NUEVAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS PARA BANCOS Y CAJAS UNIVERSALES

Los bancos comerciales y las cajas de ahorros estaban habituados a desarrollar sus actividades en un mercado oligopolista con escasa competencia, apoyados en las ventajas que les daba su imagen de marca y la capilaridad de la red. En este contexto, los objetivos fundamentales de estas instituciones eran maximizar volúmenes y controlar los costes en proporción a los ingresos. En el presente artículo de **Joan-David Grimà i Terré** y **Eberhard von Löhneysen**, se describe cómo, en la segunda mitad de la década de los ochenta, cambios legislativos y tecnológicos, unidos a un aumento de la presión por la rentabilidad de las instituciones financieras y a una mayor predisposición de sus equipos directivos para competir, alteraron considerablemente el mercado financiero europeo, y el español en particular, de la banca comercial, al tiempo que la masiva comercialización por parte del Estado de productos de financiación del déficit público muy atractivos, cuyo objetivo es captar el ahorro de los particulares, añadía un elemento de turbulencia a este mercado. La situación actual se caracteriza, así, por el importante aumento de la competencia, la utilización de nuevas formas de concurrencia, la búsqueda de la diferenciación y la aparición de especialistas.

INTRODUCCION

El nuevo entorno de la industria obliga a los bancos comerciales y a las cajas a desarrollar capacidades diferenciadas en el área de distribución, ya que éste ha de ser el eje de la segmentación. Los productos financieros son, en general, fácilmente copiables, por lo que es difícil lograr ventajas competitivas en este campo. El desarrollo de estas capacidades debe basarse en una reflexión explícita sobre el comportamiento financiero de los distintos segmentos del mercado, los requisitos de distribución para cada uno de ellos y sus necesidades en cuanto a productos; éste ha sido el enfoque básico realizado por los competidores especialistas que han surgido en Europa. La consecuecia probable de este análisis para bancos comerciales y cajas es la necesidad de crear unidades organizativas separadas que actúen como especialistas en áreas específicas.

En España, esta reestructuración es especialmente urgente y relevante para los bancos y las cajas universales que son activos en todo el mercado nacional o, por lo menos, en las provincias de Madrid y Barcelona. La misma estrategia debe ser desarrollada por aquellas instituciones que se planteen entrar en mercados geográficos nuevos de potencial considerable, fundamentalmente Madrid y Barcelona. La materialización concreta de la reestructuración puede variar en cada institución financiera, en función de sus capacidades de partida y de las posibilidades de contratación y reubicación de personas.

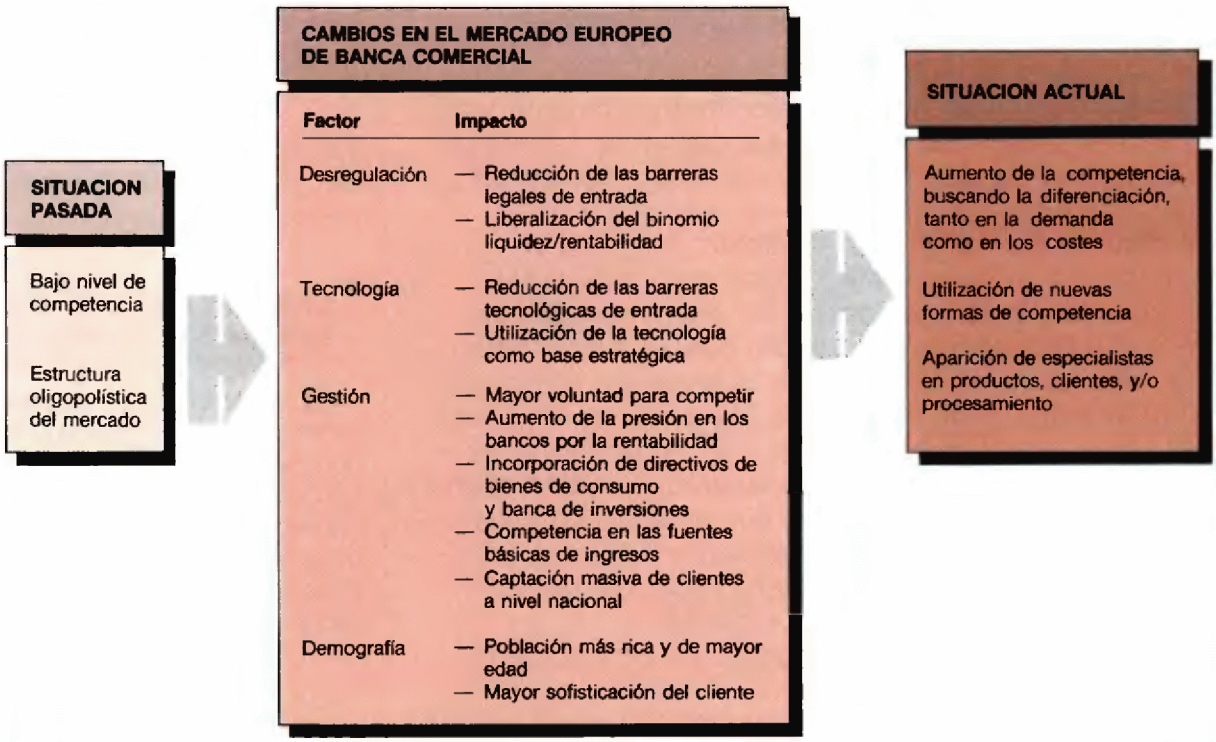
I. CAMBIOS EN EL MERCADO E IMPACTO ECONOMICO

La transformación de un mercado oligopolista y de escasa competencia, como era la banca comercial en Europa, en uno altamente competitivo puede explicarse a partir de los cambios experimentados en aspectos tales como la desregulación, la tecnología y la forma de gestión.

El aspecto más significativo de la *desregulación* en la industria financiera española ha sido la liberalización del binomio liquidez/rentabilidad, manifestada en la libre retribución de intereses en cuentas corrientes. Esto ha causado un fuerte impacto en la estructura de los activos líquidos en manos del público y en la rentabilidad de bancos y cajas, tal como se observará más adelante.

La desregulación también ha reducido las barreras legales de entrada para nuevos competidores (bancos extranjeros e instituciones financieras no bancarias), aunque este cambio sólo ha tenido, hasta la fecha, un impacto marginal en la industria. Los bancos extranjeros (definidos como aquellos en los que un banco o caja extranjera tiene una participación superior al 50 por 100) tienen una cuota de depósitos del 4,8 por 100 y una cuota de inversión crediticia del 5,6 por 100 a

ESQUEMA 1
NUEVO ENTORNO BANCARIO



31 de junio de 1991; estas cuotas han variado, en relación a 31 de diciembre de 1985, en tan sólo 1,5 y 1,1 puntos respectivamente. A pesar de esta baja penetración, la amenaza potencial de estas instituciones ha propiciado la reacción de los grandes bancos nacionales.

La evolución de la *tecnología* de procesamiento e información ha reducido las barreras tecnológicas de entrada de la industria bancaria. El coste de los equipos informáticos se ha abaratado durante los últimos cinco años de la década de los ochenta en alrededor de un 20 por 100 anual. Los paquetes informáticos que se han introducido en el mercado en la década pasada han reducido sustancialmente las necesidades de esfuerzos de desarrollo. Esta nueva realidad permite explicar la puesta en marcha del Banco Comercial Português en nueve meses, de agosto de 1985 a mayo de 1986, ofreciendo la práctica totalidad de productos para banca de particulares y banca de empresas, y la apertura del Banco 21, prevista para finales de 1991, apoyado en paquetes informáticos y con oferta similar a la anterior.

Asimismo, gracias a esa evolución, la tecnología puede utilizarse como base de estrategias diferenciadoras y sostenibles. El éxito del Banco Comercial Português, con 700.000 millones de pesetas en activos a 31 de junio de 1991 y 9.000 millones de beneficios en los primeros seis meses de este año, se explica parcialmente por las ventajas competitivas en nivel de servicio y productos derivados de la tecnología incorporada por este banco. Existen otros ejemplos de ventajas competitivas que se han desarrollado a partir de las posibilidades de la tecnología de información; Fidelity Funds explota su base de clientes de forma que puede ofrecer una relación personal al cliente, independientemente del empleado que lo atiende, y aprovechar el potencial de venta cruzada con costes de distribución muy bajos; El Corte Inglés explota la tecnología de procesamiento de imagen de forma que sus extractos mensuales le dan

una ventaja competitiva clara en nivel de servicio.

En el campo de la *gestión*, se aprecia una mayor voluntad en la alta dirección de las instituciones financieras para competir. Dos factores han influido en esta voluntad. Por un lado, la dinámica del mercado de capitales, y su relevancia en la opinión pública económica, ha aumentado considerablemente la presión sobre los directivos de los bancos para obtener una mayor rentabilidad. Asimismo, la incorporación en puestos directivos de los bancos comerciales de ejecutivos procedentes de otras industrias, fundamentalmente bienes de consumo y banca de inversiones, ha introducido esquemas de forma de competencia y de asunción de riesgos bastante distintos e innovadores.

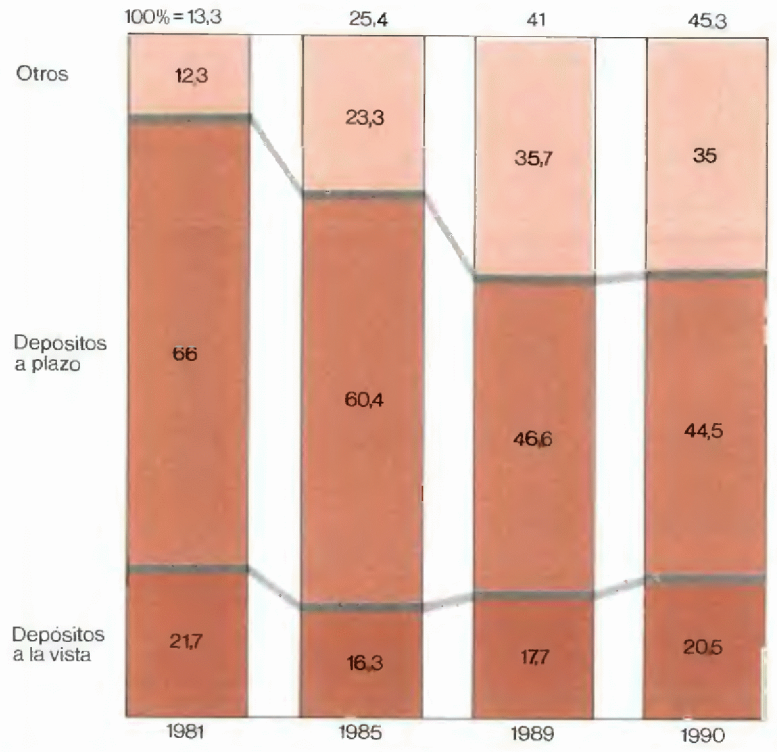
Esta «nueva competencia» se centra en las fuentes básicas de ingresos (depósitos a la vista), utiliza instrumentos de captación masiva y nacional de clientes (los gastos de publicidad de las instituciones financieras españolas se duplicaron durante el período de septiembre a diciembre de 1989, cuando el Banco Santander lanzó la supercuenta) e, indirectamente, genera una mayor sofisticación en la clientela.

El esquema 1 ilustra la incidencia de estos cambios en el entorno de la banca comercial europea.

Todos estos cambios han alterado las características del mercado, afectando a los aspectos económicos que se tratan a continuación.

Los activos financieros tradicionales (depósitos) tienen en España un peso en la totalidad de los fondos en manos de los particulares muy superior al que tienen en otros países europeos

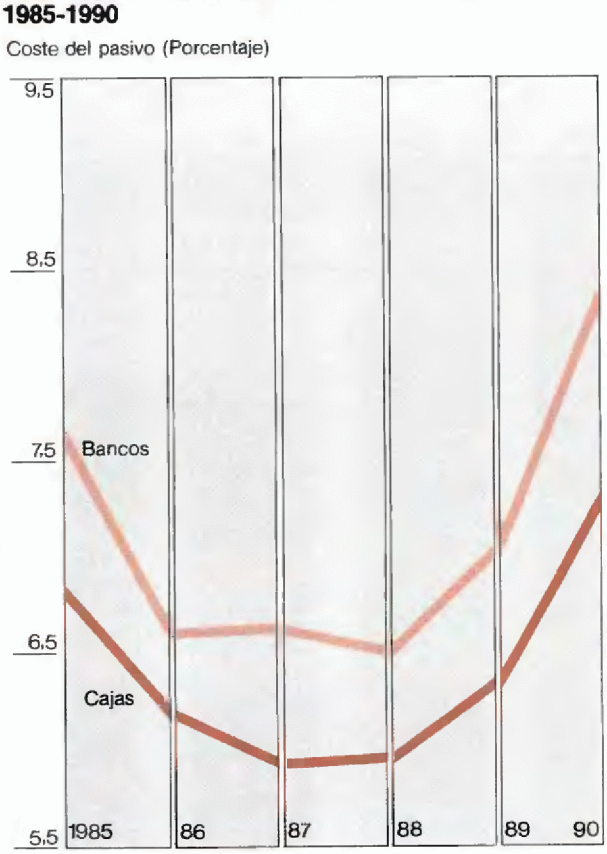
GRAFICO 1
ESTRUCTURA DE LOS ACTIVOS LIQUIDOS EN MANOS DEL PUBLICO
Evolución de los ALP, 1981-1990
(Porcentajes)

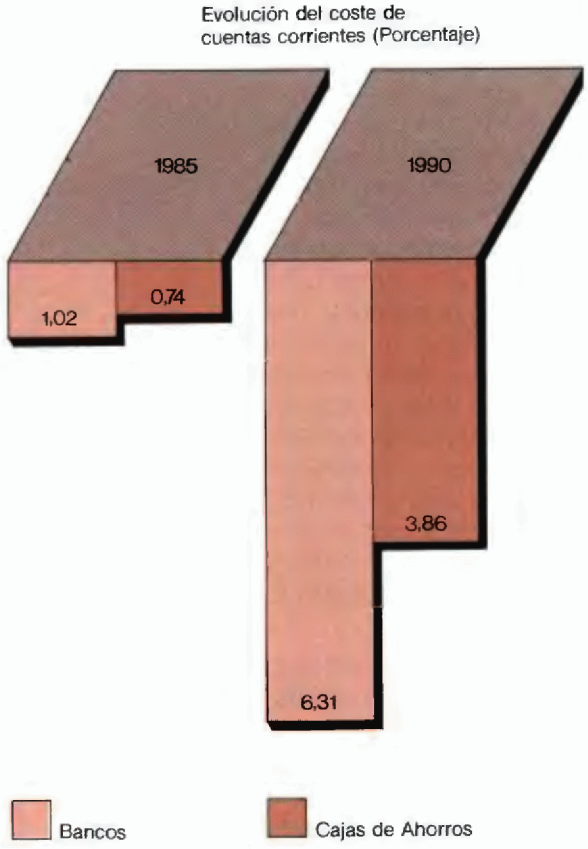


más desarrollados. Así, mientras esos productos representaban en 1989 entre el 24 y el 50 por 100 del total de esos fondos en varios países europeos, en España integraban el 73 por 100 del total de fondos. Para explicar la transformación de la estructura española, conviene examinar la evolución de los activos líquidos. Mientras que en 1981 los depósitos representaban en España casi el 90 por 100 de los activos líquidos en manos del público, en 1989 habían reducido su importancia al 64 por 100, aproximándose a la estructura existente en Europa. Sin embargo, la remuneración de los depósitos a la vista cambió el signo de esa clara tendencia y estabilizó el peso de los depósitos en el 65 por 100 de los activos líquidos en manos del público. Esta estabilización se debió al incremento relativo de los depósitos a la vista, que en 1990 representaron el 20,5 por 100 de dichos activos, después de tener un peso entre el 16,3 y el 17,7 por 100 en los cuatro años anteriores (gráfico 1).

La modificación del binomio liquidez/rentabilidad no sólo ha preservado la importancia relativa de los depósitos entre la totalidad de los activos líquidos en manos del público, sino que ha

GRAFICO 2
EVOLUCION DEL COSTE DE LOS DEPOSITOS 1985-1990





Fuente: Banco de España.

afectado sustancialmente al coste del pasivo de las instituciones financieras tradicionales. Durante la segunda mitad de la década de los ochenta, los bancos y las cajas gestionaron a la baja su coste del pasivo, que se redujo en casi un punto y medio para los bancos, y en algo más de un punto para las cajas, entre 1985 y 1988. Sin embargo, en 1990 el coste del pasivo aumentó muy considerablemente en relación a los años anteriores. Tomando como referencia los valores de 1988, se observa que en los bancos el coste del pasivo en 1990 aumentó en casi dos puntos. En las cajas, este aumento fue de casi un punto y medio.

Indiscutiblemente, la causa de ambos aumentos fue la remuneración de las cuentas corrientes, cuyo coste pasó del 1,02 por 100 en 1985 al 6,31 por 100 en 1990 para los bancos, y del 0,74 al 3,86 para las cajas (gráfico 2).

II. POTENCIAL DE DIFERENCIACION EN BANCA COMERCIAL

Los cambios mencionados han aumentado sustancialmente las posibilidades de diferenciación de casi todos los componentes del sistema de negocio bancario, aunque no todos pueden transformarse en ventajas competitivas sostenibles. Para reflexionar sobre estas posibilidades de diferenciación, puede ser útil analizar la alteración que dichos cambios han producido en tres bloques del sistema de negocio de banca comercial: desarrollo de productos y *marketing*, procesamiento, y distribución.

1. Desarrollo de productos y *marketing*

El mercado se caracterizaba por la poca o nula competencia en precios y productos. El desarrollo de productos se reducía a meras mejoras de los existen-

tes. Los precios de los productos se fijaban como precios medios para cubrir costes medios. No se recogía la información de clientes para uso comercial, ya que no se concebía la necesidad de su utilización. Sin embargo, al cambiar los patrones de la demanda, los bancos comerciales y las cajas han respondido, con una dinámica inusual, innovando los productos y cambiando sus características. Asimismo, han iniciado una fuerte competencia en precios, de forma especial en productos tradicionalmente de precio cero.

Las implicaciones estratégicas de estas nuevas características del mercado para bancos comerciales y cajas se pueden concretar en la necesidad de:

- Disponer de capacidades para ser líder en el desarrollo de productos.
- Desarrollar productos o adaptar sus características a las necesidades particulares de los distintos segmentos.
- Definir una política de precios que garantice la rentabilidad de cada producto y cada cliente.
- Estructurar y utilizar la información de clientes con fines comerciales.

Poseer estas capacidades es importante para ser líder en la diferenciación de productos y/o en su comercialización. Las ventajas del líder, cuando el producto responde a necesidades reales del cliente, son muy considerables; Barclays (en menor escala) y Banco Santander son ejemplos de ello en el producto «cuenta corriente remunerada». Asimismo, disponer de esas capacidades permite responder inmediatamente a introducciones de productos nuevos por parte de los competidores; el lanzamiento masivo de fondos por parte del BBV y la reacción inmediata de Banco Santander, Banco Central y Bankinter ponen de manifiesto este aspecto.

En la medida en que los productos se transforman en *commodities* y los nuevos son replicados de inmediato, las capacidades de *marketing* y de comercialización adquieren una gran relevancia.

2. Distribución

La distribución se ha basado tradicionalmente en oficinas universales, que ofrecían todos los productos bancarios disponibles a todos los clientes. Ello llevaba a bancos comerciales y cajas a maximizar su cobertura geográfica para aumentar volumen, y su gama de productos para cubrir costes de distribución compartidos. Sin embargo, el nuevo entorno competitivo obliga a replantearse la estrategia tradicional de distribución, ya que es en este campo donde, muy probablemente, van a ganarse o perderse batallas en el negocio de banca comercial en España.

La necesidad de realizar una distribución enfocada, seleccionando el canal adecuado para cada combinación de segmento y familia de productos, con el objetivo de mejorar el impacto y la rentabilidad de la relación con el cliente, está conduciendo al desarrollo de múltiples canales para una gama muy amplia de productos.

El potencial de diferenciación en distribución es muy alto, tal como lo atestigua la experiencia de bancos comerciales y cajas, europeos y españoles, y la aparición de instituciones especialistas por segmento de clientela.

3. Procesamiento

Los cambios tecnológicos han permitido reducir el alto componente manual que tenía el procesamiento de los productos, cuya mecanización estaba inducida por el equipo central; asimismo, se han desarrollado equipos informáticos a un menor coste absoluto y por unidad de procesamiento. Con ello, se han reducido las barreras de entrada y los requisitos de escala que antes representaba para el negocio bancario. La combinación de la nueva tecnología con un proceso de ejecución correcto permite que empiecen a observarse diferencias relevantes en coste de procesamiento entre instituciones. Algunos bancos han alcanzado esta ventaja competitiva internamente, mientras que otros lo han hecho aprovechándose de los especialistas que han surgido en esta actividad.

Un ejemplo de la primera estrategia es el banco First Wachovia, que en 1975 fue la primera institución financiera en desarrollar una base de datos de clientes. Un ejemplo de la segunda estrategia es el banco First Fidelity, que vendió su departamento informático (equipos y personas) a la empresa «especialista» EDS por 200 millones de dólares norteamericanos, subcontratando a esta empresa el procesamiento. Ambas compañías acordaron que el precio del servicio de procesamiento contratado durante los primeros cuatro años no podría ser superior al coste que esta actividad representaba para First Fidelity a la fecha de la venta.

Asimismo, la tecnología de información puede ser usada como elemento diferenciador tanto en el campo de desarrollo de productos como en distribución. En ambos, permite que la diferen-

ESQUEMA 2
CARACTERISTICAS DE LA DEMANDA DE PRODUCTOS

ATRIBUTOS	PRODUCTOS					
	Medios de pago	Cuentas de ahorro	Tarjetas de crédito	Préstamos al consumo	Préstamos hipotecarios	Productos de acumulación de activos
SEGURIDAD	A	A	M	M	M	M
PROXIMIDAD	A	A/M	A	B	B	B
COSTE/DIFICULTAD DE CAMBIAR	A	M	M	B	B	M
SERVICIO	M	B	A	A	A	A
COMPLEJIDAD DEL PRODUCTO	B	B	B	B	M	A
ELASTICIDAD DEL PRECIO	B	M/B	B	A	A	M
RENTABILIDAD/RIESGO	B	B	B	—	—	A
IMPORTANCIA DE LA COMPRA	B	B	B	A	A	A
	Importancia de la red capilar y de la imagen de marca			Necesidad de capacidades diferenciadas		
	Las organizaciones tradicionales tienen ventaja			Las organizaciones especializadas y diferenciadas tienen ventaja		

A — Importancia alta M — Importancia media B — Importancia baja

ciación sea más duradera, ya que es difícil «copiar» si no se dispone de la tecnología apropiada.

Existen, por lo tanto, global y parcialmente, grandes oportunidades de diferenciación para los bancos y las cajas que sean capaces de desarrollar esta estrategia y dispongan de, o adquieran, las capacidades necesarias para actuar con rapidez. Si bien algunos bancos o cajas universales están empezando a aprovechar esta oportunidad en Europa, son los nuevos bancos y las instituciones especialistas quienes han desarrollado estrategias de éxito basadas en la especialización en alguna de las tres funciones indicadas anteriormente.

III. ESTRATEGIAS DESARROLLADAS POR LOS ESPECIALISTAS

La aparición de especialistas en Europa, y el éxito de las estrategias desarrolladas por ellos, fueron propiciados por las posibilidades de diferenciación existentes, fundamentalmente en cuanto a la demanda, a los segmentos de clientes y a la estructura del procesamiento. No se incluye en esta definición a los especialistas que surgieron como respuesta a restricciones legales; por ejemplo, las empresas de *leasing* en España. A continuación se analiza cada una de estas posibilidades de diferenciación.

1. Diferenciación en cuanto a la demanda

Las características de la demanda de productos pueden determinarse a partir de sus atributos, de entre los cuales cabe destacar los ocho siguientes: seguridad, proximidad, coste y dificultad de cambio, servicio, complejidad, elasticidad del precio, rentabilidad y riesgo, e importancia de la compra. En base a estos atributos, es posible diferenciar entre aquellos productos para los que los puntos fuertes de bancos comerciales y cajas tradicionales —red capilar e imagen de marca— son claves y aquellos que requieren capacidades diferenciadas. Entre los primeros, se encuentran los medios de pago, las cuentas de ahorro y las tarjetas de crédito. Entre los segundos, están los préstamos al consumo, los préstamos hipotecarios y los productos de acumulación de activos, siendo éstos los que, muy probablemente, crezcan más en los próximos años. Es en estos últimos productos donde las organizaciones especializadas y diferenciadas pueden desarrollar ventajas competitivas, tal como se desprende del esquema 2.

ESQUEMA 3
CARACTERISTICAS DE LOS SEGMENTOS DE CLIENTELA

	MERCADO MASIVO	RENTA ALTA	BANCA PRIVADA
GAMA DE PRODUCTOS	Productos bancarios tradicionales	Gama más amplia, incluyendo productos de acumulación de activos	Gama extensa de productos personalizados
CARACTERISTICAS DE LA DEMANDA	Nivel de servicio estandarizado Proximidad Seguridad Productos de bajo coste	Mejores niveles de servicio Imagen Flexibilidad	Nivel de servicio muy alto Baja sensibilidad al precio Confidencialidad Basado en relación con el cliente

Las diferentes características de cada segmento crean oportunidades de estrategias de negocio diferenciadas

2. Diferenciación en cuanto a segmentos de clientela

Las claras diferencias que existen en el comportamiento financiero de los distintos segmentos de clientela, y en el nivel de servicio que demandan, ofrecen a las instituciones financieras un importante potencial para diferenciarse en la forma de servir a cada uno de ellos. Actualmente, la gran mayoría de bancos comerciales y cajas atienden a todos los grupos de clientes particulares y PYME a través de la misma red de distribución, por lo que son casi evidentes las oportunidades que existen de servir a estos clientes de forma más especializada. El esquema 3 muestra la gama de productos y las características de la demanda en los tres segmentos clásicos de particulares: mercado masivo, renta alta y grandes fortunas. De este análisis se deducen las oportunidades de estrategias de negocio diferenciadas por segmento.

3. Diferenciación en cuanto al procesamiento

La tecnología de la información evoluciona de forma tal que brinda posibilidades de mejoras relevantes en los costes unitarios de procesamiento. La materialización de estas oportunidades por parte de empresas que «empiezan de cero» permite minimizar dichos costes unitarios, ya que aúna las ventajas tecnológicas y las derivadas de la definición *exnovo* de los procesos de ejecución y de la adecuación de los recursos humanos a incorporar.

Estas reflexiones permiten entender las estrategias seguidas por los distintos especialistas. Hay *especialistas en productos,* que compiten en los tipos de productos que poseen el mayor potencial de diferenciación: préstamos hipotecarios, préstamos al consumo y fondos de inversión. Los especialistas se diferencian

ESQUEMA 4
ESTRATEGIAS DE ESPECIALISTAS

	PRODUCTO/ SEGMENTO	AREA DE ESPECIALIZACION	ESTRATEGIA	EJEMPLO
ESPECIALISTAS EN PRODUCTOS	— Préstamos hipotecarios	Precio y servicio	Diferencia en calidad de producto y rapidez de servicio, siendo competitivos en precio	Mortgage Corporation
	— Préstamos al consumo	Precio, servicio y distribución	Capacidades en punto de venta y de entrega/servicio	Cofica Finamersa
	— Fondos de inversión	Asesoramiento y rentabilidad	Capacidades superiores en desarrollo de productos y distribución	Allied Dunbar
ESPECIALISTAS EN DISTRIBUCION	— Paquetes de acumulación de activos	Asesoramiento y rentabilidad	Alto nivel de servicio y asesoramiento a través de personal de ventas directas	UFF
	— Particulares renta alta	Clientes sofisticados	Servicio personalizado y liderazgo en productos	BCP
	— Mercado masivo	Clientes poco sofisticados	Sistema de negocio de bajo coste con paquetes de productos simples	Nova Rede (P) Deustche Vermogensberatung
ESPECIALISTAS EN PROCESAMIENTO	— Procesamiento	Bajo coste, aumento de la eficiencia	Enfoque de "fábrica" hacia el procesamiento	Co-op Barclaycard EDS

de los bancos universales y las cajas tradicionales, ya que se centran en los atributos más importantes de estos productos y los distribuyen de forma más efectiva. Existen también *especialistas en la distribución,* que se centran bien en productos de acumulación de activos, bien en segmentos de clientes tales como los particulares de renta alta o las PYME. Por último, algunas empresas se han *especializado en el procesamiento* a bajo coste de ciertos productos o transacciones financieras.

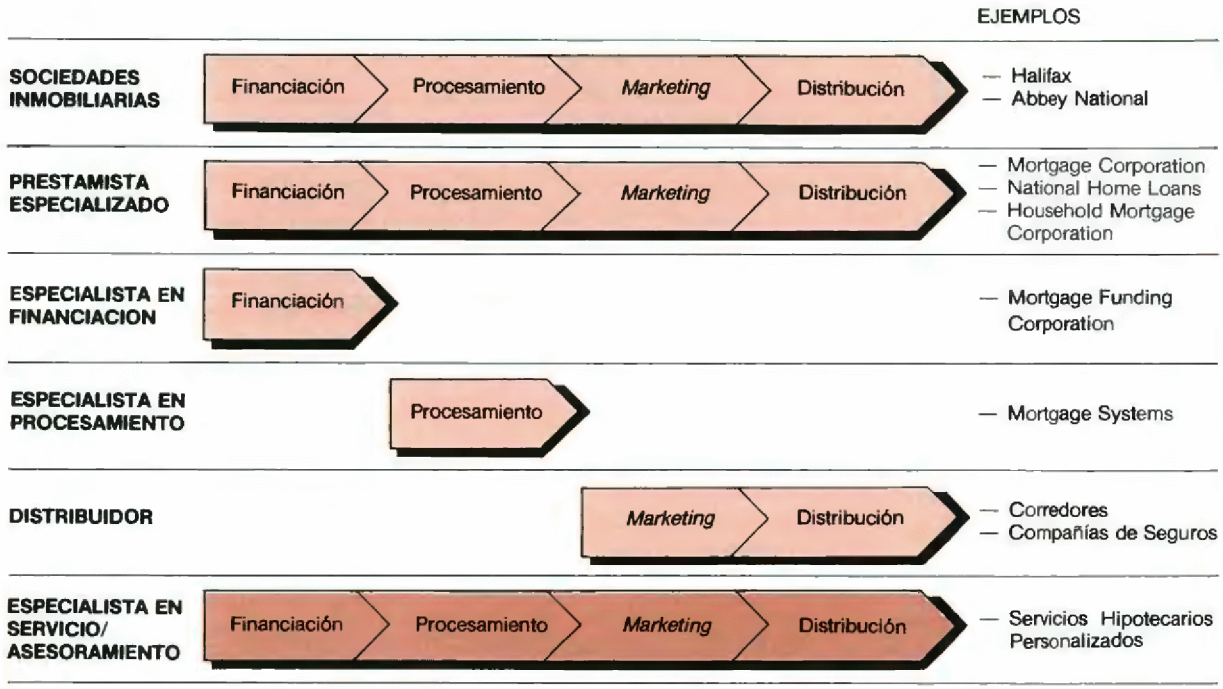
El esquema 4 presenta ejemplos de especialistas europeos en productos, distribución y procesamiento. Se describe el producto o segmento en el que actúan, su área de especialización y su estrategia.

En España existen algunos especialistas que han desarrollado una diferenciación, bien en productos (fundamentalmente en préstamos al consumo a través de prescriptores), en distribución (redes de oficinas exclusivas para ciertos segmentos de clientes), o en procesamiento.

El funcionamiento de un especialista puede contemplarse en su totalidad al analizar el sistema de negocio desarrollado por alguno de ellos. El ejemplo de los especialistas en préstamos hipotecarios puede ser ilustrativo. Estas instituciones tratan de diferenciarse fundamentalmente en la introducción de nuevos productos y en la rapidez de servicio. Para analizar la forma de lograr ambos objetivos, es conveniente considerar las fases del sistema de negocio necesarias para crear y distribuir hipotecas, y reflexionar sobre las diferencias que se pueden alcanzar en cada una de ellas. Las fases de este sistema de negocio son: financiación, desarrollo de productos y *marketing,* valoración del riesgo, procesamiento y distribución.

En *financiación,* las diferencias desarrolladas por los especialistas se han centrado en el acceso a fondos con tasas competitivas (independientemente de que los grandes bancos hubieran podido obtener mejores tasas) a través

ESQUEMA 5
SISTEMAS DE NEGOCIO ESPECIALIZADOS EN PRESTAMOS HIPOTECARIOS (Reino Unido)



de mercados mayoristas, o en el desarrollo de estructuras de financiación innovadoras. En *desarrollo de productos* y *marketing,* estas instituciones disponen de capacidades para desarrollar productos a la medida —por ejemplo, ajustando la cuota y definiéndolos en moneda extranjera— y de forma muy rápida —por ejemplo, en dos semanas, frente a los tres meses que necesitan otros competidores. En *valoración del riesgo,* la toma de decisiones se realiza en dos días, en lugar de en una o dos semanas; para ello, se apoyan en sistemas expertos. En *procesamiento,* disponen de sistemas flexibles que permiten la introducción rápida de productos y servicios. Por último, en *distribución,* el uso de canales múltiples, frecuentemente de terceros, es una constante en estas instituciones.

Todos estos aspectos —precio y productos muy competitivos, rapidez de servicio y calidad de servicio— crean, en su conjunto, una ventaja competitiva relevante para el especialista.

El mercado financiero del Reino Unido es un ejemplo claro de especialistas en financiación hipotecaria, cuya cuota de nuevas hipotecas era del 11 por 100 en 1988, con un crecimiento siete veces superior al de bancos comerciales y cajas durante el período 1983-1988. El esquema 5 detalla la especialización de algunas de estas instituciones británicas.

IV. IMPLICACIONES PARA BANCOS Y CAJAS UNIVERSALES: REESTRUCTURACION

Los bancos y las cajas universales tienen, sin ninguna duda, una posición muy fuerte en el mercado de banca comercial, que se concreta en su dominio de los medios de pago, en su importante base de clientes, en su potente posición de marca y en el poder económico de su tamaño absoluto. Debido a ello, los especialistas independientes difícilmente serán una gran amenaza a corto plazo para esas instituciones.

A pesar de ello, el éxito relativo de los especialistas debería hacer reflexionar a bancos y cajas uni-

versales, no sólo sobre utilizar la compra de una de estas instituciones como vehículo de entrada en un tercer país (estrategia seguida por Dresdner Bank, Bank in Liechtenstein, Société Générale e HypoBank para entrar en el mercado británico de fondos de inversión), sino sobre *la conveniencia y posibilidad de desarrollar estrategias similares internamente*. Este último ha sido el comportamiento seguido por NatWest para responder a la competencia existente en el mercado hipotecario británico de principios de la década de los ochenta; este banco creó una unidad separada y especialista en ese negocio, NatWest Home Loans, cuyos activos vivos han crecido, durante el período de 1984 a 1988, el doble que los de las sociedades inmobiliarias. Dada la fuerte posición de mercado de algunos bancos y cajas, probablemente los primeros en desarrollar una estrategia de este tipo podrían obtener una ventaja significativa sobre sus competidores.

Todo ello permite afirmar que los bancos y las cajas sólo podrán desarrollar ventajas competitivas sostenibles si alcanzan la eficacia de los especialistas en cada negocio; difícilmente podrán hacerlo si continúan subsidiando actividades no rentables, o poco rentables, por otras. Todo banco o caja universal que desee cubrir todas las necesidades financieras de los distintos segmentos de particulares y empresas, de forma rentable y ofreciendo el nivel de servicio que demandan los varios tipos de clientes, deberá desarrollar una gran variedad de capacidades. Desarrollar o incorporar estas capacidades dentro del concepto tradicional de estructura organizativa bancaria es, probablemente, muy difícil; las jerarquías y la lentitud en la toma de decisiones son obstáculos muy relevantes que dificultan la creación de una mentalidad empresarial. De forma ilustrativa, se puede reflexionar sobre las dificultades que experimentará un banco o caja universal que quiera desarrollar, dentro de su estructura tradicional, la configuración organizativa necesaria para disponer de una unidad de distribución especializada en el segmento de particulares de renta alta.

1. Configuración organizativa para particulares de renta alta

La puesta en marcha de una estrategia que responda, correcta y diferencialmente, al comportamiento financiero y a las demandas de nivel de servicio del segmento de particulares de renta alta requiere que la totalidad de la organización tenga una cultura, unas capacidades, unos sistemas de gestión y una forma general de trabajar sustancialmente diferentes a las tradicionales de un banco o caja universal. Desarrollar esta organización en una institución universal es muy difícil sin una reestructuración que implante empresas o unidades especializadas con autonomía de gestión.

En relación a la *cultura,* la totalidad del banco o caja debe creer en los valores básicos de la propuesta diferenciada de actuación. El concepto de «clientes», la cobertura profesional y activa de sus necesidades, la atención personalizada y la óptima calidad de servicio deben ser principios aceptados y «vividos» por todo el equipo humano. Si se desarrollara la red de particulares de renta alta dentro del propio banco o caja (por ejemplo, vía módulos en las oficinas tradicionales), deberían convivir dos culturas en la misma organización. Lograr esta convivencia en una misma oficina es difícil, aunque quizá sea la única alternativa para algunos bancos tradicionales. Este obstáculo es grave, ya que la cultura es la variable clave para asegurar el nivel de servicio que exige la propuesta de valor especializada para este segmento.

La *gestión,* realizada con un alto grado de autonomía y descentralización en la toma de decisiones, debe estar orientada a la obtención de resultados y apoyada en el rigor profesional; si bien este requisito no debería ser exclusivo de este segmento, en él es clave. La estandarización y la jerarquía, como mecanismo de transmisión y forma de gestión, frecuentes en la banca tradicional, son elementos perturbadores para actuar en este segmento.

En la *estructura organizativa,* la pirámide de autoridad de los recursos de atención al cliente ha de estar basada en la experiencia acumulada y, consecuentemente, en la capacidad de servir mejor al cliente. Introducir este concepto en un banco o caja tradicional es lento, y podría obligar a la coexistencia de dos modelos de estructura organizativa en una misma institución, tanto a escala de oficinas como de servicios centrales; ello puede causar conflictos que requerirían esfuerzo y atención del equipo directivo para su solución.

La complejidad en la ejecución de la propuesta de valor y los elevados estándares de nivel de servicio requieren importantes *capacidades.* Los gestores han de tener una sólida formación profesional como especialistas en clientes y usuarios de tecnología avanzada y en las relaciones interpersonales. La actividad de

marketing del banco o caja debe especializarse, lo que es muy difícil a menos que la institución se estructure, hasta su máximo nivel, por clientes y existan unidades de *marketing* separadas.

Los *sistemas* han de responder al hecho de que la unidad básica de responsabilidad es el gestor de clientes y la unidad básica de resultados es el cliente. Ello exige un sistema de información de gestión que permita medir la rentabilidad por cliente y conocer su posición global en el banco o caja. Los sistemas de objetivos e incentivos han de estar basados en la obtención de resultados por cartera de clientes y no por oficina, como generalmente ocurre en varios bancos o cajas universales. Sin embargo, en sistemas informáticos, es difícil lograr autonomía para la «red de particulares de renta alta» en prioridades de desarrollo. Asegurar esta autonomía requiere esfuerzo y atención del equipo directivo para resolver los problemas que surjan entre la «unidad del segmento alto» y sistemas informáticos.

En cuanto a *recursos humanos,* es necesario hacer convivir en el banco o caja distintos sistemas de objetivos y estructuras de compensación. Asimismo, para servir a este segmento, es preciso atraer y motivar recursos humanos de perfil frecuentemente más completo que el tradicional. Ello puede ser difícil de lograr cuando estas personas forman parte de un banco universal.

Sin embargo, sí es posible para un banco o caja universal desarrollar todo ese conjunto de capacidades a través de unidades especialistas integrantes del mismo grupo bancario, pero con gran autonomía de gestión; esta autonomía alcanzaría a la red de distribución y a *marketing,* y podría incluir informática. Para que esta estrategia de unidades diferenciadas sea factible, los bancos y las cajas universales deben reestructurarse.

Esta reestructuración, cuyo objetivo es adoptar la forma de operar de los especialistas (enfoque, altas capacidades y ejecución excelente) manteniendo y aprovechando las fuerzas del modelo de las instituciones universales (amplia base de clientes, fuerte posición de marca y poder económico), implica crear unidades separadas en áreas donde la especialización sea requisito fundamental, mientras que otras funciones pueden mantenerse a nivel central. El banco o la caja universal del futuro puede ser un conglomerado de «empresas» especializadas en algunos productos, en algunos clientes o en algunas partes específicas del sistema de negocio, con un *holding* de empresas central.

2. Empresas especializadas

La definición de las empresas especializadas que se deberían crear requiere reflexionar sobre el comportamiento financiero de los distintos segmentos del mercado, los requisitos de distribución para cada uno de ellos y sus necesidades de productos. En lo referente al mercado de particulares, el comportamiento financiero de los clientes permite diferenciar tres grandes segmentos: mercado masivo, renta alta y banca privada. Independientemente de la subsegmentación que se pueda realizar en cada uno de ellos, estos clientes presentan importantes diferencias entre sí en lo referente a la gama de productos que utilizan, y al servicio y atributos que demandan del banco; por lo cual, los requisitos de distribución para cada segmento varían a escala global y por tipo de producto.

En líneas generales, la mayoría de las oficinas de bancos y cajas están diseñadas para servir al segmento masivo. Mediante la red de oficinas tradicionales, con productos o paquetes de productos simples de bajo coste y con un nivel de servicio estandarizado, pueden atenderse sus necesidades financieras. Sin embargo, debido al hecho de que la mitad de la financiación que absorbe este segmento es distribuida a través de prescriptores, es preciso tener las capacidades necesarias (desarrollo de productos, distribución, valoración del riesgo, procesamiento) para servir a este segmento. Ello, muy probablemente, obligue a disponer de una empresa de préstamos al consumo y otra de préstamos hipotecarios, con capacidades para proveer tanto a las oficinas como a los prescriptores.

Es muy probable que el segmento de particulares de renta alta requiera una red de distribución exclusiva que asegure el nivel de servicio, la imagen y la flexibilidad que demandan estos clientes. Difícilmente estas tres características pueden serle ofrecidas a un particular de renta alta si es atendido en una oficina universal. Esta red tendría una capilaridad muy inferior a la del mercado masivo, por razones tanto de comportamiento financiero del cliente como de tamaño del mercado. Asimismo, cabe destacar la importancia creciente que tiene para este segmento la oferta de fondos de inversión; el aspecto clave del sistema de negocio de los fondos de inversión está en la selección de los activos que deben componer la cartera, en su *marketing* y en la distribución.

En lo referente al segmento de banca privada, la necesidad de red especializada y reducida se acentúa enormemente.

En el mercado de empresas, la ya tradicional necesidad de un grupo de personas dedicadas a grandes empresas se extiende al segmento de PYME, en forma de red especializada con capilaridad. Las peculiaridades de estos clientes aconsejan servirlos a través de una red adaptada a sus necesidades, en la que se ubiquen gestores de clientes y personal operativo especializado.

Esta reflexión permite concebir nueve tipos de empresas especializadas. Tres especialistas en productos: préstamos al consumo, préstamos hipotecarios, y fondos de inversión; cinco especialistas en distribución: particulares de masa, particulares de renta alta, particulares de banca privada, PYME, y grandes empresas; y una especializada en procesamiento.

A continuación, se describen los rasgos fundamentales del funcionamiento e integración de estas empresas.

1) *La empresa de préstamos al consumo* debería tener un sistema de negocio totalmente integrado para poder controlar el nivel de servicio que ha de dar tanto a las oficinas como a los prescriptores. El dominio de todo el sistema de negocio mejoraría el desarrollo rápido de productos a medida para el prescriptor y el enfoque de la distribución en el punto de venta. Adicionalmente, la red de oficinas de banco o caja debería beneficiarse de las capacidades de esta empresa en la utilización de sistemas expertos de análisis de crédito.

2) *La empresa de hipotecas* sería responsable del desarrollo de productos, la valoración del riesgo y el procesamiento. La distribución de las hipotecas podría hacerse a través de la red del banco, tanto las oficinas del mercado masivo como las del segmento de renta alta, y mediante personal de ventas dirigido a prescriptores. De esta forma, se podrían obtener las ventajas de los especialistas; es decir, innovación de productos, eficiencia en el proceso y servicio superior.

3) *La empresa de fondos de inversión* sería responsable de seleccionar la cartera de productos más adecuada, comprándolos a unidades del *holding* o a terceros. Se distribuirían de forma estandarizada a las oficinas, y mediante una fuerza de ventas capacitada que pudiera actuar como «asesor financiero» en los segmentos de mayor valor. El procesamiento de los productos podría ser subcontratado a la unidad correspondiente del *holding* o a un tercero.

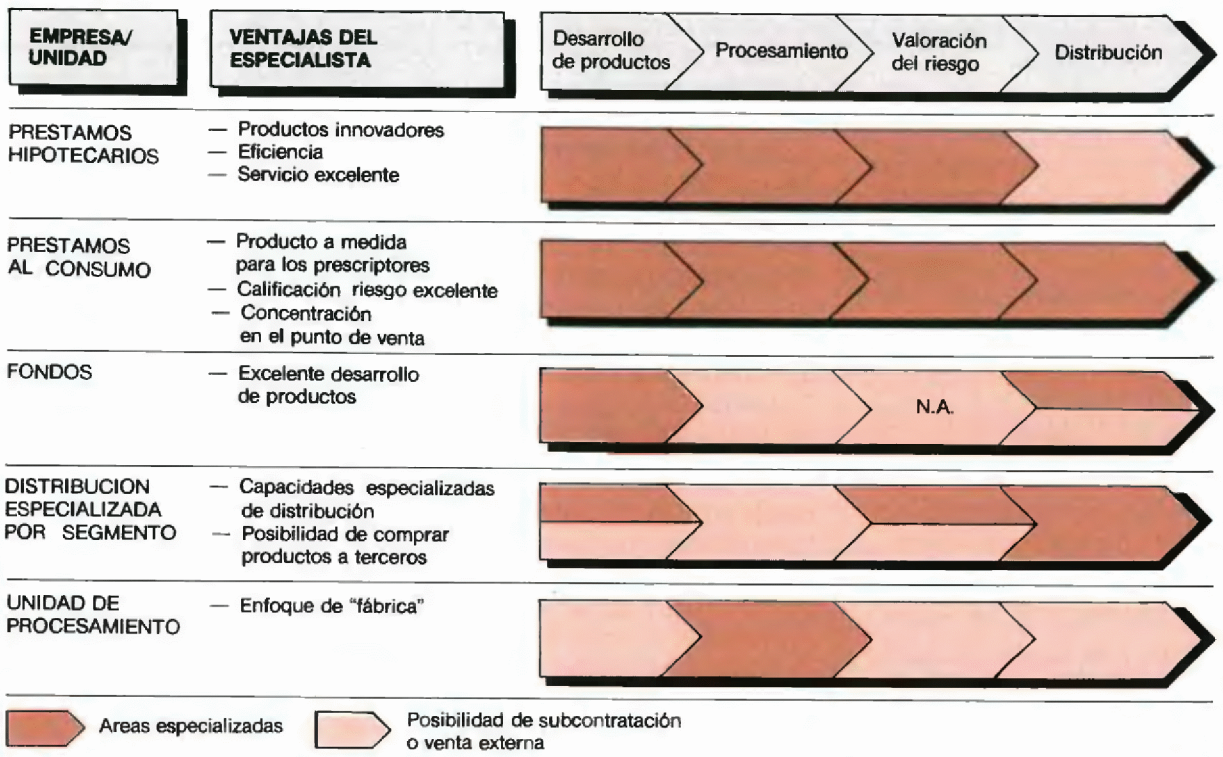
4) *La empresa de distribución a particulares de masa* se formaría a partir de la red capilar del banco o la caja universal, buscaría la minimización de los costes de distribución a través de la estandarización y la tecnología, y se apoyaría en los servicios centrales del grupo para los productos de medios de pago y ahorro, en las empresas de préstamos al consumo y préstamos hipotecarios para productos de financiación, y en la empresa de fondos para los productos de inversión. En principio, todos estos productos serían vendidos en todas las oficinas; la venta de productos que requieren mayor esfuerzo individual de comunicación, por ejemplo ciertos seguros, debería circunscribirse a aquellas oficinas con mercado potencial y recursos humanos disponibles. El procesamiento de las transacciones se haría a través de la empresa especialista. Esta empresa de distribución dispondría de su propia unidad de *marketing* operativo.

5) *La empresa de distribución a particulares de renta alta* se basaría en la figura del gestor de cliente, responsable de la relación del banco o caja con el cliente, y en la oferta de un alto nivel de servicio global. Su red de distribución podría estar nutrida por oficinas del banco o caja, previo rediseño interno. Se apoyaría en los servicios centrales para productos de medios de pago y ahorro, en las empresas de productos para préstamos y fondos, y en la empresa de procesamiento. Dispondría de una unidad de *marketing* operativo, y podría comprar productos a terceros.

6) *La empresa de distribución a particulares de banca privada* también se basaría en la figura del gestor de cliente y en la oferta de un nivel de servicio muy alto. Su red de distribución, muy reducida, comportaría la imagen de confidencialidad y exclusividad. Ofrecería una gama extensa de productos bancarios y parabancarios totalmente personalizados, que se apoyaría en la empresa de banca mayorista *(wholesale banking)* del grupo, y podría comprar productos a terceros.

7) *La empresa de distribución a PYME* se basaría en la figura del gestor de cliente, apoyado en especialistas de productos. Su red de distribución podría ser nutrida por oficinas del banco o caja, previo rediseño interno. Se apoyaría en los servicios centrales para productos de medios de pago, y en la empresa de procesamiento. Dispondría de una unidad de *marketing* operativo, y podría comprar productos a terceros.

ESQUEMA 6
PAPEL DE LAS UNIDADES ESPECIALIZADAS



8) *La empresa de grandes empresas,* al servir a un mercado cada vez más de transacciones, y no sólo de relaciones, debería apoyarse en tres figuras: el gestor de cliente, la mesa de tesorería y los especialistas. Además de contar con sus propias oficinas, reducidas en número, utilizaría la red de la empresa de distribución a particulares de masa y la de la empresa de distribución a PYME. Dispondría de capacidades propias para diseño de productos.

9) Por último, *la unidad de procesamiento* se haría cargo de los sistemas de pago y de los servicios transaccionales. Operaría de forma centralizada, tipo fábrica, en lugar de ser dividida en distintos centros operativos para cada empresa, en aquellos procesos donde la especialización no ofrece ventajas de costes o de nivel de servicio.

De esta forma, ninguna de las empresas o unidades especializadas habría de operar como una empresa totalmente integrada, sino que se concentraría en aquellas actividades del sistema de negocio donde pudiera obtener una verdadera ventaja competitiva. El esquema 6 presenta el papel a desempeñar por cada una de las empresas o unidades, e indica la ventaja del especialista incorporada en la empresa o unidad.

Finalmente, es importante destacar que, para asegurar el éxito de este enfoque organizativo, es indispensable que cada una de las empresas o unidades separadas sea verdaderamente independiente en términos de gestión y operaciones. Esto implica que la gestión debe ser independiente en cada empresa o unidad; cada una de ellas debe tener su propia cuenta de resultados y relacionar la remuneración con tales resultados.

3. Unidades centrales

El objetivo de la reestructuración es incorporar a los bancos y cajas universales las ventajas de los especialistas y, a la vez, explotar al máximo los puntos fuertes de su posición universal. Por lo tanto, algunas funciones se deben mantener centralizadas,

ya que de esta forma se añade valor sustancial a la totalidad del banco o caja. Entre estas funciones, deben estar la información de clientes, la estrategia global, la gestión de activos y pasivos, y la licencia bancaria.

La *información de clientes* es, sin duda, la función central más importante. Si no se utiliza un sistema de información integrado, es difícil lograr una eficacia comercial total, y no se puede explotar uno de los puntos fuertes tradicionales de los bancos y cajas universales, su base de clientes. Para asegurar el uso eficiente de la información en este esquema organizativo, es necesario formalizar el intercambio de información entre las distintas empresas o unidades y el *holding*.

La *estrategia global* debe definirse a nivel central. La gestión coordinada de las interacciones entre las distintas empresas o unidades permite fijar una dirección común.

El mantenimiento de una *gestión de activos y pasivos* centralizada asegura la administración global de la liquidez y el acceso a fondos más baratos.

Al existir una única *licencia bancaria,* no sólo se garantiza un punto único de contacto, sino que se optimizan los requisitos de capital.

4. Implicaciones para la organización

Realizar este proceso de cambio en un banco o caja universal tradicional requiere modificaciones drásticas, y no sólo en términos de estructura, sino en todos los componentes organizativos.

La *estrategia* de este nuevo enfoque consiste en que cada empresa especializada se centre en los puntos fuertes claves para asegurar el nivel de servicio requerido para cada segmento objetivo, en lugar de estar totalmente integrada y proveer servicios completos. Este concepto requiere una *estructura* en la que las unidades de negocios y la *globalidad de la organización estén especializadas,* con cuentas de resultados separadas y gestión enfocada. Este requisito difiere de la situación general de los bancos y las cajas tradicionales, que se caracterizan por su filosofía de integración vertical, costes compartidos, organización territorial y gestión de arriba a abajo.

Los *sistemas* necesarios para poner en marcha esta nueva estructura han de estar descentralizados en cada empresa o unidad de negocio. El *equipo humano* ha de estar orientado hacia el servicio, centrado en la productividad y recompensado en función de los resultados; el enfoque administrativo y la remuneración estándar son frenos para esta reestructuración. Las *capacidades* deben alcanzar un gran nivel, con predominio de las comerciales —en el sentido de que «toda la organización vende»—, por lo que deben perder predominio las capacidades administrativas. El *estilo de dirección* debe ser empresarial y conducir a la automatización, en lugar de burocrático y jerárquico. Por último, la *cultura* debe enfatizar la rentabilidad y el valor para el cliente, frente al *status* y el tamaño.

Las importantes diferencias entre la situación actual y la que se requiere para implantar el nuevo concepto organizativo transforman en crítica la necesidad de definir un camino claro para el proceso de cambio, y de entender el impacto de estos cambios en la estrategia individual del banco o caja.

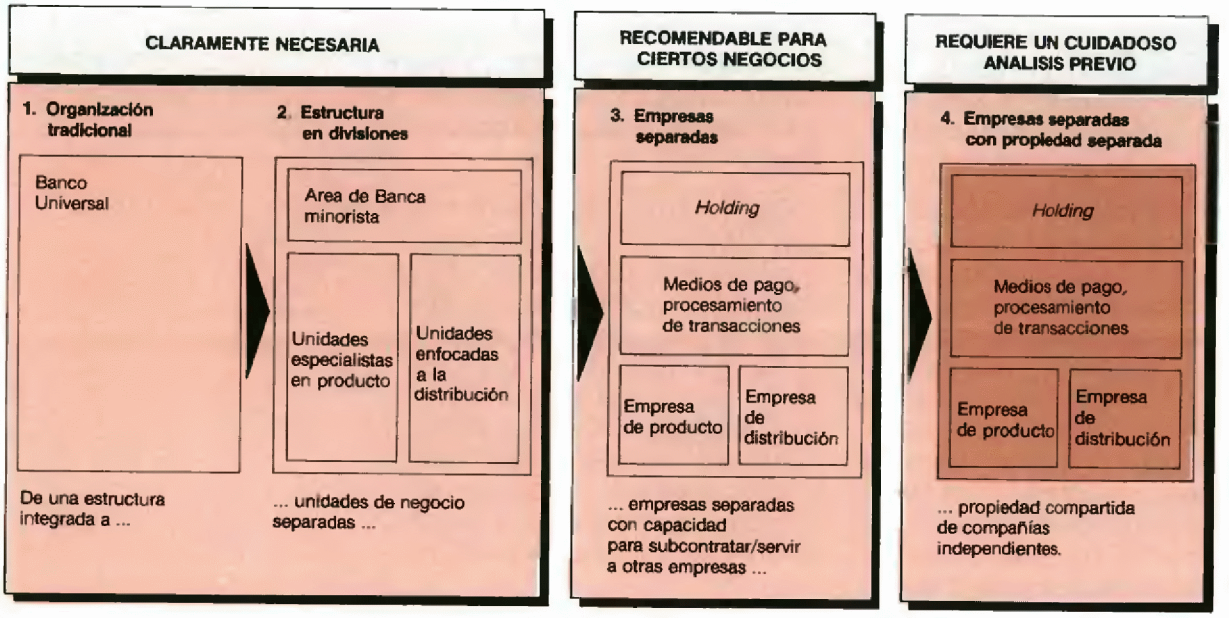
V. PUESTA EN MARCHA DE LA REESTRUCTURACION

La puesta en marcha del nuevo concepto organizativo debería realizarse de forma gradual, con el objetivo de que la organización pueda asimilar este cambio drástico. Los pasos a seguir y el tiempo necesario para la asimilación variarán en cada institución. Sin embargo, es posible pensar en un proceso de cambio en tres etapas. Una institución puede emprender una reorganización que acabe en cada una de las dos primeras etapas o que llegue hasta el final.

Condición necesaria para emprender cualquier etapa es disponer de un sistema que permita *identificar* los resultados por unidad de negocio.

La *primera etapa* podría ser la creación de unidades separadas por división, dentro del banco comercial o caja. La *segunda etapa* consistiría en transformar estas unidades en empresas especialistas independientes, con facultades para subcontratar o suministrarse a través de terceros; por ello, es necesario otorgar a estas unidades el estatuto de empresas. Por *último,* como en cualquier conglomerado, el banco o caja decidiría la estructura óptima del grupo y las áreas que le proporcionarían una ventaja competitiva; como resultado de ello, algunas empresas podrían ser vendidas o cambiar su estructura de capital, contemplándose la alternativa de mantener una participación mayoritaria o minoritaria en ellas. El esquema 7 presenta las distintas etapas de la reestructuración.

ESQUEMA 7
ETAPAS DE REESTRUCTURACION



Para la puesta en marcha de la primera etapa, *unidades especializadas,* es crucial definir de forma clara la misión de cada unidad y establecer barreras precisas de autonomía, estructurando adecuadamente la relación entre la unidad y la organización tradicional del banco. Los factores más importantes para asegurar el éxito de este cambio pueden agruparse en los cinco siguientes: manifestar explícitamente el compromiso total de la alta dirección del banco o caja; empezar la reorganización en las áreas más independientes; nombrar como responsables de las unidades a directivos con potencial; establecer fronteras precisas de autonomía, y definir precios de transferencia internos. Los principales obstáculos de este proceso de cambio tienen su origen en las relaciones entre las unidades especializadas y la organización tradicional, la demora de las decisiones por parte de la estructura jerárquica tradicional, la incorporación del personal adecuado a las unidades nuevas y la falta de capacidad para medir su rentabilidad. Razones legales o de gestión de recursos humanos pueden justificar que ésta sea la última etapa factible de reestructuración para ciertas instituciones financieras.

Realizar la transición de la etapa de estructura en divisiones a la de *empresas separadas* es mucho más difícil, especialmente debido a los requisitos de recursos humanos y a la necesidad de poner en marcha, en todos los niveles organizativos, los conceptos de subcontratación y venta a terceros independientes. En este proceso, además del imprescindible apoyo de la alta dirección, es fundamental asegurar que el equipo directivo de cada empresa tenga mentalidad empresarial, formular una clara y precisa planificación estratégica y realizar una investigación sobre marcas que permita aprovechar al máximo la fuerza de imagen del banco o caja. Los obstáculos más importantes, además de los inherentes a la coordinación entre las empresas y las unidades centrales, radican en la implantación de los conceptos de subcontratación y de venta a terceros, y en la incorporación de recursos humanos con las capacidades necesarias. Barclays Bank es un ejemplo en Europa de institución financiera que está evolucionando en esta dirección. Ha creado empresas separadas para negocios específicos, decidiéndose por la utilización de marcas distintas para cada una de ellas. Está organizado en dos grandes bloques: banca al por menor y banca corporativa. En banca al por menor, dispone de la red de oficinas para medios de pago y

distribución; de Barclays Financial Services Ltd., especializada en productos de acumulación de activos; de Barclaycard, especializada en tarjetas de crédito, y de Mercantile Credit, especializada en préstamos al consumo, *leasing* y financiación, estando esta última unidad coordinada con el bloque de banca corporativa.

Por último, la maximización de la rentabilidad del banco puede requerir *la venta de parte de las empresas* de productos o distribución a terceros. Para ello, hay que asegurarse de que el *holding* mantiene posibilidades reales de control de calidad y acceso al cliente, y de que no se deteriora la imagen corporativa. Esta forma de operar puede ser también especialmente útil para atraer directivos excepcionales a través de toma de participaciones. Un ejemplo de institución financiera que opera con éxito bajo esta estructura, sin ser propietaria al 100 por 100 de sus subsidiarias, es la Compagnie Bancaire, en Francia. El *holding* mantiene las funciones de estrategia, gestión de personal, gestión del riesgo, tesorería y financiación, aunque en varias de las principales empresas del grupo su participación no es mayoritaria.

* * *

Cuando un banco o una caja considere reestructurarse en el sentido expuesto en este documento, deberá reflexionar sobre el calendario y la forma óptima de hacerlo. En relación al calendario, es relevante tener muy presente la presión que el propio mercado está ejerciendo hacia la reestructuración; es decir, se debe determinar si ya se está demandando esta forma de operar y si existen señales de que este proceso ya ha sido iniciado por algún competidor. Para decidir sobre la forma óptima de reestructuración, el banco o caja deberá analizar sus capacidades internas; esto es, los puntos fuertes de la institución y la forma de aprovecharlos al máximo, las actividades que realizarían las nuevas unidades y qué productos o funciones podrían subcontratarse.

Obviamente, cada banco o caja deberá decidir su propio camino en este proceso de reestructuración y determinar qué etapa es la más adecuada para él, en congruencia con su posición de partida y con la motivación estratégica de la reestructuración. Asimismo, algunas instituciones pueden apoyarse en este tipo de enfoque organizativo para entrar en nuevos mercados geográficos.