

# SOLIDARIDAD OBRERA

## ¿Es cerrar sucursales la solución o acabaremos matando el árbol de tanto podarlo?

La banca comercial es cada vez más consciente de los altos costes de su red de sucursales. Muchos ven la solución en cerrar sucursales. Pero los bancos necesitan sucursales y éstas pueden funcionar bien. Si embargo, deben transformarlas para dar mejor servicio a un coste significativamente inferior. Para lograrlo los bancos líderes han reflexionado primero sobre cuál es el papel que sus redes de sucursales juegan dentro de su estrategia global de distribución. A continuación, han encarado una profunda transformación que implica formación de personal, incorporación de nuevas tecnologías y distribución complementaria a fin de mantener su presencia cerca a los clientes.

Hay 33.000 Sucursales de bancos y cajas de ahorros en España: casi una por cada 1.000 usuarios. El coste directo de esta inmensa red de distribución excede el billón de pesetas al año.

El papel que desempeñan estas redes está cambiando. El mayor uso de los cajeros automáticos y de la banca informática hace que las sucursales ya no sean la única vía para realizar transacciones con los clientes. Es lógico, por tanto, que los bancos intenten reducir el coste de sus sucursales. Cerrar sucursales no es una estrategia nueva. Los cuatro grandes bancos han reducido su número de sucursales alrededor de un 6% en los últimos cinco años. Sin embargo, los beneficios económicos de cerrar sucursales se han exagerado.

■ **Rentabilidad.** Nuestra experiencia nos han enseñado que en un banco bien gestionado muy pocas sucursales no llegan a cubrir los costes directos. La mayoría contribuye a cubrir los gastos generales.

■ **Retención a los clientes.** Es difícil transferir los clientes particulares de una sucursal a otra. Los bancos que cierran sucursales suelen, como máximo, retener dos tercios de sus clientes y una proporción aún menor de sus balances. En España, los típicos clientes de cuenta corriente o libreta de ahorro todavía viven o trabajan cerca de su sucursal, y casi el 85% de ellos la visita al menos una vez al mes. El cierre de la sucursal les afecta y a menudo cambian de banco, eligiendo el que está más convenientemente situado.

■ **Captación de nuevos clientes.** La conveniencia de la ubicación de la sucursal es aún un importante factor de decisión para las personas que van a abrir una cuenta corriente. Cerrar sucursales limita los ingresos al descender la captación de nuevos clientes en el área de influencia de la sucursal.

■ **Reducción de los ingresos por venta cruzada.** Una sucursal puede llegar a captar mediante su actividad interna el 80% de su volumen total de seguros de vida y planes de pensiones. La pérdida de los ingresos procedentes de la venta cruzada debe tenerse en cuenta a la hora de evaluar económicamente el cierre de sucursales.

■ **Reducciones de costes procedentes de cerrar sucursales.** Un banco suele tener en las sucursales de un 60% a un 70% de los costes de su negocio comercial, estando el 40% restante concentrado en las direcciones regionales y en los servicios centrales.

El 20% de sucursales más pequeñas representa menos del 10% del coste de las sucursales, digamos un 5% de los costes totales. Incluso si se cierran estas sucursales, permanece la mayor parte de los costes asociados de servir a sus clientes. Puede suceder, por tanto, que cerrar el 20% de las sucursales sólo ahorre el 2% de los costes totales.

Parece claro, por consiguiente, que un programa generalizado de cierre de sucursales no es necesariamente la mejor manera de mejorar la rentabilidad y que el impacto a largo plazo de cerrar sucursales es probablemente menos favorable que su efecto inmediato. Falta mucho para que las sucursales bancarias queden relegadas a los libros de historia.

Esto significa que cerrar sucursales sea siempre una equivocación. Cerrar aquellas que todavía están lejos de cubrir sus costes directos o fusionar sucursales ubicadas en la misma acera generalmente tiene sentido.

Los bancos que ofrecen un nivel de servicio al cliente superior a la media tienen más posibilidades de retener a los clientes si cierran una de sus sucursales y, por tanto, de obtener mayores beneficios netos del cierre. Pero para aquellos bancos con una importante red de sucursales, la verdadera ganancia no vendrá de cerrar sucursales, sino de conseguir desbloquear el potencial inherente a su red.

Para ello es necesario que las sucursales sean radicalmente distintas. Hacer grandes cambios es un imperativo. Habrá que desarrollar nuevos formatos de sucursal más orientados a la venta y de menor coste, en los cuales.

- El personal deberá enfocarse en la venta y en el servicio al cliente. El personal dedica la mayor parte del tiempo a procedimientos internos y administrativos, mucho de los cuales pueden automatizarse, aligerarse o trasladarse a unidades administrativas de gran escala.
- Las oficinas deberán reservar para el cliente una proporción de espacio mucho mayor.
- Deberá hacerse un mayor uso de la tecnología para prestar apoyo al personal de la sucursal. La automatización tiene valor cuanto elimina procesos internos costosos o cuando ayuda al personal a dar un servicio más efectivo. Sin embargo, los intentos de sustituir la presencia del vendedor mediante cajeros automáticos o pantallas de vídeo han sido claramente ineficaces. La tecnología no debe eliminar las oportunidades que tiene el personal de la sucursal para añadir valor al cliente y para establecer con éste mejores relaciones.
- Las sucursales deben esforzarse con otros mecanismos de contacto, como por ejemplo un servicio efectivo de banca telefónica o un uso más eficaz del marketing directo y de fuerzas de venta especializadas.

La reingeniería de procesos constituye una alternativa real al simple cierre de sucursales, ya que permite obtener reducciones de costes significativas. Y lo que es aún más importante, la reingeniería, entendida en su sentido amplio de transformación, es una herramienta vital para desarrollar el nuevo formato de sucursales que garantice el nivel de servicio deseado por los clientes: la reingeniería simplifica los procesos más importantes de la sucursal eliminando errores y retrasos, aumentando la automatización e incluso centralizando las actividades puramente administrativas. Esto libera al personal, que podrá entonces centrarse en la venta y en el servicio al cliente.

Los bancos que llevan a cabo este proceso de transformación alcanzan sus niveles de servicio objetivo, mejoran los ingresos y reducen drásticamente sus costes. Los bancos deben ser capaces de alcanzar un ahorro del 20% o más en los costes de su red, sin cerrar una sola sucursal.

Se ha exagerado muchísimo acerca de la muerte de la banca de sucursales. Los ganadores no resolverán sus problemas cerrando sucursales, sino enfocándose en hacerlas lo más efectivas posible. Dejarán de pensar en las sucursales como en una pesada carga y las verán como una fuente de ventaja competitiva.

(Publicado CINCO DIAS del 31.12.94 - Rafael Cerezo y Carlos Trascasa)