

UNIVERSIDADE DA CORUÑA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

**LA EFICIENCIA EN CAIXA GALICIA, CAIXANOVA Y
EL BANCO PASTOR**

Máster Tesis para optar al título de Máster de Banca y Finanzas 2010-2011

Alumno: Víctor Barrientos Monteagudo

Tutor: José Antonio Novo Peteiro

ÍNDICE

RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN:	6
CUERPO DEL INFORME:	8
1. EFICIENCIA	8
1.1 Cálculo de la eficiencia	8
1.2 Desarrollo de los componentes de la eficiencia	11
1.2.1 Gastos de explotación	11
1.2.2. Margen básico	13
1.3 Eficiencia recurrente	16
1.3.1 Análisis del comportamiento de los gastos de explotación y del margen básico sobre el activo	19
2. DESCOMPOSICIÓN DE LA EFICIENCIA	25
2.1 Gastos de personal relativos	25
2.1.1 Gastos de personal unitarios	25
2.1.1.1 Gastos de personal totales	26
2.1.1.2 Número de empleados	28
2.1.1.3 Contextualización de los datos de referencia en el período de estudio.....	30
2.1.1.4 Peso de los gastos de personal en los gastos de explotación	32
2.1.2 Productividad por empleado del negocio	34
2.1.2.1 Volumen de negocio.....	34
2.1.2.2 Productividad del negocio por empleado.....	36
2.1.3 Rentabilidad del negocio	38
2.1.4 Síntesis de los gastos de personal relativos	40
2.2 Gastos de estructura relativos	44
2.2.1 Costes de estructura por oficina	44
2.2.1.1 Costes de estructura.....	45

2.2.1.2	<i>Evolución del número de oficinas.....</i>	<i>47</i>
2.2.1.3	<i>Contextualización de los datos en el cálculo de los costes de estructura por oficina.</i>	<i>48</i>
2.2.2	Dotación de personal por oficina.	51
2.2.3	Rentabilidad por empleado del negocio.	52
2.2.4	Rentabilidad del negocio por oficina.	54
2.2.5	Síntesis de los gastos de estructura relativos.....	57
3.	CONCLUSIONES	60
4.	BIBLIOGRAFÍA	64
5.	ANEJO.....	65

RESUMEN

Las entidades financieras gallegas objeto de estudio: Caixa Galicia, Caixanova y el Banco Pastor, así como también los sectores de cajas de ahorro y de bancos experimentan cambios significativos de sus ratios de eficiencia entre los años 2003 y 2009.

El Banco Pastor se posiciona a finales de 2009 como la entidad más eficiente, puesto que reduce su ratio de eficiencia en 17 puntos porcentuales hasta situarlo en un valor de 0,45. Dicha mejora se produce, debido a que en el transcurso de dicho período, la entidad consigue recortar en 11,5 puntos porcentuales su gasto de personal relativo y en algo más de 5,5 puntos porcentuales su gasto de estructura relativo.

En cuanto a las dos cajas, se encuentran comportamientos dispares, que oscilan entre la leve mejoría del ratio de eficiencia de Caixa Galicia y el empeoramiento del mismo por parte de Caixanova. En la primera, su ratio de eficiencia se reduce a lo largo del período 2 puntos porcentuales, hasta situarse en un valor de 0,53, mientras que en la segunda la ratio de eficiencia aumenta su valor hasta situarse en 0,67.

En Caixa Galicia se producen disparidades entre el comportamiento de los gastos de personal y de estructura relativos, puesto que si bien los segundos aumentan en 2,5 puntos porcentuales y provocan por tanto empeoramiento de la ratio, son los primeros los que mediante su disminución más intensa (4,4 puntos porcentuales) consiguen la leve mejoría de eficiencia de la entidad.

Caixanova se posiciona como la entidad menos eficiente, puesto que su ratio de eficiencia es el más elevado, teniendo que destinar en 2009 un 67% de su margen básico

para cubrir sus gastos de explotación. Al mismo tiempo, en el periodo de estudio es la única de las entidades que empeora el valor de dicha ratio, motivado en exclusiva al incremento de su gasto de estructura relativo en 5,74 puntos porcentuales.

Los sectores de cajas de ahorros y de bancos mejoran su eficiencia de forma significativa, si bien es cierto que el sector de la banca sigue siendo con claridad más eficiente que el de las cajas.

Mientras que en la banca sus gastos de explotación representan un 44% de su margen básico, en el caso de las cajas dicho cociente alcanza el 54%.

INTRODUCCIÓN

Esta Máster Tesis analiza la eficiencia de las principales entidades financieras gallegas que operan en el sector de banca minorista, es decir: Caixa Galicia, Caixanova y el Banco Pastor, en el período 2003-2009.

En base a obtener un estudio más completo, se hace también un estudio de la eficiencia en el sector de la banca y de las cajas de ahorro, lo cual nos ayuda no sólo a posicionar cada entidad financiera con respecto a su sector, sino también a realizar la comparativa de la eficiencia entre los dos sectores.

La medición de la eficiencia puede realizarse básicamente a través de dos aproximaciones: la contable y la frontera.

La metodología empleada en esta Tesis es la contable, que si bien es más simple, nos permite obtener información relevante para acometer de forma suficiente el estudio de la eficiencia.

Dicha aproximación se centra en la construcción de ratios contables a partir de información de los estados financieros de las entidades bancarias.

Para ello, entendemos la eficiencia en términos de costes de los procesos de producción que tienen lugar en dichas entidades, es decir midiendo el peso relativo de los gastos de explotación en sus cuentas de resultados, a la vez que se analizan sus factores determinantes.

En primer lugar, se estudian el papel de los gastos explotación y la evolución del margen básico en las entidades objeto de estudio, como determinantes de la composición del ratio de eficiencia.

De seguido, se intenta descomponer el peso relativo de los gastos de explotación en diversos factores, centrándonos principalmente en los gastos de personal y en el resto de gastos de explotación.

Ello nos permitirá, por un lado, hacer el estudio de los gastos de personal relativos y por el otro el de los gastos de estructura relativos.

De los primeros se obtendrá el gasto de personal unitario, la productividad por empleado del negocio y la rentabilidad del negocio, mientras que de los segundos obtendremos los costes de estructura por oficina, la dotación de personal de las oficinas y la rentabilidad por empleado del negocio.

CUERPO DEL INFORME

1. EFICIENCIA

1.1 Cálculo de la eficiencia

La ratio de eficiencia recurrente expresa los gastos en que incurre una entidad financiera para obtener los ingresos recurrentes derivados de su actividad bancaria típica y se calcula como el cociente entre los gastos de explotación y el margen básico¹.

A pesar de que los gastos de explotación se detraen del margen ordinario, para medir la eficiencia, utilizamos el margen básico.

El margen básico no figura como tal en las cuentas de resultados pública² de las entidades de depósito, aunque su cálculo es fácil, pues es el agregado del margen de intermediación y las comisiones netas.

La justificación de la utilización del margen básico en vez del margen ordinario reside en que en el margen ordinario se incorporan dos partidas: resultados de operaciones financieras y diferencias de cambio, que dependen mucho de la evolución de los correspondientes mercados.

La ratio de eficiencia puede expresarse, siguiendo la metodología desarrollada por Afi (2005) y Páramo (2007), de la siguiente manera:

$$\text{Ratio eficiencia} = \frac{\text{Gastos de explotación}}{\text{Margen básico}} = \frac{\text{Gastos de personal}}{\text{Margen básico}} + \frac{\text{Resto de gastos de explotación}}{\text{Margen básico}}$$

¹ “Eficiencia y concentración del sistema bancario español”. Fernando Maravall, Silviu Glavan y analistas financieros internacionales. página 104

² Ver anexo I

El primer componente de la fórmula representa los gastos de personal relativos, y a su vez se puede descomponer, para proporcionarnos una visión más amplia³:

$$\frac{\text{Gastos de personal}}{\text{Margen básico}} = \frac{\text{G. de personal}}{\text{Empleado}} \times \frac{\text{Empleado}}{\text{Vol. de negocio}} \times \frac{\text{Vol. de negocio}}{\text{Margen básico}}$$

Para conseguir una descomposición más intuitiva de esta expresión podemos reescribirla de la siguiente forma:

$$\frac{\text{Gastos de personal}}{\text{Margen básico}} = \frac{\frac{\text{G. de personal}}{\text{Empleado}}}{\frac{\text{Vol. de negocio}}{\text{Empleado}} \times \frac{\text{Margen básico}}{\text{Vol. de negocio}}}$$

Esta fórmula nos permite relacionar tres factores influyentes en la eficiencia:

- $\frac{\text{Gastos de personal}}{\text{Empleado}}$ son los gastos de personal unitarios
- $\frac{\text{Volumen de negocio}}{\text{Empleado}}$ es la productividad por empleado del negocio
- $\frac{\text{Margen básico}}{\text{Volumen de negocio}}$ es la rentabilidad del negocio

³ Por volumen de negocio entendemos la suma de la inversión crediticia y los depósitos de los clientes, es decir, consideramos los dos elementos representativos de la función intermediadora básica propia de las entidades de crédito.

Un aumento de los gastos de personal unitarios provoca un aumento de los gastos de personal relativos, al contrario que un aumento de la productividad del negocio por empleado o una mejora de la rentabilidad del negocio.

En cuanto al segundo componente de la fórmula del ratio de eficiencia, que se refiere al resto de gastos de explotación, también llamados coste de estructura, puede expresarse de una manera similar:

$$\frac{\text{Resto de gastos}}{\text{Margen básico}} = \frac{\frac{\text{Costes estructura}}{\text{Oficina}}}{\frac{\text{Empleados}}{\text{Oficina}} \times \frac{\text{Margen básico}}{\text{Empleados}}}$$

De esta forma, obtenemos también tres factores influyentes en la eficiencia:

- $\frac{\text{Costes estructura}}{\text{Oficina}}$ son los costes de estructura por oficina
- $\frac{\text{Empleados}}{\text{Oficina}}$ es la dotación de personal de las oficinas
- $\frac{\text{Margen básico}}{\text{Empleados}}$ es la rentabilidad por empleado del negocio

Alternativamente el denominador de esta fórmula, podría expresarse como la rentabilidad del negocio por oficina, es decir:

$$\frac{\text{Margen básico}}{\text{Oficina}}$$

Un aumento de los gastos de estructura por oficina provoca un aumento de los costes de estructura relativos, a la vez que un aumento de la rentabilidad del negocio por oficina produce una reducción en dichos costes.

En conclusión, en la medida que le sea posible a una entidad financiera, para mejorar su eficiencia debe reducir sus gastos de explotación, o en su defecto incrementarlos en una proporción menor que su margen básico, pues de esta forma mejora su ratio de eficiencia.

1.2 Desarrollo de los componentes de la eficiencia

Como ya se ha indicado anteriormente, la ratio de eficiencia está compuesta por los gastos de explotación y el margen básico.

En este apartado se aclararán las partidas que componen los gastos de explotación y el margen básico, así como también se analizará su evolución e incidencia en la eficiencia de las entidades financieras objeto de estudio.

El período a analizar comprende desde 2003 hasta 2009.

1.2.1 Gastos de explotación

Los gastos de explotación se componen de las siguientes partidas:

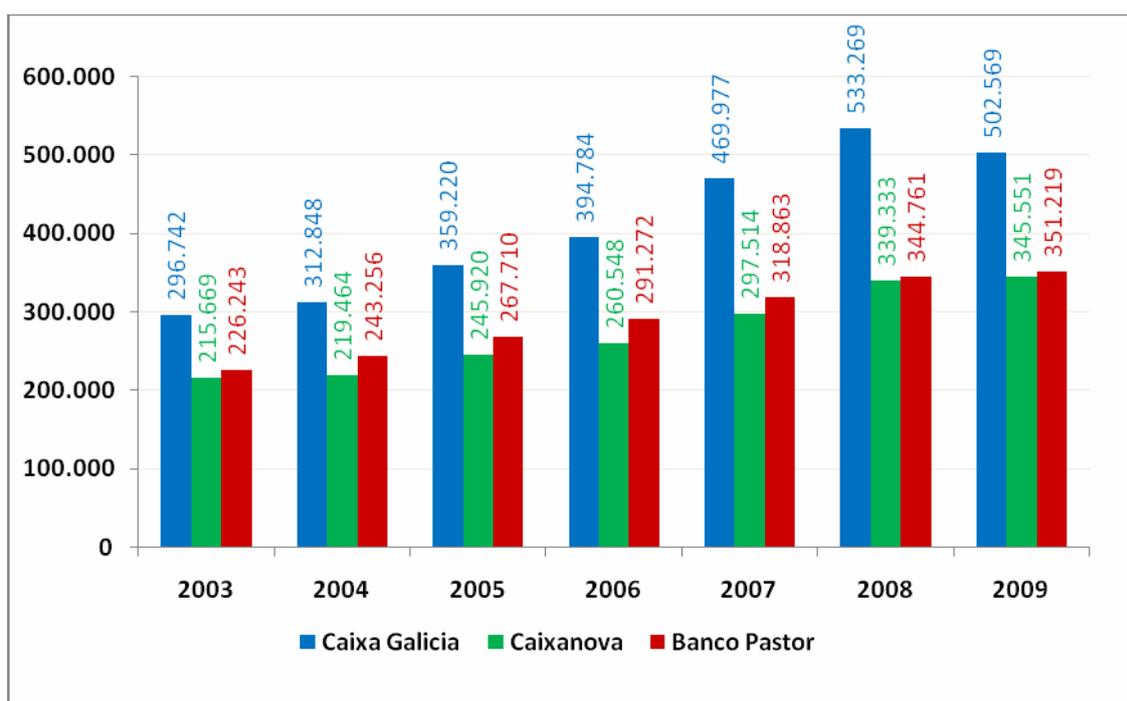
- Gastos de personal
- Otros gastos generales de administración
- Amortización

- Otras cargas de explotación

Las tres principales entidades de depósito de Galicia: Caixa Galicia, Caixanova y Banco Pastor presentan las siguientes cifras de gastos de explotación, para el período de estudio 2003-2009.

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Var. 03-09
Caixa Galicia	296.742	312.848	359.220	394.784	469.977	533.269	502.569	69,4%
Caixanova	215.669	219.464	245.920	260.548	297.514	339.333	345.551	60,2%
Banco Pastor	226.243	243.256	267.710	291.272	318.863	344.761	351.219	55,2%

Datos en miles de euros



Las partidas de gastos de explotación experimentan un incremento notable en el período de estudio.

El mayor de los incrementos, tanto en términos porcentuales como monetarios, es el de Caixa Galicia, puesto que si bien en el ejercicio 2009 es la única entidad que reduce

dicha partida, la visión desde 2003, ofrece un incremento del 69,4% , lo que la sitúa con unos gastos de explotación anuales de 502 millones de euros.

El aumento de los gastos de explotación de Caixanova, también ofrece cambios significativos, pues su aumento roza el 60%, lo que representa unos gastos de explotación anuales superiores a los de 2003 en casi 130 millones de euros.

Menos intenso es el incremento de estos gastos en el Banco Pastor, puesto que el aumento en este período se sitúa en el 55,2%, lo que conlleva un crecimiento inferior al de Caixa Galicia en 14,2 puntos porcentuales y al de Caixanova en 5 puntos porcentuales.

Por lo tanto, el comportamiento que nos ofrecen los gastos de explotación del Banco Pastor es el mejor de las tres entidades financieras.

Un aumento de los gastos de explotación tiene un efecto negativo sobre la eficiencia, a no ser que al mismo tiempo el margen básico aumente en un porcentaje superior.º

1.2.2 Margen básico

El margen básico está formado por el agregado del margen de intermediación y las comisiones netas.

Es decir, en su cálculo hay que tener en cuenta las siguientes partidas de balance:

- Intereses y rendimientos asimilados
- Intereses y cargas asimiladas
- Rendimientos de instrumentos de capital
- Comisiones percibidas

- Comisiones pagadas

Las dos primeras partidas, es decir los intereses y rendimientos asimilados y los intereses y cargas asimiladas, forman el denominado margen de intereses.

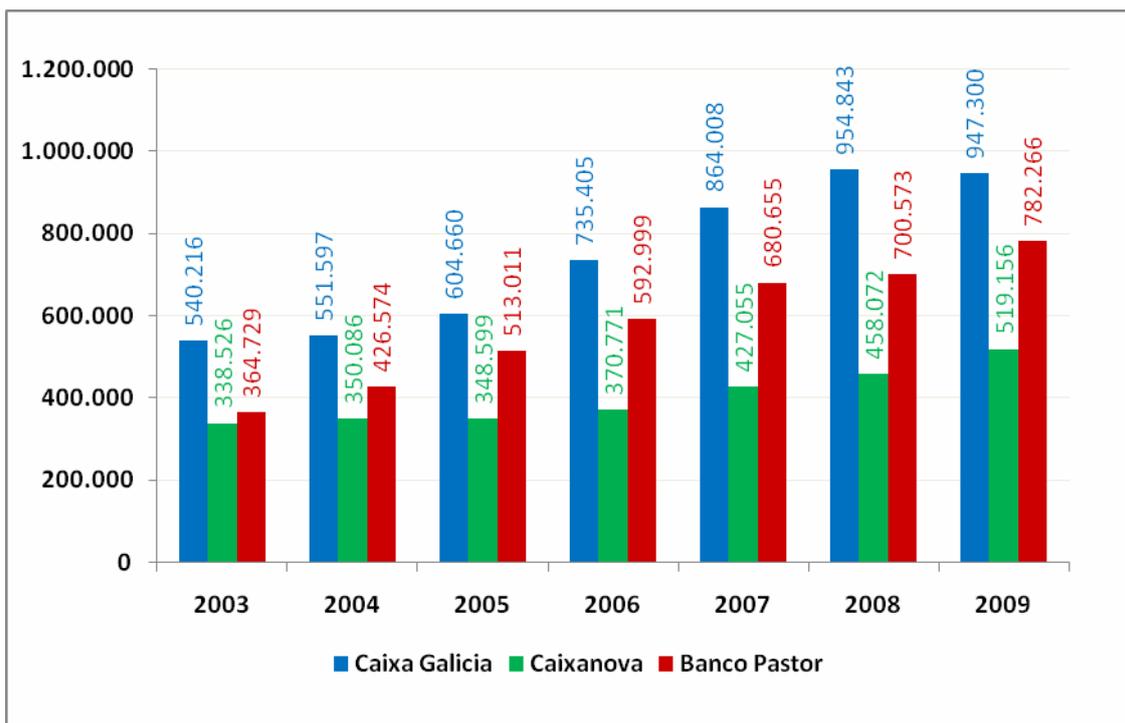
Si a ello le incorporamos los rendimientos de instrumentos de capital obtenemos el margen de intermediación.

La composición del margen básico, al que hacemos referencia para el cálculo de la eficiencia, viene determinada por la suma del margen de intermediación y las comisiones netas.

La evolución de las cifras de margen básico en las entidades objeto de estudio es la siguiente:

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Var. 03-09
Caixa Galicia	540.216	551.597	604.660	735.405	864.008	954.843	947.300	75,4%
Caixanova	338.526	350.086	348.599	370.771	427.055	458.072	519.156	53,4%
Banco Pastor	364.729	426.574	513.011	592.999	680.655	700.573	782.266	114,5%

Datos en miles de euros



Al igual que en el caso de los gastos de explotación, el margen básico de dichas entidades experimenta un ascenso importante en el período 2003-2009.

El mayor de los cambios lo presenta el Banco Pastor, tanto en términos porcentuales como monetarios, puesto que maneja en 2009 un margen básico de 782 millones de euros, lo que se traduce en un incremento del 114% con respecto al 2003.

En el caso de Caixa Galicia, es de incidir que es la única de las tres entidades que presenta un decremento de su margen básico en 2009, si bien su aumento con respecto a 2003 es de un 75,4%, con lo que alcanza los 947 millones de euros.

Caixanova ofrece en 2009 un margen básico próximo a los 520 millones de euros, totalizando por tanto una variación menos intensa que la de las demás entidades financieras.

Un incremento de margen básico, como el experimentado por estas tres entidades financieras, tiene un efecto positivo sobre la ratio de eficiencia.

No obstante, en el resultado de dicha ratio es muy importante cual haya sido la evolución de los gastos de explotación. En base a la variación de estas dos partidas de balance se determinará la eficiencia de una entidad financiera.

El comportamiento del margen básico del Banco Pastor es el más favorable, puesto que es el que se incrementa en un mayor porcentaje, lo que conllevará a una mejoría de eficiencia.

1.3 Eficiencia recurrente

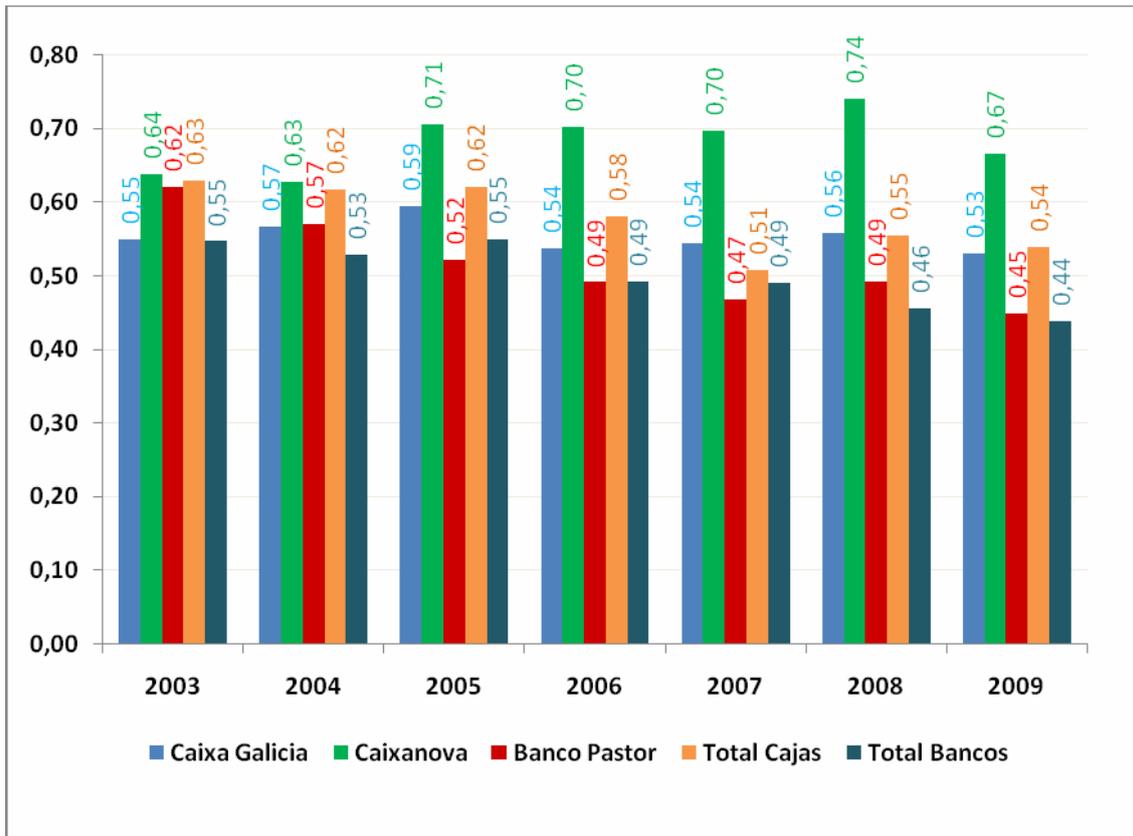
Una vez obtenidos las cifras de los gastos de explotación y del margen básico en el período de referencia, estamos en condiciones de calcular la ratio de eficiencia.

Mediante su comparativa entre las distintas entidades, podemos establecer cuál es la más eficiente y hacer la debida comparación con la eficiencia del sector de cajas de ahorro y de la banca.

El ratio de eficiencia se calcula como el cociente de los gastos de explotación entre el margen básico.

Los valores de dicha ratio para las entidades gallegas y el total del sector de cajas y de bancos son los siguientes:

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Caixa Galicia	0,55	0,57	0,59	0,54	0,54	0,56	0,53
Caixanova	0,64	0,63	0,71	0,70	0,70	0,74	0,67
Banco Pastor	0,62	0,57	0,52	0,49	0,47	0,49	0,45
Total Cajas	0,63	0,62	0,62	0,58	0,51	0,55	0,54
Total Bancos	0,55	0,53	0,55	0,49	0,49	0,46	0,44



En relación con las 3 entidades financieras gallegas es de subrayar un comportamiento distinto a lo largo de los últimos 7 años.

Caixa Galicia experimentó una ratio de eficiencia en 2003 del 0,55, es decir, un 55% de su margen básico era destinado a sufragar los gastos de explotación.

A partir de ese año, su eficiencia oscila entre un valor máximo de 0,59 en 2005 y un mínimo de 0,53 en 2009. La leve mejoría de la ratio de eficiencia de 2009 con respecto a 2003, se debe a que mientras sus gastos de explotación anuales han crecido un 69,4%, su margen básico ha crecido un 75,4%.

Es decir, si tanto los gastos de explotación como el margen básico se incrementan, pero el margen lo hace con mayor intensidad, la ratio de eficiencia disminuye, lo que significa que la entidad es más eficiente.

Caixanova es la entidad menos eficiente de las tres.

Su ratio de eficiencia experimenta valores elevados a lo largo del horizonte temporal 2003-2009, registrando un valor máximo de 0,74 en 2008.

Son destacables los cambios experimentados entre los años 2004-05 y 2008-09.

En el primer caso la ratio pasa de 0,63 a 0,71, lo que conlleva un empeoramiento de su eficiencia, debido a que mientras los gastos de explotación se incrementan en un 12,05%, el margen básico disminuye un 0,42%.

En el segundo caso, la mejoría de la eficiencia se debe a que mientras los gastos de explotación se incrementan en un 1,83%, el margen básico se incrementa en un 13,34%.

Banco Pastor es la entidad más eficiente de las tres, tal y como se había previsto anteriormente, fruto del comportamiento de sus gastos de explotación y del margen básico.

En 2003 destinaba un 62% de su margen básico para cubrir sus gastos de explotación, mientras que en 2009 sólo destina el 45% de dicho margen.

La mejora de eficiencia se debe a que mientras los gastos de explotación se han incrementado en un 55,2% desde 2003 a 2009, su margen básico se ha incrementado en un 114,5%, significativamente mayor.

La ratio de eficiencia ha descendido tanto para los bancos como para las cajas de ahorro, pero con bastante más intensidad en los primeros, 11 puntos porcentuales frente a los 9 puntos porcentuales en las cajas, lo que significa que ambas entidades son actualmente más eficientes que hace 7 años.

La tendencia a la reducción del ratio de eficiencia viene siendo de forma continuada para los bancos desde 2005 y desde 2003 para las cajas de ahorro.

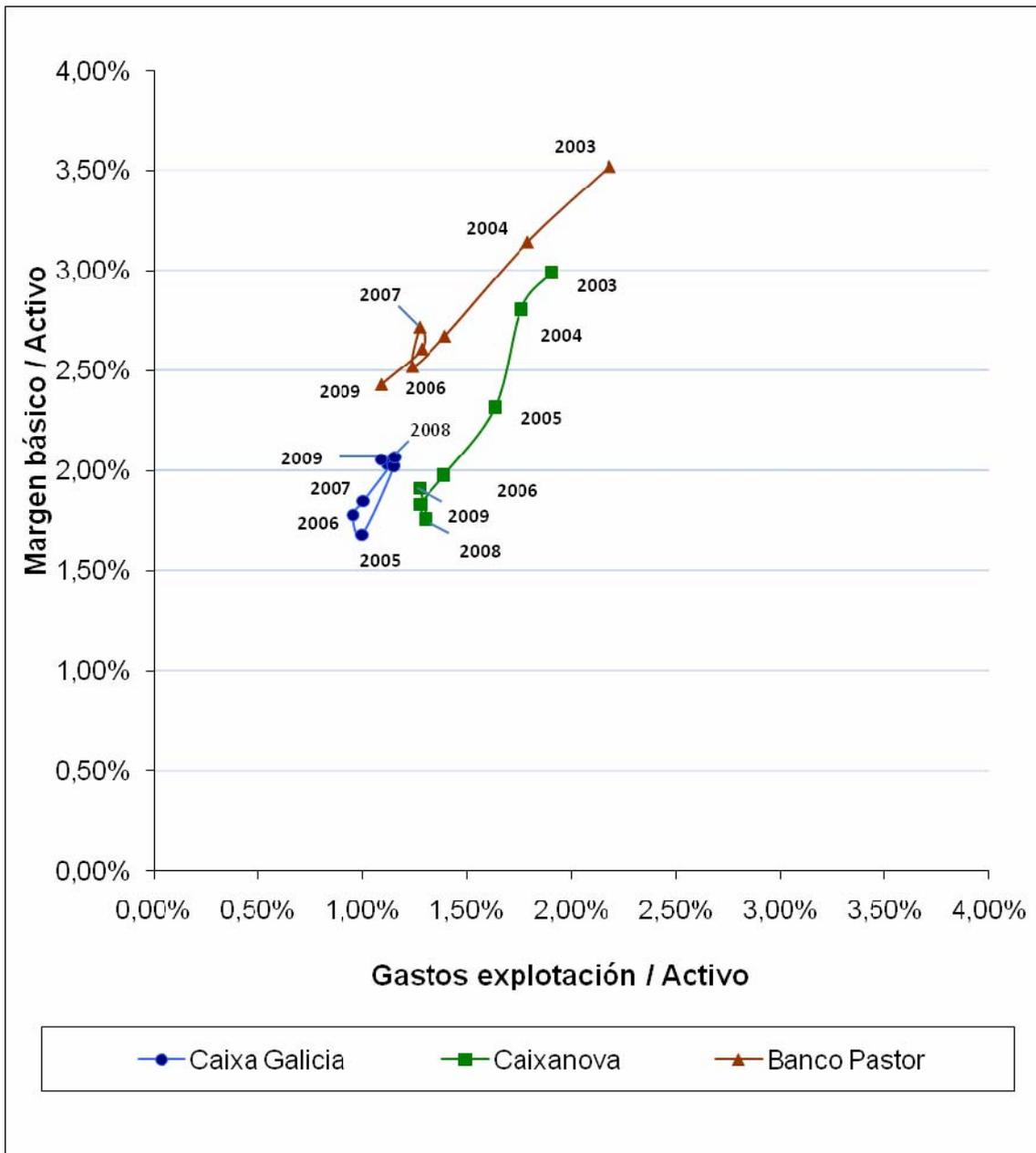
La mejoría de la eficiencia se debe, en todo caso, a un menor crecimiento de los gastos de explotación con respecto a los ingresos netos recurrentes de las entidades financieras.

1.3.1 Análisis del comportamiento de los gastos de explotación y del margen básico sobre el activo

Mediante la representación gráfica se puede apreciar visualmente las diferentes combinaciones del peso relativo del margen básico y de los gastos de explotación sobre el activo y en base a ello determinar cuál es el factor dominante en las variaciones de eficiencia de las entidades financieras.

En la siguiente tabla se muestran los resultados del peso relativo del margen básico y de los gastos de explotación sobre el activo:

Entidad	Concepto	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Caixa Galicia	GE/Activo	1,12%	1,15%	1,00%	0,96%	1,01%	1,15%	1,09%
	MB/Activo	2,04%	2,02%	1,68%	1,78%	1,85%	2,07%	2,06%
	R.eficiencia	0,55	0,57	0,59	0,54	0,54	0,56	0,53
Caixanova	GE/Activo	1,91%	1,76%	1,63%	1,39%	1,28%	1,30%	1,27%
	MB/Activo	2,99%	2,81%	2,32%	1,98%	1,83%	1,76%	1,91%
	R.eficiencia	0,64	0,63	0,71	0,70	0,70	0,74	0,67
Banco Pastor	GE/Activo	2,19%	1,79%	1,40%	1,24%	1,27%	1,28%	1,09%
	MB/Activo	3,52%	3,14%	2,67%	2,52%	2,72%	2,61%	2,43%
	R.eficiencia	0,62	0,57	0,52	0,49	0,47	0,49	0,45
Total Cajas	GE/Activo	1,79%	1,64%	1,40%	1,21%	1,15%	1,16%	1,10%
	MB/Activo	2,84%	2,65%	2,25%	2,09%	2,26%	2,09%	2,05%
	R.eficiencia	0,63	0,62	0,62	0,58	0,51	0,55	0,54
Total Bancos	GE/Activo	1,44%	1,33%	1,09%	1,05%	0,98%	0,92%	0,95%
	MB/Activo	2,63%	2,51%	1,98%	2,13%	2,00%	2,01%	2,17%
	R.eficiencia	0,55	0,53	0,55	0,49	0,49	0,46	0,44



En este gráfico están representados en el eje vertical el margen básico sobre activo y en el eje horizontal los gastos de explotación sobre el activo.

De esta forma se puede analizar directamente a que se debe el cambio de eficiencia de un año a otro.

Como se puede observar todos los puntos están representados por encima de la diagonal del gráfico, ello es debido a que el margen básico es siempre superior a los gastos de explotación, lo cual es necesario para que la ratio de eficiencia alcance valores inferiores a 1.

En la medida en que se observe un alejamiento de los valores de referencia con respecto a la diagonal, más eficiente será una entidad, puesto que ello nos indica que se puedan haber producido tres posibles circunstancias: un incremento del margen básico acompañado de un menor incremento de los gastos de explotación o en su caso una disminución de éstos, o bien un decremento del margen básico menor que el experimentado por los gastos de explotación.

Es apreciable que los valores de referencia de las entidades gallegas y el total del sector de cajas y de bancos experimentan cambios significativos a lo largo del horizonte objeto de estudio, produciéndose un movimiento en líneas generales hacia la izquierda y abajo. La progresiva liberalización del sistema bancario y la intensificación de la competencia han dado lugar a una importante reducción en el margen de intermediación relativo sobre activos totales medios, lo que ha supuesto una fuerte presión sobre los gastos de explotación, exigiendo una mayor eficiencia a las entidades financieras.

Si hacemos un estudio individualizado de cada una de las entidades obtenemos lo siguiente:

Tanto en Caixanova como en el Banco Pastor son visualmente más fáciles de interpretar los cambios experimentados por los valores de referencia.

En el caso de **Caixanova** entre los años 2003-07 se produce un movimiento con mayor intensidad hacia abajo que hacia la izquierda, lo cual implica entre otras cosas que tanto el margen básico como los gastos de explotación cada vez tienen menos peso relativo en relación con el activo.

Al tener más intensidad hacia abajo que hacia la izquierda, nos refleja que los gastos de explotación (+57,34%) crecen en dicho período en un mayor proporción que el margen básico (+ 35,31%), suponiendo por tanto pérdidas de eficiencia. Es en 2008 donde la entidad refleja el peor dato de eficiencia, puesto que su ratio de eficiencia se sitúa en

0,74, es decir, un 74% del margen básico que generó la entidad en ese año se destinó a sufragar gastos de explotación.

El movimiento de los valores de referencia en 2009 es prácticamente vertical, conllevando consigo aumentos del margen básico (+ 13,34%) muy superiores a los de los gastos de explotación (+1,83%). Se produce por tanto, una mejora sustancial de la ratio de eficiencia, que se sitúa en 0,67.

En el **Banco Pastor** se producen movimientos de los valores hacia la izquierda y hacia abajo, como en el caso anterior, a diferencia de que en el Pastor, el movimiento tiene una mayor intensidad hacia la izquierda. Ello es debido a que el margen básico se incrementa en un 114%, muy superior al experimentado por los gastos de explotación (+55%), a la vez que el activo se incrementa en un 210% en el período de estudio.

Ello repercute en mejoras importantes de eficiencia, puesto que su ratio pasa de tener un valor de 0,62 en 2003 a un valor de 0,45 en 2009.

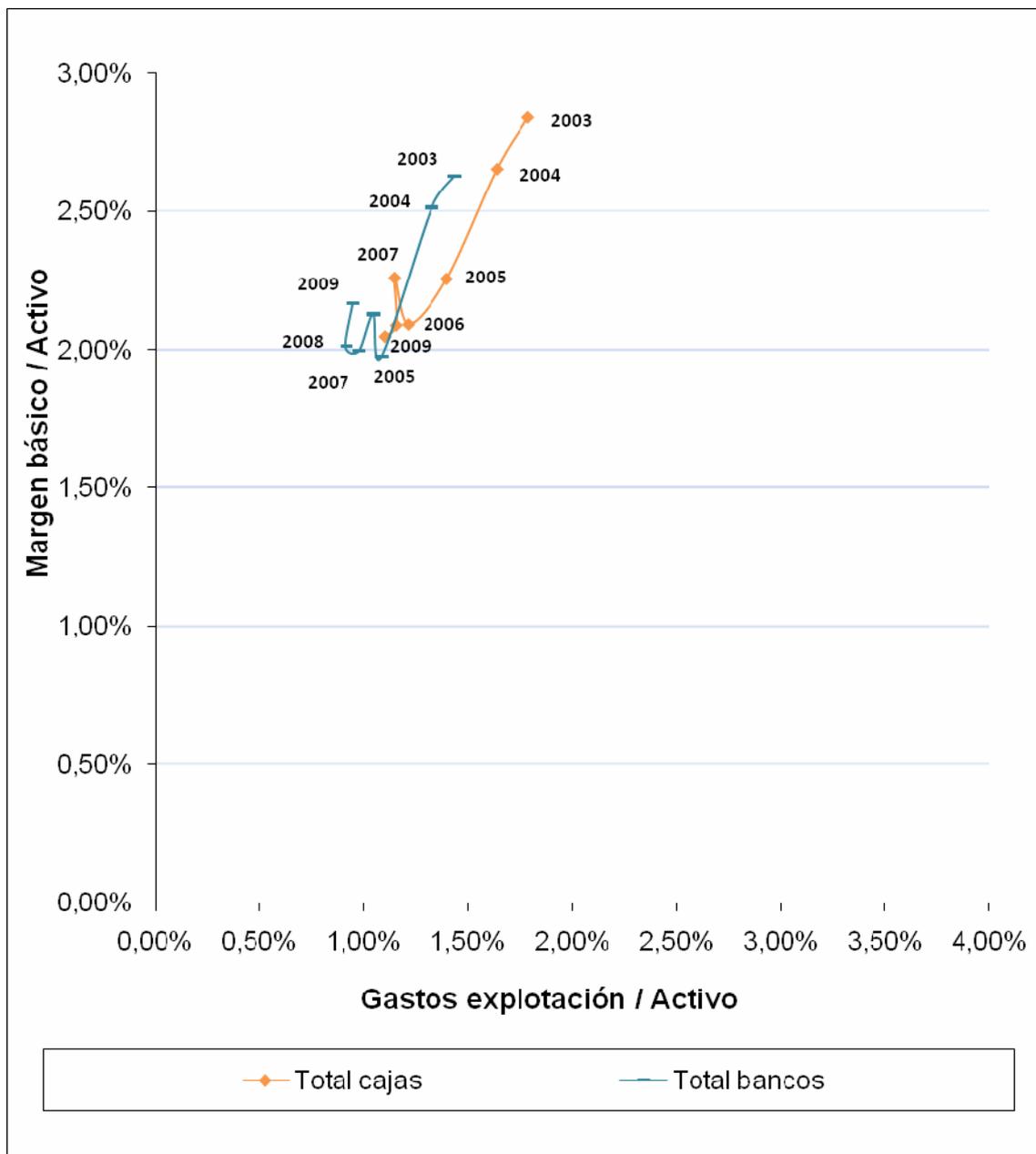
En **Caixa Galicia** debemos distinguir el movimiento experimentado entre 2003-05 y 2005-2009.

En el primer caso observamos un desplazamiento con gran impacto hacia abajo, suponiendo ello pérdidas de eficiencia motivadas por un aumento de los gastos de explotación (+21,05%) superior al de su margen básico (+11,93%). Es en 2005 dónde Caixa Galicia registra una ratio de eficiencia menos favorable, puesto que se sitúa en 0,59.

A partir de ese año la mejora de eficiencia experimentada en 2006 es fácilmente observable, puesto que el valor de referencia se desplaza hacia arriba y hacia la izquierda, motivada por un aumento del margen básico (+21,62%) y del activo (+14,97%), superiores al experimentado por los gastos de explotación (+9,9%).

En los años siguientes la tónica general es de un movimiento con mayor intensidad hacia arriba que hacia la derecha, y por tanto la empresa se mueve en un escenario en el que las variaciones del margen básico son más favorables que las experimentadas por la partida de gastos de explotación, en consecuencia la entidad gana en eficiencia.

El sector de cajas de ahorro y de bancos ofrecen los siguientes valores a lo largo de período 2003-2009:



Los valores de referencia se desplazan con mayor intensidad hacia la izquierda que hacia abajo, lo que genera mejoras evidentes en la eficiencia, en el período 2003-2007.

En los años 2008 y 2009 el sector de la Banca se desplaza originando mejoras de eficiencia, es decir se sitúan los valores de referencia más alejados de la diagonal de la gráfica, al contrario que los cambios que experimentan los valores de referencia del sector de las cajas, que se acercan a la diagonal y por tanto aumentan el valor de la ratio de eficiencia.

2. DESCOMPOSICIÓN DE LA EFICIENCIA.

Para hacer un análisis más completo de la eficiencia es necesario hacer una descomposición de la misma en dos factores:

- Gastos de personal relativos
- Gastos de estructura relativos

2.1 Gastos de personal relativos

Los gastos de personal relativos representan el cociente de los gastos de personal entre el margen básico.

Dicho cociente se puede descomponer a su vez en tres partidas:

- Gastos de personal unitarios
- Productividad por empleado
- Rentabilidad del negocio

Mediante un análisis individualizado de cada una de las entidades financieras, se podrá identificar en cuál de las partidas citadas, reside la solidez o fragilidad de los gastos de personal relativos como factores originarios de una determinada posición de eficiencia.

2.1.1 Gastos de personal unitarios

Los gastos de personal unitarios representan el coste que tiene cada empleado para una entidad.

Por lo tanto, para su cálculo e interpretación, es necesario el conocimiento de los gastos de personal totales y el número de empleados en plantilla.

2.1.1.1 Gastos de personal totales

Hay que tener en cuenta que los gastos de personal de las entidades de crédito no sólo incluyen las retribuciones corrientes de los empleados, sino también las retribuciones postempleo (como las derivadas de fondos internos o externos de pensiones), otras retribuciones a largo plazo a favor de los empleados (como los compromisos con el personal prejubilado), así como las indemnizaciones por cese. Esto quiere decir que es perfectamente posible que disminuya el número de empleados, pero no lo haga, al menos al mismo ritmo, el importe de los gastos de personal.⁴

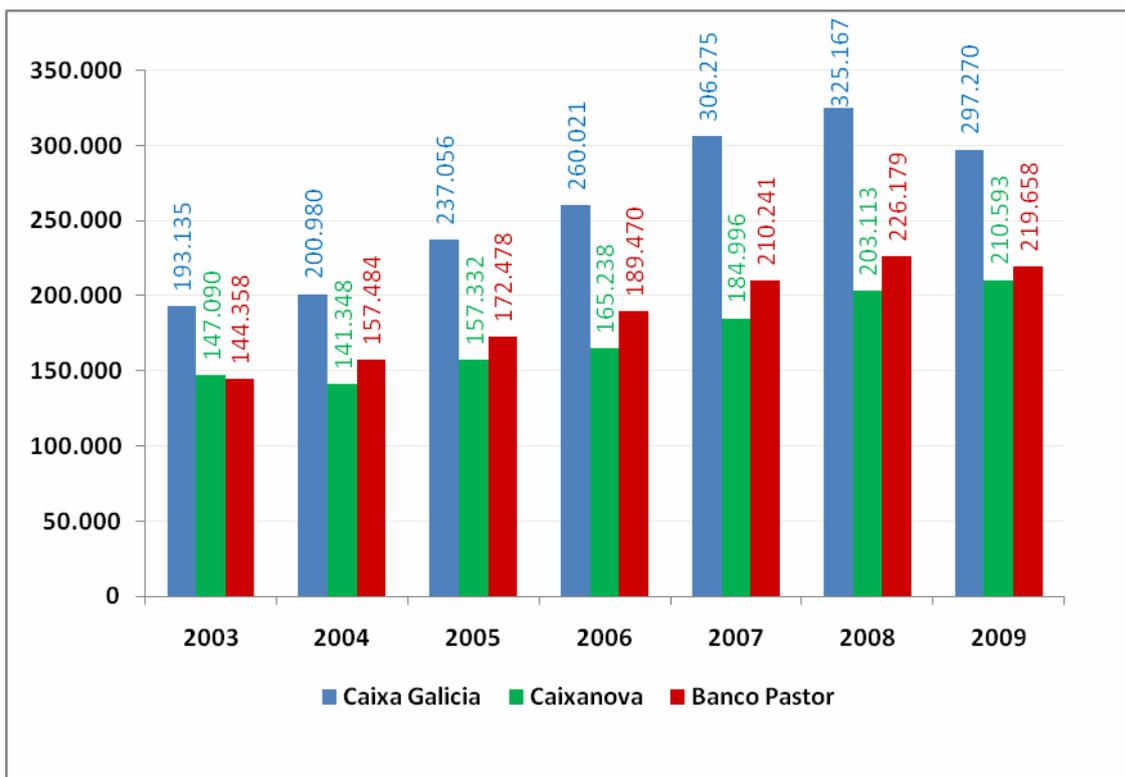
La partida de gasto de personal tiene un elevado peso en los gastos de explotación de una entidad financiera, tal y como se analizará en el epígrafe 2.1.1.4.

En cuanto a la evolución de los gastos de personal totales de las entidades objeto de estudio, presentan las siguientes cifras:

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Caixa Galicia	193.135	200.980	237.056	260.021	306.275	325.167	297.270
Caixanova	147.090	141.348	157.332	165.238	184.996	203.113	210.593
Banco Pastor	144.358	157.484	172.478	189.470	210.241	226.179	219.658

Datos en miles de euros

⁴ “Eficiencia y concentración del sistema bancario español”. Fernando Maravall, Silviu Glavan y analistas financieros internacionales. página 110



El importe de los gastos de personal totales de las tres entidades financieras gallegas aumenta de forma considerable entre 2003 y 2009.

En dicho período Caixa Galicia aumenta esta partida en un 53,9%, mientras que el Pastor lo hace en un 52,1% y Caixanova en un 43,1%.

No obstante, en 2009 tanto Caixa Galicia como el Banco pastor reducen la cifra de gasto de personal total.

El recorte efectuado por Caixa Galicia es el más significativo, puesto que su cifra de gasto de personal total se ve disminuida en casi 28 millones de euros, o lo que es lo mismo, reduce un 8,5% sus gastos de personal en tan solo un año y logra que dicha partida suponga un montante inferior a los 300 millones de euros.

En cuanto al recorte efectuado por el Banco Pastor, éste alcanza una cifra cercana a los 5,5 millones de euros, lo que aligera la carga de coste de personal total a un montante inferior a los 220 millones de euros.

En estas dos entidades, su reducción de gastos de personal en 2009, puede estar justificado por un ajuste de su número de empleados.

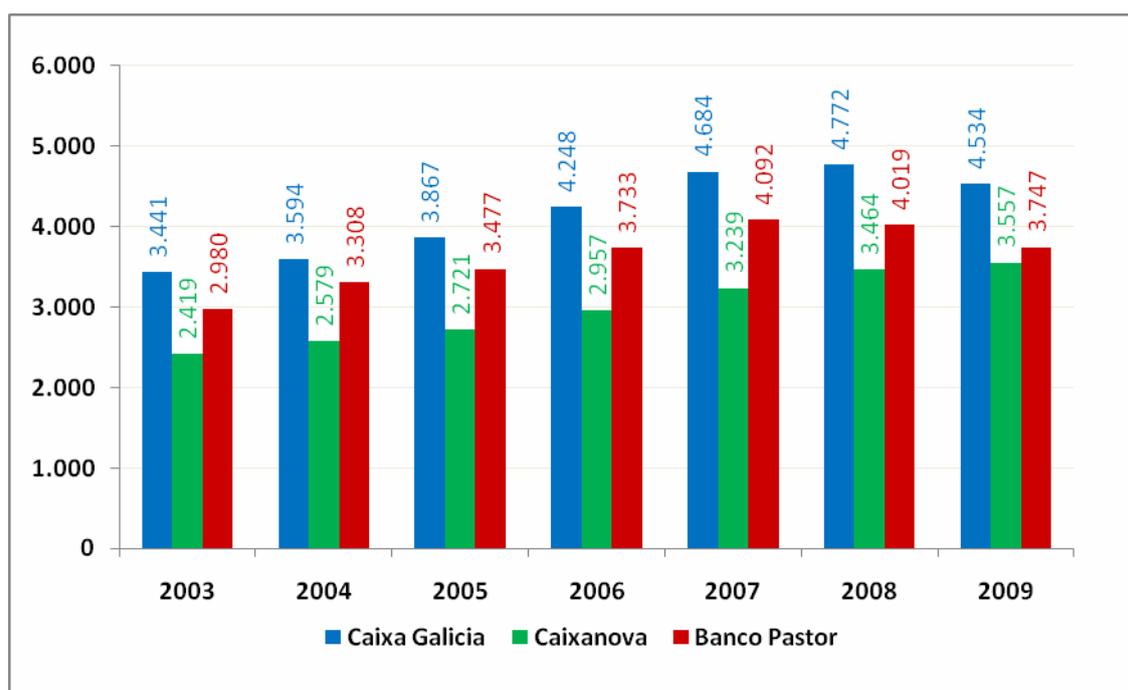
Caixanova experimenta un crecimiento ininterrumpido de su partida de gastos de personal entre los años 2004 y 2009, con lo que destina en la actualidad algo más de 210 millones de euros para cubrir gastos de personal.

2.1.1.2 Número de empleados

El número de empleados es otra de las variables significativa para el análisis de los gastos de personal unitarios.

Las entidades objeto de estudio presentan las siguientes cifras en el horizonte 2003-2009:

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Caixa Galicia	3.441	3.594	3.867	4.248	4.684	4.772	4.534
Caixanova	2.419	2.579	2.721	2.957	3.239	3.464	3.557
Banco Pastor	2.980	3.308	3.477	3.733	4.092	4.019	3.747



Los sectores de la banca y de las cajas de ahorro emplean a cierre de 2009 a más de 242.000 personas en toda España, lo cual da una idea de la importancia de estos sectores en materia de puestos de trabajos.

Si bien, la tónica general fue la de crear empleo desde el 2003 hasta 2008, en 2009 ambos sectores destruyen empleo y reducen plantilla en más 7.500 personas.

En lo que respecta a las tres entidades financieras gallegas, el número de empleados crece de forma significativa entre 2003 y 2009.

En dicho período Caixa Galicia incrementa su plantilla en un 31,7%, con lo que emplea a cierre de 2009 a 4.534 trabajadores. No obstante, en este último año aminora su cifra de personal en 238 personas, es decir, en casi un 5%.

Caixanova es la única entidad que aumenta su cifra de empleados de forma ininterrumpida, de forma que su plantilla se incrementa en un 47%, pasando a emplear a 3.557 personas.

El Banco Pastor emplea a cierre de 2009 a un total de 3.747 personas, con lo que su incremento respecto de 2003 es de un 25,7%. En estos dos últimos años ha recortado plantilla por un total de 345 empleados.

En resumen, en 2008 las entidades financieras gallegas empleaban a 12.255 personas, su cifra máxima en el horizonte de estudio.

En 2009 se produce un ajuste en dicha cifra del 3,4%, con lo cual en la actualidad el montante total de la cifra de empleados es de 11.838 personas, es decir, 417 menos que en 2008.

2.1.1.3 Contextualización de los datos de referencia en el período de estudio

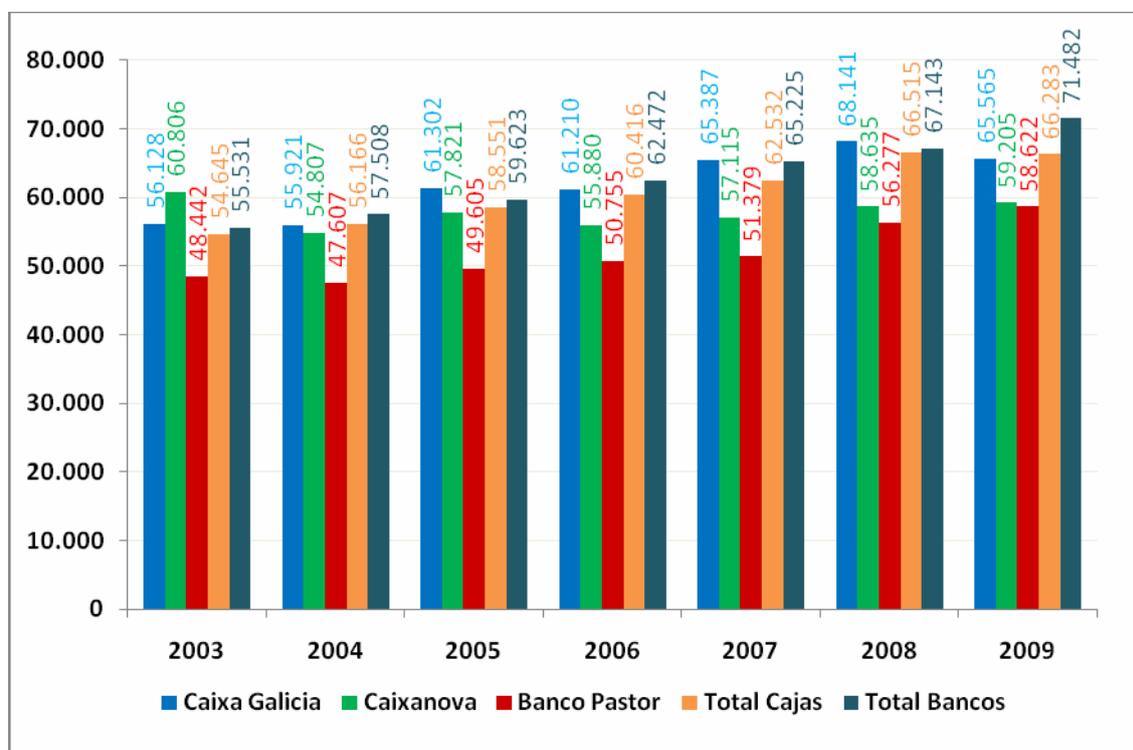
Los gastos de personal unitarios (GPU) vienen determinados por el cociente del gasto de personal total entre el número de empleados.

El manejo de unos costes de personal unitarios elevados tendrá un efecto negativo sobre la eficiencia de una entidad financiera.

Las entidades objeto de estudio presentan los siguientes gastos de personal unitarios:

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Caixa Galicia	56.128	55.921	61.302	61.210	65.387	68.141	65.565
Caixanova	60.806	54.807	57.821	55.880	57.115	58.635	59.205
Banco Pastor	48.442	47.607	49.605	50.755	51.379	56.277	58.622
Cajas de ahorro	54.645	56.166	58.551	60.416	62.532	66.515	66.283
Bancos	55.531	57.508	59.623	62.472	65.225	67.143	71.482

Datos en euros



Tal y como se ha indicado anteriormente, los gastos de personal por empleado tienen un efecto directo sobre la eficiencia de una entidad financiera.

Con lo cual, si dichos gastos aumentan, generaran un impacto negativo sobre la eficiencia de una entidad financiera.

En este sentido la estructura de costes de personal de Caixa Galicia es la menos eficiente, puesto que maneja los costes de personal unitarios más elevados, 65.565 euros en 2009.

La posición de Caixanova es más favorable, puesto que presenta en 2009 unos GPU de 59.205 euros, lo que significa que cada empleado le cuesta a esta entidad unos 6.000 euros menos al año que a Caixa Galicia.

La mejor estructura de gastos de personal unitarios la presenta el Banco Pastor, puesto que presenta la cifra de gasto de personal más baja, 58.622 euros al año, o lo que es lo mismo un 11,84% inferior a la de Caixa Galicia y un 0,99% inferior a la de Caixanova.

Con respecto al sector de las cajas de ahorro, tanto Caixa Galicia como Caixanova presentan unos gastos de personal por empleado ligeramente inferiores, puesto que el sector presenta un GPU de 66.283 euros al año.

Los GPU del Pastor se encuentran sensiblemente más bajos que los promedios del total de Bancos y prueba de ello es que en 2009, cada empleado le cuesta a la Banca 12.000 euros más de lo que le cuesta al Pastor.

Si hacemos una comparación del sector de cajas de ahorro y de los bancos, es de incidir que los GPU de los bancos son superiores a los de las cajas de ahorro en estos últimos 7 años, siendo especialmente significativa la diferencia experimentada en el año 2009, en

el cual cada empleado le cuesta 5.200 euros anuales más a la banca que a las cajas de ahorro.

En resumen, Caixa Galicia, Caixanova y Banco Pastor, tienen unos GPU más competitivos que sus respectivos sectores.

Las cajas de ahorro son más competitivas en términos de GPU que los Bancos.

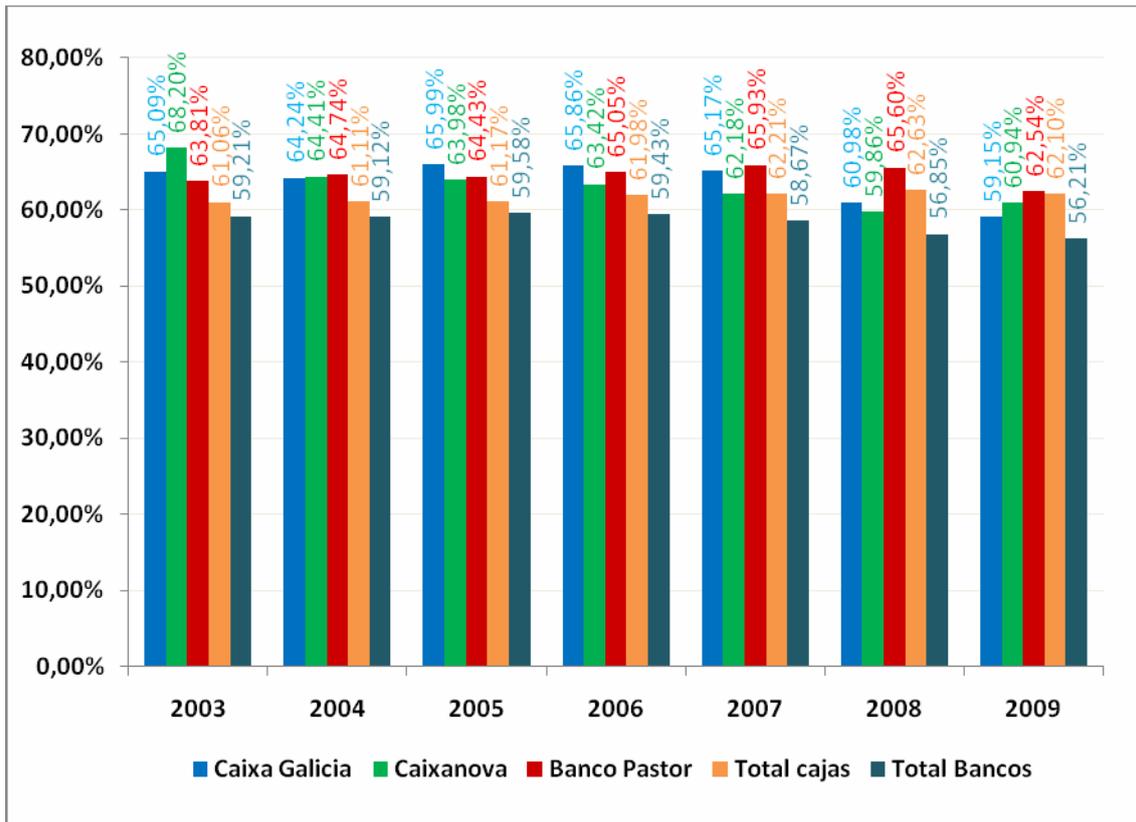
Pero, para poder sacar una conclusión firme es necesario hacer un estudio de la productividad del negocio por empleado y de la rentabilidad del negocio, ya que será el efecto conjunto de estas variables lo que permitirá a una entidad financiera disponer de una mejor o peor estructura de costes de personal relativos.

2.1.1.4 Peso de los gastos de personal en los gastos de explotación

Los gastos de personal son la partida más importante dentro de los gastos de explotación.

Prueba de ello, son los valores que se reflejan en la siguiente tabla, en la cual el porcentaje que aparece reflejado indica que proporción del gasto de explotación es nutrido por gastos de personal:

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Caixa Galicia	65,09%	64,24%	65,99%	65,86%	65,17%	60,98%	59,15%
Caixanova	68,20%	64,41%	63,98%	63,42%	62,18%	59,86%	60,94%
Banco Pastor	63,81%	64,74%	64,43%	65,05%	65,93%	65,60%	62,54%
Cajas de ahorro	61,06%	61,11%	61,17%	61,98%	62,21%	62,63%	62,10%
Bancos	59,21%	59,12%	59,58%	59,43%	58,67%	56,85%	56,21%



En las 3 entidades financieras el gasto de personal supone más del 50% del gasto de explotación.

En el 2009, los gastos de personal del Banco Pastor representan el 62,54% de sus gastos de explotación, mientras que en Caixanova son del 60,94% y en Caixa Galicia del 59,15%.

Caixanova y Caixa Galicia logran recortar el peso de los gastos de personal sobre el total de gastos de explotación, en torno a 7 y 6 puntos porcentuales respectivamente, entre 2003 y 2009.

En el Banco Pastor se observa un comportamiento muy estable, en el cual, sus gastos de explotación están nutridos en un 62,5% de gastos de personal.

El peso de los gastos de personal en las Cajas de ahorro es ligeramente inferior al de los Bancos en el período 2003-2006, si bien en los tres últimos años esa diferencia se ha ido incrementando, hasta llegar en 2009 a una diferencia de casi 6 puntos porcentuales.

2.1.2 Productividad por empleado del negocio

La productividad por empleado del negocio viene determinada por el cociente del volumen de negocio entre el número de empleados. En la medida en que se pueda generar el máximo volumen de negocio con el mínimo personal posible, más productivo es el empleado de una entidad financiera.

Para establecer cuál es la productividad por empleado del negocio y su evolución, debemos tener en cuenta cual es el volumen de negocio y el número de empleados que maneja la entidad financiera.

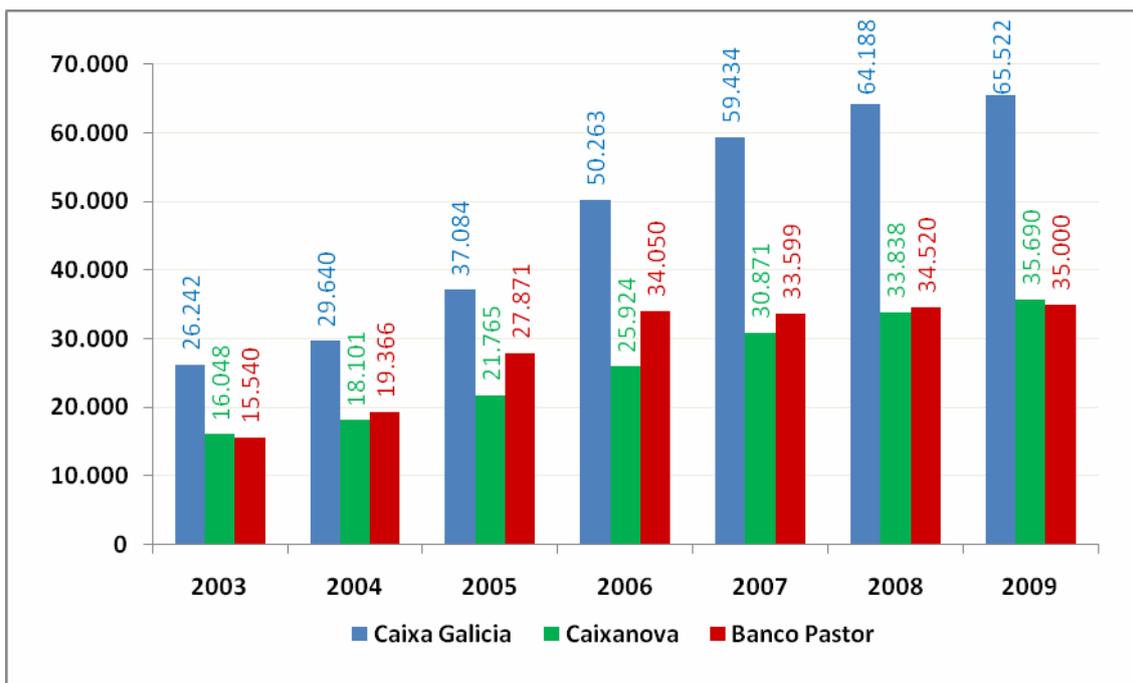
2.1.2.1 Volumen de negocio

El volumen de negocio es la suma de la inversión crediticia y los depósitos de los clientes.

La evolución del volumen de negocio de las tres entidades financieras gallegas es el siguiente:

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Caixa Galicia	26.242	29.640	37.084	50.263	59.434	64.188	65.522
Caixanova	16.048	18.101	21.765	25.924	30.871	33.838	35.690
Banco Pastor	15.540	19.366	27.871	34.050	33.599	34.520	35.000

Datos en millones de euros



En las tres entidades financieras se puede observar un incremento significativo del volumen de negocio.

El volumen de negocio de Caixa Galicia aumenta un 150% desde 2003 hasta la actualidad. Su cifra alcanza los 65.522 millones de euros en 2009.

Los incrementos experimentados en el volumen de negocio de Caixanova y del Banco Pastor son también significativos, el 122% y el 125% respectivamente.

El montante del volumen de negocio de las 3 entidades financieras alcanza la cifra de los 136.212 millones de euros en 2009, de la cual un 48,1% es aportado por Caixa Galicia, un 26,2% por Caixanova y el 25,7% restante por el Banco Pastor.

Es decir, el volumen de negocio de Caixa Galicia es superior al de Caixanova y al del banco Pastor en un 84% y 87% respectivamente.

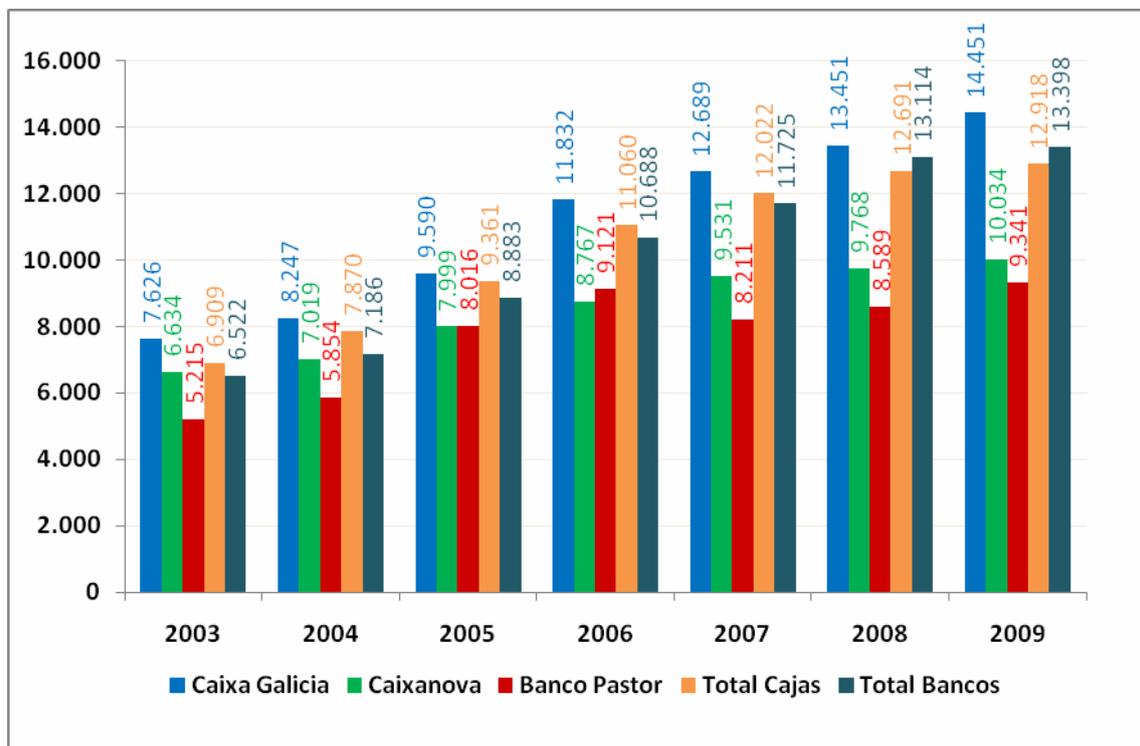
2.1.2.2 Productividad del negocio por empleado

Una vez obtenidos las cifras de volumen de negocio y de número de empleados, podemos calcular la productividad del negocio por empleado, que viene dado por el cociente de esas dos magnitudes.

La productividad por empleado del negocio de las entidades gallegas y del total del sector de cajas y de bancos es la siguiente:

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Caixa Galicia	7.626	8.247	9.590	11.832	12.689	13.451	14.451
Caixanova	6.634	7.019	7.999	8.767	9.531	9.768	10.034
Banco Pastor	5.215	5.854	8.016	9.121	8.211	8.589	9.341
Cajas de ahorro	6.909	7.870	9.361	11.060	12.022	12.691	12.918
Bancos	6.522	7.186	8.883	10.688	11.725	13.114	13.398

Datos en miles de euros



Caixa Galicia es la entidad financiera con mayor productividad por empleado del negocio. En 2009, su productividad por empleado supera los 14 millones de euros, lo que la sitúa en una posición muy ventajosa con respecto a Caixanova y el Banco Pastor, que totalizan 10 y 9,3 millones de euros respectivamente.

Desde el año 2003 hasta la actualidad la tendencia general es de un incremento continuo en las cifras de productividad por empleado del negocio, viniendo ello motivado por un porcentaje de incremento del volumen de negocio muy superior al experimentado en el número de empleados.

Caixa Galicia aumenta la productividad del negocio por empleado en un 89,5%, después de que el volumen de negocio se hubiese incrementado en dicho período en un 150% y el número de empleados en un 31,7%.

El Banco Pastor incrementa su productividad en un 79,1%, motivado por un incremento del volumen de negocio del 125% y su plantilla en un 25,7%.

Caixanova incrementa su productividad de forma más suave, un 51,2%, debido a que el porcentaje de incremento del número de empleados(+47%) es sustancialmente superior a la de las demás entidades, y a su vez el incremento del volumen de negocio es el menor(+122%).

En cuanto al sector de cajas y de bancos, es de salientar que hasta el año 2007, las Cajas de ahorro ofrecían una mejor productividad por empleado que los Bancos, si bien esta tendencia se ve alterada en los años 2008 y 2009.

Con respecto a sus respectivos sectores, Caixa Galicia ofrece una mejor productividad que el sector de las Cajas, al contrario que Caixanova, que en 2009 es un 30% menos productiva que su sector.

El Banco Pastor, es también significativamente menos productivo que el sector de Bancos, y prueba de ello es que mientras en el año 2009, su productividad por empleado es de 9,3 millones de euros, la media de la Banca se sitúa en 13,3 millones de euros.

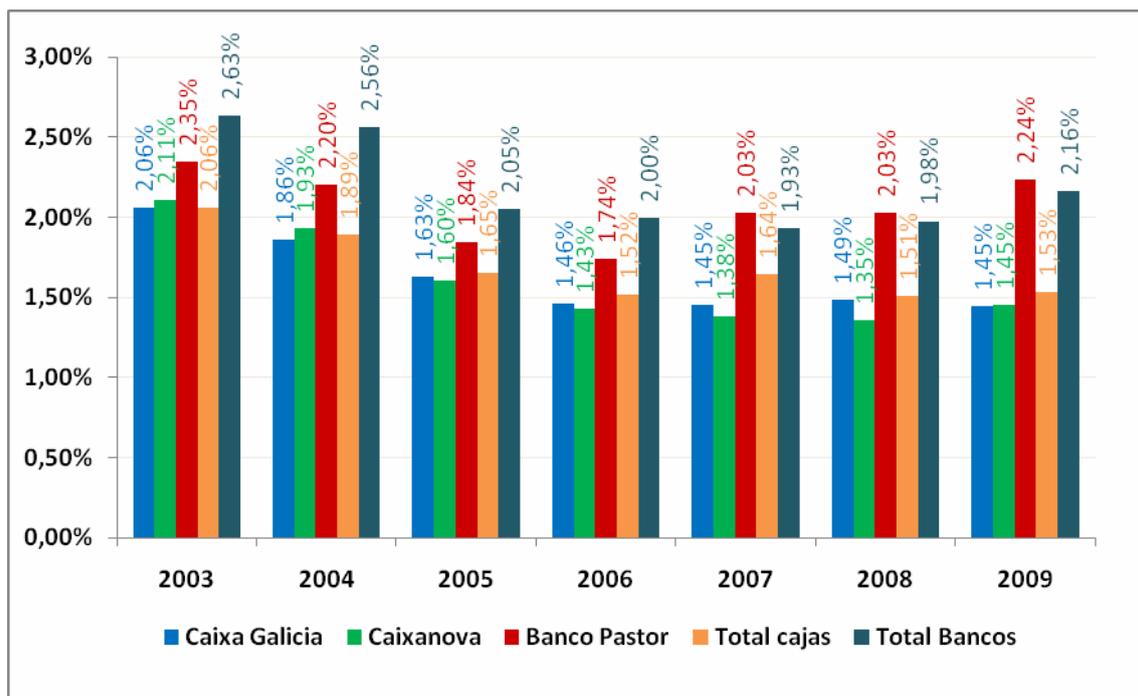
En resumen, la productividad por empleado del negocio de Caixa Galicia es un 54,71% mayor que la del Banco Pastor y un 44,03% superior a la de Caixanova.

2.1.3 Rentabilidad del negocio

La rentabilidad del negocio, viene determinada por el cociente del margen básico entre el volumen de negocio.

La rentabilidad del negocio en el horizonte 2003-2009 es la siguiente:

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Caixa Galicia	2,06%	1,86%	1,63%	1,46%	1,45%	1,49%	1,45%
Caixanova	2,11%	1,93%	1,60%	1,43%	1,38%	1,35%	1,45%
Banco Pastor	2,35%	2,20%	1,84%	1,74%	2,03%	2,03%	2,24%
Cajas de ahorro	2,06%	1,89%	1,65%	1,52%	1,64%	1,51%	1,53%
Bancos	2,63%	2,56%	2,05%	2,00%	1,93%	1,98%	2,16%



La rentabilidad del negocio experimenta cambios muy significativos en el horizonte 2003-2009, en el cual se produce una disminución de 0,53 puntos porcentuales en el sector de Cajas y de 0,47 puntos porcentuales en el sector de Bancos.

Dicha evolución tiene su origen en la intensificación de la competencia en el sistema bancario español.

La trayectoria general en el período de estudio, es tanto de un aumento generalizado del margen básico como del volumen de negocio, con lo cual la explicación de la disminución de la rentabilidad del negocio, está originada por un menor ritmo de crecimiento del margen básico respecto del volumen de negocio.

Caixanova y Caixa Galicia son las entidades que experimentan un recorte más pronunciado en sus rentabilidades, 0,65 y 0,61 puntos porcentuales respectivamente, lo que las sitúa en 2009 con una rentabilidad del negocio del 1,45%.

Por lo tanto, son menos rentables que el sector de cajas, que posee una rentabilidad del negocio del 1,53%.

La rentabilidad del negocio del Banco Pastor se sitúa en el 2,24%, un porcentaje ligeramente inferior al que obtuvo en 2003, pero que le es suficiente para ser más rentable que su sector.

Con lo cual, el Banco Pastor, es la entidad financiera más rentable, puesto que posee una rentabilidad de negocio de 0,79 puntos porcentuales superior a la de Caixa Galicia y Caixanova.

2.1.4 Síntesis de los gastos de personal relativos

Los gastos de personal relativos tal y como se ha indicado anteriormente representan la proporción de margen básico que se destina a cubrir gastos de personal.

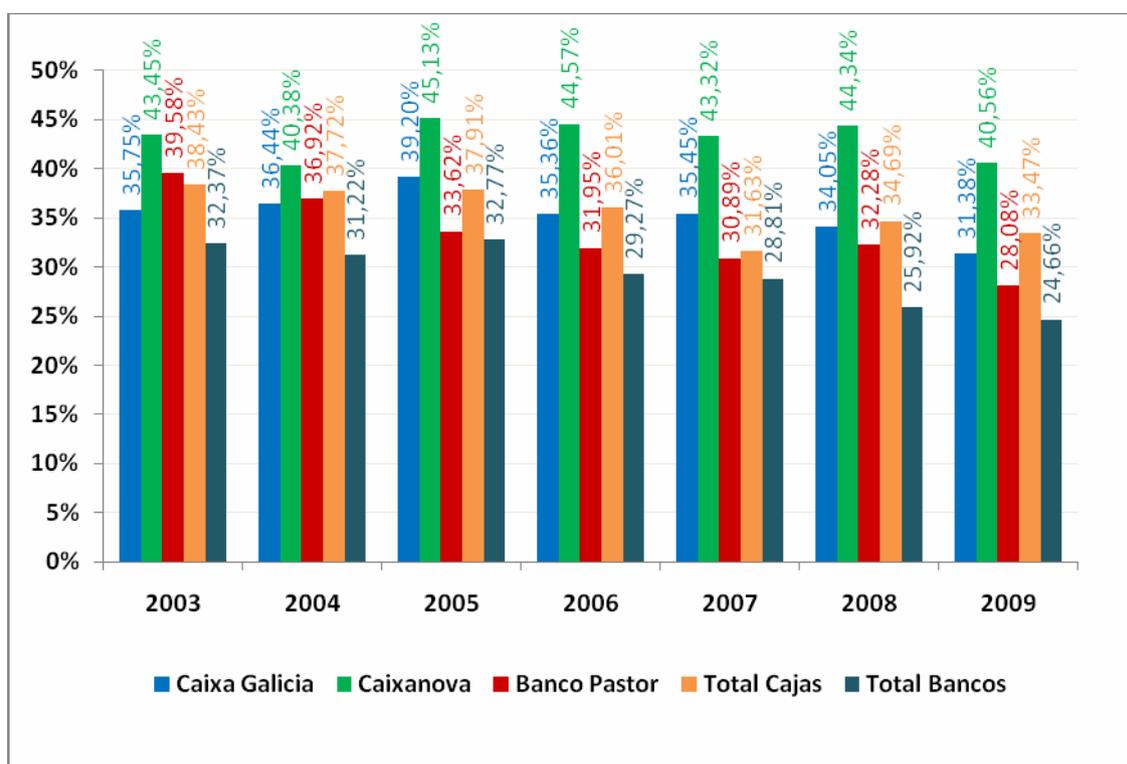
De su descomposición, se podía obtener, los gastos de personal unitarios, la productividad por empleado del negocio y la rentabilidad del negocio.

Un incremento de gastos de personal unitarios tiene un efecto negativo en los gastos de personal relativos, puesto que hace que estos aumenten, y por lo tanto produce un empeoramiento de la eficiencia.

Un aumento de la productividad del negocio por empleado o de la rentabilidad del negocio tienen un efecto positivo sobre los gastos de personal relativos, hace que éstos disminuyan, y provoca por tanto mejoras de eficiencia en una entidad financiera.

Las tres entidades gallegas y el total de cajas y de bancos presentan los siguientes gastos de personal relativos:

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Caixa Galicia	35,75%	36,44%	39,20%	35,36%	35,45%	34,05%	31,38%
Caixanova	43,45%	40,38%	45,13%	44,57%	43,32%	44,34%	40,56%
Banco Pastor	39,58%	36,92%	33,62%	31,95%	30,89%	32,28%	28,08%
Cajas de ahorro	38,43%	37,72%	37,91%	36,01%	31,63%	34,69%	33,47%
Bancos	32,37%	31,22%	32,77%	29,27%	28,81%	25,92%	24,66%



Los gastos de personal relativos de las tres entidades financieras y de los sectores de cajas y bancos experimentan una mejoría desde 2003 hasta la actualidad, siendo especialmente significativa la mejoría experimentada en el año 2009.

Como se puede apreciar, el Banco Pastor es la entidad más eficiente en costes de personal relativos, viniendo ello motivado por el manejo de gastos de personal unitarios más bajos que las otras entidades (un 11,84% inferiores a los de Caixa Galicia y un

0,99% inferiores a los de Caixanova) y una rentabilidad de negocio más elevada (0,79 puntos porcentuales superior a la de Caixanova y Caixa Galicia).

Al mismo tiempo presenta un peor dato de productividad por empleado del negocio (un 54,71% inferior a la productividad de Caixa Galicia y un 7,42% inferior a la de Caixanova), pero el efecto conjunto de las tres magnitudes hacen que el Banco Pastor presente los mejores datos de eficiencia en costes de personal relativos.

Caixa Galicia posee en 2009 unos gastos de personal relativos del 31,3%, lo que significa que detrajo de su margen básico dicho porcentaje para hacer frente a sus gastos de personal. Con respecto a 2008 se encuentra en una mejor posición, puesto que consigue reducir los gastos de personal relativos del 34% al 31,3%.

Si analizamos con más detalle el por qué de dicha mejoría, llegamos a la conclusión de que en 2009 se produce una reducción de los gastos de personal unitarios del 3,78%, una mejoría de la productividad por empleado del 7,44% y un leve empeoramiento de la rentabilidad del negocio de 0,04 puntos porcentuales. El efecto conjunto de ello, es lo que deriva en una mejoría de la eficiencia en los gastos de personal relativos.

Caixanova cuenta con unos gastos de personal relativos del 40,56% en el ejercicio 2009, lo que la sitúa como la menos eficiente, en lo que a gasto de personal se refiere. Con respecto al ejercicio 2008 consigue mejorar de forma significativa, al lograr reducir sus gastos de personales relativos, que pasan del 44,34% al 40,56%.

En dicha mejoría, toma un papel decisivo la mejoría de la productividad por empleado, que es un 2,72% superior al ejercicio 2008.

Los gastos de personal unitarios aumentan un 0,97% y la rentabilidad del negocio disminuye un 0,10%, con lo cual ambos factores oscilan de forma negativa para la mejora de eficiencia en gastos de personal relativos.

Como se indica anteriormente, la oscilación de la productividad por empleado es lo que hace, que con su mayor efecto que las demás, se produzca esa mejoría de eficiencia.

El Banco Pastor experimenta también una significativa mejoría en sus gastos de personal relativos, que pasan del 32,28% en 2008 al 28,08% en 2009.

El motivo de dicha mejoría viene determinado por un mayor aumento de la productividad por empleado del negocio (+ 8,75%) y de la rentabilidad del negocio, que del gasto de personal unitario (+4,17%).

Las Cajas de ahorro españolas destinan en 2009 un 33,47% de su margen básico para cubrir gastos de personal, mientras que los Bancos sólo dedican un 24,66%.

Es por tanto muy significativa esta diferencia, puesto que ello implica que los Bancos sean bastante más eficientes que las Cajas de ahorro, en lo que a gastos de personal relativos se refiere.

Los bancos son más eficientes puesto que aunque manejan unos gastos de personal unitarios mayores, su mayor productividad de negocio por empleado y su rentabilidad del negocio, hacen que sean más eficientes.

2.2 Gastos de estructura relativos

El segundo de los componentes en que se descompone la eficiencia, son los gastos de estructura relativos.

Los gastos de estructura relativos son el cociente del resto de gastos de explotación entre el margen básico.

Dentro de dichos gastos de explotación se encuentran las siguientes partidas:

- Otros gastos generales de administración
- Amortización
- Otras cargas de explotación

El cociente de los gastos de estructura relativos se puede descomponer a su vez en tres factores:

- Los costes de estructura por oficina
- La dotación de personal de las oficinas
- La rentabilidad por empleado del negocio

Un aumento de los gastos de estructura relativos tendrá un efecto negativo sobre la eficiencia de las entidades financieras, puesto que ello indica, que es necesario destinar un mayor porcentaje de margen básico para cubrir dichos gastos.

En caso de una disminución tendrá el efecto contrario y ayudará a mejorar la eficiencia.

2.2.1 *Costes de estructura por oficina*

Los costes de estructura por oficina representan el cociente de los costes de estructura totales de una entidad financiera entre el número de oficinas de que disponen.

Para hacer una correcta valoración de los mismos, es por tanto necesario hacer un estudio, de la evolución de ambas magnitudes.

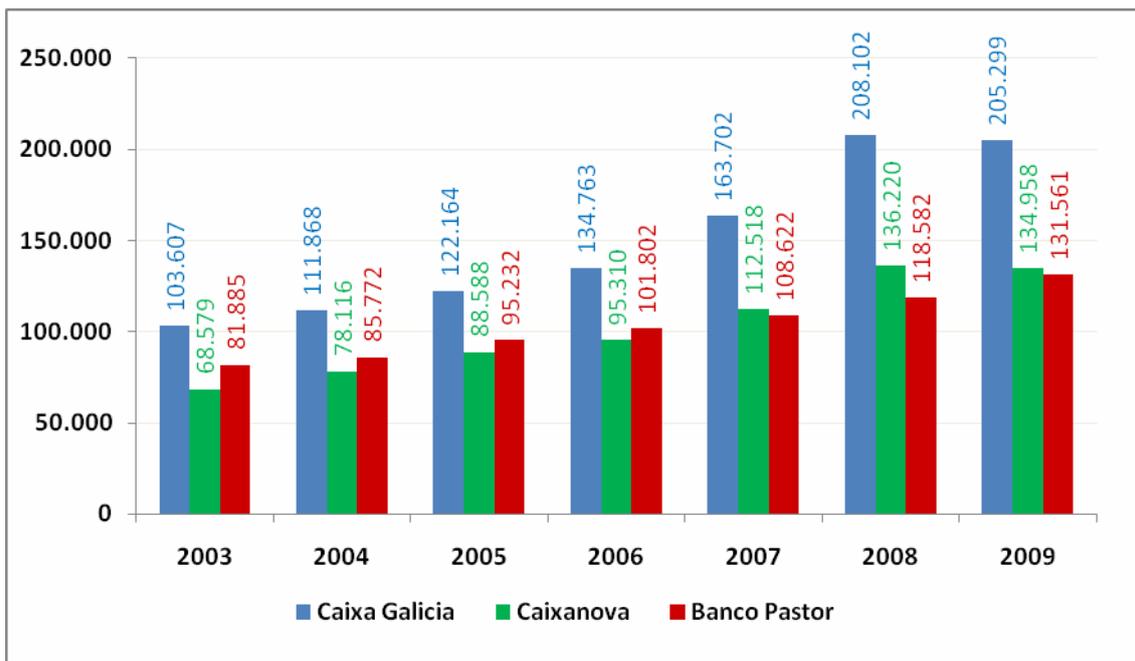
2.2.1.1 Costes de estructura

Los costes de estructura representan aquella parte de los gastos de explotación que no son gastos de personal, es decir, el agregado de otros gastos generales de administración, amortización y otras cargas de explotación.

Las entidades objeto de análisis presentan los siguientes costes de estructura en el horizonte 2003-2009:

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Caixa Galicia	103.607	111.868	122.164	134.763	163.702	208.102	205.299
Caixanova	68.579	78.116	88.588	95.310	112.518	136.220	134.958
Banco Pastor	81.885	85.772	95.232	101.802	108.622	118.582	131.561

Datos en miles de euros



Como se puede apreciar, se produce un importante incremento en las partidas de costes de estructura de las 3 entidades en el período 2003-2009.

El mayor de los incrementos tanto en términos monetarios como porcentuales, lo experimenta Caixa Galicia, que después de aumentar sus costes de estructura en más de 101 millones de euros, un 98,15% más, totaliza un gasto de estructura total de más de 205 millones de euros.

El segundo de los incrementos en orden de importancia, lo experimenta Caixanova, puesto que incrementa sus gastos de estructura en más de 66 millones de euros, es decir un 96,79%, y alcanza un techo de gastos de estructura superiores a los 134 millones de euros.

Los gastos de estructura del Banco Pastor son los que ofrecen una trayectoria más moderada, puesto que el incremento experimentado de esta partida apenas supera el 60%, lo que le permite poseer unos gastos de estructura anuales de 131 millones de euros, una cifra ligeramente inferior a la de Caixanova y sustancialmente más reducida que la de Caixa Galicia.

Sin embargo, para poder sacar conclusiones sobre su repercusión en la eficiencia de una entidad, es necesario saber cuál ha sido la evolución del margen básico.

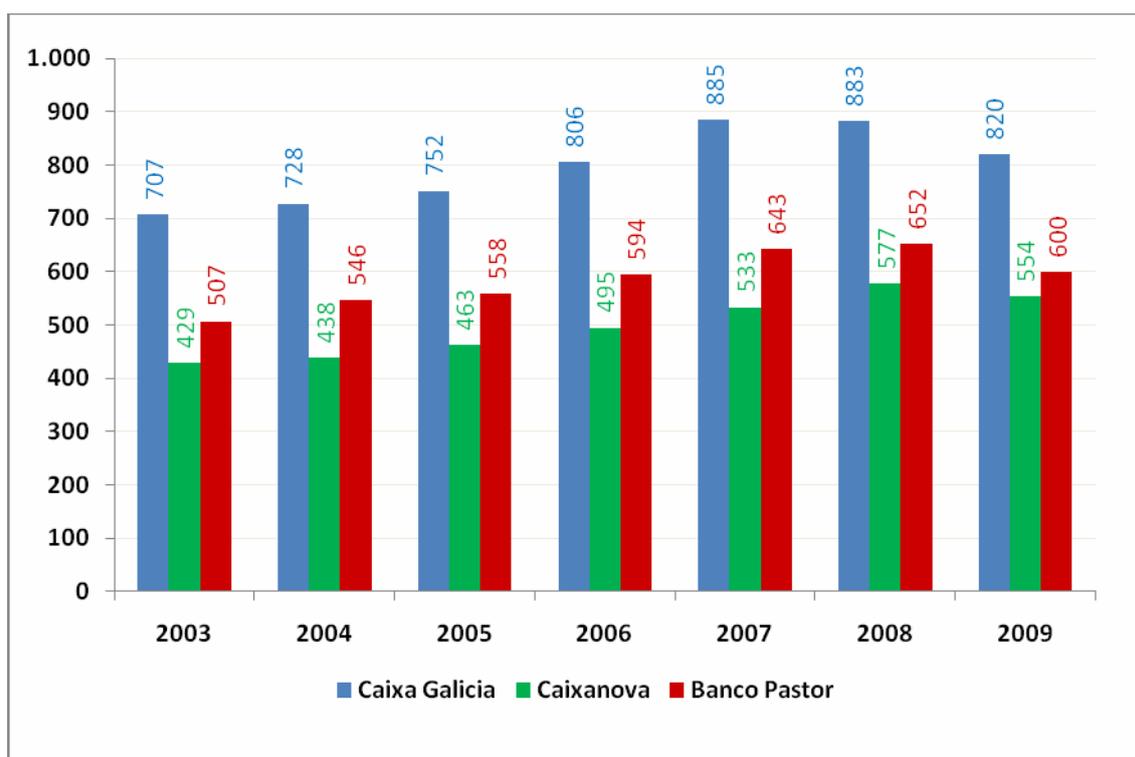
Asimismo si queremos hacer el cálculo de los gastos de estructura por oficina, tenemos que saber cuál es el montante de oficinas de las que dispone cada entidad financiera.

2.2.1.2 Evolución del número de oficinas

Para hacer un estudio de los costes estructurales por oficina es necesario tener en cuenta el número de oficinas que presenta cada entidad financiera.

La evolución del número de oficinas de las tres entidades financieras es la siguiente:

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Caixa Galicia	707	728	752	806	885	883	820
Caixanova	429	438	463	495	533	577	554
Banco Pastor	507	546	558	594	643	652	600



Las 3 entidades financieras gallegas disponen a cierre de 2009 de un total de 1.974 oficinas, es decir, 331 oficinas más que en el año 2003, lo que representa un incremento de más del 20%.

Caixa Galicia aumentó en 113 el número total de oficinas, con lo que dispone a cierre de 2009 de 820 oficinas. Sin embargo, en estos dos últimos años ha cerrado un total de 65 oficinas.

Caixanova es la entidad que experimenta un mayor número de aperturas de oficinas, 125 en estos últimos siete años, con lo que su número total de oficinas se sitúa en las 554. No obstante, en este último año ha procedido a cerrar un total de 23 oficinas.

El Banco Pastor, en consonancia con las entidades anteriores, aumenta en 93 su número de oficinas, hasta alcanzar las 600 oficinas a cierre de 2009.

Resulta significativo el recorte experimentado en este último año, en el que ha cerrado un total de 52 oficinas, es decir, un 7,98%.

El sector de la Banca y de las Cajas de ahorro, aumenta también de forma sustancial su número de oficinas desde 2003 hasta 2008. En este último año se produce un ajuste importante, que afecta a más de 1.500 oficinas. Aún así disponen de 39.092 oficinas, de las que 24.252 corresponden a las cajas de ahorro y 14.840 a los bancos.

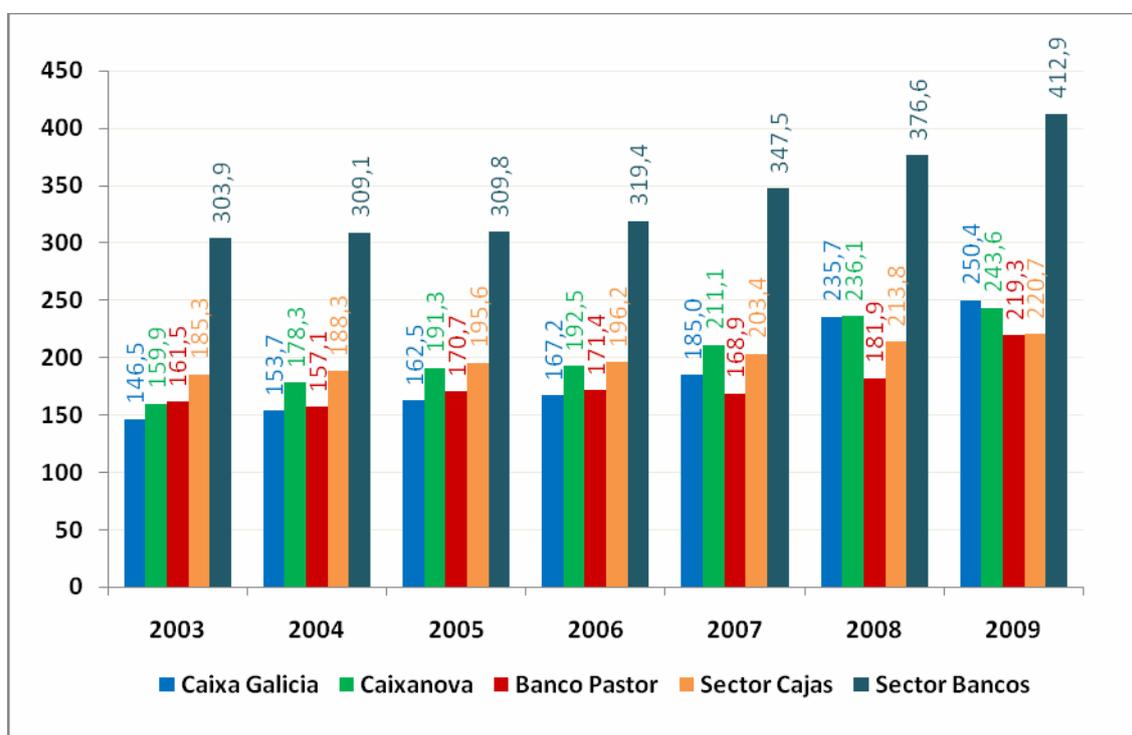
2.2.1.3 Contextualización de los datos en el cálculo de los costes de estructura por oficina

Una vez conocidos los costes de estructura y el número de oficinas se puede calcular el coste de estructura por oficina.

Los costes de estructura por oficina presentan los siguientes datos:

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Caixa Galicia	146,5	153,7	162,5	167,2	185,0	235,7	250,4
Caixanova	159,9	178,3	191,3	192,5	211,1	236,1	243,6
Banco Pastor	161,5	157,1	170,7	171,4	168,9	181,9	219,3
Cajas de ahorro	185,3	188,3	195,6	196,2	203,4	213,8	220,7
Bancos	303,9	309,1	309,8	319,4	347,5	376,6	412,9

Datos en miles de euros



El crecimiento de los costes de estructura por oficina perjudica lógicamente a la eficiencia de las entidades financieras y esto es lo que ha ocurrido tanto en los bancos como en las cajas de ahorro, pero con más intensidad en los primeros, puesto que los costes estructurales por oficina se incrementan en un 35,9% desde 2003 hasta 2009, mientras que en las cajas sólo aumentan un 19,1%.

En ambos casos, el incremento de los costes de estructura por oficina se debe a que durante el período 2003-2008, el ritmo de crecimiento de los costes de estructura fue sustancialmente superior al crecimiento en el número de oficinas.

En el año 2009, los costes de estructura tanto de los bancos como de las cajas presentan un signo positivo, que unido con el cierre de oficinas por partes de ambos sectores, produce un incremento de los costes de estructura por oficina, del 9,6% y del 3,2% respectivamente.

Con respecto a las tres entidades gallegas, es de incidir que muestran un comportamiento similar al conjunto de sus respectivos sectores, puesto que la tendencia es de un incremento sustancial de los costes de estructura por oficina.

En el caso de Caixa Galicia, los costes de estructura por oficina aumentan en más del 70% desde el 2003 hasta la actualidad, con lo que en la actualidad superan los 250.000 euros.

En este mismo período, el incremento de los costes estructurales de Caixanova roza el 52%, lo que representan unos costes de estructura por oficina de 243.606 euros.

El Banco Pastor es la entidad que cuenta con unos costes de estructura por oficina más bajos, 219.268 euros, después de un incremento del 35%.

Con respecto a sus respectivos sectores, es de indicar que la posición del Banco Pastor es mucho más ventajosa en términos de costes de estructura, al contrario de lo que ocurre con Caixa Galicia y Caixanova, que poseen unos costes más elevados.

La entidad peor posicionada es Caixa Galicia, puesto que maneja los costes de estructura por oficina más elevados, al contrario que el Banco Pastor.

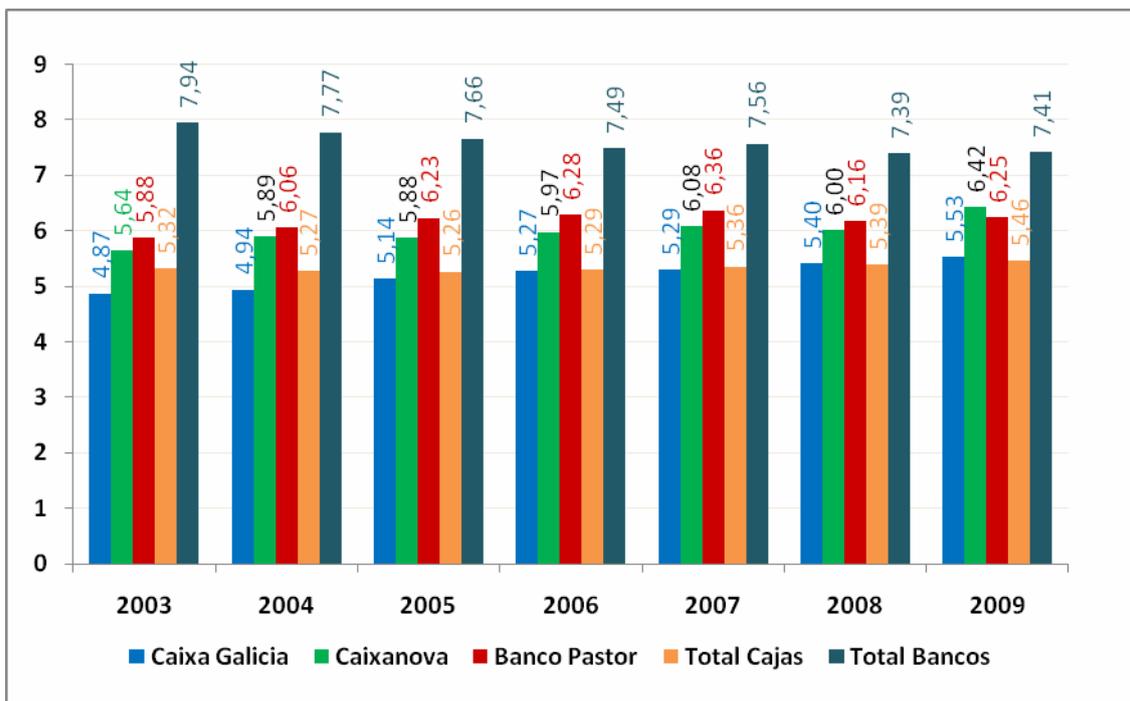
2.2.2 Dotación de personal por oficina

La dotación de personal por oficina representa el número de empleados que por término medio posee cada oficina.

La dotación de personal por oficina es otro de los factores que nos ayuda en el estudio de la eficiencia de una entidad financiera.

Los datos que nos arrojan las tres entidades gallegas y el sector de cajas y de bancos es el siguiente:

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Caixa Galicia	4,87	4,94	5,14	5,27	5,29	5,40	5,53
Caixanova	5,64	5,89	5,88	5,97	6,08	6,00	6,42
Banco Pastor	5,88	6,06	6,23	6,28	6,36	6,16	6,25
Cajas de ahorro	5,32	5,27	5,26	5,29	5,36	5,39	5,46
Bancos	7,94	7,77	7,66	7,49	7,56	7,39	7,41



Es apreciable en un primer término el incremento de la dotación de personal por oficina que experimentan las tres entidades, mientras que en el sector de la banca se observa la tendencia contraria, a la par que el sector de las cajas apenas varía.

En un análisis individualizado, se observa que Caixanova es la entidad que cuenta con más personal por oficina, 6,42 empleados, seguida por el Banco Pastor con 6,25 y Caixa Galicia con 5,53 trabajadores por oficina.

Estas cifras indican un crecimiento del número de trabajadores por oficina del 13,87% en Caixanova, del 13,61% en Caixa Galicia y del 6,25% en el Banco Pastor, durante el período 2003-2009.

Los bancos cuentan con casi 2 empleados más por oficina que las cajas por término medio, lo cual es un dato relevante, para interpretar la eficiencia de una entidad financiera.

Con respecto a sus respectivos sectores, Caixa Galicia y Caixanova cuentan con más personal por oficina, siendo significativa la cifra de Caixanova, que cuenta en la actualidad con casi 1 empleado más por oficina que la media de su sector.

El Banco Pastor, cuenta con una menor dotación de personal por oficina que la media de su sector tanto en el ejercicio 2009 como en los anteriores.

2.2.3 Rentabilidad por empleado del negocio

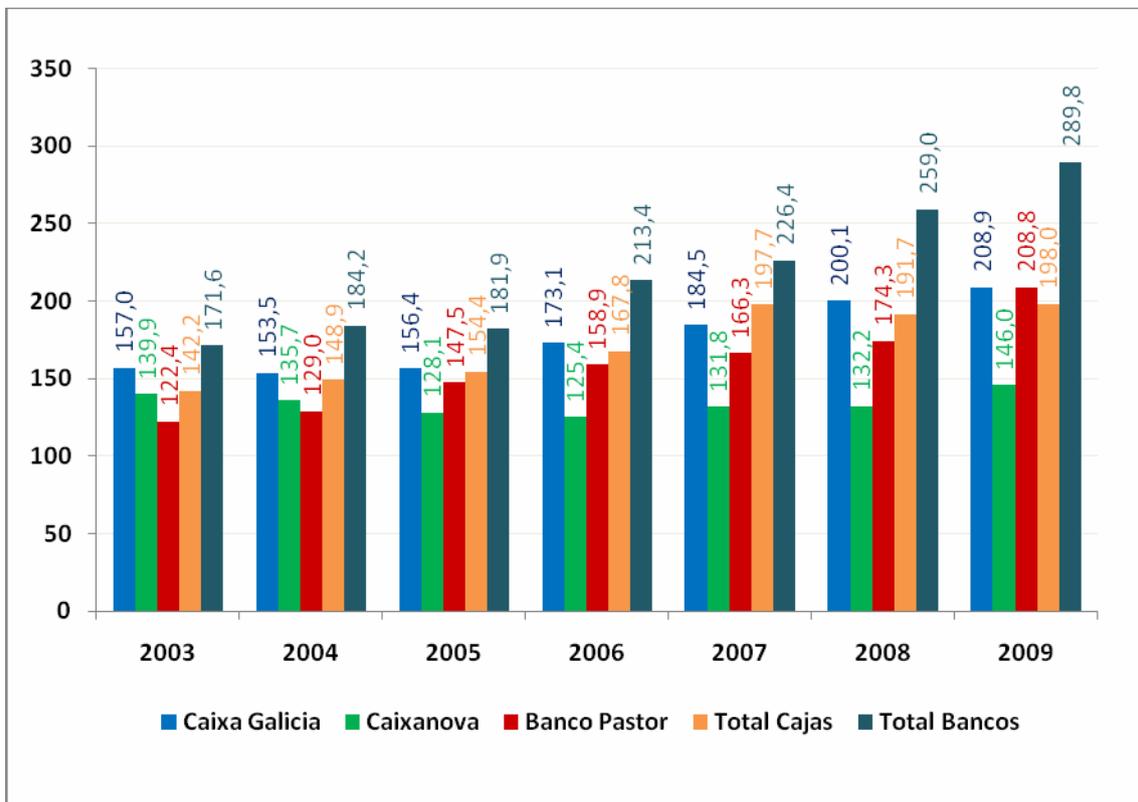
La rentabilidad por empleado del negocio está determinada por el cociente del margen básico entre el número de empleados.

Nos indica por tanto, la cantidad de margen básico que genera cada empleado.

La rentabilidad por empleado del negocio en las tres entidades y en el sector de cajas y bancos es el siguiente:

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Caixa Galicia	157,0	153,5	156,4	173,1	184,5	200,1	208,9
Caixanova	139,9	135,7	128,1	125,4	131,8	132,2	146,0
Banco Pastor	122,4	129,0	147,5	158,9	166,3	174,3	208,8
Cajas de ahorro	142,2	148,9	154,4	167,8	197,7	191,7	198,0
Bancos	171,6	184,2	181,9	213,4	226,4	259,0	289,8

Datos en miles de euros



Es de subrayar un comportamiento muy dispar de la rentabilidad del negocio por empleado en las tres entidades.

En el año 2009, la rentabilidad del negocio por empleado en el Banco Pastor es un 70% superior a la de 2003, lo que significa que en la actualidad cada empleado genera

208.800 euros de margen básico, cifra muy cercana a la de Caixa Galicia, que se sitúa en 208.900 euros, después de experimentar un crecimiento menos intenso, del 33,1%, en el período de estudio.

Caixanova es la entidad que presenta la rentabilidad del negocio por empleado más baja, 146.000 euros anuales, después de un aumento del 4,3% con respecto a 2003.

En lo que respecta al conjunto del sector de cajas y de bancos, es de incidir que en el sector de la Banca el incremento de la rentabilidad del negocio por empleado es de un 69% con respecto a 2003, lo que significa que cada empleado genera en la actualidad 289.900 euros de margen básico.

Con una cifra sustancialmente más baja se encuentra el sector de las cajas de ahorro, que crece un 39,2% en el mismo período.

Con respecto a sus respectivos sectores, Caixa Galicia genera una rentabilidad del negocio por empleado superior a su sector en casi 11.000 euros anuales.

En las demás entidades, Caixanova genera un margen básico por empleado inferior a la media de su sector en más de 52.000 euros anuales, mientras que cada empleado del Banco Pastor genera al año 81.000 euros menos que el sector de la Banca.

2.2.4 Rentabilidad del negocio por oficina

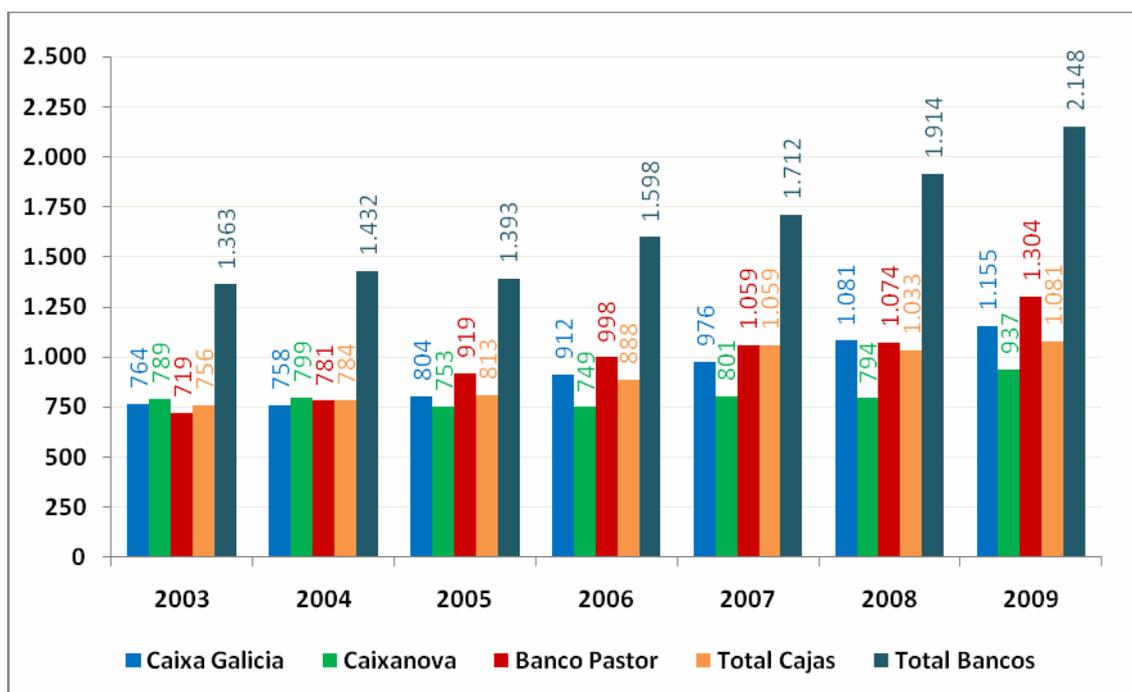
La rentabilidad del negocio por oficina se puede obtener como el cociente del margen básico entre el número de oficinas o mediante la multiplicación de la dotación de personal por oficina y la rentabilidad del negocio por empleado.

Por lo tanto, la rentabilidad del negocio por oficina nos representa la cantidad de margen básico que genera cada oficina.

Las entidades de estudio y el sector de cajas y bancos ofrecen las siguientes rentabilidades de negocio por oficina:

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Caixa Galicia	764	758	804	912	976	1.081	1.155
Caixanova	789	799	753	749	801	794	937
Banco Pastor	719	781	919	998	1.059	1.074	1.304
Total Cajas	756	784	813	888	1.059	1.033	1.081
Total Bancos	1.363	1.432	1.393	1.598	1.712	1.914	2.148

Datos en miles de euros



El Banco Pastor es la entidad que presenta una rentabilidad de negocio por oficina más elevada, superando por primera vez los 1,3 millones de euros, y después de un incremento de la misma de más de un 81% con respecto a 2003. Dicho incremento se produce como consecuencia del incremento del margen básico en un 114,5% y del número de oficinas en un 18,34%.

La rentabilidad de negocio por oficina de Caixa Galicia es más reducida, 1,15 millones de euros anuales, después de un incremento del 51%, apoyado en los incrementos experimentados en la partida de margen básico (+ 75,4%) y del número de oficinas (+15,98%).

Caixanova es le entidad con rentabilidad del negocio por oficina más baja, 937.000 euros en 2009, después de incrementar la misma en un 18% desde 2003. En ese mismo período, el margen básico se incrementa un 53,4% y el número de oficinas el 29,14%.

El sector de la Banca ofrece una rentabilidad de negocio por oficina muy superior a la de las cajas de ahorro, puesto que si bien en los primeros es de 2,14 millones de euros anuales en 2009, en las segundas alcanza los 1,08 millones, es decir, un 98,83% más elevada.

En comparación con sus respectivos sectores, Caixa Galicia es la única entidad que se encuentra por encima de su sector, puesto que genera un 6,9% más de rentabilidad por oficina que la media de su sector.

2.2.5 Síntesis de los gastos de estructura relativos

Los gastos de estructura relativos tal y como se ha indicado anteriormente representan la proporción de margen básico que se destina a cubrir gastos de estructura.

De su descomposición se podía obtener, los costes de estructura por oficina y la rentabilidad del negocio por oficina.

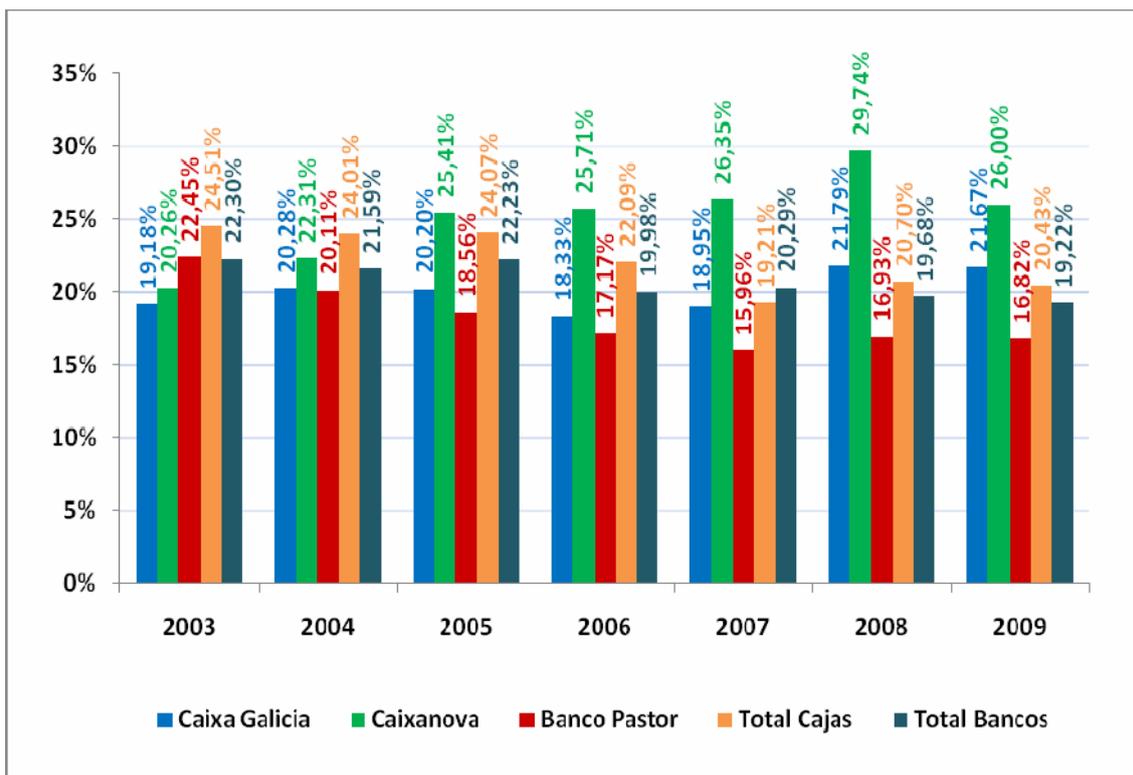
La rentabilidad del negocio por oficina se puede descomponer a su vez entre la dotación de personal por oficina y la rentabilidad del negocio por empleado.

Un incremento de los costes de estructura por oficina tiene un efecto negativo en la eficiencia de una entidad financiera, puesto que supone un aumento de los gastos de estructura relativos.

La dotación de personal por oficina y la rentabilidad del negocio por empleado tienen un efecto positivo en la rentabilidad del negocio por oficina, puesto que un aumento de éstos provoca un aumento de la rentabilidad del negocio y por tanto una disminución de sus costes de estructura relativos, lo que conlleva mejoras de eficiencia.

Las tres entidades gallegas y el total de cajas y de bancos presentan los siguientes costes de estructura relativos:

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Caixa Galicia	19,18%	20,28%	20,20%	18,33%	18,95%	21,79%	21,67%
Caixanova	20,26%	22,31%	25,41%	25,71%	26,35%	29,74%	26,00%
Banco Pastor	22,45%	20,11%	18,56%	17,17%	15,96%	16,93%	16,82%
Cajas de ahorro	24,51%	24,01%	24,07%	22,09%	19,21%	20,70%	20,43%
Bancos	22,30%	21,59%	22,23%	19,98%	20,29%	19,68%	19,22%



Los gastos de estructura relativos tanto de las tres entidades financieras como de los sectores de cajas y bancos experimentan una mejoría en 2009 con respecto al año anterior.

Caixa Galicia posee en 2009 unos gastos de estructura relativos del 21,67%, lo que significa que detrae de su margen básico dicho porcentaje para hacer frente a sus gastos de estructura. Con respecto a 2008 se encuentra en una mejor posición, puesto que consigue reducir sus gastos de estructura relativos del 21,79% al 21,67%.

Si analizamos con más detalle el por qué de esta leve mejoría, llegamos a la conclusión de que en 2009 se produce un incremento mayor de la rentabilidad del negocio por oficina (+6,83%), que de los costes de estructura por oficina (+6,23%) y ello repercute favorablemente en la disminución de los gastos de estructura relativos.

Caixanova cuenta con unos gastos de estructura relativos del 26% en el ejercicio 2009, lo que la sitúa como la menos eficiente en costes estructurales.

Es cierto que experimenta una significativa mejora con respecto a 2008, puesto que consigue reducir sus costes de estructura relativos del 29,74% al 26%.

Dicha mejora tiene su origen en un incremento del 18,04% de la rentabilidad del negocio por oficina en el año 2009, mientras que sus costes de estructura sólo crecen un 3,19%.

El Banco Pastor es la entidad más eficiente, en los que a costes de estructura relativos se refiere, un 16,82% en 2009.

Consigue por tanto reducir sus costes de estructura relativos en 5,63 puntos porcentuales desde 2003 hasta 2009, lo que conlleva a mejoras de eficiencia de la entidad.

Esta mejoría está totalmente relacionada con el gran incremento de la rentabilidad del negocio por oficina, que crece un 81,23% desde 2003 hasta la actualidad, mientras que sus costes de estructura sólo lo hacen en un 35,76%.

Las cajas de ahorro destinan en 2009 un 20,43% de su margen básico para cubrir gastos de estructura, mientras que los bancos dedican un 19,22%.

Es otro factor significativo, puesto que ello implica que los Bancos sean más eficientes que las cajas en lo que a costes de estructura relativos se refiere.

3. CONCLUSIONES

Las tres entidades financieras gallegas objeto de análisis: Caixa Galicia, Caixanova y el Banco Pastor experimentan cambios significativos en su ratio de eficiencia en el período 2003-2009.

La entidad más eficiente es el Banco Pastor, ya que su ratio de eficiencia presenta el valor más bajo, 0,45 en 2009, lo que significa que con un 45% de su margen básico satisface la totalidad de sus gastos de explotación.

En una posición intermedia se encuentra Caixa Galicia, con una ratio de eficiencia de 0,53 y seguida por Caixanova, que con una ratio de 0,67 es la menos eficiente.

Con respecto a 2003, el Banco Pastor es la única entidad que consigue mejorar de forma sustancial su ratio de eficiencia, puesto que consigue reducir el valor de dicha ratio en 17 puntos porcentuales. En dicha mejora juega un papel decisivo el incremento del 114,5% de su margen básico, muy por encima del incremento experimentado por sus gastos de explotación, 55,2%.

Caixa Galicia experimenta una tímida mejoría en su eficiencia, puesto que reduce su ratio de eficiencia en 2 puntos porcentuales, de 0,55 a 0,53, siendo ello originado por el mayor ritmo de crecimiento del margen básico (+75,4%) frente al de los gastos de explotación (+69,4%).

Caixanova es la única de las tres entidades que empeora su nivel de eficiencia en dicho período, al aumentar el valor de su ratio de eficiencia de 0,64 a 0,67, debido a que incrementa sus gastos de explotación un 60,2%, ligeramente superior al crecimiento de su margen básico (+53,4%).

Los sectores de la Banca y de las Cajas de ahorro, muestran una tendencia uniforme, ya que ambos reducen sus ratios de eficiencia en 11 y 9 puntos porcentuales respectivamente, hasta situarse en unos niveles de eficiencia de 0,44 y 0,54.

Dicha mejoría en la eficiencia de ambos tipos de entidades tiene su origen en el menor crecimiento experimentado por los gastos de explotación (+42,05% en las Cajas y +33,43% en la Banca), en relación con el crecimiento de su margen básico (+65,87% y 66,24% respectivamente).

El Banco Pastor y la Banca, con unas ratios de eficiencia de 0,45 y 0,44 respectivamente, representan la entidad y el sector más eficiente en la actualidad.

La descomposición de la ratio de eficiencia en los gastos de personal relativos y gastos de estructura relativos, permite un análisis más a fondo de la eficiencia, en base a determinar qué partidas presentan un mejor comportamiento.

En cuanto al gasto de personal relativo, se producen mejoras en las tres entidades, si bien es cierto que hay diferencias importantes.

El Banco Pastor reduce en 11,5 puntos porcentuales su gasto de personal relativo, hasta situarlo en el 28,08%, lo que significa que con dicho porcentaje de margen básico, satisface la totalidad de gastos de personal. El mayor incremento del margen básico (+114,5%) que de la partida de gasto de personal (+52,1%), es lo que hace que disminuya el gasto de personal relativo.

En Caixa Galicia, el gasto de personal relativo es del 31,38% en 2009, después de mejorar en 4,37 puntos porcentuales en los últimos 7 años, como consecuencia del menor crecimiento de los gastos de personal (+53,9%), que del margen básico (+75,4%).

Caixanova tiene el gasto de personal relativo más elevado, el 40,56% en 2009, después de recortarlo en 2,89 puntos porcentuales con respecto a 2003. Ese recorte es originado

por un incremento del margen básico (+53,4%) ligeramente superior al que experimentan los gastos de personal (+43,1%).

Asimismo, el gasto de personal relativo, relaciona tres factores influyentes en la eficiencia: los gastos de personal unitarios, la productividad por empleado del negocio y la rentabilidad del negocio.

En cuanto al gasto de personal unitario, el Banco Pastor presenta la cifra más baja, 58.622 euros por empleado en 2009. Caixanova y Caixa Galicia presentan un gasto de personal unitario de 59.205 euros y 65.565 euros respectivamente, es decir, un 0,99% y un 11,84% superiores al del Banco Pastor.

La productividad por empleado del negocio, oscila entre los 14,45 millones de euros de Caixa Galicia y los 9,34 millones de euros del Banco Pastor, situándose Caixanova en una posición intermedia con 10,03 millones de euros.

La entidad financiera con mayor rentabilidad de su negocio es el Banco Pastor, un 2,24%, mientras que Caixa Galicia y Caixanova generan un 1,45%.

La evolución de los gastos de estructura relativos no presenta un comportamiento uniforme, ya que mientras las cajas aumentan dichos gastos, en el Banco Pastor se produce un ajuste de los mismos.

En el período 2003-2009 los gastos de estructura relativos de Caixa Galicia se incrementan en 2,49 puntos porcentuales y alcanzan el 21,67%, lo que implica que detrae de su margen básico dicho porcentaje para satisfacer el pago de sus gastos estructurales.

Ese incremento es originado por el mayor crecimiento de sus gastos de estructura (+98,15%) que de su margen básico (+75,4%).

En Caixanova el incremento de sus gastos de estructura relativos es más pronunciado, 5,74 porcentuales, como consecuencia del incremento de su partida de gastos estructurales (+96,79%) muy por encima del incremento de su margen básico (+53,4%).

El Banco Pastor aligera la carga de gastos de estructura relativos en 5,63 puntos porcentuales, con lo que sus gastos de estructura relativos se sitúan en el 16,82%.

Esa mejoría es consecuencia del mayor crecimiento del margen básico (+114,5%) al tiempo que los gastos de estructura crecen en un 60,67%.

No obstante, los gastos de estructura relativos permiten una descomposición de los mismos en: costes de estructura por oficina, dotación de personal por oficina y rentabilidad por empleado del negocio.

El Banco Pastor posee los costes de estructura por oficina más bajos, 219.268 euros en 2009, seguida por Caixanova con 243.606 euros y en último lugar Caixa Galicia, que presenta unos costes superiores a los 250.000 euros.

En cuanto a la dotación de personal por oficina, Caixanova cuenta con 6,42 empleados, una cifra ligeramente superior a la del Banco Pastor, 6,25 y sustancialmente superior a la de Caixa Galicia, 5,53 empleados por oficina.

La rentabilidad por empleado del negocio de Caixa Galicia es de 208.932 euros, seguida de la del Banco Pastor, 208.771 y en último lugar la de Caixanova, con 145.953 euros.

4. BIBLIOGRAFÍA

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE BANCA. Anuario Estadístico de la Banca en España. Madrid, varios años.

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE CAJAS DE AHORRO. Anuario Estadístico de las Cajas de Ahorro. Madrid, varios años.

MARAVALL, Fernando, Silviu GLAVAN y Analistas Financieros Internacionales (2009). *Eficiencia y concentración del sistema bancario español*. Madrid: FUNCAS.

MAUDOS, Joaquín, y Juan FERNÁNDEZ DE GUEVARA. El sector bancario español en el contexto internacional. Evolución reciente y retos futuros. Bilbao: Fundación BBVA, 2008.

5. ANEJO

ESTRUCTURA BÁSICA DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PÚBLICA DE LAS ENTIDADES DE CRÉDITO. CIRCULAR BANCO DE ESPAÑA 4/2004, ANEJO I.2

- + Intereses y rendimientos asimilados
- Intereses y cargas asimiladas
- + Rendimientos de instrumentos de capital⁵
- = **MARGEN DE INTERMEDIACIÓN**
- + Comisiones percibidas
- Comisiones pagadas
- +/- Resultados de operaciones financieras (neto)
- +/- Diferencias de cambio (neto)
- = **MARGEN ORDINARIO**
- + Otros productos de explotación
- Gastos de personal
- Otros gastos generales de administración
- Amortización
- Otras cargas de explotación
- = **MARGEN DE EXPLOTACIÓN**
- /+ Pérdidas por deterioro de activos (neto)
- /+ Dotaciones a provisiones (neto)
- + Otras ganancias⁶
- Otras pérdidas⁷
- = **RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS**
- Impuesto sobre beneficios
- Dotación obligatoria a obras y fondos sociales
- = **RESULTADO DE LA ACTIVIDAD ORDINARIA**
- +/- Resultado de operaciones interrumpidas⁸ (neto)

⁵ Por participaciones en otras entidades

⁶ Por venta de activos materiales, participaciones y otros conceptos

⁷ Por venta de activos materiales, participaciones y otros conceptos

⁸ Una operación interrumpida es un componente de la entidad que se ha enajenado o dispuesto de otra manera, o bien se ha clasificado como activo no corriente en venta.