países es que la mayor parte de su balance estuviese relacionado con el sector inmobiliario (más del 50% de la financiación a actividades productivas se fue al sector constructor-promotor y el 85% de la financiación a familias a líneas de financiación hipotecaria) y que la financiación se obtuviese no de los depósitos sino de los mercados de capitales.



Ficha Técnica

AUTOR: Cervera Ruiz, Pedro.

TÍTULO: "Para ser rentable, el sector bancario español debe cambiar su modelo organizativo y comercial"

FUENTE: Estrategia Financiera, nº 280. Febrero 2011.

RESUMEN: La entrevista realizada al Profesor Luis Garicano tiene por objeto analizar el sector bancario español y su futuro. Se desarrolla desde una perspectiva de análisis de estrategia competitiva que desmenuza las principales claves del actual modelo de negocio de banca comercial. Este enfoque se realiza con el telón de fondo de la crisis económica tan relacionada con la crisis del sector financiero como dependiente en su recuperación de las entidades que lo conforman. La reflexión que ofrece el profesor Garicano aborda algunos de los principales retos de la banca al por menor y esboza soluciones y posibles caminos de crecimiento y transformación. Para él son tan relevantes los aspectos organizativos como el contexto de mercado, ya que, si existen deficiencias en ellos o en el esquema de gobierno corporativo, las entidades financieras no serán capaces de superar este período con éxito.

DESCRIPTORES: Dirección financiera-administrativa, banca, buen gobierno.

(1) La escuela de negocios de la Universidad de Chicago es considerada como la mejor escuela de negocios del mundo, según el ranking anual de *Business Week* (2010). Adicionalmente *Financial Times* y *The Economist* sitúan al programa MBA de Chicago entre los primeros puestos de sus clasificaciones de 2010.

“Para ser **rentable, el sector bancario español debe cambiar su modelo organizativo y comercial**”



“Los precios a los que se ha estado vendiendo financiación son excesivamente bajos, a veces hasta incomprensibles desde el extranjero”

A partir de 2001 comienza una tendencia que se consolida en 2003 en la que algunas entidades llegan a importantes grados de apalancamiento en relación a ratios de financiación sobre depósitos (un caso relevante puede ser Caja de Madrid con aproximadamente un 200%). Ambos elementos, financiación exterior y sector inmobiliario, han desaparecido para siempre en su configuración actual. No sé si identificarlos con una burbuja, pero sí están relacionados con una percepción errónea del mercado. Por un lado, una percepción errónea del potencial del mercado inmobiliario español, y, por otro, una percepción optimista de los inversores acerca de lo segura que era España. Los mercados, los inversores mayoristas miraban una inversión en euros con tipos muy bajos en España como una inversión de la calidad de Alemania y, si cabe, con mayor atractivo.

En este sentido, ese modelo ha muerto y no puede soñarse con algo parecido. Ya no es posible ofrecer un destino rentable y seguro para la inversión ni es posible obtener financiación del extranjero fácilmente.

En ese contexto, ¿cabría preguntarse si es un sector viable o rentable?

Efectivamente, frente a lo anterior cabe preguntarse qué tenemos como mercado. Desde un análisis de estrategia de empresa podríamos diagnosticar que éste es un mercado sin barreras de entrada y un sector en el que las economías de escala, contra la percepción

mayoritaria, son muy bajas (hay numerosos estudios que lo demuestran). Por otro lado, es un sector muy fragmentado, con cientos de competidores. La presencia de las entidades en todo el territorio es muy intensiva. La gran capilaridad de oficinas, además de generar alto coste, desencadena una competencia muy fuerte. En parte por este efecto, los precios a los que se ha estado vendiendo financiación son excesivamente bajos, a veces hasta incomprensibles desde el extranjero.

La escasez juega un papel fundamental en este sector. El principal recurso escaso es hoy el dinero. ¿Es interesante desarrollar la actividad tradicional bancaria, en la que el beneficio del mercado quedará en manos del propietario de este recurso?

Es cierto que desde un puro análisis sectorial o de industria, vemos una gran competencia y unos proveedores (de fondos) con una capacidad negociadora muy alta y creciente. Ello dibuja una actividad bancaria condenada a sobrevivir dentro de márgenes muy estrechos, más si cabe. Por ello, tanto desde el punto de vista de creación de valor en el sector como de captura de valor de los intervinientes en la misma, la perspectiva es mala.

¿Qué estrategia cabe desarrollar en una situación así?

Hay dos formas de hacer dinero en el sector bancario. Dejemos al lado el *trading*, pues creo en los mercados eficientes y sólo puedes hacer dinero si juegas con cierta anticipación.

Las dos maneras son: relaciones y costes.

En cuanto a costes, no hace falta una escala gigante para reducirlos. Lo veremos más adelante cuando hablemos de fusiones. Quedará patente que éstas no van a conseguir reducirlos nada más que a través de medidas muy drásticas. No es el caso por ahora, por ejemplo, en procesos de fusión en los que se asegura el 85% del salario a los trabajadores salientes (prejubilaciones en SIPs) o incluso se iguala este acuerdo al nivel más alto de salario de las entidades integradas. Esto conlleva, incluso, incrementos de costes. Por el contrario, entidades pequeñas y medianas podrían sobrevivir si tienen un buen sistema de costes.

Hay que ser eficiente y, a pesar de la percepción mayoritaria, el sector no lo es. No controla adecuadamente los costes, al partir éstos de estrategias erróneas (el ejemplo más claro es la capilaridad de oficinas).

En cuanto a relaciones, el mercado pequeño, de particulares es un mercado estandarizable y en el que es difícil diferenciarse de la competencia. Digamos que todo el mundo puede vender en él de forma aceptable y por ello adolece de los defectos antes expuestos. Será muy difícil ganar dinero en él más allá de márgenes reducidos.

En el extremo opuesto, el mercado mayorista y corporativo exige grandes compromisos de inversión

¿QUIÉN ES LUIS GARICANO?

Luis Garicano es catedrático en la prestigiosa London School of Economics y ha sido profesor en la Universidad de Chicago, a la que hoy todavía está ligado a través de docencia especializada en la escuela de negocios de esta universidad (Chicago Booth). Doctorado en económicas por la Universidad de Chicago, investigador en el MIT y master por el Colegio de Brujas, comenzó sus estudios en la Universidad de Valladolid, donde se licenció en Derecho y Económicas.

El profesor Garicano desarrolla una ingente labor investigadora en diversos campos y es autor de numerosos textos ligados a la reflexión de algunos de los mayores problemas económicos y financieros de nuestro sistema. En este campo es director del denominado Program in Industrial Organization, del Center for Economic Policy Research (CEPR), y de la Cátedra Fedea-McKinsey.

a los que no todas las entidades podrán hacer frente y una gestión del valor muy compleja, quizás más basada en una relación a largo plazo con el cliente y lejos de la rentabilidad por operación. En este segmento la competencia es muy fuerte porque el mercado es global y las necesidades de los clientes también lo son. Además, es un mercado muy transparente.

En los segmentos intermedios es donde hoy hay grandes oportunidades sin ninguna duda. El segmento pyme, microempresa, etcétera, es muy complicado, tiene altas barreras de entrada. En él un banco grande, con sus sistemas de control, tiene grandes dificultades para penetrar y, sin embargo, una entidad mediana con capacidad para integrarse en la comunidad en la que desarrolla su actividad puede tener un importante recorrido.

Es un sector que carece muchas veces de información clara a ojos externos, poco contrastable, cifras menos sólidas o predecibles de la marcha del negocio y por ello necesita una mirada más cercana.

La realidad es que este segmento se va a encontrar con graves dificultades los años venideros. Así, la carestía de crédito para este segmento es precisamente lo que genera una importante oportunidad de márgenes aceptables. En este segmento es donde más necesario es construir relaciones y explotárselas adecuadamente.

¿Cómo responder a estas necesidades específicas?

Bueno, desde un punto de vista organizativo, los responsables de oficinas bancarias o unidades de negocio bancarias deberán cambiar algo. Se les deberá otorgar mayores atribuciones, mayor autonomía y deberán estar incentivados por los beneficios a largo plazo que sean capaces de generar. La gestión de estos equipos humanos no debería estar basada estrictamente en salarios, sino en capacidad de generación de rentabilidad y se debería apoyar el sistema en las nociones de responsabilidad. Responsabilidad sobre la cuenta de resultados y responsabilidad de mantenerse dentro de un marco de control estricto que evite malas prácticas.

Es difícil cuadrar este círculo, pero si se hace y se explota adecuadamente el segmento mencionado puede ganarse dinero. Es más, puede ganarse más dinero en un contexto de crisis como el actual, porque se es capaz de responder a las necesidades en un momento complejo donde otros no saben estar a la altura.

Por lo tanto, igual que es necesario sofisticar los productos comercializados para los segmentos rentables, también es necesario sofisticar las relaciones empresa-empleado en este sector. El empleado de banca deberá estar formado para entender qué es ser empresario y ser capaz de hacer mayor esfuerzo para entender las necesidades de este cliente. El jefe de la sucursal debe aproximarse a la esencia del negocio para entenderla y ofrecerle lo que necesita. Por eso hay margen de negocio en él, al contrario de lo que encontramos en los segmentos estandarizables. Con

ellos puede trabajar cualquier entidad y, por ello, no hay posibilidad de capturar valor en los mismos.

Hay segmentos que tienen que crecer en España, en el segmento de pequeña y mediana empresa. Por ejemplo, el sistema español tiene una importante carencia en el sector de servicios profesionales. Comparado con el resto de Europa y con EEUU, y estas conclusiones nacen de un informe que hemos realizado desde la Fundación de Estudios de Economía Aplicada (FEDEA) con McKinsey, se encuentra que el mapa de servicios profesionales está infradotado. Hay espacio para un mayor número de asesores de servicios informáticos, jurídicos, auditores, fiscales, que ayuden a empresas pequeñas a hacer mejor su negocio. Hoy un pequeño productor necesita de estos servicios para producir mejor, exportar de forma adecuada y rentabilizar mejor su negocio, pero no encuentra esos servicios en el mercado. Hay oportunidades de negocio para este tipo de empresa, por lo tanto, pero no son estandarizables.

Es lo mismo que hemos observado en la banca. Se deberán buscar las relaciones a medida, duraderas y de colaboración.



“Para ser **rentable, el sector bancario español debe cambiar su modelo organizativo y comercial**”



El sector bancario no es eficiente, no controla adecuadamente los costes al partir éstos de estrategias erróneas

En el otro lado del balance o incluso fuera de él, hablando de inversión y ahorro, se ha identificado a la banca privada como otro segmento de potencial. En el fondo subyace la misma oportunidad, basada en la diferenciación de asesoramiento, sofisticación...

Sí, en este segmento, sin embargo, en España, por diversas razones la competencia ha sido baja. Para analizar adecuadamente los márgenes en este tipo de negocio debemos de distinguir en él diferentes subsegmentos.

Como segmento de crecimiento tendremos sobre todo al cliente que demanda soluciones de inversión pero que no llega al nivel de banca privada de primer nivel, en el que se demanda mucha más información y hay importantes implicaciones fiscales, etcétera. El ahorrador de renta alta que desea un fondo de inversión genera hoy un gran margen a la entidad financiera. En este campo el sector obtiene importantes beneficios, a diferencia de otros países en los que el mercado demanda precios más bajos. Un ejemplo entre la realidad española y la internacional en este segmento es el de los fondos índice, de comisiones más bajas y gran calidad como herramientas de inversión que en España no son exactamente un producto estrella pero que en otros países sí los son y ofrecen una muy adecuada relación coste-rentabilidad.

Otro segmento es el del cliente que demanda soluciones a medida y que, por supuesto, puede generar importantes beneficios si se es capaz de responder a sus necesidades con eficiencia, jugando con perfiles, desarrollado tipologías de inversión para subsegmentos de cliente, apoyándose en CRM efectivos, etcétera.

Vemos que en estos subsegmentos también será necesaria una buena base tecnológica y una gran descentralización que haga eficiente la decisión frente al cliente. La capacidad de decisión en niveles bajos es de nuevo una ventaja competitiva si es tomada dentro del conocimiento especializado y desarrollada, de nuevo, en un marco de corresponsabilidad del empleado hacia la cuenta de resultados generada.

Esto es, usted ve el modelo de decisión y gestión de riesgo y precio enmarcado en la autoresponsabilidad del gestor de la unidad, que deberá basar sus decisiones en criterios de contribución a la cuenta de resultados con perspectiva a medio plazo. Si la perspectiva es ésta, veríamos a medio plazo la necesidad de un gran ajuste de medios y organizativo y, por qué

no, una redefinición del modelo comercial bancario. ¿Será el sector capaz de reinventarse hasta ese punto? ¿Cuenta con la base adecuada para ello?

Está claro que el sector bancario, incluidas cajas y cooperativas, en cinco años no se va a parecer nada al actual. Muchas entidades van a desaparecer o, de facto, ya han desaparecido. Las que sepan adaptarse está claro que estarán allí más fuertes y preparadas.

Por ejemplo, la forma en la que se está acometiendo este proceso de evolución en muchos de los SIP en marcha es un claro indicador de que muchas no van a ser capaces de hacerlo. Son casos de fusiones entre iguales con fricciones culturales y de poder en las que se producen situaciones en las que no se es capaz de adoptar la decisión adecuada para mejorar la gestión. Podremos encontrarnos que tras la fusión o similar siguen existiendo organizaciones paralelas durante años que favorecen esas diseconomías internas y generan problemas de autoridad, proliferación de comités, etcétera. Una organización de este tipo carecerá de agilidad y rapidez para moverse al ritmo que el entorno demanda.

Podríamos avanzar el triunfo de las fusiones verdaderas o de aquellas entidades que, al margen de estos procesos, se hayan concentrado en mejora interna y redefinición de su negocio central. Ellas tienen la mejor oportunidad.

¿Estaríamos pensando que, en gran medida, de la capacidad de reorganización dependería la ventaja competitiva en el contexto actual?

Desde luego, al ser el entorno tan cambiante, la adaptación es vital y es esa habilidad la que marcará la diferencia. El hecho es que el capital humano en la banca española tiene calidad. Comparados con otros países, la preparación general de los empleados es buena y ha mejorado. Hay una riqueza de partida y si la entidad es capaz de motivar y mover ese factor humano, quizás tenga mayores oportunidades en esos segmentos difíciles de los que hablábamos. Lo que no debe hacer es ofrecerles una carrera profesional sin perspectivas, empobrecer su rol dentro de la organización o condicionar su actividad por una organización lenta y envejecida. Los buenos empleados son parte de los ases con los que puede jugar hoy la banca.

El sector ha tenido hasta ahora dos grupos de jugadores diferenciados (bancos y cajas) con diferente perspectiva sobre el concepto de creación de valor y rentabilidad. ¿Quién cuenta con ventaja de partida en el contexto descrito? ¿Ve relevante la estructura de propiedad y las relaciones con los stakeholders o el diferente perfil directivo de estos dos grupos?

Este aspecto lo analicé parcialmente con el profesor Vicente Cuñat⁽²⁾ y nuestra conclusión fue que se

(2) "Did Good Cajas Extend Bad Loans? Governance, Human Capital and Loan Portfolios". Vicente Cuñat y Luis Garicano. Documentos de trabajo (FEDEA), ISSN 1696-7496, nº 8, 2010, págs. 1-34.

pueden hacer cosas bien y mal tanto en la banca como en las cajas. Una caja tiene una malla más compleja de *stakeholders*, pero también tiene una mayor capacidad de conexión con la sociedad. Esto es, una caja no politizada, que se profesionalice, que sea capaz de tomar decisiones, tendrá tantas posibilidades como un banco para competir y generar beneficio.

Lo que sorprende es que, al menos hasta la fecha⁽³⁾, no tengo la impresión de que las cajas se estén dando cuenta de que el modelo ha cambiado y que se debe tomar decisiones más drásticas de las que se han tomado. Una de la fusiones en marcha habla de directores generales rotatorios cada 18 meses, sedes rotatorias, puestos duplicados... Otra propone un consejo de administración compuesto en su totalidad por personas que provienen del mundo de la política... ¿Cómo va a ir así al mercado de capitales?, ¿qué confianza va a ofrecer a un inversor? El modelo del futuro es un modelo profesional. Puede discreparse de lo que he comentado anteriormente sobre posibilidades de mercado, pero no sobre esto. Cuando el negocio era seguro y fácil, cualquiera lo hacía. Esto ha cambiado, hay que tener en cuenta ahora muchos más factores.

La transformación suele ser mala si es rápida, por traumática, y tiene graves efectos sobre la competitividad si se afronta de forma excesivamente lenta. En este sentido, ¿cómo vería la entrada de fondos de capital riesgo en cajas (en SIP)? Algunas voces los han señalado como catalizadores capaces de acelerar el paso a la siguiente fase.

Desde el punto de vista de la sociedad española, la acción de los fondos de capital riesgo podría ser positiva, pero está claro que los *stakeholders* de las cajas no verán deseable dicha entrada. Un fondo de capital riesgo, como puede ser el caso de JC Flowers, tiene muy claras las condiciones en las que entra en una empresa. Si las cosas van bien, se reparte el beneficio, pero si las cosas van mal la presión es enorme. Exigen libertad para reestructurar, incentivar, utilizar instrumentos financieros adecuados... Pero es cierto que el único capital extranjero que puede tomar participación en las entidades españolas en transformación va a ser un capital riesgo agresivo, no pensemos en un fondo de pensiones o de inversión tradicional.

Así, ¿qué hay que hacer para conseguir su entrada? Debe comenzarse por ofrecer un gobierno de la entidad limpio, técnico y profesional, con amplio bagaje en la industria. Gestión profesional y transparente y un verdadero deseo de cambio. Hay dinero de sobra en el mundo para las cajas en transformación si hacen esto. No lo hay para las entidades que ofrecen consejos politizados, SIP opacos en los que nos se explica qué está pasando, o en los que el modelo de negocio y organizativo no es fácil de comprender por ese inversor extranjero.

(3) Diciembre 2010.



Sede estadounidense de la escuela de negocios Chigaco Booth

Hay que separar el negocio bancario de la obra social. Un directivo del negocio bancario debe tener un perfil técnico, formación adecuada, hablar idiomas, ser capaz de relacionarse con inversores y medios, y gestionar el negocio con profesionalidad y capacitación. La profesionalización de esta gestión no tiene nada que ver con el flujo de fondos de obra social. La sociedad demanda esta aportación de fondos y en este campo sí pueden tener mucho que decir las administraciones y el resto de *stakeholders*.

Por último, ¿cree que la velocidad con la que se resuelvan los problemas en el sector financiero es clave para la solución de las dificultades de la economía real?

Sí, esa es la preocupación más importante. Hay hoy una reducción de crédito y cuando la empresa carece de él muere. Cuando esto sucede en la economía real, tarda mucho en recuperarse y volver a crecer.

¿Considera que ese flujo de crédito podría ser hoy proporcionado por nuevos jugadores, extranjeros, que aprovecharan estas circunstancias para entrar con fuerza?

Sí, si fuera un proveedor extranjero vería estas circunstancias como una buena oportunidad. Dar crédito a los segmentos productivos que hoy se están asfixiando, siempre que se evite la selección negativa, es sin duda una posibilidad para estas entidades. ■

COMENTE ESTE ARTÍCULO

En www.estrategiafinanciera.es