

Banca española 2012

Oportunidades y retos
para las entidades
financieras españolas

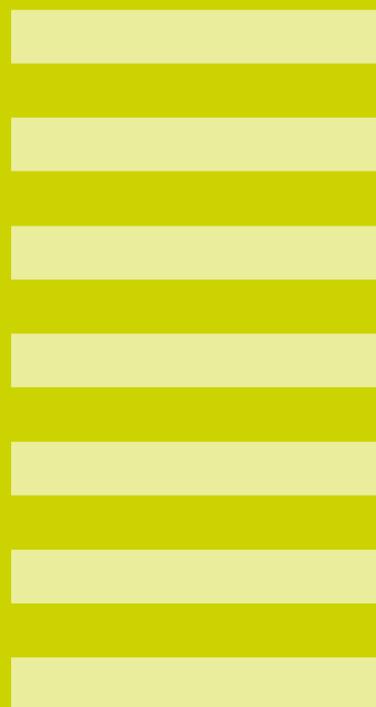
Banca





Banca española 2012

Oportunidades y retos para las entidades financieras españolas



Índice

| | |
|---|----|
| Introducción | 3 |
| Principales conclusiones del estudio | 6 |
| Prioridades de actuación estratégica | 9 |
| Consolidaciones, fusiones y adquisiciones | 14 |
| Reducción de costes y mejora de la eficiencia | 18 |
| Gestión integrada de riesgos | 24 |
| Relación con el cliente bancario | 27 |
| Gestión del talento | 31 |
| Entidades participantes en el estudio | 34 |
| Datos de la muestra | 36 |

Introducción



Introducción

El sector bancario a nivel mundial está experimentando una gran transformación como consecuencia de la crisis financiera mundial iniciada en verano de 2007 y, con mayor virulencia, a partir de septiembre de 2008. La banca española no ha permanecido ajena a esta crisis y se halla inmersa en la actualidad en un proceso de consolidación, reestructuración y transformación cuyo último objetivo es reforzar nuestro sistema bancario en los años futuros.

En este contexto nos ha parecido adecuado realizar un estudio específico sobre los bancos y cajas de ahorro españoles en el que se analicen las principales iniciativas del sector. Más en concreto, hemos querido recoger las prioridades de bancos y cajas de ahorro en áreas tales como la reducción de costes, la gestión de riesgos, la gestión de los canales de distribución, la gestión de clientes y, finalmente, la gestión del talento y de los recursos humanos.

El objetivo final de este estudio es identificar el posicionamiento de los bancos y cajas de ahorro españoles frente a los nuevos escenarios 'post-crisis' que empiezan a dibujarse. En este sentido, los análisis cuantitativos y cualitativos recogidos en este estudio reflejan las prioridades de actuación de los principales bancos y cajas de ahorro españolas frente a la situación actual, tal como han sido expuestas por sus protagonistas.

En algunos casos, adicionalmente a la opinión dada por los bancos y cajas de ahorro españolas, les presentamos también las conclusiones que nuestro Centro de Excelencia en la Gestión

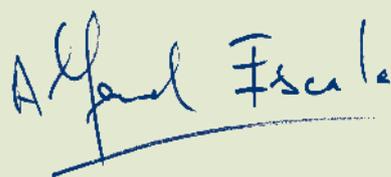
Empresarial, el **IBM Institute for Business Value**, ha recogido de encuestas similares realizadas a nivel mundial. Recogemos también, cuando es relevante, opiniones publicadas ya sea del Banco de España, ya sea de entidades del sector tales como la Asociación Española de Banca (AEB) o la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA).

Las entidades participantes en este estudio ascienden a un total de 26 entre bancos y cajas, que en conjunto representan más del 80% del total activos del sector financiero español. Dentro de esta muestra se hallan tanto bancos españoles líderes a nivel mundial como cajas de ahorros líderes en su área de influencia. Consideramos que dado el tamaño y composición de los participantes en este estudio, las conclusiones que se extraen del mismo son bastante representativas del conjunto del sector financiero español en su totalidad. Para mayor detalle sobre las características de las entidades participantes, a final del estudio les proporcionamos toda la información relativa al número de entidades, tamaño de las organizaciones por número de empleados, ratios de

eficiencia, etc., lo que les permitirá hacerse una buena idea de la representatividad de la muestra recogida en este estudio.

Queremos agradecer muy sinceramente a las entidades participantes en el estudio el tiempo que nos han dedicado en la elaboración del mismo, ya que la recogida de datos se ha realizado por medio de entrevistas personales con distintos ejecutivos de las entidades que han aceptado nuestra invitación a participar. Esperamos seguir contando con su participación en futuras ediciones de este estudio, así como la incorporación de aquellas entidades que han declinado nuestra invitación a participar en la presente edición.

Cordialmente,



Alfred Escala Sisquellas

Vicepresidente Responsable del Sector de Servicios Financieros

IBM España, Portugal, Grecia e Israel

alfred.escala@es.ibm.com



Francisco Molina Garcia

Socio Responsable del Sector de Servicios Financieros

IBM Global Business

f.molina.g@es.ibm.com

Principales conclusiones
del estudio



Principales conclusiones del estudio

Más del 75% de las entidades encuestadas afirma que su organización se verá afectada directamente por los procesos de consolidación que se producirán en el sector

La banca española ha sido uno de los modelos de referencia en Europa durante las últimas décadas, debido a su excelencia en la gestión del riesgo, a su modelo de gestión basado en la banca minorista tradicional, y a su óptima gestión de la eficiencia bancaria. De esta forma, algunas de las entidades españolas se situaban entre las mejores entidades a nivel europeo y mundial en términos de rentabilidad para el accionista y eficiencia en la gestión. Por poner un ejemplo, mientras el ratio de eficiencia medio de la banca europea se situaba a finales de marzo de 2009 en 57,4%, el ratio de eficiencia medio de la banca española se situaba en el 41,8%, es decir, con 15,6 puntos de mejora sobre la media europea.

No obstante, este modelo de negocio está siendo fuertemente castigado por las repercusiones de la crisis económica actual. Según un informe de la CECA, publicado en junio de 2009, el ratio de morosidad del sistema bancario español pasará de un 0,8% en 2007 a un 8,8% previsto para el año 2010. Este deterioro significativo en los balances de las entidades financieras supondrá triplicar las pérdidas derivadas del riesgo crediticio, pasando de unos 9.200€ millones en 2007 a unos 28.900€ millones a finales de 2010. En un contexto de estrechamiento de los márgenes de intermediación debido a la situación actual de los tipos de interés, las entidades financieras españolas tendrán que abordar unos procesos estrictos de control de costes, de control del riesgo crediticio y de gestión de la morosidad y del recobro de fallidos con el objetivo de proteger la solvencia actual de sus balances.

Dentro de este escenario, vemos dibujarse las principales características de las entidades financieras españolas del futuro, caracterizadas por:

- **Un aumento del tamaño medio de las entidades, derivado de los procesos de consolidación y fusión que se producirán en el sector.**
Más del 75% de las entidades encuestadas afirma que su organización se verá afectada directamente por los procesos de consolidación que se producirán en el sector, lo que redundará en entidades con mayor masa crítica y volumen de negocio, mejor capitalizadas y con mayores economías de escala.
- **Un foco permanente en la reducción de costes y la mejora de la eficiencia.**
La reducción de costes y la mejora de la eficiencia seguirá siendo un área clave para las entidades financieras españolas del futuro, consolidando y mejorando los logros alcanzados en los últimos años. En este sentido, las entidades financieras españolas todavía ven oportunidades significativas de reducción de costes en la red de oficinas (32% de los encuestados), en los servicios centrales (28% de los encuestados) y en los procesos de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (20% de los encuestados).
- **Una mejora en la gestión del riesgo, dentro de un aumento de las exigencias y normativa del marco regulatorio.**
La totalidad de las entidades encuestadas prevén un entorno regulatorio y de cumplimiento normativo mucho más exigente que el anterior. Todas ellas consideran que serán precisas nuevas inversiones en este ámbito, siendo las relacionadas con los riesgos específicos del negocio o con sistemas de prevención del blanqueo de dinero (AML) o prevención del fraude las que serán máxima prioridad.

La banca española utilizará todavía más las nuevas tecnologías para disponer de canales de relación con sus clientes alternativos y complementarios a su red de oficina actual

- **Una mayor integración en los sistemas de gestión del cliente.**

Más de la mitad de las entidades encuestadas prevé una mayor integración entre los sistemas de CRM operacional y CRM analítico, ya que consideran que esta integración les permitirá optimizar sus procesos de marketing, venta y servicio al cliente, con la consiguiente repercusión en el aumento de los ingresos y la rentabilidad de las entidades. En este sentido es también significativo que más de un tercio de las entidades encuestadas haya manifestado que los bancos y cajas mejor preparadas para superar la crisis actual han sido las que más han invertido en años anteriores en los sistemas de CRM y de gestión de canales.

- **Un desarrollo intensivo de los canales de distribución alternativos.**

Más del 80% de las entidades encuestadas tiene en cuenta la importancia de los canales de distribución alternativos relacionados con las nuevas tecnologías y como complemento de la red de oficinas. La banca a través de sistemas de telefonía móvil es el área en la que la mayoría de los bancos y cajas españoles identifican mayores oportunidades de negocio y de crecimiento en el futuro.

- **Un modelo de banca de relación y de segmentos.**

La mayoría de las entidades encuestadas considera que el modelo de negocio de futuro para la banca en Europa será un modelo de banca de relación o de segmentos, con un énfasis en el asesoramiento personalizado a los clientes y una mayor automatización de los procesos transaccionales.

En este contexto, el desafío al que se enfrenta la banca española es el adecuar el perfil actual de conocimiento en sus organizaciones a ese modelo de banca de relación y de segmento del futuro. Más de la mitad de las organizaciones encuestadas reconocía que el perfil actual de su organización no era el adecuado al modelo de banca del futuro y preveían, por lo tanto, inversiones significativas en formación y desarrollo de recursos humanos para poder realizar este proceso de adecuación.

En definitiva, la banca española en 2012 tendrá un menor número de entidades con mayor volumen de recursos derivado de los procesos de consolidación y concentración, un modelo de negocio basado en el conocimiento del cliente y la personalización de sus servicios, así como un control de costes y foco permanente en la excelencia operativa. La banca española utilizará todavía más las nuevas tecnologías para disponer de canales de relación con sus clientes alternativos y complementarios a su red de oficina actual, y estará sujeta a un aumento de las exigencias en el entorno regulatorio lo que supondrá realizar más inversiones en este ámbito.

Prioridades
de actuación
estratégica

A close-up photograph of a financial document, likely a balance sheet or income statement, with a blue pen pointing to a specific row. The document is titled "CROSS RATIO" and has columns labeled "CS" and "DKr". The data is as follows:

| | CS | DKr |
|---|-------|-------|
| 1 | 2.043 | 4.894 |
| | 1.519 | 10 |
| | 1.208 | 7.435 |
| | 1.843 | 5.913 |
| | 1.697 | 9.020 |
| | 0.968 | 8.308 |
| | 2.210 | 4.75 |
| | 1.224 | 10 |

The pen is pointing to the row with values 1.843 and 5.913. Below the table, the text "EMERGENCY FUND" is partially visible. The image is overlaid on a dark green background.

Prioridades de actuación estratégica

Enmarcados en el contexto de crisis económica actual, las prioridades de las entidades financieras españolas se han centrado en la reducción de costes y la gestión de riesgos. En términos generales, los proyectos y programas de inversión de las entidades financieras han sufrido una contracción en el tiempo, de tal forma que los ciclos de decisión se han alargado significativamente, los ciclos de retorno de la inversión se han reducido significativamente y se ha llevado a cabo un control estricto de la rigidez y del saneamiento a corto plazo de la cuenta de resultados.

Como comentaba un máximo directivo de una caja de ahorros española, *“más que desarrollar nuevos modelos de negocio y nuevos modelos financieros, el foco estará en todo lo que genere valor inmediato y un retorno inferior a 6 meses. Pasado ese período, el plazo es demasiado largo y la inversión deja de ser atractiva”*.

En tercer lugar, y después de la reducción de costes y la gestión integrada de riesgos, las entidades financieras españolas se centran tanto en los procesos de consoli-

ción y fusión que van a producirse como en la mejora en el conocimiento y en la relación con el cliente.

Se consolida por lo tanto un modelo estratégico basado en la mejora de la eficiencia, la gestión del riesgo y el control de costes y el foco en la banca relacional. Como afirmaba uno de los ejecutivos entrevistados, *“el plan estratégico apunta a los tres ejes básicos de foco: la mejora en la gestión del riesgo, la mejora de eficiencia (por el aumento de ingresos y la reducción de costes) y la consolidación (después de unos años de fuerte expansión con la apertura de 150 nuevas oficinas partiendo de una base de 900. El foco en banca de empresas y banca personal es una de las prioridades del plan estratégico”*.

En cualquier caso estas prioridades estratégicas, acentuadas por la virulencia de la crisis actual, siempre han estado en la agenda de los ejecutivos de las entidades financieras españolas. Por este motivo los bancos y las cajas españolas figuran a la cabeza de las mejores entidades mundiales en términos de eficiencia en la gestión y



Fuente: “Banca española 2012”; IBM

“El programa de expansión a nivel nacional se ha congelado a una tercera parte de su ejecución. Se mantienen algunos proyectos ya definidos pero de forma muy selectiva y revisando sistemáticamente su viabilidad. En cualquier caso, ya no se inician nuevos proyectos de expansión”

reducción de costes. Como afirmaba un ejecutivo de una de las grandes entidades bancarias españolas, *“reducción de costes y mejora de la eficiencia siempre es prioritario. Forma parte ya del ADN del banco. La crisis lo ha reforzado”*. Sin lugar a dudas este foco en la eficiencia y la contención de costes, así como otras medidas complementarias tales como las provisiones anticíclicas o el modelo de negocio fundamentado en el modelo de banca tradicional, es lo que ha permitido a los bancos y cajas españolas sortear con mayor fortaleza y sin necesidad de ayudas públicas de la magnitud que han necesitado las entidades financieras de otros países.

No obstante, frente a la situación actual, el área en el que se ha realizado la mayor reducción de costes es el área comercial, tanto en lo que se refiere a la cancelación de los proyectos de expansión comercial, al cierre o consolidación en la red de oficinas como a lo que se refiere en las inversiones en mejora de la eficiencia comercial. Es sabido que el modelo de la banca española se ha basado en una red de oficinas muy eficiente y con alta granularidad, de tal forma que la media de oficinas por cada 1.000 habitantes es el doble de la media de la Unión Europea. Esta granularidad es mucho mayor en las cajas de ahorros que en los bancos. A finales del año 2008, el número de oficinas de las cajas de ahorros era un 60% más alto que el número de oficinas de los bancos. La tasa de crecimiento anual de los últimos tres años del número de oficinas en las cajas

de ahorros ha sido del 3,7% mientras que los bancos han aumentado sus oficinas en un 2,3%. Durante los 6 primeros meses de 2009 los bancos españoles han reducido su número de oficinas en España en un total de 509 oficinas, lo que representa un 3,3% de la base instalada, mientras que las cajas de ahorros han reducido sus oficinas en España en un total de 378 oficinas, lo que representa un 1,5% de la base instalada. Es de esperar que los actuales procesos de concentración y fusión en las cajas de ahorros aumenten este proceso de consolidación y optimización de la red de oficinas.

En palabras de uno de los ejecutivos entrevistados, *“el programa de expansión a nivel nacional se ha congelado a una tercera parte de su ejecución. Se mantienen algunos proyectos ya definidos pero de forma muy selectiva y revisando sistemáticamente su viabilidad. En cualquier caso, ya no se inician nuevos proyectos de expansión”*.

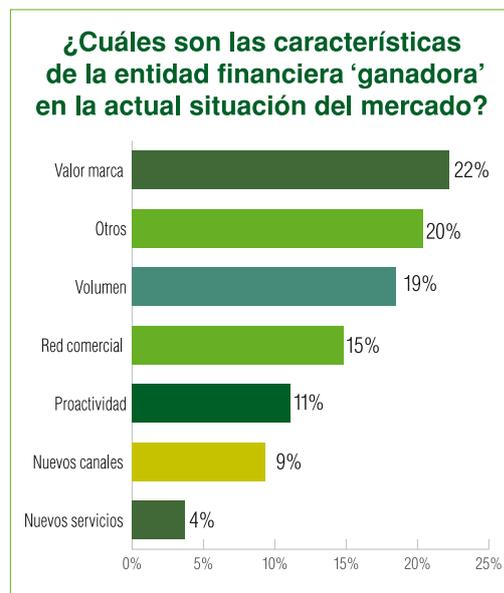
La congelación de los proyectos de expansión comercial y el foco absoluto en la mejora de la eficiencia ha sido prácticamente generalizada en los bancos y las cajas españolas. Quizás la frase que mejor resume la actitud a lo largo de estos últimos meses es la afirmación de uno de los directivos entrevistados quien comentó taxativamente: *“se ha parado la expansión. Se ha acelerado el proceso de mejora de la eficiencia”*.



Fuente: Informe anual 2008 publicado por cada entidad financiera

“El valor de la marca, la proactividad y el proporcionar valor a los clientes son los elementos fundamentales en una entidad ganadora. El impacto de la crisis sobre la marca ha sido importante y debe ser, sobre todo, corregido por nuestra proactividad”

Bajo este enfoque de mejora de la eficiencia y consolidación de la red de oficinas, no es de extrañar que los ejecutivos encuestados valoren los aspectos más relacionados con la venta (red comercial, proactividad, nuevos canales y nuevos servicios) en segundo lugar en relación al volumen de la entidad, la imagen y solidez de la marca o la capitalización de la misma. En palabras de uno de los ejecutivos encuestados, *“potenciar el valor de la marca y apoyarlo en una buena gestión es vital en la situación actual de crisis. Atenerse a criterios ‘tradicionales’ de las entidades financieras debe ser uno de los valores e iniciativas que refuerce la imagen de marca”*.

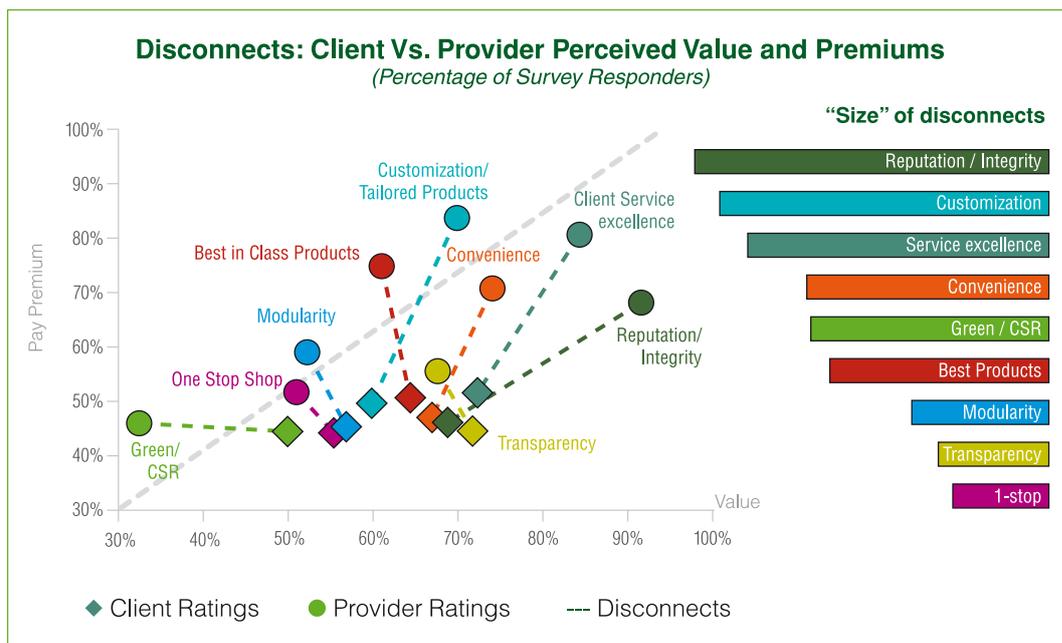


Fuente: “Banca española 2012”, IBM

La pro-actividad en el mercado y en la gestión de los clientes se han identificado como uno de los elementos clave para neutralizar los efectos adversos que la actual crisis haya tenido sobre la percepción de la marca en algunas entidades financieras. Este fenómeno fue más agudo a principios del año 2009 en el que hubo momentos en que se puso en cuestión la solvencia de algunas entidades y su capacidad de garantizar los depósitos de los clientes. Según la visión de otro de los ejecutivos entrevistados, *“el valor de la marca, la proactividad y el proporcionar*

valor a los clientes son los elementos fundamentales en una entidad ganadora. El impacto de la crisis sobre la marca ha sido importante y debe ser, sobre todo, corregido por nuestra proactividad”. Según la visión de otro de los ejecutivos encuestados, el valor de la marca es el reflejo lógico de la política de la entidad y de las prácticas adoptadas. *“Los aspectos básicos en el abecedario central de la banca: una buena gestión de riesgos, la solvencia y la liquidez que tienen impacto, sin duda, en el valor de la marca y el crecimiento de volumen sostenible y no ligado a pelotazos”*. Asimismo, como mencionaba otro de los ejecutivos entrevistados, el valor de la marca como reflejo de solidez de la entidad, de buena gestión y de un modelo de negocio basado en los conceptos tradicionales de la banca es, pues, el primer atributo valorado por las entidades financieras españolas como característico de las empresas ganadoras de la crisis.

No obstante, y sin ánimo de polemizar, esta valoración de la imagen de marca como una de las características de las entidades ganadoras en la actual crisis es muy significativa. En un estudio realizado por el *IBM Institute for Business Value* en junio de 2009 y en el que se analizaban a 139 entidades financieras a nivel mundial, se identificó el concepto de marca medido como reputación, solidez e integridad de la entidad financiera como uno de los atributos en los que existía mayor diferencia entre el valor que le otorgaban los bancos y el valor que le otorgaban los clientes. Es decir, los bancos valoraban en muy alta medida el concepto de solidez e integridad de la marca, mientras que sus clientes le asignaban un valor muy pequeño. Esta desconexión viene derivada sobre la situación deudora/acreedora del cliente. En aquellos clientes en que la posición es altamente deudora en relación a los bancos, la imagen de solidez, reputación o integridad de la entidad financiera no es relevante. No obstante, en aquellos clientes que tienen una posición acreedora este atributo pasa a ser más relevante.



Fuente: "Toward transparency and stability: Building a new financial order", IBM Institute for Business Value

El volumen es la segunda característica valorada en las entidades financieras ganadoras de esta crisis. Como afirmaba uno de los ejecutivos entrevistados, "el volumen es el aspecto fundamental, también impulsado por el Banco de España". Según la visión de otro ejecutivo, "el volumen será determinante, pero vía crecimientos inorgánicos (fusiones o adquisiciones)". No es de extrañar, por lo tanto, que todas las previsiones apunten a un proceso importante de concentración y consolidación en el sector bancario español o que más de un 80% de los directivos entrevistados afirme que su organización estará sujeta a una de las operaciones de fusión o adquisición en el corto espacio de tiempo.

Por último, y dentro del apartado de otros, cabe destacar la importancia de la solvencia financiera como una de las características de las entidades ganadoras en esta crisis económica. En palabras de uno de los ejecutivos encuestados, "la entidad ganadora será aquella entidad que tenga mejor solvencia y que sea capaz de medirse por medio de múltiples indicadores".

Consolidaciones,
fusiones y
adquisiciones



Consolidaciones, fusiones y adquisiciones

“En el corto plazo, la suma de dos entidades no suele conservar el valor de ambas, sino que se pierde valor, capacidad de innovación y ‘time to market’ durante el proceso de fusión/integración”.

En relación a las consolidaciones en el sistema financiero español, las entidades se dividen en dos clases claramente diferenciadas: por una parte aquellas entidades con una ambición internacional / global y, por otra, aquellas con un horizonte básicamente local o regional.

Un ejemplo de la fragmentación actual del sistema financiero español es el hecho de que alguna de las 3 ó 4 mayores entidades financieras (por ejemplo, en volumen de activos) sea hasta mil veces más grande que alguna de las 3 ó 4 entidades menores.

Por otra parte, la evolución de la crisis económica actual, con el consiguiente aumento de la morosidad y el deterioro de los márgenes de intermediación debido a una situación de tipos de interés bajos hasta la salida de la crisis, creará una situación financiera compleja para un gran número de entidades financieras, tal y como se refleja en el siguiente gráfico extraído de información de la CECA.



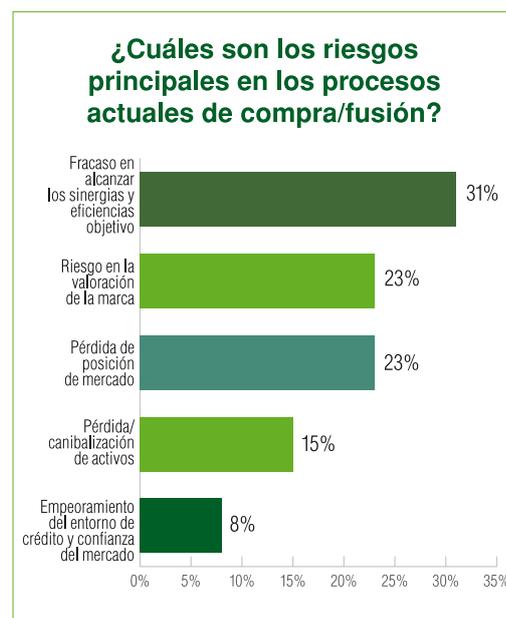
Fuente: CECA

Por lo tanto es lógico que la amplia mayoría de los encuestados (más del 80%) afirme que sus entidades se verán involucradas en uno de los procesos de concentración

o de fusión que están teniendo lugar en España. Las grandes entidades buscan en estos procesos de fusión la oportunidad de crecer en mercados externos a su área de operaciones así como aumentar aún más su tamaño para mejorar su competitividad a nivel global. Adicionalmente a fusiones o adquisiciones en el territorio nacional (en el que las sinergias son más difíciles de alcanzar debido al solapamiento de las redes comerciales), las grandes entidades están lanzando estos procesos a nivel internacional, en aquellos ámbitos en los que es más fácil alcanzar los beneficios derivados del crecimiento inorgánico.

Sin embargo, la mayoría de los procesos de consolidación que ya se han iniciado siguen situándose a escala puramente regional cuyo resultado puede dar lugar a un panorama muy parecido al actual aunque con entidades de mayor volumen.

En este sentido, según la opinión de los ejecutivos encuestados, los mayores riesgos que las entidades ven en los procesos actuales de fusión ven en el fracaso en alcanzar las mejoras de eficiencia y sinergias que se esperan de tales procesos.



Fuente: “Banca española 2012”, IBM

Según las palabras de uno de los ejecutivos encuestados, *“en el corto plazo, la suma de dos entidades no suele conservar el valor de ambas, sino que se pierde valor, capacidad de innovación y ‘time to market’ durante el proceso de fusión/integración”*.

La pérdida de cuota de mercado, de señas de identidad y el foco en los procesos internos y en la gestión de la incertidumbre son los principales riesgos que generan esta pérdida de valor de las entidades. De esta manera, no es extraño que un 46% de los directivos encuestados señale que el riesgo en la valoración de la marca o la pérdida de la posición en el mercado son riesgos claros en un proceso de fusión de entidades, especialmente cuando el nivel de solape geográfico de las mismas es elevado. Tal como comentaba uno de los ejecutivos encuestados, *“se producirán cambios en el mapa de las entidades financieras en España que llevarán a procesos de pérdida de la posición actual en el mercado. Se puede producir la pérdida ‘neta’ de clientes en casos de fusión/colaboración en un entorno territorial próximo”*.

¿Cuáles son los beneficios esperados de los procesos de fusión o compra? La respuesta es evidente. Aumento significativo del volumen de la entidad y crecimiento en nuevos territorios locales o internacionales son los objetivos esperados de un proceso de fusión o de compra. El aumento de volumen con las implicaciones que tiene en términos de acceso al mercado de capitales, de economías de escala, de mejora de la eficiencia, de aumento de la productividad, etc.

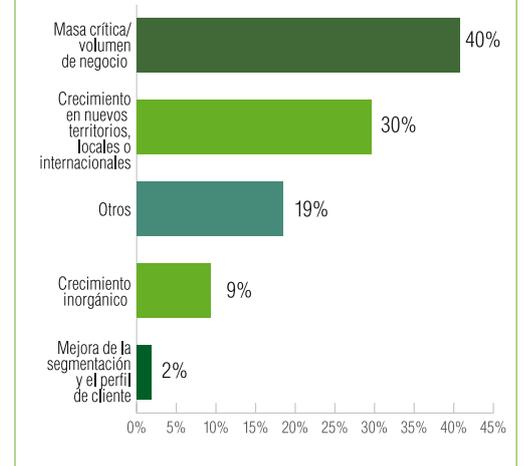
Adicionalmente, algunas entidades esperan capturar negocio de otras entidades enfrascadas en procesos de fusión complejos, debido a la pérdida de foco en el mercado que hemos mencionado anteriormente.

Según un estudio del *IBM Institute for Business Value* realizada sobre una muestra de 200 entidades financieras a nivel mundial, existe una correlación entre el volumen de la entidad medido por el

valor total de sus activos y el rendimiento de los mismos (ROA) existiendo altos rendimientos en los dos extremos; es decir, entidades de mayor volumen de activos (y que disfrutaban, por lo tanto de economías de escala) y entidades pequeñas que han seguido una política de segmentación o de especialización en un segmento determinado del mercado y que, por lo tanto, son capaces de obtener mayores ingresos y un ‘Premium’ por los servicios que ofertan a sus clientes. Según el mismo estudio del IBV, *“The need to achieve scale advantage, better returns, lower costs and reduced complexity will accelerate mergers, acquisitions and divestitures”*. Esto es, la necesidad de alcanzar economías de escala, mejores retornos sobre la inversión en activos, menores costes y reducir la complejidad serán los aceleradores de un proceso de fusiones, adquisiciones y desinversiones en la industria bancaria a nivel mundial.

“Se producirán cambios en el mapa de las entidades financieras en España que llevarán a procesos de pérdida de la posición actual en el mercado”

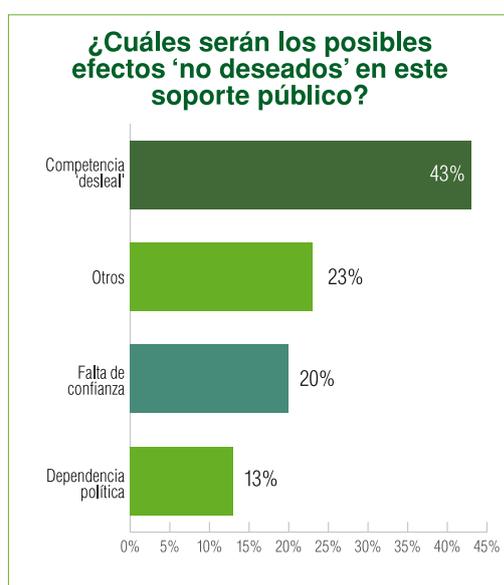
¿Cuáles son las principales oportunidades en los procesos de fusión o compra?



Fuente: *“Banca española 2012”*, IBM

Prácticamente dos terceras partes de los ejecutivos encuestados considera que seguirá siendo necesario el soporte público a los procesos de consolidación de activos. No obstante, existen claramente efectos ‘indeseados’ de este soporte público, lo que provoca que los ejecutivos entrevistados sean bastante cautos en relación a quién

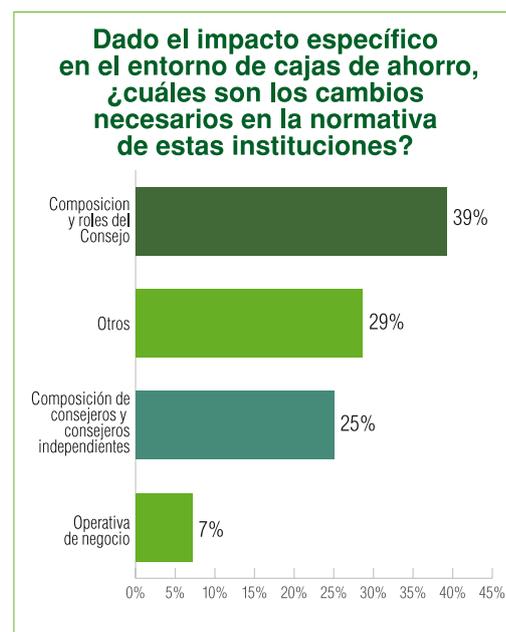
debería gestionar estos fondos. Según la opinión de algunos de los ejecutivos participantes, el Banco de España y el Ministerio de Economía tienen demasiado poder en la gestión de estas ayudas públicas, más en concreto, en la gestión del FROB (Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria), incluida la posibilidad de vetar alguna de las operaciones de fusión que pueda producirse. Según un comentario de uno de los ejecutivos encuestados, *“El FROB no ha sido una buena medida para el sector, ya que lleva a una práctica de competencia desleal y a una gran presión política”*.



Fuente: “Banca española 2012”, IBM

Por último, y dado el impacto específico de los potenciales procesos de concentración del sector en las cajas de ahorros, les preguntamos a los distintos ejecutivos encuestados sobre la potencial necesidad de realizar cambios específicos en la normativa de las mismas. Prácticamente dos tercios de los ejecutivos encuestados respondieron afirmativamente, ya que consideraban necesarios cambios en la normativa actual de las cajas de ahorros especialmente en lo que hace referencia a los órganos de gobierno. Las opiniones de los ejecutivos entrevistados siempre giran alrededor de la excesiva politización de las cajas de ahorro y de los complejos mecanismos de composición de las asambleas para poder mantener el equilibrio de fuerzas políticas en ellos.

También se resalta el impacto de la normativa actual en la definición de los órganos de gobierno de las entidades resultantes. Algunos directivos van incluso más allá y demandan no sólo la despolitización de las cajas, sino la profesionalización de sus consejos. En palabras de uno de los ejecutivos encuestados, *“la dependencia política es muy grande y debería modificarse el gobierno corporativo para evitar injerencias y tener mayor objetividad y competitividad en el mercado local”*. Una de las tendencias más interesantes es la necesidad de adecuar los roles y la toma de decisiones al concepto de propiedad del capital. Según un alto ejecutivo de una de las mayores cajas de ahorros españolas, *“sería deseable cambiar el gobierno y los roles de los consejeros. Es muy difícil tomar decisiones si no hay un sentido de la propiedad de la entidad”*.



Fuente: “Banca española 2012”, IBM

A pesar de todo existe un cierto escepticismo sobre el alcance y la dimensión de los cambios que puedan producirse en el entorno regulatorio de las cajas de ahorros. En palabras de uno de los ejecutivos encuestados, *“aunque serían deseables cambios en el gobierno corporativo de las cajas de ahorros, éstos no van a producirse fácilmente. Más bien los cambios vendrán impulsados por el cumplimiento normativo en el área de control o de pautas de actuación”*.

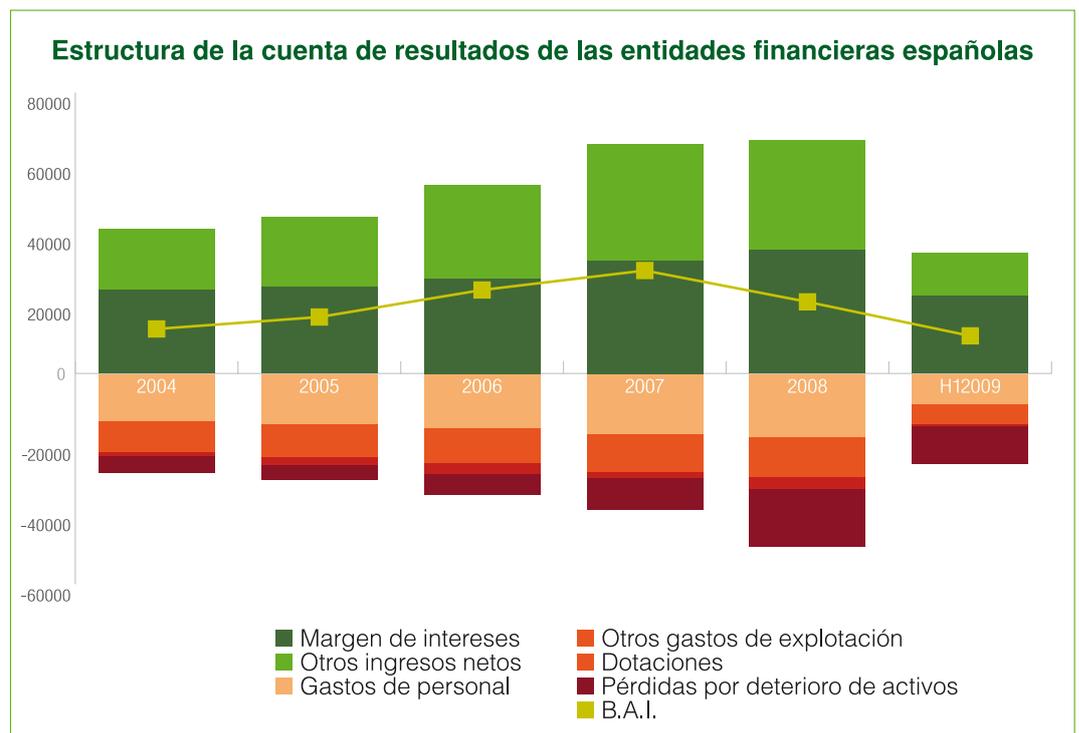
“Aunque serían deseables cambios en el gobierno corporativo de las cajas de ahorros, éstos no van a producirse fácilmente. Más bien los cambios vendrán impulsados por el cumplimiento normativo en el área de control o de pautas de actuación”

Reducción de
costes y mejora
de la eficiencia



Reducción de costes y mejora de la eficiencia

Como se ha comentado previamente en este estudio, la banca española se halla a la cabeza de la banca europea y mundial en relación a sus procesos de control de costes y a sus ratios de eficiencia. Sin lugar a dudas esta característica es lo que le ha permitido a las entidades financieras españolas en su conjunto poder resistir mejor los envites de la crisis mundial, a diferencia de lo que ha ocurrido en otros países en los que el gobierno ha tenido que intervenir fuertemente para salvar a sus entidades financieras.



Fuente: "Memoria de la Supervisión Bancaria", Banco de España

“Tanto en servicios centrales como, principalmente, en oficinas, siguen existiendo oportunidades de optimización de costes. Los procesos bancarios también pueden ofrecer oportunidades de mejora y deben ser objeto de un foco especial”

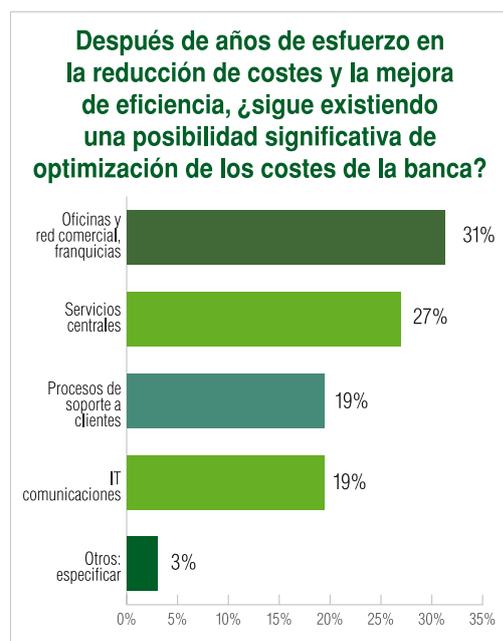
No obstante, el deterioro y la ralentización de la economía española, con el consiguiente aumento de la morosidad y la reducción del margen de intermediación de los bancos, tanto en valor relativo como en valor absoluto, ha vuelto a poner la necesidad de contención de costes y mejora de la eficiencia como la prioridad absoluta en la agenda de los responsables de las entidades financieras españolas.

La estructura porcentual de la cuenta de resultados de las entidades financieras ha ido evolucionando a lo largo de los últimos años. Desde el punto de vista de los ingresos, el peso específico del margen de intereses se redujo de un 60% a un 50% de

los ingresos. En primer semestre de 2009 el margen de intereses volvió a subir hasta un 65% del total ingresos de las entidades financieras españolas en su conjunto.

La estructura de los costes en la cuenta de resultados también ha ido variando a lo largo de los años. Los gastos de personal han experimentado un crecimiento anual compuesto del 7,3%, mientras que otros gastos de explotación han experimentado un crecimiento anual compuesto del 6,8%. En términos de participación relativa sobre el total gastos de la entidad, los gastos de personal han permanecido estables, representando alrededor de un 60% del total gastos de las entidades, a pesar de que

el crecimiento de esta partida ha sido muy superior al crecimiento de otros gastos de explotación, lo que significa que las entidades financieras han seguido sistemáticamente una política de subcontratación y externalización. En este sentido es significativo que el número de empleados de las entidades financieras tan sólo haya crecido un 3,9% de tasa anual media.



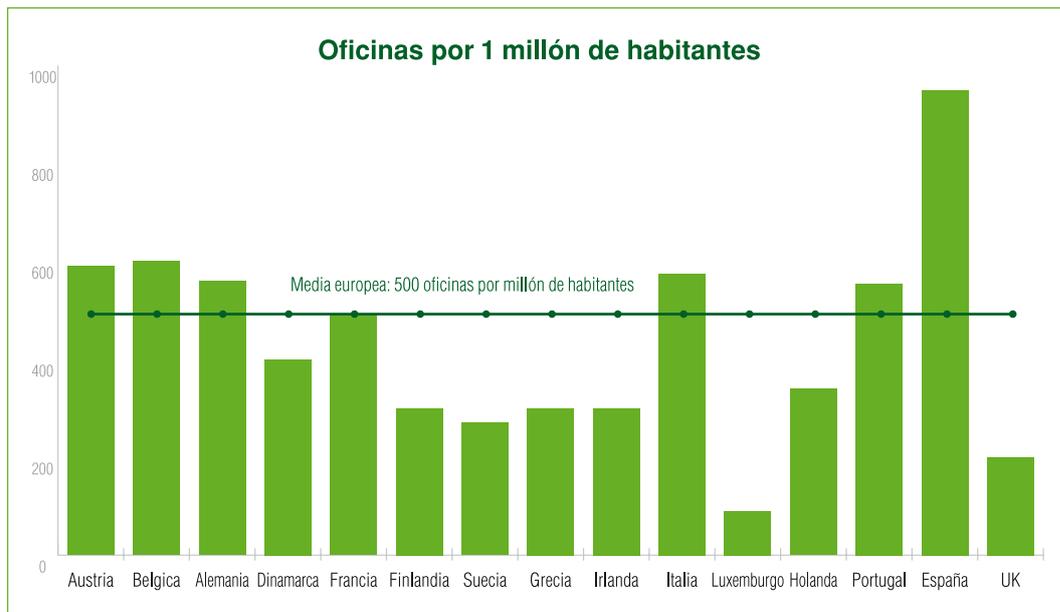
Fuente: "Banca española 2012"; IBM

Las áreas en las que todavía existen significativas oportunidades para la reducción de costes y la mejora de la eficiencia son la red de oficinas así como los servicios centrales. Según uno de los directivos encuestados, *"tanto en servicios centrales como, principalmente, en oficinas, siguen existiendo oportunidades de optimización de costes. Los procesos bancarios también pueden ofrecer oportunidades de mejora y deben ser objeto de un foco especial"*. Como se ha mencionado anteriormente, la densidad en España de oficinas bancarias por cada 100.000 habitantes es el doble de la media de la Unión Europea ya que el modelo de banca detallista española se ha centrado en un modelo de capilaridad de su red de oficinas con un número medio de 6 empleados por oficina bancaria. ¿Cambiará este modelo? Según algunos estudios, existe alrededor de un exceso del 30% en la red de oficinas

de las cajas de ahorros cuando se compara con la red de oficinas de los bancos, lo cual supondría un exceso de unos 30.000 puestos de trabajo en la red de oficinas. No obstante, la capilaridad de las cajas de ahorros y el modelo de alta eficiencia en las oficinas que se ha desarrollado, pueden presionar estas cifras a la baja. En cualquier caso, y después de los procesos de fusión y concentración que van a producirse en las cajas de ahorros, ya sea entre entidades como en la propia red de oficinas de cada entidad, los números van a cambiar significativamente en los próximos años. En palabras de uno de los directivos encuestados, *"hay un exceso de oficinas entre un 30% y un 50%. Se ha perdido o se va a perder la gran capilaridad de las oficinas de la banca española"*.

A pesar de todo, también existen oportunidades de reducción de coste y mejora de la eficiencia mediante la mecanización y automatización de los procesos. Según la opinión de otro ejecutivo, *"las áreas de ahorro principales son las oficinas, los procesos de soporte a clientes y los servicios centrales. Hay una gran cantidad de procesos de que se pueden automatizar y optimizar. La gestión de los expedientes electrónicos es uno de los elementos clave de optimización"*. Ésta es una de las áreas clave en la que la banca española todavía puede obtener ahorros significativos, el avance hacia un modelo de oficina 'sin papeles' en la que los sistemas de captura electrónica de los documentos, herramientas de gestión de procesos y gestión documental permitan mejorar significativamente la eficiencia de la gestión al mismo tiempo que reducen sus costes. Según otro de los ejecutivos encuestados, *"hay espacios de mejora en todos los ámbitos, aunque algunos deben afinarse más que otros. Las oficinas pueden optimizarse, así como su forma de trabajar con el objetivo de reducir colas y dedicarse en mayor medida a procesos de valor añadido. Los centros de servicios compartidos tienen aún un cierto recorrido, así como un beneficio directo en los costes de la entidad"*.

"Las oficinas pueden optimizarse, así como su forma de trabajar con el objetivo de reducir colas y dedicarse en mayor medida a procesos de valor añadido"



Fuente: The Tower Group y elaboración propia

“Depende más del cómo que del qué (hay que externalizar). Es decir, no depende tanto de la externalización sino de cómo se ha hecho”

El área de tecnologías de la información es percibida por la mayoría de los entrevistados como un área en la que todavía existen significativas oportunidades de ahorro y de mejora de costes, especialmente mediante la consolidación y la racionalización de los sistemas de información. En segundo lugar se considera la gestión del suministro de energía y la gestión de los espacios, y en último lugar se considera la gestión de comunicaciones y contenidos corporativos.

No es de extrañar que la necesidad de consolidar los sistemas de información, después de un crecimiento de sistemas periféricos, en infraestructuras diversas, alrededor de los sistemas centrales de las entidades financieras. Según un estudio de IBM, un 85% de la capacidad de los sistemas distribuidos permanece ociosa. Es cierto que el coste de esta capacidad ha ido cada vez más a la baja, no obstante, es imposible pensar en una industria que se permita el lujo de dejar sin actividad un 85% de la capacidad en la que ha invertido. Sin lugar a dudas la concentración y racionalización de sistemas de información es una de las áreas donde todavía existe bastante recorrido para el ahorro y la optimización de los costes, a pesar de que, en términos generales, los costes

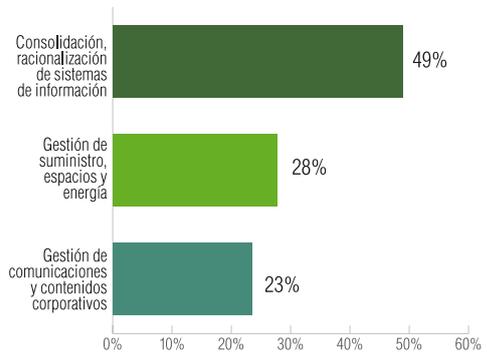
de tecnologías de la información en las entidades financieras ya han sido objeto de optimización y de mejora en los últimos años. Como resumía muy bien uno de los directivos encuestados, *“las áreas técnicas han sido sometidas ya a múltiples procesos de optimización, aunque sigue habiendo oportunidad tanto en el área de sistemas como en el área de infraestructuras”*.

Dentro de esta necesidad de seguir avanzando en la reducción de costes y mejora de la eficiencia, ¿es la externalización de procesos y de infraestructuras una alternativa a seguir? Aun cuando prácticamente la mitad de los directivos encuestados reconocieron que la externalización ha servido para reducir costes en las entidades financieras, también en términos generales existe un cierto desencanto en relación a los procesos de externalización, al afirmar que no se habían cumplido las expectativas generadas o que, si bien se habían reducido los costes, también se había reducido la calidad del servicio.

Si analizamos con mayor detalle las respuestas obtenidas, detectamos que las entidades que han alcanzado los objetivos que se habían fijado en los procesos de externalización son aquellas que han establecido una capa propia de gestión de los

“En general se han cubierto las expectativas, excepto en las áreas de desarrollo, donde una excesiva formalización de procesos les ha quitado la agilidad y flexibilidad que el negocio requiere”

¿Pueden las áreas de IT y comunicaciones seguir siendo áreas de optimización?



Fuente: “Banca española 2012”, IBM

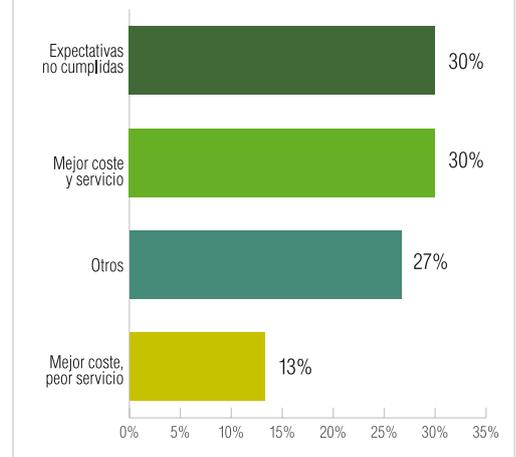
procesos externalizados, es decir, que no han transferido el 100% de la gestión y el control del proceso al ‘outsourcer’. Un análisis claro de cuáles son los procesos a externalizar y cuál es el modelo de externalización a seguir, es condición necesaria para el éxito de estos procesos. Como afirmaba uno de los directivos encuestados, *“depende más del cómo que del qué (hay que externalizar). Es decir, no depende tanto de la externalización sino de cómo se ha hecho”*.

“Las entidades españolas, que hasta la fecha han sorteado las dificultades comparativamente mejor que las de otros sistemas bancarios de nuestro entorno, deben reaccionar de una forma activa para buscar soluciones que permitan adecuar su modelo de negocio a las nuevas realidades que definen el sector bancario, tanto en España como a nivel internacional. Han de buscar las palancas de cambio que permitan reforzar su modelo de negocio, y por lo tanto sus cuentas de resultados. Entre las disponibles, rediseñar sus estructuras de costes operativos es una opción que, a día de hoy, parece ineludible. No obstante, esta acción por sí sola no será suficiente para superar las presiones que afectan y seguirán afectando a las cuentas de resultados. En ocasiones será preciso y conveniente buscar procesos que vayan más allá y que faciliten la explotación de sinergias y de economías de escala entre entidades”.

Miguel Ángel Fernández Ordóñez
Gobernador del Banco de España

Discurso de apertura del XVI Encuentro del Sector Financiero
Foro ABC-Deloitte
Madrid, 21 de Abril de 2009

La externalización de procesos e infraestructuras iniciada hace años, ¿ha producido los efectos y sinergias esperadas y generado reducción sustancial en los costes de la entidad?



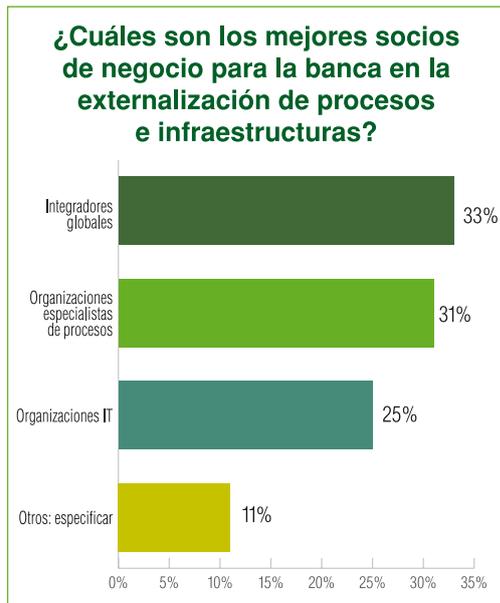
Fuente: “Banca española 2012”, IBM

De todas formas, es evidente que los objetivos del ‘outsourcer’, por lo menos parcialmente, son distintos de los objetivos de la entidad financiera que externaliza, por lo que es lógico que aparezcan tensiones y una percepción de ‘deterioro de la calidad de servicio’ más allá del ámbito puramente contractual. La necesidad de documentar y formalizar los procesos para garantizar que los puntos de intercambio entre la entidad financiera y la entidad proveedora de servicios de externalización funcionen adecuadamente forma parte también de esta percepción de falta de flexibilidad y empeoramiento del servicio. Como lo describía claramente uno de los ejecutivos entrevistados, *“en general se han cubierto las expectativas, excepto en las áreas de desarrollo, donde una excesiva formalización de procesos les ha quitado la agilidad y flexibilidad que el negocio requiere. Al final es la propia entidad la que debe establecer una capa de gestión”*.

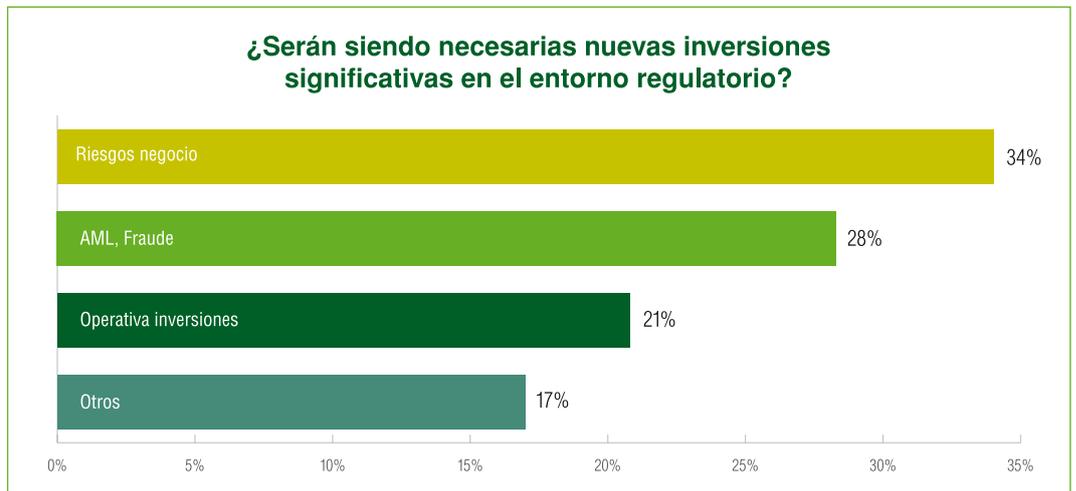
En lo que se refiere a los socios preferidos en los procesos de externalización, la gran mayoría de los ejecutivos encuestados apuntaron a su preferencia por los integradores globales frente a organizaciones especializadas en procesos o en tecnología. La cercanía de los centros de externalización, el idioma y la especialización (en muchos casos en

procesos locales) han ganado la partida por el momento, pero tendencias como la globalización, la estandarización de los mercados y la competitividad de los precios basada en la deslocalización, impondrán una mayor tendencia a buscar soluciones “off shore”, ya sea en países de América Latina o en Asia.

Por último, existe un consenso en que el marco regulatorio se va a endurecer y que serán necesarias nuevas inversiones para satisfacer los requerimientos de información del regulador. Después de las experiencias resultantes de esta crisis financiera, ha quedado patente que la normativa y la regulación derivada de los acuerdos de Basilea II no han sido suficientes para garantizar la solvencia y la estabilidad del sistema financiero y que, por lo tanto, serán precisos cambios significativos en este ámbito. El reporte regulatorio se va a incrementar sensiblemente. No existe un área en concreto en la que haya consenso sobre la tendencia a aumentar las inversiones, aunque se destacan dos de ellas, la relativa a los riesgos del negocio y la relativa a los sistemas de prevención del fraude. Otros ejecutivos han previsto también un aumento de los requerimientos de información sobre la liquidez y las garantías de la entidad por parte del regulador, e incluso requerimientos de información sobre la adecuación cliente/ producto.



Fuente: “Banca española 2012”, IBM



Fuente: “Banca española 2012”, IBM

Gestión integrada
de riesgos



Gestión integrada de riesgos

“Los riesgos de tesorería están totalmente cubiertos. Hay que avanzar más en la calificación crediticia de las empresas y en los riesgos de mercado”

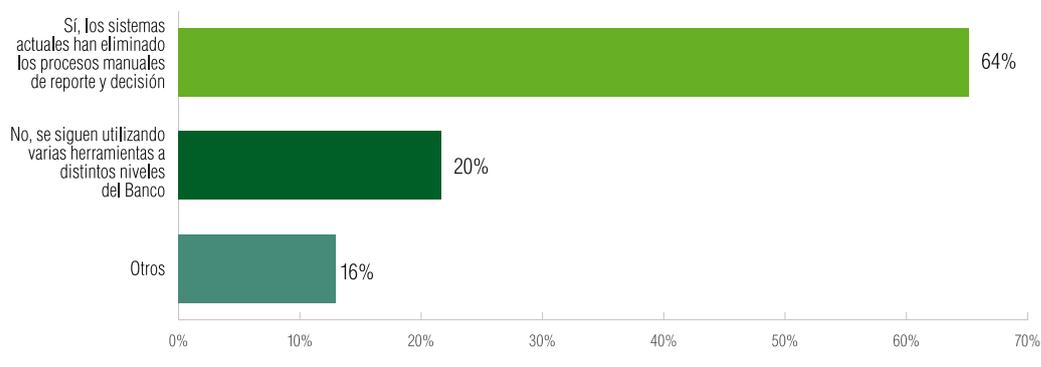
La materia prima del negocio bancario es el riesgo, y su adecuada gestión constituye la principal actividad de este negocio. La cuenta de resultados de las entidades financieras se compone de tres grandes epígrafes: márgenes financieros, comisiones y gastos.

Los márgenes financieros se ven afectados por las diferencias de precio entre el activo y el pasivo bancario. Para poder mejorar estas partidas, los bancos han de poder optimizar los precios que ofrecen en sus productos y los volúmenes que consiguen. La optimización de precios va directamente asociada a los precios de mercado y a los factores de riesgo que los productos llevan asociados. Por eso es imprescindible que se considere y que se disponga

de la información del riesgo asociado a cada operación, a cada cliente, a cada actividad y a cada línea de negocio.

Toda la información de riesgos debe estar fácilmente disponible e integrable. Según los datos obtenidos, las entidades financieras españolas han realizado avances significativos en este área y han conseguido automatizar en gran medida la generación de información sobre riesgos, eliminando las tareas manuales. Disponer de mecanismos eficientes de monitorización e integración de la información de riesgos no sólo mejora y asegura la actividad del negocio bancario, sino que además contribuye a la reducción de los costes operativos que conlleva esta actividad.

¿Se dispone de las herramientas necesarias de reporte y toma de decisiones en el área de riesgos a nivel ejecutivo y operativo?



Fuente: “Banca española 2012”, IBM

Es importante constatar que existe una importante dispersión en el concepto de gestión integrada del riesgo. Según el comentario de uno de los ejecutivos encuestados, “la visión del riesgo existe por silos y, por lo tanto, no integrada. Esto significa que se puede perder algún concepto de riesgo y, al mismo tiempo, se puede estar dotando extraordinariamente por el hecho de no poder cuantificarlo correctamente y llegar a extrapolarlo hasta arriba de todo de la pirámide”. La práctica bancaria ha tendido a la desagregación y al análisis individual del riesgo. La necesidad de efectuar una correcta y óptima agregación

del riesgo es uno de los temas que se atisban en las grandes entidades financieras y que, no obstante, todavía no se vislumbran en las entidades de menor tamaño.

La necesidad de disponer de herramientas de reporte y de toma de decisiones en el área de riesgos está siendo ampliamente reconocida, especialmente en su faceta de ‘facilitador para la toma de decisiones’. El esfuerzo pasa por poder ofrecer herramientas que realmente cumplan con esta función. Según comentaba uno de los ejecutivos entrevistados, “el nivel de integración de la

información de riesgos es suficiente aunque seguirá siendo objeto de foco continuado dada la situación económica actual”.

La información parcial, desagregada, de los riesgos de una entidad se ponía de manifiesto en un comentario de otro ejecutivo encuestado que afirmaba que “los aspectos de riesgos de mercados, interés y solvencia están bien resueltos y forman parte de la prioridad de actuación desde hace años. La gestión del riesgo operacional puede mejorar y debe completarse en determinados segmentos de mercado”, o bien, como afirmaba otro ejecutivo “se puede avanzar más en integrar una visión completa de los riesgos. Los riesgos de tesorería están totalmente cubiertos. Hay que avanzar más en la calificación crediticia de las empresas y en los riesgos de mercado”.

En relación a la importancia que la morosidad está teniendo en la actualidad, es preciso resaltar que hay una sensación general de que las entidades financieras tienen los primeros pasos resueltos mediante los procesos y sistemas de información. No obstante, se empieza a vislumbrar que existen otras actuaciones que deben realizarse en breve, como por ejemplo morar la segmentación de clientes y tener una visión completa del cliente. Para disponer de esta información integral de los clientes será preciso almacenar y disponer, cuando se preciso, de la información que se está capturando en la actualidad en la gestión de los procesos de recobro y reclamaciones.

Como no podría ser de otra manera, depende de la situación y de la política de cada entidad dar prioridad a los procesos de recobro y reclamación de deuda o realizar estos procesos dentro del ámbito de la relación comercial establecida con el cliente y preservando, si es posible, dicha relación. En este sentido, se recogen comentarios tan distintos como el que tenía en cuenta no romper la relación desarrollada con el cliente “[...]es vital tratar la morosidad con el cliente. No se puede romper una relación de años solamente por una mayor eficiencia en la recuperación de impagados”, o el de aquel ejecutivo que afirmaba que “se da más peso, y debe ser así, al a la gestión de la morosidad y a recuperar

la inversión de la entidad financiera”. De cualquier forma, y tanto en un caso como en el otro, se apunta a la necesidad de utilizar los sistemas de información para realizar tareas de análisis y minería de datos que nos permita prevenir las situaciones de morosidad con el objetivo de anticiparnos a ellas. En palabras de uno de los ejecutivos encuestados, “es fundamental detectar qué cliente puede fallar y ofertarle una refinanciación antes de que entre en mora”.

“Es fundamental detectar qué cliente puede fallar y ofertarle una refinanciación antes de que entre en mora”

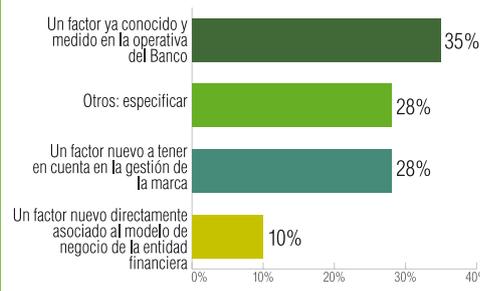
¿Han planteado las entidades financieras el escenario completo de riesgos y morosidad, así como los componentes asociados de relación con el cliente?



Fuente: “Banca española 2012”, IBM

Por último, en lo que respecta al riesgo reputacional, es importante destacar que éste será uno de los temas que subyazcan en todos los análisis y estrategias que las entidades financieras se planteen a medio y largo plazo. Según afirmaba uno de los ejecutivos encuestados, “el riesgo reputacional ya era conocido, pero ha tomado gran relevancia y no se había medido correctamente su impacto. En cinco años todo estará impregnado de riesgo reputacional. Cada proceso lo contemplará”.

¿Cómo se valoran los aspectos de riesgo reputacional en las actuales condiciones de mercado?



Fuente: “Banca española 2012”, IBM

Relación con el
cliente bancario



Relación con el cliente bancario

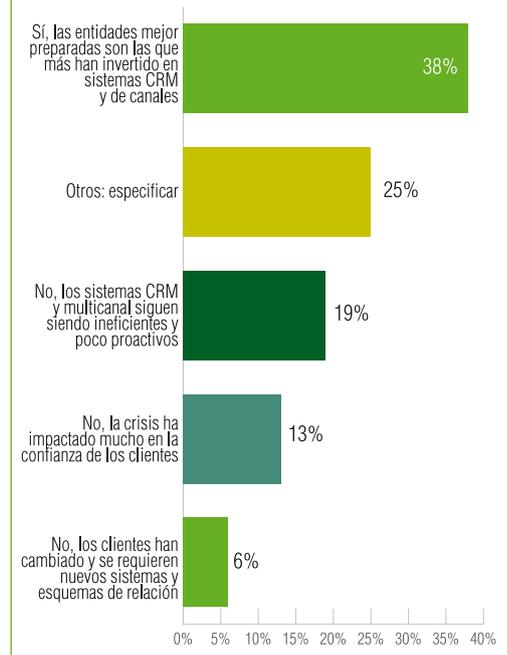
Como ya se ha comentado anteriormente, las entidades financieras en España disponen de una de las redes comerciales con mayor cobertura y capilaridad del mundo. Esta característica ha propiciado, tradicionalmente, una relación con el cliente basada en la cercanía y en la confianza. Sin embargo, se observan carencias en cuanto al carácter personalizado de la relación, así como al nivel de explotación de la información de clientes que se obtiene gracias a esta relación de cercanía.

Las entidades financieras coinciden en que la posibilidad de disponer de herramientas que faciliten la personalización de la oferta de productos y servicios en función de las características de los distintos grupos de clientes, redundaría tanto en mejora de los ingresos como en la calidad de servicio a los mismos. En este sentido, se observa una clara tendencia a aumentar la granularidad de los segmentos de clientes, de tal forma que las entidades financieras son capaces de definir ofertas cada vez más ajustadas a necesidades o situaciones específicas. En este sentido, se reduce la diferencia entre el modelo de la banca de relación o banca privada y el modelo de la banca detallista tradicional.

Por otra parte, la mayoría de las entidades coincide en que su modelo actual de oferta y servicio soportado a través de canales desatendidos (Internet, quioscos, móvil, etc.) es aún muy rígido, limitando las posibilidades de personalización.

En relación a la crisis actual, la mayoría de los ejecutivos encuestados reconocía que aquellas entidades que habían invertido en sistemas de CRM estaban mejor preparadas para afrontarla. También existe un colectivo importante que considera que todavía es preciso mejorar la eficiencia de los distintos canales de interacción con el cliente y que, a su vez, deben utilizarse de forma mucho más proactiva.

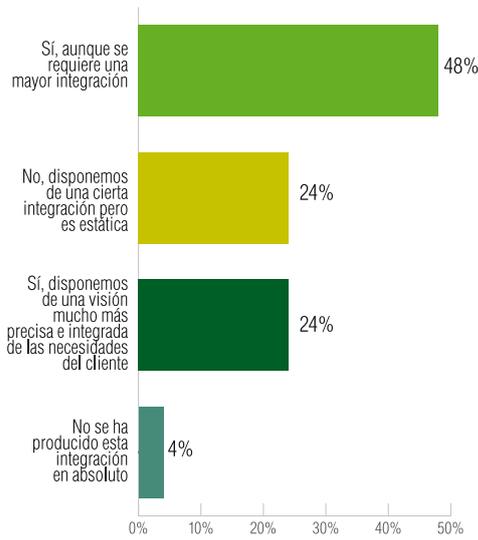
¿Ha capitalizado la banca española su conocimiento de los clientes y desarrollado una ventaja competitiva en la situación actual de la crisis financiera?



Fuente: "Banca española 2012", IBM

La multicanalidad, en la mayoría de los casos, está lejos de cumplir con las expectativas generadas. Los distintos canales han ido apareciendo de forma aislada a medida que iban evolucionando las capacidades tecnológicas. Por lo tanto es preciso establecer esquemas que los racionalicen y los integren en función de la estrategia de clientes que haya definido la entidad. Los clientes siguen demandando un esquema de relación con la entidad en el que puedan coexistir los hábitos más tradicionales focalizados en la oficina con los modelos más sofisticados en los que los canales desatendidos toman un papel más relevante. Ante este reto, las entidades financieras no pueden permitirse el lujo de perder la perspectiva completa de los clientes, independientemente del canal por el que éstos interactúan.

La integración de los sistemas CRM analíticos y operativos, ¿ha generado mejoras efectivos en los esquemas de relación con los clientes y una visión única, proactiva e integrada de la relación con cada cliente?



Fuente: "Banca española 2012", IBM

La mayoría de los encuestados reconoce el valor de la integración entre los sistemas de CRM analítico y CRM operacional pero también manifiestan que todavía hay mucho camino por recorrer para que esta integración proporcione todo su beneficio potencial.

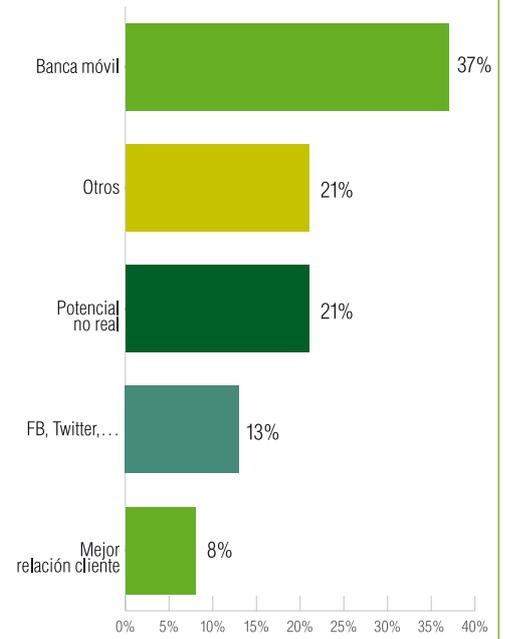
Se aprecian carencias en cuanto a la estructuración de la información obtenida de los clientes con el objetivo de su posterior explotación. Por otra parte, aunque se hayan producido avances significativos a lo largo de los últimos años en la eliminación de barreras entre los distintos entornos informacionales y operacionales, tan sólo una quinta parte de las entidades financieras encuestadas admiten que esta integración genera de forma satisfactoria una información mucho más precisa e integrada de las necesidades del cliente.

Según las palabras de uno de los directivos encuestados, "en general, la integración de los sistemas CRM es buena, aunque se debe optimizar la visión del cliente por producto y por canal (qué hacen los clientes en qué canales)". Por otra parte, es

preciso seguir avanzando y mejorando los modelos de predicción del comportamiento de los clientes ya que "queda todavía mucho trabajo por hacer en los modelos de propensión a los clientes. Los ratios de acierto de los sistemas CRM son aún muy bajos".

La multicanalidad sigue siendo uno de los desafíos que hay que superar. Según lo describía adecuadamente uno de los directivos entrevistados, "se ha conseguido durante varios años derivar más de un millón de operaciones al año que antes se realizaban por oficina a otros canales, fundamentalmente cajeros automáticos y también Internet. El uso de ATM's (Automatic Teller Machines) requirió de un gran esfuerzo pedagógico por parte del personal de oficinas a los clientes. Ahora debemos esforzarnos en utilizar mucho mejor el canal de Internet. Debemos tratar de llevar a nuestros clientes fieles 'mayores de 40 años' a utilizar el canal de Internet para operaciones de poco valor, y por otro lado tratar de captar otros segmentos de 'jóvenes de 20 a 40 años' que vengan por Internet y tratar de fidelizarlos en nuestras oficinas".

¿Se están consolidando los canales de negocio emergentes en el entorno móvil y de redes sociales?



Fuente: "Banca española 2012", IBM

"En general, la integración de los sistemas CRM es buena, aunque se debe optimizar la visión del cliente por producto y por canal (qué hacen los clientes en qué canales)"

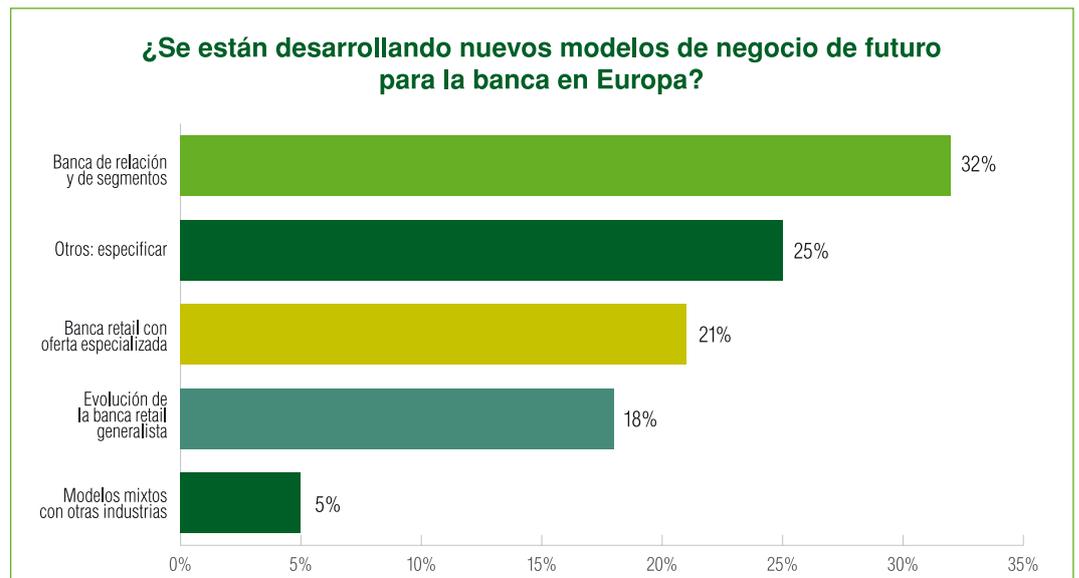
“La digitalización de la banca requerirá analizar la información con detalle y disponer de ‘visionarios’ en la organización para aprovechar las oportunidades de negocio y poder probar los nuevos modelos de banca”

La mayoría de los encuestados identifica la banca móvil como la más clara oportunidad de negocio en relación a canales emergentes. Las redes sociales emergentes están siendo seguidas con mucho interés por las entidades que tienen claro que han de estar representadas en ellas pero que aún no han dado el paso adelante ya que no está claro cuál es el modelo que quieren seguir. En cualquier caso, todas las entidades relacionaron claramente la importancia de las redes sociales y su potencial impacto en el riesgo reputacional.

En lo que respecta al modelo futuro de banca en Europa, un tercio de los ejecutivos encuestados considera que el modelo futuro de la banca detallista será la banca de relación y de segmentos.

En palabras de uno de los ejecutivos encuestados, el modelo futuro se basará en “la banca on line y canales de distribución alternativos. La banca digital, basada en las relaciones digitales con los clientes y las comunidades. La digitalización de la banca requerirá analizar la información con detalle y disponer de ‘visionarios’ en la organización para aprovechar las oportunidades de negocio y poder probar los nuevos modelos de banca”.

En definitiva, una vuelta al valor original de la banca pero con una visión específica en micro-segmentos de clientes utilizando todo el potencial de gestión de la información que aportan las nuevas tecnologías.



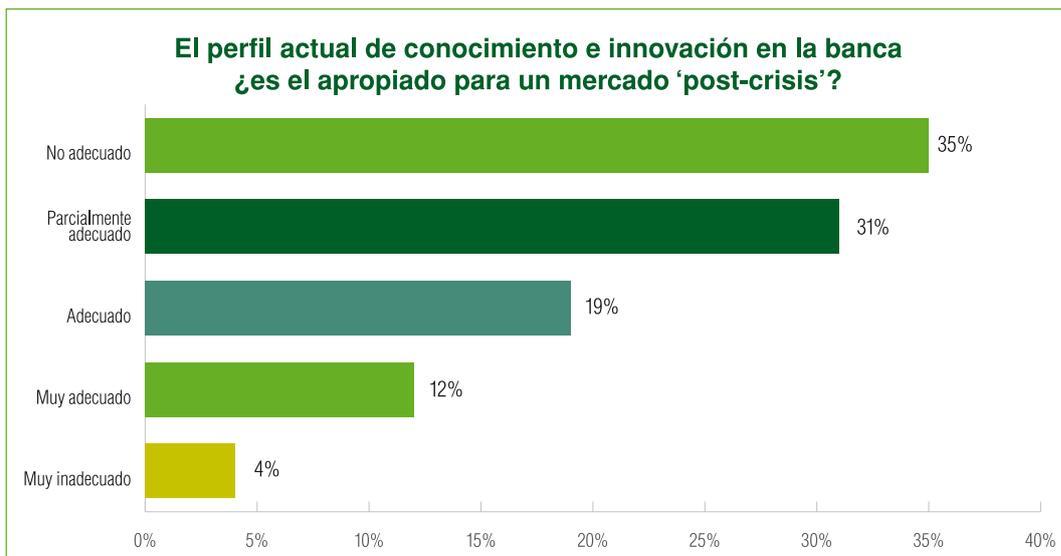
Fuente: “Banca española 2012”, IBM

Gestión
del talento



Gestión del talento

¿Están las entidades financieras preparadas para el entorno post-crisis? ¿Será preciso adecuar sus plantillas actuales a las exigencias futuras del nuevo entorno? Alrededor de un 70% de los directivos entrevistados reconocía que sería necesario un proceso de adecuación de las capacidades y conocimientos de sus plantillas actuales al escenario post-crisis. Esto significa que las entidades financieras españolas deberán llevar a cabo un proceso importante de gestión del cambio para llevar a cabo este proceso de adecuación.



Fuente: "Banca española 2012", IBM

“Es posible cambiar el perfil del conocimiento, pero las capacidades requeridas para la situación actual sólo pueden venir del propio sector”

Este proceso de adaptación a los nuevos escenarios post-crisis se traducirán en todo el ámbito de los recursos humanos. Como comentaba uno de los ejecutivos encuestados, *“se requieren nuevos esquemas de selección, exploración de mercado y retribuciones”*.

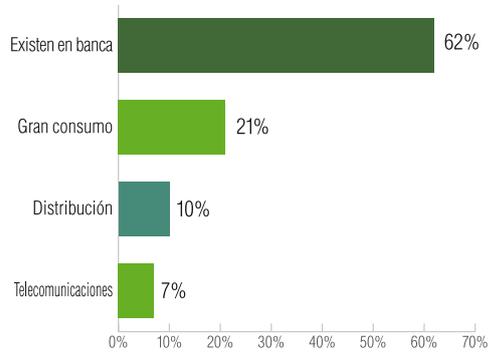
En lo que respecta a captar nuevo talento, la mayor parte de los ejecutivos encuestados considera que no es preciso buscar conocimientos o experiencias de otras industrias, sino que lo que hay que hacer es evolucionar a los empleados del sector bancario. Según la opinión de uno de los ejecutivos encuestados, *“la propia industria bancaria debe hacer evolucionar sus conocimientos hacia las áreas nuevas en las que los clientes tienen nuevas necesidades. La experiencia no vendrá de fuera del propio sector. La experiencia tiene que venir de banca y evolucionar con los clientes”*; o según las palabras de

otro ejecutivo, *“el conocimiento tiene que salir del propio sector, no vendrá de otras industrias. Es posible cambiar el perfil del conocimiento, pero las capacidades requeridas para la situación actual sólo pueden venir del propio sector. Hay un buen nivel de conocimiento de la banca que tiene que evolucionar y enriquecerse”*.

Existe, por lo tanto, un importante desafío por delante, ya que las entidades financieras deberán ser capaces de transformar sus organizaciones y recursos para adaptarse a la nueva situación post-crisis mediante la evolución, desarrollo y capacitación de sus propios recursos humanos. De todas formas, si esta transformación se realiza con éxito, las entidades financieras saldrán mucho más reforzadas y cohesionadas frente al escenario post-crisis al que van a enfrentarse.

“La propia industria bancaria debe hacer evolucionar sus conocimientos hacia las áreas nuevas en las que los clientes tienen nuevas necesidades. La experiencia no vendrá de fuera del sector”

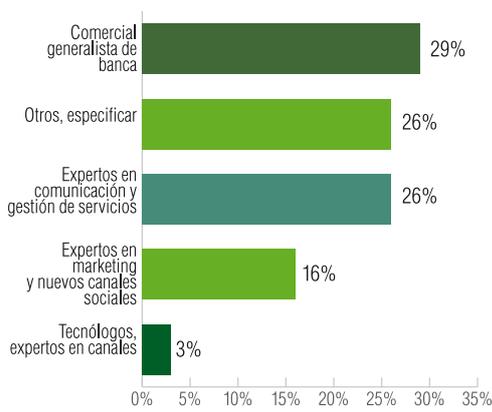
¿Existen los recursos en la propia industria bancaria o debe recurrirse a recursos de otras industrias minoristas?



Fuente: “Banca española 2012”, IBM

En lo que respecta al perfil del futuro empleado comercial de banca, existe disparidad de opiniones entre la necesidad de disponer de comerciales generalistas en banca, orientados a la venta de productos específicos y muy paquetizados y la necesidad de disponer de otros perfiles que sean más técnicos y que puedan realizar funciones de asesoramiento de clientes que requerirá la banca de relación. En algunos casos se apunta a la posible combinación entre un profesional de banca generalista y expertos en marketing y canales.

¿Cuál es el perfil de un futuro empleado comercial de banca?



Fuente: “Banca española 2012”, IBM

Por último, aún cuando no existe una opinión claramente mayoritaria, parece que el gestor de proyectos con perfil técnico es el perfil-tipo del futuro empleado de IT de banca, resaltando la dimensión de gestor de proyectos adicionalmente a los conocimientos técnicos precisos para realizar sus funciones.

¿Cuál es el perfil de un futuro empleado de IT de banca?



Fuente: “Banca española 2012”, IBM

Entidades
participantes



Entidades participantes

Queremos agradecer una vez más la amabilidad de las entidades financieras que han participado en la elaboración de este estudio:

Banc Sabadell

Bancaja

Banco Santander

Banco de Valencia

Banco Pastor

Banco Popular

Banesto

Bankinter

Barclays

BBVA

Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona – La Caixa

Caixa Girona

Caixa Penedès

Caja Canarias

Caja de Ahorros del Mediterráneo

Caja de Extremadura

Caja Madrid

Caja Murcia

CajaSol

CECA

IberCaja

Infocaja

Kutxa – Caja Guipúzcoa San Sebastián

Sa Nostra – Caixa de Balears

Sermepa

Unicaja

Datos de
la muestra



Datos de la muestra

Las 26 entidades colaboradoras que conforman este estudio pertenecen tanto al grupo de las cajas de ahorros como a los bancos, y se ha tratado de formar un grupo lo suficientemente heterogéneo como para capturar las tendencias de entidades de muy diverso tamaño tanto con vocación local como con proyección internacional

El conjunto de entidades colaboradoras representa un activo superior a 3,4 billones de euros.

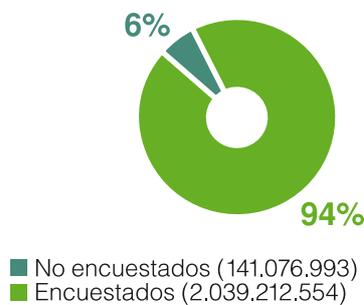
Total de activos en el mercado



Fuente: "Balances Consolidados 2008", Asociación Española de Banca

Hay que detallar que en el área de banca, la colaboración ha sido especialmente exitosa con un 94% de los activos representados.

Total de activos de banca



Fuente: "Balances Consolidados 2008", Asociación Española de Banca

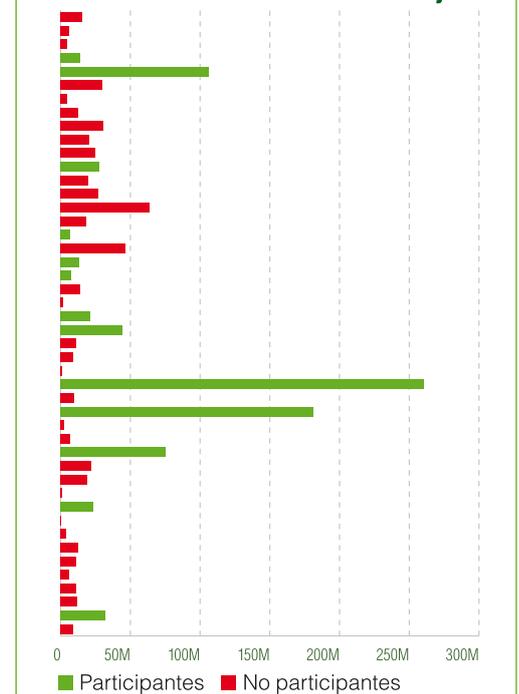
En el área de las cajas, el seguimiento también ha sido un éxito con más de un 63% de los activos representados en el muestreo.

Total de activos de cajas



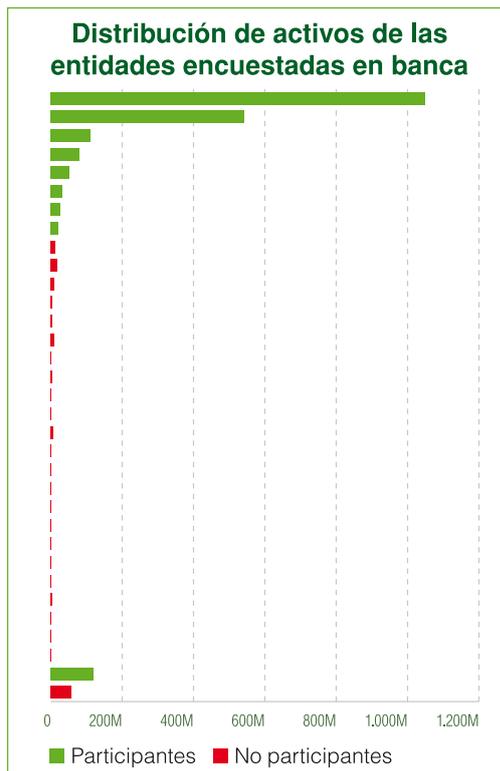
Fuente: "Balances Consolidados 2008", Asociación Española de Banca

Distribución de activos de las entidades encuestadas en cajas



Fuente: "Balances Consolidados 2008", Asociación Española de Banca

En color verde se pueden apreciar las cajas que han participado en la encuesta, y en rojo aquellas que no, con el volumen de activos según los balances publicados por cada entidad a diciembre de 2008.



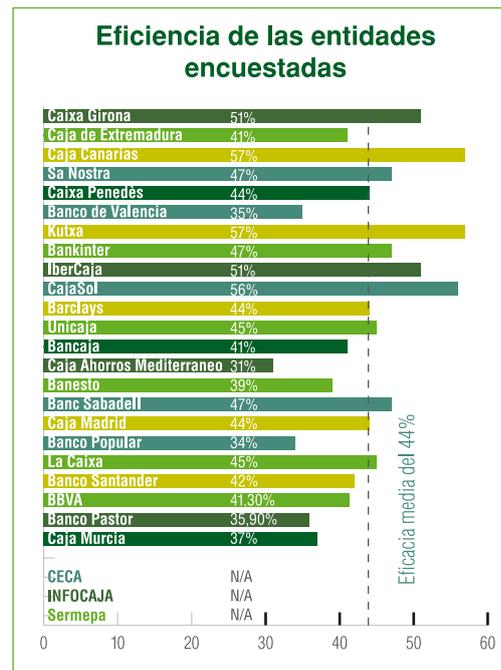
Fuente: "Balances Consolidados 2008", Asociación Española de Banca

Del mismo modo en el segmento de los bancos, se puede apreciar que el seguimiento de las 9 mayores entidades por volumen de activos que representan el 94% de los activos totales.



Fuente: Informe anual 2008 publicado por cada entidad financiera

Las entidades encuestadas componen una red de más de 26.000 oficinas, y que supone una masa laboral por encima de los 260.000 empleados.



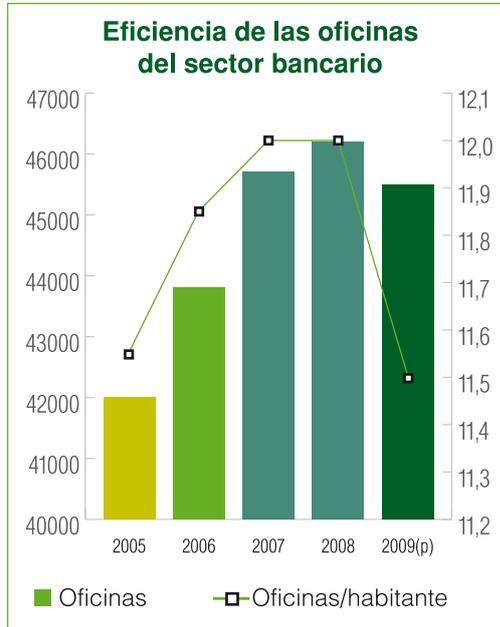
Fuente: Datos proporcionados en la encuesta



Fuente: "Memoria de la Supervisión Bancaria 2008", Banco de España

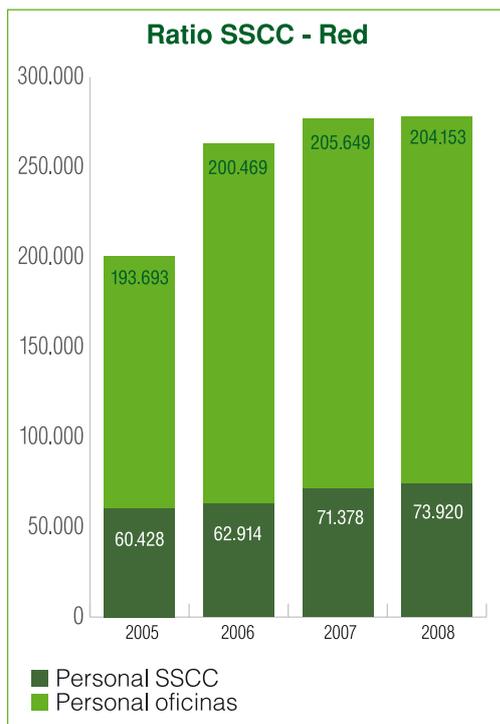
El indicador de morosidad ha subido a niveles de 1997 en apenas un año como se puede ver en la gráfica siguiente, y aunque se ven síntomas de mejora y desaceleración, aún no se ha llegado al punto de inflexión donde las peores previsiones llegan a cifras del 9% según el Banco de España.

En cuanto a la evolución de las oficinas en el sector bancario se puede apreciar una caída paulatina del número de oficinas por habitante que comenzó en 2007 no en volumen pero si en ratio por habitante.



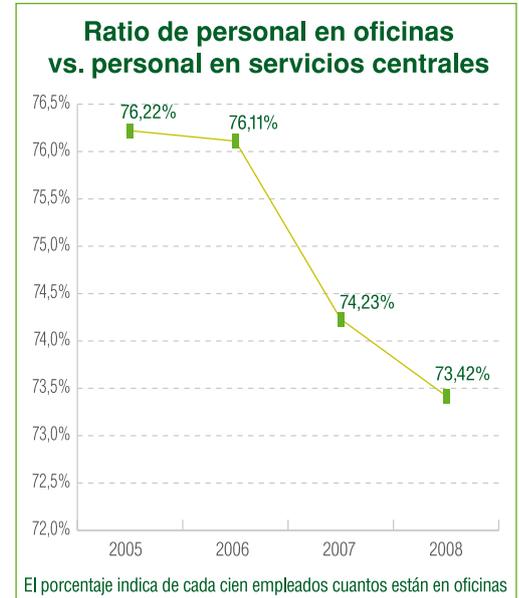
Fuente: Datos proporcionados en la encuesta

El crecimiento de la masa laboral de los últimos cuatro años ha sido contenido como se ve en el gráfico adjunto, y el ratio de personal de servicios central frente a



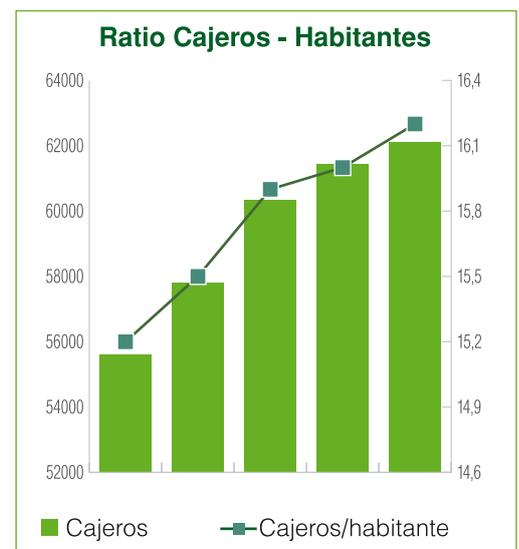
Fuente: "Memoria de la Supervisión Bancaria 2008", Banco de España

personal de oficinas indica una caída en el ratio de oficinas que va en relación a la disminución del número de oficinas, que supone un desplazamiento de los recursos de la red hacia servicios centrales.

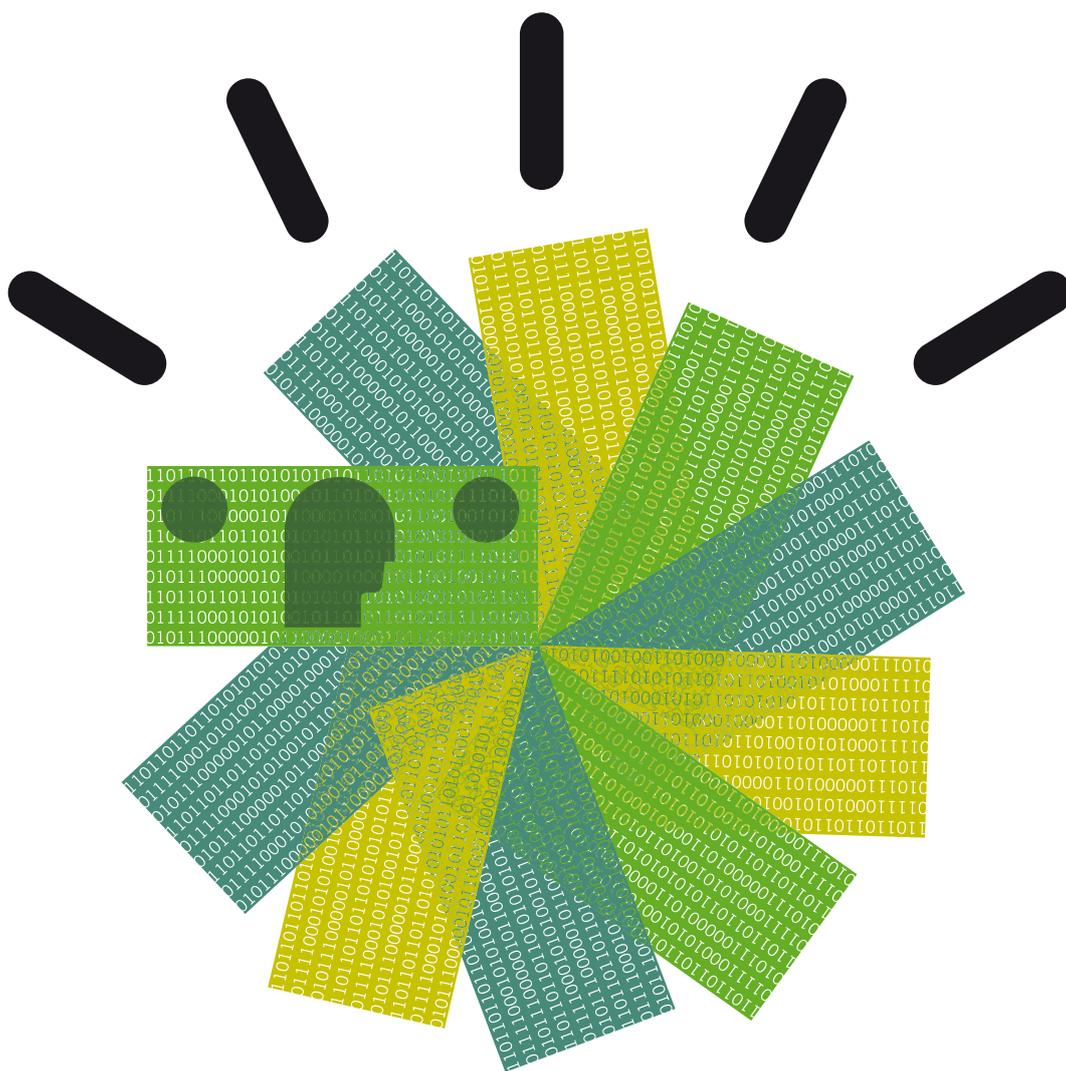


Fuente: "Memoria de la Supervisión Bancaria 2008", Banco de España

Finalmente, la evolución al alza del número de cajeros y la caída de las oficinas indica que cada vez es más común la implantación de cajeros no asociados a oficinas, y si bien sigue siendo un canal deficitario se sigue apostando por aumentar la red.

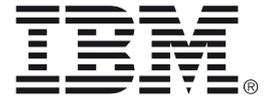


Fuente: "Memoria de la Supervisión Bancaria 2008", Banco de España



smarter banking

ibm.com/easyaccess/sectorfinanciero



© Copyright IBM Corporation 2009

IBM Sector Servicios Financieros
Santa Hortensia, 26-28

Madrid

Producido en España
Noviembre de 2009

Reservados todos los derechos

IBM, el logotipo de IBM, **ibm.com**, el logotipo de smarter planet y el logotipo de smarter banking son marcas registradas o nombres comerciales de International Business Machines Corporation en los EE.UU. y/o en otros países.

Otros nombres de compañías, productos y servicios pueden ser marcas registradas o marcas de servicio de sus respectivos propietarios.

Las referencias en este documento a productos y servicios de IBM no implican que IBM tenga la intención de comercializarlos en todos los países en los que IBM opera.