



AA Aplicación 12.14

TARGOBANK, LA EMPRESA CONJUNTA ENTRE EL BANCO POPULAR Y CRÉDIT MUTUEL

Cristina Francisco Benito
Universidad Rey Juan Carlos

En junio del año 2010, el Banco Popular y el grupo bancario francés Crédit Mutuel anunciaron su propuesta de formar una alianza que implicaba la creación de una *joint-venture* o empresa conjunta entre ambas. Esta nueva empresa, participada inicialmente a partes iguales entre las dos, se denominó Targobank.

A pesar de ser uno de los bancos más importantes de España, en los años anteriores al acuerdo, marcados por la crisis económica, los resultados del Banco Popular se debilitaron fuertemente, lo que le obligó a llevar a cabo una gran reestructuración y optimización de su red de sucursales. Por esta razón, su objetivo principal en el año 2010 era conseguir la financiación necesaria para culminar este proceso. La situación era bastante distinta en Crédit Mutuel, que durante esos años había enfocado su estrategia fundamentalmente en la expansión internacional. Concretamente, uno de sus mercados objetivo era España, pero carecía de la licencia necesaria para operar en el negocio bancario en este país.

Aunque los objetivos de las dos empresas eran muy diferentes, lo cierto es que resultaron ser bastante complementarios. Crédit Mutuel podía ofrecerle al Banco Popular la financiación que necesitaba para completar su reestructuración, mientras que el Banco Popular podía abrirle las puertas del negocio bancario español al grupo francés, compartiendo la necesaria licencia mediante una alianza. Todo ello, sumado a la confianza generada entre ambas partes gracias a los acuerdos comerciales que ya venían celebrando desde el año 2005, los convirtió en los socios ideales para el nuevo proyecto: crear una empresa conjunta.

Así, la propuesta presentada en junio de 2010 tenía como finalidad crear un nuevo banco participado al 50% entre ambas partes. El propósito de esta empresa conjunta era la prestación de servicios bancarios minoristas con una fuerte visión internacional, centrándose principalmente en España, Francia, Portugal y Alemania.

Para ello, los socios realizaron aportaciones de muy distinta naturaleza. Por un lado, el Banco Popular aportó una de sus filiales, el Banco Popular Hipotecario, "vacío" de activos, como base para construir sobre ella el nuevo negocio. Esta aportación incluía 123 sucursales repartidas por todo el territorio español y sus más de 500 empleados. Además, el banco español también aportó la licencia bancaria que necesitaban para que el nuevo banco pudiera operar. Por su parte, Crédit Mutuel realizó una aportación económica que se materializó mediante la adquisición del 50% de ese Banco Popular Hipotecario, aportación que ascendió a los 312 millones de euros, quedando valorada la empresa conjunta en unos 625 millones de euros.

Cabe destacar que esta adquisición no se realizó hasta noviembre del 2010, tras obtener los permisos necesarios del Banco de España y de las autoridades europeas en materia de defensa de la competencia, ya que la operación implicaba una compra significativa del 50%. Al mismo tiempo, para sellar la alianza y como mecanismo de control hacia el socio, el acuerdo alcanzado también incluía la adquisición, por parte del Crédit Mutuel, del 5% del capital social del Banco Popular y la inclusión de un representante del grupo francés en su consejo de administración. Esta operación se realizó mediante





una ampliación de capital por valor del 3% del capital social del Banco Popular. Por su parte, el Banco Popular no pudo participar en el capital de Crédit Mutuel debido a que ésta es una sociedad cooperativa y, por lo tanto, no tiene acciones de libre transmisión.

Por otro lado, es destacable la inclusión de una cláusula en el contrato relativa a posibles modificaciones en la estructura de la propiedad de Targobank. Como ya se ha indicado, en un primer momento la propiedad de la empresa conjunta se encontraba dividida al 50%. No obstante, se concedió a Crédit Mutuel una opción de compra por valor del 50% en manos del Banco Popular, que podría ejercitar a partir de 2015.

El resultado final de este proceso fue la creación de un nuevo banco, participado al 50% por el Banco Popular y Crédit Mutuel, centrado en la banca minorista y especializado en los servicios a pymes y autónomos. En cuanto a su denominación, el nombre elegido para el nuevo banco fue Targobank, al igual que una de las filiales de Crédit Mutuel en Alemania, lo que generó importantes sinergias comerciales. Sin embargo, el nombre no se publicó hasta un año después, en noviembre de 2011.

Durante la duración de esta alianza, los propósitos para los que la empresa conjunta fue creada se cumplieron. Targobank mantuvo unos resultados estables y además de operar en España, Francia, Portugal y Alemania, tuvo acceso a una cartera de clientes mayor gracias a la presencia de sus creadores en otros países del mundo. Sin embargo, en el año 2015 Crédit Mutuel decidió adquirir un 1,02% del capital de Targobank en manos del Banco Popular, haciendo uso de su opción de compra y tomando el control de la compañía.

Este cambio en la titularidad provocó una reducción en las estimaciones de resultados para los tres años siguientes, disminuyendo el valor de la empresa y obligando a sanear la totalidad de su Fondo de Comercio. Además, en 2016 se produjeron ciertos cambios en la normativa española¹ que obligaron a Targobank a realizar una fuerte dotación de provisiones para hacer frente a los riesgos crediticios. Todo ello redujo los resultados de la empresa conjunta generando unas pérdidas de 143,6 millones de euros en el año 2016.

Sin embargo, para medir el éxito de una alianza, no solo hay que analizar los resultados de la misma, sino también comprobar si los socios han cumplido sus objetivos. En este sentido, se podría decir que para Crédit Mutuel la alianza fue beneficiosa, ya que consiguió entrar en el mercado español. Además, en 2015 obtuvo su propia licencia para operar en España, por lo que ya no sería tan necesaria la ayuda de un socio.

Por su parte, el Banco Popular obtuvo la financiación que necesitaba para culminar su reestructuración y durante unos años vio fortalecida su presencia internacional gracias al acceso a una cartera de clientes superior. Sin embargo, las grandes pérdidas de Targobank del año 2016 tuvieron un gran impacto en sus resultados, que junto a otras provisiones derivadas de su negocio inmobiliario dieron lugar a unas pérdidas de 3.485 millones de euros.

La negativa situación del Banco Popular provocó una gran incertidumbre sobre su futuro durante la primera mitad del año 2017, especulándose sobre una posible fusión o adquisición por parte de otro banco. Esta inestabilidad también podía afectar al futuro de Targobank, pudiéndose dar tres situaciones posibles:

- Que Crédit Mutuel mantuviera su alianza con un nuevo socio, el comprador del Banco Popular.

¹ Circular del Banco de España (nº4/2016): según calendarios definidos en función del tipo de cliente y de la categoría de préstamo, los bancos disponen de un plazo de 18 a 21 meses para cubrir el 100% de los préstamos dudosos; sin embargo, deben constituir provisiones de entre el 20% y el 60% del valor de los préstamos tras 90 días de incumplimiento mientras que antes solo tenían que provisionar el 25% al cabo de este periodo.





- Que Crédit Mutuel decidiera finalizar la alianza adquiriendo el 49% del capital social de Targobank en manos del Banco Popular para evitar trabajar con un nuevo socio con el que carece de la confianza necesaria.
- Que Crédit Mutuel decidiera no continuar la alianza ni estuviera interesado en adquirir el 49% restante, por lo que Targobank España desaparecería.

Finalmente, el 1 de junio de 2017 se anunció que el Banco Popular vendía el 49% de Targobank por 65 millones de euros, verificándose la segunda de las opciones y dando por finalizada la alianza. Al día siguiente, se hizo pública la compra del Banco Popular por parte del Banco Santander.

Fecha de publicación: 9 de agosto de 2017

