

# LA BANCA UNIVERSAL: UN FUTURO EN ENTREDICHO

En el presente artículo, **Zulima Fernández** discute la utilidad real de la forma organizativa de banca federada y de la estrategia que la inspira. Para ello, comienza analizando las estructuras y estrategias tradicionales de la banca universal, y las tendencias actuales de ésta. Continúa con una descripción del modo en que se definen las estrategias de las entidades bancarias. Finalmente, entra de lleno en el examen de la necesidad de un nuevo modelo organizativo, presentando la alternativa de la banca federada en el contexto de la variedad de diseños organizativos existentes.

## I. INTRODUCCION

**E**N los últimos tiempos, se aprecia una tendencia creciente a cuestionar el futuro del banco universal tradicional; que admite depósitos y concede créditos, «tituliza» créditos y/o suscribe títulos y los vende a terceros, gestiona fondos y presta servicios financieros múltiples, sin tener un conocimiento claro de cuáles son las operaciones que realmente sostienen su cuenta de resultados, dónde ganan dinero. La concepción tradicional del banco universal ha permitido proporcionar productos y servicios no rentables, así como ofrecer otros a clientes que tampoco lo eran, gracias a un proceso de subsidiarización cruzada no cuantificado.

A ello se ha ido sumando la complejidad creciente provocada por gestionar una oferta cada vez más amplia y variada a través de la misma estructura; lo que no era especialmente grave en un entorno regulado, donde los costes adicionales provocados por estructuras deficientes podían transmitirse sin problemas a los

precios. La situación ahora ha cambiado, la competencia es más fuerte y los clientes están mejor informados, lo que empieza a suponer problemas para las entidades de depósito clásicas y un cierto cuestionamiento del banco universal en su versión tradicional. En concreto, se barajan alternativas que van desde reducir la complejidad de la estructura, sustituyéndola por otra más modular que permita mayores dosis de autonomía, hasta negar la necesidad de seguir manteniendo una oferta tan variada de productos en un mundo donde los especialistas ganan terreno. La conjunción de ambas soluciones está en la base del banco federado, que ahora se propone como alternativa a los problemas mencionados.

En las páginas siguientes, discutiremos la utilidad real de esta forma organizativa y de la estrategia que la inspira; pero para ello debemos comenzar analizando qué problemas plantean las estrategias y estructuras actuales; sólo tras conocerlas con más precisión estaremos en condiciones de discutir las alternativas de so-

lución y el papel que juegan en ellas las estructuras federadas.

## II. LA TRADICION: LA BANCA UNIVERSAL

Las entidades bancarias españolas —cajas y bancos— han seguido una estrategia típica de banca universal, siempre, por supuesto, dentro del marco regulador, restrictivo sobre todo para las cajas hasta hace relativamente poco tiempo. Esta estrategia —como es sabido— consiste en hacer una oferta amplia de productos y servicios financieros, aprovechando la explotación conjunta de una serie de recursos fácilmente compartibles, como son la red de distribución, el personal y la marca. Las entidades de depósito tradicionales tienen unos costes fijos muy elevados, que suponen alrededor del 80 por 100 del total (1) (Bryan y Allen, 1988; Bengoechea y Pizarro, 1993), que la cantidad y variedad de productos y clientes permite cubrir más fácilmente; pero que, en contrapartida, dificultan la estimación de los costes originados por cada producto o por atender a cada cliente concreto; lo que produce una subvención cruzada entre clientes y productos.

A nivel competitivo, se trata, además, de una banca de productos, esto es, con productos y servicios poco diferenciados. Todas las entidades tenían una oferta similar, donde la proximidad geográfica de la oficina acababa por ser la única diferenciación indetectable.

Las estructuras empleadas para poner en práctica esta estrategia son de perfil funcional, muy jerarquizadas; donde los derechos y responsabilidades están

perfectamente definidos en cada nivel y existen normas y procedimientos estrictos para cada tarea. El personal está bien disciplinado, con un nivel de cualificación no demasiado alto, pero muy estratificado en categorías (en España hay unas 40). Las retribuciones son predominantemente fijas y los incentivos —de haberlos— dependen de los resultados de la función asignada.

La distribución se realiza a través de una pléyade de sucursales de servicios plenos, que recolectan fondos vía depósitos y los canalizan hacia el crédito; actividades cruciales para evaluar la eficacia de la sucursal, complementadas, después, por la estimación de su cuenta de resultados. Las sucursales son el vehículo habitual para ofertar todo tipo de productos y servicios a los clientes, también de distinto tipo, que tenga la entidad en una zona geográfica, y conservan una arquitectura orientada hacia las transacciones, pese a haber aumentado la cantidad y variedad de productos (Channon, 1991). El espacio se destina casi en su totalidad a operaciones internas, al igual que el tiempo de los empleados, incluso de los comerciales (aproximadamente las tres cuartas partes, según Barallat, 1992).

Dos características podemos decir que definen este modelo: *a)* los productos se ofrecen a petición del cliente (es un sistema de producción por pedido), y *b)* es difícil dar un trato diferencial a los clientes.

Las actividades de *marketing* se centran en la promoción y publicidad; no se pretende identificar las necesidades de los clientes, analizar el comportamiento de los competidores, evaluar diferentes políticas de precios o uti-

lizar canales de distribución acordes con cada tipo de cliente (Clarke *et al.*, 1988, pág. 6); actividades todas ellas imprescindibles para actuar en mercados cada vez más competitivos. De hecho, la concepción tradicional de la banca minorista no se preocupa por estimular la *marketing* de servicios bancarios; la innovación financiera y la sofisticación creciente de la clientela no se corresponden con la preparación del personal, que no está capacitado para entender y atender las necesidades de clientes concretos o incluso anticiparse a ellos, haciéndoles ofertas por propia iniciativa. De hecho, los empleados no sólo carecen de la cualificación necesaria, tampoco han sido mentalizados para ello; se les concibe, y se consideran ellos mismos, más como funcionarios que como agentes de ventas. Se trata, pues, de un sistema que responde ante las peticiones de los clientes; pero que carece de iniciativa para sugerir y estimular la venta de nuevos productos o servicios (2).

En general, bancos y cajas son organizaciones conservadoras, aversas al riesgo y con culturas tradicionales y burocratizadas (Rohlwink, 1987, pág. 27) que afrontan con reticencia los procesos de cambio y priman la estabilidad. La fidelidad y la lealtad del personal a la institución son dos elementos claves para progresar. La cultura bancaria predominante es la de continuidad, potenciada por la regulación y el proteccionismo consiguiente a los que han estado sometidas las entidades, en especial las cajas, lo que ha reducido aún más la percepción de la necesidad de hacer cambios. Las presiones externas llevan, como mucho, a hacer lo mismo que las demás, nunca algo distinto ni mejor (Mortura, 1986, pág. 115).

Esta combinación de estrategias poco exigentes y estructuras progresivamente complejas y conformistas tenía sentido en un entorno regulado y protegido de la competencia exterior. A medida que esto cambia, la estrategia anterior empieza a ser puesta en entredicho, y con ella la estructura que la gestiona. (En el esquema 1 aparece un resumen de esta situación, así como de los problemas que plantea).

La atención indiscriminada a unos clientes, con necesidades y exigencias cada vez más divergentes, a través de una red común para todo, con un personal poco formado en la cultura del servicio y la calidad total, origina problemas crecientes. La política de subsidios cruzados, por su parte, abre brechas que los competidores especializados aprovechan para concurrir con productos más competitivos en tan sólo algunos segmentos del mercado; lo que obliga a las entidades a plantearse la necesidad de exigir niveles de rentabilidad negocio a negocio. Hay, además, un problema derivado del conflicto de intereses, por cuanto la oferta de un banco universal incluye muchos productos sustitutivos para el cliente, pero con consecuencias distintas para la entidad, por lo que los representantes de ésta pueden recomendar los productos que la favorezcan en detrimento de los intereses de los clientes. Así por ejemplo, el banco puede desincentivar la compra de títulos por miedo a perder depósitos; mientras que el acceso a información privilegiada puede inducir a vender los títulos malos y conservar los mejores en cartera, por poner sólo dos ejemplos significativos (3).

La provisión de un número creciente de productos y servicios financieros a través de la

ESQUEMA 1  
ESTRATEGIAS Y ESTRUCTURAS CLASICAS

	CARACTERISTICAS	PROBLEMAS
<b>ESTRUCTURA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jerárquica, con derechos y responsabilidades bien definidos.</li> <li>• Funcional, con controles e incentivos según tipo de función.</li> <li>• Red de distribución geográfica. Trato homogéneo a los clientes de una zona.</li> <li>• Personal disciplinado y no demasiado cualificado.</li> <li>• Orientada a la demanda. Producción por pedido.</li> <li>• Cultura burocrática y tradicional. Poco innovadora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca especialización. No se contemplan las diferencias entre tipos de clientes. No pueden explotarse ventajas competitivas específicas, como escala, habilidades, etcétera.</li> <li>• Excesiva complejidad de los sistemas de gestión. Sistemas de información/sucursal, no por tipo de cliente. Se desconocen sus necesidades y el coste de atenderlos.</li> <li>• Integración de personal con distintas cualificaciones, formas de trabajo y sistemas retributivos.</li> <li>• Integración del personal de las entidades fusionadas. Redes duplicadas.</li> </ul>
<b>ESTRATEGIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explotación de recursos comunes: personal, red de distribución, servicios centrales, marca.</li> <li>• Amplia oferta de productos.</li> <li>• Poca diferenciación de productos. Trato homogéneo a los clientes. Las medidas de diferenciación son fácilmente emulables por la competencia.</li> <li>• Subvenciones cruzadas.</li> <li>• Fusiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se presta atención a las necesidades específicas de segmentos del mercado.</li> <li>• No se promueven las ventas cruzadas.</li> <li>• Conflicto de intereses.</li> <li>• Falta de competitividad frente a entidades especializadas con menores costes fijos.</li> </ul> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">SOLUCION: CAMBIO ORGANIZATIVO</p>

misma organización aumenta paulatinamente la complejidad de la gestión; las jerarquías se van alargando y los sistemas de información clásicos se ven desbordados, sin poder proporcionar datos desagregados y en tiempo real sobre cada producto y cliente. En general, la rigidez y el alejamiento entre directivos y clientes reduce la capacidad de adaptación de la entidad ante las nuevas exigencias. A ello se añaden los problemas derivados de la integración de nuevo personal, con cualificación y cultura distintos, resultado, en unos casos, de la necesidad de contratar especialistas para realizar actividades financieras más complejas; consecuencia, en otros, de los procesos de fusión emprendidos, que han llevado a consoli-

dar plantillas con diferentes modos de hacer.

Ante estos problemas, se proponen soluciones que suponen modificar radicalmente las estructuras organizativas clásicas; sustituyéndose por otras divisionales o federadas (Crane y Eccles, 1988; Löhneysen *et al.*, 1990a y b); esto es, formadas por unidades autónomas, cada una de las cuales gestiona un negocio distinto. El modelo ya ha sido suficientemente descrito en otros artículos de esta misma Revista y de *Perspectivas del Sistema Financiero* (Grimà y Löhneysen, 1991; Fernández, 1993), por lo que nos referiremos aquí al sentido de las estructuras federales, así como a un análisis crítico de las mismas (4).

Es España, la estructura federada ha sido entusiásticamente aplicada por Argentaria y el grupo de las tres cajas vascas (BBK, Kutxa y Vital), dentro del proceso de remodelación al que ambos grupos han sido sometidos. En Europa, encontramos ejemplos significativos, como la Compagnie Bancaire de Indosuez, el Barclays y muchas cajas y cooperativas alemanas primero, y ahora el Natwest y el Deutsche Bank. El Credit Suisse, por su parte, ha concebido el *banque éclaté* (literalmente banco explotado). Todos ellos han optado por separar sus líneas de negocio; mientras que el Banc One (5) americano combina la especialización geográfica con algunas unidades especializadas en actividades productivas concretas.

Las estructuras divisionales son conocidas de antiguo, al menos en el ámbito de la industria, gracias a los estudios de Chandler (1987) y de sus epígonos sobre la gran empresa americana y europea. Ellos observaron cómo los cambios organizativos eran precedidos por otros estratégicos previos y, en particular, identificaron un empleo creciente de las estrategias de diversificación, seguido por la adopción de estructuras divisionales, necesarias, precisamente, para gestionar organizaciones cada vez más complejas por la variedad de productos y mercados atendidos.

Se trata, en cualquier caso, de una estructura que sólo se justifica cuando la organización alcanza un tamaño mínimo (Grinyer, 1982). Las empresas que no lo alcancen, aunque sean multiproductoras, pueden manejar su complejidad con estructuras funcionales. De manera similar, empresas monoproductoras, pero de gran tamaño, pueden emplear divisiones para gestionar cada actividad funcional o zona geográfica, con el propósito de reducir la complejidad y facilitar la descentralización que el crecimiento exige (Grinyer y Yassai-Ardekani, 1980; Khandwalla, 1977).

El proceso de ruptura de la organización funcional, a la que Williamson llama estructura en U precisamente porque sólo puede existir como unidad, ha continuado tras la generalización de las estructuras divisionales. De manera que en los últimos años se ha observado una disgregación creciente de muchas empresas, sustituida por la creación de redes empresariales (Snow *et al.*, 1992) donde cada entidad se especializa en una actividad de la cadena de valor. Esta nueva organización, sustentada por el establecimiento de acuerdos coope-

rativos a largo plazo, pone en entredicho la supervivencia de la empresa integrada verticalmente, ya que gracias a aquéllos se pueden reducir los costes de transacción que previamente impulsaban la integración de sucesivas actividades dentro de una jerarquía única.

El establecimiento de alianzas estratégicas entre empresas complementarias permite ganar, simultáneamente, eficiencia —cada actividad se realiza con la escala adecuada— y flexibilidad —las empresas se mantienen pequeñas e independientes—, al tiempo que se aprovechan los recursos y capacidades que cada una posea, como son conocimientos tecnológicos, acceso a los mercados o capacidad de innovación. Es decir, el establecimiento de alianzas permite que cada empresa se especialice en sus competencias básicas y adquiera el resto en el exterior, estableciendo acuerdos de subcontratación y franquicia o creando empresas conjuntas.

Pues bien, con la estructura federada —ahora de moda, y no sólo en el ámbito financiero (Handy, 1992; O'Toole y Bennis, 1992)—, se está tratando de acuñar un concepto que no sólo hace referencia a la creación de unidades autónomas muy descentralizadas, sometidas a la disciplina del mercado, sino a la incorporación al diseño de una red de relaciones estables —acuerdos— con terceros. De manera que la conjunción de ambos elementos dará origen a una constelación de unidades de negocio vinculadas entre sí por relaciones de propiedad o de otro tipo; lo que permite construir organizaciones flexibles, con capacidad de adaptación y, al mismo tiempo, eficientes y especializadas.

Esto hace que, a nuestro entender al menos, no se trate de ninguna forma organizativa nueva, sino de una mezcla —no muy claramente expuesta por sus valedores (6)— de divisionalización y alianzas, dos ideas con evidentes atractivos, pero que, como todo, no pueden aplicarse indiscriminadamente. En el campo de la dirección de empresas, hay que tener sumo cuidado con la influencia de la moda y de los consultores de éxito. En un terreno como éste, plagado de asesores, directivos famosos y escuelas de negocio, hay una gran tendencia a proponer algunas ideas sobre dirección como si fueran el bálsamo de Fierabrás, útiles en cualquier contexto; ideas que, en muchos casos, ya son conocidas, pero por otro nombre. Hay, por lo tanto, que diferenciar las propuestas seriamente fundadas de las obviedades y lugares comunes, enmascarados detrás de una retórica más o menos sofisticada, así como de las propuestas universales e infalibles que cada cierto tiempo se proponen a la consideración de los profesionales y estudiosos de la dirección de empresas.

La cuestión a dilucidar, por lo tanto, es si se dan ahora en las entidades de depósito las condiciones necesarias para adoptar estas nuevas estructuras; lo que supone identificar los dos aspectos del problema. Primero, ¿es preciso revisar las estrategias corporativas? y, en caso afirmativo, ¿cuáles serán entonces las estructuras adecuadas? Hemos observado problemas organizativos, pero también estratégicos, por cuanto ya no es posible pretender hacer una oferta común a todo tipo de cliente, ni seguir manteniendo los subsidios cruzados entre ellos; deben, por tanto, reconsiderarse las estrategias a la luz del nuevo entorno

económico, capaz de originar nuevos problemas, pero también de ofrecer oportunidades distintas a entidades distintas; lo cual, de nuevo, no significa que todos deban hacer lo mismo, sino que cualquier reflexión organizativa debe ir precedida por otra sobre la estrategia que se pretende poner en práctica.

### III. LAS ESTRATEGIAS DE LAS ENTIDADES BANCARIAS

Como es sabido, la definición estratégica de una empresa tiene dos niveles, corporativo y de negocio. En el primero, se define el ámbito de actuación; en el otro, la forma de competir que se decida para cada una de las unidades de negocio, diferenciación o liderazgo en costes.

La estrategia corporativa de una entidad bancaria es el resultado de tomar decisiones en tres frentes: 1) las funciones a ofrecer; 2) los clientes a atender, y 3) la zona geográfica servida (7). Los diferentes tipos de bancos que conocemos son el resultado de hacer opciones distintas en esos terrenos. Así, un banco universal se caracteriza por ofrecer muchas funciones a grupos muy distintos de clientes, mientras que el banco de inversiones tiene una oferta menor, que se dirige también a un sector de la clientela más reducido. Las entidades especializadas, por su parte, ofrecen una o muy pocas funciones a un grupo concreto de clientes. Por otro lado, las nuevas tipologías que se proponen en la actualidad suelen enfatizar el aspecto geográfico (8) del ámbito de actuación bancaria, al distinguir entre bancos:

— de distribución nacional, en sus dos versiones de conglome-

merado general y especial, distribución local; *mass marketing* o producción a bajo coste y especialización (Cuervo, 1989);

— mundiales, internacionales, paneuropeos, superregionales, nacionales, regionales y locales (Lafferty, 1990);

— eurouniversales, superregionales, regionales y especializados (Tornabell, 1990);

— ofensivos (se expanden hacia nuevos territorios) y defensivos (operan en su actual territorio) (Cuervo Arango, 1989).

La dimensión geográfica es la más destacada en las tipologías anteriores, pero no la única, ya que las estrategias de especialización se definen en términos de funciones y clientes, ambos con un espectro reducido. En cualquier caso, para cada una de las estrategias anteriores, una entidad podría optar por ser líder en costes o por diferenciarse en cada uno de los segmentos que defina en términos de funciones, clientes o zonas geográficas. En el bien entendido de que, en muchos casos, la posición de costes está mediatizada por la estrategia corporativa elegida, ya que una cartera de negocios más amplia podría permitir la explotación de economías de gama, y con ello abaratar los costes de cada uno.

La estrategia de liderazgo en costes es propia de la banca de productos, muy empleada en las cajas de ahorros, y se caracteriza por ofrecer productos y servicios muy estandarizados, con escasa o nula atención a los clientes, en especial a aquéllos sensibles al precio. De hecho, muchos de los productos más conocidos y utilizados han alcanzado la categoría de *commodities*, como ocurre con las imposiciones a plazo, créditos hipotecarios y personales,

fondos de inversión, letras del Tesoro y algunos seguros (9). A pesar de ello, siempre es posible combinar productos que se obtienen a bajo coste con una atención personalizada; aunque en otros casos será preferible la provisión escueta a coste mínimo.

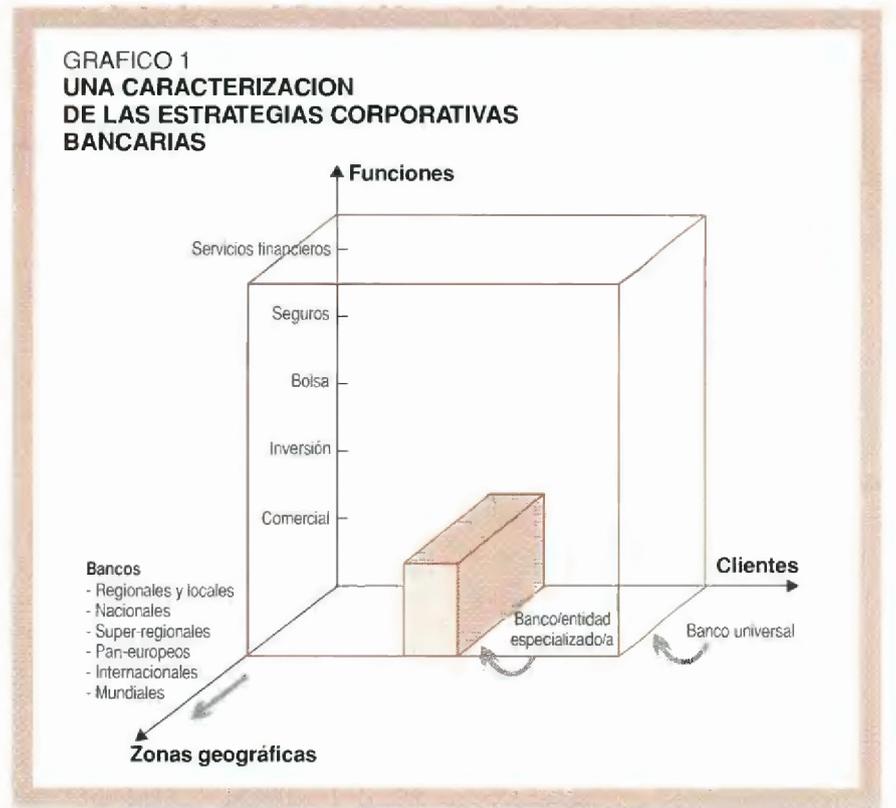
No es fácil diferenciar la oferta bancaria mediante la introducción de productos nuevos o de más calidad que el resto del sector. Es ésta una actividad donde cualquiera puede reproducir la oferta de los demás en un plazo mínimo; por ello, las formas más seguras de distinguirse son la innovación continua y un mejor servicio al cliente. La primera supone adelantarse a los competidores en la introducción de nuevos productos y servicios; lo que no impedirá a los demás hacer lo mismo, sólo se trata de crear una reputación de modernidad e imaginación. La otra diferenciación posible consiste en proporcionar a los clientes un trato personalizado y atento, dispuesto siempre a identificar lo que realmente necesitan, sin esperar a que lo demanden. El personal y el saber hacer del banco son claves para poner en práctica ambas estrategias, puesto que de ellos depende la capacidad para introducir nuevos productos y la atención que se preste a la clientela.

La estrategia corporativa, como decíamos, es el resultado de seleccionar el ámbito de actuación respecto de funciones, clientes y zonas geográficas, tal y como se recoge en el gráfico 1. La diversificación, en concreto, consiste en aumentar de forma paulatina los clientes atendidos y las funciones que se les ofrecen. Esta estrategia es, precisamente, la elegida por muchas entidades de depósito tanto en España como en otros países; lo que las lleva a abrir cada vez más su ám-

bito de actuación, interviniendo en: *a)* nuevas operaciones financieras, como seguros, *leasing* y *factoring* o participación en mercados de capitales; *b)* servicios, como intermediación en los mercados de valores o asesoría; *c)* la toma de participaciones industriales, y *d)* operaciones de venta minorista de otro tipo de productos, como bienes raíces, viajes, venta por catálogo y billetes para espectáculos y medios de transporte.

Como decíamos antes, en la banca existe una cierta cultura de la imitación que lleva a entrar en prácticamente cualquier nueva actividad apenas es introducida por otros, como consecuencia de la facilidad que existe para copiar en un plazo muy reducido productos que a los pioneros ha llevado hasta años desarrollar. El afán por ampliar la base de negocios y la creencia de que los clientes deben poder disponer de cualquier posible producto o servicio financiero han impulsado a las entidades a ampliar en extremo su ámbito de actuación. Las apariencias, sin embargo, engañan, de manera que la facilidad para desempeñar muchas de ellas no es tal cuando no se conoce el negocio, cómo evaluar correctamente el riesgo o cómo articular algunas operaciones. Y esto vale incluso para operaciones en apariencia tan sencillas como conceder créditos a sectores concretos. Nuestro sistema financiero proporciona ejemplos claros tanto de instituciones que han decidido no realizar determinadas operaciones, simplemente porque no las dominan, como de otras cuyo afán de crecimiento las ha llevado a situaciones insostenibles.

Para una entidad de depósito, activos intangibles como la cualificación y habilidades del



personal, el mantenimiento de relaciones estables con los clientes, la cultura corporativa, los sistemas de información y las prácticas de gestión, y la propia explotación de los sistemas informáticos, por citar sólo algunos de los más fundamentales, son probablemente tan importantes como la extensión de la red de oficinas o la base de depósitos; son activos, además, que se generan de forma paulatina, mediante un proceso de aprendizaje y mejora continuo, pero de resultados inciertos, donde el papel del personal y de la organización que lo potencia son fundamentales. A la postre, la dotación de intangibles que posea una entidad se traduce en una forma de trabajar, de hacer las cosas, que es lo verdaderamente importante; desde luego, más que tener una oferta variadísima de productos y servicios que los empleados no

saben poner en práctica; máxime cuando, según señalan estudios recientes, los clientes siguen, y seguirán, mayoritariamente interesados en un número reducido de productos clásicos, aunque sea en nuevos formatos (véase *The Banker*, 1994).

Esos recursos y capacidades son, en cualquier caso, fundamentales a la hora de decidir entrar en un nuevo negocio: si no se conocen sus claves, si no pueden explotarse en él con éxito los recursos y habilidades actuales, la diversificación puede fracasar. Entrar por entrar en un negocio, la diversificación por la diversificación, está cada vez más cuestionado, hasta el punto de que el mercado bursátil penaliza, descontando a la baja, el factor conglomerado (10).

La reducción de costes se ha vinculado durante mucho tiempo

a la explotación de economías de escala y de gama, que se desprenden de la puesta en común de recursos que practica la banca universal; sin embargo, no parecen existir grandes economías de escala en banca más allá de las que se derivan del tamaño de las oficinas (11). Por el contrario, sí se ha observado una enorme dispersión de costes entre entidades de tamaño y tipo de actividad similar, lo que sugiere que el verdadero problema lo constituyen los sistemas de gestión; de ellos depende que las presuntas economías realmente se puedan explotar (Humphrey, 1987).

La estructura de costes no parece suponer una barrera a la entrada al sector bancario; antes al contrario, éste se concibe, cada vez más, como un conjunto de mercados impugnables. La industria se fragmenta en múltiples segmentos donde los reducidos costes de entrada y salida permiten entrar a los especialistas y disciplinar a los actuantes. De hecho, los procesos de subsidiarización cruzada, tan típicos de la banca universal, han abierto brechas que han aprovechado las entidades especializadas para competir sólo allí donde sean más eficientes o estén más diferenciadas que el resto. De hecho, si las economías de escala y alcance desaparecen para tamaños relativamente pequeños, las entidades especializadas están en igualdad de condiciones que las diversificadas; no hay evidencia de que ninguno de los dos tipos sea más o menos eficiente que el otro —véase Mester, 1987 (12).

Ahora bien, puesto que no se han observado deseconomías, el tamaño tampoco supone un problema en sí mismo, siempre y cuando se empleen los sistemas de dirección y organización adecuados. En las actividades de

producción de servicios, es clave la organización de la prestación, precisamente por el papel crucial que desempeñan los individuos en ella; lo que vincula todavía más, si cabe, los aspectos estratégicos con los organizativos.

Pese a la permisividad actual, nada impide a las entidades optar por una especialización vocacional, que aproveche las ventajas que proporciona el conocimiento de determinadas actividades o tipos de clientes o, sencillamente, la reputación poseída. Así, es posible que los bancos y cajas se dediquen a la concesión de créditos y préstamos a familias y PYME, mientras la banca de inversión financia a la gran empresa y tituliza los créditos. De manera similar, se aprecian diferencias entre bancos y cajas y, por supuesto, entre éstas últimas, tanto por tamaño como por las estrategias que siguen, como demuestran los distintos grupos estratégicos encontrados (véase Egea, 1991; Gual y Hernández, 1991; Martínez Vilches, 1992).

Ahora bien, para poner en práctica cualquiera de las decisiones anteriores, es preciso determinar con carácter previo qué actividades de la cadena de valor realizará la propia entidad y cuáles deberá obtener en el exterior, bien mediante adquisiciones y fusiones, bien mediante el establecimiento de acuerdos. El que una entidad de depósito decida ampliar su oferta de productos o llegar a nuevos clientes o zonas geográficas no le obliga a entrar a ella directamente en la producción o distribución, respectivamente, de los mismos. Como indicábamos antes, los acuerdos permiten a una empresa dedicarse a aquello en lo que es buena y, al mismo tiempo, hacerse con las ventajas competitivas de otras, sin necesidad de

crecer ni de crear complejas organizaciones, lo que convierte costes fijos en variables. Así, puede ser ventajoso ceder a terceros la realización de actividades que no son claves para la obtención de una ventaja competitiva, ni pueden realizarse a la escala adecuada (13), mientras que, en otros casos, pueden crearse empresas mixtas para alcanzar el tamaño mínimo eficiente en una actividad demasiado grande para ser abordada individualmente por los participantes. La concesión de franquicias, por su parte, permite optimizar la explotación de las redes de distribución, al aumentar la oferta con productos que no se diseñan ni financian, al tiempo que incrementa los ingresos por comisión de los franquiciadores.

#### **IV. LA NECESIDAD DE UN NUEVO MODELO ORGANIZATIVO**

##### **1. La banca federada como alternativa**

De todo lo dicho hasta ahora se desprende que no sólo no parece inevitable, sino que incluso puede ser contraproducente, ampliar en exceso la variedad de productos y mercados atendidos; pese a ello, se propone, con carácter poco menos que universal, la sustitución de estructuras de tipo eminentemente funcional por otras divisionales, a las que se denomina federales, en un intento por enfatizar la importancia de la descentralización dentro del nuevo diseño.

La estructura federal aplicada al sector bancario pretende seguir aprovechando las ventajas del banco universal y combinar-

las con las del especialista. Para ello, frente a las estructuras tradicionales, propone construir divisiones para cada actividad de producción o distribución (14) que se sustente sobre ventajas competitivas específicas; frente a las empresas especializadas, quiere explotar la puesta en común de algunos recursos. Con la creación de divisiones, se pretende identificar negocios presumiblemente rentables, capaces de competir con entidades especializadas, y a los que se dota de la suficiente autonomía como para que puedan lograrlo. Todas ellas, sin embargo, siguen perteneciendo a un mismo grupo (algunas con personalidad jurídica independiente), lo que —se presume— les proporcionará alguna ventaja; ya que, en caso contrario, lo ideal sería venderlas. Dicho en otros términos, la pervivencia del grupo está vinculada a la creación de valor gracias a la existencia de una serie de recursos que pueden ser compartidos entre varias líneas de negocio.

La dotación de intangibles, como la posesión de una marca y una reputación consolidadas en calidad, innovación o atención al cliente, supone una ventaja en una actividad como la bancaria donde tan difícil es diferenciarse. Así, por ejemplo, las entidades bancarias pueden utilizar la reputación adquirida en una línea de producto para lanzar otra con costes más reducidos, entrar en mercados internacionales o reducir la volatilidad que originan los mayores niveles de información y exigencia de la clientela. El prestigio y la confianza de los depositantes podría también reducir la prima de riesgo exigida por éstos y potenciar su fidelidad. El centro corporativo deberá ocuparse de velar por la creación y potenciación de esa reputación;

lo que no sólo supone emprender políticas de *marketing*, sino, y mucho más importante, incorporar los sistemas de formación del personal y de recompensas adecuados que garanticen que todas las divisiones comparten los principios corporativos. Esta organización lleva implícita una cierta tendencia hacia la disgregación que el centro deberá contrapesar, garantizando autonomía, por un lado, y coordinación y conjunción de objetivos y prácticas, por otro (15).

Pues bien, de la combinación de todos estos elementos parecen derivarse, en principio, algunas oportunidades, como son:

a) La posibilidad de gestionar negocios que requieran competencias distintivas diferentes y explotar, por lo tanto, las ventajas de la especialización. Entre otras cosas, esto se traduce en una mejor atención a una clientela cada vez más segmentada.

b) La introducción de la disciplina del mercado y la identificación de los negocios rentables.

c) La firma de acuerdos de colaboración.

Cada negocio tiene sus propias exigencias en términos de tecnologías empleadas, sistemas de distribución, cualificación, sistemas de trabajo y retribución del personal, escala de operaciones y, en general, habilidades requeridas; así, por ejemplo, no requiere las mismas competencias distintivas la banca minorista que la de inversiones. Esto crea una serie de problemas, empezando por la contratación de nuevo personal, cada vez mejor cualificado y menos dispuesto a trabajar en las condiciones típicas de la banca minorista, a las que antes nos referíamos. Incluso sin esta dificultad añadida, hay que tener

en cuenta que gestionar varios negocios marcadamente distintos a través de la estructura convencional complica mucho la gestión, e impide aprovechar las ventajas de la especialización. No debemos olvidar, por último, cómo a los motivos técnicos se suman los legales, que obligan a gestionar de forma separada algunas actividades, como seguros o la intermediación en Bolsa.

La creación de unidades especializadas otorga más autonomía al personal, al descentralizar las decisiones operativas, y, en general, permite tratar en la forma adecuada cada línea de negocio. La utilidad de aumentar la autonomía de las divisiones para facilitar su adecuación a las exigencias del negocio que tengan encomendado se aprecia sobremanera en las de distribución, concentradas cada una de ellas en un tipo concreto de cliente; lo que sirve para identificar y atender mejor sus necesidades, mejorar la atención que reciba y, de paso, reducir el conflicto de intereses. La posibilidad de hacer a los clientes una oferta amplia y adecuada a sus necesidades es, de hecho, una de las ventajas competitivas típicas del banco universal, que, además, aumenta los costes de cambio de proveedor y constituye una barrera a la entrada. Bien es cierto que para ello es recomendable construir bases de datos únicas y completas, capaces de informar sobre necesidades, riesgos, costes y márgenes de clientes, productos y centros; ventaja también al alcance del banco universal.

Con el sistema federal, se trata de impedir la subsidiarización cruzada entre productos y servicios. Cada negocio debe justificar su propia existencia en términos de rentabilidad. El mercado actúa como referente obligado. La po-

sibilidad de subcontratar con terceros estimula la mejora de eficiencia y competitividad de las divisiones. Así, las unidades que se relacionan con los clientes deben hacerles la mejor oferta posible (por ello deberán ser retribuidas) en productos de inversión, financiación y transacciones, comparándola con otras unidades de la empresa o con terceros. Ahora, las divisiones que no sean capaces de ofrecer un producto competitivo en términos de precio y atributos verán desviarse la demanda hacia proveedores externos. En contrapartida, ellas también podrán vender fuera del grupo.

La exigencia de rentabilidad a cada división permite a la estructura divisional frenar la expansión injustificada hacia nuevas actividades. Cuando la misma estructura se emplea para gestionar los nuevos productos y servicios que se ofrezcan, la presunción de que comparten los mismos recursos estimula la adición permanente de nuevos negocios; puesto que se supone que no originarán ningún incremento de costes fijos, sino mayores oportunidades de cubrirlos. La creación de una división autónoma, como paso previo para entrar en un nuevo negocio, deberá requerir, por contra, la justificación previa de su rentabilidad; lo que introduce un elemento de rigor adicional. Nótese, sin embargo, que el mero hecho de crear divisiones no lleva implícita esta exigencia adicional; es preciso que sea la propia gerencia la que exija un análisis preliminar de viabilidad a la luz de las capacidades y recursos con que se puede contar. De hecho, se ha constatado empíricamente en los estudios sobre el sector real (véase, por ejemplo, Rumelt, 1974, págs. 76-77) cómo esa misma facilidad

para añadir nuevos negocios impulsa a las empresas a entrar en actividades para las que carecen de ventajas competitivas.

## **2. El problema del diseño organizativo: no existen modelos únicos**

Ahora bien, la cuestión que surge inmediatamente es si no existe otra forma de alcanzar estas ventajas o, mejor aún, si esa estructura es adecuada para cualquier caja o banco. De nuevo el sector real nos proporciona una primera pista, ya que los estudios sobre empresas europeas y americanas observaron cómo tanto el grado de difusión de las estrategias de diversificación como —en mayor medida si cabe— la adopción posterior de estructuras divisionales dependía de la situación económica, legal y socio-cultural de cada país estudiado. Es especialmente interesante constatar que la adopción de formas divisionales en Europa sólo se ha dado cuando las presiones competitivas lo impusieron y fue permitido por las pautas culturales imperantes. En la medida en que muchos mercados continentales estaban protegidos de la competencia exterior, las empresas pudieron conservar durante largo tiempo estructuras funcionales poco operativas para la nueva estrategia, pero preferidas por directivos y propietarios, reuentes a perder el control que posibilita la estructura funcional.

Muchas entidades de depósito pueden haber llegado ahora a una situación similar: obligadas a gestionar niveles de diversificación crecientes en un entorno cada vez más desregulado, se encuentran con que sus estructuras convencionales son demasiado complejas y costosas para

competir con empresas más pequeñas y flexibles. En paralelo, se observa, en muchos casos, un rechazo innato contra la adopción de estructuras más descentralizadas, y por tanto poco atractivas para la dirección actual.

En cualquier caso, la divisionalización es propia de empresas grandes y/o diversificadas. Con ella, se pretende simplificar la organización y dar mayores dosis de autonomía a empresas que hayan alcanzado niveles muy elevados de complejidad, bien por el tamaño adquirido, bien por la variedad de mercados a los que se dirigen. Esto supone que se trata de entidades: 1) con varios negocios que se sustentan sobre distintas ventajas competitivas, y 2) capaces de garantizar, en principio, un volumen de operaciones eficiente a esas divisiones, bien de resultados del trabajo propio, bien de la venta de sus servicios en el mercado.

Detengámonos algo más en este último requisito. La creación de divisiones, aún conservando algunas actividades centralizadas, origina una duplicación de medios, personal e instalaciones para ofertar productos no demasiado diferentes en muchos casos a clientes tampoco muy distintos entre sí. Quiere esto decir que no tiene una gran justificación económica crear unidades autónomas —sea de producción, sea de distribución— si el volumen de negocio no lo justifica. El modelo federal está pensado para grandes organizaciones que puedan construir de forma eficiente unidades especializadas. Aquí, con entidades más pequeñas, probablemente sean más útiles soluciones intermedias, parecidas a las que, de hecho, ya poseen muchas de ellas, que mantienen una estructura convencional para el negocio

bancario básico con divisiones o empresas filiales dedicadas exclusivamente a algún tipo de clientes (renta alta, empresas) o de negocio especializado (obligadamente, intermediación bursátil, seguros y fondos de inversión en España). Esas filiales, incluso, pueden ser de propiedad común de varias de ellas, o trabajar para terceros si ninguna posee un volumen de negocio mínimo para hacerlas rentables. La subcontratación de algunas actividades tampoco está reñida con las estructuras convencionales.

La atención a la clientela y la oferta de productos adaptados a sus necesidades pasa por: a) mejorar la formación del personal para romper la mentalidad convencional y convertir a sus integrantes en agentes de ventas, capaces de gestionar un servicio diferenciado a bajo coste a los clientes; b) diseñar sistemas de información que permitan conocer qué quieren los clientes y cuánto cuesta atender sus demandas, y c) establecer sistemas de incentivos que den la señal correcta a los empleados. Se trata de fomentar la iniciativa de estos últimos, dándoles la información necesaria, así como mejores sistemas de toma de decisiones. En la medida en que los empleados posean capacidad decisoria y elementos de juicio para aplicarla correctamente, la atención a los clientes mejorará con certeza. Esto no supone, en ningún caso, aumentar la discrecionalidad en un negocio tan sensible como el bancario. La conjunción de sistemas de información completos y bien entendidos aumenta la información de los empleados, pero también la de los directivos encargados de controlarlos. Bien es cierto que los complejos sistemas informáticos que se están instalando tardarán en ser enten-

didados en profundidad, para poder utilizarlos a plena capacidad. Entre tanto, la clave reside en mejorar la formación del personal y analizar cuidadosamente los actuales sistemas de toma de decisiones.

Paralelamente, se pueden emprender otras medidas, como la remodelación del espacio de las oficinas, para crear distintos ambientes, donde atender a clientes diferentes o realizar operaciones diferentes. También ofrecen posibilidades las estructuras tipo *hube and spoke*, donde el grueso de la red se destina al mercado masivo; dedicándose a la provisión a bajo coste de productos estandarizados, con el empleo de oficinas muy mecanizadas, con poco personal. Algunas oficinas, por contra, pueden especializarse en la oferta de productos más sofisticados que requieran del concurso de personal cualificado; productos como los créditos hipotecarios, cuyas características hagan que los clientes estén dispuestos a perder tiempo con tal de conseguir las mejores condiciones. Un número reducido de oficinas, con el oportuno rediseño, puede emplearse para atender a familias de renta media y alta, así como a empresas.

Muchos de los productos que se ofertan se sustentan sobre las mismas competencias básicas, lo que no justifica la creación de unidades de producción autónomas, máxime cuando se carece del tamaño mínimo que pudiera justificarlas. La identificación de los recursos y habilidades poseídos es imprescindible a efectos de determinar qué productos y negocios mantener o iniciar. Es decir, hay que olvidar el mimetismo y analizar si es viable técnica y económicamente dedicarse a la gestión de patrimonios, las operaciones de futuro o el

asesoramiento a empresas, por poner sólo algunos ejemplos. Atender bien a los clientes no consiste en proporcionarles todo lo que demanden, sino en hacer bien o barato, dependiendo del caso, aquello que se decida ofrecerles.

En resumidas cuentas, no es imprescindible construir una estructura federada para poder explotar negocios con distintas características o establecer acuerdos de colaboración; puede utilizarse una estructura híbrida como, de hecho, ya existen en muchas actividades de servicios. Con ella, se mantienen centralizadas las funciones críticas de la entidad, mientras se da autonomía operativa a las divisiones que gestionan negocios manifiestamente distintos.

Por supuesto, esto no está reñido con la necesidad imperiosa de aligerar la estructura actual, sino todo lo contrario. Es preciso simplificar las tareas de administración, que no añaden valor, y no sólo gracias al empleo selectivo de acuerdos con terceros. La explotación de mejores sistemas de información, y el diseño de procesos de toma de decisiones más ajustados permitirán reducir los niveles intermedios de dirección, que sólo confirman y transmiten información, y son cada vez más redundantes. Por lo tanto, sin necesidad de recurrir a medidas extremas como la ruptura de la organización en divisiones, es posible abordar medidas de racionalización de las actividades y, en consecuencia, de reducción de los costes fijos. Frente a cambios drásticos, pero puntuales, puede ser muy aleccionadora la aplicación de los principios del *kaizen* (Imai, 1992), de mejora continua; es decir, la revisión continua de lo que se hace con el fin de mejorarlo y de

eliminar las actividades improductivas. Esto supone, en la banca, entre otras cosas, reducir las actividades de administración y el personal dedicado a ellas, aumentando, en contrapartida, el destinado a tratar con los clientes y a resolverles sus problemas; lo que además permitirá sustituir, en alguna medida, costes fijos por variables y aquilatar, en consecuencia, la rentabilidad de cada operación.

Por último, la ventaja adicional que proporciona la introducción de la disciplina del mercado puede conseguirse igual; máxime si pensamos en que los mercados, cada vez más competitivos, proporcionarán los precios de referencia. Por el contrario, aunque hubiera divisiones formalmente autónomas, si las indicaciones de la oficina central imponen que se mantengan los tratos dentro del grupo con precios fijados arbitrariamente, el esquema habría fallado en la práctica. A la postre, es un problema de información y de correcta imputación de costes. A medida que se impongan y se manejen normalmente los complejos sistemas informáticos que ahora se están instalando, será más fácil recabar toda la información que sea precisa sobre clientes y productos (16). Por supuesto, a ello hay que añadir un sistema cada vez más depurado de imputación de costes que asigne correctamente los recursos y los gastos e ingresos. La verdadera autonomía depende de cómo se calculen los precios de transferencia dentro de la entidad, cuando no hay un mercado de referencia.

## V. CONCLUSIONES

La creciente complejidad de las estructuras de las entidades de depósito, producto de la con-

junción de estrategias cada vez más sofisticadas con entornos crecientemente competitivos, ha llevado a reflexionar sobre la necesidad de introducir cambios organizativos drásticos, mediante la creación de estructuras más descentralizadas, formadas por divisiones semiautónomas y especializadas. Con ello, en principio, no se hace nada más que seguir la senda impuesta por el sector real de la economía ya a principios de siglo, y potenciada sustancialmente en los últimos años con la proliferación de acuerdos cooperativos y la creación de redes de empresas.

Ahora bien, lo primero que hay que cuestionarse es si realmente el cambio estratégico es de tal magnitud que imponga la adopción de estructuras federales. Muchas entidades deberían reconsiderar las hipotéticas ventajas que les reporta entrar en negocios cuyas claves desconocen, o sin un volumen de actividad suficiente. La especialización, entendida en sentido amplio, es una alternativa a repensar. Debemos recordar que en un negocio como el bancario, donde las posibilidades de diferenciación basadas en activos tangibles son limitadas, la explotación de recursos y capacidades intangibles —como reputación, personal bien formado y con iniciativa, posesión de una red de relaciones con los clientes, atención a la clientela, etc.— puede ser fundamental para sustentar una estrategia, que no se caracterizaría, entonces, por la variedad de negocios, sino por la coherencia interna. La organización, en todo caso, debe ir dirigida a tratar de potenciar y apoyar esos recursos y capacidades, no a dispersarlos a través de una estructura excesivamente autónoma.

A ello se añade el hecho de que la creación de estructuras federales que supongan una ruptura en el modelo convencional de compartir recursos tiene sentido sólo cuando se posee un tamaño lo suficientemente grande para justificar la creación de unidades especializadas, supuesto además que éstas se sustenten sobre ventajas competitivas tan distintas que aconsejen la segregación. Así se aprecia, en efecto, en los casos extranjeros antes mencionados.

No deja de ser significativo el hecho de que esta estructura haya sido adoptada en España por dos grupos sometidos a serios procesos de cambio en los últimos tiempos. Así, por ejemplo, Argentaria se centra en estimular la colaboración entre entidades que hasta ahora trabajaban de forma independiente; trata de aumentar la oferta de productos a los clientes de cada banco, con la ayuda del resto; pero, aparentemente, no se ha modificado la concepción original de cada uno de ellos. De alguna manera, el planteamiento difiere del pretendido por la organización federal, cuyo objetivo inicial es introducir elementos de mercado dentro de la organización; mientras aquí, donde esto ya existía, puesto que se trataba de entidades completamente distintas, se pretende conferir una orientación común a todas ellas y obtener ventajas de la colaboración, potenciando la venta cruzada entre las empresas del grupo. La reorganización de las cajas vascas, a su vez, es el resultado de un proceso de fusión que les ha permitido racionalizar la provisión de los productos y servicios, tanto de los convencionales en su área geográfica como de los especializados, compartiendo actividades para las que no poseían indivi-

dualmente un volumen de negocio suficiente.

Algo similar podría afirmarse de otros ejemplos paradigmáticos de estructuras federadas que se citan en el extranjero, como ABB o el Banc One. La primera ha surgido tras la fusión entre una empresa sueca y otra suiza; lo cual hace presumir la necesidad de simplificar y racionalizar la estructura resultante de la fusión. El *holding* americano mantiene una estrategia de crecimiento, mediante la compra de sucesivos bancos estatales y locales, para extenderse a nuevos estados. De nuevo, una estructura divisional que respeta la autonomía local y permite transmitir los sistemas de planificación y control del grupo a los nuevos socios parece útil; pero incluso aquí se empieza a cuestionar si el exceso de autonomía no estará poniendo en peligro la competitividad del grupo a largo plazo.

En resumen, muchas de las ventajas que en principio proporciona la estructura federada pueden obtenerse sin necesidad de abordar cambios organizativos tan drásticos y no bien recibidos en muchos casos. En efecto, de la reflexión sobre las nuevas formas organizativas se desprende que:

- Es preciso segmentar cada vez más acilatadamente la clientela, ofreciéndole lo que desea a través del canal de distribución más adecuado para ello. Dentro de este deseo general, se incluye la pretensión de fomentar las ventas cruzadas, una de las ventajas del banco universal. La necesidad de atenderla convenientemente también exige aumentar el margen de autonomía del personal encargado de ello.
- Cada entidad debe dedicarse sólo a aquello en lo que tenga

ventajas competitivas, sin necesidad de ampliar continuamente su oferta, a riesgo de complicar su gestión sin obtener un incremento más que proporcional de la rentabilidad.

- En contrapartida, los acuerdos cooperativos con otras entidades, incluso competidoras, contribuyen a aligerar la estructura, bien porque, merced a ellos, terceros se ocupan de realizar actividades necesarias, pero no básicas para la sustentación de una ventaja competitiva, bien porque permiten aumentar la oferta de productos o llegar a nuevos mercados.

Todo ello puede obtenerse (tal y como aparece en el esquema 2) sin necesidad de federar, con estructuras mixtas. La reducción de las tareas administrativas, apoyada por la explotación de los nuevos sistemas de información y el establecimiento de acuerdos de colaboración con terceros, puede contribuir a simplificar la jerarquía; son medidas, además,

que pueden incidir sobre la estructura de costes y aumentar el peso de los costes variables. La clave consiste en mejorar y potenciar la formación del personal, vehículo imprescindible para llegar a los clientes en muchos casos.

El tamaño medio de las entidades de depósito españolas no es demasiado grande; ni mucho menos el de la mayoría de las cajas de ahorros. Tampoco tienen por qué abrir en exceso su ámbito de operaciones. Por ello, es probable que soluciones intermedias sean capaces de resolver algunos de los problemas localizados; soluciones que incluyan, entre otros, los siguientes aspectos:

- a) Estructuras mixtas, que combinen la organización convencional con unidades especializadas en alguna actividad muy específica; lo que ya impone la legislación española.
- b) Un personal mejor formado y preocupado por atender

#### ESQUEMA 2

#### ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS VENTAJAS DE LAS ESTRUCTURAS FEDERADAS

Ventajas de las estructuras federadas	Otras formas de conseguirlas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar negocios que requieren competencias distintivas especiales. Especialización.</li> <li>• Atender mejor a la clientela. Ofertas completas y adaptadas a distintos tipos de clientes.</li> <li>• Introducir la disciplina del mercado. Identificar los negocios rentables.</li> <li>• Facilitar la firma de acuerdos de colaboración con otras entidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las estructuras mixtas permiten incorporar los negocios manifiestamente diferentes.</li> <li>• Es preciso poseer un tamaño mínimo eficiente.</li> <li>• La formación del personal y los sistemas de información y decisión son los elementos básicos. La red y el espacio físico de las oficinas puede replantearse.</li> <li>• Con mejores sistemas de información y procedimiento de toma de decisiones, pueden tomarse mejores decisiones.</li> <li>• El mercado proporciona precios de referencia.</li> <li>• Estructuras mixtas.</li> <li>• Puede hacer incluso con estructuras convencionales.</li> </ul>

al cliente: dotado de mayores dosis de autonomía operativa, sustentadas sobre las condiciones que recoge el punto c.

c) Mejores sistemas de información sobre clientes y procedimientos de toma de decisiones rigurosos pero livianos; acompañados de una reducción del trabajo administrativo y del personal a él dedicado.

d) Una mayor disposición a cooperar con terceros y dentro de la propia organización en todos los casos.

Por supuesto, en ningún caso puede desprenderse de aquí que la estructura federada no sea útil, por varias razones. Primero, porque el mero hecho de discutir sobre ella y, en general, sobre las oportunidades que proporcionan los cambios organizativos es fructífero; la organización es una ventaja competitiva de primera magnitud, a la que no se ha dado suficiente importancia hasta fechas recientes. Segundo, porque obliga a reflexionar sobre el trato dispensado a los clientes, buscando nuevas formas de llegar a ellos y hacerles ofertas adecuadas. El cambio organizativo mayor o menor que se emprenda no deja de ser una señal que marca las nuevas prioridades. En paralelo, la discusión debe centrarse en la identificación de las competencias básicas. El hecho de que cada vez más entidades diversifiquen su oferta no supone que todas deban hacerlo todo si lo van a hacer mal. En cualquier caso, esta forma organizativa será muy útil para las que, pese a todo, decidan ampliar al máximo su ámbito de actuación o sean muy grandes.

## NOTAS

(1) Distribuidos de la siguiente manera: 35 por 100, gastos comunes del sistema de distribución; 15 por 100, gastos de los sistemas informáticos; 10 por 100, otros gastos operativos, y 20 por 100 otros gastos generales no relacionados con los clientes (Barallat, 1992, página 98).

(2) La propia arquitectura de la sucursal desalienta la venta, ya que no está concebida para estimularla; el cliente debe solicitar información en el mostrador para, posteriormente, ser atendido por un directivo de la sucursal.

(3) Como es sabido, en un banco universal confluyen muchas relaciones de agencia específicas. En el caso de banca comercial, es el agente de los depositantes; en el de banca corporativa, el de los prestamistas.

(4) En líneas generales el modelo perfila una estructura formada por:

a) Una unidad central, que proporciona una serie de servicios comunes, como son la información sobre clientes, la gestión estratégica, la gestión conjunta de activos y pasivos bancarios, y la licencia bancaria.

b) Unidades autónomas y especializadas, que operan, en lo posible, como negocios independientes, hasta el punto de que pueden contratar con terceros si encuentran mejores condiciones. De hecho, la propuesta contempla que cuando el sistema se desarrolle hasta sus últimas consecuencias, esas unidades serán jurídicamente independientes, con su capital en Bolsa.

La especialización refleja el proceso de integración vertical que, normalmente, no se aprecia en las actividades de servicios. Así, unas divisiones se especializarán en actividades de producción, otras de distribución y una tercera en procesamiento de transacciones. Además, las unidades de distribución se concentran en atender las necesidades de grupos homogéneos de clientes (respecto a niveles de renta las familias y tamaños las empresas).

(5) En concreto, está formado por un conjunto de bancos estatales, que conservan gran autonomía para tomar decisiones relacionadas con sus clientes, como préstamos locales, fijación de precios, política de personal y atención a las necesidades de la comunidad; mientras que las oficinas centrales proporcionan: la marca, y con ella la reputación aneja; servicios como proceso de datos, desarrollo de productos y *marketing*; una experiencia compartida, así como un sistema de control financiero muy depurado.

(6) Buena prueba de ello es la gran variedad de casos que se incluyen entre los ejemplos propuestos: la red de franquicias de Coca Cola, la red de proveedores y franquiciados de Be-

netton, el grupo de empresas y divisiones de Asea Brown Boveri (ABB). Tal vez el planteamiento más claro sea el de SNOW *et al.* (1992), quienes proponen una tipología de redes organizativas, desde la estructura divisional hasta la empresa virtual, o conjunto de empresas que formulan sus alianzas constantemente.

(7) Los conocedores del modelo de definición del negocio de ABELL (1980) encontrarán con facilidad la inspiración de éste. En él se ha sustituido la dimensión tecnológica por la geográfica, en la creencia de que la distinción entre tecnologías convencionales e informáticas no es tan relevante como la amplitud geográfica de las operaciones a efectos de caracterizar las estrategias bancarias.

(8) Aunque la realidad es muy tozuda y contradice las previsiones mejor fundadas, como ha ocurrido con la creencia de que se crearían varios bancos universales de gran tamaño y ámbito europeo. Las fusiones realizadas hasta la fecha, por el contrario, se han centrado sobre todo en los mercados internos, y son de marcado carácter intrasectorial, con el propósito de defender la posición en el mercado casero (BENGOECHEA y PIZARRO, 1993, páginas 96-97).

(9) Esta relación no es casual, sino la lista de productos que un banco español pretende vender en régimen de franquicia a través de agentes independientes y empresas comerciales no financieras.

(10) De sus hipotéticas ventajas (véase FERNÁNDEZ, 1991) sólo conserva el papel de la oficina central como accionista más exigente que el mercado de capitales. Las otras no son tales, como ocurre con la diversificación de riesgos, que es un problema del accionista, o van perdiendo importancia, como pasa con las imperfecciones del mercado de capitales.

(11) En concreto, para el caso español, los estudios empíricos han llegado a las siguientes conclusiones (DOMÉNECH, 1991):

— Se observan economías de escala asociadas al tamaño de las oficinas mayores, tanto en cajas como en bancos, mayores en las primeras.

— No se constata la existencia de economías de escala asociadas al tamaño de la red, salvo en los bancos extranjeros o cajas de ahorros más pequeños. Los grandes, por el contrario, al considerarla, ven anularse las ventajas derivadas del mayor tamaño de sus oficinas.

— Existen economías de escala indudables en el tamaño medio de los depósitos; pero esta variable sólo puede ser parcialmente influenciada por la política del banco.

DELGADO (1990), por su parte, encuentra complementariedades de coste en la producción simultánea de intermediación y servicios bancarios por parte de los bancos; mientras que para las cajas observa posibles deseconomías

que el autor achaca al excesivo proceso diversificador adoptado por éstas.

(12) Este mismo autor, en otro trabajo (1992), encuentra deseconomías entre actividades tradicionales y no tradicionales.

(13) Así lo ha hecho el Continental Bank, al subcontratar con una subsidiaria de IBM y Ernst & Young la provisión de toda la tecnología de la información que necesita. La banca extranjera proporciona buenos ejemplos de entidades especializadas que ofrecen sus servicios a terceros, como el State Street Bank, especializado en administrar fondos de terceros y la red SWIFT, que gestiona cobros y pagos internacionales.

(14) Al menos esta es la propuesta de McKinsey; sin embargo, el Banc One conserva la especialización geográfica, combinada con divisiones de producción.

(15) El caso del Banc One es aleccionador al respecto, ya que últimamente se ha cuestionado el excesivo grado de autonomía que tienen los bancos afiliados; como ponía de manifiesto la inexistencia de procedimientos y productos comunes (aunque esto último ya se ha resuelto).

(16) La creación de divisiones semiautónomas y la mejora de los sistemas de información son procedimientos alternativos de resolver el problema que plantea la incongruencia entre la necesidad y la capacidad de procesar información de una organización (véase GALBRAITH, 1977).

## BIBLIOGRAFÍA

- ABELL, J. (1980), *Defining the business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- ASTIZ, G. (1991), «Banca de productos vs. banca de clientes. Una visión global. Aproximaciones concretas», Il Jornadas *El Nuevo Lunes*, Caja de Madrid, Madrid.
- BARALLAT, L. (1992), «La banca española. Un sector en transición», *Harvard-Deusto Business Review*, n.º 50, págs. 84-93.
- BENGOECHEA, J., y PIZARRO, J. (1993), «Las nuevas fronteras del negocio bancario», PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA, n.º 54, págs. 85-111.
- BRYAN, L., y ALLEN, P. (1988), «Geographic strategies for the 1990s», *The McKinsey Quarterly*, invierno, págs. 84-93.
- CAMPBELL, T. (1988), *Money and capital markets*, Scott Foreman and Co., Boston.
- CASTELLO, E. (1992), *Estrategias comerciales de las cajas de ahorros*, FIES, Madrid.
- CHANDLER, A. D. JR. (1987), *Strategy and structure: Chapters in the history on the american industrial enterprise*, The M.I.T. Press, Cambridge, Mass.
- CHANNON, D. E. (1990), *Marketing y dirección estratégica de la banca*, Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- (1991), *Estrategia global bancaria*, Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- CLARKE, P. D.; GARDENER, E. P. M.; FEENEY, P., y MOLYNEUX, P. (1988), «The genesis of strategic marketing control in british retail banking», *International Journal of Bank Marketing*, vol. 6, n.º 2, págs. 5-19.
- CRANE, D. B., y ECCLES, R. G. (1988), «Los bancos comerciales cobran nueva forma ante tiempos turbulentos», *Harvard-Deusto Business Review*, 2.º trimestre, págs. 3-12.
- CUERVO, A. (1989), «La banca española ante el futuro: consideraciones estratégicas», en *La banca española de los noventa*, Colegio de Economistas de Madrid, Madrid.
- CUERVO-ARANGO, C. (1989), «La globalización de los mercados», en *La banca española de los noventa*, Colegio de Economistas de Madrid, Madrid.
- DELGADO, F. (1990), «Economías de escala en el sistema bancario español», *Revista de Economía*, n.º 4, págs. 70-72.
- DOMÉNECH, R. (1991), *Economías de escala y eficiencia de las cajas de ahorro españolas*, Institut Valencià d'Economia.
- ECCLES, R. G., y CRANE, D. B. (1987), «Managing through networks in investment bank», *California Management Review*, vol. XXX, n.º 1.
- EGEA KRAUEL, C. (1991), «Estrategias competitivas del sector de cajas de ahorros», PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA, n.º 47, págs. 2-24.
- FERNÁNDEZ, Z. (1991), «Las corporaciones. Una nueva imagen para los viejos holdings», *Revista de Economía*, n.º 9, págs. 37-41.
- (1993), «La banca federada: aportaciones y limitaciones de un nuevo modelo organizativo», *Perspectivas del Sistema Financiero*, número 42, págs. 24-32.
- GALBRAITH, J. R. (1977), *Organization design*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.
- GARMENDIA, A. (1990), «Un modelo de integración y coordinación para las cajas de ahorros», PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA, n.º 47, páginas 112-120.
- GRIMA y LÖHNESEN (1991), «Nuevas estructuras organizativas para bancos y cajas universales», PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA, n.º 49, páginas 221-236.
- GRINER, P. H. (1982), «Discussion note: Divisionalization and size. A rejoinder», *Organizational Studies*, vol. 3, n.º 4, págs. 339-350.
- y YASSAI-ARDEKANI, M. (1980), «Dimensions of organizational structure: A critical replication», *Academy of Management Journal*, volumen 23, n.º 3, págs. 405-421.
- GUAL, J., y HERNÁNDEZ, A. (1991), «Costes operativos, tamaño y especialización en las cajas de ahorro españolas», *Investigaciones Económicas*, vol. XV, n.º 3, págs. 701-726.
- HANDY, C. (1992), «Balancing corporate power: A new federalist power», *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, págs. 59-72.
- HAMPFREY, D. B. (1987), «Cost dispersion and the measurement of economics in banking», *Federal Reserve Bank of Richmond*, mayo-junio, págs. 24-38.
- IMAI, M. (1992), *Kaizen*, CECSA, México, D.F.
- KHANDWALLA, P. N. (1977), *The design of organizations*, Harcourt Brace, Jovanovich.
- LAFFERTY BUSINESS RESEARCH (1990), *Financial revolution in Europe*, Lafferty Pu. Ltd., Londres.
- LÖHNESEN, E. von; VIANA BAPTISTA, A., y WALTON, S. (1990a), «Emerging roles in european retail banking», *The McKinsey Quarterly*, n.º 3, páginas 127-135.
- (1990b), «Emerging roles in european retail banking», *The McKinsey Quarterly*, n.º 4.
- MARTÍNEZ VILCHEZ, R. (1992), *Grupos estratégicos en el sector de ahorro españoles*, Caja de Madrid, Madrid.
- MESTER, I. J. (1987), «Efficient production of financial services», *Federal Reserve Bank of Philadelphia*, enero-febrero, págs. 15-25.
- «Traditional and non traditional banking: An information-theoretic approach», *Journal of Banking and Finance*, junio.
- MOTURA, P. (1986), «Organizational aspects of financial innovation», *Economia Aziendale*, volumen V, n.º 2, págs. 109-121.
- O'TOOLE, J., y BENNIS, W. (1992), «Our federalist future: The leadership imperative», *California Management Review*, verano, págs. 73-89.
- RODRÍGUEZ CARRASCO, J. M. (1992), «Argentaria: El largo camino desde el BOE al liderazgo», Fundación FIES, Madrid.
- ROHLWINK, A. (1987), «Is the age of the universal bank?», *The Banker*, enero, págs. 23-29.
- RUMELT, R. (1974), *Strategy, structure and economic performance*, Harvard University Press, Boston.
- SNOW, C. C.; MILES, R. T., y COLEMAN, H. J. (1992), «Managing 21st century network organizations», *Organization Dynamics*, invierno, págs. 5-20.
- The Banker* (1994), «Listen to the customer», febrero, págs. 39-30.
- TORNABELL CARRIO, R. (1990), «Estrategias bancarias ante 1992», Servicio de Estudios de la Caixa, *Documento de Trabajo*, n.º 21/90.
- WILLIAMSON, O. E. (1975), «Markets and Hierarchies», *Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, Nueva York.