

# Ajuste de capacidad, productividad y eficiencia en el sistema bancario español

Ángel Berges, Federica Troiano y Fernando Rojas\*

**Al fuerte descenso experimentado desde la crisis en el volumen de negocio, y sobre todo en la rentabilidad unitaria del mismo, el sistema bancario español ha respondido con un importante ajuste de capacidad, tanto en oficinas como en empleados, así como con una racionalización de la estructura de gastos, reduciéndose los de personal e incrementándose los gastos generales. Sin embargo, la mejora de la productividad en términos de volumen de negocio por empleado o por oficina no se ha trasladado de igual manera al margen de negocio, de modo que la resultante es un deterioro de la eficiencia, algo que, por otra parte, es un hecho generalizado en toda la banca europea, donde se ha producido incluso con mayor intensidad. En este artículo se abordan las implicaciones de los mencionados ajustes en términos de productividad y eficiencia, y se realiza un análisis sobre la recurrencia de las principales partidas de gastos, en aras de anticipar mejoras potenciales en eficiencia.**

## Ajuste de capacidad más intenso que en Europa

El sistema bancario español ha marcado una clara posición de liderazgo, entre los principales países europeos, en cuanto al ajuste de capacidad en respuesta a la crisis, como ilustra el cuadro 1. Tanto en términos de reducción del censo de entidades, como en el cierre de oficinas y la reducción

del número de empleados, el ajuste de capacidad ha sido mucho más intenso en España que en los grandes países de la eurozona.

En ese intenso ajuste de capacidad del sistema bancario español, en particular en cuanto al número de oficinas, cabe identificar tres fases claramente diferenciadas, como se señala en el gráfico 1, en cada una de las cuales fueron también diferentes los factores impulsores.

\* Afi - Analistas Financieros Internacionales.

Así, en una primera fase, en la que el ritmo de cierres fue muy lento, la motivación principal subyacente era la eliminación de redundancias en las integraciones de entidades, sobre todo cajas de ahorro, que tuvieron lugar entre 2009 y 2012. Del reducido ritmo de cierres en ese periodo cabe concluir que las integraciones planteadas en su día –muchas de ellas entre entidades con muy alejadas ubicaciones geográficas– tenían escasas redundancias y con ello reducido potencial para generar ahorros en costes.

*Tanto en términos de reducción del censo de entidades, como en el cierre de oficinas y reducción del número de empleados, el ajuste de capacidad ha sido mucho más intenso en España que en los grandes países de la eurozona. Se trata de una respuesta necesaria para mejorar la productividad en un contexto de fuerte descenso en el volumen de negocio.*

sin duda alguna, las agresivas exigencias de cierre de oficinas –y ajustes de empleo– que incorporaban los *term-sheets* de las entidades capitalizadas en el marco del Programa de Asistencia Financiera (PAF). Exigencias que no solo iban a condicionar las actuaciones de las entidades capitalizadas, sino también al resto de entidades que, en un movimiento mimético y estimulado por esa mayor eficiencia que el “rescate” imponía a las entidades capitalizadas, llevaron a cabo importantes esfuerzos de adelgazamiento de su capacidad (oficinas y plantilla) para no perder eficiencia relativa.

Esa aceleración de cierres de la segunda fase daría lugar, finalmente, a una tercera fase, que se inicia en 2015 y que está muy lejos de terminar. Esta última fase obedecería a una estrategia mucho más planificada y de futuro, de acompañamiento a un modelo de negocio que cambia de forma irreversible al confluir un entorno de volumen muy plano con tipos ultrarreducidos (en el que las denominadas “oficinas de pasivo” pierden gran parte de su valor), y un entorno competitivo y tecnológico en el que decae también la fidelidad de los clientes hacia las oficinas físicas.

Cuadro 1

### Ajustes de capacidad comparados

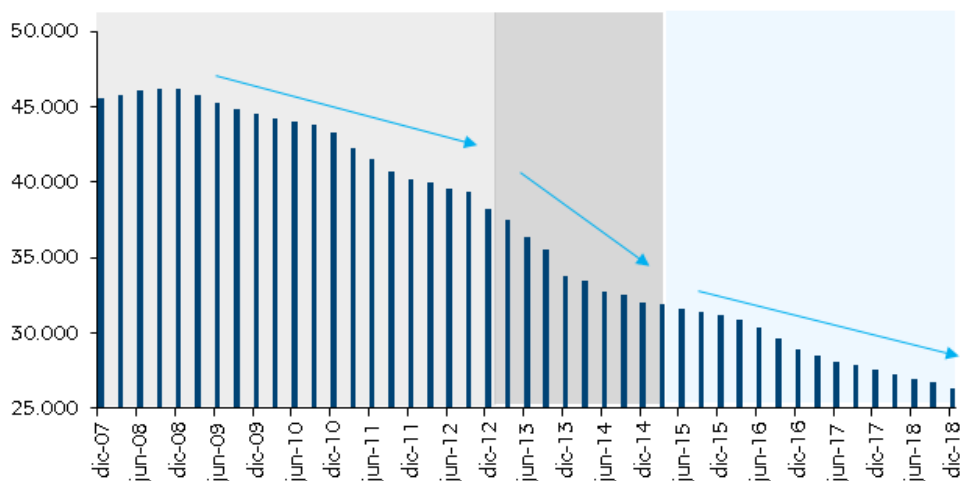
|           | España  |               | Francia |               | Alemania |               |
|-----------|---------|---------------|---------|---------------|----------|---------------|
|           |         | Variación (%) |         | Variación (%) |          | Variación (%) |
|           | 2017    | 2007-2017     | 2017    | 2007-2017     | 2017     | 2007-2017     |
| Oficinas  | 27.480  | -38,2         | 37.209  | -2,9          | 32.026   | -17,6         |
| Empleados | 183.016 | -31,6         | 404.001 | -3,1          | 619.059  | -8,1          |
| Entidades | 206     | -42,3         | 422     | -47,8         | 1.632    | -19,4         |

|           | Italia  |               | Portugal |               | Holanda |               |
|-----------|---------|---------------|----------|---------------|---------|---------------|
|           |         | Variación (%) |          | Variación (%) |         | Variación (%) |
|           | 2017    | 2007-2017     | 2017     | 2007-2017     | 2017    | 2007-2017     |
| Oficinas  | 27.430  | -19,4         | 4.696    | -28,1         | 1.619   | -48,4         |
| Empleados | 281.865 | -12,8         | 46.238   | -24,9         | 75.215  | -31,6         |
| Entidades | 546     | -33,5         | 141      | -19,4         | 92      | -73,0         |

Fuentes: Statistical Data Warehouse (BCE), Eurostat y Afi.

Gráfico 1

**Fases en el ajuste de la red de oficinas**

Fuente: Banco de España y Afi.

Esos cambios de entorno ponen el foco en dos grandes motivaciones para la reestructuración de la red de oficinas: la permanente mejora de eficiencia, en un contexto de muy difícil generación de margen, así como la readecuación del modelo de distribución.

## Productividad tras el ajuste de capacidad

Más allá de esa distribución temporal, y de las motivaciones que anteriormente hemos sugerido, lo cierto es que el intenso ajuste de capacidad en el sistema bancario español era una respuesta claramente necesaria para mejorar la productividad, en un contexto de fuerte descenso en el volumen de negocio, definido como la suma de inversión crediticia y recursos de clientes, tanto en balance (depósitos) como fuera de balance (fondos de inversión y de pensiones, seguros, etc.) (gráfico 2). La reducción ha sido mucho más intensa en crédito que en recursos, en un contexto de desapalancamiento del sector privado (empresas y hogares) en España que todavía no puede darse por concluido, ya que el saldo de crédito

sigue manteniendo tasas negativas de variación interanuales.

En paralelo, la constancia de los depósitos en balance, al tiempo que se reducía el crédito vivo, permitía equilibrar una posición de liquidez que también era una imposición del mencionado Programa de Asistencia Financiera. Esa mejora en la posición de liquidez permitió a las entidades liberar presión de costes sobre los depósitos, lo que se tradujo en un incremento relativo (y absoluto) de los recursos fuera de balance, fundamentalmente fondos de inversión y de pensiones.

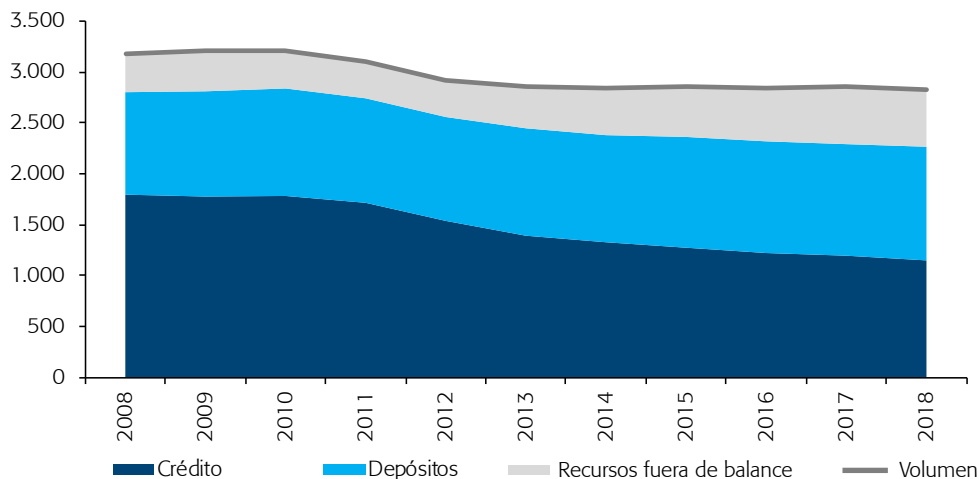
En todo caso, en la medida en que los ajustes de oficinas y de empleados han sido más intensos que el descenso registrado en el volumen de negocio, ello ha permitido mejorar sustancialmente la productividad, tanto por empleado como por oficina (gráficos 3 y 4).

Ahora bien, una medida de la productividad basada únicamente en el volumen de negocio sería totalmente errónea, pues adicionalmente al descenso de volumen de negocio se ha producido una intensa caída en la rentabilidad unitaria

Gráfico 2

## Volumen de negocio

(Miles de millones de euros)



*Nota:* El volumen de negocio se calcula aquí como la suma de inversión crediticia, depósitos y recursos fuera de balance.

*Fuente:* Banco de España y Afi.

del mismo, definida como la suma de margen de intermediación más comisiones, relativizada sobre el volumen de negocio total (gráfico 5).

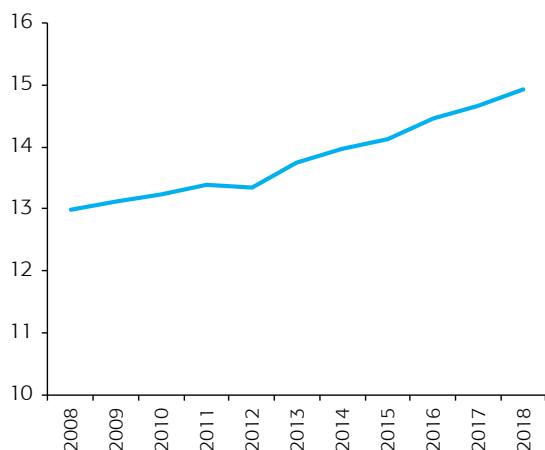
En este sentido, cabe resaltar que la mejora observada en la aportación de comisiones, sobre todo

por el crecimiento de recursos gestionados fuera de balance, no ha sido suficiente para compensar el fuerte descenso del margen de intermediación, presionado por unos tipos de interés de referencia que en su ininterrumpido descenso se han adentrado en terreno negativo desde hace casi cinco años.

Gráfico 3

## Volumen de negocio por empleado

(Millones de euros)

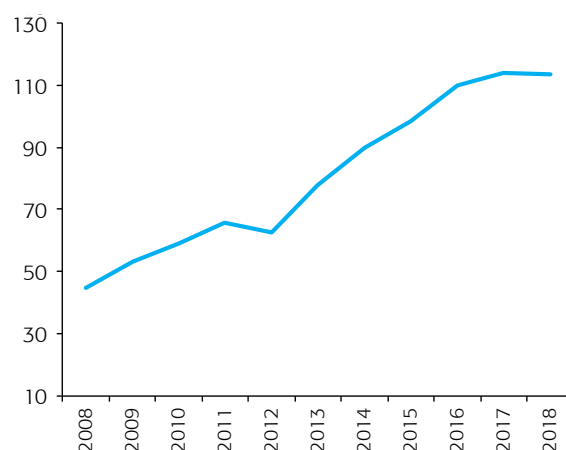


*Fuente:* Banco de España y Afi.

Gráfico 4

## Volumen de negocio por oficina

(Millones de euros)

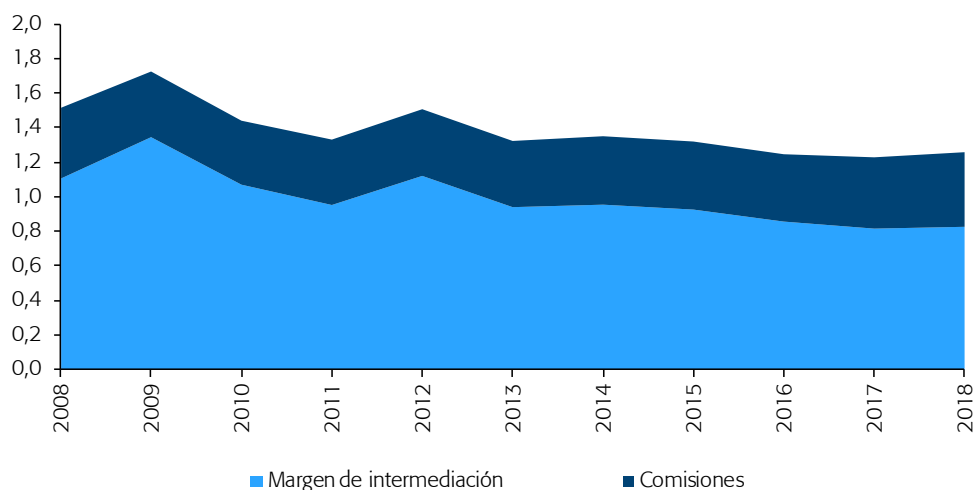


*Fuente:* Banco de España y Afi.

Gráfico 5

**Margen unitario del negocio gestionado**

(En porcentaje sobre el volumen de negocio)



Fuente: Banco de España y Afi.

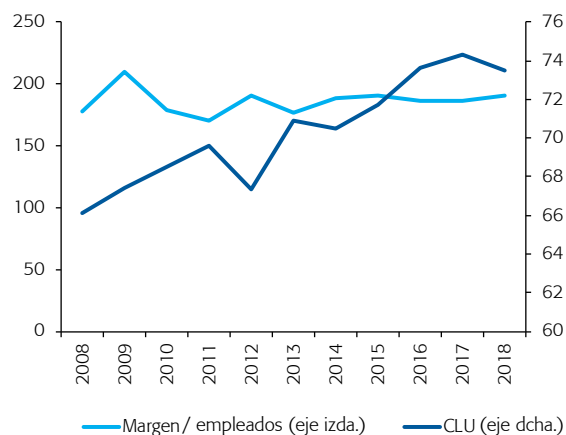
El efecto neto ha sido una caída mucho más intensa del margen en euros (al combinar efecto volumen y efecto márgenes unitarios), de tal manera que la productividad apenas ha mejorado cuando se mide en términos de margen generado por empleado o por oficina (gráfico 6). Ese estancamiento en la productividad por empleado y ofi-

cina tiene lugar en paralelo con un incremento en los gastos unitarios, tanto por empleado (costes laborales unitarios, o CLU), como por oficina (gastos totales por oficina, gráfico 7), de tal manera que la resultante agregada es un claro deterioro de la eficiencia. Esta, medida por la ratio entre gastos totales y margen básico (margen de intermedia-

Gráfico 6

**Margen de negocio por empleado y CLU**

(Miles de euros)

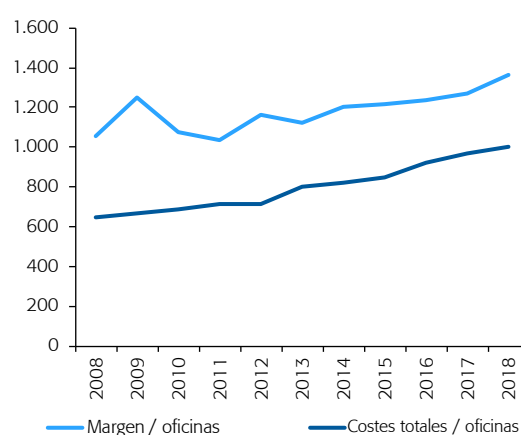


Fuente: Banco de España y Afi.

Gráfico 7

**Margen de negocio y coste total medio por oficina**

(Miles de euros)



Fuentes: Banco de España y Afi.

ción más comisiones) se ha incrementado, y por tanto empeorado, en casi 10 puntos porcentuales.

Ese deterioro de la eficiencia ha sido generalizado en toda Europa; de hecho, ha sido menor en el caso español, donde los mencionados ajustes de capacidad han permitido mitigar parcialmente la intensa caída registrada en el margen básico. En los países donde dichos ajustes de capacidad han sido mucho menores, el deterioro de la eficiencia ha sido mucho más intenso.

## Recomposición en la estructura de gastos

Ese análisis comparado de la productividad y los gastos nos lleva a algunas reflexiones adicionales sobre la dinámica de gastos en el sistema bancario español.

La primera reflexión tiene que ver con la dinámica registrada por los costes laborales unitarios (CLU), tal como se reflejan en el anteriormente mencionado gráfico 6. Estos se han incrementado en un 10% (pasando de 66.000 euros a 72.000), es decir, prácticamente lo mismo que la inflación acumulada en dicho periodo. Ese mantenimiento de los CLU en términos reales es un resultado aparentemente contraintuitivo, en un contexto en el que los ajustes de plantilla –tanto vía prejubilaciones, como expedientes de regulación de empleo (ERE)– se han focalizado en las cohortes de mayor edad, que en general tenían unos costes unitarios más elevados, por lo que la expectativa sería que el CLU medio de la plantilla resultante tras los ajustes se hubiese reducido, lo que no ha sido el caso.

Dos explicaciones podrían argumentarse para justificar ese resultado contraintuitivo. Una de ellas haría referencia a que la reducción de plantilla se ha centrado mucho más en personal de oficinas que en servicios centrales, donde la carga asociada a nuevos requerimientos regulatorios y de control, así como a nuevos enfoques analíticos y de inteligencia de negocio, ha sido más intensa. En tal caso, la correlación entre edad de las personas y

CLU no sería tan directa, pues a igualdad de edad esos CLU eran mayores en servicios centrales que en la red de oficinas.

Una segunda explicación tendría que ver con el devengo y tratamiento contable de los costes asociados a la reestructuración de plantilla y, en particular, las indemnizaciones pactadas para las personas acogidas a las prejubilaciones y/o expedientes de regulación de empleo (ERE). Aunque dichas indemnizaciones tienen un carácter extraordinario, aparecen en el epígrafe gastos de personal en la cuenta de resultados, por lo que la persistencia casi continuada en el sistema bancario, aunque con rotación entre entidades, de dicho tipo de ajustes de plantilla estaría incorporando en los CLU actuales esos componentes que no se repetirán cuando se alcance el nivel óptimo de plantilla.

---

*La reducción de plantilla se ha centrado mucho más en personal de oficinas que en servicios centrales. En este sentido, juega un papel importante el tratamiento contable de los costes asociados a la reestructuración de plantilla. Además, la transformación del negocio bancario hacia un modelo más tecnológico e innovador, ha cambiado la dinámica de gastos en el sistema y el peso de sus componentes.*

---

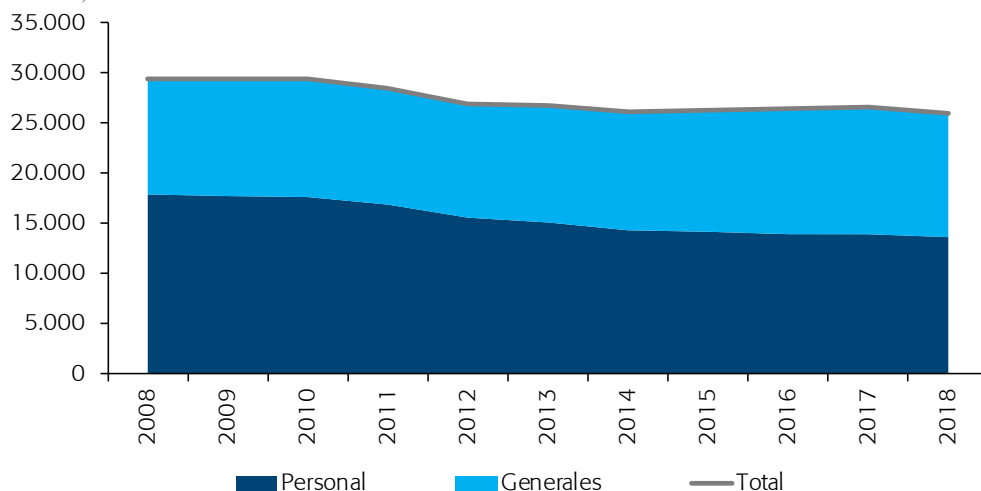
Por otra parte, otra reflexión interesante que emerge al analizar la dinámica de gastos en el sistema bancario es la importante recomposición que se ha producido entre las dos grandes partidas de gastos, como son los de personal y el resto de gastos de explotación (gastos generales) (gráfico 8). En el modelo bancario tradicional, en el que la relación personal a través de canales físicos era la predominante, la estructura de gastos se hacía eco de dicha circunstancia, de tal manera que los gastos de personal representaban casi dos tercios de los gastos totales del negocio bancario.

Esa proporción se ha alterado de forma importante, haciéndose eco de la transformación estructural del negocio bancario hacia un modelo con mucho mayor peso de la tecnología en la relación

Gráfico 8

**Desglose de los gastos de explotación**

(Millones de euros)



Fuente: Banco de España y Afi.

con el cliente, así como en la función de producción en general.

**Síntesis**

El intenso ajuste de capacidad en el sistema bancario español ha permitido mitigar la caída de negocio, de tal manera que la productividad en términos de volumen de negocio incluso ha mejorado, lo que no ocurre si esa productividad (por empleado o por oficina) se mide en términos de margen aportado por el negocio. Por otra parte, el ajuste de capacidad no se ha traducido en una

reducción similar en los gastos, de tal manera que la eficiencia se ha deteriorado, aunque menos que en los grandes países europeos.

Dos factores caben señalar como explicativos de esa dicotomía entre ajuste de capacidad y reducción de gastos. Por un lado, la presencia de importantes costes extraordinarios (indemnizaciones) asociados a las reducciones de plantilla, que dilatan la materialización del ahorro en costes laborales. Y por otro el importante peso que están cobrando los costes asociados a un nuevo modelo de negocio, mucho más intensivo en tecnología y menos en cercanía física (oficinas) y en contacto personal.