

LA BANCA FEDERADA. APORTACIONES Y LIMITACIONES DE UN NUEVO MODELO ORGANIZATIVO

Zulima FERNANDEZ

I. NUEVAS ESTRUCTURAS PARA BANCOS Y CAJAS

Tras los procesos de innovación financiera que trastocaron el mundo financiero en la década pasada, los comienzos de ésta están marcados, en cierta medida, por los cambios en los sistemas organizativos y de dirección. Las exigencias crecientes de una clientela cada vez más extensa e informada y la variedad de productos y servicios ofertados crean problemas crecientes de gestión a unas entidades, como son bancos y cajas, con unos rasgos muy peculiares por la cantidad de recursos que comparten y la incidencia de su personal tanto en la concepción como en la producción y distribución de sus productos y servicios. Esos problemas se agudizan, por lo demás, como resultado de la competencia provocada por entidades de nuevo cuño, financieras y no financieras, capaces de satisfacer con éxito demandas concretas del mercado con organizaciones más livianas.

El diseño de nuevas estructuras organizativas y sistemas de información y gestión puede proporcionar, pues, una ventaja competitiva de primera magnitud para bancos y cajas de ahorros. Ya se han hecho varias propuestas en este sentido, como la de Crane y Eccles (1988) y, más recientemente, la de la consultora McKinsey (Grima y Löhneisen, 1991; Löhneisen *et al.*, 1990 a y b).

En ambos casos, se aboga por sustituir las estructuras clásicas, que emplean los mismos recursos humanos y materiales para producir y distribuir la mayoría de sus productos y servicios (en realidad, todos aquellos que la legislación permite), por otras de carácter multidivisional; esto es, formadas por divisiones especializadas en la provisión de productos y servicios financieros concretos. Por ello, el modelo no es nuevo (1), aunque la denominación que se le da —banca federada— sí lo es, al menos aplicada al campo de la gestión. En el contexto financiero, adoptar una estructura de este tipo supone, como se puede ver en el esquema 1 (Grima y Löhneisen, 1991; Löhneisen *et al.*, 1990):

a) Crear unidades especializadas, que operen, en lo posible, como negocios independientes. Incluso pueden contratar con terceros si encuentran mejores condiciones; y cuando el sistema se desarrolle hasta sus últimas consecuencias, serán jurídicamente independientes, con su capital en Bolsa. Unas divisiones se especializarán en actividades de producción, otras de distribución y una tercera en procesamiento de transacciones.

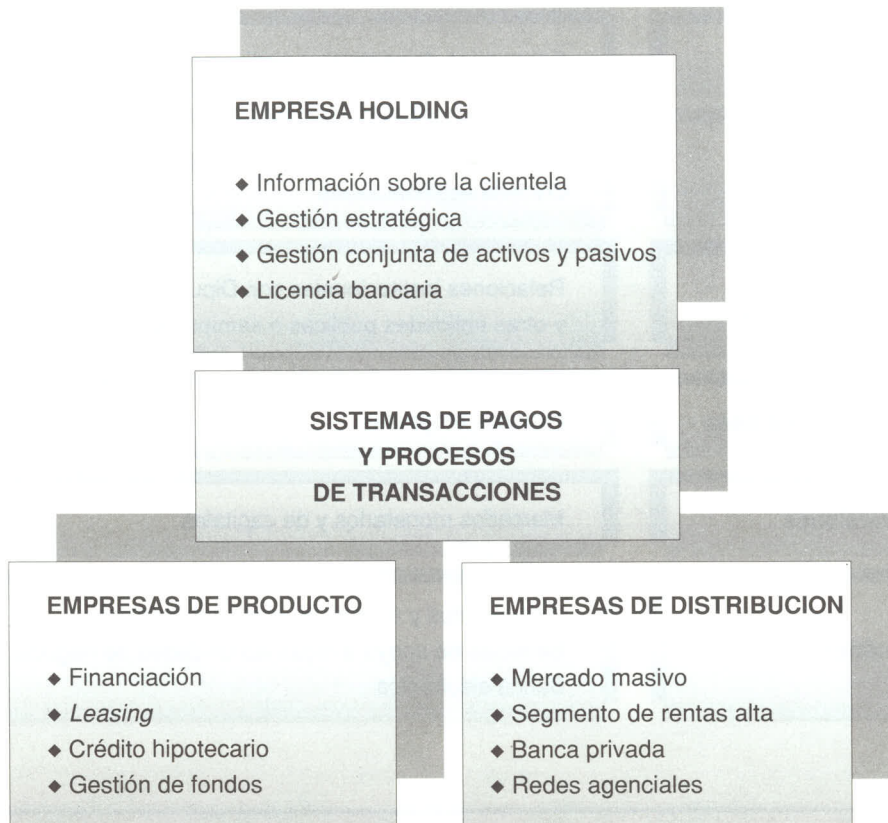
b) Organizar las unidades de distribución por grupos homogéneos de clientes (por niveles de renta de las familias y tamaños de las empresas) con el propósito de hacerles ofertas diferenciadas.

c) Centralizar algunas actividades, en particular aquellas que aún se consideran susceptibles de escala o alcance.

Con ello se pretende combinar las ventajas de la especialización —cada unidad se dedicará sólo a aquello en lo que tiene una ventaja competitiva— con los beneficios que proporcione la centralización de otras actividades.

Al menos por lo que se refiere a unidades de distribución, en España poseemos varios ejemplos de ese modelo, como son el grupo público Argentaria, las cajas vascas y, previsiblemente en un futuro, la Caixa. Así, la BBK ha organizado sus negocios en divisiones, cada una de las cuales (excepto la Caja de Inversiones) atiende a un tipo de clientes concreto (esquema 2). Además, ha establecido acuerdos con las otras cajas vascas para ofertar de forma conjunta productos y servicios especializados (operaciones en los mercados de capitales, sistemas informáticos, seguros y pensiones, servicios informáticos, valoración y tasaciones), bien a la clientela bien a las propias cajas (véase Garmendía, 1990). Este modelo combina, en suma, la creación de unidades de distribución dirigidas a un tipo de clientela, con la puesta en común de una serie de actividades de producción especializadas. Esta segregación permitirá dotar a cada división de los recursos y *know how* adecuados, así como cumplir la legislación vigente; además, trabajar para las tres cajas hará más fácil que alcancen una escala eficiente.

ESQUEMA 1
LA ESTRUCTURA DE BANCO FEDERADO



Fuente: Löhneysen et al. (1990).

En general, la mayoría de grupos bancarios españoles cuentan ya con unidades especializadas en banca de negocios, banca «privada», etc. Igualmente participan (aunque aquí hay un imperativo legal) en sociedades de Bolsa, seguros y *leasing* (en este caso, ya ha desaparecido dicho imperativo). También emplean segundas marcas para hacer una oferta de banca minorista a tipos específicos de clientes. Parece, pues, que ya han asumido la necesidad de segregar algunas actividades de la estructura del banco universal, habida cuenta de sus características diferenciales en términos de técnicas de gestión y habilidades requeridas para desempeñarlas correctamente.

Se trata ahora de saber hasta qué punto generalizar ese proceso de especialización puede proporcionar una ventaja competitiva frente a las entidades con organizaciones clásicas, pero también frente a las instituciones especializadas cuyas ventajas trata de emular. En efecto, si esta estructura consiste precisamente en eso, en una federación de negocios a los que se trata de dar la máxima autonomía po-

sible, surge una pregunta de forma inmediata: ¿por qué no «romper» la organización y constituir un grupo financiero alrededor de un *holding* estricto (sólo tomador de títulos)? O mejor, ¿por qué no devolver al mercado todas las empresas candidatas a federarse? El núcleo de la discusión radica, entonces, en determinar cuáles son las ventajas del banco universal que aún persisten frente a competidores más especializados y cómo explotarlos óptimamente.

II. ESTRUCTURAS DIVISIONALES VERSUS ESTRUCTURAS TRADICIONALES EN LAS ENTIDADES BANCARIAS

La organización bancaria tradicional obedece al esquema de banca universal, donde, bajo una misma estructura decisoria, se ofrece una amplísima variedad de productos, amparada en el principio de costes compartidos. En contrapartida, tiene más dificultades para alcanzar la misma experiencia que un

ESQUEMA 2
UNIDADES DE NEGOCIO DE LA BBK



Fuente: Astiz (1991).

especialista en la provisión de productos y servicios cada vez más sofisticados. De hecho, el simple empleo de la misma red de distribución (las sucursales) para hacer llegar a cualquier cliente la oferta completa del banco reduce las posibilidades de ofrecer un trato diferenciado y de contar con personal especializado, con la cualificación suficiente para atender las necesidades de clientes concretos o incluso de anticiparse a ellos haciéndoles ofertas por propia iniciativa.

Por ello, a primera vista, parece que la solución divisional —esto es, crear unidades especializadas— puede proporcionar una serie de ventajas, entre las que destacaríamos:

1.º) Indicar las nuevas prioridades del banco o caja que pretende dar un trato diferenciado a cada uno de sus productos o mercados. La creación de divisiones específicas para cada uno de ellos, complementada por los correspondientes sistemas de control y recompensas, proporciona a empleados y clientes una idea clara de cómo y hacia dónde se orienta la actuación de cada división.

2.º) Medir la rentabilidad de productos y mercados y compararla con la de empresas especializadas competidoras. Esto tiene una doble consecuencia:

a) asigna a los directivos un objetivo claro y vinculado con la obtención de beneficios; *b)* permite identificar actividades no rentables, así como eliminarlas con más facilidad (se vende o disuelve la división).

3.º) Combinar estrategias y formas de actuación distintas. Así, una división puede dedicarse a actividades de banca «privada» y otra de banca al detalle para niveles medios y bajos de renta, empleando en cada caso los sistemas de producción/*marketing* más adecuados. Algo similar ocurre con las actividades de banca de inversiones, empresarial y minorista.

4.º) Incorporar nuevos negocios dentro del grupo; se trataría de añadir una unidad más, que, como acabamos de ver, podrá conservar sus propias características, incluidos los sistemas de gestión.

5.º) Separar las actividades protegidas por el seguro de depósito del resto. Así se evitarían los problemas de riesgo moral (2).

La cuestión estriba en determinar cuál es el criterio de formación de divisiones. Una posición extrema consistiría en diseñar unidades autónomas completamente autocontenidas, cada una de las cuales se ocuparía del diseño, elaboración y distribución de

un producto o servicio financiero, o parafinanciero, destinado a un mercado concreto (préstamos, créditos hipotecarios, negociación de valores, seguros, tarjetas de crédito, etc.). Este modelo reproduce un grupo de empresas prácticamente independientes que por no compartir, no comparten ni siquiera los clientes, con lo que se pierden las ventajas que podrían esperarse del banco universal. De hecho, varias divisiones podrían competir por el mismo cliente, lo que, además, originaría conflictos de interés (3); además, una división podría desatender a un cliente que fuera importante para otra. A ello se añade la imposibilidad de hacer una oferta completa de productos por tipo de cliente, lo que, a la vez, es un factor de diferenciación y fidelización, al incrementar los costes de cambio de proveedor (Crane y Eccles, 1988).

La estructura federada, por su parte, en la concepción de McKinsey, distingue entre divisiones de producción y distribución, con lo que resalta el proceso de integración vertical que se produce en bancos y cajas, y que el hecho de tratar con servicios enmascara en cierta medida. Esto exige analizar el tema de los precios de transferencia entre divisiones. En cualquier caso, la existencia de un mercado externo para los productos y servicios bancarios (la oferta de otras entidades, especializadas o no), hace

que esos precios tiendan a moverse desde aproximaciones de coste hacia precios de mercado (Eccles, 1985), lo que facilita el empleo de estructuras divisionales, que suponen menos coordinación interna y un mayor empleo de controles financieros (Hoskinsson *et al.*, 1991) que las clásicas.

El diseño de la estructura rompe, pero sólo en parte, con el principio de compartir recursos. La separación entre unidades de producción y distribución, y la especialización de éstas, elimina la posibilidad de compartir algunos costes, como por ejemplo la misma red de oficinas para llegar a todos los clientes, pero aún permite la explotación de algunas sinergias; primero, porque se mantienen centralizadas las actividades presumiblemente más sensibles a escala y alcance; segundo, porque, incluso especializando las divisiones de producción y distribución, pueden utilizarse de forma conjunta: un mismo producto puede distribuirse por varias vías; las divisiones de distribución comercializan productos y servicios de varias unidades de producción (en el esquema 3 aparece una comparación de las ventajas de este modelo con las del anterior).

ESQUEMA 3

COMPARACION ENTRE UNA ESTRUCTURA FEDERADA Y UNA ESTRUCTURA DIVISIONAL PRODUCTO/MERCADO

<i>ESTRUCTURA DIVISIONAL</i>	<i>ESTRUCTURA FEDERADA</i>	
<i>Divisiones autónomas</i>	<i>Unidades de distribución</i>	<i>Unidades de producción</i>
Señala las nuevas prioridades	Orienta la actuación de la unidad hacia el servicio diferenciado o a bajo coste a los clientes	Orienta la actuación hacia la oferta de productos <i>standard</i> o diferenciados (innovadores, a medida, etc.)
Permite medir la rentabilidad de productos y mercados	Permite medir la rentabilidad de cada cliente importante o tipo de cliente	Permite medir la rentabilidad de cada tipo de producto
Asigna objetivos vinculados con beneficios por cliente o producto	Asigna objetivos vinculados con cada tipo de cliente	Asigna objetivos por tipo de producto
Permite emplear distintas estrategias en cada unidad de negocio	Emplea sistemas de dirección y gestión acordes con cada tipo de cliente	Emplea sistemas de gestión acordes con las características del proceso de producción empleado
Permite añadir con facilidad nuevas actividades	Permite añadir nuevas actividades de distribución o producción, que podrán distribuir sus productos a través de ellas	Permite añadir nuevas unidades de producción o distribución
Identifica negocios no rentables o adecuados a la estrategia corporativa. Permite eliminarlos con facilidad	Identifica negocios no rentables o adecuados a la estrategia corporativa. Permite eliminarlos con facilidad	Identifica negocios no rentables o adecuados a la estrategia corporativa. Permite eliminarlos con facilidad
Permite eliminar los problemas de riesgo moral provocados por el seguro de depósitos	Permite eliminar los problemas de riesgo moral provocados por el seguro de depósitos	Permite eliminar los problemas de riesgo moral provocados por el seguro de depósitos
	Reduce el conflicto de intereses	
Permite que cada empresa se especialice en aquello en lo que tiene ventajas competitivas. Sirve para aprovechar simultáneamente las ventajas de la especialización y de la diferenciación	Estimula el desarrollo de ventajas competitivas en distribución. Permite hacer ofertas integradas a los clientes, lo que estimula la venta cruzada, diferencia la oferta y aumenta los costes de cambio	Favorece la explotación de ventajas competitivas en cada tipo de producto
	Facilita la realización de acuerdos	Facilita la realización de acuerdos
	Introduce la disciplina del mercado	Introduce la disciplina del mercado

III. DE COMO CONSERVAR LAS VENTAJAS DEL BANCO UNIVERSAL CON UNA NUEVA ESTRUCTURA

La estructura federal pretende seguir aprovechando las ventajas del banco universal y combinarlas con las del especialista. Frente a las estructuras tradicionales, propone construir divisiones para cada actividad de producción o distribución que se sustente sobre ventajas competitivas específicas; frente a las empresas especializadas, quiere explotar la puesta en común de algunos recursos, como son la información sobre clientes o la imagen de marca.

La posesión de una cartera de clientes, necesitados de una amplia variedad de productos y servicios financieros, es una ventaja que el banco universal posee frente a los especialistas. Ahora bien, para que sea realmente útil es preciso disponer de bases de datos completas y únicas sobre ellos, accesibles para toda la organización (los archivos de información de clientes, CIF-*customer information files*). Ello permitirá hacerles ofertas diferenciadas, así como estimar los costes y beneficios originados por cada grupo.

El esquema federal recoge esta idea y, por lo tanto, propone centralizar la información sobre clientes. Ahora bien, esta ventaja puede convertirse en inconveniente si se distribuye esa información de forma indiscriminada entre todas las divisiones. El diseño de banca federada permite resolver muchos conflictos de interés, al establecer límites institucionales entre negocios; pero no puede acabar con los solapamientos inevitables que permanecen. La oficina central deberá controlar el acceso a determinadas informaciones, así como verificar el uso que ella misma hace. La transferencia de información —concretamente, entre las divisiones de banca comercial y corporativa— puede provocar numerosos y graves conflictos de interés (Campbell, 1988, 359); pensemos, por ejemplo, en los problemas que suponen las divisiones de acumulación de activos, gestión de patrimonios y banca corporativa si se dispone y emplea información confidencial. No podemos olvidar cómo entre las «murallas de China» que se sugieren para reducir esos conflictos se encuentran los sistemas informáticos incompatibles entre las actividades que se consideran conflictivas (Andreu y Arasa, 1990, 198-199). Por ello, el establecimiento de un sistema integrado de información debe hacerse con cuidado, evitando que la información fluya a quien pueda hacer mal uso de ella. En cualquier caso, toda muralla es expugnable, por lo que probablemente sea más operativo —y también más difícil— construir una cultura que deseche ese tipo de comportamientos.

El mantenimiento de una oferta diversificada bajo una misma dirección también ofrece ventajas derivadas de la explotación de la reputación e imagen

de marca. La capacidad para innovar es una de las bases de la posición competitiva de cualquier empresa. Ahora bien, la actividad financiera presenta características distintivas frente a otras industrias. Los nuevos productos son fácilmente imitables por la competencia, por lo que las ventajas competitivas derivadas de la innovación en productos y servicios son de corta duración. Esto hace que la capacidad de diferenciación de las entidades dependa, en gran medida, de su reputación e imagen de marca frente a los clientes. En consecuencia, las entidades bancarias pueden aprovecharse de la reputación adquirida en una línea de producto para lanzar otra con costes más reducidos, entrar en mercados internacionales o reducir la volatilidad que originan los mayores niveles de información y exigencia de la clientela. El prestigio y la confianza de los depositantes puede reducir también la prima de riesgo exigida por éstos.

La red de sucursales es uno de los recursos compartidos por excelencia en la banca. A través de ella pueden comercializarse una gran variedad de productos y servicios, lo que permite abaratar los costes unitarios de distribución a cambio de incrementar los de compromiso y coordinación. El uso compartido de la red aumenta las posibilidades de venta cruzada y permite hacer ofertas integradas a los clientes que traten de resolver su problema de la forma más ajustada posible.

Ahora bien, en el momento actual, esto se está cuestionando por dos motivos: 1) la red masiva impide proporcionar un trato diferenciado a cada tipo de cliente, 2) el personal de ventas no tiene la cualificación suficiente para promocionar y recomendar algunos productos cuya complejidad no comprende. Además, no debemos olvidar cómo las nuevas formas de venta —como el *marketing* directo y la introducción de sistemas alternativos de gestión de transacciones (tarjetas, cajeros)—, así como las nuevas modalidades de concesión de créditos reducen la necesidad de visitar la sucursal, y con ella la posibilidad de realizar ventas cruzadas (Channon, 1990, cap. 9). Pierden utilidad, por lo tanto, los sistemas de distribución masiva.

La creación de divisiones de distribución —que propugna el modelo federal— fuerza a segmentar el mercado e identificar grupos significativos de clientes, a los que se hará una oferta lo más completa posible y adaptada a sus necesidades. Esto supone reconsiderar la utilización de la red de oficinas de bancos y cajas, seleccionándolas y adaptándolas según las necesidades del mercado con el que se relacionen. De esta manera, se conserva una de las ventajas del banco universal: la posibilidad de hacer una oferta completa a cada tipo de cliente. De hecho, podemos pensar que este sistema la potencia, ya que tiene más información y personal mejor preparado para atender a cada grupo (4).

Con la especialización de la red de oficinas se pierden algunas hipotéticas economías de alcance; pero también debemos recordar que, en paralelo, las oficinas pueden rentabilizarse incrementando la oferta de productos como seguros, productos de acumulación de activos, etcétera.

La creación de unidades especializadas en cubrir las necesidades de un segmento del mercado reduce la competencia por los clientes, aunque no puede eliminarla, ya que será difícil establecer separaciones tan nítidas que cubran todas las demandas previsibles. En cualquier caso, con esta estructura se puede paliar el conflicto de intereses connatural con el banco universal clásico. Con los clientes se relacionan unidades de distribución, cuya tarea (por la que deberán ser retribuidos) consiste en hacer la mejor oferta a sus clientes en productos de inversión, financiación y transacciones, comprándola a otras unidades de la empresa o a terceros. Cuando los resultados de la sucursal se miden por el nivel de depósitos, es lógico esperar que se potencie la venta de este producto en detrimento de otros. Si ahora lo que cuentan son los beneficios y la relación con los clientes, el comportamiento variará. En cualquier caso, es recomendable que los nuevos sistemas de control y recompensas sean complementados por una política de personal que prime la atención al cliente y el respeto por sus intereses.

La posibilidad de subcontratar con terceros introduce la disciplina del mercado y, en consecuencia, estimula la mejora de eficiencia y competitividad de las unidades de producción, cuyo referente son las empresas especializadas. Recordemos que una de las razones para cambiar la organización radica, precisamente, en cerrar el flanco que las subvenciones cruzadas ofrecen a los especialistas más eficientes. Ahora, las unidades de producción que no sean capaces de ofrecer un producto competitivo, en términos de precio y atributos, verán desviarse la demanda hacia proveedores externos.

Este rasgo es crucial en el diseño, por cuanto trata de reproducir la situación de las unidades especializadas; no lo es tanto, a nuestro modo de ver, la separación entre unidades de producción y distribución. El proceso productivo en el ámbito de los servicios tiene unas características muy peculiares, ya que la producción y la distribución se solapan. Sin embargo, sí podemos establecer, en muchos casos, una separación nítida entre desarrollo de productos y producción-venta: se determinan las características que tendrá la provisión de un producto o servicio financiero dado y los agentes de venta sólo deben adaptarlo al caso de cada cliente. Con ello, como es obvio, se estandariza la producción. Pues bien, ¿cuáles son, entonces, las novedades de la estructura federal? Aparte de la propuesta de segmentar el mercado por clientes y no por zonas geográficas, propone crear divisiones especializadas de producción de productos específicos, como créditos

hipotecarios y al consumo, que antes eran responsabilidad de los servicios centrales.

Para crear una unidad especializada, es necesario cumplir al menos dos requisitos: 1) las actividades a realizar deben apoyarse sobre ventajas competitivas específicas, como son habilidades y destrezas especiales, relaciones con los clientes, etc., y 2) el volumen de operaciones ha de ser eficiente. La segregación de negocios, como banca de inversiones y corporativa o los productos de acumulación de activos, con personal y técnicas de gestión muy especiales, responde al primero de esos requisitos. Del segundo dependerá que se creen divisiones propias, se establezcan acuerdos con terceros o, sencillamente, no se realicen determinadas operaciones.

Sin embargo, la creación de otras unidades de producción parece más discutible. Pensemos en el caso de los créditos hipotecarios. Bien es cierto que la introducción de nuevas tecnologías ha permitido romper la cadena de creación de valor; de manera que cada una de las actividades funcionales vinculadas con el diseño, producción y venta de un crédito hipotecario puede ser desempeñada por una entidad distinta, lo que ofrece oportunidades a las entidades especializadas. Así, por ejemplo, entidades cercanas a los posibles clientes por su tipo de actividad (como inmobiliarias) o por su red de distribución (como cajas y bancos pequeños), pueden tener ventajas en la realización (búsqueda del solicitante y concesión) y administración del préstamo (en este último caso, si cuentan con capacidad de procesamiento excedentaria). Por el contrario, una entidad grande, como un banco mayorista, puede financiar el crédito con menores costes, manteniéndolo en su activo o convirtiéndolo en títulos (Llewellyn y Drake, 1987). Esta «desintegración» de la cadena de valor es más eficiente que la operación ordinaria, ya que la segunda institución puede financiar la tenencia del activo con un coste inferior al del vendedor. Por ello, esa solución sí podía ser útil para pequeñas entidades, como muchas cajas de ahorros, que se especializarían en generar operaciones, pero no en financiarlas. Sin embargo, la propuesta de Grima y Löhneysen (1991) asigna a la unidad de crédito hipotecario las labores de desarrollo de productos, valoración del riesgo y procesamiento, por lo que no entendemos cuáles son las ventajas que este diseño proporciona, salvo, tal vez, para entidades muy grandes en las que la escala de operaciones justificara la especialización.

Este era, de hecho, el segundo requisito que imponíamos; pero fijémonos en el primero. Esas tres actividades también podrán trocearse: del procesamiento podrá ocuparse la unidad ya especializada en ello, mientras que otra podría dedicarse a la valoración de riesgos; las tareas de desarrollo de producto podrían, por último, aplicarse al diseño de distintos tipos de crédito que, de forma estandarizada, fueran a distribuirse por vías alternativas.

En resumen, la creación de unidades de producción está justificada en algunos casos de manera determinante —como, por ejemplo, para los seguros e intermediación bursátil (a lo que, además, obliga la legislación)—; en otros, tal vez fuera más conveniente mantener de forma centralizada, en la oficina central del *holding*, el diseño de distintos tipos de productos que después serán comercializados a través de las unidades de distribución o, incluso, franquiciados a terceros. La misma solución puede arbitrarse para la financiación, lo que reduciría los costes y aumentaría la flexibilidad de pequeñas unidades, como muchas cajas de ahorros.

Por lo demás, la ventaja adicional que proporciona el modelo federal —eliminar la subsidiarización cruzada al introducir la disciplina del mercado— puede conseguirse igual; máxime si pensamos en que los mercados, cada vez más competitivos, proporcionarán los precios de referencia. Por el contrario, aunque hubiera divisiones formalmente autónomas, si las indicaciones de la oficina central imponen que se mantengan los tratos dentro del grupo, el esquema habría fallado en la práctica.

Por último, la identificación de unidades de distribución —y, en su caso, de producción— autónomas tiene utilidad a la hora de establecer acuerdos con otras entidades, lo que permitirá aprovechar simultáneamente las ventajas de la especialización y la escala, sin necesidad de incrementar la capacidad. Hay varios tipos de acuerdos que pueden utilizarse dentro de este esquema:

a) Creación de empresas mixtas entre empresas competidoras o pertenecientes a distinta actividad. En el primer caso (donde se incluyen las redes de cajeros o las sociedades de procesamiento de tarjetas), el acuerdo permite alcanzar el tamaño mínimo eficiente en una actividad demasiado grande para ser abordada individualmente por los participantes. En el segundo, se pueden aliar dos empresas con distintas ventajas competitivas que, de esta manera, se complementan y potencian, caso típico de los acuerdos entre bancos y entidades especializadas para crear o distribuir tarjetas.

b) Establecimiento de relaciones estables de subcontratación con proveedores independientes o distribuidores; como ocurre con la subcontratación total o parcial de las necesidades informáticas.

c) Concesión de franquicias para realizar determinadas actividades. De esta manera, bancos más pequeños o especializados pueden emplear sus redes de distribución para ofertar productos que no diseñan ni financian.

IV. LOS PELIGROS DE LA INNOVACION MIMETICA

Por lo tanto, entendemos que la elección de las actividades a desarrollar centralmente (desde la oficina corporativa) y a producir en unidades de producción autónomas dependerá más de las habilidades y volumen de negocio de cada entidad que de análisis preconcebidos, como los de Löhneysen *et al.* (1990 a y b). Como filosofía, entendemos que sí tiene sentido, porque transmite a la organización la idea de que sólo merece la pena dedicarse a aquello que se hace bien. El resto vale más comprarlo o no ofertarlo.

El problema que puede surgir aquí es que, a falta de controles estrictos, la entidad decida hacerlo todo, habida cuenta de la facilidad que proporciona esta organización para añadir nuevas divisiones de producción o distribución, mediante la compra, por ejemplo, de una empresa ya instalada. Es éste un tipo de estructura que favorece la expansión por la facilidad que otorga para introducir nuevas actividades, pero también porque permite que se haga, con carácter previo, un análisis de la viabilidad de esas actividades. Cuando todas se realizan en la misma estructura, la presunción de que comparten los mismos recursos estimula la adición de nuevos negocios, puesto que se supone que no originarán ningún incremento de costes fijos. La creación de divisiones autónomas deberá requerir, por contra, la justificación previa de su rentabilidad. Ahora bien, si este análisis no se hace, esa misma facilidad de adición puede impulsar a las empresas a iniciar nuevos negocios para los que carecen de ventajas competitivas. En la banca, hay una cierta cultura de la imitación, tanto en productos como en procesos; las instituciones automatizan sus procesos o entran en nuevas actividades sólo porque otros lo hacen, o simplemente porque pueden. La facilidad para adoptar innovaciones ajenas, de hecho, es peligrosa. En primer lugar, porque las operaciones complejas tardan en ser entendidas en profundidad; pero, además, incluso dominando la operatoria, un banco no tiene por qué entrar en cualquier actividad si no tiene ventajas competitivas para ello. En determinados casos, el exiguo volumen de operaciones o de relaciones con clientes no justifica la designación de recursos especializados. En otros, la *ratio* de innovación es tan elevada que antes de dominar las claves de un producto ya ha sido sustituido por otros. No todas las líneas de negocio se sustentan sobre las mismas ventajas competitivas, y eso afecta tanto al proceso de concepción y desarrollo de productos como a la ulterior producción y distribución.

Debemos tener en cuenta, en fin, que los negocios más atractivos por la rentabilidad que proporcionan son aquellos más resguardados de la competencia exterior. Para entrar en ellos, es preciso disponer de

ventajas competitivas que no estén a disposición de todos. En sentido contrario, cualquiera puede acceder a un sector poco protegido, lo que conducirá a una sobrecapacidad y, en consecuencia, a una caída general de la rentabilidad. El ejemplo de las sociedades y agencias de Bolsa es sobradamente conocido, como sector con una evidente sobrecapacidad y avocado a un proceso de reestructuración inevitable.

En contrapartida, cada vez está más extendida la idea de que los recursos y capacidades que una empresa domina son la base de su ventaja competitiva. Entre esos recursos se contabilizan no sólo los tangibles, como redes de sucursales de bancos y cajas, sino los intangibles, como reputación e imagen de marca, relaciones con clientes, información sobre ellos y conocimientos técnicos. Sin embargo, la obtención de una ventaja competitiva depende menos de los recursos disponibles que de la disposición para gestionarlos mediante el desarrollo de habilidades y capacidades embebidas en las prácticas de individuos y grupos en la organización. En la medida en que esas capacidades supongan patrones complejos de relación entre recursos humanos y materiales, se interioricen y se incluyan dentro de las prácticas organizativas, convirtiéndose en rutinas organizativas, proporcionarán a la empresa una ventaja competitiva de primera magnitud, difícil de identificar y menos de reproducir por la competencia (Grant, 1991) (5).

Este enfoque es particularmente sugerente para un sector como el bancario, donde tan difícil es defender las innovaciones y, en general, cualquier forma de diferenciación; sin embargo, existen diferencias nítidas entre unos bancos y cajas y otros. Presumiblemente, los mejores han ido desarrollando unas capacidades, una forma de hacer las cosas, que los diferencia del resto y les proporciona una ventaja frente a ellos. Capacidades que se manifiestan en la disposición para atender a los clientes con productos de bajo coste o adaptados a sus necesidades, para desarrollar nuevos productos o para ser capaz de adoptar con rapidez y eficacia los lanzados por otros, por poner sólo tres ejemplos significativos. Quiere esto decir que desperdigar tales habilidades en divisiones diferentes, en aras de la autonomía, puede deshacer una ventaja competitiva arduamente forjada o impedir que se consolide.

V. REFLEXIONES FINALES

En resumen, el modelo general de banca federada tiene, hasta aquí, varias ventajas, entre las que destacan las posibilidades que ofrece para segmentar la demanda, algo que nadie discute, y ofertar productos más competitivos. Dentro de este esquema, es crucial el grado de autonomía que se reservan las divisiones, y que les permite subcontratar con

terceros si encuentran una mejor oferta. Sin embargo, todo el modelo está condicionado por los sistemas de control y recompensa que se establezcan. Si, a la postre, los responsables de las divisiones han de adquirir los productos y servicios dentro de su propio grupo, todo el esquema se tambaleará. Esta estructura facilita la reducción de los conflictos de interés, pero será muy difícil eliminarlos; máxime si no se complementa con los instrumentos adecuados, así como con un sistema de valores que lo apoye. E incluso aquí podríamos encontrar una nueva contradicción. Ese modelo pretende estimular la competencia interna, y así debería ser la cultura que lo impregnara; sin embargo, este tipo de comportamiento es propio de empresas con negocios que no comparten prácticamente ningún recurso, mientras que, en el caso de bancos y cajas, aún encontramos posibles sinergias a explotar, incluso dentro de la estructura de banca federada. De hecho, la existencia de esas sinergias es la que justifica el mantenimiento de una organización común, por muy liviana que se pretenda que sea.

Las divisiones/empresas de un banco federado no son completamente autónomas. Para empezar, porque unas se emplean para distribuir los productos de otras, y esto exige, aparte del problema de fijación de los precios de transferencia, la necesidad de establecer mecanismos fluidos de comunicación entre ambas si se quiere ofertar productos adaptados a las necesidades de los clientes. De manera similar, es preciso estimular el intercambio de información entre unidades de producción y distribución, así como entre ellas y la cabecera del *holding*. No parece difícil, por ejemplo, que productos diseñados poco menos que a medida para clientes de renta elevada puedan después estandarizarse y ofrecerse a segmentos más extensos. La oferta de supercuentas combinadas con instrumentos de inversión en el mercado monetario a clientes de renta media podría ser un ejemplo de esta idea; lo mismo puede darse en las relaciones con distintos tipos de empresas o sectores.

Esta estructura no puede, en suma, eliminar los recursos comunes; por lo que parece conveniente que se fomente la colaboración y el intercambio de información en su interior. Para ello, es necesario construir estructuras, aún divisionales, pero más complejas, donde se superpongan una serie de mecanismos de coordinación entre divisiones, complementados con sistemas adecuados de medición de resultados y recompensas (como los que, por ejemplo, admiten que todas las divisiones que participan en una operación la contabilicen como propia). Yendo aún más allá, entendemos que el desarrollo de muchos productos puede mantenerse dentro de las actividades centralizadas, sin llegar a la separación tajante entre unidades de producción y distribución que propugna la estructura federada. Todo ello incrementa el trabajo de la oficina central, que

ahora no sólo tiene más atribuciones, sino que debe velar por crear y mantener esa atmósfera de colaboración, cuyos resultados, por lo demás, no serán fáciles de evaluar y premiar.

Las estructuras federales tratan de combinar autonomía y coordinación; no son, por ello, en nuestra opinión, fáciles de llevar a la práctica; no, al menos, sin un rodaje previo que permita instaurar los mecanismos y pautas de conducta capaces de hacerlas funcionar adecuadamente. Cuando, además, se trate de aplicar este diseño sobre organizaciones ya consolidadas y con hábitos muy distintos, los problemas de implantación serán aún mayores.

NOTAS

(1) La estructura multidivisional fue concebida por Sloan para General Motors en los años 20. Con posterioridad, Williamson (1975) identificó a un tipo concreto de multidivisional —la M-Form— como la estructura eficiente para cualquier empresa. La propia McKinsey diseñó en los años sesenta las *strategic business units* —SBU—, de cariz muy similar, para General Electric. El calificativo de federal pretende resaltar la necesidad de dotar a las divisiones de elevadas dosis de autonomía, sin mermar por ello la coordinación entre ellas.

(2) Los problemas de riesgo moral surgen cuando los sistemas de seguro proporcionan un incentivo a los bancos para realizar inversiones muy arriesgadas o competir entre sí con tipos demasiado elevados.

(3) Recordemos que la amplia oferta de un banco universal origina conflictos de interés, por cuanto muchos de los productos son sustitutivos para los clientes, pero no para una entidad bancaria (así, por ejemplo, una empresa puede financiarse emitiendo títulos u obteniendo un crédito), lo que puede conducir a que aquélla le asesore de forma interesada buscando su propio beneficio, no el del cliente.

(4) El grueso de la red se puede destinar al mercado masivo; incluso especializando algunas oficinas en la oferta de productos más sofisticados que requieran del concurso de personal cualificado; productos como los créditos hipotecarios, cuyas características hagan que los clientes estén dispuestos a perder tiempo con tal de conseguir las mejores condiciones. El resto puede especializarse en la provisión a bajo coste de productos estandarizados, con el empleo de oficinas muy mecanizadas, con poco personal.

Un número reducido de oficinas, con el oportuno rediseño, se puede emplear para atender a familias de renta media y alta, así como empresas, con el auxilio de figuras como los gestores de cuentas, que manejan en exclusiva todas las operaciones de un cliente al que conocen bien.

(5) Para que sean verdaderamente útiles, es preciso que sean rutinas y habilidades colectivas, y no individuales, ya que, en caso contrario, la empresa no dispone de un derecho claro de propiedad sobre ellas y las perdería de irse los individuos con habilidades especiales. Algo así es lo que ocurrió con las febriles políticas de contratación de los años ochenta en las casas de valores americanas. Por el contrario, declaraciones como las del director general de Bankinter apuntan en el sentido contrario; éste, en una reciente

entrevista, afirmaba que el suyo es «un banco de intangibles, basado en la capacidad de gerencia, de personas (...). Es una constante que la competencia quiera contratar a gente nuestra (...); pero no se puede olvidar que una cultura son más que personas. A veces fichan a una persona y se creen que fichan al banco, y no es verdad. Hay una forma de pensar en la entidad y un fondo de tecnología que no se compra con personas» (*Expansión*, 15-10-92).

BIBLIOGRAFIA

- ANDRÉU, J. M., y ARASA, C. (1990), *Banca universal vs. banca especializada: Un análisis prospectivo*, Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid.
- ASTIZ, G. (1991), «Banca de productos vs. banca de clientes. Una visión global. Aproximaciones concretas», II Jornadas *El Nuevo Lunes*, Caja Madrid, Madrid.
- CAMPBELL, T. (1988), *Money and capital markets*, Scott Foreman and Co., Boston.
- CHANNON, D. E. (1990), *Marketing y dirección estratégica de la banca*, Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- CRANE, D. B., y ECCLES, R. G. (1988), «Los bancos comerciales cobran nueva forma ante tiempos turbulentos», *Harvard-Deusto Business Review*, 2.º trimestre, págs. 3-12.
- ECCLES, R. G. (1985), *The transfer pricing problem. A theory for practice*, Lexington Books, M. A.
- y CRANE, D. B. (1987), «Managing through networks in investment bank», *California Management Review*, vol. XXX, n.º 1.
- GARMENDIA, A. (1990), «Un modelo de integración y coordinación para las Cajas de Ahorros», *PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA*, número 47, págs. 112-120.
- GRANT, R. M. (1991), «The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation», *California Management Review*, primavera, págs. 114-135.
- GRIMA, J. D., y LÖHNESEN, E. von (1991), «Nuevas estructuras organizativas para bancos y cajas universales», *PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA*, n.º 49, págs. 221-236.
- HANDY, C. (1992), «Balancing corporate power: A new federalist power», *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, páginas 59-72.
- HOSKINSSON, R. E.; HARRISON, J. S., y DUBOFSKY, D. A. (1991), «Capital market evaluation of M-Form implementation and diversification strategy», *Strategic Management Journal*, 12, págs. 271-279.
- LÖHNESEN, E. von; VIANA BAPTISTA, A., y WALTON, A. (1990a), «Emerging roles in European retail banking», *The McKinsey Quarterly*, n.º 3, págs. 127-135.
- (1990b), «Emerging roles in European retail banking», *The McKinsey Quarterly*, n.º 4.
- LLEWELLYN, D. T., y DRAKE, L. (1987), «Secondary mortgage markets and the securitisation of mortgages», Loughborough University Banking Centre, *Paper*, n.º 45.
- REVELL, J. (1991), «Consecuencias de los cambios recientes en las cajas de ahorro de Europa Occidental», *PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA*, n.º 46, págs. 173-202.
- RODRÍGUEZ CARRASCO, J. M. (1992), «ARGENTARIA, El largo camino desde el B.O.E. al liderazgo», *Cuadernos de Información Económica*, Fundación FIES, Madrid.
- WILLIAMSON, O. E. (1975), *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*, The Free Press, Nueva York.