

La desagregación del sector bancario y la solución de un nuevo modelo de negocio basado en componentes

104



David Soto Abanades
Director del sector financiero en IBM Business Consulting Services
d_soto@es.ibm.com

Banking industry deconstruction and component business model solution

Muchas entidades bancarias han apostado por la especialización como vía para hacer crecer sus negocios y satisfacer las necesidades de sus clientes. Esta especialización ha hecho surgir nuevos competidores con capacidades algunas veces superiores a la de la banca tradicionalmente generalista. Explotando su especialización, este tipo de entidades es capaz de prestar un servicio más rápido, mejor y a un precio menor, basándose en un modelo operativo conectado directamente con el cliente final. Es el caso de ING Direct, que introdujo el concepto de banca a distancia en España en 1999. La entidad basa su modelo de negocio en sus bajos costes, sin oficinas, sólo interactuando con el cliente por teléfono, Internet o correo. Su especialización es dar un excelente servicio a un bajo coste. Con esta capacidad, ING Direct España -la segunda experiencia de este tipo que implantó el gigante financiero holandés en el mundo, después de Canadá-, superó los 10.000 millones de euros de depósitos gestionados en 2004, y hoy cuenta con más de un millón de clientes.

La especialización se está produciendo porque la tecnología permite a las entidades centrarse en un tipo de producto o servicio en el que verdaderamente aportan valor añadido e integrar en su negocio otras actividades secundarias y que son realizadas por terceros.

Este hecho está cambiando significativamente el sector y llevándole a la desagregación, pues surge un ecosistema de nuevos participantes y proveedores especializados en diferentes partes de la cadena de valor.

CÓDIGOS JEL:
M100, M190



105

RESUMEN DEL ARTÍCULO

La especialización se está produciendo porque la tecnología permite a las entidades centrarse en un tipo de producto o servicio en el que verdaderamente aportan valor añadido e integrar en su negocio otras actividades secundarias y que son realizadas por terceros. Este hecho está cambiando significativamente el sector y llevándolo a la desagregación. Ante esta situación, la banca tradicional ha de responder decidiendo qué partes de su negocio son vitales y cómo utilizar a los especialistas para lograr ventajas. IBM propone un nuevo modelo basado en componentes que permite hacer un diagnóstico de las fortalezas y debilidades de una entidad.

EXECUTIVE SUMMARY

Technology is a specialization driver which enable banks to focus on products and services with real added value and integrate secondary capabilities handled by partners. These dynamics will force traditional banks to face stark choices regarding which activities they can profitably perform and which activities are best performed by others. IBM proposes the Component Business Model as a diagnosis of bank's strengths and weakness.

LA DESAGREGACIÓN DEL SECTOR BANCARIO Y LA SOLUCIÓN DE UN NUEVO MODELO DE NEGOCIO BASADO EN COMPONENTES



Por ejemplo:

Especialistas en la gestión de riesgos, que permiten a los participantes del mercado realizar una cobertura efectiva de sus riesgos.

Empresas de nicho, que proporcionan productos financieros específicos a grandes instituciones financieras para que éstas cubran necesidades concretas de sus clientes.

Distribuidores, que están atacando directamente la más preciada posesión de los bancos tradicionales, los clientes, con sus consejos imparciales y su amplia y atractiva gama de productos y servicios.

Proveedores especializados en la ejecución de procesos bancarios que no son de alto valor añadido. Estas empresas se benefician de las economías de escala que desarrollan al asumir procesos de varias entidades diferentes. Con esta amalgama de nuevos actores, la banca tradicional ha de responder decidiendo qué partes de su negocio son vitales y cómo utilizar a los especialistas para lograr ventajas: ¿cómo están impactando este nuevo tipo de entidades en mi firma?, ¿existen áreas de mi negocio en las que me puedo especializar?, ¿debería delegar en un especialista para que funcionara como un proveedor para mi negocio?, ¿cuáles son las implicaciones de mi firma si escojo una posición particular en el ecosistema?

A continuación exponemos un ejemplo de cómo la explotación de una capacidad concreta ha dado lugar a una especialización y ha generado un nuevo nicho en el mercado.

EL CASO DE LOS ESPECIALISTAS EN TARJETAS DE CRÉDITO

Las primeras tarjetas de crédito surgieron a finales de 1950. Al principio, el banco emisor evaluaba la petición del cliente utilizando los datos recopilados por él mismo en sus sistemas. Los comercios se ponían en contacto con el banco para verificar y aprobar las transacciones. La operación se completaba cuando los bancos abonaban la compra al comercio y la cargaban al cliente.

El papel del banco en todos los aspectos del negocio de las tarjetas de crédito ha ido cambiando poco a poco, a medida que se fueron dando cuenta de que les restaba crecimiento. Con la evolución del sector, quedó claro que poseer toda la cadena de valor limitaba la eficacia y requería unos enormes gastos. Así que surgieron compañías especializadas en algunos aspectos de la cadena de valor, como los bureaus de información Equifax, Experian and Transunion, capaces de encontrar y almacenar la información sobre los clientes. Por primera vez, estas firmas podían ver el perfil de crédito de un potencial cliente desde múltiples dimensiones, lo que permitiría realizar ofertas más personalizadas en función de estos perfiles.

También surgieron los especialistas en análisis de crédito, como la compañía Fair Isaac, dotada de la ingeniería analítica capaz de convertir los datos

recabados sobre los clientes en información útil. Esta compañía se ha especializado en el análisis matemático y la modelización estadística. Sus servicios son utilizados por muchas instituciones financieras y bureaus de crédito para valorar el riesgo que representan los clientes. Otras firmas como First Data crearon las infraestructuras necesarias para capturar transacciones, contabilizar adecuadamente los cargos y abonos y proporcionar servicios de liquidación.

Actualmente, los bancos no controlan ya todos los aspectos de la cadena de valor en el negocio de las tarjetas de crédito. Por lo general mantienen, sus posiciones de saldo y sus liquidaciones y administración con sus cuentas asociadas.

La gestión de las tarjetas de crédito es solo un ejemplo de la desagregación que está experimentando el sector bancario. A medida que continúe esta especialización y la economía siga impulsando a las empresas a buscar cuál es su aportación de valor, la desagregación será cada vez mayor. El sector bancario debe analizar hasta qué punto puede verse afectado por este fenómeno y formular las estrategias necesarias para aprovechar las oportunidades de estos movimientos.

Muchos bancos han afrontado la desagregación y especialización del sector rompiendo con su tradicional estructura de silos de producto y buscando ser más eficientes a través de la optimización de sus procesos. Algunos bancos han iniciado este camino optimizando sus procesos, por ejemplo el de apertura de cuentas, pero sólo para un producto o un canal. En el caso del proceso de apertura de cuentas, algunos bancos han lanzado depósitos instantáneos, que pueden abrirse on line sin papel ni documentación en unos pocos minutos. Otros dan la posibilidad a sus potenciales clientes de que tengan una entrevista vía chat con los comerciales del banco durante el proceso de apertura para resolver sus posibles incidencias. Estas iniciativas por lo general solo afectan a una unidad determinada de negocio o a un único proceso. Sin embargo, consideramos que se pueden obtener mayores beneficios si se consiguen procesos eficientes a lo largo de toda la organización. Esta tarea es compleja por las siguientes razones:

OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS: ENFOQUE INADECUADO

No hay duda de que la optimización de procesos aumenta las ganancias, sobre todo, a raíz de la reducción de costes a través de la eliminación, consolidación y automatización de tareas. Sin embargo, consideramos que se aprovechan las mayores ventajas cuando se tiene la visión completa de una actividad a lo largo de toda la organización. En nuestros análisis, hemos visto que, como media en el sector, el proceso de refinanciación de hipotecas comparte el 67% de las actividades con el proceso de apertura de hipotecas. A pesar de esto, la mayoría de los bancos tratan estos dos

PALABRAS CLAVE

bancos,
especialización,
components

KEY WORDS

banks,
specialization,
components

LA DESAGREGACIÓN DEL SECTOR BANCARIO Y LA SOLUCIÓN DE UN NUEVO MODELO DE NEGOCIO BASADO EN COMPONENTES



procesos por separado. Dado que la apertura de cuentas supone aproximadamente el 20% del total del coste de procesamiento y producción de un banco, evitar duplicaciones como estas podría tener un impacto significativo en los costes.

COMPLEJIDAD DE LOS COSTES: CADA VEZ MÁS PUNTOS DE INTERCONEXIÓN

Un banco es muy complejo internamente, con multitud de procesos e interconexiones que se incrementan y complican con las compras de otras entidades o fusiones. Esto puede generar mayores costes y menores economías de escala. De acuerdo con nuestras investigaciones, un gran proveedor de servicios financieros mantenía casi 20 sistemas diferentes para su proceso de cuentas a cobrar en una sola unidad de negocio. Esta multiplicidad de sistemas se debía a las adquisiciones que la entidad había llevado a cabo.

¿Cómo se puede mitigar esta complejidad?, ¿cómo se puede ir más allá de la optimización de procesos y encontrar qué es lo que realmente aporta valor al negocio, ¿cómo identificar cuál debería ser la especialización que explotar? Desde IBM creemos que todo esto podría conseguirse a través de la configuración de un nuevo modelo de negocio basado en componentes.

UN NUEVO MODELO BASADO EN COMPONENTES

Un componente es un grupo coherente de actividades de negocio soportadas por personas, procesos, tecnología e infraestructura que:

- Tienen un único objetivo bien definido
- Aportan un determinado valor a la empresa
- Pueden operar de una forma independiente
- Tienen interfaces e interrelaciones bien definidas con otros componentes

El modelo basado en componentes analiza en profundidad todas las actividades que realiza una empresa, agrupándolas en componentes de negocio. Para ello, se estructuran las actividades de la empresa en tipos (por ejemplo, desarrollo de negocio, relación con clientes, ventas y distribución, administración de las operaciones, administración financiera, etc.). Por otro lado, se analiza y clasifica cada una de estas actividades en tres categorías:

- Ejecución: aquellas actividades propias de la ejecución del negocio.
- Control y supervisión: aquellas actividades destinadas a controlar la marcha del negocio y supervisar que las actividades de ejecución se realicen de la forma prevista.
- Planificación y análisis: aquellas actividades de dirección del negocio, planificación de tareas, dimensionamiento, análisis del negocio, estrategia, etc. Estas actividades son organizadas en forma de matriz, donde cada columna representa un tipo de actividad y las tres franjas horizontales represen-

Figura 1

Tipo de actividad y niveles de negocio.

Niveles de negocio	Tipo de actividad					
	Administración	Nuevo desarrollo de negocio	Gestión de relaciones	Servicios y ventas	Aprovisionamiento de producto	Control financiero y contable
Planificación y análisis	Planificación de negocio					
Control y supervisión	Supervisión unidad de negocio	Gestión del sector	Gestión de relaciones	Control operacional		Cumplimiento de normativas
	Valoración del personal	Gestión del producto	Supervisión de crédito			Reconciliación
Ejecución	Administración del personal	Directorio de producto	Administración de crédito	Ventas	Aprovisionamiento de producto	Cuentas de clientes
	Administración de la producción	Campañas de marketing		Diálogo con el cliente	Gestión de documentos	Plataforma General
			Ruta del contacto			

109

tan las tres categorías anteriormente definidas. Posteriormente, estas actividades son agrupadas en función de su afinidad. Estas agrupaciones definen los llamados componentes de negocio. La imagen adjunta muestra un ejemplo simplificado de la agrupación de las actividades de negocio en componentes de negocio. Figura 1

Esta valoración permite identificar las carencias o tomar decisiones estratégicas sobre qué acciones se deben llevar a cabo en determinados componentes de negocio (invertir, reducir costes, consolidar, externalizar, etc.)

Comprender un modelo de componentes permite a toda la organización alinearse con la estrategia de negocio y, con ello, establecer los pilares que hagan posible esta estrategia: desde la definición de procesos y procedimientos que permitan ganar en eficiencia y eficacia en cada uno de los componentes, hasta la implantación de aplicaciones e infraestructuras que den soporte a estos componentes de negocio.

De este modo, a partir de los componentes se puede disponer de una correcta definición de estos procesos que permita al mismo tiempo la revisión permanente de los mismos, incorporando mejores prácticas, asegurando que el negocio se lleva a cabo en todo momento con la mayor eficacia y eficiencia.

LA DESAGREGACIÓN DEL SECTOR BANCARIO Y LA SOLUCIÓN DE UN NUEVO MODELO DE NEGOCIO BASADO EN COMPONENTES

CASO PRÁCTICO

Plan director para la transformación de la compañía.

Con motivo del plan de expansión internacional de la compañía, IBM Business Consulting Services fue requerido para la realización de un estudio con el objeto de identificar los cambios que debía abordar la Compañía para cumplir con éxito sus objetivos estratégicos. Como resultado del trabajo, se identificaron las acciones de transformación que sería necesario abordar en los próximos tres años para adaptar la organización, procesos y sistemas de forma que den soporte a la expansión prevista por la Compañía. Para la realización del trabajo utilizamos nuestra metodología Component Business Modelling, consistente en "componetizar" la organización en componentes de negocio independientes entre sí y susceptibles de transformar de forma autónoma. La visión por componentes de la organización, permitió identificar la estrategia a seguir para cada uno de los componentes, de forma que soportara la estrategia global de la Compañía.

110

La Metodología aplicada fue la siguiente (Figura 2):

Cómo primer paso de aplicación de la metodología, es necesario entender cuáles son los objetivos estratégicos tanto en términos cuantitativos como en términos cualitativos. Asimismo es necesario entender las palancas de cambio de las que dispone la Organización con el objeto de adaptarse al nuevo escenario.

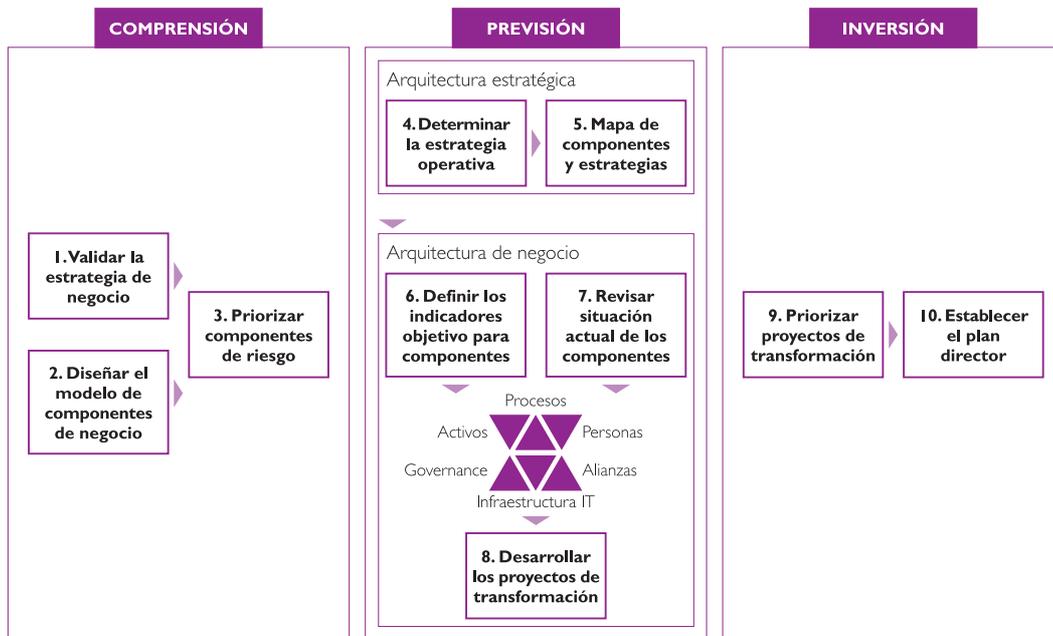
En paralelo se trabajó estrechamente con los principales expertos de la compañía, en la definición del mapa de componente de la compañía. La definición del mapa de componentes incluyó la identificación de funciones, procesos, recursos, tecnologías y organización.

Una vez definido y consensado el mapa de componentes por todos los participantes se pasó a la fase a determinar el grado de elasticidad de cada uno de los componentes con la estrategia de la empresa, es decir, el grado de impacto que en los recursos, organización y tecnología de cada uno de los componentes tendría el crecimiento del negocio previsto. Para los componentes con mayor impacto se realizó un análisis detallado de los procesos y las tecnologías y se comparó con las mejores prácticas del sector a nivel mundial, con el objeto de identificar las acciones de transformación que sería necesario abordar.

Resultados obtenidos

- Identificación de las iniciativas de transformación necesarias para la adaptación de la Compañía a sus nuevos retos estratégicos
- Identificación de potenciales reducciones de coste de un 35% del total coste de su back office
- Oportunidad de multiplicar por tres el beneficio después de impuestos, tras la aplicación de las iniciativas de transformación identificadas.

Figura 2
Metodología aplicada.



11

Aspectos clave del proyecto

- Equipo multidisciplinar
- Orientación al resultado y compromiso con el mismo
- Máxima colaboración por parte de la Compañía al más alto nivel
- Profundo conocimiento del sector
- Acceso a las mejores prácticas del sector

Bibliografía

Luna, Vikram, Raposo, John and Watson, Ian. "From Banks to Banking: Operating in an On Demand Environment", IBM Institut for Business Value, Mayo 2003.

Kahn, Gabriel. "Financing goes Just in Time -Instant Online Settlements Grease the Global Supply Chain", The Wall Street Journal. 4 de Junio, 2004.

Página web de TradeCard. 17 de septiembre, 2004

Jordi Hernández Nieto, "Modelo Basado en Componentes, una herramienta de competitividad", artículo para Intranet de IBM. Abril de 2005.

Notas

1. Autor de Contacto: IBM, C/ Santa Hortensia, 26-28; 28002 Madrid (España).

