

# ¿Por qué se fusionan tantas cajas y con tanta prisa?



**JOAQUÍN MAUDOS**

Investigador del IVIE y profesor de la Universidad de Valencia

En el momento de redactar estas líneas, de las 45 cajas de ahorros españolas, 25 están involucradas en procesos de fusión. Y si tenemos en cuenta el anuncio de otra posible fusión en torno a Caja Madrid, la cifra aumenta a 31. Por tanto, tras la aprobación a finales de marzo de este año por parte del Banco de España de tres procesos de fusión, en poco más de dos meses el mapa bancario español ha cambiado por completo y de forma acelerada en las últimas semanas.

¿A qué vienen tantas fusiones entre cajas y con tanta prisa? En los últimos días, el Banco de España ha insistido en la necesidad de reestructurar el sector sin que haya prórroga al plazo inicial previsto en el FROB. Y si bien el FROB entró en vigor hace ahora casi un año, la carrera que estamos viendo estos días en las fusiones entre cajas ha entrado en una nueva dinámica tras la intervención de Cajasur. Pero al margen del anuncio de que no va a haber ayudas con posterioridad al 30 de junio, las fusiones obedecen a los siguientes motivos:

- **El fuerte crecimiento** del crédito de los últimos años se hizo en paralelo a una expansión de la red de sucursales y del empleo. En concreto, de 2000 a 2008, las cajas abrieron casi 6.000 oficinas e incrementaron su plantilla en 33.000 trabajadores. Pero en la actualidad, con tasas de crecimiento negativas del crédito bancario, existe un claro exceso de capacidad instalada que obliga a cerrar oficinas y a prejubilizar trabajadores. Y es en este punto en el que las fusiones pueden ser la

vía más adecuada para acelerar la reestructuración, exigiendo el Banco de España el cierre de oficinas como condición indispensable para acceder al FROB. De hecho, de las fusiones que van a recibir fondos del FROB, el cierre de oficinas es de un 25% de media y la reducción del empleo varía entre un 15% y un 18%.

- **Algunas cajas, no todas**, han cometido excesos en los últimos años en forma de crecimiento acelerado del negocio vinculado con el sector inmobiliario, hasta llegar a finales de 2009 a acumular el sector un saldo vivo de 243.000 millones de euros en construcción y promoción inmobiliaria y de 605.000 millones si sumamos el crédito para la compra de vivienda. Esta última cifra representa el 69,3% del crédito al sector privado, frente al 53,2% en los bancos. Con una tasa de morosidad en construcción y promoción inmobiliaria cercana al 10%, las cajas tienen el 77% de los créditos dudosos en el ladrillo. En aquellos casos en los que la concentración y la morosidad en el ladrillo es mayor, las entidades se ven obligadas a solicitar ayudas para mejorar su solvencia, obligando el Banco de España a proponer un plan de viabilidad que pasa por una fusión.

- **Tras el anuncio** el pasado 25 de mayo de cambios contables en materia de provisiones, las entidades con más concentración en el sector inmobiliario y que hayan recurrido en mayor medida a la dación en pago con estrategia para hacer frente a la morosidad se ven forzadas a plantear estrategias de fusión para solicitar ayudas al FROB. Si bien la modificación en el

calendario de las provisiones puede tener menor impacto, el cambio más dramático tiene lugar en el aumento en un 10% adicional en las provisiones a realizar si el inmueble adjudicado permanece más de dos años en el balance. Para la media del sector de las cajas, los inmuebles adjudicados ascienden a 39.000 millones de euros, lo que representa el 2,9% del activo total y el 48% del patrimonio neto (frente al 1% y 16%, respectivamente, en los bancos). En algunas cajas, todas ya inmersas en fusiones, los inmuebles adjudicados representan más del 100% de sus recursos propios.

- **La propuesta de reforma** del marco del capital conocido como Basilea III plantea incrementar la cantidad y calidad del capital. Y a las cajas de ahorros, la reforma les impacta en mucha mayor medida, dadas sus dificultades para captar capital. Además del necesario cambio en la ley de cajas, las fusiones suponen un balón de oxígeno, incluyendo los SIP. El compromiso mutuo de ayuda en temas de solvencia y liquidez, junto con el mantenimiento de la independencia de las entidades, explica las propuestas de SIP de los últimos días.

- **El tamaño reducido** de un buen número de cajas de ahorros aconseja la fusión como vía para incrementar la dimensión. Y el tamaño importa por varios motivos: para competir en un mercado cada vez más grande donde se exige una mínima dimensión para acceder a determinadas operaciones; para salir al mercado a obtener financiación con un mejor rating; para reducir costes explotando economías de

escala, etcétera. Si tomamos como referencia la recomendación del Banco de España de poseer un tamaño mínimo de 50.000 millones de euros, sólo 5 de las 45 cajas existentes superan ese umbral, existiendo 16 cajas con un activo inferior a 10.000 millones de euros (y 3 con menos de 1.000 millones de euros).

En resumen, la oleada de fusiones que estamos viendo en las últimas semanas en el sector de las cajas responde a la necesidad de enfrentarse a los problemas en los que está inmerso el sector en un contexto de crisis económica y de presión de los mercados financieros. Los excesos cometidos por algunas cajas en los últimos años con crecimientos poco prudentes en la concentración del riesgo en el sector inmobiliario, el exceso de capacidad instalada, las dificultades para captar recursos propios y el requisito de reestructuración (que simple y llanamente significa cerrar sucursales y recortar plantilla) que impone el Banco de España para acceder al FROB, es lo que explica el elevado número de fusiones entre cajas. En los bancos, si bien de momento no se ha anunciado ninguna fusión, no es de extrañar que asistamos a fusiones en una segunda ronda, ya que algunos de los problemas comentados anteriormente no son patrimonio exclusivo de las cajas de ahorros.

Supongo que a estas alturas más de un lector se preguntará por qué la necesaria reestructuración no empezó antes y con más tranquilidad, en lugar de dar una mala imagen del sector a los inversores internacionales.

“A las cajas de ahorros la reforma conocida como Basilea III les impacta en mucha mayor medida, dadas sus dificultades para captar capital”

# Comunicación empresarial en zigzag



**BENITO BERCERUELO**

Consejero delegado de Estudio de Comunicación

Nge Ngomo es el personaje negro de la genial película *Amanece que no es poco*, el representante de la minoría étnica en un pueblo maravilloso creado por José Luis Cuerda. Nge siempre camina en zigzag y en una escena un niño le pregunta: “¿Por qué anda usted en zigzag, señor Nge?”. Y él contesta: “Porque así se tarda más en hacer el recorrido y se piensa mejor adónde va uno, hijo”. Siempre me ha parecido toda una sentencia y, si nos ponemos trascendentes, una manera de ver la vida y de ver la actividad profesional de comunicación, a la que me dedico.

En España tenemos una cierta propensión a caminar recto, directos a la meta y eso nos llena de orgullo. Presumimos de no perder el tiempo en cosas intrascendentes y de ir al grano-grano. Pero nos olvidamos que ese caminar recto nos obliga, en dema-

siadas ocasiones, a recurrir a la mítica *improvisación* para salir de más de un jardín, probablemente innecesario. Un cliente japonés me decía hace algunos años que no entendía por qué los españoles dedicábamos tan poco tiempo a planificar, cuando todo el tiempo que se invierte en organizar el futuro se ahorra después en la gestión. “A nosotros –aseguraba– nos gusta hacer lo contrario. Dedicamos tiempo a la planificación para dedicar menos a la gestión”. ¡Y no parece que les vaya tan mal!

La comunicación es una de las actividades empresariales en las que el error de no planificar se comete con mayor asiduidad. Con frecuencia se invierte mucho tiempo en cerrar una operación financiera, pero muy poco tiempo en contarla. Se trabajan muchísimas jornadas en la investigación, desarrollo y producción de un producto, pero muy poco

en preparar el lanzamiento del mismo.

Hay empresarios que son enemigos de los papeles; yo también lo soy cuando esos papeles son superfluos o llenos de *paja* e ideas comunes. Hay otros que creen

**Es cierto que el papel lo aguanta todo, pero la clave no está en hacerlo, sino en hacerlo bien**

**Realizar un plan de comunicación mejora la eficacia del trabajo de gestión y ahorra tiempo**

que no hay mejor manera de perder el tiempo que realizar un plan, porque “el papel lo aguanta

todo”; y es cierto que lo aguanta todo, pero la clave no está en hacerlo, sino en hacerlo bien.

Realizar un plan de comunicación, sea éste global o de una acción específica, es un trabajo fundamental que mejora la eficacia del trabajo de gestión y que ahorra mucho tiempo. Debe ser un trabajo enfocado a la práctica, no al lucimiento del autor, y debe ser un trabajo global, que contemple todos los campos de actuación con todos los públicos. El plan debe incluir algunos elementos básicos, como son: posicionamiento de la empresa o el producto frente a la competencia (fortalezas y debilidades), objetivos de la comunicación, mensajes a transmitir, públicos objetivo a los que nos dirigimos, acciones a realizar, cronograma, medios a emplear y presupuesto. Las acciones tienen que estar pensadas de manera integral, abarcando todos los campos que abarca la

comunicación, interna y externa: patrocinio, relaciones con accionistas, relaciones con la prensa, relaciones institucionales, publicidad, online, etcétera.

Como todos los planes, éstos no son un fin en sí mismos, sino un instrumento para ser capaces de gestionar con mayor eficacia. El plan debe ser flexible y durante la fase de gestión hay que tener la capacidad de adaptarlo a la evolución de los problemas y a las novedades que se vayan produciendo. La comunicación es dinámica, y el éxito de la misma depende de los diferentes públicos y de innumerables condicionantes externos, por eso los planes deben ser adaptados y revisados periódicamente.

La experiencia me ha llevado, en materia de comunicación empresarial, a caminar en zigzag, para poder pensar mejor adónde va uno. Como hacia Nge, que iera un sabio!