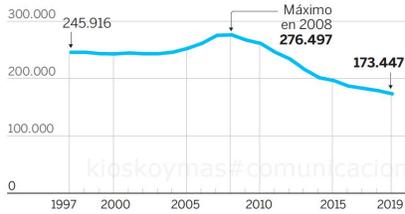


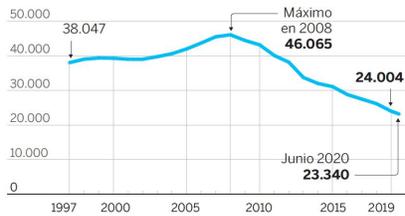
# ECONOMÍA Y TRABAJO

## La banca, un sector en transformación

**Evolución del número de empleados**

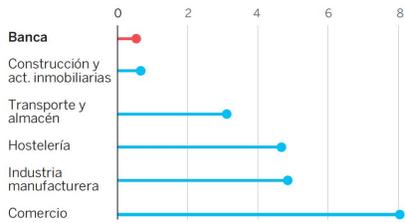


**Evolución del número de oficinas**



**Rentabilidad sobre recursos propios**

ROE en % en diciembre de 2018



Fuente: BCE y Banco de España

EL PAÍS

# La banca cierra en 12 años el 50% de oficinas y echa al 37% de empleados

La crisis causa una importante reestructuración en ocho de las 12 mayores entidades

ÍÑIGO DE BARRÓN, Madrid  
 Varias crisis golpean al sector bancario, que trata de adelgazar y realizar fusiones para sobrevivir. El hundimiento de la economía por la pandemia, así como la aceleración de

la digitalización de sus clientes, incluidos los de más edad, han dejado caduco su modelo de grandes plantillas y muchos oficinas. Desde 2008 ha cerrado el 49,34% de las sucursales y ha echado al 37% de los trabajadores.

Ocho de los 12 bancos principales acometen importantes reestructuraciones, algo inédito. Detrás de estos movimientos están los tipos negativos, la competencia de las grandes tecnológicas y la presión de los supervisores.

"Con el margen financiero que tienen ahora mismo los bancos, es misión imposible ser rentable. De hecho, desde 2016 el margen de intermediación ya no cubre los gastos de explotación", recuerda Joaquín Maudos, catedrático de la Universidad de Valencia, director adjunto del Ivie y uno de los mayores expertos. Hasta septiembre, la gran banca arrastra 7.719 millones de pérdidas.

Los bancos llevan décadas adaptándose a los cambios, a las crisis y a la nueva regulación. Pero ahora los gestores tienen la sensación de que su proyecto debe replantearse de abajo arriba. Los inversores se han dado la espalda y sufren las cotizaciones más bajas de los últimos 25 años de media, pero ni siquiera a esos precios de derribo se lanzan opas hostiles. La explicación es la baja rentabilidad, que no llega al 1% en

algunos casos. El diseño de la implantación geográfica de las oficinas está caduco y precisa cambios profundos. Las sucursales españolas son las más pequeñas de la UE en empleados por oficina (siete frente a 16) y es la segunda red más extensa en la relación de población por oficina. Ambos factores se traducen en gastos elevados y poca eficiencia.

De los 12 bancos españoles que supervisa el Banco Central Europeo (BCE) por su tamaño relevante, ocho están en procesos de fusión o reducción de plantillas: CaixaBank absorbe a Bankia; la unión de Unicaja y Liberbank; así como los ERE planteados por el Santander, Sabadell e Ibercaja. Y Kutxabank también ha aplicado un plan de prejubilación. En total, podrían salir 15.000 empleados en 2021. Con esta cifra, el sector financiero habrá perdido 120.000

## Las grandes tecnológicas 'roban' negocio

Los expertos consultados coinciden en que las grandes tecnológicas, Amazon, Google, Apple y Facebook ya quitan negocio a los bancos y lo harán más en el futuro. Joaquín Maudos, del Ivie, aporta el dato: "Según el Banco Internacional de Basilea (BIS), las grandes tecnológicas concedieron el año pasado 572.000 millones de dólares (484.000 millones de euros) en financiación, que sube a 800.000 millones de dólares (677.000 millones de euros) sumando las *fintech*, tecnológicas más pequeñas".

empleos desde 2008, un 43% de toda su masa laboral.

Curiosamente, el BBVA, la entidad con mayor cuota en uso de plataformas digitales, afirma que no va a realizar ERE ni se plantea una fusión, algo que ponen en duda analistas y competidores. Tampoco prevén mover ficha Bankinter, Abanca y Cajamar, más allá de reducciones puntuales.

Para desesperación de los supervisores, las prejubilaciones y los cierres de oficinas efectuados hasta ahora no han mejorado lo suficiente las ratios de eficiencia de los bancos. José María Martínez, secretario general de la Federación de Servicios de CC OO, apunta que la razón es que "en paralelo mantienen una inversión en tecnología que computa como costes. Hay que prever que esa inversión produzca los efectos que busca en productividad y

rentabilidad". Este sindicalista recuerda que la digitalización "reducirá costes de personal, pero también requerirá nuevas capacidades para hacer tareas diferentes. Se atenderá al cliente en franjas horarias diferentes y combinando presencia física y telemática".

La Asociación Española de Banca (AEB) señala que el sector usa todas las vías para llegar al cliente: "Se atiende desde la oficina física, el móvil, hasta la banca telefónica, cajeros, agentes comerciales e Internet. Y esto solo es posible gracias a los empleados, que son el principal activo de los bancos". Francisco Uria, socio del sector financiero para Europa, Oriente Medio y África de KPMG, está convencido de que "la mayor utilización de los canales digitales, de la automatización de procesos y el aprovechamiento de las ventajitas tecnológicas determinará un cambio de modelo de negocio, menos intensivo en oficinas y empleados". "Las sucursales no van a desaparecer, aunque los bancos tendrán plantillas con otros perfiles", añade.

## Cientes más digitales

La pandemia y el confinamiento consiguieron digitalizar a clientes de más de 65 años que nunca antes habían utilizado una aplicación bancaria móvil, como admitió Jaime Guardiola, consejero delegado del Sabadell, hace unos días. Esto ha demostrado que los bancos pueden ser operativos con menos oficinas.

El giro tecnológico y digital se acelera, pero las entidades tendrán que transformarse con cuidado para no perder en el camino a su clientela mayor, la que más ingresos les genera, ni llegar a la exclusión financiera por la brecha digital. Según UGT, el Santander admitió en la negociación del ERE que los clientes que más visitan las oficinas aportan casi un 50% de la rentabilidad del negocio y que los clientes nuevos se captan, sobre todo, en la sucursal.

La mayor parte de los consultados admiten este riesgo como relevante, pero creen que el sector maniobrará sin volantazos. Roberto Tornamira, secretario federal del sector financiero de UGT, no lo ve así. "Corren el riesgo de perder a los depositantes, clientes que parecen no importarles. Entre ellos está el colectivo de más edad, a los que sería un crimen inducirles a inversiones a largo y medio plazo o de alto riesgo. Se está abusando del depositante no inversor, se les deriva a los cajeros, con el riesgo que supone el manejo de efectivo", asegura.

En UGT apuntan que este proceso lleva a que la calidad del servicio baje, mientras las comisiones suben: "No son pocas las quejas que los empleados de banca reciben por lo que el cliente considera comisiones abusivas". Y recuerda los 15.000 millones cobrados en comisiones hasta septiembre entre el Santander, BBVA, CaixaBank, Bankia, Bankinter y el Sabadell "pese a la pandemia".

Nagore Díez, analista bancaria de Norbolsa, lo resume así: "Las entidades no tienen claro dónde van. Saben que deben reducir costes y las fusiones se lo permiten a la vez que ganan cuota de mercado, economías de escala y más potencial para crecer". La banca entra en una nueva etapa.

**Comparativa con Europa**

Datos a cierre de 2019

**Media de empleados por oficina**



**Número de habitantes por cada sucursal**

