

El BBV o la guerra entre dos bancos

(Philip Sington en "Euromoney" de Marzo)

Después de describir la serie de acontecimientos e incidencias que van desde la muerte de Pedro de Toledo hasta la aceptación del "laudo" del gobernador del Banco de España sobre la presidencia del BBV, Sington escribe:

Las implicaciones de la crisis (provocada por la lucha por la presidencia) son profundas. El BBV es la primera entidad financiera española y el único banco considerado grande a nivel internacional. Aunque España es la décima economía de la OCDE, su sector financiero sigue estando muy fragmentado. Los bancos más importantes de España son casi siempre menores que sus equivalentes de países tales como Holanda y Austria. Y lo que es aún más importante, el BBV alcanzó su dimensión a través de una fusión, lo que es excepcional en España para un banco de esa entidad.

El BBV, por consiguiente, encarna la idea, todavía del agrado de los círculos oficiales, según la cual los bancos españoles deben ser más grandes si no quieren verse marginados en el mercado único europeo, razón por la cual las fusiones deben contemplarse favorablemente. Ahora bien, el trauma sin precedentes por el que ha pasado el BBV ha hecho que tal idea sea ahora menos popular que nunca en el seno de la comunidad financiera. Pero la verdad que se esconde detrás de la crisis dice más sobre la forma cómo las fusiones deben o no deben llevarse a cabo, o sobre la manera cómo el gobierno dirige el sector bancario, que sobre la competitividad de los mismos bancos.

Los orígenes de la crisis del BBV se remontan a los primeros días del acuerdo de fusión y a las circunstancias que lo rodearon. La figura clave fué José Asiaín, entonces presidente del Banco de Bilbao. En aquellos días, Asiaín gozaba de una elevada reputación como una de las figuras señeras de la

banca española. Con anterioridad profesor de economía y miembro de la Academia de Ciencias Morales y Políticas, una de las más prestigiosas instituciones académicas españolas, había alcanzado la cúspide del BB a pesar de no tener lazos de sangre con las grandes familias vascas. Hasta la elección de Asiaín, prácticamente todos los miembros del consejo pertenecían a alguna de esas familias, al igual que todos los presidentes anteriores. Desde su puesto, Asiaín dirigió una fase de considerable expansión del BB. En especial, consolidó su posición como el más internacional de los bancos españoles, estableció sólidas relaciones con el sector empresarial y desarrolló muy efectivamente los servicios de inversión bancaria ("investment banking services").

Asiaín se esforzó también en la modernización de la organización interna del banco, así como en la mejora de la imagen pública de este.

Donde Asiaín fué más admirado fué en los círculos gubernamentales, y mantuvo buenas relaciones con el primer ministro Felipe González. Estuvo de acuerdo con el gobierno sobre la necesidad de proceder a fusiones bancarias, y fué el único presidente de los siete grandes bancos que apoyó la idea públicamente. Muchos de dichos presidentes, en efecto, creyeron, y todavía creen, que el interés del gobierno por las fusiones era tanto de tipo político como económico.

Una persona que comparte dicho punto de vista es Eduard Ballarín, un acreditado profesor del IESE, la mejor escuela de administración de empresas de España y uno de los primeros expertos en banca del país. Desde 1986 a 1988 Ballarín estuvo al frente del nuevo departamento de planificación del Banco de Vizcaya y llevó a cabo una serie de estudios sobre fusiones bancarias. "Desde un punto de vista académico, el único argumento sólido en favor de las fusiones, en general, es que puedan dar lugar a economías de escala", afirma. "Pero en el negocio bancario las economías de escala son difíciles de encontrar, y todos los estudios que se han hecho sobre la materia han dado pobres resultados... Sin embargo, ni

experiencia en el Vizcaya me indica que esto no lo es todo. El papel del gobierno es crucial. En este caso, el gobierno se ha mostrado relativamente discreto en cuanto a las razones por las que presionó tanto en favor de las fusiones, y sospecho que sus planes eran introducir cambios en el sector bancario".

Pudo ocurrir que el partido socialista en el poder contemplara a los siete grandes bancos como un cuasi-cartel. Y es verdad que los altos ejecutivos de los grandes bancos se veían con frecuencia y que tenían relaciones muy amistosas. Por consiguiente, la primera preocupación del gobierno no fué conseguir el engrandecimiento de las entidades bancarias españolas sino la ruptura del viejo molde y la instauración simultánea de un mayor grado de competencia en el sector.

"Si este fué el objetivo del gobierno", dice Ballarín, "sin duda lo ha conseguido, puesto que la competencia bancaria es ahora más feroz de lo que era el caso cuando existía un mayor equilibrio entre los principales bancos".

Sea lo que fuere lo que el gobierno persiguiera, lo que parece claro es que el tipo de fusiones que habría deseado eran las susceptibles de unir los bancos menores y más competitivos con los más grandes. Esto fué exactamente lo que quiso hacer Asiaín. Su primera intención fué fusionarse con el Hispano Americano, en curso de recuperación y subvalorado en el mercado. Pero el presidente del Hispano, Claudio Boada, rechazó la idea. Francisco Bosch, a la sazón jefe del departamento de planificación de dicho banco, explica por qué. "Habíamos estudiado todas las posibilidades de fusión y habíamos llegado a la conclusión que lo único positivo hubiera sido la unión con el Banesto o, tal vez, con el Popular... Si quieres que la fusión sea un éxito debes unirte con un banco que sea parecido al tuyo, de una dimensión, de un tipo de actividades y de una cultura similares".

Dado que el gobierno y el Banco de España apoyaban la idea, el Hispano no creyó oportuno oponerse a la fusión como principio. En cambio, Boada dificultó las cosas entrando en negociaciones para su fusión con el Central y fijando

condiciones absurdas para su eventual unión con el Bilbao. Insistió, por ejemplo, en que la sede del banco fusionado debería establecerse en Madrid, y no en la capital vasca.

Cuando quedó claro que el Hispano no quería cooperar, Asiaín se dirigió rápidamente hacia otro objetivo: el Banesto. La principal diferencia en este caso fué que se decidió por una OPA hostil. Las noticias de esta iniciativa fueron recibidas con gran satisfacción, y no sólo por el gobierno sino también por la prensa y por las personas de peso del país. La absorción parecía un hecho, pero circunstancias en cierto modo anecdóticas la hicieron abortar. Una de ellas, por ejemplo, fué que la noticia de la OPA fué comunicada, erróneamente, al vicepresidente López de Letona y no al presidente Guernica, y fué aquel, por consiguiente, el que la hizo llegar a los otros directivos de su banco. Esto resultó importante porque López de Letona, según se creía, había sido nombrado a instancias del gobierno, por lo que se pensó que estaba a favor de la fusión. A partir de aquí fué fácil concluir que Letona, el gobierno y Asiaín conspiraban juntos. Esto provocó la reacción del Banesto que condujo al acceso a la cúspide de este del joven y decidido Mario Conde.

La campaña de Conde contra el Bilbao, coronado por el éxito, fué mucho más humillante para Asiaín que el rechazo del Hispano. El fracaso de Asiaín, además, resultó todavía más amargo cuando el gobierno pareció distanciarse del proceso al ver que la opinión pública empezaba a estar a favor del Banesto. Al final, pequeños tecnicismos procesales obligaron a retirar la opción de compra.

Una persona que en aquellos momentos trabajó con Asiaín se expresa así: "El gobierno le engañó" ("He was misled by the government"). La opción fué preparada por este, pero le traicionó. Al final todo el mundo buscaba una salida, incluido el gobierno... Cuando los depositantes del Banesto empezaron a enviar dinero para la defensa de este, los políticos se asustaron".

El coste del fracaso del BB fué considerable en términos

morales y de imagen pública. Durante la batalla con Conde, el BB había sostenido que el Banesto debía ser absorbido porque carecía de una dirección competente. Pero ahora resultaba que la misma dirección había ganado el duelo frente al propio BB. Paralelamente, el BB, que había disfrutado siempre de un gran prestigio en el mercado, era ahora contemplado como una entidad agresiva y oportunista. La reputación de Asiaín estaba por los suelos.

En tales circunstancias, el presidente del BB pensó que la mejor manera de restablecer el prestigio del banco -y el suyo propio- era conseguir otra fusión. Fué esta necesidad apremiante del BB la que situó al Vizcaya en una posición dominante incluso antes de que las negociaciones empezaran.

"Está claro que el BB estaba obsesionado con una fusión", comenta Francisco Bosch. "¿Qué había en todo ello de estrategia empresarial? ¿Qué estrategia podía explicar que los intentos se dirigieran sucesivamente hacia posibles soluciones tan distintas como Bilbao + Hispano, Bilbao + Banesto o Bilbao + Vizcaya? Los tres objetivos elegidos, uno tras otro, por el BB eran radicalmente diferentes en casi todo. La verdad es la estrategia se había perdido en el camino. O lo que es lo mismo, la única estrategia, llegado a ese punto, era esta: lo único que importa es la dimensión".

La celeridad y el secreto con que se realizó la fusión de BB y BV alarmó a numerosos ejecutivos del BB. Se cree que Pedro de Toledo se vió con Asiaín el 6 de Enero de 1988, o alrededor de esta fecha (aunque se ignora de quien fué la iniciativa del encuentro). Tres semanas más tarde, en Bilbao, los dos presidentes firmaban al protocolo de fusión, de 45 páginas. Muchos de los que habían participado en los dos intentos anteriores no se enteraron de las gestiones que llevaron a la fusión hasta que el acuerdo estuvo firmado.

La valoración del BV que llevó a cabo First Boston también provocó resquemores en el Bilbao. Realizada en unos pocos días, su conclusión fué que "los valores del Bilbao y del Vizcaya son aproximadamente iguales desde un punto de vista financiero".

First Boston pudo haber quedado impresionado por los menores efectivos de personal de BV y por su estructura más ligera, lo que significaba que tenía menos cargas que el Bilbao. Sin embargo, para mucha gente de este, dados su mayor balance y sus grandes pertenencias industriales, la fusión, en los términos propuestos, era como una liquidación.

Pedro de Toledo, en cambio, se encontraba en una posición mejor. Dadas las circunstancias, Vizcaya podía adquirir una posición dominante y él, personalmente, se situaría en condiciones de convertirse en el presidente de la primera entidad financiera de España, teniendo en cuenta que Asiaín tenía 6 años más que él. Estas eran las perspectivas, hasta que sobrevino la muerte de Toledo.

Después de los contactos iniciales, Toledo le preguntó a Ballarín qué le parecía el proyecto. Ballarín se mostró favorable al mismo. "El principal problema era la diferencia de estilo de gestión que se manifestaba en una y otra entidad, por lo que la integración de las dos organizaciones podía resultar muy difícil".

Algunas de esas diferencias resultaron luego favorables para el Vizcaya, y es posible que Toledo lo previera así. A pesar de la influencia de Asiaín, el BB seguía manteniendo un sistema de administración muy rígido ("highly structured"). Las líneas de comunicación y de responsabilidad estaban rigurosamente definidas y a veces resultaban inflexibles. Los ejecutivos seguían unas vías previamente establecidas y apenas cambiaban de departamento. Esto contribuyó a que se creara un sentido de identidad y un fuerte espíritu corporativo, dejando poco espacio para las iniciativas individuales.

La situación era radicalmente distinta en el Vizcaya, y reflejaba el carácter del presidente. Mientras Asiaín se tomaba muy filosóficamente sus funciones de presidente, recurriendo a la elocuencia persuasiva, Toledo no dejó nunca de ser un ejecutivo de cuerpo entero. Su estilo de gestión era duro, exigente y, como dice Ballarín, "oportunista en un sentido positivo". En el BV se premiaban más las actuaciones a corto

plazo que la lealtad y que la veteranía. Como resultado de ello, las oportunidades de ascensos rápidos eran mayores para la gente joven y ambiciosa. Esto, a su vez, atrajo a un tipo distinto de empleado. Tanto es todo ello así que en el momento de la fusión la mayoría de los altos empleados del BV eran diez o más años más jóvenes que sus equivalentes del BB. Esto, como mínimo, significaba que muchos de los ejecutivos del Bilbao se iban a encontrar en posiciones inferiores respecto a la gente del Vizcaya de la misma edad y de los mismos años de servicio.

<...>

Sea como fuere, durante los primeros 18 meses de existencia del BBV los ejecutivos procedentes del Bilbao llegaron al convencimiento de que la influencia de Toledo y de su gente dentro del nuevo banco iba siendo del todo desproporcionada. Uno de ellos lo explica así: "El BB fué a la fusión de buena fe. El BV lo hizo con un plan. Sabía donde debía presionarse... El objetivo fué centralizar todas las competencias posibles en áreas controladas por su gente".

En los niveles superiores del BBV, la distribución de puestos se hizo mitad por mitad. Los directivos del Bilbao afirman que salieron perdiendo. El Vizcaya, por ejemplo, consiguió el control de las operaciones comerciales, a través de Sáenz. Este departamento suponía más del 80% de los recursos del nuevo banco, y una proporción todavía mayor de todo el personal. Además, algo parecido ocurría en el importante departamento de personal, en el que el jefe ("chief operating officer") era un hombre del BV.

<...>

La impresión de que el BV se estaba imponiendo se vió reforzada por otras muchas circunstancias de menor entidad. Además, muchos antiguos empleados del BB constataron que, a su juicio, los dos grupos utilizaban distintas vías de comunicación para resolver los problemas, y que esto resultaba

siempre en provecho del BV. La realidad es que Toledo estaba más interesado y reunía mejores condiciones que Asiaín para intervenir en la gestión de los niveles inferiores del nuevo banco.

Un precedente de la crisis de mando se había producido exactamente un año antes. Dos ex-directores del Vizcaya, Juan Manuel Urgoiti y Francisco Luzón habían abandonado el BBV con pocos días de diferencia. El primero, según se dijo, después de una disputa con Toledo, y el segundo para ocupar la presidencia del Banco Exterior. Al igual de lo que iba ocurrir después de la muerte de Toledo, aquellos dos fueron substituídos sin consultar en absoluto con los directores del BB, que sólo se enteraron de los nuevos nombramientos a través de la prensa. Fué en esas circunstancias en las que Angel Corcóstegui accedió al consejo.

La decisión del Vizcaya produjo contrariedad en el seno del BBV, pero nada se hizo para anular los nombramientos, probablemente porque llevaban el sello de Toledo. Pero cuando el sector BV del consejo intentó hacer lo mismo cuando la muerte de este, el sector BB se opuso terminantemente. "Asiaín se dió cuenta de que el BB estaba muerto si dejaba que el Vizcaya se llevara por segunda vez el gato al agua", dice un hombre del BBV. "La idea de que Sáenz, de sólo 43 años de edad, tuviera la misma categoría que Asiaín dentro del banco era un insulto".

Pero la crisis de dirección probablemente habrá resultado más positiva que negativa para el banco. El drama que se inició el 12 de Diciembre fué sólo la más pública expresión de las incertidumbres, las suspicacias y los resentimientos que se han ido acumulando en el seno del BBV desde su creación. Durante ese tiempo el BBV ha perdido terreno frente a sus competidores. Aunque ha podido demostrar un 15'5% de incremento de los beneficios (antes de impuestos), esto se ha conseguido en parte gracias a una reducción dle 21% de las reservas ("provisions"). En la clasificación según los beneficios globales (rendimientos sobre la media de los activos totales), el banco ha ido

cediendo posiciones: en 1987 (el último año entero en que BB y BV operaron separadamente), la media de ambos fué de un 1'61%, lo que les situó en segundo lugar tras el Banco Popular. En 1989 el banco ocupó el cuarto puesto, detrás del mismo Popular, del Santander y del Hispano-Americano.

Su parte de depósitos también ha bajado, en parte como consecuencia de la proliferación de los bancos que han ido ofreciendo intereses por las cuentas corrientes.

Después de la crisis, con todo, el aire es más nítido en el BBV. Sin Pedro de Toledo, la diferencia de estilos entre ejecutivos ex-BB y ex-BV será menos evidente y, por lo tanto, ejercerá un menor impacto. Toledo era inmensamente inteligente, pero nunca podría haber ejercido una función apaciguadora o estabilizadora, algo esencial en una fusión entre iguales. Estaba hecho para estar solo en el mando.

El nuevo presidente, Emilio de Ybarra, es exactamente lo contrario. Procede de una familia vasca de gran influencia, con participaciones en más de 40 sociedades, según el último recuento. Se cree que es el accionista individual más importante del BBV, con aproximadamente el 2% del capital. Es de temperamento conciliador y de una mente aguda. Es, además, una persona muy honesta...

Pero Ybarra tendrá que hacer mucho más que calmar los ánimos. El proyecto de fusión original, elaborado en colaboración con la firma consultora McKinsey, ha demostrado ser muy insatisfactorio. "Todas las complejidades que contiene sólo han añadido confusión a un problema ya de por sí difícil", comenta Francisco Bosch. "La práctica española se ha basado siempre en unas líneas de autoridad muy claras".

Lo que se necesita es que la mejor gente sea puesta en los más importantes puestos, independientemente del origen respectivo. Pero, sobre todo, lo que debe hacer el BBV es crear su propia cultura corporativa, pues en modo alguno puede tolerar que continúen perviviendo las dos existentes. La influencia personal de Ybarra puede ser decisiva al respecto.

El gobierno, por su parte, difícilmente olvidará lo

sucedido, que ha desacreditado su política favorable a las fusiones. El atribuirá la crisis a la cortedad de miras y al egoísmo de los banqueros españoles, pero la verdad es que el gobierno es en buena parte responsable de lo ocurrido. A través de su insistencia en la concentración y de la frecuente y obvia interferencia en los nombramientos bancarios, creó una atmósfera artificial favorable a las fusiones en la que no se pudieron poner de manifiesto, o debieron quedar atenuadas, las reacciones naturales del mercado.

La reacción contra las fusiones que así se ha producido es el resultado de haber forzado el paso. La actitud paternalista del gobierno hacia el sector bancario puede ser aceptada por la opinión pública (la intervención de Rubio, en Enero, fué celebrada por la mayoría de la gente), pero los bancos españoles sólo aprenderán a ser competitivos en el mercado internacional cuando el objeto principal de sus preocupaciones sea el propio mercado.
