



CONFEDERACIÓN
ESPAÑOLA DE
**DIRECTIVOS
Y EJECUTIVOS**

Con la colaboración de:

Deloitte.

Liderando en positivo

Entrevista José Antonio Olavarrieta

Noviembre 2009

www.liderandoenpositivo.com



Con el soporte tecnológico de:

Laviniainteractiva

“La innovación para las cajas de ahorros debe ser constante y es una bandera para mantener el liderazgo”

José Antonio Olavarrieta, director general de la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA)

Con una extensa carrera profesional en el sector financiero sobre sus espaldas, José Antonio Olavarrieta, director general de la CECA y presidente del Instituto Mundial de Cajas de Ahorros, señala la innovación constante como una de las piezas clave en la gestión y en el liderazgo. En su opinión, ambos factores, junto con la internacionalización, son imprescindibles para mantener el liderazgo de la banca retail española.

¿Cómo cree que ha evolucionado el liderazgo el sector de las Cajas de Ahorros?

Está claro que, con las condiciones económicas actuales, cambiará el entorno, pero no los modelos de liderazgo. Al igual que las grandes civilizaciones deben adaptarse al cambio, los líderes empresariales también.

¿Cómo fomenta una organización como la CECA esa gestión de los cambios?

La CECA se ancla en tres grandes ejes: asociación, foro de reflexión estratégica y nexo de cooperación de las 45 cajas confederadas, así como banco de servicios financieros y back office que busca economías de escala entre las cajas (un modelo que hemos exportado). Igualmente, la CECA proporciona un back up de tecnología. Con estos ejes, se desarrolla la colaboración y se fomenta el liderazgo de todas y cada una de las cajas. En todas las demarcaciones del territorio nacional, los problemas se parecen, pero no son iguales, de ahí que sea imprescindible ejercer ese nexo de unión. Las cajas de ahorros han sustentado el liderazgo en la banca de proximidad o *retail* en sus territorios de origen, lo que les aporta un vínculo “indisoluble” con la clientela. Para mantener esa sensación de pertenencia del cliente a las cajas, hay que estar constantemente potenciando una relación de “traje a medida”, que es la base del liderazgo de las cajas de ahorros.

¿Qué relevancia adquiere a este respecto la gestión del conocimiento?

Todas las cajas están aportando ideas para crear nuevos caminos y nuevos productos. Por ejemplo, se ha ganado recientemente un concurso a escala europea sobre la firma digital, que ya está en marcha en 5.000 oficinas y en 18 cajas. Eso es el fruto de la cooperación, entendiéndose que una vez obtenido el producto, las cajas siguen compitiendo para mantener sus propios intereses. Pero, de no haber sido por el brainstorming común, el liderazgo seguramente no hubiese sido posible.

¿Qué papel juega la innovación para afianzar dicha posición de liderazgo?

Cuando se comenzó la instalación de los cajeros automáticos en España (aquella realidad se llamaba Red 6.000, ya que existían seis mil en todo el territorio), fueron las cajas quienes introdujeron esa modalidad de servicio al cliente. Probablemente, la inversión que ha hecho las cajas en tecnología es tan fuerte como consecuencia de que las cajas dedican todos sus beneficios a reservas (menos un 25/28% a la obra social), lo que les ha permitido liderar también los sistemas de pago, los terminales de punto de venta, la banca electrónica, la banca telefónica, etc.

Para eso, en confederación, hay un comité que forman las cajas que recibe el nombre de COAS, en la que se analizan y estudian constantemente de qué modo pueden mejorarse los servicios a través de la innovación y la tecnología. La supremacía tecnológica de las cajas es un hecho. Ya en 1983, todas las sucursales estaban conectadas a un ordenador central, lo que permitía que cualquier cliente en cualquier lugar estuviese conectado a su cuenta en tiempo real.

Cuando yo me incorporé a la CECA en 1989, un año después un colega italiano me comentó que acababan de lograr conectar online un parte de la red. Con este ejemplo, puede usted ver la dimensión tecnológica de las cajas españolas. La innovación para nosotros debe ser constante y es una bandera para mantener el liderazgo.



“España debe liderar el sector financiero, sobre todo en el nivel de *retail*. La supremacía que se ha conseguido hasta ahora se debe a la convivencia en el mercado de las cajas y de los bancos”

¿Debe liderar España el ámbito de la innovación en sector financiero internacional?

El sistema financiero español está a años luz del resto, y no hay ningún patriotismo en esto. Un estudio que coordinó Deloitte entre los países de la eurozona demostraba que, de media, el cliente español paga 194 euros menos que los clientes en el resto de países de la UE. En España se ha producido esa “supremacía” en el sector financiero como consecuencia de que existen las cajas y los bancos. Esta competencia ha supuesto que el cliente sea el principal beneficiario, y por ello tiene los servicios mejores, más rápidos y más cercanos. Por ejemplo, cuando llegamos a la SEPA, una transferencia electrónica en España se realizaba de media en España en dos días; en algunos países europeos, esa media se situaba entre los 15/18 días. La CECA ha liderado con las cajas europeas el proceso de innovación, exportando tecnología.

Cuando hablamos del sistema financiero, por ejemplo, nadie se podrá quejar ahora de las provisiones anticíclicas que propuso el Banco de España. Los modelos de prevención ahora los copian el resto de países, lo cual no es casualidad.

España debe liderar el sector financiero, sobre todo en el nivel de *retail*. Por ejemplo, por muy remota que sea la localidad a la que usted vaya, allí cualquier caja le ofrecerá unos servicios tan sofisticados como los de cualquier banco de inversión. Eso es fruto del empuje que ha supuesto la competitividad.

“La CECA tiene el reto importantísimo de fomentar la internacionalización de las cajas y de las compañías españolas”

La media de sucursales por cada mil habitantes es del 0,27 en Inglaterra; del 0,51 en Alemania; y, en España, hay más de una sucursal completa por cada mil habitantes. Es evidente que hoy en día se necesita una reestructuración de ese exceso de capacidad de red, pero es cierto que gracias a esa capacidad hemos conseguido tener los mejores servicios de todos los países de nuestro entorno geopolítico-económico.

¿Cuál debe ser el nuevo modelo de gestión en la banca *retail*?

El modelo de la banca *retail* es mucho más resistente que el de gran banca de inversión. Hace tres años, algunos representantes de la banca de inversión pronosticaban que el modelo de las cajas de ahorros debería desaparecer. Sin el menor revanchismo, algunos de esos bancos de inversión ya no existen. Para mí, lo más importante es estar en la base de un negocio de *retail*, que es mucho más estable y menos vulnerable a las crisis del mercado internacional.

Por tanto, la colaboración directa de las cajas de ahorros con las empresas cobra ahora un mayor protagonismo...

Las cajas de ahorros están completamente encarriladas en la sociedad. Por ejemplo, el 64% de las pymes son clientes de las cajas de ahorros. Y son clientes porque las cajas de ahorros les han ayudado desde que era autónomos. El scoring del crédito que llevan a cabo es cercano al cliente, se basa en su conocimiento. Y son precisamente las cajas quienes están ayudando a las pymes a salir al exterior.

En ese cambio de *retail*, sin querer ser arrogante, quienes van a cambiar para parecerse a la banca de *retail* española son los demás.

¿Cómo debe impulsarse la internacionalización de las cajas y de las empresas españolas?

La CECA tiene un reto importantísimo. Hace aproximadamente diez años lanzamos un proyecto de internacionalización de las cajas, lo que, por ende, es un programa de internacionalización para todas las empresas a las que les están prestado. Es necesario acompañarlas: no estamos hablando solo de las barreras idiomáticas, sino también de procedimientos. Ahí estamos realizando un gran trabajo, pero todavía tenemos que hacer una labor docente clave.

Como presidente del Instituto Mundial de Cajas de Ahorros, debo reconocer que el sistema español es el ejemplo siempre. El nivel de acompañamiento a los clientes fuera y el fomento del liderazgo a través de las propias escuelas de negocios que tienen muchas cajas son buenos ejemplos de ello.

¿Cómo evolucionará el ámbito de la RSC en las cajas de ahorros?

Cuando a mí me eligieron presidente del Instituto Mundial de Cajas de Ahorros en Kuala Lumpur, un periodista me preguntó si las cajas podrían hacer RSC. Le contesté que nosotros llevábamos 200 años llevándola a cabo, pero nadie nos había dicho que se llamaba así. La obra social de las cajas en 2008 pagó 2.000 millones de euros después de impuestos. Además, lo hacen de una forma completamente voluntaria,

“El back to basics y el *retail* debe ser nuestro principal foco de actuación”

porque no es obligatorio por ley. Y, de todos modos, no hacemos excesivo uso de ello. La médula que rige nuestra fundación empresa es el compromiso social, junto con el capital que invertimos en las compañías españolas.

¿Es pues la clave de todo el back to basics?

Las cajas de ahorros lo tenemos muy claro: nuestro negocio es el *retail* y ese back to basics es exactamente donde se ha desarrollado. De dichas raíces aparece el mercado financiero, que se ha ido complicando con el tiempo. La sostenibilidad de los negocios de banca *retail* es, sin duda, mucho menos sensible a los traumatismos experimentados en el sector últimamente. Con la independencia de que las cajas también han realizado productos sofisticados, nuestra ventaja es que nuestro foco siempre ha sido el back to basics. Hay 4.400 empresas en España que están participadas por cajas de ahorros: de ellas, el 91% no cotiza en bolsa y el 68% tiene un nivel de capitalización menor de un millón de euros. Esto muestra la proximidad de las cajas a los clientes.

Contacto

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS - CEDE

World Trade Center

Moll de Barcelona, s/n Edificio Sur 3ª planta

08039 Barcelona (Spain)

Tel. +34 93 508 83 20

Fax. +34 93 508 83 21

Correo electrónico: info@directivoscede.com