Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa
Vol. 1, Nº 3, 1995, pp. 113-126.

ESTRATEGIA COMPETITIVA EN EL SECTOR FINANCIERO: ELECCIÓN DE LA MEJOR ALTERNATIVA EN EL ENTORNO DE FIN DE SIGLO

Ferro Soto, C.
López Cabarcos, A.
Rodríguez Dominguez, M.M.
Universidad de Vigo

RESUMEN

Los continuos cambios que se vienen produciendo en el entorno financiero están provocando modificaciones significativas en la estrategia de las entidades que operan en el mismo. El incremento de la competencia, la contestabilidad de los mercados, la progresiva desregulación y el proceso de globalización son entre otros el reflejo de las tendencias que se vienen produciendo en el sector.

Ante este panorama, la calidad en los servicios y los productos, las políticas de innovación financieras y tecnológicas, el outsourcing, las alianzas y los acuerdos de colaboración se presentan como las alternativas estratégicas idóneas.

PALABRAS CLAVE: Estrategias competitivas. Sector Financiero.

INTRODUCCIÓN

La evolución registrada en el sector financiero en los últimos tiempos ha obligado a todas las entidades que aspiren a ser competitivas, a diseñar cautelosamente aquellas que hayan de ser sus estrategias para enfrentarse, con éxito, a los desafíos del futuro.

La gran preocupación de los directivos de las entidades financieras españolas es la definición clara de la línea estratégica que hayan de seguir(1). Así, la reducción de costes, la gestión de las tecnologías de información, la reconversión de los recursos humanos, la configuración de una adecuada red de distribución junto a la mejora de la calidad de servicio, se manifiestan como aspectos clave de las diferentes políticas estratégicas de cada entidad. Todo ello bajo el enfoque de la innovación entendida ésta como la utilización original de las tecnologías aplicables en todos los ámbitos de la organización.

Algunas empresas han encontrado en la *reingeniería* la respuesta a los desafíos anteriores(2). Ésta no es más que la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos para

optimizar la eficiencia en la gestión que les permita alcanzar mejoras espectaculares en rendimiento, calidad, servicio y rapidez. Los costes que pueden suponer tales cambios, medibles no sólo en términos económicos sino también sociales, organizativos y culturales, hacen que este enfoque no sea la panacea para adaptarse a un entorno cada vez mas incierto complejo y lleno de dinamicidad.

Aquellas empresas que no cuentan con los recursos necesarios, o bien no son capaces de superar todos los obstáculos y dificultades que se presentan a la hora de implantar un sistema de reingeniería de procesos, optan por llevar a cabo estrategias menos radicales pero no por ello menos efectivas. Controlar las funciones de la organización introduciendo las mejoras oportunas es otro de los caminos válidos para alcanzar los objetivos antes expuestos.

PERSPECTIVA HISTÓRICA DEL SECTOR

La modificación del entorno económico no ha seguido una tendencia homogénea en todos los países desarrollados. A lo largo de la última década la actividad financiera ha registrado una serie de variadas y profundas transformaciones, las cuáles son debidas a modificaciones en la normativa legal, a los procesos de innovación, a cuestiones de política monetaria, a los cambios en las necesidades y en los gustos de los clientes así como a su cada vez más elevada cultura financiera.

La liberalización de los coeficientes obligatorios, que forzaban al mantenimiento de fondos no remunerados en el Banco de España o afectos a inversiones de baja rentabilidad, ha liberado a estas entidades recursos no productivos que han podido utilizar, bien en su inversión crediticia, bien en la reducción de su endeudamiento, con efectos, en cualquier caso, positivos en sus cuentas de resultados.

Las políticas de gestión del riesgo de interés unido al proceso de liberalización iniciado a finales de los ochenta, impulsó la inversión crediticia a tipo variable que ha pasado de representar un 11% de la cartera total en 1985, a alcanzar diez años más tarde un 30%. No obstante, este crecimiento no ha seguido un ritmo continuado, porque si bien hasta el año 1992 España disfrutó de una prosperidad económica con tasas de crecimiento superiores a la media europea, el año 1993 se caracterizó por un proceso de desaceleración, con un aumento importante del desempleo y con una incidencia negativa en las economías domésticas, originándose uno de los períodos de crisis más importantes en la economía de España de los últimos años. Todo ello repercutió en las entidades financieras que han visto moderado su ritmo de crecimiento, debido a la escasez de una demanda solvente de crédito condicionado por el mayor índice de morosidad de la historia reciente.

Las instituciones financieras desarrollaron su gestión dentro de unos mercados con tasas de rivalidad muy elevadas con dificultades para la inversión y con unos mercados de divisas altamente volátiles, dando lugar a una situación de alta incertidumbre que se vio agravada por temas de carácter político.

Todo este panorama desembocó en un aumento de la tasa de ahorro como medida de precaución, y en un notable incremento de la morosidad. No obstante, la alarma se hace más patente en los bancos que en las cajas, debido a que estas últimas manejan mayor volumen de pasivos que de activos.

Esta actuación repercute en las cuentas de resultados de los bancos y cajas de ahorros de 1994, dado que el desfase temporal es de entre seis meses y dos años desde la generación de los primeros impagos de cuotas hasta la dotación de los fondos de insolvencias sobre la totalidad de los créditos morosos.

Sin embargo, en el primer trimestre del 1994, la economía española mejora sustancialmente con un crecimiento del PIB en un 0,8% sobre igual período del año anterior, poniendo fin a los descensos que se habían venido produciendo en los cinco trimestres precedentes. Por su parte, las entidades financieras comienzan también un período de recuperación al cual han contribuido factores como la presión ejercida por la Administración con emisiones de activos a tipos de interés ciertamente atractivos, justificada por la necesidad creciente de financiación del déficit público, la difusión de la cesión temporal de activos financieros entre los clientes de las entidades, o, en definitiva, el desarrollo de los mercados de deuda pública que ha motivado, inclusive, la obligación de distinguir contablemente diferentes tipos de carteras según su finalidad.

Esta situación permitió a estas entidades superar su asignatura pendiente, esto es, reducir sus gastos de explotación mediante una adecuada racionalización de procesos y un examen crítico del coste y del beneficio de sus oficinas y departamentos, a fin de mejorar su productividad.

En 1995 las entidades financieras han desarrollado su actividad en un entorno más favorable como consecuencia, no tanto, del incremento de operaciones realizadas con el sector exterior como de la demanda interna. De todas maneras existen factores preocupantes como el excesivo déficit público y las fuertes tensiones inflacionistas y salariales, lo que unido a la evolución del dólar o del marco y al clima político, hace que se puedan quebrar las favorables perspectivas de recuperación.

Conocidos los resultados del primer trimestre, las previsiones de un incremento del 15% para el conjunto del año 95 deberán ser retocados a la baja y parece difícil alcanzar unas cifras de beneficio similares a las del año 92. Sin embargo, se han presentado una serie de factores que podemos considerar como positivos y que han facilitado la recuperación del resultado. Entre ellos se pueden destacar como principales:

– La favorable evolución de la tasa de morosidad ha permitido la recuperación de las cantidades adeudadas y la liberalización de las provisiones dotadas a tal efecto(3), así como la posibilidad de anotar sus intereses como producto financiero, todo lo cual ha rateándote en una mejora del margen financiero.

– El control exhaustivo por parte de las instituciones en cuanto a sus costes de transformación ha provocado que cada vez sea más necesaria la llévense de una buena contabilidad de gestión, que permita a las entidades conocer el coste por unidad de producto en orden a con-

seguir una efectiva reducción del mismo, a la vez que un incremento de la productividad por empleado. La racionalización de la organización y el incremento de la eficiencia de la red, incorporando nuevas tecnologías de información, ayudarán asimismo a la reducción de costes.

–Los altos tipos de interés, unido a una mayor actividad económica debieran tener un impacto positivo en la cuenta de resultados, si bien la información manejada hasta la fecha refleja que este efecto no se está produciendo en la medida que se esperaba. Factores como la desconfianza en la obtención de ingresos estables por parte de los particulares o el encarecimiento de los créditos para las empresas han provocado una ralentización de la demanda de crédito.

– El incremento de los ingresos por las comisiones derivados de actividades de prestación de servicios ha contribuído, también, a la mejora del margen financiero. De todas maneras éstas han alcanzado su límite, lo que obliga a una búsqueda sistemática de nuevos productos que generen ingresos sin aumento de gastos mediante operaciones fuera de balance. Últimamente, las entidades financieras han lanzado diferentes productos de cara a incrementar la captación del ahorro de los inversores. Los depósitos de interés creciente, los fondos de inversión y la titulización de activos son los nuevos argumentos esgrimidos por la banca para hacer frente a las guerras de captación del ahorro. Cada vez más el sector financiero debe ofrecer productos que satisfagan de forma integral las necesidades de ahorro, inversión, protección y previsión.

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS EN EL SECTOR

Existe una gran dificultad en diseñar un conjunto de estrategias válidas para todo el sector, ante la heterogeneidad del mismo. Las entidades deben huir de encorsetarse en clasificaciones teóricas, debiendo optar por realizar análisis exhaustivos en función de los mercados, los negocios o la forma en que se va a competir(4). Por ello, la exposición por temas estratégicos es una forma válida y ortodoxa y, al mismo tiempo, muy utilizable.

Calidad

En tanto la calidad puede ser entendida como un factor tangible, en el sector servicios se entiende como la diferencia entre las expectativas – servicio esperado – y la prestación percibida –servicio recibido–(5). La calidad de un servicio es más difícil de evaluar que la de un bien tangible por ello resulta también más difícil diseñar las acciones tendentes a su consecución.

La mayor cultura financiera, la mayor información de los clientes y la práctica igualdad de productos ofrecidos por las diferentes entidades hacen que la calidad de productos y del servicio se convierta en uno de los elementos decisivos de la estrategia de diferenciación seguida por las entidades del sector. La calidad, entendida en el sector financiero, busca la fidelización de la clientela y para ello es preciso, además de vigilar continuamente los intereses de los clientes, disponer de un excelente equipo humano.

En efecto, la calidad profesional de los recursos humanos se convertirá en uno de los factores clave para el éxito de la actividad financiera. En este sentido se explica el interés que el sector está prestando a la actividad formativa de sus recursos humanos.

> *"Las entidades deberán conceder, sin duda, una importancia destacada, si quieren sobrevivir a la fuerte competencia, a la formación de sus recursos humanos ante el reto que supone la Unión Europea" (Enrique Fuentes Quintana 1992).*

No sólo el reciclaje del personal se convierte en condición *sine qua non* para alcanzar el reto de la calidad, sino que también permitirá la formación técnica necesaria para poder operar con las nuevas tecnologías.

Las políticas de personal tienden a encaminarse a una reducción de las plantillas, sobre todo en los servicios centrales, junto a la consecución de su movilidad tanto funcional como geográfica. Actualmente el personal debe enfocarse a la venta y al servicio al cliente para mejorar su cuota de mercado a la vez que adaptarse a las necesidades de unos clientes cada vez más exigentes.

Políticas de Innovación

En un mundo cada vez más competitivo, la innovación es un elemento que da valor añadido y diferenciación, resultando indispensable para generar nuevos servicios y canales de distribución. Asímismo, juega un papel importante en el acercamiento al cliente.

La intensidad de la influencia de los cambios que se producen en el entorno y que afectan a la actividad financiera es causa de que la incorporación de innovaciones haya sido, y seguirá siéndolo durante bastantes años, componente esencial de las estrategias de éxito. En otras palabras, es seguro que la ausencia de innovación durante un prolongado período de tiempo garantiza el fracaso final de la entidad en la que ésto ocurra. Es seguro que en esta década la innovación continuará alterando procesos, productos y canales de distribución financieros sobrepasando su significado inmediato de mayor eficiencia o eficacia para constituirse en elemento de cambio estructural en el sistema financiero, al actuar repetida e intensamente sobre cada una de las distintas fuerzas, cuya interacción constituye la estructura sectorial.

Es imprescindible la integración de la tecnología en el modelo de negocio como forma de incrementar la rentabilidad y reducir costes. En este sentido, la innovación financiera y la tecnológica son las dos categorías en las que se concretan las políticas de innovación seguidas por estas entidades.

Aunque resulte un tanto simplista, delimitaremos el concepto de innovación financiera como todas aquellas novedades que surgen en los mercados financieros de un país, aún habiendo sido creados en un contexto internacional diferente, tanto en su vertiente tecnológica como de mercado objetivo.

Dado que los productos financieros, más que bienes físicos, son, con frecuencia, intangibles, y a veces solamente *ideas,* el concepto de tecnología es considerablemente más sútil y ambiguo que en el sector industrial.

Últimamente las entidades se han preocupado por consolidar su cartera de productos y servicios procediendo a la revisión, actualización y racionalización de la misma.

No obstante, un aspecto que no se puede olvidar es el control de los costes de producción de productos propios, dado que pueden producirse deseconomías de gama. En este sentido, las entidades deben encaminarse hacia el concepto de economías de alcance. Lograrlo no será fácil dado que "los servicios bancarios son más heterogéneos y, en consecuencia, hay que trocear la cadena de valor añadido y crear una configuración especial que aproveche al máximo el potencial de competitividad de cada eslabón"(6).

La preocupación actual de las entidades financieras por encontrar nuevas fuentes de negocio e ingresos añadidos, les ha hecho salir de su ámbito típico de actuación, hasta entender que su escenario de operaciones abarcaba los servicios financieros en general. Por consiguiente, además de dedicarse a operaciones de banca tanto al por mayor como al por menor se han embarcado en actividades de *leasing,* financiación de ventas a plazo, *factoring*, seguros, y otras operaciones parafinancieras, a través de sociedades filiales constituidas *ad hoc* por si mismas o mediante alianzas con firmas ya introducidas en tales áreas.

Este último tipo de transacciones resulta atractivo por las posibilidades que abren al establecimiento de vínculos con empresas y grandes clientes, los cuales no sólo demandan los productos bancarios tradicionales sino también una larga lista de servicios complementarios o adicionales. En consecuencia, un creciente número de entidades se ha decidido a participar en este nuevo escenario, a pesar del elevado grado de rivalidad existente y los pequeños márgenes con los que se trabaja.

La rivalidad e intervención en la colocación y negociación de titulos valores ha adquirido especial importancia en los útimos tiempos. No se puede olvidar también la entrada en otras actividades relacionadas con los títulos valores y las operaciones fiduciarias, sirviéndose de sociedades de inversión mobiliaria, gestoras de fondos de inversión o de pensiones y administradores de patrimonios entre otros. Esto induce a que cada vez más entidades financieras operen en el campo de los servicios de asesoría e información financiera, con el fin de aprovechar las posibles sinergias que se pudieran producir. No obstante, el potencial de crecimiento de toda esta categoría de negocio se puede ver limitado en ocasiones por una cierta escasez de personal especializado, a pesar de los esfuerzos de formación que se están realizando.

Por otra parte, a lo largo de las décadas anteriores la influencia de las tecnologías de información sobre las vías de contacto con la clientela han experimentado un continuo y fuerte desarrollo tanto de la automatización como del autoservicio, siendo las de mayor relieve las tarjetas de débito y crédito, los cajeros automáticos y los terminales en punto de venta (TPV).

En la presente década esta tendencia se ha mantenido en sus dos vertientes, esto es, por una parte la tecnología siguió siendo un instrumento capaz de incrementar la productividad de

las sucursales y la eficacia de su labor, y por otra permitió encontrar canales de distribución alternativos y/o complementarios de la red de sucursales. Nos encaminamos a un estadio virtual de la banca por el que las entidades serán intermediarios entre el cliente y los proveedores externos de servicios. Hace tiempo que se pronosticaba una paulatina desaparición de las sucursales, dando paso a los canales automatizados, sin embargo lo que realmente está ocurriendo es que la tecnología está redefiniendo su papel, pasando a ser principalmente el asesoramiento financiero personal. Para aconsejar hay que saber lo que el cliente precisa, obteniendo y procesando información sobre los usuarios.

En esta línea, algunas de las tendencias que se integran en el negocio de las entidades financieras son las oficinas virtuales, multimedia, tarjetas inteligentes, autopistas de la comunicación, banca por ordenador y banca telefónica. Estas dos últimas son las dos variantes de la llamada *banca en casa,* que hasta principios de esta década sólo había alcanzado un puesto muy modesto en el conjunto del sistema de distribución de productos. Una tecnología madura y amplísimamente utilizada como es el teléfono ha reorientado recientemente la *banca en casa* por otras sendas más prometedoras, que además cuenta con la ventaja de que el usuario no necesita adquirir un nuevo equipo.

Así, la banca telefónica se erige como uno de los nuevos canales de distribución que nacieron para suplir las carencias de los servicios tradicionales, limitados por cuestiones como el horario, la masificación y la lentitud. Su desarrollo permite mayor agilidad en la distribución de nuevos servicios al existir una disponibilidad las veinticuatro horas del día, por lo que se convierte en una de las soluciones más apropiadas para adecuarse a las necesidades emergentes.

En el año 95 la banca telefónica ha reforzado su presencia en el sector financiero, bien como instrumento de prestación de una amplia gama de servicios financieros sin el apoyo de la red, bien aumentando la automatización e incorporando nuevas técnicas comerciales. De todas maneras su uso se extenderá más con la aparición de los teléfonos con pantalla digital, que permiten verificar todas las operaciones que se introducen a través de las teclas del teléfono.

Los centros de servicio telefónico, en los que el cliente se comunica con un empleado, son más aceptados por el público, y se tiende a que el operador disponga de toda la información sobre el cliente y tenga autoridad para realizar cualquier tipo de operación.

La Banca telefónica ha supuesto una de las partidas de ahorro en costes más importantes, puesto que en algunos casos se utilizan *teletrabajadores,* que no son más que operarios a tiempo parcial que colaboran en horas puntas desde sus propios domicilios, gracias a que sus teléfonos se conectan con los equipos infomáticos centrales, llegando a alcanzar niveles de ahorro de hasta un 90%.

Las autopistas de la comunicación van a provocar importantes cambios, principalmente en áreas como la educación, el ocio, y las transacciones comerciales. Para que todo esto funciones hay que poner de acuerdo a tres participantes: el que proporciona la tecnología básica de *hardware* y *software* para manejar el sistema, el *carrier* de telecomunicaciones, que a su vez

tiene que estar al nivel tecnológico adecuado que las circunstancias exigen, y por último los proveedores de la información, que tendrán que desarrollar el contenido de toda la información para que esta pueda ser utilizada de modo eficiente.

Hoy, la mayor parte de las instituciones financieras cuentan con un *consumer information file* o archivo de información del cliente centralizado, con acceso desde cualquier terminal de la entidad. Las inversiones se dirigen a gestionar información en tiempo real sobre el usuario, de suerte que la entidad se podrá anticipar a sus requerimientos y advertirá su descontento.

Buena parte del éxito de una entidad financiera depende de la capacidad que tenga de controlar su propia información. Buena muestra de ello es que en los Estados Unidos la mayoría de las entidades cuentan con un programa informático de apoyo en la toma de decisiones. Los paquetes de *software* que obran en su poder le sirvan para estar informados acerca de los mercados financieros, la situación de las cuentas de sus clientes y la gestión de riesgos, morosidad incluida. En este sentido, se ha producido un gran avance con la creación de las *Neural Networks*, o sistemas nerviosos, que pueden aprender del pasado y predecir cuales son los síntomas de un crédito moroso, detectando inmediatamente las desviaciones y estableciendo políticas de control.

En el ámbito de la comunicación del personal, un elevado porcentaje de los empleados dispone ya de un sistema de correo electrónico, y se está invirtiendo mucho dinero en la introducción de los paquetes *Groupware*, mediante los cuales puede trasmitirse en un mismo mensaje, voz, texto e imágenes.

La tendencia en cuanto a los sistemas informáticos, radica en la desaparición de los *Mainframes* o sistemas centralizados y de los terminales no programables dando paso a la utilización de microordenadores con disco duro.

En definitiva, el banco virtual se configura como miembro de una red de banca configurada por agentes externos a su estructura, como compañías de telecomunicaciones, especialistas en la gestión de inversiones y sociedades de custodia y gestión de valores. Todos sus sistemas informáticos se controlan desde el exterior mediante contratos de *outsourcing*. El cliente, de esta manera, obtiene un mejor servicio porque su entidad de siempre le venderá los productos de cientos de instituciones diferentes.

Outsourcing

Cuando una entidad contrata con una empresa especializada la prestación de determinadas tareas, que hasta el momento venía desempeñando por medios propios, u otras que por ser nuevas le obligarían a destinar los recursos técnicos y humanos oportunos para realizarlas internamente con garantías de éxito, se dice que está llevando a cabo operaciones de *outsourcing,* que no son más que acuerdos contractuales con otras empresas con el objeto de que realicen aquellos trabajos, que no formando parte del ámbito intrínseco de la entidad, son necesarios para el funcionamiento de la misma.

Dichas actividades que se pueden llevar a cabo bien en las propias instalaciones de la entidad o bien en otras independientes aportadas por la empresa suministradora, son convenidas a precio estipulado de antemano y por un período largo de tiempo.

Algunos de los factores que impulsan la práctica del *outsourcing* podrían concretarse en el elevado ritmo de la innovación tecnológica, la racionalización de los procesos productivos y la necesidad de concentrar los esfuerzos empresariales en aquellas tareas que generan un mayor valor añadido, la especialización empresarial y la reducción de los costes de explotación.

Mejorar la eficacia, la productividad y la competitividad empresarial con la subsiguiente necesidad de afrontar de forma permanente la realización de grandes inversiones en equipos que rápidamente se quedan obsoletos favorece la aparición de empresas especializadas para la prestación de servicios en relación a la incorporación de nuevas tecnologías.

El *outsourcing* se muestra como una alternativa válida a la hora de optimizar los procesos productivos que incorporan un mayor valor añadido a la vez que facilitan un mejor aprovechamiento de los recursos. La globalización de los mercados, la fuerte lucha por los mismos clientes, el estrechamiento del margen financiero y el papel preponderante de la tecnología obligan a los órganos directivos a buscar fórmulas capaces de conseguir ventajas frente a los competidores, muchas veces sólo materializables a través del ahorro en los costes de explotación y del abaratamiento de los procesos productivos.

La alternativa incorpora una serie de ventajas e inconvenientes que deberán ser valorados detalladamente antes de su adopción en cualquier entidad, teniendo en cuenta a su vez factores como la capacidad de control y de influencia sobre las decisiones de la empresa subcontratada; la calidad, la eficacia y la flexibilidad en la adaptación de los servicios ofrecidos; la confidencialidad por parte de la empresa de servicios y la variedad de los servicios requeridos.

En el caso concreto de las entidades financieras el tipo de *outsourcing* más demandado es el que se refiere a la subcontratación total o parcial de las necesidades informáticas, tales como los procesos de datos, el mantenimiento de los equipos y el desarrollo del software, entre otros.

Si bien la ventaja más reseñable del *outsourcing* es la flexibilidad que le confiere a la entidad contratante en cuanto a los recursos tecnológicos utilizados, normalmente ésta queda vinculada por un largo período de tiempo a las condiciones inicialmente pactadas, que sólamente pueden ser modificadas a conveniencia de la propia estrategía del proveedor, lo que llevaría a una renegociación del contrato o incluso al cambio del proveedor con los consiguientes costes adicionales para poder acceder a una nueva tecnología.

Como resumen, cabe reseñar la importancia creciente del *outsourcing* en aras de dotar de mayor flexibilidad a las entidades financieras, si bien no parece muy recomendable su adopción plena con suministradores independientes que operen en países en los que la oferta en el mercado de los servicios a subcontratar esté aún poco desarrollada.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Transferencia al Exterior de los Riesgos de Ajuste	Menor Capacidad Decisional
Reducción de Costes	Dependencia de Proveedores Externos: Rapidez y Calidad
Predeterminación de los Costes	Translación del Riesgo Financiero del Proveedor
Liberalización de los Recursos Directivos, Humanos y Técnicos	Confidencialidad

Fuente: Caixavigo, 1994.

Alianzas y acuerdos de coooperación

La transformación del negocio internacional en la última década obecede a las nuevas tendencias de los mercados financieros. Las razones que explicaban la internacionalización del sector financiero en épocas anteriores siguen siendo válidas aunque hoy en día las tendencias antes mencionadas lo hacen en mayor medida. En el nuevo contexto globalizado se llevan a cabo movimientos estratégicos comunes a todos los países, aunque con diferencias sustanciales en función del país en que tengan lugar.

Las estrategias que las entidades europeas utilizan para adaptarse al nuevo entorno van desde la estrategía doméstica hasta la estrategia internacional y global, cada una de ellas en su vertiente de especialización o de diversificiación(7).

La penetración en mercados exteriores via adquisición o crecimiento interno, la adquisición de porcentajes minoritarios, los acuerdos de cooperación y alianzas, y las fusiones transfronterizas se muestran como las distintas alternativas de implantación de las estrategias a nivel internacional.

De entre todas las alternativas citadas la más utilizada es la realización de acuerdos de colaboración o alianzas a nivel internacional, ya que opciones como las fusiones transfronterizas se encuentran con trabas como los elevados costes y la rigidez. En España, el hecho de que las entidades financieras tengan un menor tamaño que en otros países, las ha llevado a realizar este tipo de acuerdos con entidades extranjeras. Por ejemplo, la creación de *joint–ventures* en el sector asegurador, se ha convertido en la forma utilizada para hacer frente al menor desarrollo de esta actividad en España.

Un acuerdo llevado a cabo correctamente y con el socio adecuado, reportará una serie de ventajas importantes para los intervinientes como menores necesidades de inversión, mayor autonomía, mayor flexibilidad ya que se podrían romper los acuerdos iniciales debidos a cambios en las estrategias individuales o en el entorno, selección concreta del objeto de coopera-

ción, aparición de nuevos socios potenciales o mayor implicación de los ya existentes. No obstante, factores como el menor control y los costes de coordinación se perfilan como algunas de las limitaciones a tener en cuenta.

CONCLUSIONES

El cambio del entorno competitivo en que se mueven las entidades financieras, caracterizado por un incremento de la competencia financiera y la mayor contestabilidad de los mercados, está haciendo que éstas reorienten sus estrategias de cara a enfrentarse al nuevo entorno.

Los avances tecnológicos que se están produciendo están configurando un modelo de entidad financiera que poco o nada tiene que ver con la oficina tradicional. La interconexión, la comunicación sin límites, el banco en casa, gracias al éxito creciente de la informática doméstica y el acceso a la información, son otras de las tendencias tecnológicas de un futuro cada vez más cercano, a la vez que configuran un tipo de entidad financiera con el don de la ubicuidad y sin límites horarios.

Las posibilidades que ofrecen las alianzas entre distintas entidades y las posibles futuras fusiones entre entidades de distinta nacionalidad, se constituyen en las alternativas más favorables de cara a competir en un entorno cada vez más competitivo y globalizado.

En el nuevo marco de actuación de las entidades financieras la novedad y calidad de los productos ofertados es clave, de suerte que la innovación financiera resulta eficaz elemento de acción. Estos nuevos productos incorporados a la oferta de las entidades suponen la incorporación de nuevas experiencias profesionales y la utilización de tecnologías punteras de la información.

NOTAS Y CITAS BIBLIOGRAFICAS

(1) Encuesta realizada por Charles Riley Consultants, entre directivos de veinticinco entidades financieras españolas, cuyos resultados, hechos públicos en Febrero del 95, revelan los principales desafíos a los que deberá enfrentarse el sector financiero.

(2) Morris, D. ; Brandon, J. (1994): *Reingeniería. Como aplicarla con éxito en los negocios*. Mc Graw Hill. México. Pg. 10 y ss.

(3) No hay que olvidar que de acuerdo con la Circular 6/94 del Banco de España son de aplicación nuevos criterios en materia de provisiones debido a la depreciación de las carteras de Deuda.

(4) Cuervo García, A. (1990):"*El sistema financiero español en la perspectiva del mercado financiero único. España en la escena financiera internacional*". Colegio de Economistas de Madrid. Pág 261 y ss.

(5) Chias, J. (1991.): *"El mercado son personas. El marketing en las empresas de servicios"* Mc Graw Hill.

(6) Ballarín, E. (1985): "*Estrategias competitivas para la banca*" . Ariel, pág 245.

(7) El Deutsche Bank está llevando a cabo una estrategia internacional global de diversificación, ya que las adquisiciones realizadas abarcan campos tan diferentes como la banca de inversión (Morgan Grenfell en el Reino Unido), las gestoras de patrimonios (Antoni Hacker en Austria), las sociedades de valores (Albert de Bary en Holanda), los seguros (creación de compañía propia), y la banca comercial (Comercial Transatlántico y el Banco de Madrid en España y la Banca d' America en Italia). El Crédit Lyonnais sin embargo está siguiendo una estrategia global internacional en un segmento especializado.

BIBLIOGRAFIA

BALLARÍN, E. (1985): "*Estrategias competitivas para la banca*" . Ed. Ariel. Barcelona.

CHIAS, J. (1991.): "*El mercado son personas. El marketing en las empresas de servicios*" Ed.Mc Graw Hill. Madrid.

CUERVO GARCÍA, A. (1990):"*El sistema financiero español en la perspectiva del mercado financiero único. En España en la escena financiera internacional*". Economistas Libros. Colegio de Economistas de Madrid.

DE LA MAZA ARROYO, S. (1994): "Internacionalización de la Banca Española. Alianzas y Acuerdos de Colaboración". *Información Comercial Española*. Núm 735, pág 104–117.

FERRO SOTO, C.A.;LÓPEZ CABARCOS, M.A.; RODRÍGUEZ DOMÍNGUEZ, M.M.: (1995):"Las Cajas de Ahorro Gallegas " *Empresa e Innovación en Galicia.* Pág 9–44.

MORRIS, D. ; BRANDON, J. (1994): *Reingeniería. Como aplicarla con éxito en los negocios*. Mc Graw Hill. México.

PORTER, M.E. (1980): *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia*. CECSA.

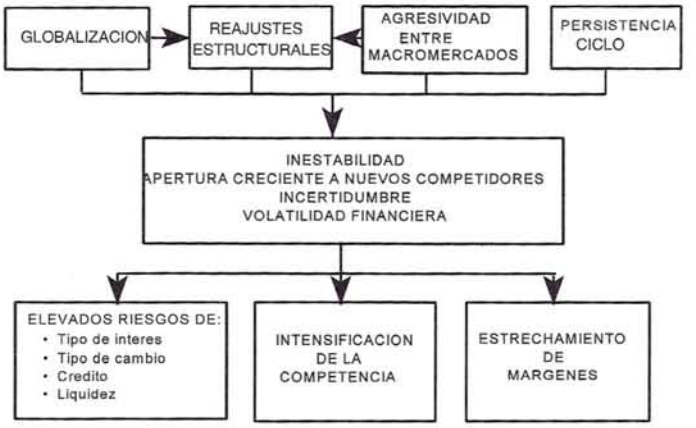
QUINTAS SEOANE, J.R. (1988): "Las Cajas de Ahorro ante la Innovación Financiera". *Papeles de Economía Española*. Núm 21, pág 126–135.

QUINTAS SEOANE, J.R. (1994): "Tecnología y estategia en la banca de fin de siglo". *Papeles de Economía Española*. Núm. 58, pág.174–188.

RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J.M. (1994): "Las Entidades Financieras en las década de los noventa".*Papeles de Economía Española*. Núm. 58, pág. 43–59.

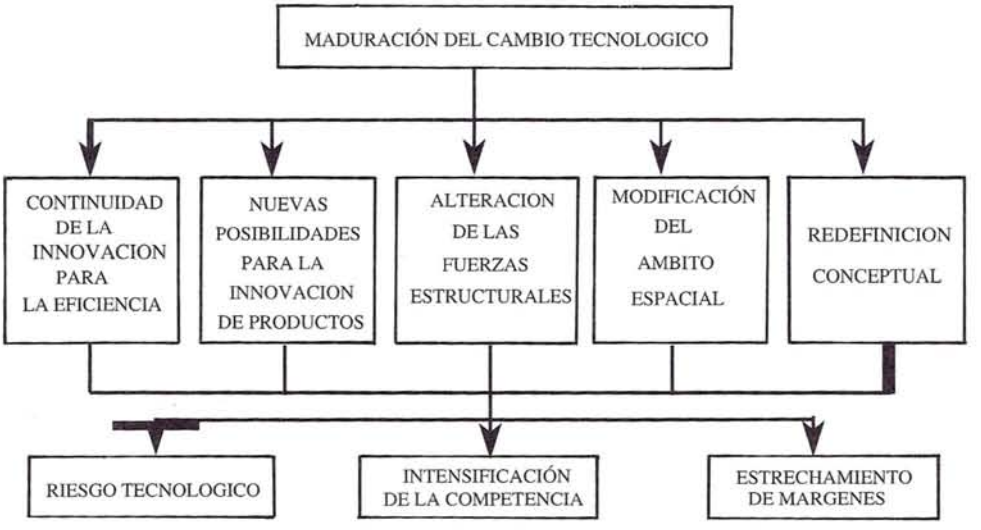
SORO MARTÍNEZ, A. (1993): *Las Cajas de Ahorro en el Marco Financiero Español . Historia, situación actual y perspectivas de futuro*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Barcelona.

EL ENTORNO ECONÓMICO DE FIN DE SIGLO



Fuente: Quintas Seoane (94)

EL IMPACTO DEL CAMBIO TECNOLÓGICO



Fuente: Quintas Seoane (94)

UN DIFICIL RETO PARA LAS EMPRESAS FINANCIERAS

Fuente: Quintas Seoane (94