

Las oficinas bancarias y el proceso de reestructuración en marcha

Cerrar oficinas es inevitable, pero no debería ser la primera decisión



Introducción

El sector financiero está sufriendo un duro golpe y se encuentra en estado de shock. No sólo por la grave situación económica y financiera que estamos atravesando, sino también por los cambios que se están produciendo en la regulación (exigencias de capital y de liquidez), con el consiguiente impacto en los ingresos y la rentabilidad de las entidades. A eso hay que añadir los cambios en el comportamiento de los clientes y su forma de relacionarse con los proveedores de servicios financieros.

Como consecuencia, recuperar o siquiera aproximarse al nivel de beneficios anterior a la crisis va a requerir una profunda reestructuración. Sobre la base de nuestras proyecciones de ingresos y provisiones de crédito, alcanzar un ROE del 10-15% requerirá una reducción de los costes de transformación respecto a los niveles de 2008 de más de un 35% en el conjunto del sistema.

En este contexto, el número de entidades financieras se ha reducido desde 2007 en más de 30, fundamentalmente mediante fusiones de Cajas de Ahorros. Pero si esta concentración de entidades financieras parece importante, no lo es tanto la reestructuración realizada hasta la fecha. De hecho, desde que se inició este proceso en 2008, se han reducido 25.481 empleados, un 9,4% del total de las 270.855 personas empleadas en el sector financiero a finales de ese año.

Por otro lado, el mayor peso de esta reestructuración inicial ha recaído en las oficinas más que en los servicios centrales. El número de oficinas ha pasado de 45.662 en diciembre de 2008, a 40.000 aproximadamente en 2011, un 12,7% menos. Si estimamos una media de 3,5 empleados por oficina cerrada, la mayor parte de la reducción total de empleados la ha sufrido la plantilla ubicada en las oficinas.

En nuestra opinión, la oficina sigue siendo el componente clave en el modelo de banca comercial en España, aunque requiere importantes adaptaciones a las nuevas tecnologías y a las nuevas necesidades y comportamientos de la clientela; y aún teniendo en cuenta la crisis y los cambios en el mercado, su potencial de mejora en términos de productividad y rentabilidad es muy alto. Así pues, el cierre de oficinas, con ser necesario, no debe ser sin más la primera medida que se adopte.

Obviamente, parece difícil justificar no cerrar oficinas en un proceso de reestructuración que exigirá muy probablemente reducir un 25% adicional de la capacidad sectorial instalada a finales de 2011. Sin embargo, creemos que las entidades que sobrevivan a esta crisis harían bien en reducir sus costes operativos y de estructuras centrales e intermedias, antes de eliminar masivamente sus puntos de venta.

Queremos en este documento justificar esta afirmación y proponer medidas que permitan sacar el máximo partido de las oficinas en la crítica situación actual, al tiempo que sugerimos una serie de ideas para optimizar el proceso de reestructuración en curso y minimizar su impacto negativo en el negocio y en la clientela.

Hasta ahora, la reestructuración del sector financiero se ha centrado en el cierre de oficinas

A finales de 2007 el sector financiero obtuvo en su conjunto unos beneficios antes de impuestos de 29.319 millones de euros, mientras que a finales de 2011 ha presentado unas pérdidas de casi 3.000 millones de euros.

Esta dramática evolución de los resultados, que está afectando a la viabilidad de muchas entidades financieras, ha sido consecuencia de la gravísima crisis económica y financiera internacional, a la que se ha sumado en nuestro país una crisis sin precedentes del sector inmobiliario y de la construcción.

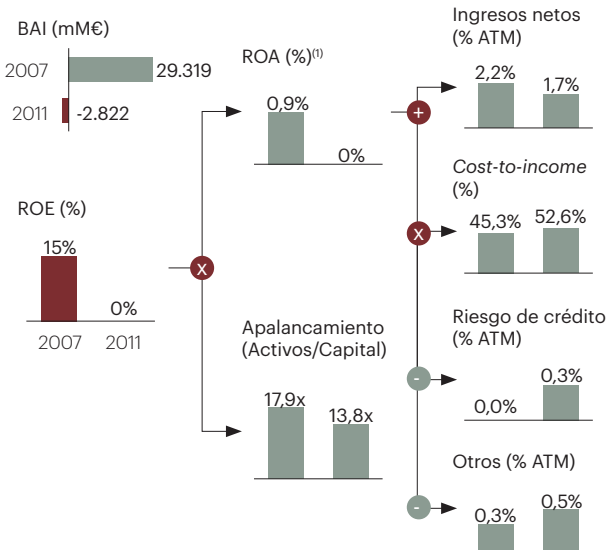
La vuelta, o incluso la aproximación, al nivel de beneficios anterior a la crisis será una tarea difícil que demandará una profunda transformación en la forma de hacer banca. Por un lado, la nueva regulación aumentará las exigencias de capital. Por otro, la crisis de deuda pública y privada en la Eurozona dificultará la obtención de liquidez para muchas entidades financieras. Si estimamos una ligera recuperación de los ingresos, una cierta normalización de las provisiones de crédito y el menor nivel de apalancamiento requerido por la nueva regulación, alcanzar un ROE entre el 10-15% exigirá una reducción de los costes de transformación (gastos de personal y generales) de al menos un 35% en el conjunto del sistema frente a los niveles de 2008 (ver figura 1).

En este contexto, a finales de 2007, existían en España 45 Cajas de Ahorros y, tras el proceso de consolidación abordado hasta finales de 2011, el número de entidades ha quedado reducido a 14. Esta evolución es fundamental, no sólo por cuanto supone de oportunidad de racionalización de costes entre las entidades fusionadas, sino también por la eliminación de una excesiva competencia y por las modificaciones que conlleva en cuanto al régimen jurídico, societario y de gobierno de estas instituciones.

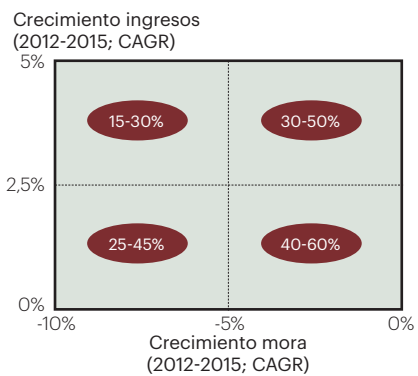
Figura 1

Resultados del Sistema Financiero en España y ajuste necesario en costes para obtener un ROE del 10-15%

Evolución reciente de resultados del sistema financiero en España (2007 vs. 2011)



Ajuste necesario en costes para obtener un ROE entre 10-15%



Un ajuste en costes del 25% implicaría alcanzar un ratio de eficiencia sectorial del 45% aproximadamente

Ajuste necesario en costes

Fuente: Entidades de depósito residentes; Banco de España

⁽¹⁾ ROA = Ingresos netos x (1 - Cost-to-income) - Riesgo de crédito - Otros

Alcanzar **un ROE entre el 10 y el 15%** exigirá un ajuste mínimo del **35% de los costes de transformación** existentes en el sector en 2008.

Sin embargo, desde el comienzo de la crisis en 2007, y tras el importante proceso de consolidación llevado a cabo, el número de empleos en el sector financiero en su conjunto se ha reducido en más de 25.000, un 9% del total. Han pasado de algo más de 270.000 en 2008 a cerca de 245.000 en la actualidad. Además, aparentemente, una gran parte de la eliminación de la plantilla se ha producido como consecuencia del cierre de oficinas. Éstas han pasado de más de 45.000, en ese año 2008, a casi 40.000, en 2011. Estimando que las casi 6.000 oficinas cerradas tuvieran una plantilla media de sólo 3,5 empleados cada una, las oficinas habrían soportado la mayor parte de la reducción realizada hasta la fecha.

En resumen, el necesario proceso de racionalización y reestructuración del sector financiero no sólo no ha hecho más que comenzar, sino que además se ha centrado casi exclusivamente en las oficinas. Es decir, los servicios centrales (incluyendo el modelo operativo) se han visto hasta ahora mínimamente afectados. Sin embargo, es en ellos en donde, en términos generales, se producen las mayores duplicidades y la oportunidad para aprovechar las economías de escala, así como la aplicación de las nuevas tecnologías. Y esto es especialmente importante en los procesos de integración en marcha, en los que los servicios centrales y operativos deberían ser “únicos” para la entidad resultante.

Sin embargo, la oficina continúa siendo el elemento clave en el modelo de banca comercial español

La oficina bancaria es todavía el componente clave en el modelo de banca comercial en España aunque, como veremos más adelante, su modelo de negocio es muy distinto al existente en otros países europeos.

La oficina se encuentra en el origen de la relación con el cliente y es casi imprescindible en la apertura de la primera cuenta, entre otras cosas, por la necesidad de información, selección de opciones y firma de los contratos. Esta primera cuenta —a la que normalmente en España se asocia la mayoría de los pagos corrientes de una persona (nóminas, domiciliaciones de los recibos de la luz, gas, agua, teléfono, colegios, etc., así como las tarjetas de débito y crédito y la adhesión a la gestión multicanal)— es clave para captar y retener unos saldos a la vista que permitan asegurar la liquidez y rentabilidad de la banca.

La mayoría de las oficinas bancarias en España son de un tamaño muy inferior a las existentes en el extranjero y, desde hace muchos años, prácticamente no realizan tareas operativas complejas. La media de empleados por oficina en nuestro país es de unos cuatro o cinco

empleados, que suelen gestionar unos 2.500 clientes, es decir, aproximadamente 500 clientes por empleado. Esto facilita un conocimiento detallado de los mejores clientes de la oficina y una elevada eficacia comercial, ya que permite seleccionar los clientes potencialmente interesados en un determinado producto o campaña comercial ideada desde los servicios centrales. La oficina es también clave para la retención de clientes así como para el desarrollo de su relación con el banco. La oficina y sus gestores comerciales promueven la venta cruzada de la gran mayoría de los productos bancarios y parabancarios (fondos de inversión, planes de pensiones, seguros de vida, seguros de salud y multirriesgo...) a sus clientes, así como la venta de productos casi únicos en la vida de una persona, como es el crédito hipotecario para la compra de vivienda, cuya concesión y negociación de condiciones está muy ligada al historial y conocimiento de cada cliente. De hecho, hoy por hoy, más del 80% de las ventas se originan y materializan en la red de oficinas.

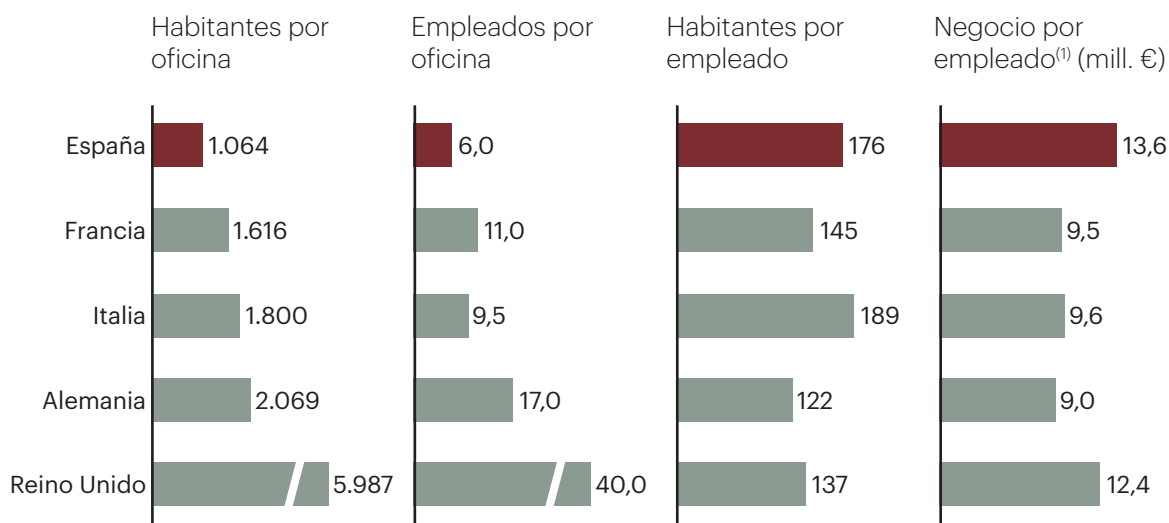
En comparación con otros países de nuestro entorno, podría parecer que en España existe un exceso de oficinas, si sólo tuviéramos en cuenta el ratio de habitantes por oficina (1.100 habitantes en España frente a 1.800 ó 2.100 en Italia o Alemania). Ahora bien, dado que nuestras oficinas son mucho más pequeñas, los ratios de "habitantes por empleado" y "negocio por empleado" —que son los que verdaderamente determinan las diferencias en productividad comercial— nos sitúan incluso por encima de otros países (ver figura 2).

En este sentido, es importante destacar que la mayoría de las oficinas bancarias en España atienden también las necesidades financieras y transaccionales (gestión del circulante) de los pequeños negocios, comercios y pymes de su zona de influencia. Este hecho ha sido y continuará siendo clave para maximizar la productividad y rentabilidad de las oficinas, dado que, en muchas de ellas, una dedicación exclusiva a los particulares no les permitiría alcanzar los mínimos de negocio necesarios para justificar su existencia.

Es cierto que, en estos momentos, la menor actividad económica implica menos visitas de los clientes a la oficina. Por eso se hace necesaria una mayor creatividad del área de Marketing y CRM de los servicios centrales, de forma que apoyen al personal de la red y éste pueda mejorar su eficacia y productividad comercial en la situación actual. En todo caso, incluso en

Figura 2

La oficina bancaria en España en relación a los principales países europeos (2010)



Fuente: BCE; EIU; EBF; BBVA Research

⁽¹⁾ Créditos más depósitos

los malos tiempos, la oficina sigue teniendo más capacidad de venta y captación de clientes que cualquier otro canal de distribución, ya sea Internet, el teléfono, los agentes a comisión o las fuerzas de ventas especializadas.

De hecho, parece que las nuevas tecnologías y los canales de distribución alternativos tardarán aún mucho tiempo en hacer prescindible la función comercial de las oficinas. Desde hace años —sobre todo después de la aparición de Internet y dado el avance de la digitalización y los móviles inteligentes— se ha pensado que la oficina iría perdiendo peso frente a la irrupción de canales alternativos. Muchos bancos tomaron posiciones e hicieron apuestas importantes en este frente (Patagon/OpenBank, Uno-e, i-Banesto, ING Direct...). Sin embargo, aunque los medios electrónicos se utilizan cada vez más para consultas, transacciones y operaciones sencillas, aún no han podido sustituir a la oficina como medio generador de negocio. A título ilustrativo, tan solo un 5% aproximadamente de los depósitos de la banca están en manos de los bancos *online* puros.

Es posible que la nueva generación Facebook, que ha crecido en Internet, utilice más los medios alternativos a la oficina tradicional. Ahora bien, además de las costumbres de los usuarios, también deben evolucionar la regulación, la seguridad digital y los acuerdos de ámbito sectorial. Por lo tanto, no parece que la tan esperada “transformación digital” vaya a producirse de forma inmediata o, por lo menos, que vaya a tener un impacto significativo en los resultados de la banca en la próxima década.

La reestructuración sectorial pendiente debería centrarse más en los servicios centrales y operativos

Actualmente la mayoría de los productos e ingresos de la banca comercial se siguen gestionando y contabilizando en las oficinas. Como hemos comentado anteriormente, ahí es donde se establece una estrecha relación entre los gestores comerciales y gran parte de los clientes del banco. Y esto es así, a pesar del uso cada vez más extendido de canales alternativos como Internet o el teléfono, para la actividad transaccional o informativa básica.

El cierre de oficinas reduce sus costes directos, fundamentalmente de plantilla y del local. Sin embargo, rara vez genera una reducción simultánea en los costes de los servicios centrales. Suele ser necesario cerrar un número importante de oficinas para que los departamentos técnicos y operativos de los servicios centrales acepten asumir un ajuste de capacidad. Además, el cierre de oficinas produce inevitablemente una cierta pérdida de negocio y clientes.

Por otro lado, los servicios centrales —incluidos los departamentos operativos y las estructuras territoriales intermedias— concentran una parte importante de los costes y de la plantilla de las entidades financieras. Así, en entidades de menor tamaño, que han seguido un modelo de banca universal (producir y vender “todos los productos a todos los clientes”), la plantilla de los servicios centrales y operativos puede llegar a suponer entre un 30 y un 40% del total de los empleados del banco.

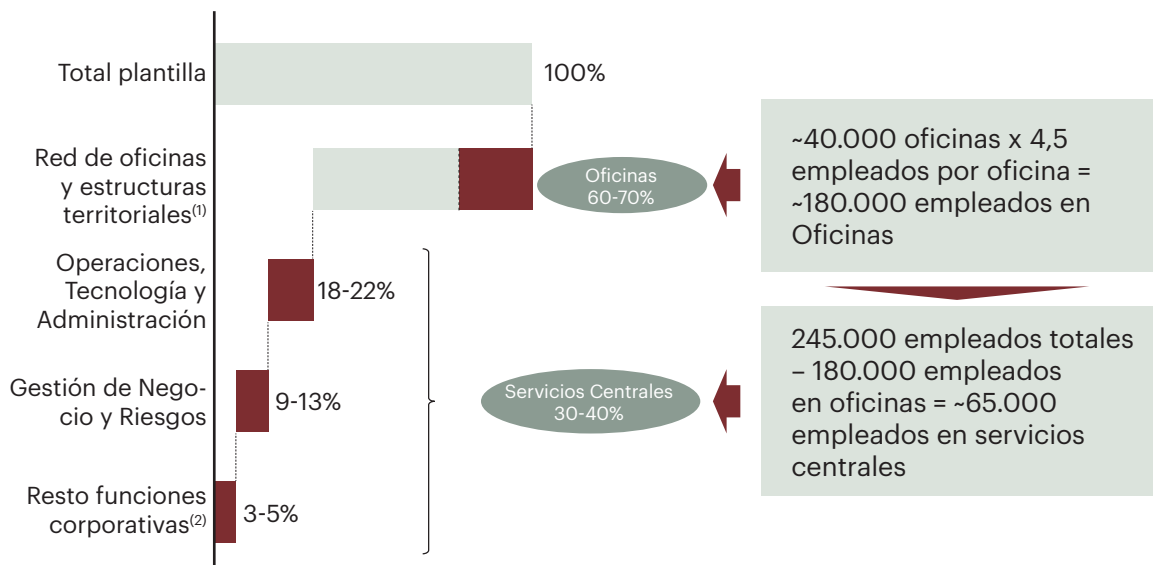
Estimando una media de 4,5 empleados por oficina, de las 245.000 personas que trabajan actualmente en el sector financiero en España, unas 65.000 aproximadamente estarían ubicadas en los servicios centrales y 180.000, en las oficinas. Si, como parece inevitable, el sector debe aún realizar una reducción adicional del 25% de su capacidad instalada, esto supondría amortizar cerca de 61.000 empleos en los próximos años. ¿Cuántos de estos 61.000 empleados deberían provenir de ajustes en los distintos departamentos técnicos, operativos y administrativos de los servicios centrales y cuántos del cierre de sucursales? Ésta es la pregunta fundamental que debemos plantearnos (ver figura 3).

Figura 3

Distribución típica de la plantilla y estimación del total de empleados del sistema ubicados en servicios centrales y operativos

Distribución típica de la plantilla
(% sobre el total)

Estimación del sistema
(número de empleados)



Fuente: A.T. Kearney

⁽¹⁾ Hasta un 30% de la plantilla en la red está dedicada a funciones operativas

⁽²⁾ Incluye unidades de Auditoría Interna, Asesoría Jurídica y Fiscal, Dirección Financiera, RR.HH., Marketing, etc.

La clave será reducir los recursos en los servicios centrales en paralelo con la red de oficinas...

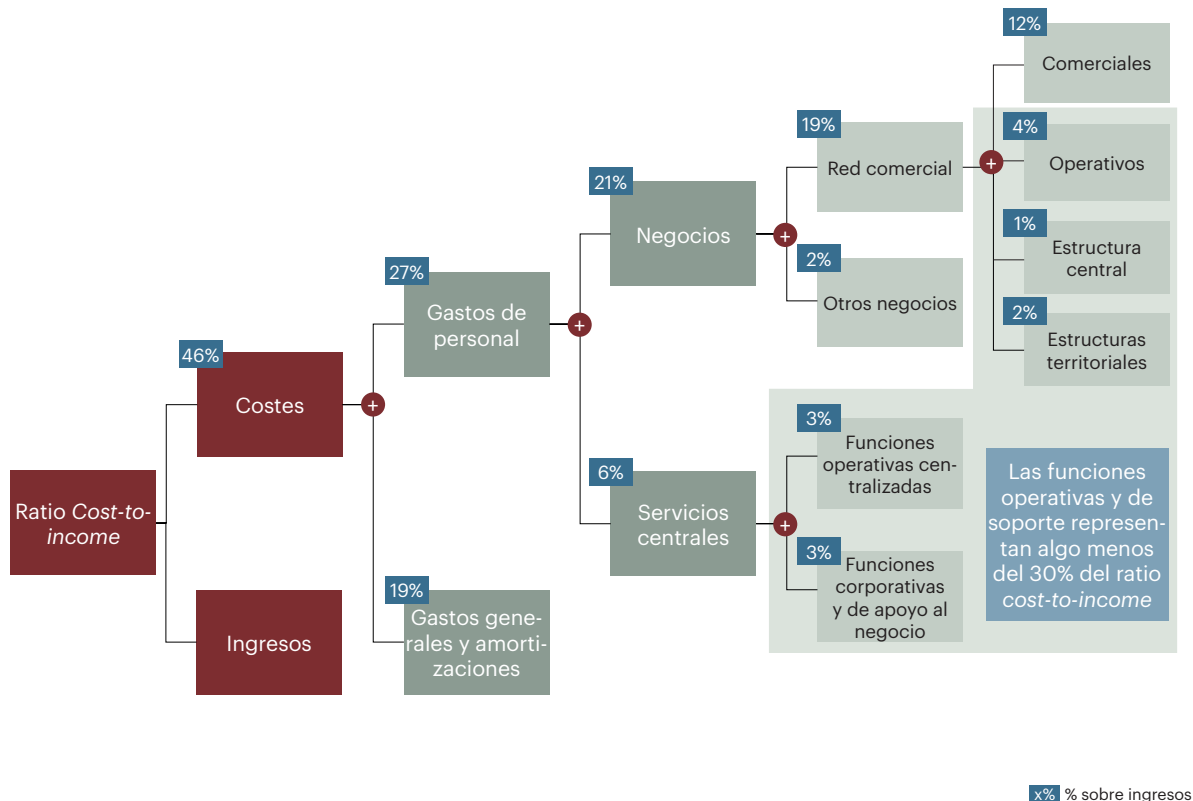
Con el nivel actual de desarrollo tecnológico y optimización de los procesos operativos, las mejores prácticas del sector (*cost-to-income* < 45%) consiguen que sólo un 15% de la plantilla total esté asignada a los servicios centrales. Si, además, los “costes de terceros” (personal externo subcontratado, generalmente operativo y de sistemas) están controlados, los ratios de eficacia comercial (ingresos por empleado) y eficiencia operativa (*cost-to-income*) resultantes asegurarían la supervivencia y rentabilidad del banco, incluso en los peores años de los ciclos económicos regresivos (ver figura 4).

Alcanzar ese máximo de un 15% de la plantilla en servicios centrales supondría que casi la mitad de los 61.000 empleados que habría que reducir en el conjunto del sistema deberían proceder de los servicios centrales y la otra mitad, del cierre de otras 8.000 sucursales, con lo que el número total de oficinas se quedaría en algo más de 30.000. Muchas de esas 8.000 oficinas que habría que eliminar procederían del solape que se produciría entre oficinas de una misma entidad, una vez que se materialice la segunda fase del necesario proceso de consolidación del sector en nuestro país. Esta segunda fase requerirá muy posiblemente reducir a menos de la mitad las 25 entidades financieras con activos superiores a 14.000 millones de euros existentes actualmente en España.

Figura 4

Impacto de la gestión de recursos en el ratio de eficiencia bancaria

Ejemplo ilustrativo en Banca Comercial



Fuente: Análisis A.T. Kearney

Aplicando esta lógica al ámbito de cada institución, parece evidente que, a pesar del esfuerzo de consolidación realizado en los últimos años, muchas entidades no tienen la capacidad financiera ni técnica para conseguir un ajuste del 30% en su plantilla y sus costes, como tampoco tienen la masa crítica que les permitiría llevar a cabo un ajuste equilibrado entre servicios centrales y oficinas. Sin ese equilibrio, será prácticamente imposible mantener unos niveles aceptables de eficiencia operativa (por debajo del 45%), así como una cuota de cobertura del mercado local que permita rentabilizar los costes de los servicios centrales. Generalmente, se considera que el nivel óptimo de cuota de cobertura se encuentra en torno al 20%.

Sin embargo, la integración de dos instituciones financieras similares debería permitir ahorrar hasta un 40% de los costes totales de una de las dos al tiempo que aumentan su cuota de cobertura. Así pues, el futuro de muchas de las 25 instituciones financieras existentes en España pasa por la fusión o integración en otra entidad de mayor o similar tamaño. Otra opción, reservada a un número reducido de entidades, sería implantar una estrategia de nicho

Casi **la mitad del ajuste** de plantilla necesario en el sistema **debe proceder de recursos operativos y servicios centrales.**

geográfico o por tipo de clientela. Bien ejecutada, esta estrategia permitiría el control de los costes de transformación y la mejora de la productividad de los recursos comerciales. Si éstos cuentan además con el apoyo decidido de los nuevos canales de distribución y servicio (Internet, móvil y *call-center*), las entidades serán capaces de crecer y generar beneficios, sobre la base de una red más pequeña y con recursos comerciales más reducidos.

...intentando minimizar el cierre de oficinas con potencial de crecimiento o mejora de resultados...

Al tiempo que minimizan el cierre de oficinas, las mejores instituciones financieras deben asegurar que se captura el máximo valor de su base de clientes, en todas y cada una de las sucursales. Para empezar, los directores de negocio tendrán que verificar que no queda margen de mejora comercial en los cuatro ejes que serán clave en los próximos años: (i) gestión proactiva y pormenorizada de los márgenes de los distintos productos y segmentos de clientela, (ii) maximización de los ingresos derivados de los servicios prestados, (iii) comercialización activa de los productos con mayor potencial de generación de ingresos, como planes de pensiones o seguros, y (iv) captación de clientela de otras entidades menos solventes.

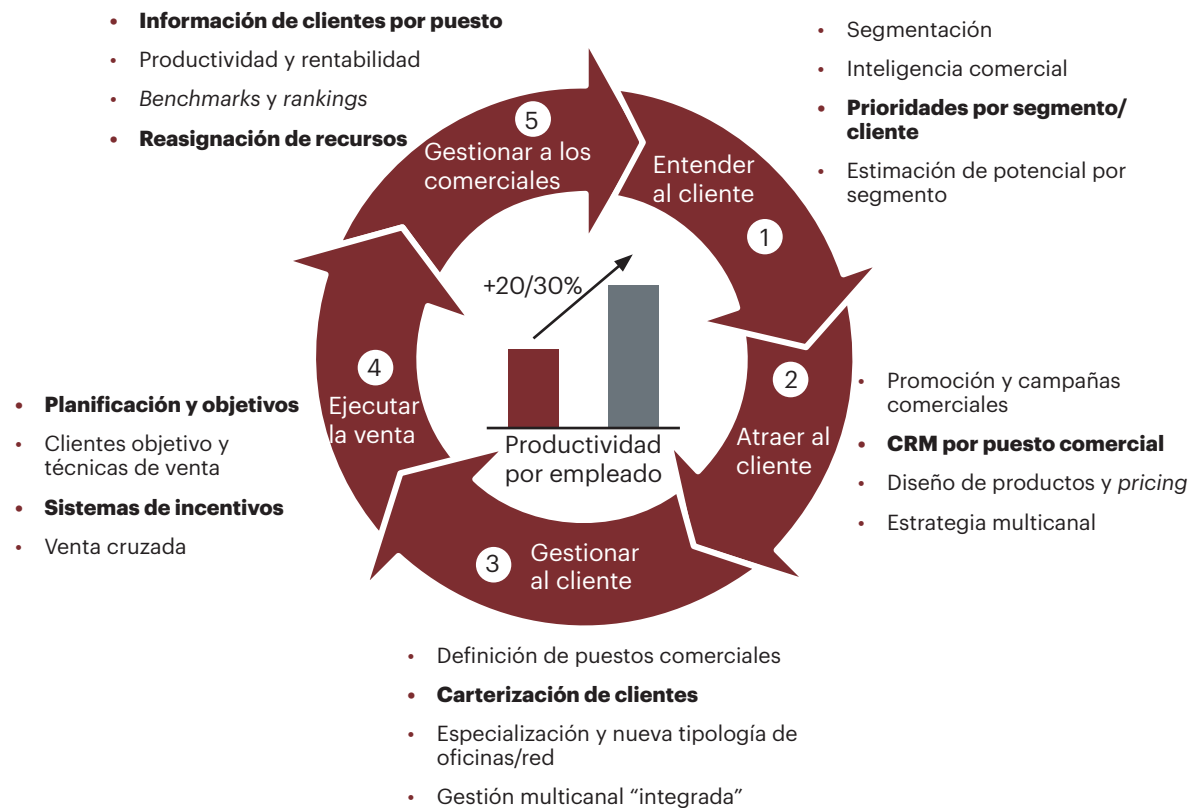
Hasta 2007, la atención de las oficinas se centraba sobre todo en el crédito hipotecario y en los servicios y productos asociados. En la actual situación de crisis, esto ha dejado de ser así, lo que no quiere decir que la productividad y rentabilidad de la red no pueda mejorar de forma significativa. En nuestra experiencia, la reorientación de la plantilla de la red hacia las "nuevas prioridades", junto con un programa de optimización comercial, podría producir mejoras de entre el 20% y el 30% en los resultados de las oficinas.

Una vez realizada la comparación entre oficinas para determinar el potencial comercial sin explotar de cada una de ellas, ésta deberá complementarse con información externa de mercado (población, nivel de riqueza, número de autónomos, número de oficinas de la competencia, etc.) que ayude a determinar su capacidad de captación de nuevos clientes.

Por otro lado, cualquier plan de optimización comercial debería ir acompañado de un análisis pormenorizado del nivel de cobertura de los mercados locales, así como del modelo comercial necesario en cada micromercado y de los recursos más adecuados para cubrir los puestos clave de dicho modelo. La red de oficinas ha de disponer del nivel de especialización, gestores comerciales, carteras de clientes y herramientas comerciales necesarias para el desarrollo eficaz de la acción comercial. Será también fundamental asegurar que el "sistema

Figura 5

Componentes del Modelo de Gestión Comercial y acciones clave para aumentar la productividad y rentabilidad de las oficinas



Fuente: Análisis A.T. Kearney

En negrita, acciones clave para aumentar la productividad de las oficinas

nervioso" de cualquier modelo comercial —es decir, los esquemas de objetivos e incentivos y las herramientas de apoyo a la gestión— se encuentra alineado en todo momento con las prioridades estratégicas de la entidad y las nuevas condiciones de mercado, conforme se describe en el proceso propuesto en la figura 5.

En el caso de que se determinara que las oficinas están ya capturando el máximo valor en sus respectivas plazas de negocio, habría que cerciorarse de que también han optimizado sus recursos y costes. Dicha optimización podría llevarse a cabo, en primer lugar, mediante el ajuste de la plantilla de las oficinas a las necesidades comerciales y operativas reales —por ejemplo, compartiendo recursos entre diferentes oficinas (un director para varias oficinas), reforzando la multiplicidad de canales, adaptando los niveles de servicio (sustituyendo puestos de caja por el "autoservicio operativo" o restringiendo el horario de apertura), o simplificando y "modernizando", mediante el uso de las nuevas tecnologías de información, las estructuras intermedias que les dan soporte—. En segundo lugar, puede abordarse la reducción de los gastos de explotación, mediante la disminución de los gastos asociados a los locales que ocupan las oficinas o la rebaja de gastos de estructura imputados, a través de un

programa de reducción de los “gastos de terceros” impulsado desde los servicios centrales.

Además, las oficinas deben desempeñar un papel crítico en la gestión de recuperaciones (primeros 90/120 días) y, con ello, contribuir a superar la crisis actual. Esta labor supondría un impacto significativo en la mejora de los niveles de solvencia de las entidades. Por otro lado, las oficinas jugarán un rol fundamental en la captación y mantenimiento de los depósitos de clientes, esencial en un entorno de guerra de pasivo y extremada falta de liquidez.

Por último, las oficinas bancarias ejercen también un papel nuclear en la progresiva transformación del modelo comercial. El traslado de la operativa fuera de la oficina, el incremento de la utilización de canales alternativos (incipiente todavía hoy en muchas instituciones y segmentos de clientela), o la implantación de nuevos modelo de gestión sólo podrá maximizarse contando con el apoyo del personal de la red de oficinas.

...y optimizando el proceso de cierre para minimizar la pérdida de negocio y clientes

Si tras completar los análisis de cuotas de cobertura y productividad, así como los planes de mejora de las oficinas planteados anteriormente, se llegara a la conclusión de que hay que cerrar un número significativo de ellas (en paralelo con el necesario ajuste en los servicios centrales y operativos), habría que tener en consideración que su cierre lleva asociados no sólo ahorros en los gastos de explotación sino también importantes riesgos, tales como la pérdida de negocio/clientes y de cuota de mercado, posibles daños a la reputación de la entidad en su conjunto y una reducción del foco de las redes comerciales. Todos estos riesgos merecen ser cuidadosamente evaluados.

Para minimizar los riesgos inherentes a cualquier proceso de cierre, es fundamental, en primer lugar, realizar de forma centralizada una adecuada selección de las oficinas que se cerrarán. Para ello, será necesario analizar sus resultados, su potencial —como hemos señalado anteriormente— el nivel de competencia, la proximidad a la oficina más cercana de la misma entidad, la posibilidad de migración de la cartera de clientes de la oficina, etc., procurando también conseguir la correspondiente validación de las respectivas Direcciones Territoriales o Regionales.

Igualmente importante será el desarrollo de un plan de retención por segmento de clientes, distinguiendo fundamentalmente entre: (i) clientes de Banca Personal/Privada/Pymes, (ii) clientes vinculados y consolidados y (iii) resto de clientes particulares. Este plan de retención puede ir acompañado de un programa de reubicación de gestores comerciales en las oficinas, con el objetivo de mantener las relaciones establecidas con los clientes clasificados como los más importantes.

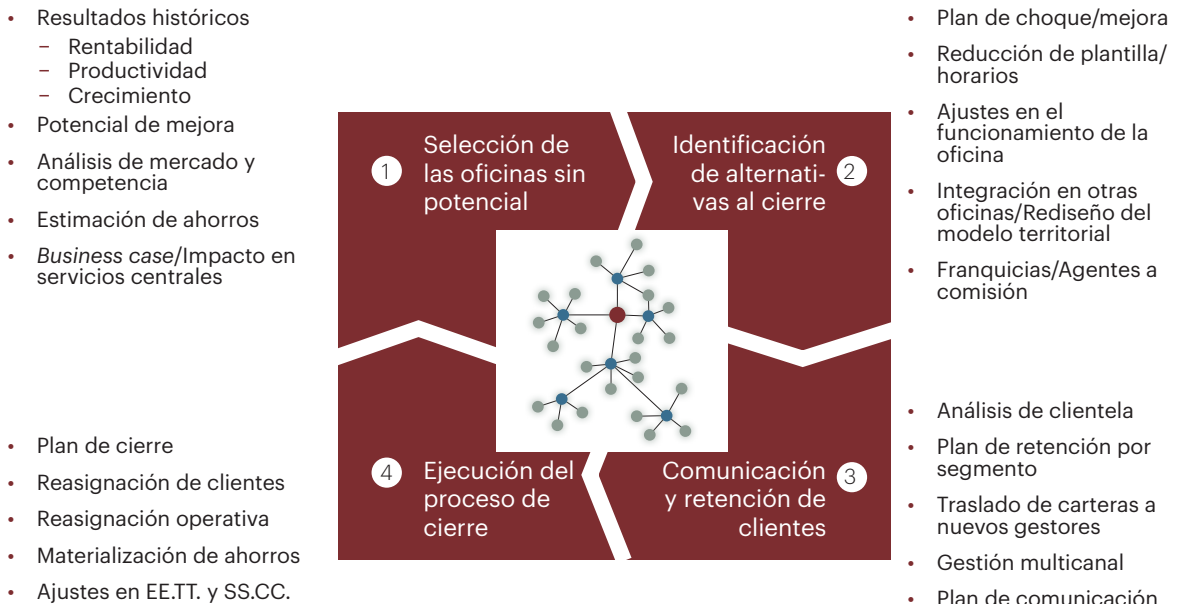
También será necesario estructurar debidamente la puesta en marcha del programa de cierre de oficinas, de forma que se maximicen los ahorros en gastos recurrentes, se minimicen los costes de cierre y saneamiento, se reduzcan las necesidades de inversión futura —por ejemplo, reutilizando los equipos informáticos (cajeros, recicladores, etc.)— y se evalúen las posibles plusvalías latentes por venta de los inmuebles.

Finalmente, todo plan de ajuste de oficinas deberá ir acompañado de un plan de comunicación que asegure que se lanzan los mensajes adecuados, en momentos precisos del proceso de cierre, tanto a los clientes afectados como a los propios empleados.

En la figura 6 se ilustra el proceso que debe seguirse y las acciones clave para desarrollar un proceso de cierre maximizando ahorros y minimizando la pérdida de negocio.

Figura 6

Proceso de cierre de oficinas minimizando pérdida de negocio y maximizando ahorros



Fuente: Análisis A.T. Kearney

Las entidades deberán cuestionar la dedicación de toda su plantilla, para conseguir una productividad por empleado muy superior a la actual

El esfuerzo de reestructuración que deberá afrontar el sector financiero para obtener los niveles de rentabilidad necesarios es de tal dimensión, que cualquier entidad deberá cuestionarse la dedicación y valor aportado por todos sus recursos, tanto en la red comercial como en los servicios centrales y operativos. El objetivo debe ser eliminar o reducir las actividades de menor valor y asignar los recursos a las actividades de mayor potencial de generación de negocio, en busca de las sustanciales mejoras de productividad necesarias.

Todavía hoy, una parte significativa de los recursos de las entidades financieras está dedicada a tareas de escaso valor añadido. De hecho, aunque el 60-70% de los recursos de una entidad típica se encuentra en la red comercial, un 30-35% de ellos está dedicado a tareas operativas o de servicio al cliente y el 65-70% restante, que es "pura" fuerza de ventas, tan sólo dedica un 50% de su tiempo a la preparación o ejecución de la acción comercial. Por otro lado, del 30-40% restante de los recursos que pertenecen a los servicios centrales, algo más de la mitad está dedicado a funciones técnicas, de apoyo o de gestión de los diferentes negocios y funciones corporativas. El resto está compuesto por personal dedicado fundamentalmente a tareas operativas y administrativas.

Así pues, será necesario en primer lugar analizar las funciones realizadas en los servicios

Entre el 30 y el 40% de la plantilla del sistema realiza tareas operativas y administrativas.

centrales ligadas a la actividad operativa y ajustarlas a las nuevas necesidades de mercado. En segundo lugar, habrán de minimizarse las funciones administrativas, eliminando las tareas de bajo valor. En tercer lugar, para el resto de las funciones operativas, habrá que analizar las posibilidades de mejora de la eficiencia, a través de la industrialización de operaciones, la automatización operativa y la subcontratación de los procesos de menor valor añadido. Por último, en las funciones técnicas o de gestión, queda recorrido para sistematizarlas aún más evolucionando hacia modelos más centrados en la creación de valor para el negocio, asegurando al mismo tiempo que la inversión/costes necesarios se correspondan con mejoras sustanciales en los rendimientos operativos o de negocio.

En cuanto a las estructuras intermedias —Direcciones Territoriales, Regionales y Zonas de las diferentes unidades de negocio— habrá que revisar en profundidad sus funciones. El objetivo debe ser dejar en el territorio únicamente aquellas tareas que realmente aportan valor añadido a las redes comerciales, concentrando en un único punto todas aquellas tareas de control y dinamización que la tecnología y los nuevos sistemas de gestión comercial permitan llevar a cabo de forma centralizada. Así se minimizará el despliegue territorial y se superarán las estructuras de control arraigadas en el sector desde hace décadas.

En las propias oficinas será indispensable analizar, en primer lugar, el tamaño y composición de la estructura comercial y sus diferentes puestos de trabajo. Este análisis debe llevarse a cabo utilizando indicadores internos y externos de actividad comercial, estudiando los volúmenes de negocio y las carteras de clientes, y evaluando su encaje con las necesidades actuales y futuras del negocio. Igualmente, habrá que continuar con los esfuerzos para eliminar la mayor parte de tareas operativas o administrativas en la red, de manera que la dedicación a las tareas comerciales sea la máxima posible y se incremente la efectividad de la fuerza de ventas.

El uso de la tecnología facilitará, sin duda, la optimización de los recursos, tanto en los servicios centrales —mediante la optimización e industrialización de operaciones, y la automatización y sistematización de tareas y funciones— como en las redes comerciales. En éstas, el uso intensivo de la información de los clientes y los sistemas CRM, las nuevas tecnologías, el reforzamiento de la multiplicidad de canales y el autoservicio permitirán liberar tiempo y optimizar las actividades desarrolladas por las oficinas.

Una vez analizada la dedicación de la plantilla e identificadas las oportunidades de liberación de recursos, las instituciones deberán dotarse de la flexibilidad y los mecanismos necesarios para realizar una gestión estratégica de los mismos. Así, la plantilla habrá de reasignarse de forma coherente con las nuevas prioridades a corto (gestión de recuperaciones, gestión de diferenciales, venta de productos, etc.) y a largo plazo, potenciando las funciones comerciales y de negocio en detrimento de las operativas y administrativas (ver figura 7).

Figura 7

**Proceso de optimización de la gestión de recursos operativos y administrativos
(Pueden suponer entre un 30-40% de la plantilla⁽¹⁾)**



Fuente: A.T. Kearney

⁽¹⁾ Incluye personal operativo en la red comercial y personal de operaciones centralizadas

A medio y largo plazo, habrá que implantar el modelo de gestión comercial y de oficina demandado por la generación Facebook

La generación Facebook ha crecido con Internet, las redes sociales, los móviles inteligentes y sus múltiples aplicaciones. Y es evidente que esta generación no habla el mismo lenguaje que el de la oficina bancaria tradicional.

Hoy, esta generación cuenta con relativamente escasas posibilidades financieras, pero no será así en el futuro. Los bancos se verán, pues, forzados a reconsiderar su modelo de relación con este tipo de clientes y la forma de ofrecer y comercializar sus productos y servicios. Acostumbrados al correo electrónico, los SMS y Skype, la generación Facebook no aceptará la lentitud del servicio de las oficinas tradicionales. Además, dado el uso intensivo de Twitter, Facebook e Internet en general para comparar cualquier oferta y seleccionar la mejor, no se lo van a poner fácil al gestor comercial tradicional.

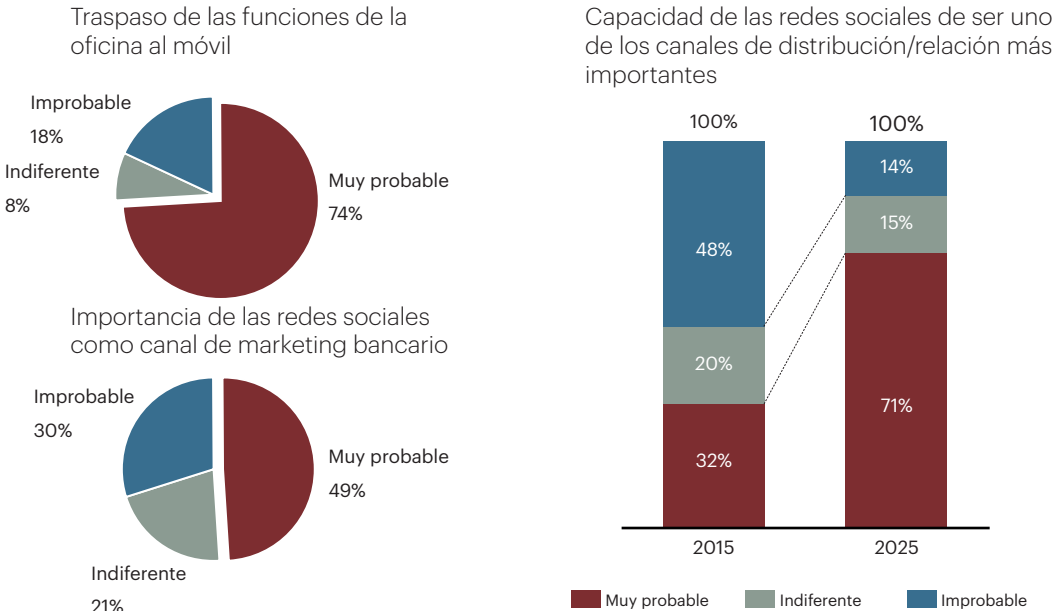
En el ámbito operativo será necesario **acelerar los procesos de centralización, industrialización y externalización**. Además, **habrá que superar los modelos actuales** de las estructuras centrales y territoriales.

Así pues, aún con la reestructuración ya en marcha como prioridad, para asegurar la supervivencia de la institución, cualquier banco con vocación de futuro deberá iniciar el diseño y desarrollo de un modelo de relación acorde a las características y necesidades de esta generación (ver figura 8).

Este nuevo modelo requerirá que las oficinas y el resto de canales resulten más atractivos en su conjunto para esta nueva generación. Ello implica facilitar un acceso simple y seguro al banco “en todo momento y desde cualquier sitio”, integrando las nuevas tecnologías —en especial los móviles inteligentes— en el modelo de comercialización y servicio; y utilizando la información existente para seleccionar mejor los clientes objetivo y canalizar cada oferta en el momento adecuado, por el canal más oportuno.

Figura 8

La generación Facebook requerirá una nueva forma de relacionarse con los bancos



Fuente: A.T. Kearney and Research Center Finance and Information Management (FIM), junio 2011

Implicaciones para las entidades financieras

El sector financiero se encuentra en serios apuros por lo que, entre otras medidas, va a requerir un ajuste adicional de su capacidad instalada de aproximadamente un 25% respecto al realizado entre 2008 y 2011.

Hasta ahora el ajuste se ha centrado fundamentalmente en eliminar oficinas bancarias. La oficina es, sin embargo, el componente clave del modelo de banca comercial en nuestro país. Supone, hoy por hoy, la mayor parte de los ingresos y tiene la mayor capacidad para la venta de productos, así como para la captación y vinculación de clientes.

Por tanto, la reestructuración pendiente debería centrarse en los servicios operativos y centrales, al tiempo que se continúa con el imprescindible ajuste en las redes de oficinas. Así se haría el mínimo daño posible a la capacidad comercial del banco y se aseguraría su máxima eficiencia operativa. De hecho, con el fin de alcanzar un ROE del 10-15%, la eficiencia operativa (“cost-to-income”) no deberá superar el 45%. Esto exigirá, entre muchas otras medidas, que la plantilla en los servicios operativos y centrales no sea superior al 15-20% del total de personal de los “nuevos bancos”, como ya han conseguido hoy algunas de las mejores prácticas del sistema.

Así pues, aquellas entidades financieras que quieran salir reforzadas de esta crisis tendrán que cuestionar gran parte de su forma actual de hacer las cosas, alcanzando niveles de productividad y eficiencia operativa significativamente superiores a los actuales. Los frentes clave de actuación en este proceso serán los siguientes:

- **Optimizar las funciones de apoyo y soporte al negocio** asegurando su máxima eficacia y orientación a la gestión de los clientes. Para ello, será necesario cuestionar los modelos organizativos tradicionales de servicios centrales y estructuras territoriales
- **Inventariar la plantilla actual dedicada a tareas operativas** en los servicios centrales y en la red de oficinas. El objetivo es avanzar hacia un nuevo modelo operativo centralizado e industrializado, eliminando o externalizando las tareas y procesos de menor valor añadido
- **Poner en marcha un plan de mejora de la productividad por empleado y de la rentabilidad por oficina**, eliminando tareas operativas y transaccionales, y adaptando los sistemas de objetivos, los incentivos y las técnicas comerciales a las nuevas prioridades del negocio
- **Cerrar oficinas únicamente en aquellos casos de clara redundancia** o solape, o cuando no exista un evidente potencial de crecimiento o mejora de los resultados de las mismas. Habrá que aplicar soluciones creativas y modelos innovadores basados en las nuevas tecnologías
- **Alinear la racionalización de la red de oficinas con el ajuste en paralelo de los servicios centrales y operativos**, y con la modernización y simplificación de las estructuras territoriales intermedias
- **Impulsar con más fuerza que nunca la migración de la operativa básica de clientes a los canales alternativos** y definir, al mismo tiempo, una nueva oferta multicanal que integre los servicios ofrecidos por las oficinas con los de Internet, el móvil y el *call-center*

-
- **Desarrollar una sistemática de reasignación de recursos** que permita trasladar grupos importantes de personal de los servicios centrales y de red a actividades generadoras de negocio. Las áreas de Organización y Recursos Humanos deberán impulsar los cambios necesarios

En resumen, las entidades financieras deberán cuestionar la dedicación actual de toda su plantilla. Los criterios clave serán la eficiencia operativa, el crecimiento del negocio y la productividad por empleado. Será necesario aplicar soluciones creativas e innovadoras y contar con el apoyo decidido de la Alta Dirección para su implantación. El apoyo de la tecnología será crítico para optimizar la necesaria reasignación de personas a los puestos de trabajo de mayor valor añadido.

Finalmente, y aunque no sea prioritario en el futuro más inmediato, los bancos líderes y con visión de futuro deberán diseñar un plan orientado a conseguir la confianza y la relación con las nuevas generaciones, así como un modelo comercial y de servicio adaptado a las distintas necesidades y comportamientos de los diferentes segmentos de clientela.

Para más información, contactar con:



Pedro Mateache

Partner
Head, Financial Institutions Practice
A.T. Kearney
pedro.mateache@atkearney.com



Manuel García-Ramos

Principal
Financial Institutions Practice
A.T. Kearney
manuel.garciaramos@atkearney.com



Ahmad Rahnema

Professor of Financial Management
Head, Department of Financial Management
IESE Business School
ARahnema@iese.edu



Jorge Soley

Senior Lecturer of Financial Management
IESE Business School
JSoley@iese.edu

A.T. Kearney es un *partnership* global de profesionales caracterizados por su estilo integrador y su visión de futuro. Fundado en 1926 y con oficinas en 39 países, A.T. Kearney proporciona a sus clientes resultados inmediatos hoy que les permiten construir una ventaja transformativa a largo plazo.

El Financial Institutions Practice de A.T. Kearney cuenta en Europa con más de 200 consultores especializados. Trabajan con las empresas líderes de banca comercial, banca de inversión, seguros y gestión de activos. En España en los últimos dos años, A.T. Kearney ha colaborado con cuatro de las seis principales entidades financieras, apoyándoles en más de 25 proyectos enfocados principalmente en la transformación de su modelo comercial, operativo y de gestión de costes.

Teléfono: +34 91 557 78 00
www.atkearney.com

El CIF, Center for International Finance, es un centro de carácter interdisciplinar con vocación internacional orientado a la investigación y docencia en finanzas. Nació a principios de 1992 como consecuencia de las inquietudes de investigación financiera de un grupo interdisciplinar de profesores del IESE, y se ha constituido como un núcleo de trabajo dentro de las actividades del IESE Business School.

Todas estas actividades se proyectan y desarrollan gracias al apoyo de nuestras Empresas Patrono, que además de representar un soporte económico fundamental, contribuyen a la definición de los proyectos de investigación, lo que garantiza su enfoque práctico.

Teléfono: +34 91 211 30 00
www.iese.edu