

Ajuste de capacidad en el sistema financiero español

Documento de trabajo 09/12

14 de diciembre de 2012



Estudios y Análisis Económico

www.laCaixa.es/estudios

Inmaculada Martínez Carrascal Economista

Departamento de Análisis Económico
inmaculada.martinez@lacaixa.com

La responsabilidad de las opiniones emitidas en los documentos de esta colección corresponde exclusivamente a sus autores. La **Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona** no se identifica necesariamente con sus opiniones.

© Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona, 2012

© Inmaculada Martínez Carrascal

Resumen

- El número de oficinas bancarias aumentó en España un 18% entre 2001 y 2008. El crecimiento no fue homogéneo entre tipos de entidades: el sector de las cajas aumentó su número de oficinas en un 26% y los bancos en un 6%.
- El crecimiento de oficinas estuvo claramente asociado al crecimiento del crédito. Las provincias con mayor expansión crediticia presentaron crecimientos de oficinas superiores a la media.
- La crisis ha puesto de manifiesto que ese incremento del negocio no era sano: las provincias con mayor crecimiento del crédito son las que presentan mayor tasa de morosidad. Esta relación se cumple también a nivel de entidad, y aquellos grupos que más crecieron son también los que más activos problemáticos presentan. Las cajas nacionalizadas se sitúan en este grupo.
- Tras el *boom* crediticio, el sistema bancario español ha empezado a ajustar su estructura: desde los niveles máximos y hasta junio de 2012, se ha reducido el número de oficinas y empleados en un 14% y un 13%, respectivamente.
- La reducción de oficinas está siendo generalizada, afectando a la práctica totalidad de las entidades, y de forma más intensa a aquellas nacionalizadas o que se han fusionado.
- En el corto plazo, los procesos de reestructuración exigidos por la Comisión Europea para las entidades receptoras de ayudas y la eliminación de duplicidades de redes en entidades fusionadas contribuirán a reducir aún más la capacidad instalada.
- La comparación del nivel de estructura del sistema financiero español con el de otros países muestra un exceso en el número de oficinas, aunque el número de empleados está en línea con el resto. El mayor nivel de competencia, mayor porcentaje de pymes y menor penetración de internet ayudan a explicar, en parte, que existan más oficinas en España. De todos modos, alcanzar una estructura comparable a la de otros países requeriría una reducción del número de oficinas de alrededor de un 35% desde los máximos.
- El ajuste en la estructura de los sistemas financieros es un proceso generalizado dentro de la Unión Europea y tampoco parece haber finalizado. En algunos países, el ajuste en oficinas ha sido próximo al 50%, pero son países con características distintas a España y su ajuste desde máximos no es extrapolable.
- En el futuro inmediato, la oficina bancaria mantendrá su importancia como punto de asesoramiento y elemento potenciador de la vinculación del cliente, mientras que otras operaciones transaccionales más habituales se irán trasladando hacia otros canales.

El ajuste de capacidad nos sitúa en niveles del 2000, pero no parece haber finalizado

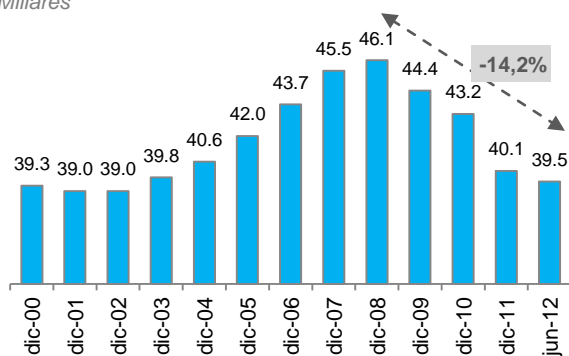
El sistema financiero español se encuentra inmerso en un intenso y profundo proceso de reestructuración. Las nuevas exigencias regulatorias y el difícil entorno económico han provocado numerosos procesos de integración entre entidades, y, paralelamente, el ajuste de sus estructuras.

Tras la expansión producida durante 2002-2008, el número de oficinas y empleados del conjunto de las entidades de crédito se ha reducido de forma muy significativa, produciéndose un ajuste del 14,2% en oficinas y del 12,5% en empleados.

Pese a que estas caídas de estructura son importantes y nos sitúan en niveles de estructura previos al *boom* crediticio, todo apunta a que el proceso no ha finalizado y que seguiremos observando nuevos ajustes en el corto plazo.

Evolución del número de oficinas de las entidades de crédito en España

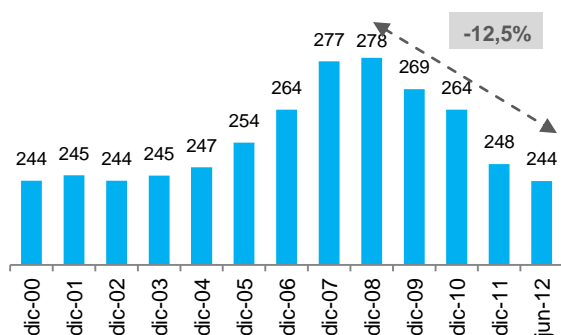
Millares



Fuentes: Banco de España y elaboración propia.

Evolución del número de empleados de las entidades de crédito

Millares



Fuentes: Banco de España y elaboración propia.

Para determinar a qué entidades afectarán de forma más significativa conviene comprender cuáles han sido los determinantes y las entidades protagonistas del crecimiento de estructura durante este periodo. De cara al futuro inmediato, pese a que la presión para mejorar la eficiencia (y por tanto a reducir costes) es generalizada, la necesidad de realizar ajustes vendrá determinada por los niveles de solvencia y rentabilidad individuales, y las entidades con ratios más sólidas se verán menos forzadas a aplicar los ajustes que a nivel sistémico son ineludibles.

¿Qué provocó un aumento tan importante en la estructura del sistema financiero en España?

El crecimiento de las oficinas bancarias en España en la última década es un fenómeno conocido. La evolución del número de oficinas por tipo de entidad ilustra que el grueso del incremento se produjo en las cajas de ahorros.

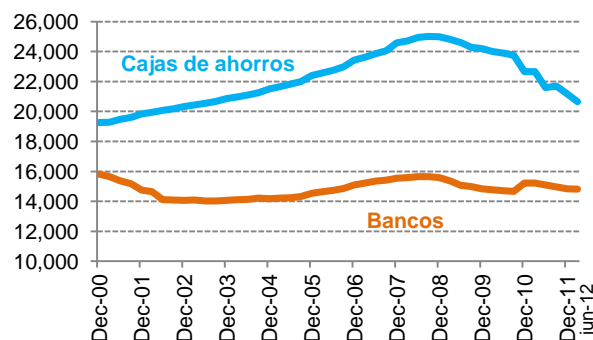
Para ser más exactos, el crecimiento de las oficinas de las cajas de ahorros entre 2001 y el máximo fue del 26%, mientras que las de los bancos crecieron de forma mucho más modesta (6%). La red de oficinas de las cooperativas de crédito, mucho menor en importancia, también se amplió con fuerza durante este periodo (+25%).

Del mismo modo, el cierre de oficinas desde los máximos ha sido más intenso en las cajas de ahorros (-18%) que en los bancos (-6%).

El aumento en el número de oficinas de las cajas de ahorros estuvo asociado a la expansión del crédito. A nivel de entidad existe también una correlación positiva entre crecimiento del crédito y las

Evolución de oficinas de bancos y cajas de ahorro en España

Unidades

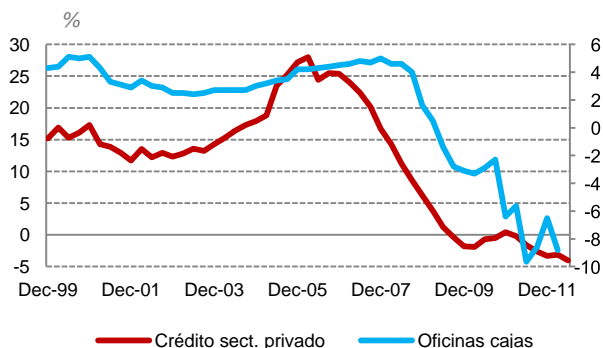


Fuentes: Banco de España, AEB, CECA y elaboración propia¹.

¹ Las oficinas de cajas y bancos para 2012 son estimaciones.

Las oficinas de las cajas de ahorros crecieron a medida que lo hacía el crédito

Crecimiento interanual del crédito (eje izquierdo) y de las oficinas de las cajas (eje derecho)



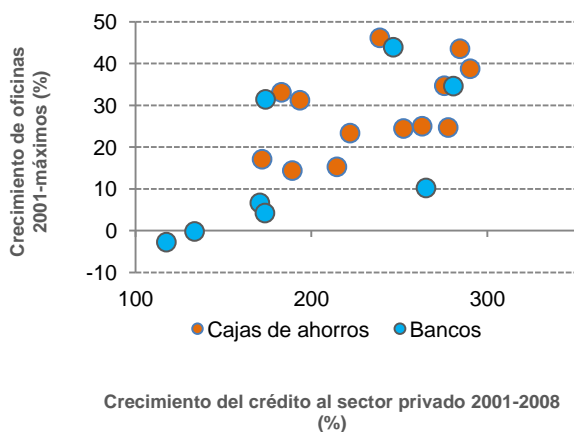
Fuentes: Banco de España, CECA, AEB y estimaciones propias.

oficinas. Se constata además una elevada heterogeneidad en las estrategias seguidas por las distintas cajas de ahorros: aunque la expansión crediticia fue generalizada, su intensidad y el crecimiento de oficinas asociado fue de magnitud muy diferente entre entidades.

Los datos provinciales también corroboran esta hipótesis.

Las cajas de ahorros crecieron más en crédito y en número de oficinas, aunque existe una importante heterogeneidad entre entidades

Crecimiento del crédito al sector privado y de oficinas, por entidad, durante el periodo 2001-2008²



Fuentes: Banco de España y elaboración propia.

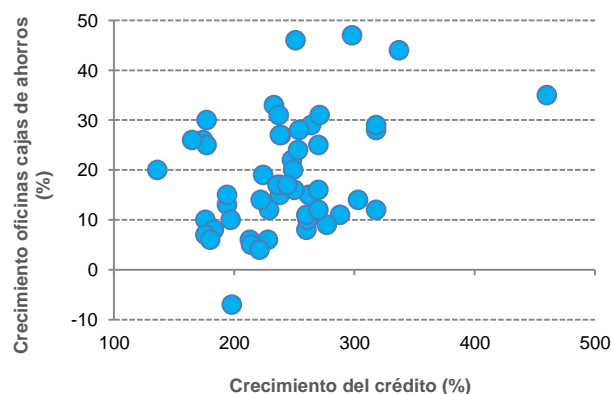
Existen unas pocas provincias en las que el crecimiento de oficinas se situó en la parte alta, con un crecimiento del crédito relativamente bajo (parte izquierda del gráfico). Se trata de Álava, Guipúzcoa y Vizcaya. En ellas el crecimiento de oficinas parece estar provocado por su mayor riqueza, que justificaría una mayor presencia con el objetivo de captar pasivo con el que financiar el crecimiento del crédito de otras regiones.

Además, muchas de las oficinas abiertas durante la etapa expansiva parecen haber captado negocio no rentable. Así, constatamos que las entidades con mayor crecimiento del número de oficinas son las que a posteriori han presentado mayores porcentajes de activos problemáticos sobre crédito.

Es cierto que existen entidades que tuvieron un crecimiento de oficinas por encima de la media y no presentan un porcentaje de activos problemáticos excesivo, pero en algunos casos esto se debe a un efecto base (ej.: Bankinter o KutxaBank se encuentran en este grupo, con un incremento importante en términos porcentuales, pero no en niveles absolutos).

Las oficinas de las cajas de ahorros crecieron más en las provincias donde aumentó más el crédito

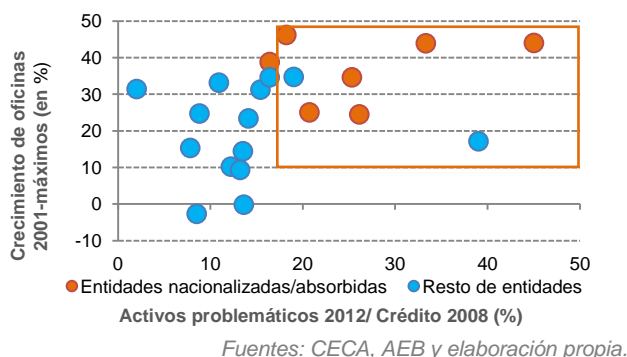
Crecimiento del crédito al sector privado y de oficinas de las cajas de ahorros durante 2000-2008 por provincias



Fuente: Banco de España.

² En todo el documento en los casos de fusiones entre cajas de ahorros, se considera la suma de la variable para las cajas de ahorros integrantes del grupo. Para CaixaBank/Banca Cívica, BBVA/Unnim y Popular Pastor se dispone de datos individuales hasta 2011 y por ello se consideran separadamente.

Las entidades con mayor crecimiento de oficinas son las que presentan una proporción más elevada de activos problemáticos



¿Hasta qué punto han eliminado las entidades el exceso creado durante el boom inmobiliario?

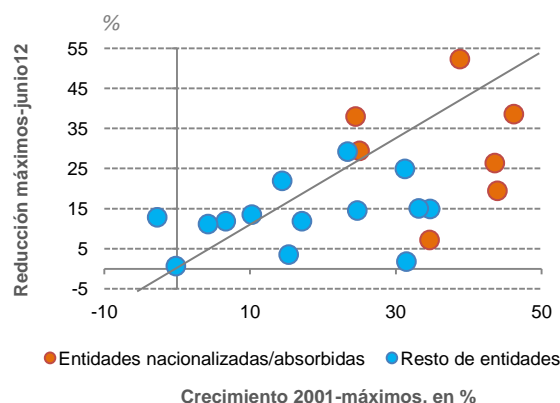
El ajuste en el número de oficinas desde los máximos no debería ser homogéneo, ya que como hemos visto no todas las entidades aumentaron su número de oficinas por igual, y tampoco con un negocio igual de sano. Así, deberían ajustar su red de oficinas más significativamente aquellas que más la expandieron, y en las que el negocio motor de ese crecimiento de oficinas ha resultado problemático en una alta proporción.

El ajuste de oficinas está siendo generalizado, hasta el punto de que numerosas entidades presentan menos oficinas que en 2001. Además, ha sido más intenso en las cajas de ahorros, y dentro de este grupo, en los casos de fusiones, como consecuencia de la eliminación de duplicidades en sus redes de oficinas. En este sentido, conviene señalar que de las 45 cajas de ahorros existentes en 2010 se ha pasado a 11 entidades en 2012, por lo que las duplicidades (y por tanto la necesidad de realizar ajustes) han sido muy importantes.

Además, observamos que en términos generales las entidades nacionalizadas/absorbidas han llevado a cabo ajustes superiores a los del resto de entidades. Existe alguna excepción, pero dado que la Comisión Europea tiende a exigir importantes reestructuraciones a las entidades que reciben ayudas públicas (en torno a un 20% por una ayuda del 10% de los activos ponderados por riesgo), es de esperar que el exceso no eliminado para estas entidades se corrija. Teniendo en cuenta las necesidades de capital detectadas en el ejercicio de estrés de Oliver Wyman, los ajustes de oficinas pueden superar el 30% en algunos casos.

La corrección de oficinas desde máximos ha sido muy importante, pero para algunas entidades los excesos parecen persistir

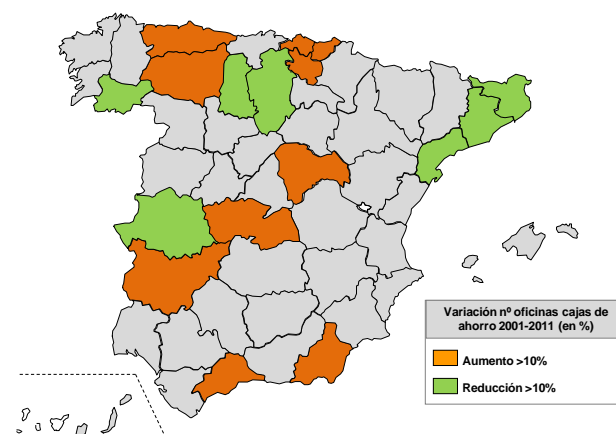
Crecimiento y reducción de oficinas (hasta/desde máximos) respecto a 2001 por entidades³



En cuanto a la distribución geográfica del ajuste pendiente, las provincias donde el número de oficinas ha aumentado significativamente serían a priori las más susceptibles de presentar ajustes durante los próximos años.

Aun así, las duplicidades no eliminadas de los procesos de fusión ya aprobados, y de los que puedan darse en el futuro pueden provocar cierres de oficina en zonas donde ya se ha ajustado la red significativamente.

A nivel provincial, persisten algunos excesos



³ Para Banco Popular, Banco Pastor y Banco de Valencia reducciones hasta diciembre de 2011 (no disponibles los datos por separado a junio 2012). Para CAM hasta junio de 2011 (no disponibles los datos posteriores). Los incrementos y reducciones de oficinas están calculadas respecto a 2011, por lo que las entidades que se sitúan a la izquierda de la línea de 45° presentan en 2011 menos oficinas que en ese año.

Asimismo, la Comisión tiende a exigir cierres más importantes en los territorios que no forman parte de la zona tradicional de la entidad receptora de las ayudas, factor que también incidirá en la distribución geográfica del ajuste pendiente.

Más adelante, en el caso de subastar alguna de estas entidades que recibirán ayudas, pueden volver a producirse algunos solapes con la red de la entidad compradora, y se produciría un nuevo ajuste en sus oficinas.

Capilaridad de la red de oficinas tras los ajustes realizados

Uno de los principales riesgos de los ajustes de estructura es que existan poblaciones que pierdan todas sus oficinas bancarias. Los datos de oficinas bancarias a nivel de municipio muestran que 57 de ellos han perdido todas sus oficinas bancarias entre 2008 y 2011 como consecuencia del proceso de reestructuración del sector.

De todos modos, existen 47 municipios en los que se ha producido la apertura de la primera oficina bancaria, por lo que en términos netos el número de municipios sin oficinas solo ha aumentado en 10, hasta 3.554.

En la inmensa mayoría de casos se trata de municipios pequeños, con menos de 1.000 habitantes: la presión para aumentar la rentabilidad incentiva el cierre de oficinas con escaso volumen de negocio (y por tanto rentabilidad).

Adicionalmente, el cierre de oficinas ha provocado un aumento en el número de municipios en los que está presente una sola entidad, que han pasado de 1.498 en 2008 a 1.551 en 2011. En la mayoría de casos (1.160) se trata de una oficina de una caja de ahorros, pero aumenta desde 51 hasta 92 el número de municipios donde solo hay una oficina que corresponde a un banco.

Igualmente, se observa que los bancos han aprovechado el superior cierre de oficinas de las cajas de ahorros y han abierto su primera oficina en 93 municipios donde las cajas han perdido su presencia.

¿Cómo se compara el nivel de estructura del sistema financiero en España con el de otros países europeos?

La comparación del sistema financiero español con el de otros países puede ayudar a determinar el grado de exceso de capilaridad. Para realizarla correctamente es necesario poner en relación el

número total de oficinas y empleados con el tamaño de cada economía. Entre las ratios más utilizadas se encuentran las de oficinas y empleados por 1.000 habitantes.

La comparación de la ratio de oficinas por 1.000 habitantes nos muestra que pese a los significativos cierres de oficinas, el sistema financiero español es el que presenta más oficinas en relación al número de habitantes del país.

Tras los cierres de oficinas que se han producido en España entre diciembre de 2011 y junio de 2012, la ratio se situaría en 0,86.

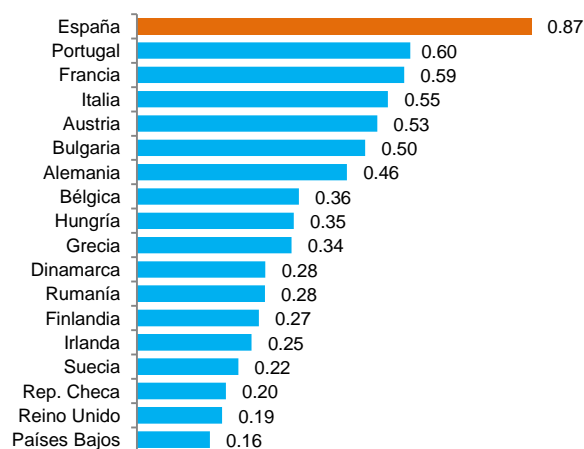
De hecho, esta conclusión se mantiene sin relativizar: a finales de 2011, pese a los ajustes realizados, España era el país que presentaba un mayor número de oficinas (en valor absoluto), incluso por encima de países que tienen una población significativamente mayor como Francia o Alemania. Estos dos países presentaban un número de oficinas, un 4% y un 6% inferior al de España, respectivamente, pese a que su población supera a la española en un 41% y un 77%, respectivamente.

En cambio, la ratio de empleados por 1.000 habitantes⁴ se encuentra en la parte media de la distribución (y en la parte baja si consideramos solo los países más bancarizados).

Así pues, conviene considerar las distintas dimensiones antes de concluir que existe exceso de estructura en el sistema financiero español. España presenta más oficinas que el resto de países europeos, pero considerablemente más pequeñas: el

España es el país con mayor número de oficinas por mil habitantes...

Oficinas por 1.000 habitantes, diciembre 2011

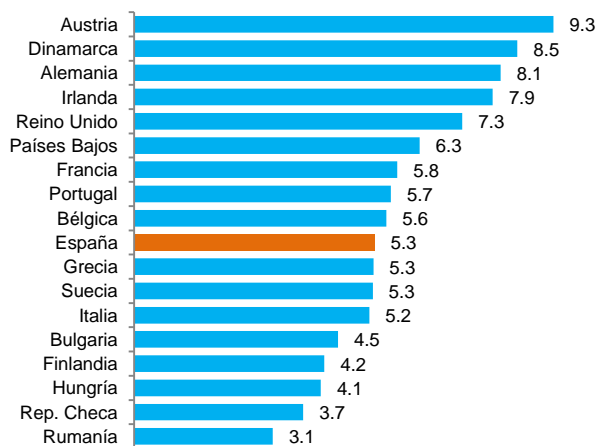


Fuente: BCE.

⁴ La ratio no varía significativamente con la reducción de empleados producida entre diciembre 2011 y junio 2012, y sigue siendo 5,3.

...pero se encuentra en línea con otros países en la ratio de empleados por 1.000 habitantes

Empleados de instituciones financieras por 1.000 habitantes, diciembre 2011



Fuente: BCE.

número de empleados por oficina en España es de 5,3⁵, mientras que el promedio de esta ratio para el resto de países es de 19,1 (alcanzando un máximo en los Países Bajos y el Reino Unido, con 39 trabajadores por oficina).

¿Cómo están evolucionando los niveles de estructura en otros países de la Unión Europea?

Más allá de comparar los niveles de estructura observados en 2011, también es conveniente analizar cómo están evolucionando en los distintos países para ver si se encuentran en una situación estable.

Al considerar las variaciones del número de oficinas en 2011 (último dato disponible) y la variación acumulada desde los máximos comprobamos como muchos países las han reducido de forma superior a España, pese a que ya en 1999 el país partía de un nivel de oficinas por 1.000 habitantes superior al del resto de países. Aun así, el proceso de reestructuración del sistema financiero español se ha acelerado en relación a otros países desde 2011.

Además, se observa una importante disparidad en cuanto a la evolución histórica en el número de oficinas. Existen países en los que, como en Espa-

⁵ Para calcular la ratio, se considera el total de empleados de los distintos sistemas bancarios. En realidad, el número de empleados por oficina es inferior, dado que existen empleados que trabajan en los servicios centrales. En el caso español este porcentaje asciende al 27,1%, por lo que el número de empleados por oficina a finales de 2011 se reducía a 4,5 en promedio.

ña, se han producido incrementos importantes de la red y ajustes posteriores, y otros (como Alemania, los Países Bajos, el Reino Unido o Dinamarca) en que la reducción de oficinas ha sido constante desde 1999 (inicio de la serie histórica disponible). Destacan los Países Bajos, con una red en 2011 que era un 50% inferior a la que presentaba en ese año.

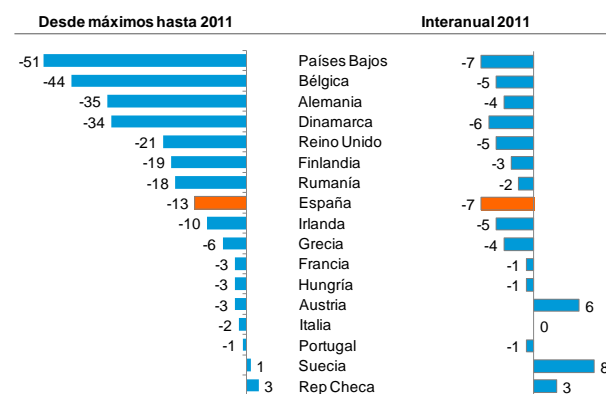
En cuanto al ajuste de empleados, pese a partir de un nivel de empleo en línea con el del resto de países, la corrección en el sistema financiero español fue superior a la de cualquier otro país durante 2011. Dicha reducción se ha centrado hasta la fecha en el personal de oficinas, con un ajuste mucho menor en los servicios centrales.

Asimismo, comparando los ajustes realizados en oficinas y empleados en los distintos países, observamos que la corrección en el número de empleados, aunque importante, es en general significativamente inferior a la de oficinas. Esta relación se cumple, sobre todo, para caídas de estructura importantes (para ajustes pequeños la reducción porcentual de empleados y oficinas es más similar).

Así, el proceso de adelgazamiento de los sistemas bancarios no es un proceso exclusivo de España, sino común a la mayoría de países con sistemas financieros maduros. Las importantes reducciones en la estructura observadas en 2011 indican que tampoco en otros países el proceso de ajuste puede darse por concluido. No podemos, no obstante, deducir que el sistema financiero español deba reducir su estructura con la misma intensidad con

Disparidad en la evolución del número de oficinas

Variación porcentual de oficinas bancarias en los países europeos⁶

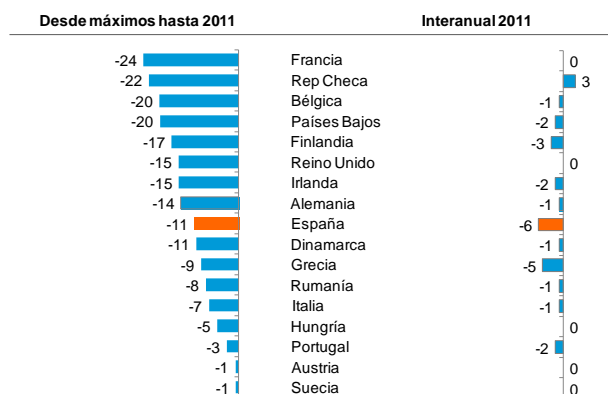


Fuente: BCE.

⁶ Los datos del BCE son de periodicidad anual, por lo que se muestra el ajuste hasta diciembre de 2011.

Reducción máxima de empleados en el sistema financiero español en 2011

Variación porcentual de empleados bancarios en los países europeos



Fuente: BCE.

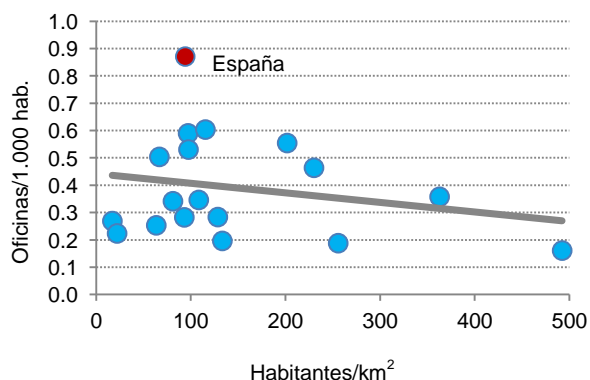
que lo han hecho países como los Países Bajos o Bélgica. El número de oficinas de equilibrio en un país depende de muchos factores y en España puede no ser necesario un ajuste tan importante.

Determinantes del número de oficinas en un país

El primer factor a considerar es la densidad de población. Una mayor densidad de población permite cubrir a un mayor número de personas con menos oficinas bancarias, por lo que intuitivamente países con densidad de población reducida deberían presentar una ratio de oficinas por 1.000 habitantes superior.

Existen varias características en España que justifican un mayor número de oficinas bancarias, pero no hasta el nivel observado:

Densidad de población y oficinas por 1.000 habitantes, países europeos



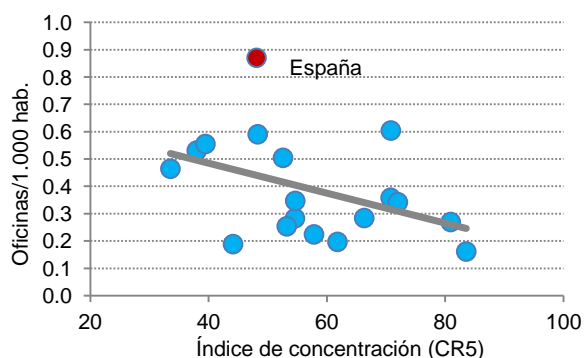
Fuentes: BCE y elaboración propia.

La menor densidad de población en España justifica parcialmente su superior nivel de oficinas. Sin embargo, existen países con una densidad de población similar a España que presentan una ratio de oficinas significativamente inferior. Además, la relación entre ambas variables es negativa, pero menos clara de lo esperado. A ello contribuye que esta medida agregada de densidad de población enmascara muchos efectos. Al ser un promedio por país, no refleja la dispersión existente: pueden existir zonas muy pobladas (que necesitan pocas oficinas para ser cubiertas), y zonas rurales poco pobladas o mal comunicadas que requieran de una mayor proporción de oficinas para ser cubiertas. Un análisis a nivel de municipio revelaría más claramente la relación entre ambas variables: un elevado porcentaje de población en áreas rurales o mal comunicadas explicaría un alto número de oficinas con pocos empleados. Desgraciadamente, los datos para llevar a cabo este ejercicio no están disponibles para la mayoría de países.

El nivel de competencia bancario parece ser otro de los determinantes de la red de oficinas: a mayor competencia, las entidades perciben la necesidad de tener un mayor número de oficinas con las que competir por el negocio minorista. Los datos avalan esta hipótesis, y los países donde la cuota de activos de los 5 mayores bancos de cada país (CR5) es más alta tienen menos oficinas.

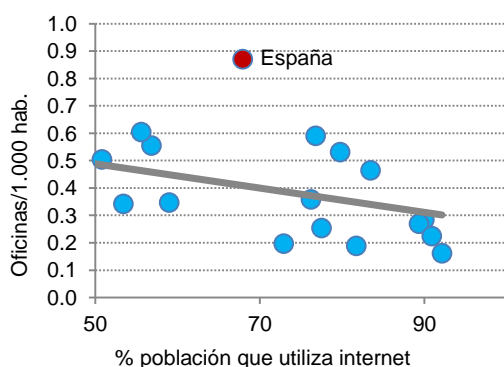
Otro factor relevante para determinar el número de oficinas es la importancia de los canales no bancarios de financiación. En España, el canal mayoritario para las pymes es el bancario, frente a otros países donde los mercados de deuda tienen una mayor importancia. En este sentido, las oficinas bancarias en España atienden las necesidades financieras y transaccionales (gestión del circulante) de los pequeños negocios, comercios y pymes de su zona de influencia.

Índice de concentración (CR5) y oficinas por 1.000 habitantes, países europeos



Fuentes: BCE y elaboración propia.

% población que utiliza internet y oficinas por 1.000 habitantes, países europeos



Fuente: BCE y elaboración propia.

Así, el mayor nivel de competencia en España y el mayor peso del sector bancario en la financiación ayudan a explicar el mayor número de oficinas. En el mismo sentido apunta el menor porcentaje de personas con acceso a internet, y por tanto, la menor penetración de la banca electrónica en el país.

Un análisis de regresión permite identificar y aislar el efecto de cada una de estas variables sobre la ratio analizada. Las variables que explican la ratio oficinas por habitante de forma más significativa son el grado de competencia bancaria, el porcentaje de pequeñas empresas y la proporción de la población que vive en áreas muy pobladas. Todos estos factores ayudan a explicar que España cuente con más oficinas que otros países, pero el modelo no justifica la magnitud de la diferencia respecto a ellos, que debería ser más pequeña. Con los parámetros estimados, España debería presentar una ratio de 0,64 oficinas por 1.000 habitantes, y el número de oficinas se situaría en torno a 29.300, en unos niveles de hace tres décadas. Para alcanzar este número de oficinas, la corrección necesaria ascendería a un 36% respecto a los máximos. Considerando el ajuste ya realizado (14%), el ajuste pendiente (respecto a máximos) sería de un 22%. En cualquier caso, conviene ser cauteloso a la hora de considerar estas estimaciones, dado que existen factores culturales que el modelo no recoge y que pueden justificar un ajuste menor (por ejemplo, la fuerte preferencia de los clientes por la oficina física como canal preferido para el asesoramiento).

Los ajustes exigidos por la Comisión Europea para las entidades receptoras de ayuda pública (ajuste acumulado del 50% respecto a las oficinas de 2010), supondrán el cierre de unas 4.600 oficinas, que representarían el 45% del ajuste pendiente de realizar según el modelo.

Empleados

Como se ha mostrado, el número de empleados del sistema bancario español está en la parte media de la distribución, y se encuentra en la parte baja si consideramos solo los países más bancarizados.

Además, la productividad por empleado (medida a partir del volumen de negocio) se encuentra en la parte alta de la distribución.

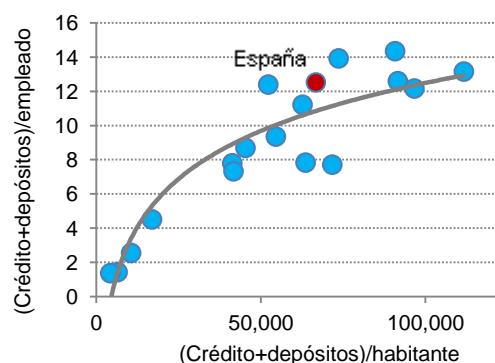
Comprobamos que esta variable depende positivamente del nivel de bancarización del país. En este sentido, dado el nivel de bancarización en España la productividad por empleado es algo superior a la que le correspondería según el patrón observado en el resto de países.

De todos modos, el proceso de desapalancamiento provocará una reducción del crédito, y por tanto de la productividad de los empleados bancarios si no se ajustara su número.

Además, aunque en términos de volumen la productividad por empleado es alta, no ocurre lo mismo con el margen generado por este volumen de negocio. El margen del negocio por empleado es inferior a la media europea, principalmente a causa del bajo diferencial al que se concedieron los préstamos a la vivienda durante la etapa expansiva (y la alta proporción que representan en el activo).

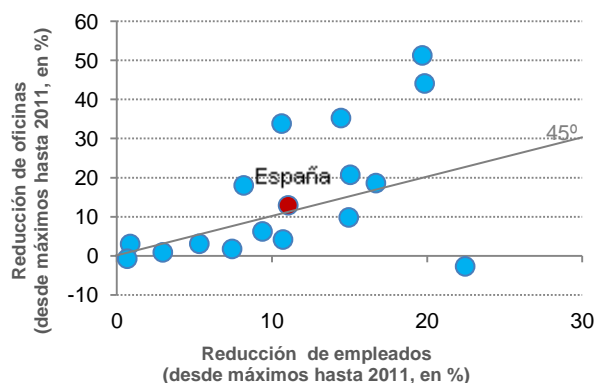
El volumen de negocio por empleado del sistema financiero español se encuentra entre los más altos de la Unión Europea

Relación entre el nivel de bancarización (aproximado por créditos+depósitos/habitante) y productividad por empleado



Fuente: BCE y elaboración propia.

Ajuste de oficinas y laboral



Fuente: BCE y elaboración propia.

Aunque los nuevos créditos hipotecarios del sistema se están realizando ya a diferenciales superiores, su impacto sobre el tipo de interés promedio de este tipo de crédito es aún muy reducido.

Adicionalmente, la competencia por la captación de pasivo, que se ha intensificado desde 2010, erosiona los márgenes de forma muy significativa y puede llegar a anular el efecto de reducción de costes derivado de los ajustes de estructura.

Por ello, más allá de ajustar la estructura, resulta vital aumentar los ingresos netos, reduciendo el coste de los depósitos hasta niveles sostenibles. En este sentido, si el sistema bancario español consiguiese aumentar el margen por empleado hasta el promedio europeo, el impacto en resultados equivaldría a la reducción de costes derivada de una reducción de la plantilla del 35%.

En cualquier caso, el exceso de oficinas en relación con otros países es claro, mientras que en empleados lo que parece imprescindible es un aumento del margen generado. El ajuste laboral debería ser menor al de oficinas, en línea con lo observado en otros países: para ajustes pequeños de estructura, los ajustes relativos de empleados y oficinas son similares, pero en países que han sufrido ajustes muy importantes de su red de oficinas el ajuste en empleados ha sido sensiblemente inferior.

Conclusiones

En España se produjo un crecimiento excesivo de oficinas bancarias en el periodo 2000-2008, que estuvo concentrado en las cajas de ahorros. El aumento de oficinas estuvo ligado al crecimiento del crédito hipotecario, que ha resultado problemático en un elevado porcentaje. Las necesidades de capital que ha generado el pinchazo de la burbuja inmobiliaria han acelerado los procesos de fusión

entre entidades, y con ellos, la racionalización de sus estructuras.

Hasta junio de 2012, el ajuste en el número de oficinas respecto a los máximos ascendía al 14%, pero no puede darse por finalizado. La Comisión Europea exigirá el cierre de unas 3.300 oficinas a las entidades que han recibido ayudas públicas, lo que situará el ajuste acumulado desde los máximos en el 21,5%. Las correcciones de estructura en estas entidades deberían suponer el grueso del ajuste pendiente, pero este podría ser aún mayor (y ascender al 35% acumulado) si el sistema financiero español aproximase su estructura a la de otros países europeos.

Distintos factores influirán en el ajuste de capacidad del sistema. Entre ellos, la consolidación del sistema (reducción del número de entidades) afectará la estructura competitiva y, con ello, el número de oficinas óptimo para el conjunto del sistema. Por otra parte, la innovación tecnológica y el desarrollo de canales de distribución alternativos también reducen la necesidad de tener una red de oficinas bancarias tan extensa.

En cualquier caso, en España, la oficina bancaria continuará siendo el canal principal de relación con el cliente. La oficina física continúa siendo el canal preferido por los clientes para realizar transacciones (especialmente las que requieren algún tipo de asesoramiento). Del mismo modo, la oficina física presenta mayor efectividad comercial que otros canales, al aumentar la fidelidad y vinculación de los clientes. Prueba de todo ello es la escasa cuota de la banca *on-line* en el país.

Así pues, los canales electrónicos complementarán a la red de sucursales, pero no la sustituirán completamente. Previsiblemente, el sistema se dirige hacia un nuevo equilibrio en el que las oficinas serán de mayor tamaño y contarán con diversos especialistas. Tal y como ya viene sucediendo, sus funciones se concentrarán en el proceso de asesoramiento y contratación de productos financieros, mientras que las operaciones transaccionales más habituales se irán trasladando en una proporción importante hacia otros canales.

En cuanto a empleados, el sistema bancario español no presenta un número excesivo en comparación con otros países. A pesar de ello, y del ajuste ya realizado (13% respecto a los máximos) los procesos de fusión reducirán su número. Es de prever que este ajuste afecte más a las estructuras centrales, que hasta el momento se han reducido en menor proporción. El principal reto consiste en aumentar el margen por trabajador, bajo en relación con otros países. El aumento de los márgenes en las nuevas operaciones de activo contribuye a

este fin, aunque el impacto en resultados tardará en ser significativo por la elevada inercia que introduce la cartera histórica. Por otra parte, es clave reducir las tensiones que han conducido a la guerra por el pasivo, que aumenta el coste de financiación hasta niveles no sostenibles en el medio plazo.