## EE 31 721

Estamos viviendo en un mercado que tiende a globalizarse. Esta moda ha pasado también al sector financiero. Cada día más y por eso se asiste a un proceso de continuas fusiones en lo que se ha dado a llamar una fusión manía.

Ustedes, tenemos aquí con nosotros a dos de los protagonistas y testigos de excepción de la última gran fusión bancaria de BBV y Argentaria, y les vamos a preguntar si el espíritu de la fusión responde a alguna cuestión y que nos valoren, desde su punto de vista, cuál ha sido el objetivo de esta fusión. Bien, yo creo que el espíritu de la fusión es un espíritu de anticipación a los cambios que el sector financiero español y el sector financiero europeo, también el sector financiero a escala global, está sufriendo y hemos hecho un proyecto que es capaz de ofrecer un futuro brillante para nuestros accionistas, para nuestros clientes, para nuestros empleados y para las sociedades en las que desarrollamos nuestra actividad. Quisiera dejar muy claro la idea de que el proyecto BBVA es un proyecto que nace orientado hacia el futuro, que nos alejamos de lo que alguien ha llamado el síndrome del retrovisor, que es basar las decisiones en los hechos que ya han transcurrido, y por eso hemos querido que el nuevo BBVA recoja lo mejor de ambas entidades para ofrecer a esta sociedad en la que trabajamos, a todos nuestros clientes a los que servimos, a todos los inversores que confían en nosotros y sobre todo a todos nuestros empleados, un proyecto ilusionante.

Ese es para mí el rasgo fundamental de esta operación. ¿Qué ventajas va a tener el consumidor? ¿Hasta dónde van a llegar estas fusiones? Es decir, ¿hay un peligro de que se llegue a falta de competencia en el mercado financiero por una excesiva integración? Vamos a ver, en este momento digamos que la operación BBVA supone una institución que va a tener una cuota de mercado por debajo del 20% aproximadamente, aunque varía por provincias y por regiones, pero aproximadamente en ese entorno. Tenemos que pensar que en España existen multitud de entidades financieras y en concreto existen las cajas de ahorros que tienen más del 50% de cuota en todas las actividades del negocio financiero y que incluso a nivel local algunas de ellas tienen porcentajes de mercado pues muy superiores a lo que puede ser la cuota de mercado que tenga el nuevo BBVA o que tenga por ejemplo otra institución de reciente fusión como es el BSCH.

De tal forma que yo creo que lo que el consumidor tiene que ver en todo ese tipo de proceso no es una menor competencia, sino muy al contrario, básicamente este tipo de movimientos generan aún más competencia, quizá entre el menor número de instituciones pero mucho más competitivas y también desde el punto de vista de la propia solidez y fortaleza del sistema financiero español yo creo que también los clientes y la población en general tiene que pensar que es un tema muy importante el contar con instituciones financieras muy sólidas, muy fuertes, muy potentes y que sean capaces además de ofrecer una gama de servicios y de productos muy amplia tanto a nivel nacional como a nivel internacional. ¿Cree usted que si no lo hiciéramos nosotros vendrían a hacernos competencia de fuera y podrían ocupar posiciones

otros bancos internacionales? Yo creo que de hecho eso es así, cada vez va a ser más así, es decir la actividad financiera es una actividad que hoy en día con el desarrollo de la tecnología posibilita entrar en otros mercados de una forma mucho más fácil y hay ejemplos recientes en el mercado español y vamos a ver cómo las entidades extranjeras van a ser cada vez más competitivas, van a venir nuevas entidades a competir quizá con otras formas de lo que ha sido el pasado, con otros mecanismos, con otros canales de distribución, con otros productos y también vamos a asistir muy probablemente a una diseminación o difuminación de las barreras entre sectores, es decir, puede producirse a futuro también y es uno de los temas que también están identificados por parte de mucha gente la entrada en actividades financieras de compañías o de sectores no estrictamente dentro del sector financiero como ha ocurrido por ejemplo en el caso del Reino Unido. Sí, esta es una pregunta para Julio López, normalmente en una fusión siempre se habla del choque de cultura empresarial y en este caso hay evidentemente dos culturas distintas en dos situaciones diferentes, hay unos ratios que parecen sensiblemente mejores en el BBV y en ese caso parece que hay previsto un cambio en el diseño cultural, ¿cómo se ha previsto?, ¿hay algún problema?, ¿va a haber algún impacto por el choque de las dos culturas? Lo que lo que denominamos cultura empresarial es un factor crítico dentro de la banca, la banca como decía el banquero Aguirre Gonzalo se hace con un poco de dinero y muchísima confianza y la confianza la dan las personas, la confianza no nos la dan ni los edificios ni los balances y por eso es fundamental para conseguir un gran éxito en BBVA contar con una cultura que como decía antes sea ilusionante y sea desafiante, la nuestra lo está siendo ya porque partimos de dos entidades que han conseguido a lo largo de los últimos cuatro años unos éxitos muy importantes en sus respectivas entidades de origen y la hora de lo que se trata es de conseguir que la síntesis de las dos culturas sea algo que recoja lo mejor de cada una de las partes, el éxito de esta operación no es tanto imponer una cultura como el conseguir que la cultura que seamos capaces de crear y de transmitir al mercado sea mejor que la que tenían las dos entidades precedentes, ese es el sentido de ilusiones, ese es el sentido de desafío que tiene esta operación y es la que va a hacer movilizarse a las más de 90.000 personas que formamos parte de BBVA con un sentido de dirección nosotros somos un proyecto de empresa líder y el liderazgo en banca descansa siempre en las personas por tanto en definitiva este es un proyecto para hacer de las 90.000 personas que trabajamos en BBVA pequeños líderes, si cada uno de nosotros somos capaces de dar un paso en esa dirección de ser un poco mejor el resultado para el conjunto va a ser sin duda magnífico, sí pero ahí hay que hacer un gran esfuerzo de síntesis cultural, de transformación y también de comunicación, hasta qué punto está prevista la integración, se va a funcionar con una o con dos marcas, hay ventajas e inconvenientes sin duda de las dos decisiones pero quizás ustedes ya tengan previsto pues cuál va a ser el proceso de integración y si van a llegar al final a una sola marca o es mejor seguir con las dos marcas, bueno pues básicamente respecto al proceso de integración en general hay que decir que está bastante estudiado, de hecho la idea es lanzar todo el proceso de integración y toda la constitución de los equipos de integración en esta misma semana, desde un punto de vista de las marcas hay que tener en cuenta los precedentes que se han producido en España y en otros países y al final la experiencia demuestra que fusionar o unir o integrar totalmente las distintas marcas en las distintas redes

de distribución que es donde está fundamentalmente el valor de las instituciones financieras desde el primer momento sin haber conseguido una integración previa de todos los sistemas informáticos y todas las actividades de que llamamos nosotros de back office o de apoyo administrativo a la gestión comercial y a la relación con la clientela pues ha generado muchísimos problemas desde el punto de vista de pérdidas de negocio, de pérdidas de cuota, de efectos que llamamos nosotros de distracción, porque hay que pensar que en este momento una red como la de Argentina y de la EBB Junta supone un volumen de oficinas y de personas muy importante y que es muy fácil que en ese proceso de integración rápida inicial pues se produzcan disfuncionalidades, por eso se ha optado básicamente por un sistema en el que el foco inicial de la integración está puesto en todo aquello que los clientes no ven, todos los sistemas informáticos, todos los centros administrativos, todos los servicios centrales, de tal forma que podamos ir a un proceso progresivo e inteligente de integración usando diferentes marcas incluso diferentes niveles de segmentación de clientes y usando diversos niveles de diferenciación geográfica en ese proceso de integración inteligente de las redes una vez que todos los sistemas de alguna forma y los centros administrativos estén integrados, yo aquí me gustaría poner un ejemplo porque aquí creo que el sistema financiero tiene mucho que aprender de lo que es la industria y por ejemplo en este momento pues tenemos grupos en el sector de automóvil que funcionando desde un punto de vista tecnológico desde un punto de vista de motores estructuras chasis etcétera etcétera exactamente igual tienen diversas marcas posicionadas para distintos segmentos de clientes por ejemplo audi volkswagen seat escoda etcétera etcétera entonces esto es un poquito el tipo de ejemplos que yo creo que dentro del sistema financiero hay que saber si hay que distinguir la marca del corazón por así decirlo del negocio de todas maneras uno de los objetivos de la fusión es la creación de valor y en este caso lo que es importante es detectar los yacimientos de valor en los que se basa una fusión cuáles son los yacimientos de valor en los que está basada esta fusión julio lópez viene la creación de valores el objetivo de la fusión esta es una operación que pretende mejorar las ya exigentes metas que teníamos cada una de las entidades por separado desde el punto de vista de creación de valor para sus accionistas y lo que queremos ahora es con el proyecto de generar estos nuevos yacimientos de valor que hemos situado en torno a tres ideas o a tres conceptos que son y que los podemos denominar como una una ecuación de valor que sería la idea de asociar el tamaño y luego quisiera precisar algo la idea de tamaño con la tecnología y el talento esas son las tres tes que consideramos forman el nuestro campo de actuación el primero es el tamaño el tamaño es relevante en cualquier actividad económica pero no tanto la dimensión absoluta del tamaño sino dar con aquella dimensión que de acuerdo con las capacidades competitivas que una compañía tiene es la que le permite optimizar la creación de valor yo creo que todos tenemos en mente entidades financieras de gran de enorme dimensión en tema en términos de volumen de activos manejados que sin embargo no han sido capaces de crear valor para sus accionistas para nosotros la dimensión tiene más mucho más que ver con la capacidad de contar con el ticket mínimo exigido para participar en determinados negocios y hay algunos negocios del sector financiero que requieren contar con una base de clientes amplia con una balance lo suficientemente poderoso para poder soportar determinadas operaciones y sobre todo el tamaño es importante porque permite mantener

opciones estratégicas abiertas es decir para para bbva es mucho más fácil posicionarse en latinoamérica y al mismo tiempo mantener una visión muy clara de lo que está pasando en europa que para cada una de las entidades por separado es decir ahora es evidente que hay determinadas operaciones para las que se necesita tamaño y también hay determinadas cosas que evita el tamaño por ejemplo una opa o una toma agresiva no el factor ahora tamaño está más asociado a lo que algunos consultores están calificando como el imperativo de la capitalización el tamaño está cada día más ligado con la capitalización y la capitalización es una función del volumen de fondos propios por el multiplicador que el mercado aplica a una determinada sociedad nuestro objetivo nuestro yacimiento de valor es tanto generar una creciente autofinanciación para nuestras operaciones como mantener unos multiplicadores elevados y por ello es importante los otros dos factores de la ecuación la tecnología la tecnología está cambiando las bases del negocio financiero y la tecnología en nuestra opinión es un facilitador de estrategias es un elemento facilitador de las estrategias nosotros somos un banco comprometido con la tecnología vamos a ser un banco inversor de forma intensiva en tecnología pero no quiero olvidarme de la tercera de la tercera t el talento porque el talento probablemente es el factor que permite que la creación de valor alcance un carácter exponencial es decir si tuviéramos que expresarlo en términos de una fórmula matemática sería temas t elevado a tener y hay demasiadas test ya pero yo creo que es algo muy gráfico tamaño más tecnología más talento más o por talento es la ecuación diferencial para la creación de valor y también lo que sí se ha visto con esta fusión es que el mercado no ha reaccionado como se esperaba como muchos inversores esperaban porque ha habido esta falta de sintonía con el mercado ha sido por el momento especial que estaba viviendo el mercado de valores ha sido porque justo cuando se produjo la fusión había esa sensación de mayor volatilidad aunque ahora ya se está corrigiendo bueno yo creo que ha sido como todo este tipo de cosas no responden a un único factor sino que es un cúmulo de factores no en primer lugar la operación desde el punto de vista sobre todo de los inversores especializados y de la gente que sigue muy atentamente en el cabal es pues era un tema el que se venía hablando desde hacía mucho tiempo independientemente de que hubiera conversaciones o no no de tal forma que cuando la operación se anuncia pues de alguna forma no se produce ese factor sorpresa de alguna forma porque el mercado ya había venido anticipando de alguna forma que pudiera producirse una operación de esta naturaleza eso en primer lugar por otro lado dentro de lo que es la base accionaria del antiguo argentaria hay un peso importante de inversores institucionales inversores institucionales que habían también de alguna forma posiciones habían posicionado para alguna operación de este tipo en algún momento o una fusión una adquisición o algún tipo de operación importante sobre argentaria y de alguna forma estaban esperando también algún tipo de prima sobre el valor de mercado en esa en esa operación como saben ustedes la ecuación de canje básicamente se definió sobre el valor de mercado de alguna forma dentro de los términos de una fusión paritaria y amigable como es la que se ha producido pero de todas maneras yo creo que a los oyentes y también inversores lo que les puede interesar más es no el momento pasado sino cuáles son las expectativas como nos ha explicado antes julio lópez en relación con el multiplicador con la eficiencia etcétera no un poco sitúeme la acción en el futuro básicamente eso es respondiendo a esa falta que era un

poco su pregunta entiende la falta de una buena percepción si estaba muy lo que pasa es que como tenemos poco tiempo quería acortar el camino pues entonces básicamente desde el punto de vista del futuro o sea yo creo y todo el mundo reconoce y en este momento empiezan a salir ya algunos análisis importantes de analistas algunas opiniones inversores en esta línea es que básicamente la unión entre bbv y argentaria crea una nueva institución que es mucho más poderosa mucho mejor que cada una de las dos por separado que es la solución que estratégicamente tiene más sentido para tanto desde la perspectiva antigua de argentaria como desde la perspectiva antigua de bbv y que básicamente la nueva institución está en disposición de crear valor activamente a futuro y no sólo es de una forma de una forma podemos decir de reducción de la capacidad productiva o vías sinergias de costes lo importante de esta fusión es que además de posibilitar a dos instituciones que eran ya muy eficientes seguir avanzando muy fuertemente en su reducción de costes y en unos niveles de eficiencia absolutamente sobresalientes en lo que sea en lo que será la banca europea además de son posibilitar una actuación expansiva de crecimiento porque de alguna forma el mayor valor que se le puede ofrecer a los inversores es tener una institución que además de ser muy eficiente en costes sea capaz de generar crecimientos sistemáticos y sostenidos en el tiempo estupendo y estábamos hablando de reducción de costes en cuanto se estima que va a ser la reducción de costes con la fusión bueno nosotros hemos establecido un objetivo para los próximos tres años de 85 mil millones de reducción de la estructura de costes del grupo combinado que eso habría que multiplicarlo por el multiplicador no para ver el incremento bueno eso ya son cosas que los analistas tienen que valorar pero efectivamente pero de alguna forma eso se conseguiría en tres años y es un objetivo ambicioso en el sentido que estaríamos hablando de un 17 por ciento de la base de costes combinada de las dos instituciones gestionables es decir realmente de todos aquellos costes que se ven afectados por el proceso de integración todo este programa de reducción de costes es basado en la tecnología o hay otros ahorros bueno básicamente ese programa de reducción de costes afecta al conjunto de las dos instituciones es decir o sea una parte muy importante es la parte de sistemas pero indudablemente también hay muchísimos temas desde el punto de vista de capacidad de compra de negociación con proveedores en muchísimos temas también en términos de las estructuras de back office intermedias de red hay muchísimos temas también desde el punto de vista de la propia estructura de recursos humanos de las dos instituciones en términos de rejuvenecimiento de las plantillas etcétera etcétera es decir eso es un tema que afectará al conjunto de la organización a medida que vayamos avanzando en ese proceso y ahora vamos a ver qué nos dice don julio lópez de cómo está cambiando el panorama bancario europeo indudablemente estamos asistiendo a un nuevo diseño estamos en condiciones en europa de competir con la banca americana nos puede hablar de esto yo creo que europa es una realidad en primer lugar poco conocida por los europeos europa es un mercado muy atractivo para todas las entidades financieras cuando digo todas me refiero a las europeas y a las no europeas a las americanas por tanto lo primero que tenemos que tener en consideración es que europa es desde el punto de vista de la industria de los servicios financieros el principal campo de batalla que las entidades financieras tienen por muchas razones pero básicamente porque la capacidad de ahorro de la nueva zona euro y las perspectivas de desarrollo de la actividad financiera tanto en términos de extensión

de la gama de productos que los europeos consumen como por las características demográficas que van a permitir el desarrollo de negocios como la gestión de activos y las pensiones pues hacen que este sea un terreno abonado para que lleguen nuevos y nuevos competidores y es algo a lo que manuel se ha referido hace algunos momentos cuando hablaba del incremento del grado de competencia este es un mercado en primer lugar europa es un mercado atractivo dicho esto es un mercado atractivo que está sufriendo en este momento que está en este momento siendo regulado y hay un factor muy importante que es la regulación dentro de la actividad financiera no nos podemos olvidar de que hoy en este preciso momento en bruselas se está decidiendo muchas cosas que van a afectar al futuro del sector financiero y eso es algo que las entidades financieras españolas debemos tener siempre en mente mercado atractivo más un mercado que está en proceso de regulación hace que todo el mundo esté intentando posicionarse de la mejor de la mejor forma los europeos y también los americanos que están en los americanos y la gran cuestión es saber qué modelo qué modelo es el que va a prevalecer si el modelo de servicios financieros europeos que es lo que se ha denominado como banca universal que sería el modelo de la banca alemana tradicionalmente de la banca francesa de la banca española italiana o bien el modelo anglosajón donde se había producido una separación entre las distintas actividades financieras ese modelo anglosajón está precisamente en revisión en eeuu se acaba de publicar la nueva reglamentación de que permite la creación de grandes conglomerados financieros y eso a las entidades financieras europeas nos debe hacer pensar si estamos suficientemente preparados para hacer frente a una nueva a una nueva ola de competencia yo creo que no hay no creo que haya un análisis académico que dé una superioridad absoluta a ninguno de los dos modelos será alguien puede alguien puede arguir que es mejor entendiendo como mejor el que asigna de forma más eficiente los recursos el modelo americano yo creo que eso no es no es en absoluto una cuestión cerrada creo que en europa determinados sistemas como la banca española entre ellas la banca inglesa ha podido demostrar ha acreditado que se puede crear valor y que se puede cumplir de manera muy eficiente con este mecanismo de asignación de los recursos por tanto como profesional yo estoy encantado estoy viviendo una época apasionante creo que vamos a ver grandes cosas grandes cambios no grandes cambios pero de todas maneras yo creo que fundamentalmente en el diseño futuro interviene por supuesto la capacidad que tengan los líderes de marcar una estrategia acertada y en ese caso se han apoyado mucho en la inversión en latinoamérica porque es porque otros mercados tenían más dificultad o porque la afinidad cultural es muy importante en este sector hasta qué punto es importante esto para el sector bancario yo puedo hablarles desde la experiencia desde la reflexión que hicimos cuando hace algunos años empezamos a invertir en américa latina nosotros consideramos la posibilidad de invertir también en el este de europa pero nuestra obligación es responder ante nuestros accionistas de que estamos haciendo la mejor utilización de sus recursos y la mejor utilización de los recursos en este momento tanto por las expectativas de crecimiento del mercado como por la posibilidad de transferir nuestras habilidades competitivas está situada en américa latina les daré sólo un dato en españa el 95 por ciento de la población mayor de 18 años tiene al menos una cuenta bancaria ese porcentaje en américa latina está por debajo del 20 por ciento el tipo se nos está acabando nos parece muy interesante pero me gustaría que

comentara si es necesario en europa un cambio legislativo para que nos permita un poco mejorar nuestra capacidad de alianza o poder transferir mejor este este modelo bueno yo creo que claramente es un hecho reconocido que uno de los unas dificultades que tiene todo el proceso de integración al menos dentro del sistema financiero pero también en otros sectores pan-europeo es la existencia de distintas normativas en nuestro caso concreto de supervisión bancaria y también desde el punto de vista fiscal y societario es decir no tiene nada que ver la norma de sociedades en españa como la norma de sociedades en italia o en otros países o igualmente el tratamiento fiscal de determinadas operaciones esto lógicamente es un es una dificultad aunque en algunos casos uno puede encontrar algún tipo de vehículo de instrumentación inteligente que de alguna forma sea sea adecue tanto a una normativa como a otra normativa pero indudablemente lo que está ocurriendo en este momento es que el sistema financiero se percibe en todos los países como algo absolutamente crítico desde el punto de vista del interés nacional a nivel de las autoridades y de los gobiernos locales en cada uno de los países y hay un cierto temor también a la deslocalización del control y la supervisión bancaria y también al tema de tributación de alguna forma en este sentido las instituciones estamos yendo un poquito por delante de lo que son de alguna forma los reguladores y eso siempre es así es decir siempre suele ser así y yo creo que tardaremos todavía algún tiempo en que las normativas y las instituciones de cada uno de los países adecuen un marco en el que este tipo de operaciones transnacionales y desarrollos futuros en europa pues pues pueda ser posible si para que se faciliten habría que eliminar unas cuantas interferencias yo no lo haría interferencia sino que son marcos regulatorios que vienen estando en vigor desde los últimos años e incluso algunos más de mucho más tiempo y que de alguna forma hay que pensar hasta qué punto son adecuados o están adaptados a un escenario futuro que está cambiando drásticamente entre otras cosas por el propio proceso de unión monetaria de acuerdo pues yo creo que con esto ya hemos completado lo que era una experiencia vivida desde el punto de vista de los protagonistas muchas gracias por su presencia entre nosotros muchas gracias en revista de economía esta noche hemos hablado de la fusión del banco bilbao vizcaya y argentaria agradecemos a julio lópez director general adjunto del banco bilbao vizcaya a manuel gonzález y director de desarrollo corporativo de argentaria y a petra mateos catedrática en economía de la empresa de nuestra universidad sus interesantes aportaciones sobre el significado de esta operación financiera la semana que viene volveremos a las 10 y 10 de la noche en radio 3 de radio nacional de españa y trataremos entre otras cuestiones del sistema de cuentas nacionales sec 95 con el profesor de nuestra universidad fernando carrasco canals nada más les esperamos en revista de economía el próximo sábado y ahora les dejo con el espacio matrícula abierta que les presenta maite albéniz