



## Caixabank acelera el ajuste de capacidad en el Sistema Bancario Español

### Consideraciones generales / Síntesis

Apenas tres semanas tras culminar la integración efectiva de Bankia, Caixabank anunciaba la mayor reestructuración de capacidad que ha afrontado el sistema bancario español hasta la fecha, con un ajuste de 8.291 empleados (posteriormente reducidos a 7.791) y 1.534 oficinas. Aunque aún se trata de una propuesta, y es más que probable que los números finales derivados de la negociación pueda variar, Caixabank deja clara la intención de acelerar la consecución de las sinergias que justificaron la integración, como explicábamos en notas anteriores.

La intensidad del ajuste anunciado por Caixabank, en un momento tan delicado para la economía y el mercado laboral, ha suscitado un intenso debate social, incluso con participación de destacados miembros del Gobierno solicitando al Banco de España (BdE) su intervención para frenar o limitar el alcance de los ajustes. Con independencia de que dicha institución no tenga competencias al respecto, cabe resaltar que no es España el único país donde se ha suscitado dicha potencial intervención. A modo de ejemplo, en el Reino Unido, probablemente el país europeo más liberal, la Financial Conduct Authority (FCA)<sup>1</sup> recientemente ha emitido unas guías y recomendaciones a las entidades para reconsiderar, y tratar de limitar, los cierres de oficinas durante la pandemia (ver <https://www.fca.org.uk/news/statements/banks-branch-closures-coronavirus-lockdown>).

Y es que el ajuste de capacidad y cierre de oficinas no es algo exclusivo de Caixabank. En España son ya cuatro hasta el momento las entidades significativas, no inmersas en procesos de integración, que han anunciado también ajustes de capacidad, aunque de menor intensidad que Caixabank. Pero no sólo en España, sino también en Europa abundan los anuncios recientes de ajustes de capacidad (Société Generale en Francia, Commerzbank en Alemania, Handelsbank en Suecia, o TSB en UK, por citar algunos ejemplos) para adecuarse a un entorno de negocio de exigua rentabilidad y diferentes hábitos de la clientela, acentuados ambos por la pandemia, pero también facilitados por una enorme transformación digital de la clientela que hoy hace un mucho mayor uso de los canales alternativos frente a las oficinas.

Sobre dichas bases, en la presente nota analizamos, en primer lugar, el proceso de ajuste que se ha llevado a cabo en España y Europa durante la última década, para a continuación analizar en qué medida la pandemia, y sus derivadas en términos de márgenes y de nuevos hábitos (sobre todo en el ámbito de la digitalización), exigen una aceleración de dichos procesos de ajuste. Finaliza la nota con el análisis de las especificidades de la integración Caixabank/Bankia, su historial previo en integraciones lideradas separadamente por las dos entidades que ahora se integran, y el análisis de redundancias que en la actual integración se producen, mucho más intensas que las registradas en sus integraciones anteriores.

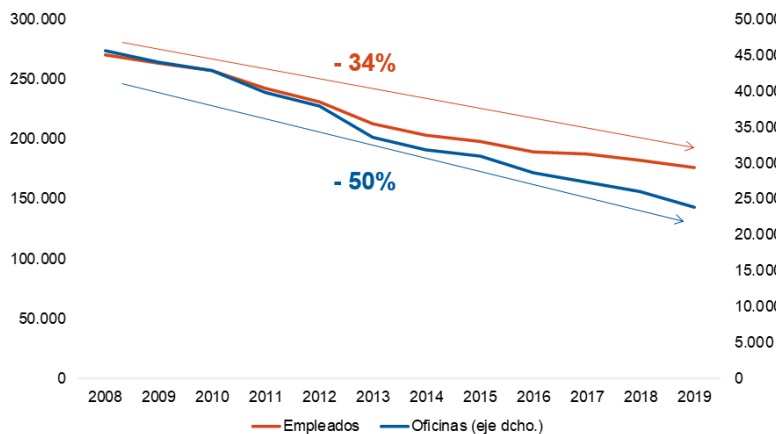
### Una década de ajustes de capacidad tras la crisis anterior

El nuevo entorno bancario que se instauraba en Europa tras la anterior crisis financiera provocó el inicio de un proceso de ajuste de capacidad para revertir el exceso de la misma que se había acumulado en los años de burbuja, y que fue el germen de la mencionada crisis especialmente en España. El sistema bancario español, como se puede observar en el gráfico 1, ha realizado un ajuste intenso entre 2008 y

<sup>1</sup> En el Reino Unido existe el modelo de supervisión conocido como Twin Peaks (dos colinas), con una autoridad centrada en la supervisión prudencial (PRA/Bank of England) y otra en la conducta de mercado y protección a consumidores (la mencionada FCA).

2019, que se ha saldado con una reducción del 50% de las oficinas y del 34% de los empleados.

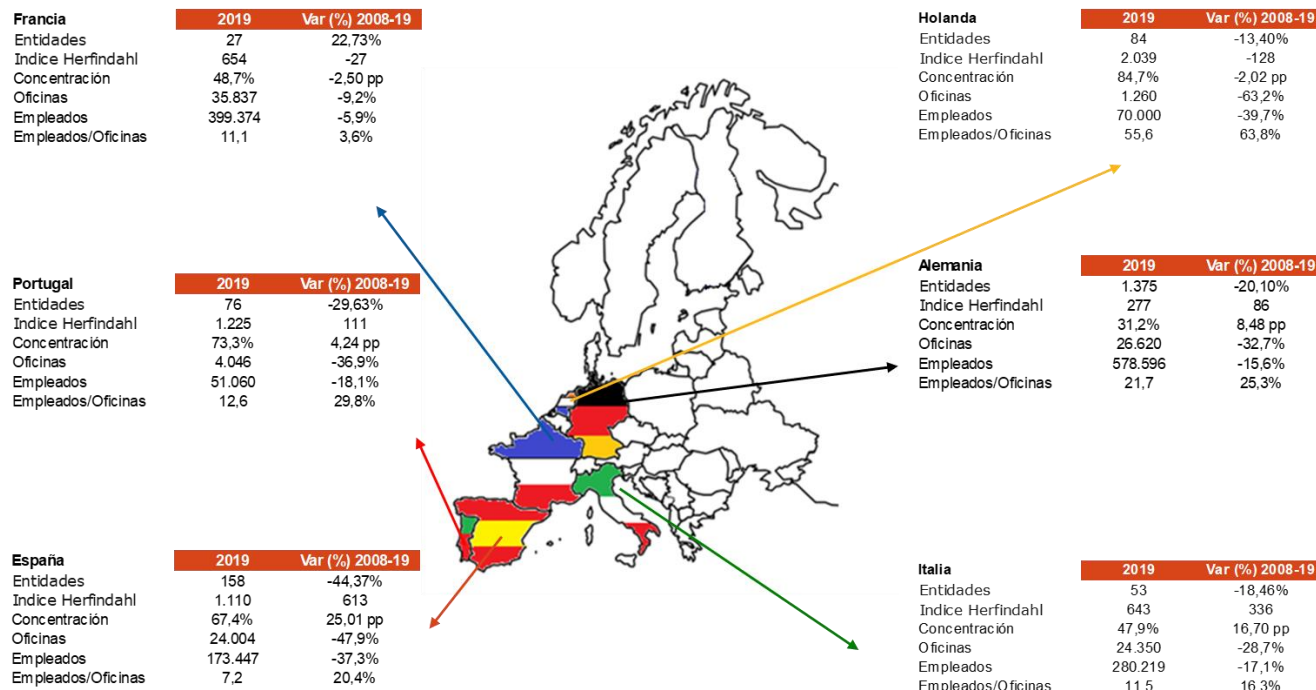
**Gráfico 1: Ajuste de capacidad en España: oficinas y empleados (2008 – 2019)**



Fuente: Afi, BdE

En el ámbito europeo la reducción ha sido algo menor, en el entorno del 30% de oficinas y del 20% de empleados para el mismo periodo, como se puede observar en el gráfico 2.

**Gráfico 2: Ajustes de capacidad en Europa**

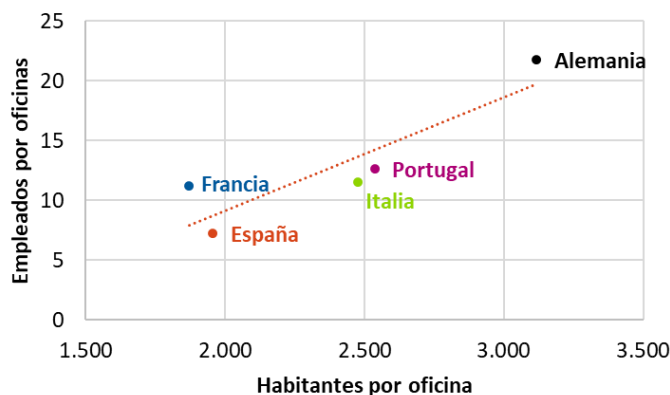


Fuente: Afi, BCE

Pese a la mayor reducción experimentada en España frente a Europa, nuestro país mantiene una de las redes más tupidas, con una estructura de muchas oficinas de pequeño tamaño como se ilustra en el gráfico 3.



**Gráfico 3: Estructura de la red de oficinas a 2019:  
España frente a Europa**



Fuente: Afi, BCE

Una estructura distribución tan granular incorpora muy elevados costes fijos, y es poco apropiada para un nuevo entorno de márgenes extraordinariamente comprimidos y creciente digitalización, aunque es cierto que las entidades con más oficinas en las zonas rurales más despobladas han tendido a compartir plantilla entre varias oficinas, mediante reducción de horarios, para reducir el impacto de los gastos de personal en los gastos fijos de estas oficinas.

### La pandemia agudiza la tendencia previa

Sin haber digerido los efectos de la crisis pasada, la emergencia de la COVID – 19 ha acelerado un proceso de transformación del modelo de negocio bancario que ya estaba teniendo lugar durante la década pasada.

En este sentido, hay que asumir que 2020 fue un año excepcional que obligó a posponer decisiones de ajuste que inicialmente planificadas ya para dicho año, y que la pandemia y las medidas tomadas para paliar sus efectos, obligó a congelar transitoriamente. Concretamente, la “hiperactividad” que tuvo que desplegar la banca en el marco de las ayudas Covid – su papel pivotal en la concesión de avales a empresas y autónomos, alcanzando a casi 900.000 operaciones; y de moratorias a hogares, alcanzando a más de 700.000 operaciones – obligó a un extraordinario esfuerzo de dedicación, ante el cual se congelaron todas las decisiones planificadas de ajuste de capacidad.

Es así como 2020 supuso un punto de inflexión en el volumen de negocio que, tras una década de caída ininterrumpida en el saldo de crédito, crecía ligeramente en 2020, pero con corta vida. De hecho, ya en los primeros meses de 2021 se ha vuelto a variación negativa de los saldos de crédito, en un contexto de demanda extraordinariamente deprimida.

Ese “espejismo” en el volumen de crédito no fue suficiente para que se produjese un aumento de los márgenes, que caían cerca de un 1% lo que, añadido a las elevadas provisiones en anticipación de los deterioros crediticios que aflorarán en los próximos trimestres/años, arrastraba al sector en conjunto a una situación de pérdidas.

El retorno a la “nueva normalidad” eliminará esa situación de pérdidas ya en 2021 pero, con total probabilidad, durante el próximo trienio (en el que se deberán digerir las secuelas de los deterioros provocados por la crisis pandémica) la rentabilidad del capital (ROE) va a ser muy inferior al coste de capital (COE) exigido por el mercado, lo que se traduce en una valoración muy por debajo del valor en



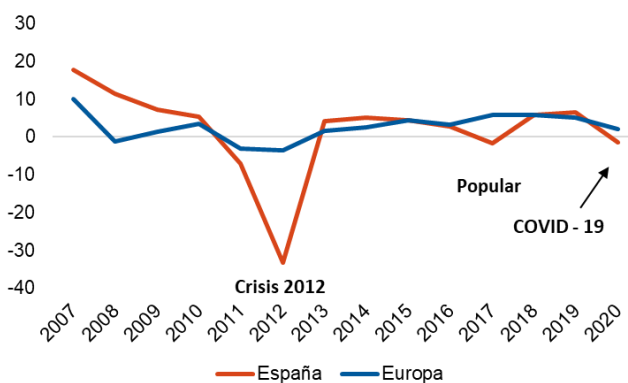
libros, imposibilitando una apelación al mercado para reforzar capital en la línea exigida por la regulación.

En este sentido, según nuestras previsiones, para la media del trienio 2021-2023 el margen bruto se situaría en torno al 1,7% sobre activos totales medios (ATM). Con unos gastos de explotación cercanos al 1% sobre ATM (lo que se traduce en una ratio de eficiencia del 55%), el margen de explotación se situaría en torno al 0,80% s/ATM, con el que se debería hacer frente a las provisiones y, sólo tras estas, el residuo resultante sería la retribución al capital.

En este punto hay que añadir las perspectivas sobre el futuro incremento de la morosidad, cuyo punto álgido estimamos rondará el 9%, es decir, un incremento de cerca de 50.000 millones de préstamos dudosos en el sector bancario español, a pesar de que hasta la fecha no se haya materializado, incluso los últimos resultados puedan anticipar un escenario más optimista.

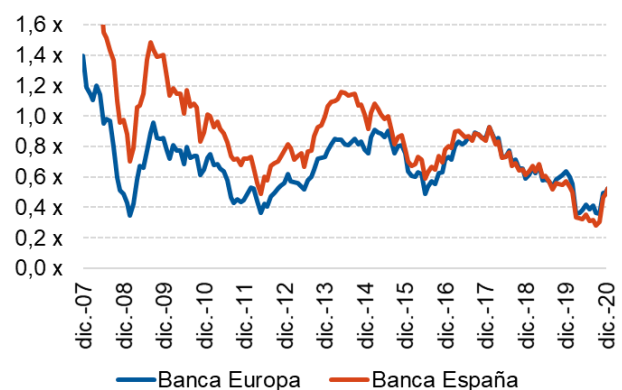
Aunque es destacable el fuerte esfuerzo anticipativo realizado por las entidades financieras españolas durante 2020, con un reconocimiento de aproximadamente 12.000 millones de euros en provisiones, la magnitud potencial del futuro incremento del crédito dudoso seguirá notándose en la cuenta de resultados de los próximos tres años. Con esto, el coste del riesgo de la banca española se acercaría en el periodo analizado al 0,5% sobre activos totales medios, lo que da como resultado una rentabilidad sobre el capital (ROE) en el entorno del 3%. Este ROE de los próximos tres años es inferior al ROE tendencial entre el 5% y el 6% que se observaba en la década anterior, con el consiguiente reflejo en la evolución del precio valor en libros de la banca cotizada española y europea (PBV por sus siglas en inglés).

Gráfico 4: ROE: España frente a Europa



Fuente: Afi, BdE, BCE

Gráfico 5: PBV –España frente a Europa



Fuente: Afi, Factset

De acuerdo con las estimaciones del BCE sobre el coste de capital (COE), este se situaría de forma generalizada entre el 8% y el 10%, siendo la brecha entre dicho COE y la rentabilidad del capital (ROE) el principal factor explicativo de las bajas valoraciones bursátiles de la banca.

Pues bien, con las perspectivas que antes hemos señalado sobre la evolución del sistema bancario español, algunas entidades necesitarían realizar un intenso ajuste de costes para poder recuperar al menos el 80% del coste de capital que los accionistas exigen como retorno mínimo para el negocio bancario. Es decir, para alcanzar un ROE recurrente de entre el 6% y el 8%, lo que situaría la cotización de las entidades españolas en torno al 0,8x su valor en libros, el sistema bancario español necesita asumir, *ceteris paribus*, una reducción de los gastos de explotación entre el 20% y el 30%, es decir, entre 5 y 7 mil millones de euros menos en gastos de explotación.



Evidentemente, ese ejercicio de simulación variará entre entidades en función de sus diferentes ratios de eficiencia de partida o de sus niveles de ROE, siendo más necesario el ajuste de capacidad cuanto peor (más elevado) sea la ratio de eficiencia o menor el ROE. Y en todo caso, el objetivo de ROE entre 6% y 8% sería sólo aplicable a entidades cotizadas, mientras que las no cotizadas y/o de carácter cooperativo no estarían sometidas de forma directa a esa disciplina de mercado, aunque sí de forma indirecta, vía la competencia ejercida por las cotizadas.

**Tabla 1: Ajuste en gastos necesarios para alcanzar un objetivo de ROE entre el 6% y el 8%**

	Media anual 2021 - 2023		Objetivo
	Miles de mill. €	% s/ ATM	
<b>Margen bruto</b> (% s/ATM)	46,6	1,8%	
<b>Gastos de explotación</b> (% s/ATM)	25,9	1,0%	0,8%- 0,6%
<b>Margen de explotación</b> (% s/ATM)	20,8	0,85%	20-30% de los gastos de explotación
<b>Eficiencia</b> (Gastos / Margen bruto)		55,0%	40,0% - 30,0%
<b>Saneamientos / Coste del riesgo</b> (% s/ATM)	13,2	0,5%	
<b>BAI/ROA</b> (% s/ATM)	7,5	0,35%	
<b>BN/ROE</b> (% s/FFPP)	5,6	3,5%	6,0% - 8,0%

\*Este ejercicio se corresponde con las estimaciones para el conjunto del sector bancario español y tiene sentido para entidades cotizadas o que están por cotizar, por la relación entre el coste de capital y el *Price to Book Value*.

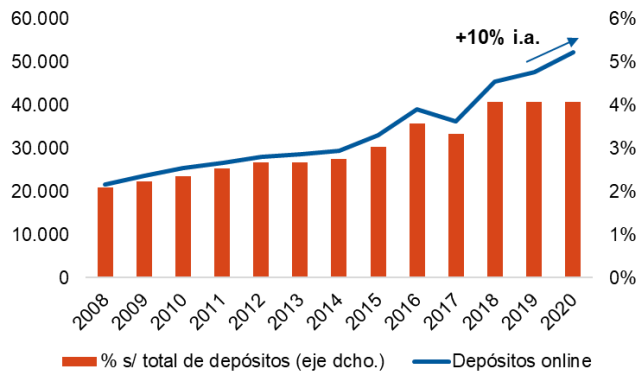
Fuente: Estimación Afi

La presión sobre los márgenes y las cuentas de resultados no ha sido el único efecto de la pandemia sobre el negocio bancario. Junto a ello hay que considerar la aceleración en el cambio de hábitos hacia una mucho mayor digitalización, y pérdida de valor de los canales físicos de contacto con los clientes y consumidores de servicios financieros en general.

El fuerte incremento del uso de canales digitales para la comunicación y distribución de servicios financieros, que ya se inició a mediados de la década anterior, ha permitido la entrada de nuevos proveedores digitales especializados, que no descansan en presencia física, y que presentan estructuras productivas dinámicas y con una fuerte capacidad de adaptación a los cambios de la demanda.

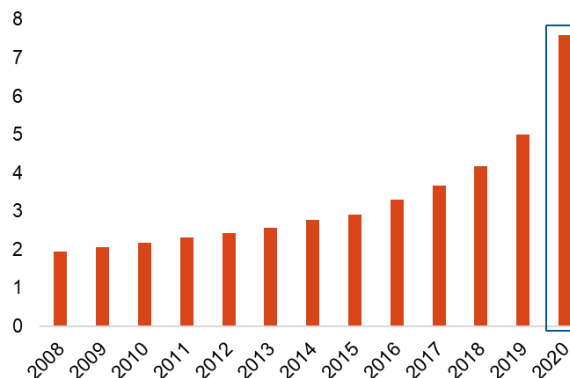
Estos cambios, que se han acelerado especialmente con la crisis del coronavirus, han provocado una fuerte disminución del valor estratégico de las oficinas bancarias en términos de punto de contacto con el cliente y, en particular, por un traslado de una parte importante de la actividad administrativa a canales digitales. Mientras que las oficinas se han reducido en el conjunto del territorio español en torno al 50% en una década, el crecimiento de los depósitos online se ha duplicado en ese mismo periodo; y algo similar ocurría con las transacciones en terminales de punto de venta (TPV) en España.

**Gráfico 6: Evolución de los depósitos de banca electrónica en España (2008 – 2020, millones de euros)**



Fuente: Afi, BdE

**Gráfico 7: Ratio de operaciones en TPV frente a retiradas de efectivo**



Fuente: Afi, BdE

La pandemia, ha intensificado el cambio en las preferencias de los consumidores que ya estaba teniendo lugar antes de 2020. La crisis del coronavirus, y muy especialmente al hilo de los confinamientos más “duros”, ha supuesto la entrada de nuevos consumidores tecnológicos no tradicionales, lo que ha provocado que las entidades financieras reactiven, incluso adelanten los procesos de transformación tecnológica, ya no solo para competir con las nuevas entidades digitales con estructuras de costes ágiles, sino por el cambio de la propia demanda de sus clientes.

Según el X Informe sobre Tendencias de Medios de Pago, realizado por Minsait Payments en colaboración con Afi, el 70% de los españoles ha reducido el uso de efectivo en 2020, lo que ha provocado una disminución de las operaciones de retirada de efectivo de los cajeros en el territorio español del 31% en un solo año hasta duplicar la ratio de operaciones realizadas en TPV frente a las retiradas de efectivo. El coronavirus también ha impulsado la digitalización de los clientes bancarios, estimándose que alrededor del 40% utiliza semanalmente la aplicación móvil de su banco. Si analizamos los datos aportados por Banco de España acerca de los depósitos de banca electrónica, los depósitos online crecían en un solo año más de un 10% (aproximadamente 6.000 millones de euros), situándose por encima del 4% del total de depósitos del sistema.

En este sentido, las entidades que presenten actualmente los mencionados ROE objetivo al enfrentar procesos de reestructuración del modelo productivo estarán dando pasos significativos en mejoras de competitividad frente a aquellas que los implanten para mejorar su rentabilidad.

### Caixabank / Bankia: las cifras de su ajuste en el contexto hasta aquí analizado

Tras los análisis anteriores, está fuera de toda duda la necesidad de llevar a cabo ajustes de capacidad en el sistema bancario español –y europeo-, en términos de reducción de costes y muy especialmente de su estructura de red de oficinas, sin duda el principal componente de dichos costes y el que queda más obsoleto frente a los nuevos hábitos de los clientes.

En este punto, resulta interesante analizar el perfil temporal de reducción de oficinas de las dos entidades relacionadas en la fusión, tal y como se muestra en el Gráfico 8.

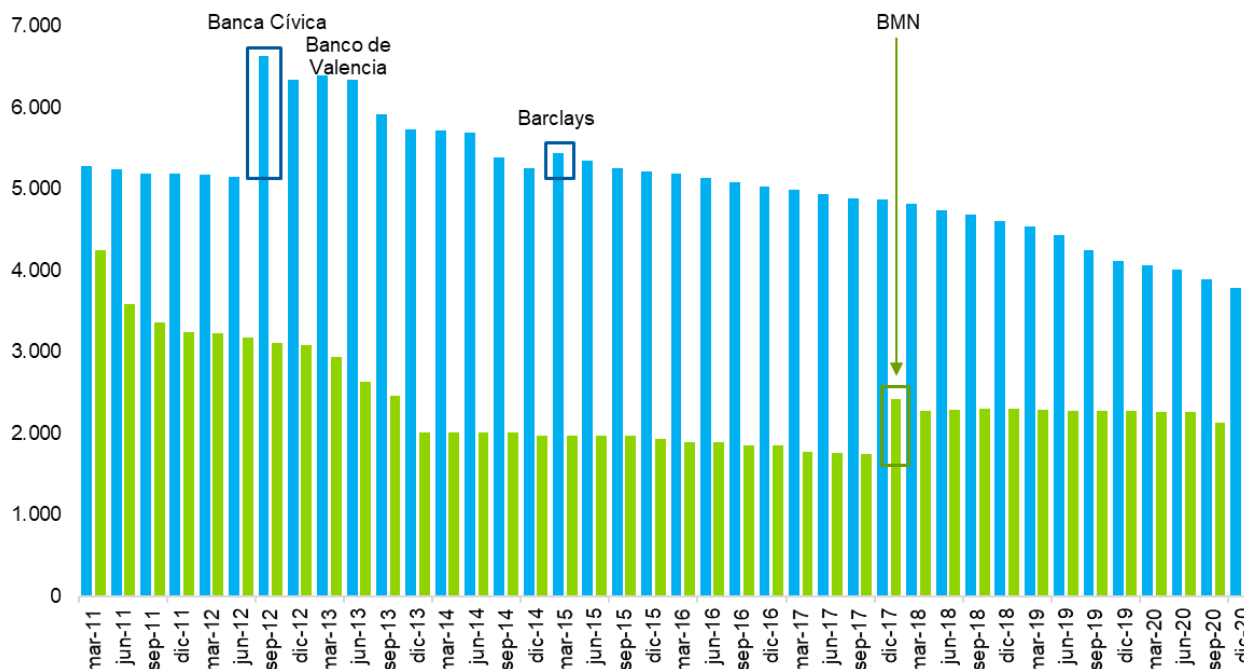
Se comprueba cómo la aceleración de sus ajustes coincide con dos procesos de integración realizados por Caixabank (Banca Cívica y Banco de Valencia). Tras los repuntes iniciales ocasionados por las fusiones, la reducción de la red de oficinas de la entidad experimentaba una importante aceleración. Tomando como ejemplo la integración de Banca Cívica en septiembre de 2012, esta supuso un



incremento de la red de Caixabank en más de 1.400 oficinas. A partir de dicha fecha, se registró una progresiva reducción de oficinas durante los dos años siguientes, que se saldó con el cierre de 1.380 oficinas, el 93,2% del total de oficinas en las que se incrementó el censo total de la entidad, sin tener en cuenta los otros dos procesos más livianos de integración como son el caso de Banco de Valencia en 2013 y Barclays en 2015.

En el caso de Bankia, la integración de BMN en diciembre de 2017, que llevó aparejado un incremento de unas 700 oficinas, se tradujo en una reestructuración posterior algo más lenta, habiendo cerrado en dos años un total de 156 oficinas, el 23% del incremento inicial, lo que se explicaría en gran medida por la escasa redundancia territorial de la integración. Sin embargo, la reducción de capacidad en Bankia había sido mucho más intensa entre 2011 y 2013, primero por la propia creación de la entidad fruto de la integración de 7 cajas, y sobre todo por la condicionalidad asociada al “rescate” de 2012

**Gráfico 8: Evolución de oficinas de Caixabank y Bankia (2011-2020)**



Fuente: Afi, Entidades.

Si extrapolamos esos comportamientos previos al análisis de la nueva operación Caixabank/Bankia, la estructuración de la red descansaría en mayor medida en las zonas donde se registran mayores duplicidades.

Utilizando como medida de concentración territorial el ratio de oficinas por cada millón de habitantes en cada provincia, distinguiendo las oficinas resultantes de CaixaBank (la nueva entidad), y comparando ese volumen de oficinas con el máximo entre el número de oficinas que mantienen las dos principales entidades del sector (Santander y BBVA) y las entidades más territoriales (las antiguas Cajas de Ahorro y las cooperativas de crédito), hemos estimado que 19 provincias de España (entre las que se encuentran las cuatro de Cataluña, Madrid, Murcia y Baleares), registrarían gran parte de los cierres de oficinas, en la medida en que el número de oficinas resultantes de la entidad fusionada sería superior al número máximo de oficinas que tienen el resto de entidades financieras de la región. Con este cálculo, estimamos un nivel de redundancias entre 1.800 y 2.000 oficinas, rango que incluso supera al anunciado por Caixabank (en torno a 1.530 oficinas).