

de la empresa en su relación de interdependencia con la sociedad han incrementado el tono y la ampliación del debate, en éste han intervenido todo tipo de organizaciones, incluida las Naciones Unidas. En los últimos tiempos cobra fuerza lo que se conoce como responsabilidad social estratégica que insta a las empresas, que aunque su motivación sea el beneficio privado, deben tener en cuenta los efectos externos de tales decisiones que repercuten en el bienestar del conjunto de la sociedad. De ahí que se recomiende a las empresas incorporar expresamente las consecuencias sociales de sus actuaciones en la toma de decisiones al más alto nivel.

Finalmente, una última palabra por lo primero que aparece en el libro, su portada. Se debe a Eduardo Núñez Valbuena y tiene como título *Los empresarios*, en ella se contienen de un modo gráfico todos los temas de discusión que aparecen en la obra y es que de la complejidad de todo el mundo de la empresa del siglo XX, y de lo que será en el futuro, los empresarios son quienes tendrán el mayor protagonismo.

**José Manuel Rodríguez Carrasco**

### **Guía de la Política Pública Local, 4.ª edición,**

*Consultores de las Administraciones Públicas,  
Madrid, 2007, 373 págs.*

El libro elaborado por los expertos de Consultores de Administraciones Públicas del Grupo AFI constituye, una vez más, una referencia obligada para los estudiosos y gestores de la Administración Local en España y una guía muy útil sobre la normativa actualizada y los procedimientos de un conjunto de actividades de ámbito local muy bien complementada con información y análisis cuantitativo de las principales actividades del sector. Los numerosos aspectos tratados sobre la política pública local abarcan campos tan importantes como la gestión presupuestaria y financiera, el control interno y externo, los recursos humanos y la organización, el desarrollo territorial y el urbanismo, el régimen jurídico local, la contratación pública o las vías de prestación de los servicios locales.

A través de ocho capítulos, el lector puede aproximarse a las cuestiones más generales sobre la delimitación, el marco regulador y competencial de los distintos agentes que forman parte del sector público local (capítulo 1). La regulación de los órganos de gobierno de las entidades locales y las principales cuestiones sobre el personal al servicio de las mismas, a través de la ordenación de la gestión de recursos humanos (capítulo 2). La gestión económica-presupuestaria, incluyendo la explicación detallada del ciclo presupuestario, la gestión financiera y de tesorería, los procedimientos de control y el régimen jurídico de los bienes de las entidades locales (capítulo 3). El marco jurídico de la contratación local, con los tipos y procedimientos de adjudicación de los contratos administrativos más usuales (capítulo 4). La prestación y formas de gestión de los servicios públicos locales, incluyendo el marco regulador de la financiación, seguimiento y evaluación

del funcionamiento de los servicios municipales (capítulo 5). Las cuestiones relacionadas con la modernización de los modelos organizativos y gerenciales y la implantación de sistemas más racionales de funcionamiento interno, de relación con los ciudadanos y de transparencia de la administración local (capítulo 6). Las competencias de las distintas administraciones en materia urbanística, la planificación y la gestión urbanística local (capítulo 7). Y, finalmente, el control externo y las responsabilidades de los gestores públicos (capítulo 8).

El libro está redactado de forma muy didáctica, a través de preguntas y respuestas fácilmente comprensibles sobre las cuestiones recurrentes a las que se enfrenta un gestor público local en su trabajo cotidiano, complementadas con recuadros que amplían y especifican las principales cuestiones planteadas. De esta manera, sus principales destinatarios, responsables políticos y empleados públicos de las distintas áreas de gestión, cuentan con un instrumento muy útil y actualizado de toda la problemática local a la que se pueden enfrentar en sus actividades cotidianas. Esta utilidad se extiende también a quienes por motivos profesionales o académicos o simplemente como usuarios de los servicios locales quieran contar con un texto comprensivo de los principales campos de actuación de la administración local.

En suma, un libro que actualiza y sintetiza espléndidamente los principales aspectos de las políticas públicas locales e incorpora un trabajo impropio de recopilación de datos e información que permite tener una radiografía actual del estado de la cuestión, que será de mucha utilidad a sus lectores.

**Alfonso Utrilla de la Hoz**

*Universidad Complutense de Madrid*

### **Un Modelo Integral de Gestión del Valor de Clientes: Una nueva forma de gestión en banca,**

*Francisco de Borja de Carlos Martín-Lagos,  
Instituto Tecnológico Empresarial ITE Caixa Galicia,  
La Coruña, 2007, 164 págs.*

En un entorno cada vez más competitivo, como es el del sector bancario, las entidades se ven obligadas a generar ventajas competitivas diferenciales que garanticen su posicionamiento en el mercado. Dentro de las alternativas estratégicas que pueden plantear las empresas bancarias para conseguir esta diferenciación, sin duda, la vinculación de los clientes tiene un impacto sobre sus cuentas de resultados muy elevado.

Esta idea, la *orientación del negocio bancario al cliente*, constituye el eje central del libro que se presenta, nacido de la tesis doctoral del autor.

El principio fundamental en torno al cual se estructura todo el trabajo descansa en la propuesta de que "el valor supuesto a un cliente es el factor que permitiría a una entidad optimizar sus

decisiones de gestión comercial". Este principio hay que enmarcarlo a su vez en *la teoría de gestión de valor*, que se sustenta en la premisa de que hay que incidir en aquellos elementos de la organización que aportan realmente valor a la misma con el fin de ser más eficaces en la asignación de los recursos escasos. En este contexto, y partiendo del principio mencionado, la clave está en la capacidad de medir el valor aportado por cada cliente, con el fin de evitar la dispersión de esfuerzos y recursos organizativos hacia iniciativas, estrategias y clientes que no estén aportando valor a la entidad, y para ello se presenta un *Modelo Integral de Gestión de Valor (MIGV)*, proponiendo el diseño de los elementos y herramientas necesarios para la gestión del valor de clientes y utilizando para ello parámetros tanto cuantitativos como cualitativos. El desarrollo conceptual del modelo se centra en la banca minorista o de particulares.

El libro se estructura a lo largo de nueve capítulos, en los que se abordan unos contenidos tal vez demasiado numerosos —dada la extensión limitada del texto— y no es que los mismos no estén interconectados entre sí, pero quizás hubiera resultado más adecuado profundizar algo más en algunas cuestiones y no extenderse en otras, sin duda también interesantes, pero no tan relevantes en el contexto analizado. Seguramente el carácter académico del texto original ha influido en este hecho.

Entrando un poco más en detalle en los contenidos del libro que se reseña, el primer capítulo se dedica a resaltar, de alguna manera, la relevancia de la información de gestión orientada al cliente, examinando las limitaciones de los sistemas tradicionales de información y analizando los factores de cambio hacia los modernos modelos de información para la gestión bancaria, así como la importancia de la misma como apoyo a las estrategias de retención de clientes.

El marco conceptual del *Modelo Integral de Gestión de Valor de Clientes (MIGV)* es el objeto del capítulo segundo. Tras un acercamiento y análisis de los elementos y conceptos fundamentales que conforman el proceso de valoración de un cliente y la gestión de sus resultados, en este capítulo se llega a un planteamiento conceptual del MIGV en el que el factor clave en la medición del valor reside en los *niveles de retención* que puedan conseguirse con la clientela, pues, según el autor, es esta ratio la que explica gran parte de la rentabilidad a medio plazo conseguida con cada cliente y su efecto en cascada sobre los resultados de la empresa. Por otro lado, el modelo se desarrolla basado en dos ejes fundamentales que estructuran conjuntamente una visión integral de la gestión de valor: el *modo de cálculo* —aspecto eminentemente cuantitativo del modelo— y, de otra parte, el *modo de gestionarlo* —apoyando a la dirección en la toma de decisiones y consiguiendo su alineación con la estrategia corporativa—. En cuanto al *modo de cálculo*, se proponen dos parámetros fundamentales relacionados con la cuantificación de valor de un cliente: la *rentabilidad*, que mide la aportación real y actual del cliente, y su *relevancia futura*, que determina el potencial futuro del mismo. Por lo que se refiere al *modo de gestionarlo*, se proponen dos herramientas de gestión: una *matriz de decisión*, que se desarrolla con detalle en otro capítulo, y un *cuadro de mando*, diseñado en base a lo que el autor denomi-

na los *impulsores de valor* y que también es objeto de análisis detallado en un capítulo posterior.

Todos los elementos mencionados, que configuran el MIGV, se desarrollan metodológicamente con cierto detalle en los capítulos tercero a noveno: el *modo de cálculo* en los capítulos tercero a séptimo, y el *modo de gestionarlo* en el octavo y noveno. Por otro lado, todo el diseño metodológico se apoya en datos reales de una muestra de clientes proporcionada por una caja de ahorros. Esta muestra está compuesta por 6.349 clientes elegidos al azar dentro del segmento de clientes de banca minorista catalogados como de alto potencial.

Con más detalle, cabe reseñar que los capítulos tercero, cuarto y quinto se centran en el examen del punto de partida del MIGV, esto es el cálculo de la rentabilidad de cada cliente, al que se llega tras realizar unas consideraciones previas, matizando y concretando ciertos conceptos, y que, de una manera general, vendría determinada por la diferencia entre el margen de los productos y servicios que consume dicho cliente y los costes, tanto directos como indirectos, que cabe imputar al mismo. Debe resaltarse el tratamiento riguroso que se da en el libro a aspectos tales como las tasas de transferencia interna a imputar entre operaciones de activo y pasivo, o la imputación de los costes de estructura, así como del consumo de recursos propios, aspectos que incorporan elementos de discrecionalidad y que pueden provocar que algunos clientes rentables no lo parezcan, y viceversa, con el consiguiente riesgo de que la entidad pueda perder precisamente a estos clientes rentables. Al mismo tiempo, se percibe claramente que el autor tiene un conocimiento directo de este negocio por ciertos planteamientos bastante intuitivos que no hacen sino reflejar esta experiencia profesional bancaria.

Posiblemente, en los capítulos sexto y séptimo estén recogidos los contenidos más interesantes, y nos atreveríamos a señalar como de más valor, del conjunto del libro. A nuestro juicio, el tratamiento que se da al perfil temporal y el riesgo, aspectos relacionados de una manera mucho más explícita y directa con la rentabilidad de los clientes, constituyen la principal aportación del libro.

En cuanto al perfil temporal o *ciclo de vida medio del cliente* —tiempo estimado de permanencia del cliente en la entidad—, es la referencia básica para poder cuantificar los flujos de caja generados por el mismo y, por tanto, resulta esencial para determinar el valor que dicho cliente aporta a la entidad. En el capítulo sexto se modeliza la estimación del ciclo medio de un cliente en base a dos conceptos antónimos: *ratio de retención* frente a *ratio de abandono*. Es decir, con un planteamiento ciertamente original, se representa la ratio de retención vinculada con la de abandono de clientes, y ello por segmentos en lugar de hacerse para la base global de la clientela, de tal modo que el valor obtenido, que representa el comportamiento tipo de un segmento, se utiliza como referencia de conducta de cada uno de los clientes que forman parte del mismo, si bien debe tenerse en cuenta, en este sentido, que no todos los clientes responden al mismo patrón de comportamiento de abandono y que además este no se mantiene a lo largo de su ciclo de vida medio. Por otro lado, y esto también

resulta un planteamiento muy interesante, se trabaja en el modelo con la *propensión a abandonar la entidad*, en vez de con la *probabilidad de abandono* calculada en base a datos históricos de bajas. Se tiene en cuenta, de esta manera, un hecho incuestionable cada vez en mayor medida en el negocio bancario, como es la limitada lealtad de la clientela. En efecto, podría decirse que el negocio de banca minorista está formado por una clientela poco fiel que tiende a compartir parte de su negocio con otras entidades. Por ello, un cliente puede no llegar a causar baja definitiva en la entidad aunque sí haber disminuido su relación con esta o haber modificado sus hábitos de ahorro en beneficio de competidores, de forma que podría no aparecer como baja para la entidad y, sin embargo, ser un cliente que ya no aporta valor a la misma, e incluso destruye valor.

El concepto de *riesgo* en el Modelo se incorpora en el capítulo séptimo. Resulta obvio que cualquier modelo que pretenda analizar y explicar la realidad de la gestión bancaria, como el que se propone en el libro, deberá tener en cuenta en su diseño la amplia diversidad de riesgos inherentes al sector, que el nuevo acuerdo de capital de Basilea II define con claridad. Algunos de estos riesgos son claramente imputables al nivel de cada cliente específico, o grupos de ellos, como el *riesgo de crédito*; otros riesgos, por el contrario, no son explícitamente imputables a clientes o segmentos específicos, como el *riesgo operacional* o el *riesgo de tipo de interés*, sino que son gestionados por la entidad y deben ser imputados con ciertos criterios. Toda la problemática relacionada con los distintos tipos de riesgos es analizada con detalle en el texto, diseñándose un *mapa de factores de riesgo* aplicables al MIGV. Por otro lado, la caracterización del riesgo en el Modelo se lleva a cabo vía *tasas de descuento*, que incluyen en su cálculo la prima de riesgo que supone actuar con inversiones (cartera de clientes) más o menos arriesgadas, y para la estimación de estas tasas de descuento se opta por el *Capital Asset Pricing Model (CAPM)* como método de cálculo. Finalmente, en este capítulo séptimo, como forma de apoyar el planteamiento conceptual que se propone, se acompaña como ilustración práctica el tratamiento de datos reales, apoyándose en la muestra de clientes antes comentada, llegándose a la obtención de las tasas de descuento de cada segmento propuesto.

En los dos últimos capítulos del libro se abordan las cuestiones relacionadas con el *modo de gestionar* el MIGV, que, como se ha señalado en los párrafos anteriores, se concretan en la *matriz de decisión* y en el *cuadro de mando* valor de clientes, he-

rramientas que permiten integrar el Modelo propuesto en el proceso de decisión estratégica de la entidad.

Así, en el capítulo octavo se desarrolla la matriz de decisión tomando en consideración, por una parte, *el nivel de eficiencia relativa* y *el nivel de adecuación estratégica* de los clientes, por otra, medidos por combinación entre la aportación global de valor de cada cliente mediante el cálculo del VAN (valor actual neto) y la eficiencia a la hora de adecuar los recursos disponibles a través del VAR (valor actual relativo) —el nivel de eficiencia relativa—, y el alineamiento estratégico de cada cliente mediante un proceso de segmentación —el nivel de adecuación estratégica—. Resultan muy interesantes en este capítulo las conclusiones que se extraen integrando, y aplicando a la muestra seleccionada, los dos enfoques del análisis de la aportación de valor de los clientes: el de rentabilidad actual de los clientes y el MIGV que se propone, de tal modo que, según se pone de manifiesto, el Modelo permite discriminar de forma más precisa el conjunto de clientes que realmente aportan valor a la entidad de aquellos que aportan menos o incluso llegan a destruir valor con el tiempo.

Finalmente, el capítulo noveno y último del libro se destina al examen de los *impulsores de valor* para la confección del cuadro de mando integral. Estos impulsores o palancas de valor son los factores que puedan permitir inducir las estrategias de creación de valor de clientes en banca minorista, como serían la venta cruzada, nivel de operatividad, volumen de negocio, etc. A partir de estos impulsores se estructura un cuadro de mando integral desde cuatro perspectivas: financiera, comercial, operativa y de recursos humanos.

En suma, nos encontramos ante un libro con un carácter eminentemente metodológico que, sin duda, puede resultar interesante para directivos del ámbito bancario y puede constituir un importante paso adelante en el proceso de racionalización de este negocio. El Modelo Integral de Gestión de Valor propuesto puede decirse que representa un avance, tanto en lo que se refiere a su planteamiento práctico y empírico, con numerosos ejemplos y aplicaciones prácticas, como en términos analíticos y conceptuales. Por todo ello, el libro puede constituir una buena referencia para entender una nueva forma de gestión del negocio bancario basada en la orientación al cliente, con una rigurosa medición de su rentabilidad y valor añadido.

**María del Mar Sarro Álvarez**  
Universidad de Alcalá