



Fernando Faces
Prof. del Instituto Internacional San Telmo

«La primera fase está cumplida y ahora viene la más ardua, la reducción de los excesos: del 15 al 20% de las plantillas de empleados y del 25% de las oficinas. Las fusiones frías (SIP) han evitado que el ajuste necesario sea todavía mayor»

Sector financiero

Cajas andaluzas: ¿reestructuración o desestructuración?



Braulio Medel y Antonio Pulido, presidentes de Unicaja y Cajasol

El Banco de España ha dado por concluida la primera fase del plan de reestructuración del sector de Cajas de Ahorro. El pasado 15 de junio vencía el plazo para la petición de ayudas al FROB (Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria). El resultado del complejísimo proceso es sorprendente, de las 45 cajas, tan solo quedan diecinueve. Más del 80% del sistema ha iniciado procesos de fusión, y tan solo seis cajas, las tres vascas, IberCaja y las más pequeñas (Ontenient y Pollensa) caminan en solitario.

El resultado del proceso es de los más variopinto: una sola fusión interregional, la de Cajasol con Guadalajara, seis fusiones regionales tradicionales (tres en Cataluña, una en Castilla León, una en Galicia y la minifusión de Andalucía entre Unicaja y Caja Jaén) y cinco fusiones frías, los denominados SIP (Sistema Institucional de Protección), capitaneadas por la constelación de siete cajas en torno a Caja Madrid, que se coloca como la primera caja de España con 339.019 millones de euros, seguida por orden de tamaño, por las constituidas en torno a Cajastur, Caja Murcia, CAN (Banca Cívica) y CAI.

El Banco de España ha tenido que realizar un trabajo arduo y complejo, de encaje de bolillos, ante la maraña de intereses políticos, autonómicos, provinciales y personales del proceso de reestructuración.

El invento de los SIP es el que ha permitido al Banco de España culminar el proceso y obviar el veto autonómico. Ahora está por ver si el resultado a medio plazo es el deseado. El objetivo del Banco de España era reducir el exceso de capacidad productiva, y por lo tanto el tamaño del sector de cajas de ahorro, mediante la reducción del número de entidades, y a la

vez sanear el sector mediante su capitalización por el FROB. La primera fase está cumplida y ahora viene la más ardua, la reducción de los excesos: del 15 al 20% de las plantillas de empleados y del 25% de las oficinas. Las fusiones frías (SIP) han evitado que el ajuste necesario sea todavía mayor, al mantenerse parte de las estructuras centrales y de negocio de las cajas partícipes.

Queda todavía por hacer el trabajo más difícil, la integración de los recursos humanos, de los modelos de negocio, de la informática y

(Pasa a la página 16)

«El resultado del proceso es sorprendente, de las 45 cajas, tan solo quedan 19»

«El Banco de España ha tenido que realizar un trabajo arduo y complejo»

«Andalucía ha transitado esta primera fase del proceso con luces y sombras»

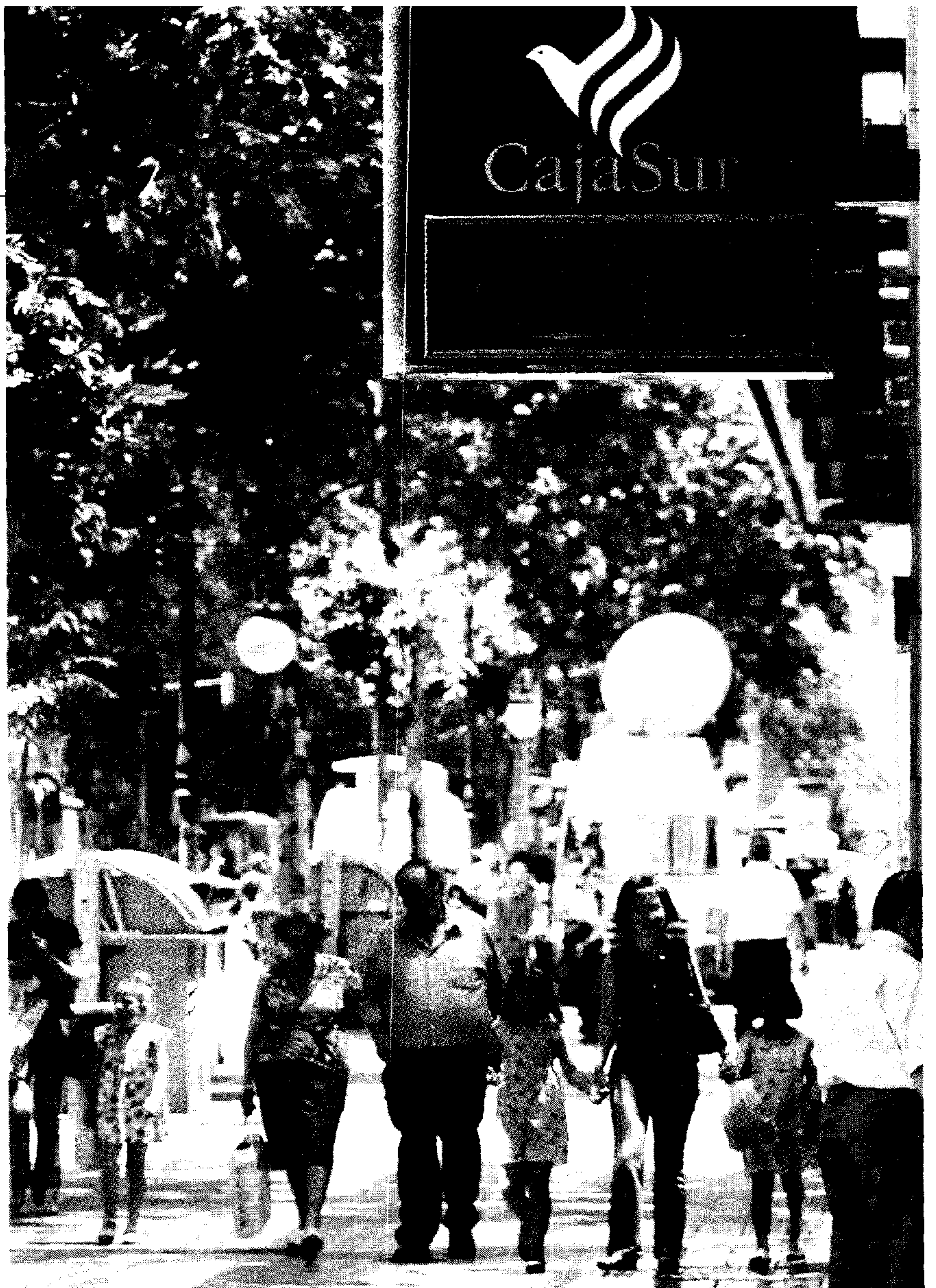
(Viene de la página anterior)

sobre todo de las culturas organizativas. No todas las historias de fusiones son exitosas, muchas destruyen valor, todo depende de la planificación, racionalidad y eficiencia de su ejecución. Una fusión es una oportunidad de mejora, pero no una garantía de éxito, sino se planifica bien y se capturan todas las posibles sinergias de la integración.

En este sentido los SIP aportan las ventajas de la mayor flexibilidad en la integración, la adaptación a las singularidades de cada territorio y mercado, así como la preservación de las singularidades y naturaleza jurídica de las cajas integrantes. Pero también requiere una mayor estructura, planificación y coordinación de las estrategias de solvencia, riesgo y negocio.

No obstante, esta primera fase del proceso debe de continuarse con la más importante, la reforma de la legislación de las cajas de ahorro, con el triple objetivo de dotarlas de instrumentos de capitalización, someterlas a las reglas de mercado, profesionalizarlas y despolitizarlas, preservando y adaptando su naturaleza jurídica a los retos del nuevo entorno financiero.

Andalucía ha transitado esta primera fase del proceso con luces y sombras. Si lo analizamos desde el objetivo pretendido por el Gobierno Andaluz de constituir una gran Caja Andaluza, la migración de la Caja de Granada hacia el SIP capitaneado por Caja Murcia y el fracaso de la fusión de Unicaja y Cajasur, nos lleva a concluir que no hemos alcanzado el mejor de los escenarios posibles. Pero tampoco el peor, ya que las dos grandes cajas, Unicaja y Cajasol, permanecen con sus sedes en Andalucía. Desencane que no ha ocurrido ni en la Comunidad de Valencia, ni en la de Castilla la Mancha, ni en Extremadura, ni en Canarias, ni en Aragón. La única comunidad que, por impera-



Cajasur está a la espera de que el Banco de España la venda tras su intervención

«La única comunidad que ha mantenido a todas sus ovejas dentro del corral ha sido Galicia»

«El proceso de reestructuración de las cajas andaluzas está inconcluso»

«Unicaja y Cajasol han descendido al décimo y undécimo lugar en el ranking»

tivo político, ha mantenido a todas sus ovejas dentro del corral ha sido Galicia.

¿Pero es esto lo verdaderamente importante, cuando lo que se pretende es fortalecer el sistema financiero Andaluz y el sector de Cajas de Ahorro? Creo que no. Andalucía necesita cajas fuertes y bien capitalizadas, con un negocio diversificado en mercados y productos y con suficiente músculo financiero para competir en un entorno global, y seguir suministrando crédito y servicios financieros de alto valor añadido a las empresas y alas familias andaluzas, y esto no solamente no es incompatible con los SIP y las fusiones interregionales, sino todo lo contrario.

De cualquiera de las maneras, considero que el proceso de reestructuración de cajas andaluzas está inconcluso y

que sería deseable que una de las dos cajas andaluzas, o ambas de forma conjunta, fueran las triunfadoras en la próxima subasta de Cajasur, a celebrar por el FROB en la primera quincena de julio. Tras el proceso de fusiones Unicaja y Cajasol han descendido al décimo y undécimo lugar en el ranking de cajas.

Si fueran capaces de integrarse, y adjudicarse Cajasur, se colocarían en el séptimo lugar del ranking de cajas, y si mediante el proceso de integración que decidieran, tradicional o SIP, lograran convencer a Caja Granada, el grupo andaluz resultante se situaría como la cuarta caja de España, que es lugar y dimensión mínima al que deben de aspirar las cajas andaluzas.

No obstante, tras la aprobación de la Reforma del sector, la Caja de Ahorros

Andaluza resultante debe de aspirar a integrarse, y a ser posible liderar, un SIP con cajas de otras regiones, (SIP, CAI, Círculo, Badajoz, SIP Caja Murcia o SIP Cajastur).

Finalizado este artículo y estando ya en redacción, hemos conocido las declaraciones del presidente Griñán y la reacción de los grupos políticos a favor de apoyar una gran Caja andaluza. Lo que si tengo claro, es que es necesario un mayor nivel de integración para fortalecer el Sistema Financiero en general y el de Cajas en particular, ya que la final de todo este proceso, que quizás dure años, no quedarán más de cuatro o cinco integraciones de cajas de ahorros, bajo distintas configuraciones institucionales, con una importante transformación de la actual naturaleza jurídica de las Cajas de Ahorros.