

DISTRIBUCION DE SERVICIOS FINANCIEROS EN ESPAÑA: IMPLICACIONES COMPETITIVAS

Eduardo BALLARIN (*)

Tanto los profesionales como los observadores del sector bancario español parecen coincidir en que los próximos cinco años van a revestir una especial importancia para las entidades que lo integran: bancos, cajas de ahorros y cooperativas de crédito. Todos los indicios apuntan a que el proceso de cambio promovido por la desregulación, la globalización de los mercados financieros y el desarrollo acelerado de la tecnología de la información va a continuar afectando al sector bancario de muchos países, entre ellos el nuestro. Además, en el caso español, se añaden las disposiciones específicas que se contienen en el Tratado de Adhesión a la Comunidad Económica Europea, y que se concretan en una equiparación de las entidades nacionales con las extranjeras en lo que se refiere a captación de recursos en el mercado interior y apertura de sucursales.

Este nuevo escenario pone sobre el tapete el grado de competitividad que puedan tener las entidades españolas transcurrido este horizonte de cinco años. La cuestión no se presta a un tratamiento somero. Incluye temas tan ambiciosos como la dimensión de nuestras entidades, su capacidad de generar innovaciones financieras genuinas en unos mercados de capitales cada vez más sofisticados, su necesidad de mayor capitalización en un entorno de creciente incertidumbre y la eficiencia de nuestros sistemas de distribución.

En este trabajo nuestra atención se limitará al último aspecto: la situación actual y perspectivas futuras de los sistemas de distribución de servicios financieros en España. Tal vez no sea el aspecto más llamativo de la cuestión, pero a mi juicio reviste una importancia clave para preservar el dominio competitivo del mercado interior en su vertiente minorista. Es, por tanto, una dimensión que conviene destacar en el estudio

de la innovación financiera, entendida ésta en un sentido amplio.

Con todo, la actividad de distribución debe enmarcarse correctamente en el conjunto general de las tareas de gestión si queremos entender bien su función competitiva. La primera parte de este artículo presenta un sencillo esquema conceptual que pretende clarificar el papel del canal de distribución como fuente de beneficios.

En la segunda parte se presentan algunos datos parciales de una encuesta (1) realizada durante el segundo trimestre de 1987 entre entidades de depósito españolas. El propósito de la encuesta era recoger datos y opiniones sobre su sistema de distribución, tanto sobre el estado actual como sobre su evolución previsible. La encuesta fue elaborada de acuerdo con el esquema conceptual que se explicita a continuación.

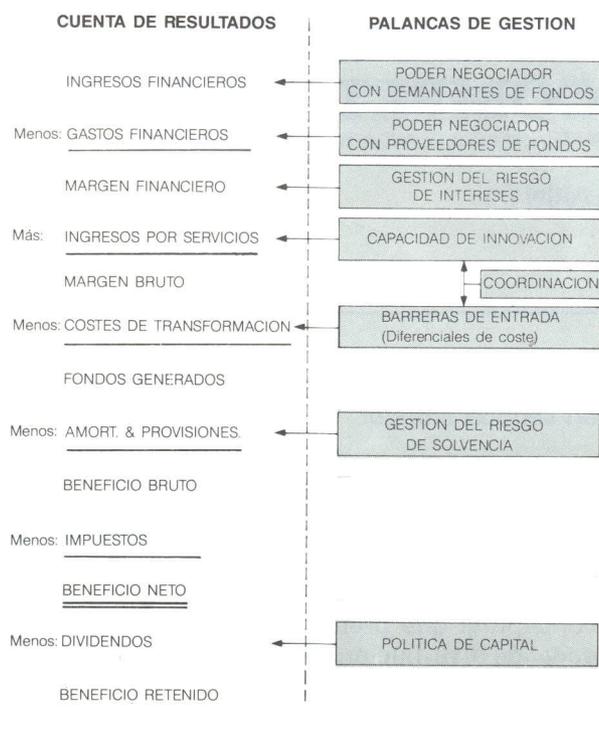
LA REALIDAD SUBYACENTE EN LAS CUENTAS DE RESULTADOS: PALANCAS DE GESTION

El primer elemento del esquema parte de algo tan familiar a los profesionales del sector bancario como la cuenta de resultados simplificada que aparece en la parte izquierda del gráfico 1.

La cuenta de resultados nos proporciona un punto de arranque apropiado, porque todos los estudios que tratan de diagnosticar la eficiencia (2) de un sector le dedican una cierta atención. Difícilmente un sector será competitivo si observamos que obtiene rentabilidades mediocres de forma consistente.

Ahora bien, rentabilidades «satisfactorias» no son —por sí solas— evidencia suficiente de competitividad en el sentido que pretendemos darle aquí: posesión de ventajas competitivas soste-

GRAFICO 1
PALANCAS DE GESTION
EN EL SECTOR DE SERVICIOS FINANCIEROS



nibles frente a la aparición de nuevos competidores y otros factores evolutivos que puedan anticiparse. Si uno compara los niveles de rentabilidad que alcanzan los sectores bancarios de distintos países, difícilmente podemos concluir que rentabilidad y competitividad van estrechamente correlacionadas (3). Existen otros factores que también pueden explicar altos niveles de rentabilidad. Por ejemplo, un fuerte «poder de mercado» de las entidades nacionales como resultado de la protección otorgada por las autoridades reguladoras.

Por tanto, es preciso analizar la «realidad subyacente» tras la cuenta de resultados para formular un diagnóstico sobre la funcionalidad competitiva de las fuentes de beneficio. Esta «realidad subyacente» aparece representada en la parte derecha del gráfico 1 en términos de siete «palancas de gestión», que son las verdaderas determinantes del comportamiento de ingresos y gastos.

De hecho, esta noción de «realidad subyacente» tras la cuenta de resultados es algo familiar para todo buen directivo; a pesar de su poder informativo como señales de alerta, las partidas que integran una cuenta de resultados resultan de escasa utilidad directa para la acción. Decir

que para mejorar los beneficios hay que aumentar los ingresos o disminuir los gastos es una trivialidad sin contenido alguno. Lo realmente útil es detectar las «palancas de gestión» —invisibles en la cuenta de resultados explícita— cuyo uso inteligente sí puede traducirse en mayores ingresos o menores gastos. En este sentido, cabe evocar el aforismo de un célebre profesor de contabilidad: «lo que la cuenta de resultados revela es importantísimo, pero lo que esconde es fundamental».

Vamos a centrar aquí nuestra atención, principalmente, en los costes de transformación asociados a los distintos canales de distribución. Sin embargo, parece conveniente dar un breve repaso a las otras palancas de gestión que se identifican en la parte derecha del gráfico 1. De lo contrario, podríamos tener un panorama demasiado restringido de las posibles fuentes de ventaja competitiva.

La cuenta de resultados se inicia con las rúbricas más clásicas en el negocio bancario: ingresos y gastos financieros. Estos son fáciles de obtener en un momento dado, pero la rentabilidad duradera surge del establecimiento de relaciones estables con los clientes. Lo que con frecuencia se denomina en el sector «fidelizar» o «cautivar» a los clientes (4). En el gráfico hemos optado por un término más reconocido en la literatura de planificación estratégica (5): poder negociador con los demandantes de fondos (clientes de activo) y con los oferentes de fondos (clientes de pasivo).

Diseñar formas eficientes de establecer relaciones estables con los clientes es una preocupación central de las entidades bancarias hoy en día. Ahora bien, el problema estriba en medir correctamente la relación coste/beneficio entre las técnicas de fidelización y la solidez de la relación que se establece. La domiciliación de nóminas puede ser un medio barato de cautivar clientes, pero cuestionable si el segmento que se persigue es el particular medio-alto. Por otra parte, ofrecer servicios de asesoría financiera personal puede atraer más personas de este colectivo, pero a un coste que es preciso medir con precisión.

Además, la transformación de la estructura del negocio aconseja cuestionar repetidamente la sabiduría convencional. Conceder préstamos hipotecarios a bajo coste, por ejemplo, se ha considerado tradicionalmente un buen medio de fidelización. Pero si la experiencia reciente en otros países —por ejemplo, Estados Uni-

dos— puede tener alguna validez, parece aconsejable someter esta práctica a un escrutinio riguroso. La volatilidad de los tipos de interés ha traído consigo la de los propios clientes.

La palanca de gestión que asociamos al margen financiero —control del riesgo de intereses— ilustra de nuevo los peligros de limitarnos a examinar la superficie de las cuentas de resultados. Aparentemente, el margen surge de la simple diferencia aritmética entre ingresos y gastos financieros. Sin embargo, las inversiones crediticias tienen unos vencimientos distintos de los que corresponden a los saldos de pasivo. Y, por tanto, ello comporta rendimientos diferentes de acuerdo con la característica estructural temporal de los tipos de interés. Esta estructura está sujeta a variaciones en función de lo que pueda suceder en los mercados monetarios, y ello implica un riesgo considerable de cambio en el margen financiero. La creciente volatilidad de los tipos de interés en tiempos recientes ha dado un justificado protagonismo a esta función. Si alguna duda podía quedar al respecto, es más que probable que el comportamiento de los tipos de interés en España durante 1987 la haya disipado de forma definitiva.

Al margen financiero hay que sumarle los ingresos por servicios. En la medida en que el proceso de cambio en el sector está reduciendo el terreno de la intermediación financiera tradicional (6), la adaptación competitiva requiere ofrecer servicios de alto valor añadido y poca inmovilización de activos. Ello demanda capacidad de generar innovaciones y, sobre todo, buenas dosis de ingenio para protegerlas del talento imitador de los competidores. A su vez, esto requiere una gestión específica de la «investigación y desarrollo», término poco usual en las entidades de depósito. De nuevo existe una relación de intercambio (*trade-off*) entre el esfuerzo que pueda hacerse en este sentido y los mayores costes de transformación que ello pueda comportar. Por esta razón, coordinar estas dos palancas de gestión es un factor de importancia creciente.

Por lo que a costes de transformación se refiere, el factor determinante es la distancia que separa a cada entidad financiera concreta de sus competidores inmediatos. Es este «diferencial de costes» —más que su valor absoluto— lo que incide de forma decisiva en la rentabilidad. Las empresas japonesas de diversos sectores (incluyendo el de servicios financieros) son conscientes de esta mayor relevancia de los costes relativos y por ello dedican tanto tiempo y esfuerzo

a estudiar los costes de los competidores como los suyos propios (7).

De hecho, tanto o más importante que el diferencial de costes en sí mismo es su grado de permanencia, esto es, la dificultad que los competidores puedan tener para reducirlo o eliminarlo. Una valoración de esta naturaleza requiere identificar los factores que determinan el comportamiento de cada elemento de coste. Tales factores suelen denominarse «propulsores de coste» en la literatura de planificación estratégica (8), siendo los más conocidos las economías de escala, el aprendizaje por efecto de la experiencia acumulada, el apalancamiento operativo y otros varios. La importancia de identificar correctamente qué propulsor específico de coste influye sobre cada actividad estriba en que cada uno de ellos comporta grados distintos de replicabilidad por parte de los competidores.

Este es el tipo de análisis que desarrollaré sobre las actividades de distribución. Pero antes quiero finalizar esta breve referencia a las palancas genéricas de gestión prestando una cierta atención a las dos últimas que aparecen en el gráfico 1: la gestión del riesgo de solvencia y la política de capital.

Los procesos de «titu-valorización» (*securitization*) que están afectando a los mercados de capitales han disminuido la importancia relativa del riesgo de solvencia y, en cambio, aumentado la del riesgo de intereses. Con todo, el control del riesgo crediticio clásico sigue siendo un área clave en el negocio bancario, tanto en su vertiente de valoración inicial como en el área de recuperaciones.

Por último, la política de dividendos es relevante tanto por la retribución que implica para el accionista como porque determina la tasa de acumulación de fondos propios. La capacidad de retener los recursos internamente generados influye directamente sobre el crecimiento sostenible por la entidad; en especial si, por circunstancias de mercado o de regulación (caso de las cajas de ahorros), existen limitaciones para conseguir nuevas aportaciones de capital externo.

La posición competitiva de una entidad financiera —y, por tanto, su rentabilidad a largo plazo— viene determinada por el efecto *conjunto* de estas siete palancas de gestión. Estudiar una de ellas por separado es inherentemente limitador. A pesar de ello, en el resto de este trabajo me limitaré al análisis de los costes de transformación y, en concreto, a los asociados con las actividades de distribución.

DISTRIBUCION DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS: ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR

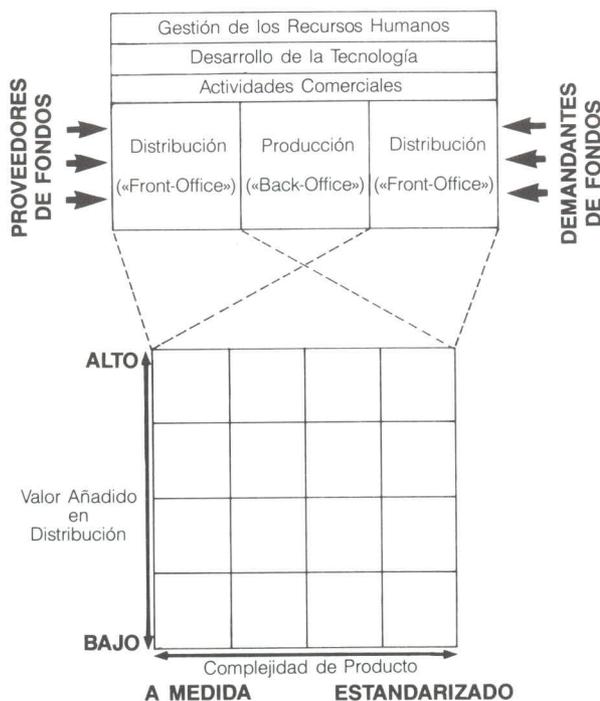
Si los diferenciales de coste son la fuente más genuina de rentabilidad, las rúbricas que nos ofrecen las cuentas de resultados tradicionales resultan de nuevo inoperantes. Es preciso desglosar el valor añadido por la empresa en un conjunto de actividades que respondan a propulsores de costes diferenciados. Sólo así puede cualquier empresa distanciarse de sus competidores de forma estable.

Esta metodología es lo que se conoce por «análisis de la cadena de valor», popularizado por las obras de Porter y Ohmae entre otros (9). En algunos trabajos míos (10) he presentado una versión sintética de la cadena de valor adaptada a la situación propia de una empresa de servicios financieros. Esta es la que aparece en la mitad superior del gráfico 2.

En definitiva, el esquema propone considerar dos actividades básicas de negocio: producción y distribución, aunque diferenciando esta última según se dirija principalmente a clientes de activo o de pasivo. Para una mejor comprensión intuitiva de los términos, los he asociado a las nociones de *back-office* y *front-office*, respectivamente. Asimismo, en la cadena de valor esquemática se destacan tres actividades básicas de apoyo: gestión de los recursos humanos, desarrollo de la tecnología y actividades de comercialización.

Esta es, ciertamente, una cadena de valor muy esquemática. Su aplicación práctica requiere un desglose mucho más detallado, pero incluso en esta forma elemental nos proporciona cierta luz sobre los cambios que se están produciendo en el negocio bancario. Por ejemplo, nos ayuda a entender las razones que pueden haber inducido a determinados competidores insólitos a irrumpir decididamente en el sector de servicios financieros. Una empresa como American Can (11) —dedicada tradicionalmente a la fabricación de envases de metal— difícilmente hubiera decidido diversificarse en servicios financieros si no hubiese percibido que el manejo eficiente de las operaciones se estaba convirtiendo en una dimensión clave del negocio. Asimismo, las intenciones manifiestas o latentes de empresas como Sears & Roebuck (12) en Estados Unidos, y de Marks Spencer, en Inglaterra, parecen partir de un cierto diagnóstico sobre la importancia que los aspectos de distribución están adquiriendo en el negocio bancario. Por citar el caso más reciente y exótico, el reciente intento de

GRAFICO 2
DISTRIBUCION DE SERVICIOS FINANCIEROS
UN ESQUEMA CONCEPTUAL



adquisición del Midland Bank por parte de Saatchi & Saatchi (13) puede haberse inspirado en las capacidades de esta última empresa en los campos de la promoción publicitaria (es la mayor agencia del mundo en términos de ingresos internacionales) y de la gestión de recursos humanos (en su grupo figura Hay Associates, empresa de consultoría especializada en temas de personal).

El análisis de cadena de valor tiene, por supuesto, implicaciones de orden más práctico. Las operaciones de especialización de la red en función de los segmentos de clientela requieren acoplar cada segmento objetivo con el canal más eficiente en términos de coste, para distribuir el producto. La cadena de valor proporciona una metodología sistemática para identificar actividades con potencial de reducción de costes.

Una forma alternativa de visualizar esta necesidad de acoplar segmentos-objetivo con el canal de distribución más eficiente viene dada por la matriz que aparece en la mitad inferior del gráfico 2 (14). En ella se reconoce la necesidad de equilibrar la complejidad del producto con el valor añadido que aporta el canal que lo distribuye. Los productos «a medida», por lo general, requieren canales de alto valor añadido, mientras los productos estándar pueden distribuirse

de forma más simplificada. Sin embargo, la relación no es siempre uniforme: existen segmentos de mercado que exigen canales de alto valor añadido incluso para productos relativamente estándar, mientras que otros segmentos se inclinan hacia canales de baja sofisticación aunque se trate de adquirir productos no triviales. Es esta diversidad la que permite detectar «huecos» de mercado que nadie ha sabido ver antes.

La aplicación práctica de estas ideas no es tarea fácil. Las opciones estratégicas no son susceptibles de análisis mecanicistas. Pero tampoco son fruto simplemente de la intuición individual: su desarrollo está sujeto a una cierta lógica interna que es posible aprehender. La cadena de valor y la matriz valor añadido/complejidad son herramientas conceptuales que nos ayudan a ello.

LA DISTRIBUCION DE SERVICIOS FINANCIEROS EN ESPAÑA: ALGUNA EVIDENCIA EMPIRICA

Para ilustrar estas ideas, vamos a utilizar algunos datos agregados sobre el sistema de distribución actual del sector bancario español.

El rasgo que más suele destacarse del sistema de distribución español es la sobreabundancia de puntos de venta (oficinas) en comparación con los índices que se observan en otros países. Sin embargo, limitar el análisis al número de oficinas nos proporciona una visión parcial del problema. Hablar de «sistema de distribución» —en lugar de «red de oficinas»— supone implícitamente que la oficina es sólo uno de los múltiples canales que pueden utilizarse para acercar el servicio al cliente.

Para establecer una comparación internacional válida, deberíamos poder medir de algún modo la capacidad aportada por el sistema de distribución en su conjunto. Desafortunadamen-

te, es muy difícil poder agregar canales que ofrecen prestaciones muy distintas en el servicio al cliente. Homogeneizar cajeros humanos y automáticos, por ejemplo, en términos del número de transacciones que pueden procesar, aporta más confusión que claridad.

A pesar de ello, sigue siendo cierto que *la magnitud relevante es la capacidad agregada del sistema* por difícil que resulte cuantificarla. El cuadro núm. 1 aporta algunos datos sugerentes sobre este punto. Aparte de recordarnos nuestra singular posición en número de oficinas en relación al número de habitantes, nos muestra que también gozamos de una posición relativamente destacada en cajeros automáticos y tarjetas de crédito.

Dado el tipo de variables que he identificado como relevantes en la primera parte de este trabajo, el recurso a la información publicada resulta insuficiente. Las magnitudes en que he desglosado la cadena de valor en una entidad de servicios financieros no coinciden con las rúbricas de la contabilidad tradicional.

El resto de este trabajo está destinado a presentar algunos resultados parciales de una encuesta realizada entre las cajas de ahorros españolas durante el segundo trimestre de 1987 (15). El cuestionario que se envió había sido diseñado teniendo como marco de referencia el esquema conceptual presentado en las dos secciones anteriores. Por tanto, la información obtenida viene a paliar, en cierta medida, las limitaciones de los datos públicos.

Un punto lógico de partida es cuantificar el fenómeno que queremos estudiar. Friars *et al.* (1987) indican que la actividad de distribución absorbe entre un 45 por 100 y un 50 por 100 de los costes de transformación de los bancos comerciales en Estados Unidos. El gráfico 3 muestra el desglose entre horas-hombre dedicadas a actividades de administración y actividades de

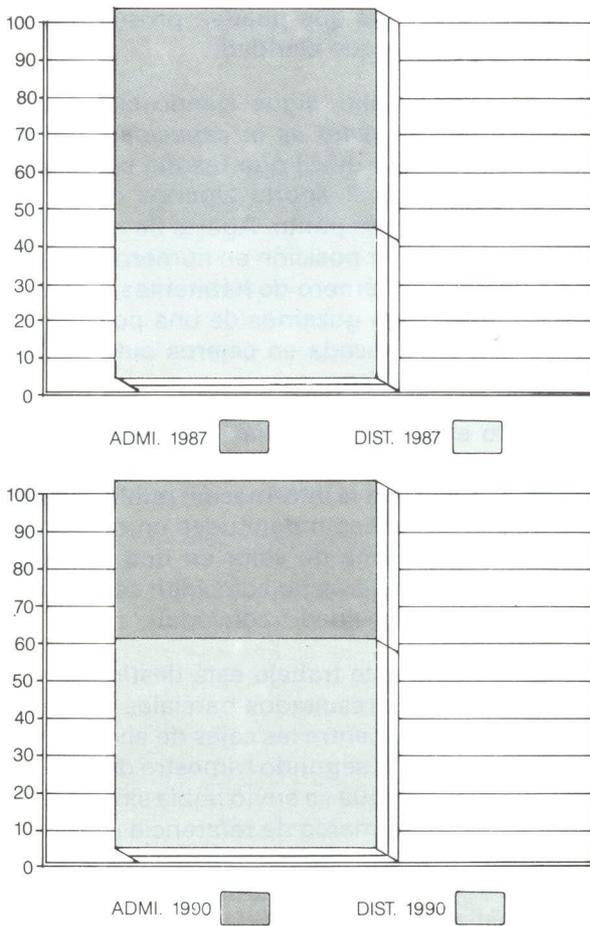
CUADRO NUM. 1
SISTEMAS DE DISTRIBUCION. ALGUNAS COMPARACIONES INTERNACIONALES

	España (1)	Francia (1)	Reino Unido (1)	R. F. Alemania (2)	Italia (1)	Estados Unidos
Oficinas por cada 10.000 habitantes (1986)	7,8	6,5	4,5	7,3	3,2	3,1 (3)
Cajeros automáticos por cada millón de habitantes (1986)	78	132	120	32	32	377 (4)
Tarjetas de crédito por cada mil habitantes (1986)	141	125	375	320	34	1.176 (5)

Fuentes: (1) SEMP;
(2) *Anuario de la Oficina Federal de Estadística*.
(3) R. L. Polk's Bank Directory-Nort American Ed.
(4) American Banker.
(5) American Banker (Comprende Visa, MC y AE).

GRAFICO 3

**DESGLOSE DE LAS HORAS—HOMBRE
A NIVEL DE OFICINA**



distribución a nivel de oficina, según los datos recogidos en la mencionada encuesta. El desglose general es coherente con datos recogidos de otros países. Más significativo, tal vez, es el cambio que se anticipa por los encuestados en los tres próximos años: se espera que las actividades de distribución pasen a absorber un 60 por 100 de las horas-hombre frente al 40 por 100 actual.

El negocio bancario se ha caracterizado generalmente por el peso notable de los costes fijos (16) en su cuenta de resultados. En este tipo de situaciones, el principal propulsor de coste es el grado de utilización de capacidad. El cuestionario preguntaba directamente a los encuestados por el incremento de volumen (en términos porcentuales) que estimaban podía producir su entidad con los recursos actuales. Las respuestas a esta pregunta se resumen en el gráfico 4.

El gráfico de barras es expresivo por sí mismo: en media, las veintiocho entidades que respondieron a la encuesta creen que el exceso de capacidad puede cifrarse en cerca del 30 por 100. Ahora bien, este dato debe analizarse con cuidado. Muchas empresas de servicios requieren una cierta dosis de «exceso de capacidad» para poder prestar la calidad necesaria. Heskett (1986) señala, por ejemplo, que en determinadas líneas aéreas se advierte un deterioro significativo del buen servicio —respecto de las expectativas— a partir del momento en que la utilización de capacidad sobrepasa el 70 por 100.

Para matizar la importancia del dato, el cues-

GRAFICO 4

PORCENTAJE DE AUMENTO DE VOLUMEN, RESPECTO AL ACTUAL

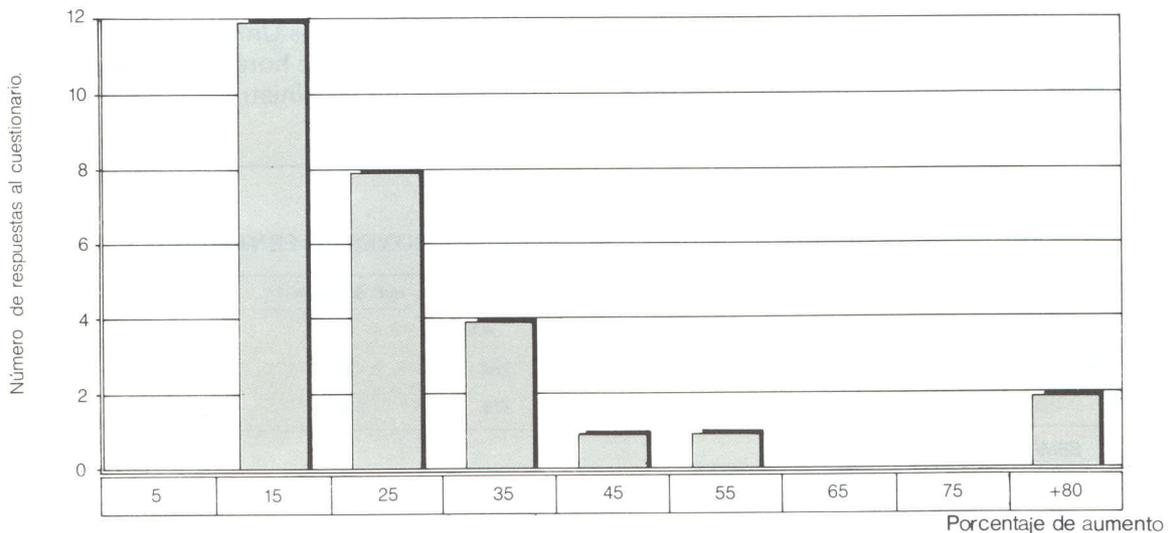
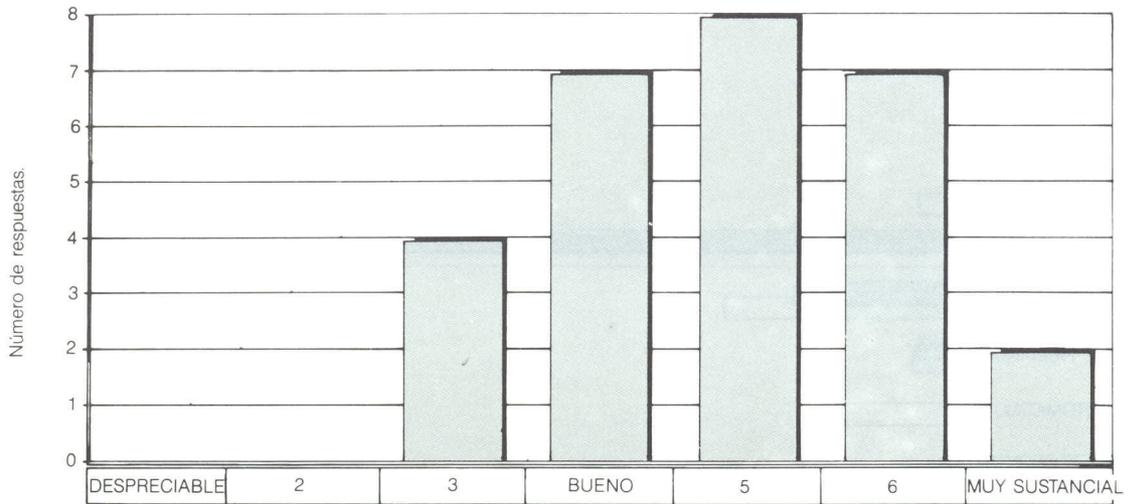


GRAFICO 5

IMPORTANCIA DEL AUMENTO DE VOLUMEN DE ACTIVIDAD



tionario solicitaba que se calificase la importancia del posible aumento en volumen de capacidad en una escala de 1 a 7. El resultado se muestra en el gráfico 5, que parece indicar una cierta percepción de que el exceso de capacidad no es del todo requerido por imperativos de ca-

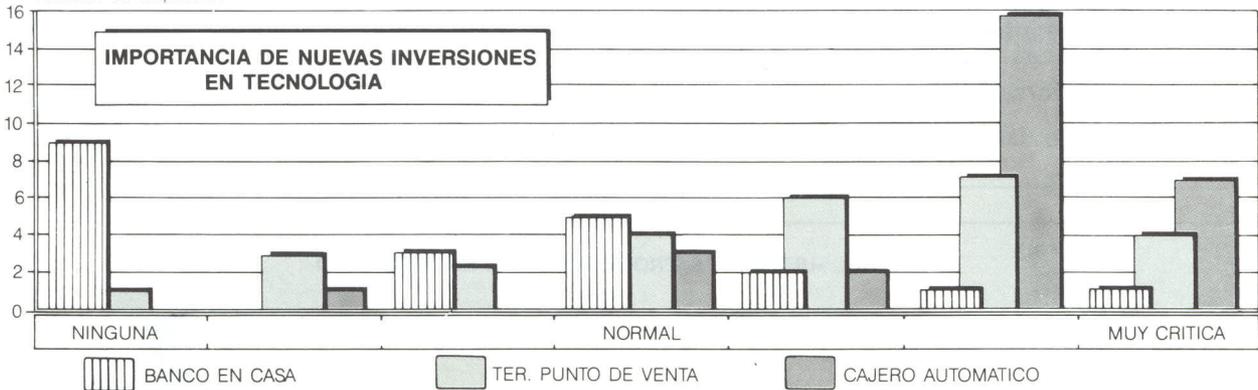
lidad del servicio y, en cambio, tiene un impacto significativo sobre los costes de transformación.

El cambio en los sistemas de distribución tiene múltiples manifestaciones, pero dos muy destacadas son el empleo competitivo de la tec-

GRAFICO 6

Número de respuestas.

IMPORTANCIA DE NUEVAS INVERSIONES EN TECNOLOGIA



Número de respuestas.

IMPORTANCIA DE NUEVAS INVERSIONES EN TIPOS DE OFICINAS

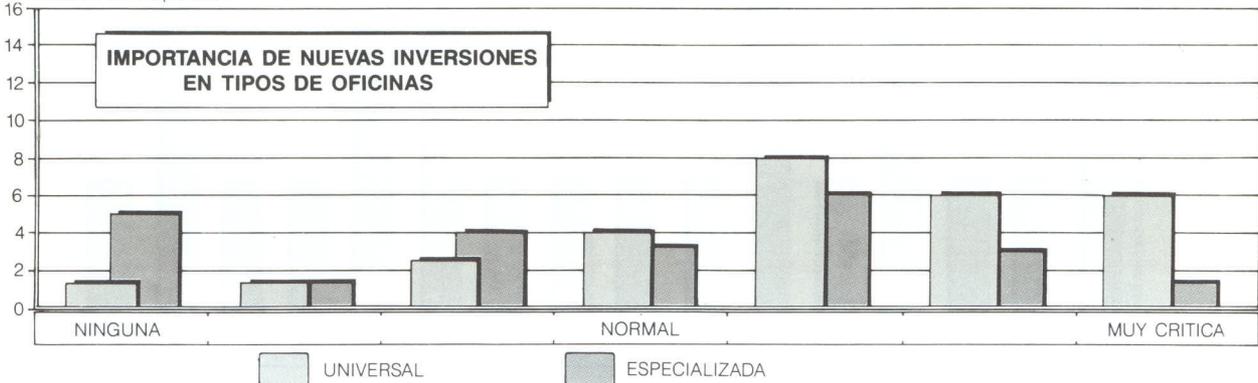
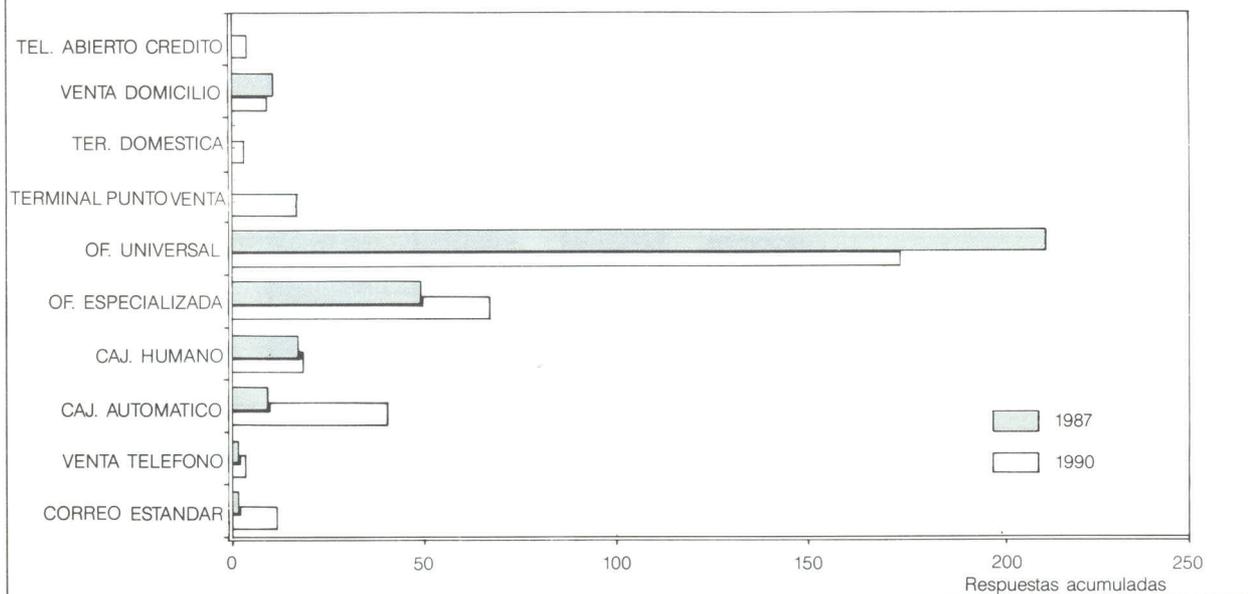


GRAFICO 7

UTILIZACION DE LOS DIFERENTES CANALES DE DISTRIBUCION



nología de la información y los proyectos de especialización de la red para que cada punto de venta se dirija a uno o unos segmentos determinados. El gráfico 6 muestra, en su parte superior, la importancia que los encuestados conceden a las nuevas inversiones tecnológicas en tres áreas determinadas: el banco en casa, las terminales en punto de venta y los cajeros automáticos. La parte inferior del gráfico muestra la importancia que se concede a las inversiones en oficinas: universales *versus* especializadas.

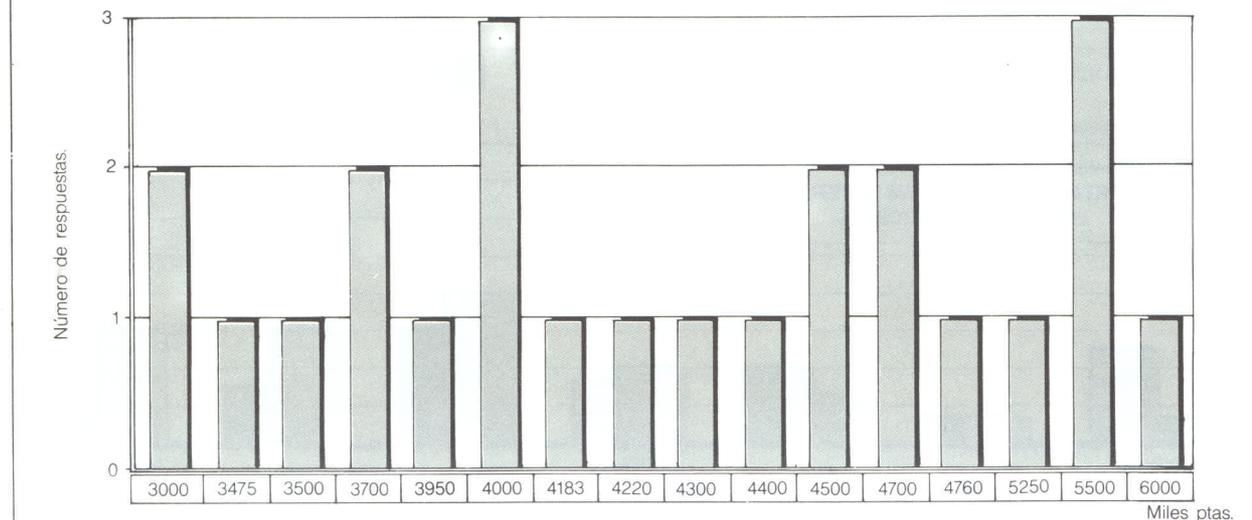
En un apartado del cuestionario, se solicitaba

la opinión de los encuestados sobre el peso que tienen los distintos canales de distribución en la actualidad y el que se espera que tengan dentro de tres años. El resultado se muestra en el gráfico 7, que revela el gran peso que sigue teniendo la oficina universal y, al mismo tiempo, el incremento significativo que se espera de canales alternativos, como la oficina especializada, el cajero automático y el correo estándar (17).

Dada la importancia que los encuestados conceden a los cajeros automáticos, en los gráficos 8 y 9 se presenta información recogida en

GRAFICO 8

COSTE DEL «ULTIMO» CAJERO AUTOMATICO EN PROPIEDAD



el cuestionario sobre dos «propulsores de coste» clave que inciden de forma especial en el coste unitario por transacción realizada: el coste de adquisición y el nivel de utilización. La combinación de ambos indica diferencias importantes de coste entre los distintos competidores. Hoy día, la incidencia absoluta de tales diferencias sobre la Cuenta de Resultados puede ser

menor, pero, a medida que la penetración de los cajeros responda a las previsiones de los propios encuestados, el impacto en términos de coste habrá de hacerse más significativo.

Un elemento adicional que se introdujo en el cuestionario, aprovechando las circunstancias coyunturales, fue una pregunta sobre el impacto

GRAFICO 9

NIVEL DE UTILIZACION DEL CAJERO AUTOMATICO, EN TRANSAC/DIA

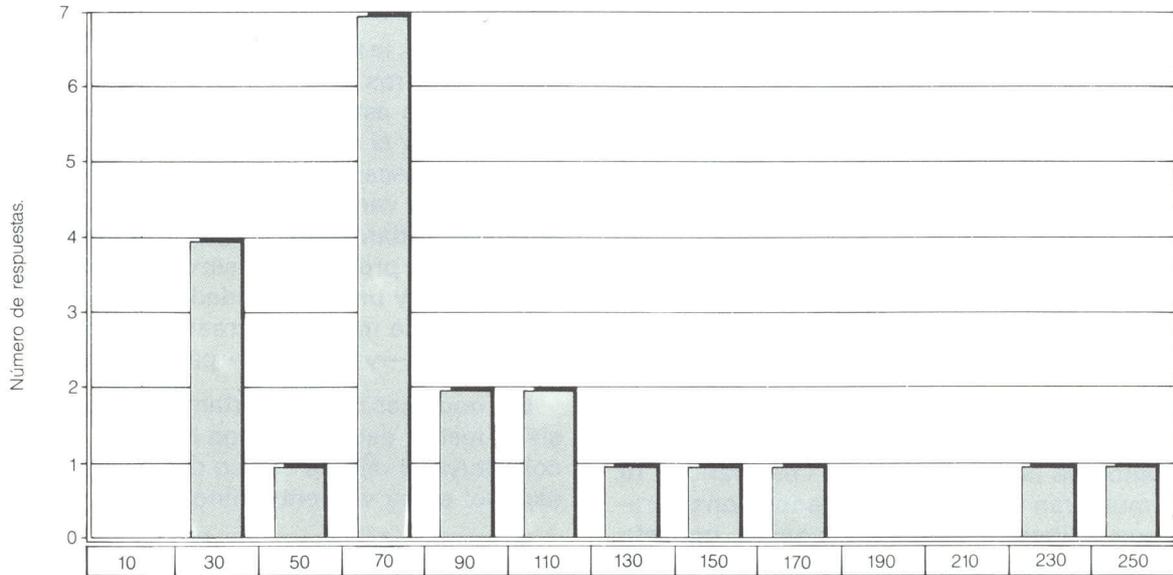


GRAFICO 10

IMPACTO DE LA LIBERALIZACION DE LOS TIPOS DE INTERES EN CUENTAS CORRIENTES Y DEPOSITOS DE AHORRO

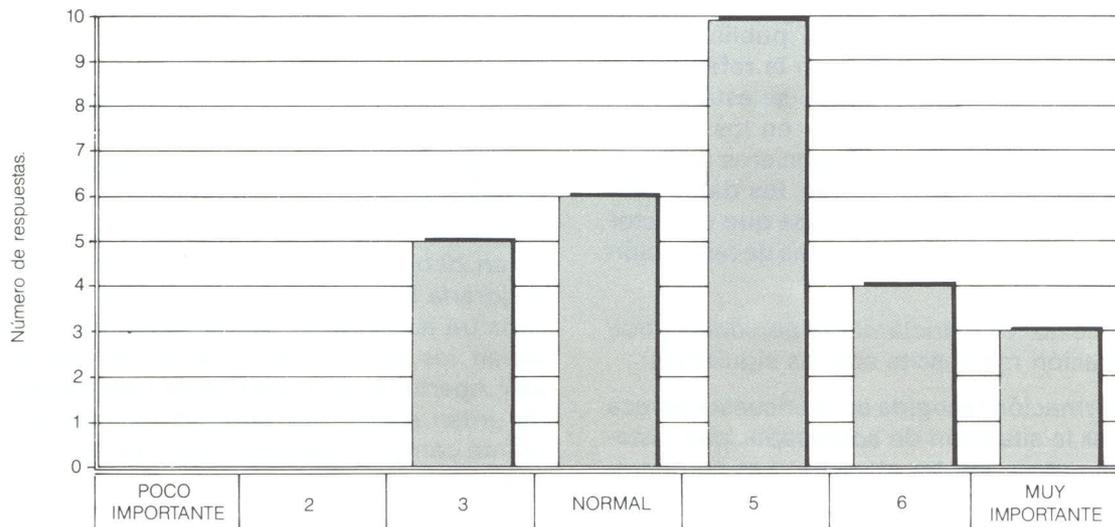
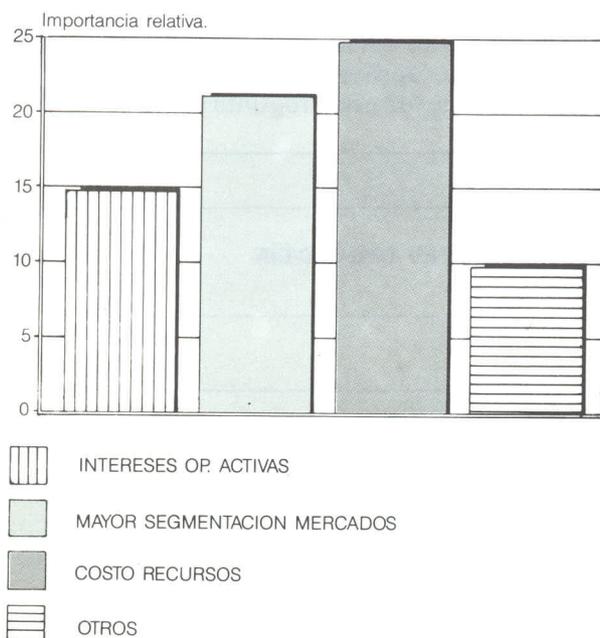


GRAFICO 11

VARIACIONES EN DIFERENTES ACTIVIDADES DEBIDO A LA LIBERALIZACION DE INTERESES



de la reciente liberalización (marzo de 1987) de los tipos de interés sobre cuentas corrientes y depósitos de ahorro a la vista. Los gráficos 10 y 11 muestran que los encuestados consideraban que la liberalización iba a tener un impacto significativo, pero que su efecto se manifestaría en una mayor segmentación de mercados, antes que en un mero traslado del mayor coste de los recursos a los precios de las operaciones activas.

UN DILEMA BASICO

El análisis de la información publicada, así como de los datos recogidos en la referida encuesta, evidencia el cambio que se está produciendo —y el que se anticipa— en los canales de distribución de servicios financieros en España. Más que facilitar respuestas, los datos delimitan con claridad los problemas que el sector bancario español tiene pendientes de resolución en este terreno.

Las reflexiones estrictamente personales que esta situación me suscita son las siguientes:

La información recogida en la encuesta parece confirmar la situación de *sobrecapacidad* instalada que parece afectar al sector. Las comparaciones internacionales ya apuntaban en esta dirección, aunque en las empresas de servicios financieros —que operan principalmente con

personas e información— la capacidad resulte, sin duda, difícil de medir.

Este es un dato de importancia, pero existe el riesgo de que lo evaluemos incorrectamente: su significado último depende de la estructura competitiva del negocio. Sabemos que en productos estándar (*commodity*), donde prevalecen los costes fijos y se compite especialmente en precio, un exceso crónico de capacidad erosiona profundamente la «atractividad» estructural del sector y, por tanto, su potencial de beneficios. La cuestión clave es: ¿en qué medida el sector español de servicios financieros responde a estas características?

A mi juicio, la respuesta depende, en gran parte, de nosotros mismos. Son las acciones que tomemos en estos próximos años las que van a determinar si acabaremos compitiendo en un sector con escasa diferenciación de productos, en donde la variable precio sea la que marque el ritmo fundamental, o si, por el contrario, la variedad en productos y servicios será la nota dominante, y una posibilidad creciente de segmentación de mercados creará un entorno más estimulante —y rentable— para todos.

Las opciones no son ciertamente fáciles, y quisiera ilustrar este punto con lo que, a mi juicio, constituye el *dilema básico* del sector bancario español en su vertiente minorista.

El primer elemento del dilema es la propia situación de sobrecapacidad que sugieren las comparaciones internacionales y confirman los resultados de la encuesta. Gran parte de las diferencias de productividad que se han detectado repetidamente entre las entidades españolas y las de otros países de la Comunidad Económica Europea surgen de esta causa. Ello supone una desventaja potencial en términos de coste frente a posibles entrantes en el mercado minorista a partir de 1992.

Una posible respuesta a esta situación podría estar en una reducción concertada o unilateral de capacidad mediante planes sistemáticos de cierres de oficinas. Ahora bien, ¿resolvería el problema la reducción de la capacidad existente en un 20 o un 30 por 100? Es indudable que ello mejoraría la productividad del sistema y provocaría un aumento de rentabilidad. Pero ¿cuáles serían los efectos secundarios de una acción así? Aparte de las importantes consideraciones de orden social, hay también razones estrictamente competitivas para examinar esta alternativa con mayor profundidad.

El dilema surge porque si bien una medida de este tipo ataca el problema de los diferenciales

de coste, al mismo tiempo erosiona *la principal barrera de entrada* que el sector bancario español puede ofrecer frente a posibles nuevos competidores: una red de oficinas excepcionalmente tupida.

Es más, si algo nos dice el análisis competitivo de los canales de distribución es que éstos están íntimamente interconectados y, por tanto, deben ser considerados *como un sistema*. Un estudio de cierre (o de apertura, en su caso) de oficinas que no tenga en cuenta el efecto de esta acción sobre los canales alternativos que se relacionan con ellas es inherentemente limitado. Es evidente, a mi juicio, que en determinadas ocasiones hay que reexaminar críticamente la razón de ser de los actuales puntos de venta. Pero una forma *no apropiada* de hacerlo es cerrar aquellas que son menos rentables sin tener en cuenta ninguna otra consideración. Es obvio que abandonar, por ejemplo, el 20 por 100 de las oficinas que muestran una menor rentabilidad sobre la inversión mejorará los resultados del conjunto. Pero es cuestionable, cuando menos, que ello aumente la competitividad a largo plazo de la entidad.

¿Es, pues, la notable extensión de la red española un punto fuerte o un punto débil de nuestro sistema bancario? De nuevo depende del uso inteligente que se haga de ella: bajo el escenario de una red no segmentada ni especializada las consecuencias que predominan son las desventajas de coste. Si, por el contrario, el canal de distribución se adapta bien a las condiciones competitivas de su entorno inmediato, su principal efecto es la contención de posibles competidores. Así pues, el dilema existe realmente, y sólo puede resolverse planteándolo en un plano superior. Esto es, dándonos cuenta de que la reducción de costes, aunque importante, no es la única estrategia posible ni siquiera necesariamente la mejor.

La prescripción genérica que se desprende de este análisis no es fácil. Con todas las dificultades de orden social que ello podría comportar, resulta analíticamente más claro proceder a una reducción pura y simple de la capacidad instalada. Pero ello supondría no reconocer las grandes posibilidades de adaptación y cambio que encierra el sector de servicios financieros, el cual, por sus características propias, no es asimilable a sectores como el siderúrgico o el petroquímico.

Cada entidad va a tener que encontrar sus propias respuestas. Pero el análisis anterior sugiere que, dentro de su diversidad, éstas deberán incorporar algunos elementos comunes. Uno muy

destacado es la necesidad de reconvertir el sistema actual teniendo en cuenta, *simultáneamente*, los segmentos-objetivo y el coste de los canales que se quiere utilizar para alcanzarlos.

NOTAS

(*) Esta ponencia fue presentada el 9 de octubre de 1987 en un Seminario sobre Innovación Financiera organizado por la Fundación FIES. Se basa en resultados parciales de un proyecto de investigación sobre Distribución de Servicios Financieros en España llevado a cabo por un equipo de profesores del IESE con el apoyo de la Fundación FIES.

(1) Esta encuesta forma parte del proyecto a que me refiero en la nota anterior.

(2) Véase, por ejemplo, FANJUL y MARAVALL (1985).

(3) Véase BERGÉS y ONTIVEROS (1986).

(4) La expresión «cautivar» tiene en el idioma castellano una ambigüedad que sugiere todo tipo de interpretaciones. Una persona puede «cautivar» a otra con la inteligencia o con la belleza. También puede utilizar grilletes y cadenas como medio alternativo. Es intrigante preguntarse qué acepción tienen en mente los partidarios de «cautivar» a los clientes.

(5) Véase PORTER (1980) y BALLARÍN (1986).

(6) Véase BALLARÍN (1987).

(7) Este enfoque es radicalmente distinto del que ha adoptado la contabilidad de costes clásica, cuya preocupación dominante ha sido la determinación de los costes completos destinados a la valoración de existencias. Esto ha provocado una erosión de la contabilidad de costes como instrumento de ayuda para la dirección. Un análisis muy apropiado de este proceso puede hallarse en JOHNSON y KAPLAN (1986).

(8) Véase PORTER (1985). El término original en inglés es *cost driver*.

(9) Véase PORTER (1985) y OHMAE (1985). La terminología no es siempre uniforme. En este trabajo he retenido la expresión *value chain*, aunque Ohmae —y otros miembros de la firma McKinsey— utilizan la expresión alternativa *business system*.

(10) Véase, por ejemplo, BALLARÍN (1987).

(11) Véase BIANCO (1986).

(12) Véase CHRISTIANSEN (1985).

(13) Véase MAREMONT *et al.* (1987).

(14) La matriz está reproducida de un artículo de FRIARS *et al.* (1987), todos ellos miembros de la firma The Mac Group.

(15) La encuesta se dirigió también a entidades bancarias, pero su escaso grado de respuesta da poca fiabilidad a los datos recogidos. Por esta razón, los datos presentados en este trabajo se refieren sólo a cajas de ahorros, de las que sí se obtuvo un nivel de respuesta que puede considerarse representativo.

(16) En especial, si los medimos como fracción del margen financiero.

(17) El gráfico 7 recoge todas las respuestas y les da el mismo peso, independientemente del tamaño de las entidades. En la medida en que sean las entidades mayores las que utilicen con mayor profundidad los canales alternativos, el gráfico puede inducir una opinión sesgada sobre el efecto esperado para el conjunto del sistema.

BIBLIOGRAFIA

- BALLARÍN, E. (1986): *Commercial Banks amid the Financial Revolution*. Boston, MA: Ballinger. Versión castellana, *Estrategias competitivas para la banca*, publicada en Barcelona por Ediciones Ariel.
- (1987): «La transformación del negocio bancario», PÁPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA, *Suplementos sobre el Sistema Financiero*, núm. 17.
- BERGÉS, A., y ONTIVEROS, E. (1986): «Estructura y comportamiento diferencial de la banca multinacional respecto de la gran banca mundial». Ponencia presentada en las Jor-

nadas de Economía Industrial, celebradas en Madrid, el 25 y 26 de septiembre de 1986

- BIANCO, A. (1986): «Jerry Tsai: The Comeback Kid», *Business Week*, 18 de agosto, págs. 72-78.
- CHRISTIANSEN, E. T. (1985): «Sears, Roebuck and Co. in the 80's: Renewal and Diversification». Boston, MA: Harvard Business School Case Services, N. 9-386-029.
- FANJUL, O., y MARAVALL, F. (1985): *La eficiencia del sistema bancario español*. Madrid: Alianza Editorial.
- FRIARS, E. M.; GREGOR, W. T.; LUCILE REID, M., y JOHNSON, M. D. (1987): «Distribution: A Competitive Weapon», en *The Financial Services Handbook*. Edited by FRIARS, E. M., y GOGEL, R. N. New York: Wiley & Sons.
- JOHNSON, H. T., y KAPLAN, R. S. (1986): *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- HESKETT, J. L. (1986): *Managing in the Service Economy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- MAREMONT, M., MELCHER, R. A., y VAMOS, M. N. (1987): «And Now, the Saatchi & Saatchi Bank?», *Business Week*, 28 de septiembre.
- OHMAE, K. (1985): *Triad Power. The Coming Shape of Global Competition*, New York: The Free Press.
- PORTER, M. (1980): *Competitive Strategy*, New York: Free Press.
- (1985): *Competitive Advantage*, New York: Free Press.