

LAS FUSIONES, UN GRAN ERROR



JAUME LLOPIS

En primer lugar, las fusiones son una mentira. El término *fusión* es engañoso. En realidad, no existen. No hay fusiones: hay absorbentes y absorbidos, vencedores y vencidos, ganadores y perdedores, el pez grande se come al chico. Está demostrado que el 75 por ciento de todas las mal llamadas fusiones que ha habido en el mundo en los últimos diez años, a los dos años de la fusión han aportado menos valor que cuando funcionaban por separado. Hay choque de culturas, se marchan talentos y personal válido y no se cumplen las sinergias esperadas.

Además de ser mentira, también son un gran error; y si nos referimos a las fusiones de cajas, el error

es muy grave y lo pagaremos todos los españoles con más impuestos. El colmo del error es el de las denominadas *fusiones frías*, o Sistemas Institucionales de Protección (SIP). Algunas se han hecho con prisas debido a que el plazo para la concesión de ayudas termina el 15 de junio. En éstas, es prácticamente imposible aunar diferentes equipos directivos, consensuar quién será el gestor que lidere el proyecto, cómo hacer que funcione un solo sistema de riesgos, etc. Las sinergias esperadas no se van a producir. ¿Qué sinergias hay, por ejemplo, entre Caja Murcia, Caixa Penedés, Caja Granada y Sa Nostra, con una central en Madrid y gestionada por Caja Murcia?, ¿cómo se van a poner de acuerdo para preservar la obra social en cada territorio?, ¿quién va a cerrar más oficinas y quién empieza? Y en la reciente *fusión fría* de Caja Madrid con Bancaja han prevalecido los intereses políticos sobre los económicos y de gestión, lo cual es un mal presagio.

Si las *fusiones frías* son un gran error, el resto de uniones también

Algunos SIP se han hecho con prisas porque no llegaban a las ayudas. Ahora, las sinergias no se producirán

lo son. La mayoría de las cajas que se han fusionado tienen problemas de todo tipo: de liquidez, de exceso de personal, de activos inmobiliarios difícilmente realizables o, en todo caso, vendibles a medio o largo plazo y a precios muy inferiores a los que tienen contabilizados en sus balances, y problemas graves de deficiencias importantes en la gestión, agravados por las intromisiones políticas en los diferentes territorios.

En definitiva, se unen diferentes cojos y no por eso van a poder andar mejor. En todos los casos, el pez grande se come al chico. La Caixa absorbe a Caixa Girona, Caja Madrid (no exenta de problemas) absorbe cajas tan distintas como la Insular de Canarias, Ávila, Segovia, La Rioja y Laietana. La dimensión de las dos grandes cajas españolas es tan grande que

el coste de las fusiones quedará absorbido y diluido en sus resultados, sin que lleguemos a saber nunca cuál habrá sido el coste total. Los clientes de La Caixa que tienen productos financieros de la entidad cuya rentabilidad depende de sus resultados no deben estar muy de acuerdo en que éstos se vean lastrados por los costes de la absorción de la Caixa de Girona.

El resto de fusiones, además de juntar entidades distintas con grandes problemas, esconden tres elementos perversos. El primero, que serán gestionadas por los mismos gestores que las han llevado al desastre y en algunos casos incluso se dice que la gestión se ejercerá por turnos rotatorios, lo que es garantía de fracaso.

El segundo elemento perverso es pensar que a mayor tamaño, mayor rentabilidad; y no necesariamente por aumentar la envergadura la entidad resultante será más rentable que funcionando independientemente. En un entorno cambiante como el actual, la dimensión importa menos que la agilidad. En mercados más estables, la regla que prevale-

cía era “cuanto más grande, mejor”. Hoy es mejor ser ágil.

El tercer elemento perverso es el choque de culturas. La mayoría de las fusiones fracasan porque se juntan dos organizaciones con culturas muy diferentes y todos sabemos que la cultura —o la forma de hacer, de pensar, de crear, de una empresa— es lo más difícil de cambiar.

En definitiva, en mi opinión, hubiera sido más claro, transparente, sano y menos costoso liquidar las cajas que no tienen futuro, asumiendo el Frob cada uno de estos casos, y ayudar individualmente a las que lo necesiten, en lugar de forzar fusiones que acrecentarán los problemas, retrasarán su recuperación y serán más costosas para el erario público y, por tanto, para todos los españoles en forma de impuestos.

El único resultado previsible es un aumento del paro, por todas las personas que van a *sinergiar*, pero no un avance ni en la gestión, ni en la rentabilidad y mejora de la obra social, que es el objetivo principal de las cajas.