



Los bancos necesitan ayuda para gestionar la avalancha que se les viene encima

Están en una situación desconocida debido a la acumulación de todo tipo de activos inmobiliarios y sin una perspectiva clara de cómo actuar en cada caso concreto.

Diego Carrasco

El Banco de España ha dado un respiro a las entidades financieras que están recibiendo inmuebles provenientes de la crisis, permitiéndoles que no reflejen las pérdidas de valor de los activos inmobiliarios en sus balances, si lo llevan sociedades vehículo de gestión. En este contexto de depreciación de activos inmobiliarios en general, el II Observatorio del Project Management, organizado por LA GACETA y la Asociación Española de Dirección Integrada de Proyectos (AEDIP), ha analizado la situación en la que se encuentra el sector de la banca al respecto de la gestión de estos activos inmobiliarios.

La primera pregunta que se formuló en el coloquio fue qué está pasando. Para Pedro Dubié, Secretario General de AEDIP, “los bancos poseen activos inmobiliarios y participaciones financieras en empresas por un valor superior a 12.000 millones de euros. Si diferenciamos el suelo y promociones residenciales, las entidades tienen activos por valor de 8.400 millones. Las participaciones financieras directas ascendían en febrero de 2009 a más de 2.000 millones de euros y si sumamos las participaciones indirectas y las de entidades extranjeras en firmas españolas esta cifra se eleva a 3.200 millones”.

Por su parte, Fernando Rodríguez y Rodríguez de Acuña, socio de R.R. de Acuña & Asociados, señaló que “la crisis está afectando a todos los tipos de activos. Es más, si las entidades no hubieran comprado los activos inmobiliarios, la morosidad se hubiera disparado hasta el 15%. La magnitud del problema en el tiempo puede que nos plantee un escenario positivo, lo cual nos lleva a un período de ajuste hasta el 2012, en el cual se seguirán absorbiendo activos. Estamos hablando de un negocio de 300.000 o 400.000 millones de euros, para un período, aproximadamente, de ocho o más años”. Rodríguez de Acuña explicó que “actualmente se está refinanciando a 24 y a 36 meses a quien se puede, para que no vaya a la declaración de concursos de acreedores. Se están comprando incluso solares y obras en construcción. En el pasado, se ha perdido bastante tiempo y dinero por parar obras. Sin embargo, ahora se está intentando que la obra se acabe. Y es que el volumen de lo que hay es muy gordo”.

¿Que se está haciendo? “Se está poniendo orden en conocer sencillamente lo que hay: lo que está construido, lo que está saliendo actualmente a la venta, etc., y por el momento, no se está bajando el precio; el que más caro vende, lo hace a euribor más uno. Además, se están estudiando las obras no terminadas que están en ejecución; y además los suelos”. ¿Qué alternativas hay? Para José Carlos Saz, Consejero Delegado de Mace Management, “los bancos están analizando toda la situación desde una perspectiva interna. Sin embargo, como alternativa a esta situación, las empresas de project management pueden, por su elevada capacidad técnica, tratar de minimizar el impacto. La solución a este problema sólo puede venir de la cooperación entre entidades financieras y entidades técnicas con un tipo de conocimiento que sólo una empresa de Project Management puede aportar. Actualmente, no cabe ya escudarse en ineficiencias propias del pasado. Hay que pasar a la acción y hacerlo. La ineficacia en la gestión de proyecto en el pasado ha contribuido a esta situación negativa. La propia ineficiencia antes quedaba disimulada, pero ahora no es admisible”.

Alfonso López Barreiro, director de Project Management de Prointec, apuntó que “muchas veces los bancos no saben lo que tienen, los activos no están catalogados. Nuestra labor es hacer una planificación del activo, darle un criterio de actuación para desarrollar un plan, una verificación, clasificación y priorización. Y en función de esos análisis hacer planes de respuesta.

Alfonso Gutiérrez Manzanos, Consejero Delegado de Axxo, subrayó que “las empresas de project management son optimizadoras de procesos, esa es nuestra genética. Y como tales, estamos en condiciones de apoyar a las entidades en la búsqueda de la máxima eficacia. Hay distintas formas de acercarnos a distintas soluciones del problema: por ejemplo, analizar una cartera de activos y realizar un análisis de riesgos de la situación en que está cada uno de ellos, proponiendo la estrategia más conveniente; o en promociones actualmente en ejecución o paradas que convierten al banco en promotor, nosotros podemos compartir el riesgo con ellos y terminar esas obras, y aquí la figura del project manager como optimizador del proceso constructivo es clave, pues acabamos la obra dentro de unos parámetros de coste, plazo y calidad, previamente acordados con el banco, que permiten albergar perspectivas de cara al futuro del activo. Lo cierto es que las entidades de project management proveemos a nuestros clientes de una gran capacidad de maniobra y representamos una herramienta de trabajo imprescindible para ellos”.

Ignacio Azcárraga, director en Madrid de Integral, opina que en esta crisis hay que ir más allá. Dentro de la promoción residencial que hay en España, existen ocasiones en las que los bancos actúan como promotores. Es necesario que cuenten con equipos de project management que les garanticen una ejecución de las obras exenta de riesgos legales emanantes de la ley o que puedan organizar el proceso de la forma más interesante para el banco y sus intereses. En caso contrario, siempre habrá un riesgo de imagen que no es deseable en ningún caso. Actualmente, las reclamaciones postventa por defectos de obra están alrededor de un 4%.

¿Quién asume los 12.000 millones de activos del mercado? Pedro Dubié abordó otra cuestión de gran interés para el sector como es el hecho de que los bancos están fichando gente de las inmobiliarias.

“Históricamente, los equipos técnicos de los bancos han sido de reducido tamaño, por lo que no están en condiciones de abarcar todo lo que están recibiendo. Por ello, una solución ha sido fichar a gente que viene de promotoras. El problema es que no generan de un día para otro a un equipo de gestión, cohesionado, dotado de una tecnología, organización y procedimientos”. Gutiérrez Manzanos afirmó que los bancos están en modo de “gabinete de crisis” ante la avalancha de activos que están recibiendo, y por lo tanto, están intentando entender qué está pasando antes de actuar con rotundidad.

Ahora es tiempo de escucharles para dar solución a sus problemas. Rodríguez de Acuña discrepó de éstas opiniones porque los bancos tienen equipos bien preparados, algunos de los cuales se están formando. En este sentido, el consejero delegado de Axxo acotó que los equipos que se forman internamente están atendiendo fundamentalmente a la necesidad de sacar adelante aquellos activos que generen liquidez inmediata, pero tendrán que ir preparándose para el paso siguiente, y aquí es donde las empresas de project pueden apoyarles. En esta situación, ¿seguirán entrando a los bancos activos durante este año? Rodríguez de Acuña dijo que esto será así en los próximos cuatro años. El dilema está en crear una estructura propia o contratarla para una cuestión temporal. Para el secretario general de AEDIP, “dentro de los modelos de gestión, el de la complementación de equipos internos y externos ha sido en un éxito.

Las principales empresas promotoras delegan el control diario de sus obras en empresas asociadas nuestras, y ese modelo ha sido muy eficiente”. Por tanto, ¿para ayudar a los bancos a salir de esta situación, es necesario contratar a especialistas en project management? Rodríguez de Acuña respondió que sí, por su alto valor técnico en el asesoramiento, pero los project managers deberán adecuarse a que lo que hay no son grandes obras sino proyectos de menor envergadura. Saz matiza que casi todas las empresas de la asociación sector ya han gestionado pequeñas promociones de veinte viviendas o sucursales bancarias.