

# Las ventajas de defender un castillo pequeño

**Frente a las llamadas a ganar dimensión, Kutxabank y Eroski afrontan la salida de la crisis replegándose y concentrando su negocio en sus plazas fuertes**



LUIS LÓPEZ  
✉ llopez@elcorreo.com

**BILBAO.** Si lo que se planea es una ofensiva, quizás lo más adecuado sea disponer de un ejército grande, numeroso. Pero si toca defenderse y esperar, puede que lo más fácil sea proteger un castillo pequeño, con murallas bien gordas y fosos bien profundos. Al menos, eso es lo que han decidido dos de las mayores y más emblemáticas empresas vascas: Eroski y Kutxabank. En nada se parece un caso a otro –la cooperativa arrastra una deuda multimillonaria mientras el banco es la entidad financiera más solvente de España–. Pero, aún así, ambas firmas afrontan la salida de la crisis económica replegándose en sus plazas fuertes –fundamentalmente en Euskadi– y abordando desinversiones en otras zonas de España donde están muy lejos de rozar el liderazgo.

Esta estrategia llega en un momento en el que el mensaje predominante anima al crecimiento, a ganar volumen, a la internacionalización, a exprimir los beneficios de la economía de escala. «Es cierto que ‘encogerse’ conlleva unas limitaciones en las economías de escala», concede Massimo Cermelli, doctor en Economía y Dirección de Empresas, y coordinador de curso en la Deusto Business School. Pero estamos viviendo un tiempo incierto, un momento en el que la prudencia también es un valor. En palabras del académico, «es más fácil dar un paso atrás que hacia delante». Una especie de ‘protejámonos, a ver qué pasa’.

Como casi todo, esto ya está inventado desde hace mucho tiempo. Recuerda Cermelli que hace unos cuatro años en EE UU se popularizó una corriente en la que multinacionales gringas regresaban al país tras constatar que las deslocalizaciones podían tener unos beneficios inmediatos, pero su coste futuro era alto: al fin y al cabo, a nadie le viene bien que se empobrezcan los de casa. En definitiva, que internacionalizarse está muy bien –tanto la producción como las

ventas–, pero siempre dentro de un orden y sin perder de vista las raíces.

Evidentemente, este caso no tiene mucho que ver con el de Kutxabank y Eroski porque su presencia en Euskadi nunca ha estado en entredicho. Así que su regreso a sus cuarteles de invierno tiene otras motivaciones. En este sentido, el doctor de Deusto se refiere a que en época de incertidumbres hay una razonable tendencia a buscar refugio en lo conocido, y más cuando lo conocido es Euskadi, una de las comunidades autónomas con más fortaleza económica de España. Además, es la vía más eficiente para «monetizar la fidelidad de los clientes». Es decir, sacar rentabilidad a la vinculación afectiva con la masa consumidora.

## Arraigo en el territorio

Esto es posible en ciertos supuestos como el de Eroski y Kutxabank: un negocio de distribución claramente arraigado en el territorio, y una entidad financiera heredera de las viejas cajas de ahorro con las que muchos vascos aún tienen una relación que entienden más allá de lo puramente financiero. Una especie de lealtad que trasciende lo estrictamente económico y que apela a la identidad y también a las emociones.

Pero, como queda dicho, las diferencias entre Eroski y Kutxabank son enormes más allá de que ambas buscan el calor de lo conocido. En el caso de la entidad fi-

## LAS CLAVES

Apelar a la tradición

**Ambas firmas quieren explotar su implantación en Euskadi, «monetizar la fidelidad de sus clientes»**

Kutxabank

**Entre 2012 y 2015 cerró el 30% de las oficinas que tenía fuera del País Vasco y Andalucía**

Eroski

**A lo largo de la crisis se dejó la tercera parte de la facturación, al pasar de 9.000 a 6.000 millones**

nanciera, la estrategia es clara: «Explotar las franquicias locales con una alta cuota de mercado y focalizar el negocio principal en las áreas preferentes de implantación». Así lo explicaba el banco en su nota oficial cuando, el pasado diciembre, vendió todas sus oficinas en Extremadura.

En realidad, se trataba de sucursales de Cajasur, su filial andaluza, cuyo objetivo era mantenerse en sus plazas fuertes (esencialmente, en Córdoba). Hay que recordar que todas las oficinas que Kutxabank tenía en Andalucía han pasado a operar bajo la enseña de Cajasur, y todas las que la entidad cordobesa tenía en el resto de España han pasado a tener la ‘K’ en sus escaparates.

En los últimos años el cierre de oficinas bancarias se ha convertido en una constante en el sector financiero y la entidad presidida por Gregorio Villalabeitia no ha sido una excepción: en 2012, cuando se creó Kutxabank con la fusión del negocio de BBK, Vital y Kutxa, disponía de un total de 1.258 sucursales en toda España, mientras que en diciembre de 2015 se habían reducido a 1.013 (casi un 20%). Sin embargo, la evolución por territorios ha sido muy reveladora. En Euskadi pasó de 471 a 413, esto es, un 12% menos. Por su parte, en Andalucía y Extremadura –dominios de Cajasur– se pasó de 441 a 358. Lo que supone un 19% menos. Y en el resto de España el encogimiento fue de 346 a 242, una caída del 30%. En volumen de negocio, Euskadi concentraba el 81% del total en 2012, porcentaje que en 2014 –último dato disponible– había subido casi punto y medio, hasta el 82,4%. También hay que tener en cuenta que el

banco vasco en modo alguno –y pese a ser el más solvente del sector en España– ha esquivado la brutal crisis y ha visto menguar sus activos de manera muy intensa en los últimos ejercicios: arrancó 2012 con 71.000 millones de euros, y cerró 2015 con 58.375.

## Preparar el terreno

Con todo, es muy posible que el repliegue de Kutxabank a Euskadi y esta especie de encogimiento sea algo puramente coyuntural, algo que hacer ahora, cuando el horizonte es difuso, para ganar rentabilidad. De ese modo, en la siguiente ronda de fusiones en el mundo financiero estará en condiciones de presentar su mejor cara.

Lo de Eroski no tiene nada que ver con todo esto. La firma de Elorrio duplicó su volumen tras un fortísimo proceso de expansión entre 2002 y 2007, de manera que la crisis le pilló con un montón de inversiones fallidas. Acumuló una deuda multimillonaria –que el año pasado renegoció con sus acreedores por valor de 2.600 millones de euros– y tocó replegarse. El presidente de la firma de Elorrio, Agustín Markaide, asegura que las ventas masivas de activos llevadas a cabo durante los últimos años –sobre todo en el centro y sur de España– no son una imposición de la banca acreedora, sino que es la estrategia ideada por la propia empresa, un plan que luego fue aceptado por los dueños de su deuda.

Sea como sea, Eroski ha llevado a cabo un intensísimo proceso de desinversión que este año ha culminado. Sus puntos de venta han caído de los 2.440 del año 2008 a los 1.831 de 2015. Algo que se ha notado muy intensamente en su facturación, que se recortó una tercera parte al pasar de los 9.000 millones que registraba al comienzo de la crisis hasta los 6.000 del pasado ejercicio.

La estrategia de Eroski también es clara: centrarse en sus plazas fuertes –Euskadi en particular, y el norte de España en general, desde Baleares a Galicia– y retirarse en las comunidades donde no ostenta el liderazgo y sus tiendas no llegan a alcanzar la rentabilidad deseada. Los hitos en ese repliegue han sido la venta a Dia de 144 tiendas en el norte y sur y la operación en la que pasó a Carrefour 36 hipermercados. Para compensar esta pérdida de potencia a la hora de afrontar compras –a menor volumen, precios más altos–, la firma de Elorrio ha firmado alianzas tanto a nivel estatal como europeo con otras firmas de distribución.



10

oficinas en Extremadura vendió Kutxabank en su última operación de desinversión, que llevó a cabo el pasado mes de diciembre.

36

hipermercados vendió Eroski a Carrefour este año.