

Granada, 17 de diciembre de 2010

**Reestructuración de las cajas de ahorros y sistemas institucionales
de protección (SIP)**

Jornadas organizadas por Caja Granada

Javier Aríztegui
Subgobernador

Es para mí un placer poder compartir con los profesionales de las cajas de ahorro y con los especialistas en el sistema financiero español algunas reflexiones sobre los “Sistemas Institucionales de Protección”. Esta satisfacción aumenta por hacerlo en una ciudad tan bella como la que hoy nos acoge. Agradezco, por ello, a Caja Granada su amable invitación para participar en la clausura de esta jornada.

El año 2010 que ahora termina ha sido un ejercicio difícil para el sistema bancario español, cuya actividad ha continuado desarrollándose en un entorno económico de baja pulsación y con unos mercados financieros que no terminan de alcanzar el grado de estabilidad y de confianza que se precisa. Ha sido un año, por lo tanto, intenso en retos de gestión, en debates intelectuales y en iniciativas legislativas. Pero si hay que elegir un hito concreto que lo caracterice por encima de cualquier otro, 2010 ha sido el año de los acuerdos de integración entre cajas de ahorro, posiblemente el proceso de concentración bancaria más amplio abordado en nuestro país.

Una parte importante de estos acuerdos ha adoptado la forma de Sistemas Institucionales de Protección, o SIPs, una más que añadir a la invasión de siglas, acrónimos y abreviaturas que es el signo del lenguaje -o de la “jerga financiera”- de nuestro tiempo. Aunque, como regla general, me parezca un “barbarismo”, quizás en este caso concreto sí es preferible el uso de las siglas a la versión extendida, porque los SIPs, a los que está dedicada esta jornada, no son simplemente “sistemas institucionales de protección”, o instrumentos jurídicos aptos para obtener los beneficios de la consolidación en la normativa de recursos propios. Son y deben ser mucho más que eso.

Los SIPs han surgido como una estructura innovadora en el sistema bancario y, como todo producto nuevo que aspire a ser adecuadamente valorado, cabe organizar su evaluación en niveles, o instancias sucesivas de escrutinio, de modo que, al final del proceso, pueda apreciarse plenamente su configuración.

El primer escalón en el proceso de evaluación será enjuiciar la oportunidad de su aparición. La segunda instancia de valoración se centrará en los elementos diseño y construcción. La tercera versará sobre el “test de uso”. Y el cuarto y último nivel de enjuiciamiento apreciará su disposición para ir evolucionando de modo que cubra las necesidades que surjan en el futuro.

Permítanme que me extienda en cada uno de estos peldaños o facetas sucesivas. Abordemos la primera instancia: la toma de conciencia de su oportunidad.

Los SIPs responden a una **necesidad de fondo incuestionable**: el redimensionamiento del sector bancario español, tras los excesos del período de crecimiento anterior a 2007. Ambos factores pusieron a muchas entidades ante el reto de abordar un futuro alejado de las comodidades que habían caracterizado al período anterior; a saber: fuerte crecimiento económico, liquidez abundante en los mercados internacionales del euro, amplios márgenes de negocio y activos sanos. Unas comodidades que muchos entendieron como un escudo ante los riesgos subyacentes y que alimentaron en algún caso una actitud de poca atención a los problemas que se estaban fraguando.

En el nuevo terreno de juego que aparece en 2007, la responsabilidad de las entidades es clara: actuar con decisión sobre aquellas estructuras que pueden mejorarse, sabiendo que otros elementos de la nueva situación son exógenos y escapan, por tanto, a la capacidad de gestión. De ahí la importancia de tomar decisiones dirigidas a una mejora de la eficiencia, a través de procesos de fusión -o integración- que sitúen a las cajas de ahorro en unas nuevas coordenadas de tamaño y racionalidad.

Ante esta necesidad, la configuración de la novedosa figura de los SIPs (novedosa, al menos, con sus contornos actuales) responde a la exigencia de allanar el terreno para que se alcancen acuerdos de integración entre un tipo de entidades -las cajas de ahorro- que, por su propia naturaleza corporativa y por su compleja gobernanza, no disponen de la misma flexibilidad que los bancos para concluir acuerdos de fusión. Para facilitar estos procesos de integración, se creó también el Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria al que pueden recurrir los promotores de los distintos proyectos para reforzar sus recursos propios. Esta ayuda supone un elemento adicional de disciplina en el cumplimiento de los planes, ya que la condición que impone la norma para utilizar recursos públicos es que se reduzca la capacidad instalada en el sistema bancario y se incremente su eficiencia.

Así pues, fusiones y SIPs son dos alternativas a disposición de las cajas de ahorro para integrar sus negocios y lograr su reestructuración. Se trata de dos opciones que difieren en su forma jurídica, pero plenamente coincidentes en sus objetivos y que han de ser equivalentes en sus resultados.

Avancemos en el segundo escalón del proceso de evaluación. **El diseño y construcción legal** de los SIPs ha estado guiado, precisamente, por la búsqueda de una fórmula de integración análoga a las fusiones en términos de resultados prácticos. Para ello, esta figura se ha conformado en torno a tres pilares básicos:

El primero, la cesión que todos los partícipes hacen a la entidad central del SIP de la capacidad para establecer y ejecutar las estrategias de negocio y las herramientas de control interno y de riesgos, de modo que el organismo central se convierta en el cerebro del SIP. El segundo pilar son los pactos mutuos de liquidez y solvencia entre las cajas participantes y la puesta en común de los resultados, en niveles que deben superar el 40%. Y tercer pilar, el compromiso de estabilidad de los acuerdos, cuyo plazo mínimo de permanencia es de 10 años, y que no pueden romperse sin que el Banco de España efectúe un análisis previo de viabilidad de las distintas entidades resultantes del proceso de fragmentación.

Hay que destacar que, por encima de estos mínimos legales, los acuerdos que se han alcanzado van más lejos, en todos los casos, en el nivel de puesta en común de solvencia, liquidez y resultados ya que, si así lo aprueban las asambleas convocadas para la próxima semana, el nivel de corresponsabilidad alcanzará el 100%. Esta solidaridad plena contribuye a vertebrar un proyecto común y a darle solidez, puesto que se unifican objetivos, se proporciona un más eficiente engranaje de gestión y se facilita la percepción de su cohesión y viabilidad por parte de los mercados y de todos los agentes intervinientes en su configuración.

Desde el punto de vista de la regulación bancaria, utilizando este diseño, los SIPs pasan a ser grupos consolidables de entidades de crédito dominados por la entidad central. Pero, en la realidad, son más que un grupo, son fusiones de hecho (“fusiones frías” se les ha denominado) puesto que, a efectos económicos, no jurídicos, cada partícipe ha perdido la individualidad propia de una persona independiente.

Se ha logrado la plena comunicación de responsabilidad entre los componentes del acuerdo, yendo más lejos de lo que el derecho de los grupos de sociedades prevé en España. De ahí que, en la práctica, las cajas participantes se conviertan, desde un punto de vista meramente económico y gerencial, en auténticas “cabeceras regionales” de banca minorista del SIP en cuanto a su capacidad operativa y a la forma en que aportan solvencia, liquidez y resultados al grupo, aunque, desde el punto de vista jurídico, mantienen su personalidad y su soberanía en el reparto acordado de la Obra Benéfico Social.

Señalaba también que, como todo producto nuevo, los SIPs deben superar la tercera instancia de valoración, que es la más relevante, **el “test de uso”, es decir, la prueba de su adecuación a la realidad.**

Los SIPs tienen que obtener las mismas mejoras en organización, eficiencia, economías de alcance, diversificación y calidad y unidad de la gestión que las fusiones tradicionales. Deben hacerlo en el mismo plazo que se lograría con una fusión clásica y han de esforzarse porque estos resultados sean claramente percibidos por el mercado como permanentes.

Para ello, es imprescindible que los promotores desplieguen una especial diligencia para contrarrestar el peligro de que la “bisoñez” de esta fórmula jurídica -cuyos contornos ha sido preciso trazar con premura- sea una excusa para rigideces, dilaciones o “medias tintas”.

En comparación con las fusiones tradicionales, donde la confluencia de objetivos y esfuerzos por avanzar en una única dirección son más naturales, todos los participantes en los SIPs han de estar más atentos para que no se desvirtúe la aspiración esencial de unidad. Han de trabajar en el empeño de mentalización de todos -administradores, directivos y plantillas- en que deben actuar con una única meta, puesto que no caben ya visiones individuales, ni decisiones no encaminadas al logro de un futuro mejor para el único proyecto empresarial que ha sustituido a los anteriores.

Todos los partícipes en los sistemas institucionales de protección están asumiendo una responsabilidad muy concreta en este terreno, una responsabilidad institucional y una responsabilidad personal. La entidad económica única resultante del SIP –el agregado- tiene que ser rentable y eficiente, tiene que estar bien gestionado y gozar del dinamismo propio del sector financiero, para proporcionar los servicios que demanda la economía real con calidad y con precios competitivos.

A nadie se le escapa que, en un entorno de clara aversión al riesgo, no es fácil el camino para alcanzar estos logros y convencer de ellos a los acreedores de las cajas de ahorro, de modo que renueven los recursos ajenos que les han prestado. Este empeño demanda tres condiciones básicas.

Primera condición: decisión para adoptar las medidas precisas con criterios exclusivamente empresariales, a sabiendas de que algunas de ellas no son agradables por el sacrificio personal que comportan. Para lograrlo, es esencial la identificación de todos los grupos de intereses que determinan la gobernanza de las cajas integradas con los objetivos del proyecto único.

Segunda condición: agilidad y rapidez en la adopción de dichas medidas. Nunca ha sido más pertinente el refrán español que ilustra esta situación: “el tiempo es oro”. La necesidad de acceder a los mercados de financiación mayorista a partir de la primera quincena del mes de enero de 2011 y las mayores necesidades de recursos propias impuestas por la normativa en camino y por el aumento generalizado de la percepción del riesgo, apremian a todos e imponen una nítida reducción en todos los plazos previstos para la consolidación de los proyectos. En la práctica, tienen que acortarse de forma significativa los calendarios de los planes de integración que se barajaban hace seis meses. La ejecución de los distintos hitos de su ejecución debe adelantarse, haciendo todos los esfuerzos suplementarios y todos los sacrificios que sean necesarios.

Tercera condición: empeño en transmitir al mercado la imagen de proyecto único y consolidado, de fórmula de integración equivalente a la fusión, de entidad dispuesta a aprovechar en la práctica todas las sinergias y todas las mejoras de gestión que hace posible la estructura de un SIP. Para ello, ha de adoptarse una estrategia “proactiva” de obtención de las economías de escala características de una fusión y de reducción de costes generales -incluidos los costes salariales unitarios- que es imperativa en la coyuntura actual. Y debe evitarse proporcionar a terceros cualquier signo de titubeo, porque sería recibido como una excusa para cuestionar la cohesión del grupo, y este es un riesgo que no se puede aceptar en la actualidad.

Afirmaba en la introducción que todo producto nuevo tiene que estar preparado para superar un cuarto y último escalón de contraste y evaluación: debe demostrar **su capacidad de evolución futura**. Esta es una exigencia especialmente pertinente para el sistema financiero, pues se trata de un sector ágil y dinámico.

Los SIPs son una estructura que ha de servir para prestar servicios bancarios de forma duradera. Pero también es cierto que la legislación, en concreto el Real Decreto-Ley 11/2010 de 9 de julio, acaba de abrir otras fórmulas para el ejercicio de la actividad de las cajas de ahorro, ofreciendo un abanico de posibilidades. En particular, se prevé que las cajas participantes en un SIP puedan transformarse en el futuro, de hecho o de derecho, en cajas con “actividad indirecta”, o en fundaciones, que centren su actividad en la atención y desarrollo de su obra benéfica social. Para ello, traspasarán íntegramente el patrimonio afecto a su actividad bancaria a la entidad de crédito central, a cambio de acciones, y colaborarán de manera eficiente en la administración y control de la actividad desarrollada por dicho banco.

Hacer uso de esta posibilidad es una decisión que compete a los administradores de los SIPs, y que deberán plantearse sin dilación, si así lo demandan los mercados de financiación. O si lo requiere el todavía más exigente mercado de capital, al que resultará imprescindible acceder y que exige, para adoptar sus decisiones de inversión, un elevado nivel de certidumbre en los proyectos y en sus estructuras empresariales.

Posiblemente la cesión al banco central de una porción de los activos y pasivos del grupo – normalmente la asociada a los negocios mayoristas y las sucursales localizadas en los territorios no exclusivos de la red-, unida a la plena solidaridad de resultados y la garantía cruzada de solvencia, pudieran ser suficientes para acceder a los mercados de emisión de bonos a cubrir los vencimientos. A partir del próximo mes de enero de 2011 podremos comprobarlo, puesto que habrá que renovar en los mercados unos volúmenes significativos de financiación ajena.

Pero probablemente, cuando se necesite obtener capital, emitiendo acciones del banco situado en el corazón del SIP, será necesario un mayor aporte de activos y pasivos estratégicos a dicho banco, si se desea otorgar al nuevo socio expectante plena certidumbre sobre el contenido patrimonial que va a compartir e impulsar como accionista. E, insisto, en la coyuntura actual, esta decisión hay que tomarla con prontitud, si se desea obtener el capital preciso para los proyectos empresariales que hay que impulsar.

Las empresas de otros sectores de la economía, los trabajadores de las cajas, los ciudadanos en general y las obras benéfico-sociales serán, en última instancia, los beneficiarios verdaderos de que los procesos de integración se lleven a cabo con los criterios de racionalidad que he señalado a lo largo de mi exposición.

El Banco de España, como autoridad supervisora, ha adaptado la estructura organizativa de sus servicios de inspección al nuevo mapa de cajas de ahorro, con la finalidad de llevar a cabo un seguimiento minucioso de la evolución de cada proyecto.

Antes de terminar mi exposición tengo que insistir en una **tarea pendiente** que es urgente desarrollar. En el último año las cajas de ahorro han llevado a cabo un esfuerzo encomiable de autocrítica, reformas y adaptaciones que, a mi entender, sólo parcialmente se ha difundido y explicado a todos los interesados en su evolución: los mercados financieros -de los que depende el torrente de flujo sanguíneo de recursos para desarrollar su actividad- y los ciudadanos, que son los beneficiarios últimos de los servicios bancarios que prestan las cajas.

Se han integrado negocios, balances y cuentas de resultados, se han reconocido valores de mercado, plusvalías y minusvalías, y se han saneado activos en los procesos de integración, que contablemente se formalizarán con el cambio de año de 2010 a 2011. Y esta transformación radical y los hitos futuros más relevantes de los procesos de integración –medios, sistemas, recursos humanos, etc.- no se han comunicado adecuadamente a todos los interesados.

Por ello, es necesario hacer un esfuerzo importante de difusión, detallando las transformaciones acordadas, los activos y pasivos de los nuevos estados financieros, todavía en “pro forma”, y explicando el programa pendiente de integración, ya que en los mercados surge intermitentemente el recelo de que estos cambios sean una ceremonia de “puesta en escena” y no una reforma profunda de las organizaciones. Y este trabajo de pedagogía ha de llevarse a cabo antes de que se reabran los mercados mayoristas dentro de tres semanas aproximadamente.

En ese momento, los nuevos equipos de tesorería salidos de las integraciones y fusiones de las cajas de ahorro deberán utilizar esa información, plena de detalles, para fundamentar sus demandas de recursos financieros ante los acreedores del área del euro. Y si no se logra una comunicación fluida, habrá que afrontar un escenario complicado.

Es la hora donde cobra su verdadera dimensión el valor añadido que genera una buena gestión. Ustedes tienen que tomar decisiones, en ocasiones poco agradables, para proteger los márgenes de resultados, reducir los costes de transformación y estructura, potenciar la actividad comercial, controlar los riesgos y la liquidez, y culminar la integración operativa. En definitiva, habrán de convencer a los mercados financieros del euro que confíen el dinero a sus proyectos, tanto en forma de financiación ajena, como en forma de capital, y todo ello lo tendrán que realizar muy rápidamente y en un entorno poco propicio.

La nueva década que dentro de pocos días comienza lo hace con las mismas características con la que se cierra la anterior, cuajada de desafíos, pero también de esperanza en que seamos capaces de poner en común lo mejor de nosotros mismos para contribuir a un futuro digno para nuestro sistema bancario.

Me van a permitir terminar con una pequeña rectificación que aporte coherencia a mis palabras anteriores. Al principio he agradecido a Caja Granada su invitación para participar en esta jornada. Quisiera matizar y que este agradecimiento se considere realmente dirigido al SIP "Mare Nostrum".

Muchas gracias y Felices Navidades para todos.