

La reconversión de la industria bancaria española es inevitable. Sobra una cuarta parte de las oficinas, con el consiguiente desempleo inducido. El gobernador del Banco de España, Miguel Ángel Fernández Ordóñez, lleva años pidiendo el reajuste. Hay que meter tijeras a la red. Más de 45.000 oficinas en España era ya un número excesivo en 2007, pero lo será más en un 2009 y 2010 donde cae la concesión de crédito (hipotecario, especialmente) y ha desaparecido el motor de crecimiento sucursal (promo-

ción de viviendas con hipotecas). El camino más fácil para recortar red es la fusión de cajas de ahorros redundantes en provincias y comunidades autónomas. Pero la medida es impopular y está en manos de la voluntad política. Sobra red y empleo en el sector. Los grandes bancos llevan dos años de reconversión silenciosa, pero las cajas no han empezado por sus duros convenios colectivos y a la espera de que una ola de fusiones aporte la excusa perfecta. Un Fondo de Capitalización de Cajas ayudaría.

**En España sobra una de cada cuatro oficinas bancarias, según los expertos**

## La reconversión bancaria puede acabar con 10.000 sucursales

**F**rancisco González, presidente del BBVA, lleva meses anunciándolo. Cuando pase la segunda fase de la crisis (la que afecta a la economía real y no sólo al sistema financiero), todavía quedará la tercera fase de la crisis por afrontar, que define literalmente como "la inevitable reconversión industrial del sector para afrontar los grandes cambios tecnológicos y sociales de las últimas décadas: una transformación hacia un sistema bancario mucho más eficiente, que sepa aprovechar la tecnología para ofrecer más y mejores soluciones a una clientela mucho más exigente".

Más allá de mitos tecnológicos de mundos futuros, la expresión de FG ha sido sometida a la opinión de numerosos expertos que concretan esta reconversión del sector bancario español en una primera y agresiva reducción de la red sucursal, tras la cual vendrán otros procesos de concentración y especialización en segmentos de clientes, estrategias y canales de venta. Porque, como dicen varios analistas bancarios, "no todos tienen que ser los mejores en todo, porque no caben tantos en un sector que se contrae por la caída del crédito (la hipoteca era más del 60% de la cartera crediticia de las cajas y de varios bancos) y porque la redundancia de oficinas en las provincias de Madrid y Barcelona son innecesarias y deficitarias para las pequeñas y medianas entidades periféricas. Y el caso es que por imagen, prestigio y concepto nacional se mantienen estas redes de Madrid y Barcelona que suponen que de cada 4 oficinas bancarias españolas, una está en Madrid y otra en Barcelona. Un exceso a todas luces.

José Ignacio Rivero, presidente de la consultora Tatum, explica que en España sobra el 25% de la red sucursal, al menos; ya que las más de 45.000 oficinas bancarias son muchas veces redundantes y deficitarias. Explica que en la red sucursal de una entidad financiera



**Aún hay cajas y cooperativas que piensan en abrir oficinas.**

española, sólo el 20% de las oficinas son eficientes, rentables y tienen sentido; mientras que con el dinero que generan están obligadas a costear la ineficiencia del otro 80%.

El sobredimensionamiento del sector financiero nacional lo explica José Ignacio Rivero haciendo números: más de 45.000 sucursales minoristas multiplicadas por una media de dos comerciales (director y otro) hacen casi 100.000 comerciales que visitando diariamente a dos o tres posibles clientes y recibiendo a otros tanto en la sucursal hacen que cada español con capacidad de ser cliente bancario (22 millones) recibiría una visita o llamada de captación cada dos meses, seis visitas al año. Un esfuerzo comercial que ni se produce, ni redundaría en beneficio de la industria financiera.

El índice de penetración bancaria, entendido como el número de oficinas por cada mil habitantes, casi alcanza en España la cifra de

una oficina por cada mil habitantes (0,99). Además, según un informe de Tatum, el grado de maduración de una sucursal está más allá de los tres años para saber si es o no rentable; por lo que el reajuste de red sucursal es lento y no suele aportar mejora comercial.

El informe de Tatum ya advertía que "a pesar de los síntomas negativos del mercado, la red de oficinas bancarias del sistema financiero español siguió aumentando un 4,16 % en el 2007, con 1.800 oficinas más, favorecido por los buenos resultados del sector. Sólo los bancos habían frenado el crecimiento en 2007 y comenzado a decrecer en 2008, mientras que cajas de ahorros y cooperativas de crédito seguían, y algunas aún siguen, en expansión.

### Cerrar oficinas recientes

Aconseja José Ignacio Rivero comenzar la reconversión de redes cerrando las oficinas abiertas en los últimos dos a tres años, porque seguro que no son rentables. Además, las nuevas sucursales estaban basadas hasta ahora en el respaldo de clientes promotores que aportaban carga comercial por sí y por los clientes inducidos por la venta hipotecada de sus promociones de vivienda. Sin embargo, el modelo se ha roto por la crisis.

Rivero reconoce no obstante que este modelo de banca tan capilar ha servido de barrera defensiva ante la banca extranjera, que tradicionalmente ha fracasado en España y donde precisamente ha sido un éxito es en el caso de la 'banca sin sucursales', con ING Direct. De hecho, sólo quedan tres redes sucursales medianas en España de bancos extranjeros: Deutsche Bank, Barclays y Citi; y varios de los expertos consultados hablan de la búsqueda de comprador para, al menos, una de ellas.

Emilio Zurutuza, presidente del Club de Consejeros, vivió desde el Banco Vizcaya la des-

aparición de más de cien bancos en España y el cien por cien en comunidades autónomas como Andalucía. De esa crisis de los años 60 y 70 nacieron el germen de nuestra actual gran banca. Y su receta es: ajuste de costes, control de Riesgos y reducir red. "Lo primero es el saneamiento siendo transparentes, porque más vale ponerse rojo una vez y vaciar el armario, que dejar cosas escondidas por los rincones".

### La fusión limpia redes

"La fusión entre entidades futuras que sean viables evita duplicidad de redes y concentración de riesgos, por lo que es el camino más aconsejable a seguir", dice Juan Irazo, director del Instituto de Estudios Económicos.

Manuel Romera, director de Servicios Financieros del Instituto de Empresas, es aún más directo: "En las cajas de ahorros la solución es la fusión porque hay que justificar despidos".

"Tenemos que abordar un proceso razonable de concentración por un proceso lógico de eficiencia", concluye José Ignacio Rivero, al que le tocó vivir el proceso de concentración y saneamiento de la banca pública española a través de la dirección del Banco Exterior. "No es sólo un problema de tamaño crítico, sino también de tamaño mínimo por las exigencias regulatorias de Basilea II y otras". Y explica que una caja rural bien implantada en Ciudad Real puede ser eficiente y competitiva, mientras que una caja grande que picotea en todas las provincias sin ser líder en ninguna, es ineficiente y poco competitiva. Como recuerda Juan Rueda, presidente de Intertell, la última entidad en llegar a una plaza acaba quedándose con todos los morosos y problemas de lugar, porque los demás bancarios se los irán travasando.

Salvador Molina

### BBVA y Santander, por el recorte de plantilla

✓ Mientras algunas cooperativas de crédito como Cajamar siguen hablando de expansión de oficinas y las cajas de ahorros en 2008 tuvieron un crecimiento cero vía compensar aperturas con cierres, los dos grandes bancos asumieron ya en 2008 la necesidad de recortar sus redes y, sobre todo, sus plantillas.

BBVA le dió un tijeretazo a toda su enseña para emigrantes (Dinero Express) y prejubilar en 2008 a 1.800 trabajadores, un 20% más que en 2007, según los sindicatos. De hecho, restó 860 millones de euros al beneficio 2008 para dotación de prejubilaciones.

Banco Santander acaba de cerrar la negociación con CCOO

y UGT para prejubilación hasta 326 empleados del Santander Consumer Finance. Y los sindicatos denuncian que el número de despidos en el Santander se ha triplicado, "por lo que hay miedo a que se presente un ERE", denuncia Juan Trigo, secretario general de UGT. Y hasta han comenzado las primeras manifestaciones laborales en La Coruña.

Quizá por todo ello, un reciente informe de UBS sitúa a Santander y BBVA entre los "ganadores" mundiales de la crisis por su escasa exposición a la banca de inversión, elevadas provisiones y bajo endeudamiento; pero también por haberse preparado para la reconversión con el recorte de costes laborales.

### Fondo de Capitalización, mejor que el FGD de cajas

✓ La patronal de las cajas de ahorros, la CECA, está analizando la viabilidad de un nuevo Fondo de Capitalización de Cajas de Ahorros, según varias fuentes consultadas. Serviría para afrontar la reconversión del sector de cajas sin tirar de la otra hucha, el Fondo de Garantías de Depósitos en Cajas (FDGCA), que es de los clientes.

Además, todo tiene un límite, y el FDGCA tiene poco más de 3.630 millones de euros de los que si se detraen los 2.700 millones que algunos han pedido para la fusión de Unicaja y CCM, ¿qué quedará en el cajón?

El problema es saber quién aportará al nuevo fondo, si sólo las cajas, o también del Erario

público, como en operaciones anteriores de saneamiento dicen fuentes bancarias que ya se realizó, sin hacerlo público. Aunque como reclama Francisco Luzón, consejero del BBVA, con cuidado de que las ayudas públicas que están recibiendo las instituciones financieras "no corrompan la competencia" ni generen asimetrías regulatorias.

Emilio Zurutuza, presidente del Club de Consejeros, aboga por este camino, "porque el FGD no es infinito". Pero añade que lo importante es gestionarlo con un equipo mixto de Banco de España y entidades para "no taponar agujeros, sino arreglar temas de fondo, como se hizo en la anterior crisis" en la que él participó.

### SUBRAYADO

#### Pensar en el cliente

☞ No hay que hacer las cosas a la ligera, y afortunadamente no se están haciendo hasta el momento. Una de las tentaciones fáciles es tirar del Fondo de Garantías de Depósitos para sanear a todas las entidades dañadas; pero lo cierto y verdad es que el Fondo de Garantías de Depósitos a quien debe respaldar es al depositante, ahorrador y cliente, no a la mala gestión de los directivos de cajas.

Adriana Scozzafava, socia de Accenture, pone énfasis en el peligro de pensar en las entidades y no en el cliente. "Parte de la clave de la solución es generar confianza y esto incluye al inversor minorista". Por ello, advierte que es importante "asegurar que en medio de la desesperación las entidades no coloquen cosas 'mal explicadas' a sus clientes, por ejemplo con participaciones preferentes en las que se ofrezcan mejores rentabilidades pero con dificultades de liquidez y riesgo". Hay que generar confianza y cultura financiera.