

Bankia, del rescate a la rentabilidad



“ El FROB debe desinvertir en Bankia antes de que finalice 2019, pero tiene que explorar la estrategia de salida más adecuada para optimizar el precio ”

Bankia es hoy en día una de las entidades más rentables de España. En tan solo cinco años, el banco presidido por José Ignacio Goirigolzarri ha conseguido sanear sus cuentas, multiplicar su valor en Bolsa y convertirse en una entidad solvente que se plantea el futuro con voluntad de crecer y despierta el interés de los fondos internacionales ante las desinversiones del FROB, que todavía controla el 60% de la entidad.

Su consejero delegado, José Sevilla, ha sido uno de los artífices de esta historia de éxito. Hombre de confianza de Goirigolzarri, entró en Bankia procedente de BBVA, donde había ocupado distintos cargos de responsabilidad como director general de Riesgos y miembro del Comité de Dirección, y en 2014 fue nombrado consejero delegado.

El directivo participó en el Encuentro del Sector Bancario organizado por IESE y EY, donde fue entrevistado por el profesor José Luis Suárez. Estas fueron algunas de sus declaraciones.

JOSÉ LUIS SUÁREZ: El pasado mes de diciembre Bankia puso a la venta, a través del FROB, un 7% de su participación. El proceso de desinversión del Fondo de Reestructuración Bancaria debe concluir antes de que finalice 2019. ¿Cuáles son las perspectivas?

JOSÉ SEVILLA: Con la venta realizada en el mes de diciembre, la participación del FROB pasó del 67 al 60%. Era una operación que estaba prevista hace tiempo, porque era necesario reiniciar la privatización de la entidad, pero antes había que esperar a que las Juntas de Accionistas de Bankia y BMN aprobaran la fusión.

La operación ha sido muy positiva, porque la demanda y actitud de los inversores –especialmente los internacionales– ha sido muy buena, y eso es un síntoma de confianza tanto en el sector bancario como en la economía española.

Efectivamente, el FROB está obligado a desinvertir en Bankia antes de que finalice 2019, pero tiene que explorar la estrategia de salida más adecuada para optimizar el precio. En ese sentido, creo que en los dos próximos años hay espacio suficiente como para seguir realizando colocaciones en Bolsa de paquetes como las que se realizaron en 2014 y en

diciembre de 2017. Es algo que ya han hecho otros bancos europeos, como Lloyds, que tuvo una participación pública importante y tras colocaciones sucesivas de paquetes en Bolsa, se ha privatizado totalmente.

J.L.S.: En 2017 se cumplieron cinco años desde el rescate de Bankia. ¿Qué valoración hace de este proceso?

J.S.: Después de este tiempo sigue habiendo una pregunta latente en la mente de todos los contribuyentes: ¿tiene sentido rescatar a los bancos? En Bankia creemos que desde un punto de vista conceptual existe la posibilidad de dejar caer a los bancos, pero si estos tienen un cierto tamaño e importancia en la economía, su liquidación puede tener unas consecuencias tremendas. Ningún país de nuestro entorno ha dejado caer un banco. La crisis económica ha propiciado la liquidación de bancos pequeños, pero ninguno grande.

En 2012 Bankia tenía 60.000 millones de euros en depósitos garantizados por el Fondo de Garantía de Depósitos. Si en ese momento se hubiera liquidado la entidad, ¿quién habría pagado este dinero y qué repercusiones habría tenido en el sistema?

Recordemos que uno de los problemas de la economía española en esos momentos era la elevada prima de riesgo. Estábamos pagando 600 puntos básicos, y un bajada de tan solo un punto suponía un ahorro de 20.000 millones de euros, que son más o menos las ayudas públicas que se inyectaron en Bankia.

Yo creo que el hecho de rescatar Bankia y permitir que haya vuelto a ser una entidad rentable y solvente, ha contribuido a mejorar la percepción sobre el país y a mejorar la prima de riesgo, y los ahorros que esto implica son sustancialmente superiores al dinero que se utilizó en el rescate.

Nuestro principal objetivo ahora es maximizar la recuperación de las ayudas públicas que se han invertido, y estamos trabajando para que su principal accionista, el FROB, pueda recuperar el dinero. En este sentido, tenemos que agradecer a los contribuyentes la apuesta que hicieron por Bankia y la oportunidad que nos dieron para convertir la entidad en un proyecto rentable.

J.L.S.: La medición que hace el FMI del coste de los beneficios propios de la banca clasifica a los bancos débiles por debajo del 8%, los que tienen una rentabilidad adecuada se sitúan entre el 8 y el 10% y los más solventes están por encima del 10%. La banca española está en el 8,3%, que es aproximadamente la cifra que registra Bankia. **¿Seguirá siendo la rentabilidad el principal desafío del sector a corto plazo?**

J.S.: La rentabilidad de nuestro negocio depende mucho del nivel de los tipos de interés. Y, lógicamente, con tipos de interés negativos generar niveles aceptables de rentabilidad es complicado.

J.L.S.: Está comprobado que las pymes españolas soportan un coste menor que las alemanas, y que las hipotecas españolas son las segundas más baratas de Europa, solo por detrás de las finlandesas. **¿Cómo influye esto en los márgenes?**

J.S.: Hace tres años la pregunta era por qué las pymes españolas se financiaban con un tipo de interés más alto que las alemanas. Ahora, el coste de financiación de la pyme española está algo por debajo de la alemana, lo cual tampoco es una situación normal.

Por otro lado, es cierto que los españoles pagamos por las hipotecas bastante menos que lo que pagan los alemanes, franceses o italianos. La razón es que la mayor parte de las hipotecas españolas tienen un interés variable, mientras que en Alemania tienen un interés fijo.

Personalmente creo que es positivo tener un sistema financiero tan eficiente que es capaz de proveer crédito a la economía en mejores condiciones que el resto de los suministradores europeos, y es algo que no se valora demasiado.

Hace tres años, nos preguntábamos si el proceso de consolidación del sector bancario español implicaría una merma en la competencia, pero ha ocurrido todo lo contrario. Sigue habiendo una competencia importante en nuestro sector bancario, pese a que la demanda de crédito no es particularmente boyante, pero el negocio ha conseguido aumentar la eficiencia, y esta es la única manera que tendremos a medio plazo de compensar la presión en los márgenes.

J.L.S.: En 2008 se alcanzó el pico de crédito y desde entonces el crédito total ha caído a un tercio. En los últimos años la economía ha mejorado notablemente, pero el crédito no se recupera. **¿Está influyendo la digitalización en la forma que tienen las empresas de financiarse?**

J.S.: Ciertamente, la revolución tecnológica ha generado modelos de negocio que son menos intensivos en el uso de capital y que requieren una menor financiación. Esa es una cuestión que afecta a todas las economías, no solo a la española.

Por otro lado, nuestro país todavía se encuentra muy afectado por el proceso de desaholamiento. Recordemos que en 2007 y 2008, el crédito a empresas y familias en España sobre el PIB superó el 160%, mientras que en Europa rondaba el 100%. Este gap se ha ido estrechando, y hoy el crédito en España está más en el entorno de un 115%.

“ Existe la posibilidad de dejar caer a los bancos, pero si estos tienen un cierto tamaño, su liquidación puede tener unas consecuencias tremendas en la economía ”

Desde el punto de vista académico, el coste del capital depende de los tipos de interés a largo plazo libres de riesgo, y en el caso de Europa, el bono alemán con tipos a largo plazo, a 10 años, se encuentra entre un 0,30 o 0,40%; por lo tanto, el coste de capital debería ser un poquito más reducido que el que se pedía tradicionalmente a los bancos.

Sin embargo, no hay que olvidar que los bancos en Europa tenemos un reto, que es obtener una rentabilidad por encima del coste del capital para justificar la inversión bancaria.

Es cierto que en el corto plazo esta rentabilidad está muy condicionada por los bajos tipos de interés, que incluso alcanzan niveles negativos, y todo esto añade presión. Mientras los tipos de interés continúen así, la eficiencia va a seguir siendo un objetivo prioritario en la gestión de las entidades financieras. Debemos ser más eficientes para compensar la presión en cuanto a rentabilidad. Y para conseguirlo existen muchas palancas que van desde los procesos de consolidación hasta el uso de la tecnología.

En Bankia somos especialmente sensibles al entorno de los tipos de interés, porque casi todo nuestro crédito es de tipo variable, lo cual significa que el Euribor marca la rentabilidad de nuestra cartera de crédito. Los bancos necesitamos tipos de interés altos para ganar dinero, pero sí es muy importante que pasen del terreno negativo al positivo.

Por tanto, la presión en cuanto a la rentabilidad va a seguir siendo fuerte en 2018, pero a medida que esto se vaya normalizando, comenzaremos a notar las mejoras.

“ Nuestro principal objetivo ahora es maximizar la recuperación de las ayudas públicas que se han invertido en el rescate de Bankia ”



“ España ahora cuenta con un sistema financiero eficiente, capaz de proveer crédito en mejores condiciones que el resto de los suministradores europeos ”

Sin embargo, este proceso también tiene aspectos positivos, ya que es la primera vez que el PIB español crece mientras el crédito sigue cayendo. Nuestra economía está progresando, se están batiendo récords en creación de empleo, y todo mientras el crédito sigue descendiendo. Es bueno y sano que la economía crezca mientras el proceso de desapalancamiento crediticio continúa.

Ahora mismo es difícil prever hasta cuándo va a durar este proceso. Los flujos de crédito se están recuperando tanto para las familias como para las empresas, y creo que en 2018 los volúmenes y los saldos crediticios van a crecer poco, por lo que todo apunta a que será un año difícil en cuanto a gestión bancaria.

J.L.S.: Las comisiones también afectan a la rentabilidad. En el conjunto del sector bancario las comisiones subieron un 11%, pero en Bankia únicamente crecieron un 4,1%. ¿Se trata de otra fuente de rentabilidad que puede mejorar?

J.S.: Las comisiones van a seguir siendo un elemento muy importante para el sector, pero en Bankia tenemos una actitud diferente en este ámbito.

El proceso de reestructuración de la entidad nos hizo reflexionar sobre el modelo de negocio y el tipo de relación que queríamos tener con nuestros clientes. Nos dimos cuenta de que uno de los elementos que creaba más rechazo era el cobro de comisiones, y nos pusimos a trabajar en un modelo diferente.

Hicimos una apuesta muy decidida a principios de 2016 que está teniendo beneficios muy claros en términos de atracción de nuevos clientes. En septiembre de 2017 nuestra base de

clientes había aumentado en 144.000 personas, y creemos que una buena parte de este crecimiento es el resultado de ese posicionamiento. El incremento de clientes generará mayores ingresos en un futuro, y esto dará lugar a una ecuación rentable y positiva para Bankia.

Sin embargo, creo que seguirá habiendo un espacio importante para comisiones donde el cliente percibe que existe valor, como en el negocio de banca-seguros, en los fondos de inversión, en la gestión de activos, etc. Por lo tanto, esas palancas de crecimiento de ingresos por comisiones van a seguir siendo muy importantes.

J.L.S.: El proceso de concentración bancaria en España ha sido muy intenso, y Bankia tiene una experiencia reciente tras la fusión con BMN. ¿Cree que este proceso de integración continuará en el futuro? ¿Sería conveniente que se realizaran nuevas fusiones, incluso procesos de concentración internacionales?

J.S.: En un entorno donde la eficiencia es clave, la consolidación tiene un gran valor. En los últimos meses parece que el supervisor está viendo con buenos ojos las fusiones transfronterizas en Europa, pero es importante no confundir deseos con realidades. Aunque en los últimos años se ha avanzado mucho en términos de unificación, el sistema bancario europeo tiene importantes diferencias en aspectos regulatorios y requerimientos.

Existen rumores sobre posibles concentraciones en Europa, pero en el ámbito nacional todavía hay oportunidades, especialmente tras el cambio normativo que exige requerimientos regulatorios en términos de emisiones de capital difíciles de cumplir para los bancos más pequeños ■