Reestructuración bancaria: menos oficinas, más eficiencia

2 de julio de 2012

La reforma del sistema financiero español no ha hecho más que empezar. La reestructuración del sector exige un recorte drástico en el número de entidades, oficinas y empleados.

El proceso de reestructuración del sistema financiero español ya ha supuesto la pérdida de un 9,4% de puestos de trabajo (25.481 empleados menos) y una reducción del 12,7% de oficinas (5.662 sucursales cerradas) desde 2007.

Teniendo en cuenta estos datos y estimando una media de 3,5 empleados por oficina, es fácil observar que la mayor parte del ajuste ha recaído hasta ahora en la red de oficinas: dos de cada tres empleos, aproximadamente, se habrían perdido como consecuencia del cierre de sucursales.

Esta es una de las primeras reflexiones que hacen los autores de este informe publicado por la consultora A.T. Kearney, en el que han participado los profesores del IESE Jorge Soley y Ahmad Rahnema. Aunque admiten que el cierre de oficinas es inevitable, también advierten de que no bastará para lograr que el sector retorne (o por lo menos se aproxime) a los niveles de rentabilidad y beneficios anteriores a la crisis.

En 2007, año en que arrancó la crisis, el sistema financiero español logró unos beneficios antes de impuestos de casi 30.000 millones de euros y un retorno sobre fondos propios del 15%. En 2011 el BAI del sistema fue negativo (-2.822 millones de euros).

Según el informe, retomar esos niveles de rentabilidad exigirá al conjunto del sector una reducción de los costes de transformación (gastos de personal y generales) de al menos un

©IESE Business School

35% respecto a los niveles de 2008.

El proceso de reestructuración supondrá, muy probablemente, un recorte adicional del 25% de la capacidad sectorial instalada a finales de 2011. Sin embargo, los autores señalan la conveniencia de que las entidades que sobrevivan a esta crisis reduzcan sus costes operativos y de estructuras centrales e intermedias antes de lanzarse a eliminar masivamente sus puntos de venta.

Un modelo comercial "de éxito"

El modelo español de banca comercial todavía depende mucho de la actividad que se realiza en las oficinas. A día de hoy, y a pesar del avance de las nuevas tecnologías y la banca online, el 80% de las ventas del sector todavía se origina y materializa en la red de sucursales.

El contacto personal con el cliente sigue siendo esencial para la obtención de la primera cuenta (en la que el usuario domicilia la nómina y los recibos corrientes), que a su vez sirve como punto de partida para el conocimiento del cliente y el establecimiento de una relación estable que garantice la recurrencia de los ingresos y las ventas cruzadas de otros productos financieros (hipotecas, seguros, depósitos, fondos...).

En comparación con otros países europeos, podría parecer que en España hay un número excesivo de oficinas (una por cada 1.100 habitantes, frente a 1.800 en Italia o 2.100 en Alemania).

Sin embargo, las españolas son más pequeñas y tienen menos empleados, por lo que el número de clientes que atiende cada empleado de media y el negocio que realiza es significativamente mayor. Y eso es lo que importa en términos de productividad comercial.

¿Dónde recortar?

El cierre de sucursales reduce los costes directos, fundamentalmente de plantilla y local, de las entidades. Sin embargo, rara vez genera una reducción simultánea en los costes de los servicios centrales, incluyendo los de los distintos departamentos operativos y los de las estructuras territoriales intermedias.

Pero es precisamente ahí donde, en términos generales y en un contexto de integración de entidades, se producen las mayores duplicidades y oportunidades de ganar eficiencia, con la externalización y la optimización de procesos que permite el desarrollo tecnológico.

©IESE Business School

Actualmente, lo habitual es que un 60-70% de la plantilla desempeñe su labor en la red de oficinas y el 30-40% restante en los servicios centrales y operativos.

Basándose en la experiencia de otras reestructuraciones, el informe señala que este último porcentaje resulta demasiado elevado y que podría reducirse hasta el 15% de la plantilla.

La fórmula para alcanzar este nivel sería acelerar los procesos de centralización y externalización, además de superar los modelos actuales de las estructuras centrales y territoriales.

El informe concluye que el nivel de eficiencia operativa resultante (un ratio *cost-to-income* inferior al 45%), junto con la mejora de los ratios de productividad comercial (ingresos por empleado), asegurarían la supervivencia y rentabilidad de los bancos incluso en los peores años de los ciclos económicos regresivos.

Implicaciones para las entidades

Se impone, en definitiva, una racionalización profunda en el consumo de recursos, tanto económicos como técnicos y humanos.

Las entidades deberán cuestionarse la dedicación de toda su plantilla y trabajar para conseguir una productividad por empleado muy superior a la actual. El objetivo debe ser eliminar o reducir las actividades de menor valor y reasignar los recursos a las actividades con mayor potencial de negocio.

Y esto es aplicable tanto a la red comercial de oficinas, donde ya se ha empezado a hacer, como a los servicios centrales y operativos, que hasta ahora se han visto poco afectados.

Esta transformación debería ser progresiva, sistemática y alineada con las prioridades de cada banco porque no existen soluciones generales. Pero sea como sea, los modelos de negocio, de operaciones y de gestión bancario deberán evaluarse y adaptarse a las nuevas realidades económicas.

El proceso de reestructuración, que no ha hecho más que empezar, exige actuar en base a tres criterios clave: eficiencia operativa, crecimiento del negocio y productividad por empleado.

©IESE Business School