

ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE LA EVOLUCIÓN ESTRUCTURAL PRIMARIA DEL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL. LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO FEDERAL

Camps Torres, J.
Universidad de Valencia

RESUMEN

Un primer objetivo de este trabajo es poner de manifiesto el deficiente ajuste entre la evolución estratégica y la evolución en las estructuras primarias que las entidades de crédito españolas han experimentado en los últimos treinta años. Para ello realizamos un análisis empírico de naturaleza cualitativa bajo el enfoque contingente que refleja la evolución de las principales variables organizativas primarias. Para suplir esta falta de *fit* estratégico-estructural, algunas entidades han optado, siguiendo los modelos de ajuste teóricos, por modelos organizacionales más innovadores, en concreto por el modelo de banca federada. Un segundo objetivo del estudio será contrastar si realmente estas entidades han adoptado un modelo federal o un modelo divisional clásico.

PALABRAS CLAVE: Entidades de crédito, Modelos de ajuste, Estructuras organizativas, Organización federal, Organización divisional.

ABSTRACT

The main goal of this paper is to reveal the deficient adjustment between strategic evolution and evolution in primary structures that Spanish lending entities have experienced in the last thirty years. To that end, we will make an empirical analysis of a qualitative nature using the contingent approach that will show the evolution of the main primary organisational variables. In order to replace this lack of strategic-structural fit, some entities have decided to adopt, by following theoretical adjustment patterns, more innovating organisational patterns, to be more specific, the federated banking pattern. Another goal of the paper is to verify whether these entities have really adopted a federal pattern or a traditional divisional one.

KEYWORDS: Lending entities, Adjustment patterns, Organisational structures, Federal organisation, Divisional organisation.

INTRODUCCIÓN

Los principales cambios que durante los últimos treinta años ha experimentado el entorno, tanto general como competitivo, del sector bancario español pueden resumirse en: a) importantes procesos de desregulación y liberalización, tanto en la operatoria interna como internacional¹; b) un proceso de adaptación tecnológica frenético, derivado de los avances técnicos en telemática (telecomunicaciones + informática)²; c) la simultaneidad de los factores legales y tecnológicos en un mismo contexto temporal y espacial genera el caldo de cultivo ideal para el surgimiento de un entorno competitivo más hostil, pudiéndose clasificar los nuevos competidores en tres grupos: entidades financieras no bancarias, entidades pertenecientes a la economía real con actividad financiera y mercados financieros³; d) nuevos comportamientos y capacidades de los consumidores, con una cultura financiera superior y mayores habilidades tecnológicas⁴; y e) otros factores sociales y demográficos como la mayor apreciación relativa del tiempo por parte de la clientela, derivada fundamentalmente de la vida urbana y la incorporación de la mujer al mundo laboral, el envejecimiento de la población en los países occidentales y la explosión demográfica en los subdesarrollados, lo que generará nuevas oportunidades de negocio⁵.

El nuevo entorno competitivo definido por los factores de contingencia descritos altera la estructura de oportunidades y amenazas que las entidades estaban acostumbradas a afrontar

en el tradicional *status quo* bancario, por lo que una redefinición en sus estrategias globales que permitiera enfrentarse al nuevo entorno en la línea marcada por los modelos de ajuste teóricos se hacía imperativa. Esta redefinición debe enmarcarse en un proceso estratégico que garantice la supervivencia de estas organizaciones a largo plazo en el nuevo entorno competitivo, y no sólo en una adaptación estratégica coyuntural.

Las entidades de crédito españolas han adoptado, en la mayoría de los casos, una opción estratégica claramente volcada al crecimiento. Éste ha sido buscado fundamentalmente mediante la estrategia de diversificación, la cual se ha implementado por múltiples vías que han venido a constituir la denominada banca universal (Ballarín, 1985; Rodríguez Antón, 1990; Barallat, 1992; Casilda Bejar, 1993 y 1997). Mediante la diversificación de la oferta de productos y servicios se ha pretendido satisfacer mejor en sus necesidades a los clientes ya atendidos así como introducirse en nuevos segmentos: empresas, grandes rentas, colectivos profesionales De esta manera, se intenta competir con las entidades especializadas, bien en segmentos específicos de clientela (banca privada, banca corporativa, banca institucional, mercados financieros ...), bien en productos (aseguradoras, sociedades de *leasing*, sociedades hipotecarias, gestoras de fondos de pensiones o de inversión ...). Incluso se ha entrado en competencia con empresas no financieras, al diversificarse muchas entidades de crédito hacia sectores no financieros, tradicionalmente no abarcados por ellas: sector inmobiliario, comercialización de productos de consumo, agencias de viajes La diversificación ha tenido una importante vía de implementación a través de las estrategias tecnológicas que han permitido elevados niveles de diversificación en las vías de distribución bancaria⁶.

Como puede observarse, el entramado estratégico implementado por las entidades de crédito con vocación universal y, por tanto, diversificadora, ha tenido niveles de complejidad elevados, pues a la ya de por sí compleja opción de la diversificación se ha acudido sin renunciar a la expansión. Es obvio, sin embargo, que los radicales cambios estratégicos descritos no han sido acompañados de cambios estructurales suficientemente profundos que permitan una implementación estratégica correcta. Las tensiones estrategia-estructura existen, tanto a nivel operativo (oficina) como primario (departamentalización básica)⁷. Un primer objetivo del siguiente estudio es poner de manifiesto estas tensiones entre la evolución estratégica y la evolución en las estructuras primarias que las entidades de crédito españolas han experimentado en los últimos treinta años. Este objetivo lo abordaremos en el apartado segundo del trabajo. En el apartado tercero plantearé un modelo organizacional que ha irrumpido con fuerza en el sector, como reacción estructural más agresiva a la evolución estratégica. Se trata del modelo de banca federada, del cual expondremos sus características fundamentales, revisando las entidades que han afirmado implementarlo en nuestro país. En el cuarto apartado abordaremos el segundo objetivo fundamental del trabajo, que no es otro que comprobar si la entidad que con mayor fuerza proclamó adoptar el modelo federal en el periodo 1991-1997, Argentería, Corporación Bancaria de España, adoptó un modelo federal o realmente se decantó hacia una estructura divisional clásica. En este punto se plantea la hipótesis a contrastar y se exponen los resultados del estudio, realizando en el punto cinco el contraste de la hipótesis. Por último finalizaremos con la presentación de las conclusiones fundamentales a las que nos ha llevado el estudio.

ANÁLISIS EMPÍRICO DE LA EVOLUCIÓN ESTRUCTURAL PRIMARIA DE LAS ENTIDADES DE CRÉDITO ESPAÑOLAS

Existen antecedentes en nuestro país de trabajos empíricos que igualmente buscan, en el sector bancario, poner de manifiesto las relaciones de ajuste/desajuste que establecen los mode-

los teóricos. Así, Hernangómez *et al.* (1992), centrándose en el sector de cajas de ahorro, analiza sus características estructurales y las relaciones de dependencia que las mismas guardan con los factores de contingencia. En la misma línea Azofra (1994), y también centrándose en el sector de cajas de ahorro, relaciona las características estructurales con los resultados. Fernández y Suárez (1998) vuelven a focalizar su atención sobre las cajas de ahorro, analizando en esta ocasión la relación entre sus estrategias competitivas y sus estructuras organizativas. Santos (1997), también para la cajas de ahorro, analiza desde los planteamientos de las teorías evolucionistas, el desarrollo de las estructuras de las cajas de ahorro en función de los parámetros contextuales. Centrando el análisis en las estructuras operativas de las entidades de crédito, fundamentalmente en los niveles de descentralización dentro de la oficina, encontramos los trabajos de Oreja (1992; 1993; 1995), Oreja y Arbelo (1991; 1994) y Oreja y Martín (1991).

Hay, sin embargo, un denominador común en todos estos estudios. Su metodología de estudio es fundamentalmente cuantitativa, basando sus conclusiones en análisis estadístico de información obtenida mediante encuesta postal de respuestas cerradas. Nuestro estudio, sin embargo, se basará en una metodología cualitativa, y dentro de ésta en la técnica de estudio de casos, siguiendo para la elección de la metodología los criterios de Bonache (1999). Consideramos preferible esta metodología frente a la cuantitativa ya que la catalogación del carácter de la coordinación del trabajo de una entidad de crédito es en muchas ocasiones fruto de una *intention*, informal pero muy claramente percibida por los miembros de la organización, más que de un conjunto de parámetros objetivables y medibles. Es por ello que esa *intention*, plasmada en la cultura organizativa⁸ y diluida en multitud de parámetros informales y sutiles, difícilmente podrá ser captada a través de estudios cuantitativos. Los casos seleccionados para el estudio fueron el Banco Popular Español, la Caja de Ahorros de Valencia, Castellón y Alicante (Bancaja), la Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona ("la Caixa"), la Caja de Ahorros del Mediterráneo (CAM) y el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA). La recogida de información se fundamentó, además de en datos externos bibliográficos, en información interna obtenida mediante entrevistas abiertas y semiestructuradas, siguiendo los patrones establecidos por las variables de diseño del modelo contingente de Mintzberg (1979)⁹. Se realizaron 8 entrevistas a miembros del ápice estratégico y 18 a miembros de la línea media y línea media-baja (directores de zona y directores de sucursal). La información obtenida, siguiendo el protocolo de estudio de casos de Yin (1994), se trianguló y se validó internamente mediante el ajuste de las variables estructurales analizadas a los patrones teóricos, construyendo explicaciones cuando se observaban desajustes. Pasamos a continuación a exponer los resultados fundamentales obtenidos del estudio.

En el contexto poco diversificado y estable que precedió a la década de los setenta, el *statu quo* bancario que imperaba en España nos lleva a definir la estructura organizativa primaria de las entidades de crédito españolas como de *funcional asimétrica de naturaleza burocrática maquinal*. En efecto, y tal como describen Hernangómez *et al.* (1992), Bueno (1992), Azofra (1994), Castelló (1996) o Fernández y Suárez (1998), las entidades tenían, con sorprendente homogeneidad, una departamentalización de naturaleza funcional, asimétrica debido a la primacía de las unidades de distribución sobre cualquier otra. Sin embargo, este énfasis en la distribución se veía muy limitado debido a las escasas capacidades diferenciadoras existentes, con lo que la competitividad se fundamentaba en lo tupido de la red de sucursales¹⁰. Los elevados niveles de formalización y centralización, con una intensísima utilización de la normalización de procesos de trabajo y de la supervisión directa, con organizaciones claramente verticales, permiten afirmar una naturaleza burocrática maquinal acorde con la estabilidad y relativa simplicidad del entorno.

Fernández (1994, p. 262) resume perfectamente esta estructura primaria: "... de perfil funcional, muy jerarquizada; donde los derechos y responsabilidades están perfectamente definidos en cada nivel y existen normas y procedimientos estrictos para cada tarea. El personal está bien disciplinado, con un nivel de cualificación no demasiado alto, pero muy estratificado en categorías (en España hay unas 40). Las retribuciones son predominantemente fijas, y los incentivos -de haberlos-, dependen de los resultados de la función asignada". La asimetría estructural es evidente al observar el organigrama de cualquiera de estas entidades, en donde como eje central y constituyendo el único componente del núcleo de operaciones se observa siempre la red de distribución, enormemente estratificada y homogénea. En efecto, las sucursales, prácticamente única vía de distribución del producto, son calcos unas de otras, sin ningún tipo de especialización al ser todas de servicios plenos. Su estratificación, de naturaleza geográfica, responde a lo que Channon (1990) ha venido a denominar "estructura basada en sucursales comerciales/minoristas". Alrededor de esta red de distribución se extienden multitud de órganos *staff* en su doble acepción siguiendo la terminología de Mintzberg (1979): de naturaleza normalizadora (tecnoestructura) o como ayuda al núcleo, línea media o ápice (*staff* de apoyo). La importancia que a nivel primario se le da a la red de distribución no se corresponde con la atención prestada a las capacidades de marketing en el trabajo operativo, en donde el espacio se destina casi en su totalidad a operaciones internas (*back-office*), al igual que el tiempo y la preparación de los empleados (Barallat, 1992), cayéndose en una contradicción que la competencia venidera no tardaría en poner de manifiesto.

La naturaleza funcional de las estructuras descritas pone de manifiesto un énfasis en la priorización de las interdependencias de proceso frente a las de flujo, que el escaso nivel de diversificación permitía. Un elevado nivel de especialización en la departamentalización primaria impide una focalización sobre las necesidades globales del cliente, creando compartimentos estancos dentro de la organización, instaurándose un sistema de producción sobre pedido en donde los productos se ofrecen a petición del cliente. En un análisis simplificado de la cadena de valor bancaria¹¹, de las tres actividades fundamentales que componen la actividad (diseño de productos, distribución y procesamiento), el diseño es atendido de manera prácticamente residual y el procesamiento, debido a la escasa competencia en precios y calidad de servicio, tampoco es utilizado como estrategia competitiva de manera intensa (Bueno y Rodríguez, 1990). De hecho, los esfuerzos competitivos, tal y como ya dijimos, se centran en la distribución, y de una manera tan limitada que no es extraño que Rodríguez Carrasco (1994) afirme lo innecesario en la época de las estrategias, ya que todo estaba regulado. Es por ello que las unidades de procesamiento y diseño pasan a ser una especie de *staffs* residuales de la distribución.

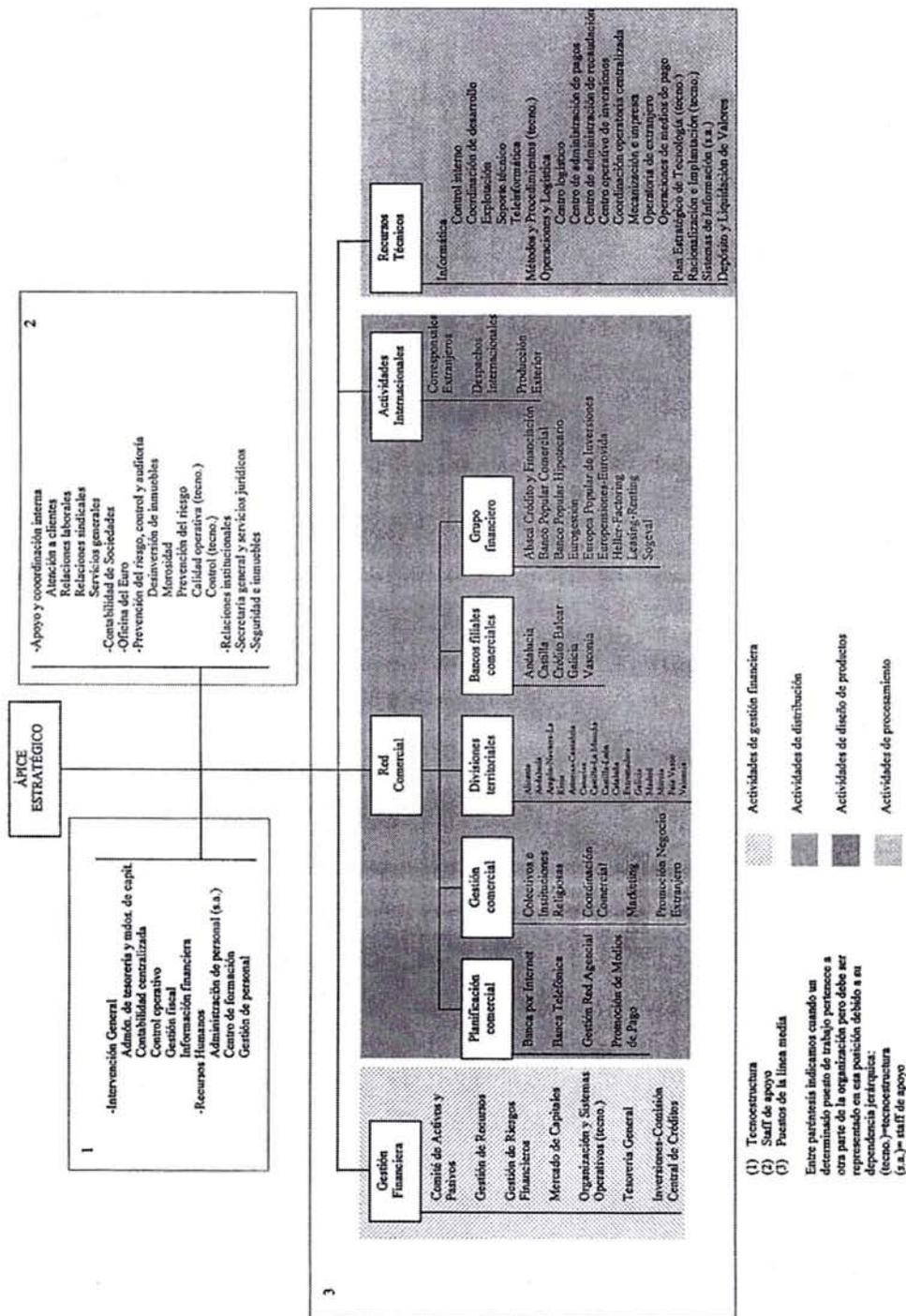
El escaso uso de la normalización de habilidades y la normalización de normas se justifica en la escasa autonomía implementada y en la estandarización de los procesos, métodos con los que se considera alcanzado el nivel de coordinación necesario. La evolución en los factores de contingencia a los que se enfrentan las entidades de crédito, vistos en la introducción, conducirá, en multitud de entidades, hacia una estrategia de diversificación intensa que ha venido a denominarse banca universal. La mayor competitividad dentro del sector trae consigo, además de una mayor gama de productos y clientes a atender, competencia en precios, servicios ... todo ello simultaneado con un intenso control de costes. La denominada banca de relaciones (Bueno, 1992), en la que el énfasis se pone en conservar y atender correctamente al cliente en sus necesidades, intensificando la venta cruzada más que la venta "con calzador", se impone frente a la banca de productos. Estos nuevos planteamientos estratégicos traen consecuencias inmediatas: se incrementa la complejidad de la gestión al aumentar sustancialmente los tipos de productos ofertados y los segmentos de clientela atendidos; las estructuras se alargan y los

sistemas de información clásicos se ven desbordados; las estructuras funcionales no permiten una obtención de datos desagregados en tiempo real por productos y clientes, apareciendo subvenciones cruzadas; la cualificación del personal y los medios técnicos no siempre son capaces de asimilar las capacidades requeridas en nuevos negocios financieros pero muy diferentes a la tradicional intermediación financiera; y se es incapaz de atender de manera diferenciada a segmentos de clientela concretos (Fernández, 1994).

La incapacidad de las estructuras funcionales-burocráticas-centralizadas tradicionales para enfrentarse a estos nuevos requerimientos estratégicos pronto se pone de manifiesto. La reacción más generalizada a nivel estructural entre las entidades de crédito ha sido, sin embargo, mucho más moderada que los cambios estratégicos descritos. Se ha caracterizado por un mantenimiento de las estructuras primarias de naturaleza funcional, lo cual no deja de ser sorprendente ante el incremento descrito de diversificación y complejidad. Se puede comprobar, sin embargo (Hernangómez *et al.*, 1992; Fernández y Suárez, 1998), que cambios estructurales más radicales que lleven hacia estructuras puramente divisionales o federales han sido muy escasos, puntuales, recientes y moderados. Parece que las entidades de crédito, con sorprendente homogeneidad, han valorado como demasiado arriesgado un cambio organizacional de tipo radical, realizando cambios graduales que no rompan de manera brusca con las viejas organizaciones funcionales de naturaleza centralizada y trabajo burocrático maquina.

Estos cambios, a nivel de estructura primaria, conviene sin duda describirlos. Un caso paradigmático de esta evolución en el diseño estructural lo constituye el Banco Popular Español, del que hemos elaborado un organigrama funcional (figura 1) donde se indican, no sólo las relaciones jerárquicas, sino la naturaleza del trabajo realizado en los diferentes departamentos en base a la tipología de las partes de la organización de Mintzberg (1979). Consideramos que este ejemplo clarificará la exposición teórica¹².

Figura 1. Organigrama funcional de la estructura primaria del Banco Popular Español (elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la entidad)



1) Las interdependencias de flujo, no priorizadas en una estructura primaria de naturaleza funcional, son compensadas a través de múltiples vías. En primer lugar se intensifican los vínculos laterales que faciliten el flujo de información, tanto de naturaleza formal como informal, entre las unidades funcionales. La figura de los comités, intra e interdepartamentales, permanentes o temporales, es utilizada intensamente. Se crean, por imposiciones legales normalmente, unidades dentro del grupo, independientes jurídicamente de la entidades de crédito, especializadas por productos: seguros, gestión de fondos

2) La redefinición de unidades clave pone de manifiesto la siempre esquiada cadena de valor bancaria (Ballarín, 1985). En efecto, las unidades funcionales del núcleo evolucionan de tal manera que, si bien la distribución sigue siendo la capacidad fundamental, se toma conciencia de que para obtener ventajas competitivas sostenibles deben obtenerse otras capacidades fundamentales que equilibren y hagan competitiva la cadena de valor global de la entidad. Como capacidad fundamental y actividad clave de la cadena de valor de las entidades de crédito se sigue manteniendo la distribución, pero entendida de una manera más amplia, abarcando capacidades de marketing. Así, las unidades de diseño de productos adquieren gran importancia, no tanto por sus capacidades de inventiva, sino en la mayoría de los casos, de rápida imitabilidad (Bueno y Rodríguez, 1997). No es extraño que, dadas las íntimas interrelaciones de flujo existentes entre el diseño del producto y su distribución, ambas estén englobadas en una misma unidad (ver figura 1). Entre los eslabones de la cadena de valor ya descritos de diseño de producto y distribución del mismo, adquiere la importancia merecida el que denominaremos la gestión financiera. En la complejidad hacia la que evoluciona el sector financiero, poseer o no las capacidades necesarias para realizar una adecuada gestión financiera que minimice los riesgos (tanto crediticios, de interés, liquidez o minusvalía) y consiga los mejores márgenes se hace esencial (Barallat, 1992) y así lo reflejan los organigramas en donde estas unidades adquieren una gran importancia. Por último, el cuarto eslabón de esta cadena de valor lo constituye el procesamiento. En efecto, las capacidades de procesamiento de los productos se ha incrementado de tal manera y ha evolucionado tan vertiginosamente que es posible observar costes significativamente diferentes entre entidades (Grimà y Löhneysen, 1991). Esta diferencia de capacidades puede ser sustancial en la búsqueda de ventajas competitivas, tanto en precio como en calidad¹³. Las capacidades informáticas guardan profundas interdependencias de flujo con las unidades de distribución, fundamentalmente en la elaboración de bases de datos, diseño de productos y en los últimos tiempos en lo que se ha venido en denominar "micromarketing financiero" (Castelló, 1996); sin embargo, la mayoría de las entidades agrupan estas unidades con las de procesamiento (ver figura 1) debido a las interdependencias de proceso evidentes existentes entre las mismas.

3) La incorporación de clientes y productos hace necesario, si se quiere buscar una "banca de relaciones", una mínima agrupación de mercado o producto que englobe las necesidades globales del cliente, o la complejidad de determinados tipos de productos. Se produce ésta en la unidad de distribución¹⁴. En efecto, a un segundo nivel de agrupación y bajo la unidad funcional de distribución, la mayoría de las entidades han diseñado unidades de mercado (centradas en el diseño y la comercialización de todos los productos para un determinado segmento) o de producto (centradas en el diseño y comercialización de determinados productos para todos los segmentos). La tendencia fundamental ha sido la primera, pero, tal como puede verse en la figura 1, también se han creado unidades centradas en productos especialmente complejos como son los préstamos hipotecarios, así como unidades centradas ni en productos ni en mercados, sino en nuevos canales de distribución¹⁵. Así, de una manera excesivamente radical en nuestra opinión, Lorente (1992; p. 115) afirma que "el paso de estructuras funciona-

les, geográficas o por producto hacia formulaciones orientadas hacia el mercado va a quedar como una obviedad". La radicalidad estriba, a nuestro juicio, en que esto sólo está ocurriendo en las unidades de distribución y diseño de producto, mientras que en las de gestión financiera y procesamiento, así como en los *staffs*, en donde las economías de escala tienen mayor potencial y las posibilidades de diferenciación son menores, los casos son muy inferiores. Es por ello que la naturaleza organizativa de la gran mayoría de entidades de crédito de nuestro país sigue siendo funcional y no divisional.

4) La centralización se ha relajado de manera significativa (Hernangómez *et al*, 1992), así como la rigidez de los procedimientos. Se intenta dar mayor autonomía a los trabajadores, incrementando su formación e intentando, de manera muy tímida, incentivarlos hacia las relaciones estables con los clientes y hacia la rentabilidad global de la organización, no particular. En este sentido, así como en la creación de una cultura de calidad de servicio realmente asumida por las plantillas, los resultados que acerquen a nuestras entidades de crédito a lo que se ha venido en llamar la "banca del conocimiento" dejan mucho que desear. La razón puede buscarse en una necesidad a corto plazo de rentabilidad de las organizaciones, que les hacen primar la venta sobre la calidad de servicio y la sustitución de trabajadores mediante la tecnología de la información más que su complementación mutua (Fernández y Suárez, 1998). Podría afirmarse una tendencia desde una burocracia maquinal hacia una de naturaleza más profesional. Se intenta aplanar la organización, hacerla menos vertical y más horizontal, más dinámica y con mayores flujos verticales y horizontales de comunicación, pero todo ello de manera tímida y sin renunciar a la naturaleza funcional y burocrática, centrada todavía en la normalización de procesos, aunque dándole cada vez mayor importancia de la de resultados y habilidades y en menor medida a la adaptación mutua y a la cultura.

5) Aparecen supuestas "nuevas" estructuras organizativas bancarias que en la práctica no son sino modificaciones del trabajo operativo que no afectan a la naturaleza de la estructura primaria. Así, la banca virtual (Rodríguez Carrasco, 1994)¹⁶ no es sino una estructura bancaria tradicional con nuevos sistemas de distribución basados en las nuevas tecnologías, que si bien modifican sustancialmente la naturaleza estructural operativa no lo hacen en la misma medida con la primaria. Las propuestas tan rudimentarias como teóricas de la supuesta organización bancaria en trébol (Bueno, 1992), no son sino una mezcla de tendencias estratégicas sin concreción estructural alguna, limitándose a proponer, en última instancia, una organización bancaria que utilice intensamente el *outsourcing*, el *downsizing* y los recursos tecnológicos que permitan un ahorro de costes mediante el autoservicio bancario, recetas más que manidas por los profesionales del sector¹⁷.

6) Las unidades del *staff* de apoyo al núcleo han sufrido también una descentralización paralela a la experimentada por las unidades del núcleo a las que atienden, esto es, fundamentalmente a las unidades de distribución. Así, por ejemplo, los servicios jurídicos de bastanteos de documentos públicos han sido, en la mayoría de las entidades, descentralizados a las unidades territoriales, con la finalidad de agilizar la gestión y mejorar el servicio al cliente. No así ha sucedido con las unidades de la tecnoestructura, que en el sector se centran fundamentalmente en la fijación de los procedimientos (fundamentalmente mediante manuales de procedimientos y los servicios informáticos), formación de los empleados y auditoría interna, servicios todavía centralizados totalmente, fenómeno de otra manera lógico en entidades burocráticas en las que la homogeneidad debe primar sobre la heterogeneidad.

Podemos concluir, por tanto, que nuestro planteamiento inicial de las estructuras organizativas de las entidades de crédito universales españolas como funcionales asimétricas buro-

crático maquinales ha experimentado tímidos cambios vía descentralización, flexibilización, dotación de nuevas capacidades y aplanamiento jerárquico que nos lleva a redefinirlas como *estructuras funcionales simétricas con tendencias burocrático profesionales muy puntuales*.

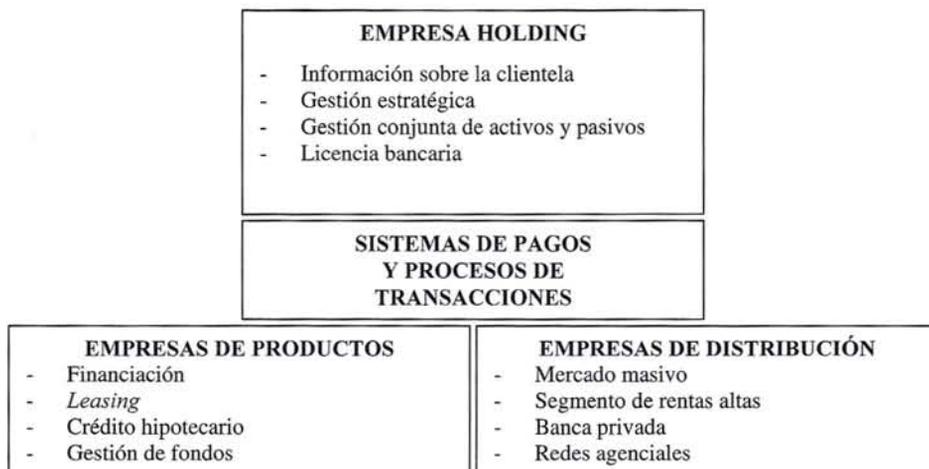
EL MODELO ORGANIZATIVO DE BANCA FEDERADA EN ESPAÑA

Los rediseños estructurales llevados a la práctica por la mayoría de las entidades de crédito españolas con vocación universal han sido expuestos en la sección anterior. Unas pocas, sin embargo, han optado por una transformación más profunda de sus estructuras buscando resolver las tensiones estratégico-estructurales descritas. Constituyen lo que se ha venido en llamar banca federada.

Las primeras propuestas en este sentido son realizadas de forma muy teórica y genérica por Crane y Eccles (1988), siendo concretadas y detalladas por la consultora McKinsey (Löhneysen *et al.*, 1990 a y b; Abad y Löhneysen, 1991; Grima y Löhneysen, 1991) y comentadas críticamente con prodigalidad (Fernández, 1993, 1994; Castelló, 1996; Plaza y Melle, 1994).

La aplicación práctica del modelo, o al menos el reconocimiento por parte de las entidades de su puesta en funcionamiento, lo encontramos en nuestro país en el grupo Argentaria (Argentaria, 1991; Plaza y Melle, 1994; Navas y Guerras, 1998), en el grupo de cajas de ahorro vascas (Astiz, 1991; Garmendia, 1991) y en el Grupo Cajas Rurales (Palomo, 1995; Sanchis, 1997; Casilda Bejar, 1997; Barea *et al.*, 1999). A nivel internacional las entidades pioneras en este modelo organizativo (siempre con una cierta heterogeneidad en su aplicación) han sido el Banc One (Cocheo, 1991), la Compagnie Bancaire (Delamaide, 1987), el Barclays (Pitcher, 1994), el Natwest (Banking World, 1998), el Deutsche Bank y multitud de cajas y cooperativas de crédito alemanas (Economist, 1993). Nos proponemos a continuación realizar una descripción del modelo de banca federada, siguiendo fundamentalmente los planteamientos del grupo McKinsey, y describir la aplicación que de él han hecho las entidades nacionales que han optado por este tipo de desarrollo estructural. Concretamente analizaremos los planteamientos estructurales de dos grupos de entidades de crédito, el grupo de cajas de ahorro vascas y el grupo de cajas rurales, todos ellos calificados por la literatura, en mayor o menor grado, como de federales. Dejaremos para el apartado siguiente el análisis en profundidad de la entidad que con mayor claridad se proclamó como federal en el periodo 1991-1997, Argentaria.

El modelo de banca federal presentado por el grupo McKinsey, cuya evolución máxima la encontramos en Grimà y Löhneysen (1991), destaca por su concreción frente a las divagaciones etéreas tan habituales en la literatura existente sobre la materia. Su análisis se fundamenta en la necesidad de las entidades universales de competir con las especializadas, sin por ello perder las ventajas originadas por su capacidad de ofrecer una atención mucho más amplia y extensa que la que pueden ofrecer los especialistas a sus clientes. Para elaborar el modelo estructural a seguir se fijan precisamente en el de los especialistas, imitándolo en aquello susceptible de generar ventajas competitivas. Hay una necesidad imperiosa de competir en calidad de servicio, no sólo en coste, por lo que hay que analizar qué componentes de la cadena de valor son más susceptibles de generar ventajas competitivas basadas en la diferenciación. Los autores consideran que, merced a los avances conseguidos en los procesos de desregulación, desarrollo tecnológico y nuevos procedimientos de gestión, la diferenciación es alcanzable mediante estrategias específicas en desarrollo de productos y marketing, distribución y procesamiento. Para conseguir alcanzar esa diferenciación se propone una estructura basada en (figura 2):

Figura 2. La estructura de banco federado (Löhneysen et al., 1990a)

- Crear unidades especializadas que operen como negocios cuasi-independientes. Unas unidades se especializarán en labores de producción, otras en labores de distribución y otras en procesamiento. Fernández (1993) considera que dado que estas unidades responden a estrategias de negocio diferenciables y tienen mercados objetivos particulares son susceptibles de ser definidas como divisiones.
- Las unidades especializadas en productos se centrarán en aquellos susceptibles de ser diferenciados, basándose en sus atributos básicos. Estos productos, fundamentalmente debido a su complejidad y especificidad requerirán de especialistas en su diseño. Los autores consideran que son los préstamos al consumo, los préstamos hipotecarios y los productos de acumulación de activos. Otros productos requieren de capacidades con las que difícilmente podrán contar las entidades especializadas y donde las ventajas competitivas sostenibles por las entidades de crédito universales son claras, por lo que no requerirán de unidades específicas: medios de pago, cuentas de ahorro o tarjetas de crédito.
- Las unidades especializadas en distribución y marketing, que según los autores es la capacidad que determinará las diferencias competitivas en el sector con más fuerza, deberán organizarse por grupos homogéneos de clientes con el propósito de hacerles ofertas diferenciadas. Una vez excluida la banca corporativa que debiera independizarse incluso jurídicamente, estas unidades a juicio de los autores deben ser: mercado masivo, particulares de renta alta, banca privada y PYMES. Esta especialización permitirá una atención mucho más global y específica a los clientes, ya que los recursos y las capacidades necesarios para satisfacerles son sin duda diferentes.
- Por último habrán unidades especializadas en el procesamiento de transacciones y productos, campo en el que las economías de escala y la competencia en costes todavía tienen gran importancia.
- Se centralizarán aquellas actividades susceptibles de generar sinergias, verdadera fuente de ventajas competitivas para las entidades universales, dada la imposibilidad de los especialistas de desarrollarlas. De hecho, estas actividades centralizadas serían la diferencia esencial entre la banca federada y un *holding* tomador de acciones. Estas actividades

serían: 1) la información de clientes, fundamentalmente mediante la generación y explotación eficiente de bases de datos, con las precauciones necesarias para evitar los riesgos de trasvases de información entre unidades; 2) la estrategia global, que fije una dirección estratégica global común y coordinada; 3) la gestión de activos y pasivos, susceptible de economías de escala y alcance; y 4) la licencia bancaria única, con lo que se da unidad al grupo y se optimizan los requerimientos de capital.

- Posibilidad de subcontratar con terceros, introduciendo así la disciplina de mercado, al tener cada una de las unidades referentes reales de un mercado abierto, que determinarán unos precios de transferencia inter-unidades no de coste sino de mercado.

Con este modelo estructural se pretende "... incorporar a los bancos y cajas universales las ventajas de los especialistas y, a la vez, explotar al máximo los puntos fuertes de su posición universal." (Grimà y Löhneysen, 1991; p.233). Dado que implica modificaciones radicales en los diseños estructurales clásicos, los autores plantean tres fases de adaptación que hagan menos traumática la evolución. A pesar de su extensión en la exposición de la nueva estructura primaria federal, no se hace en ningún momento referencia a las novedades en la estructura operativa.

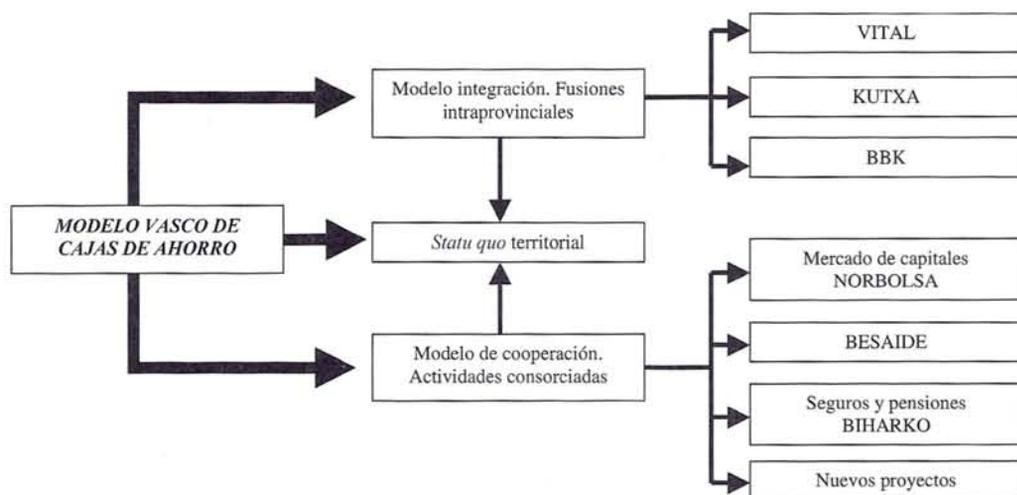
El modelo de cajas de ahorros vascas de banca federada

El núcleo duro del modelo lo constituye la BBK vasca. En una clara orientación hacia el cliente, se ha constituido en divisiones cada una de las cuales (excepto "caja automática") se centra en un tipo de cliente (figura 3): caja al por menor, caja PYME, caja del sector público, caja de grandes empresas, caja de inversiones y caja automática (apoya a las anteriores en instrumentos y medios de pago y banca electrónica) (Astiz, 1991). Este rediseño estructural es parte de un planteamiento (figura 4) estratégico más amplio de las cajas vascas (BBK, Kutxa y Vital) basado en las fusiones dos a dos intraprovinciales y la cooperación entre las tres, mediante actividades consorciadas en el mercado de capitales, los sistemas informáticos, seguros y pensiones y servicios de alta especialización (Garmendia, 1991).

Figura 3. Unidades de Negocio de la BBK (Astiz, 1991)

<i>Caja al por menor</i>	Economías domésticas y particulares
<i>Caja de PYME</i>	Necesidades financieras de las pequeñas empresas
<i>Caja del sector público</i>	Relaciones institucionales con Diputación, administraciones locales y otras entidades públicas o semipúblicas
<i>Caja de grandes empresas</i>	Grandes empresas
<i>Caja de inversiones</i>	Mercados monetarios y de capitales
<i>Caja automática</i>	Instrumentos y medios de pago automáticos. Servicios de apoyo a todas las unidades de negocio. Banca electrónica.

Figura 4. Modelo vasco de cajas de ahorro (Garmendia, 1991)



El modelo Grupo Cajas Rurales de banca federada

El crédito cooperativo en España está constituido por las cajas rurales o cooperativas de crédito agrarias, las cooperativas de crédito profesionales y populares y las secciones de crédito de las cooperativas. Tras una profunda crisis durante la década de los ochenta, actualmente el proceso liberalizador las ha equiparado prácticamente en condiciones de igualdad con cajas de ahorros y bancos en su capacidad operativa.

Su muy reducido tamaño las hace, sin embargo, poco competitivas en el entorno diversificado y hostil del sector bancario español. Es por ello que las cajas rurales han recurrido a estrategias de cooperación para vencer éstas limitaciones. La fórmula de integración del crédito cooperativo se expresa a través de la Asociación Española de Cajas Rurales (AECR). Como órgano de representación institucional el sistema cuenta con la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito. El marco institucional que representa en sí misma, así como la estructura empresarial que ha surgido en torno a ella, confirma la consolidación del proceso de concentración más reciente y de mayor envergadura realizado en la banca cooperativa española. El objetivo de su constitución, aparte de promocionar las actividades de las cooperativas de crédito asociadas, es impulsar y organizar todos los servicios comunes, tanto en el área técnica como jurídica y estadística.

Las cajas rurales asociadas, actualmente 82, denominadas Grupo Caja Rural, con una red actualmente de 2700 oficinas y unos activos de 2,8 billones de pesetas, tienen como centro de coordinación operativa el Banco Cooperativo Español, que además da servicio a las cajas asociadas en departamentos de alta especialización, como tesorería, fondos de inversión, extranjero Está participado, además de por las cajas asociadas, por el banco cooperativo alemán Deutsche Genossenschaftsbank. Otorga a las cajas asociadas condiciones adecuadas de acuerdo con el mercado, concediéndoles líneas de crédito apropiadas y poniendo a su disposición créditos de refinanciación y complementarios. Hace posible el depósito de fondos de cualquier cuantía; se estructura a través de áreas de negocio (grandes empresas, banca comercial, mercados monetarios, de capitales, de divisas, área internacional, etc.). Como central bancaria capta y rentabiliza los sobrantes de liquidez de las cajas rurales, coordina entre las mismas los servicios comunes, sindicación de actuaciones, convenios con Administraciones Públicas, etc.

La propia dinámica de coordinación de la actuación de las cajas rurales en las sociedades participadas, ha creado un grupo empresarial financiero de base cooperativa, que aglutina la gran mayoría de los activos totales del sector. Estas empresas participadas son Rural Servicios Informáticos, cuyo objetivo es facilitar a las cajas el acceso a las tecnologías más avanzadas, y Rural Grupo Asegurador, que, participada por la compañía alemana R+V Allgemeine Versicherung AG, abarca una amplísima gama de seguros comercializados a través de las oficinas del Grupo Cajas Rurales.

EL CASO ARGENTARIA

Parece evidente que una conclusión provisional a la que nos lleva un análisis superficial de los modelos organizacionales de las cajas de ahorro vascas y del Grupo Cajas Rurales es que se está confundiendo la organización federal con la organización divisional en su concepción más clásica, así como con las estrategias de colaboración. El caso Argentaria es más evidente si cabe, y es por ello el seleccionado para realizar una contrastación empírica de su grado de federalismo. Ha continuación concretamos la hipótesis a contrastar:

Hipótesis. La tendencia estructural de Argentaria, Corporación Bancaria de España, en el periodo 1991-1997, es la organización divisional clásica, no el modelo federal.

Tal como comentamos anteriormente, para el contraste de esta hipótesis consideramos preferible la metodología cualitativa de estudio de casos frente a la cuantitativa. También en esta ocasión la recogida de información se fundamentó, además de en datos externos bibliográficos, en información interna obtenida mediante entrevistas abiertas y semiestructuradas realizadas de manera personal, siguiendo los patrones establecidos por las variables de diseño del modelo contingente de Mintzberg (1979). Se realizaron 4 entrevistas a miembros del ápice estratégico de Argentaria en la época en que manifestó ser federal (1991-1997). La información obtenida, siguiendo el protocolo de estudio de casos de Yin (1994), se trianguló y se validó internamente mediante el ajuste de las variables estructurales analizadas a los patrones teóricos, que en este caso fueron los modelos divisionales clásicos en la concepción de Chandler (1962) y Williamson (1985; 1986). Pasamos a continuación a exponer los resultados fundamentales obtenidos del estudio, para en el punto siguiente realizar el contraste de la hipótesis.

El 3 de mayo de 1991, la reunión del Consejo de Ministros del gobierno español decide la creación de la Corporación Bancaria de España, S.A., más tarde denominada Argentaria, mediante la fusión, por Real Decreto-Ley 3/1991, de las seis entidades bancarias públicas¹⁸ existentes en aquel momento¹⁹. En el mencionado Real Decreto-Ley se dispone que la titularidad de sus acciones corresponde al Estado español a través de la Dirección General del Patrimonio del Estado. Sin embargo, desde el mismo momento de su creación estaba clara la vocación gubernamental de privatizar la entidad. De esta manera se conseguía, a la vez que unos muy interesantes ingresos para el Estado²⁰, acallar las protestas provenientes de diversos sectores que abogaban por la desaparición de una banca pública ineficiente y con privilegios en su competencia con el sector privado. Este proceso de privatización se inicia en mayo de 1993, tras un periodo de consolidación de la entidad durante los ejercicios 1991 y 1992 de resultados excelentes, y culmina en febrero de 1998 con la privatización del 100 % de las acciones. Desaparece así la banca pública en España, reservándose el Estado, durante tres años, mediante la *golden share*, la posibilidad de vetar ciertas decisiones estratégicas.

La nueva entidad, con 9,2 billones de activos totales en su fecha de constitución, se transformaba así en la primera de España, por delante del BBV (8,5 billones). Su red será de 1.300 oficinas y su plantilla de 19.700 personas. Es el líder en el mercado nacional de crédito hipotecario, operaciones de banca internacional, banca de grandes empresas e instituciones, así como en el crédito de medio y largo plazo (El País, 1991).

Las razones con las que se justificó la creación de Argentaria fueron, por una parte, el reforzar las posibilidades de éxito de las entidades fusionadas en el nuevo mercado financiero integrado que iba a surgir de la plena libertad de movimientos de capital derivada de la implantación del Mercado Único en Europa, y por otra parte, aprovechar al máximo las complementariedades que tenían las distintas entidades para la creación de sinergias positivas dentro del grupo, dado que la red de oficinas de Caja Postal y el Banco Exterior conseguía captar un pasivo barato, mientras que otras entidades estaban especializadas en canalizar el crédito al sector público. Carlos Solchaga, por entonces ministro de Economía y Hacienda y principal impulsor del proyecto, lanza así un mensaje a la banca privada advirtiéndole de la necesidad de redimensionamiento. La fuerte competencia que para la misma suponía la nueva entidad, con una ventaja competitiva clara, al tener unos sorprendentemente reducidos gastos de explotación, principal rémora de las entidades no públicas, fue una de las razones que llevaron a la Asociación Española de la Banca Privada a criticar la creación de Argentaria y a exigir la privatización de la misma para así acabar con los privilegios que en un principio todavía tuvo la nueva entidad.

La principal línea estratégica de la entidad, firmemente impuesta por su primer presidente y muy condicionada por su naturaleza pública y las razones que motivaron su origen, fue la de crecimiento. El incremento de volúmenes, incluso a costa de la rentabilidad, dirige las decisiones, tanto estratégicas como estructurales, del equipo de Francisco Luzón. Una verdadera vocación de banca universal dirige la diversificación, puramente financiera, con una gran precaución y limitación en las incursiones en negocios no financieros. Esta vocación universal lleva a la potenciación del negocio minorista, siguiendo las líneas establecidas por la gran banca española, pero al mismo tiempo, a impulsar con fuerza el negocio de banca corporativa, donde la nueva entidad destaca con fuerza (Actualidad Económica, 1996; El País de los Negocios, 1997). Con la presidencia de Francisco González, y ya estando el grupo mayoritariamente en manos privadas, se aplica desde principios de 1997 una Agenda Estratégica de tres años que tiene por objetivo máximo dar un giro en los objetivos estratégicos del grupo, que priorizará sobremanera la rentabilidad, sustentada en el fortalecimiento de los resultados recurrentes, la mejora de la eficiencia operativa vía inversiones tecnológicas y el mayor énfasis en la banca minorista (El País de los Negocios, 1997; Informe Anual BBVA, 1999). No dudará en sanear balances de 1996 y 1997 mediante la cancelación anticipada de pasivos caros a largo plazo, financiados por el Banco Hipotecario y el Banco de Crédito Local.

El modelo estructural implantado en la entidad en su primera presidencia, denominado federal, y como vimos, centrado en impulsar el crecimiento, fomenta enormemente una segmentación de la clientela y de los productos, creando unidades de mercado y producto claras (figura 5). Tras un intenso proceso de configuración formal y organizativa, de sucesivas fusiones entre las entidades que constituyen el grupo, inherente a la reordenación societaria, y de diversas ampliaciones de capital de la sociedad matriz durante 1991, surgen tres realidades financieras con características claramente diferenciadas (figura 6): el Grupo Banco Exterior, el Grupo Caja Postal y el grupo de bancos especializados denominado hasta entonces pertenecientes al Instituto de Crédito Oficial (Banco Hipotecario de España, S.A., Banco de Crédito Local, S.A. y Banco de Crédito Agrícola, S.A.). Destaca la desaparición del Banco de Crédito Industrial, cuya fusión con el Banco Exterior está prevista desde un principio, dado que

segmento objetivo de ambos era, fundamentalmente, las empresas. Mientras que el Banco Exterior ya tenía un 43 % de su capital en manos privadas, los bancos dependientes del ICO transfirieron sus acciones a favor del Estado, y el organismo autónomo Caja Postal, dependiente del Ministerio de Economía y Hacienda, se transformó en sociedad anónima estatal, de tal manera que Argentaria se constituya como *holding* tenedor de acciones a través de la Dirección General de Patrimonio del Estado (El País, 1991). Posteriormente, en 1995, el Banco de Crédito Agrícola, ante el descenso de actividad, se integra en el Grupo Caja Postal (figura 7).

Figura 5. Diseño organizativo de Argentaria



Fuente: Elaboración propia a partir de Fernández, 1993 y Plaza y Melle, 1994

Figura 6. Bancos y demás sociedades que pasan a formar parte de Argentaria (*El País*, 1991b)

	Sociedades dependientes del Banco Exterior de España	Sociedades dependientes del Instituto de Crédito Oficial	Sociedades dependientes de la Caja Postal de Ahorros
Bancos Filiales En España	-Banco de Alicante -Banco Simeón -Banco de Gestión e Inversión Financiera -Banco Exterior Directo -Banco Ext. Internaci.	-Banco de Créd. Agrícola -Banco de Crédito Industrial -Banco de Crédito Local -Banco Hipotecario de España	
En el extranjero	-Banco Exterior Suiza -Banco Exterior Bélgica -Banco Ext. Nederland -Banco Exterior Panama -Extebank NY -Banco Ext. Paraguay -Banco Ext. Uruguay -Banco Ext. Argentina -Banco Exterior Chile		
Otras entidades financ.	-BEX Leasing -BEX Hipotecario -International Factors Española -BEX Finanzas -BEX Finanzas Cataluña	-Leasing Industrial y de Servicios -Sociedad Ibérica de Crédito Inmobiliario -Sociedad Mixta de Segundo Aval -ICO Red Financiera	-Arrendamientos Financieros Inmobiliarios
Sociedades de Cartera e Inversión Inmobiliaria	-Cartera SIM -Hércules Dos SIM -Negocios Bonafé -Factorex -Mocadex -Financiera Alfil	-Fireco	-Finampostal, Corporación Financiera Postal
Sociedades de Valores y Bolsa	-BEX Capital SVB	-Icopostal Valores SVB	-Icopostal Valores SVB
Otras Sociedades	-BEX Gestión SGIIC -BEX Financiera y Comercial -BEX Informática -Exterior Leasing -Extecapital Ltd. -Exterior Internacional Ltd.	-Icogestión -C.Española Financiación del Desarrollo -S.Gestora del Fomento Empresarial -S.Gestora del Fondo Público de Regulación del Mercado Hipotecario -Aserlocal -S. de Fomento Local -S. de Gestión Catastral y Tributaria -ICO Servicios	-Gespostal SGIIC -Postal Sistemas Informáticos
Sociedades Inmobiliarias	-BEX Inmobiliaria -Trubla -Alábriga	-Comercial Hipotecario -Tasaciones Hipotec.	-Dinsa, Consulta Inmobiliaria -Gesbias
Seguros y Fondos de Pensiones	-Hércules Hispano -Correduría Técnica Aseguradora -BEX Vida y Pensiones -Hércules Pensiones	-ICO Seguros Generales -ICO Vida -Icofondo	-Postal Seguros Generales -Gespostal Pensiones -Postalvida -Intermediación Postal -Consultora de Pensiones Caja Postal

Figura 7. Las absorciones en Argentaria

Año	Entidad Absorbida	Entidad Absorbente
1991	Banco de Crédito Industrial	BEX
1994	Banco de Crédito Agrícola	Caja Postal
1995	Banco de Gestión Financiera	Argentaria
1998	Banco Exterior de España	Argentaria
1998	Banco Hipotecario de España	Argentaria
1998	Caja Postal	Argentaria

Fuente: Elaboración propia

A estos cinco bancos se les unen el Banco de Negocios Argentaria y el Banco Directo Argentaria, y, posteriormente, el Banco de Gestión e Inversión Financiera. Estas ocho unidades, denominadas en la entidad unidades estratégicas de negocio, constituyen el denominado Negocio Bancario del grupo. Son centros de beneficio autónomos, jurídicamente independientes, con gestión y cuenta de resultados propios así como licencia bancaria, siendo responsables del cumplimiento de sus propios objetivos. Su especialización es fundamentalmente por segmentos de clientela, constituyéndose así en unidades de mercado, excepto el Banco Hipotecario, que se fundamenta en una unidad de producto, y el Banco Directo, que se especializa en las vías de distribución.

Concretando más, el Banco Exterior se especializa en la actividad comercial para empresas y particulares de renta media y alta, abarcando negocios de banca corporativa, mercados monetarios, de divisas, banca internacional, PYMES y financiación de actividades industriales. El Grupo Caja Postal se centra en el negocio de banca al por menor, orientada al segmento de particulares, con una amplia experiencia en captación de ahorro, en el negocio hipotecario y en la gestión de fondos de inversión. El Banco Hipotecario se centra en cubrir necesidades hipotecarias de cualquier tipo y en prácticamente cualquier segmento de clientela. El Banco de Crédito Local, enfocado en el negocio institucional, fundamentalmente con ayuntamientos y entidades locales, es un ejemplo de especialización en un segmento de clientela altamente rentable: en 1997, con sólo 14 oficinas y 210 empleados, genera unos beneficios de cerca de 12.000 millones de pesetas.

La especialización del Banco de Crédito Agrícola en un segmento de clientela con tan pocas expectativas de crecimiento como el agropecuario le aboca a su desaparición, tal como dijimos. El Banco de Negocios se especializa en banca de inversiones, actuando en los mercados de capitales, en colocación de emisiones y préstamos sindicados, en servicios financieros corporativos (fusiones, adquisiciones, financiación de proyectos y operaciones comerciales) y en la actividad de capital riesgo. El fuerte impulso dado a esta actividad, con una fuerte vertiente internacional, lo transforman en uno de los líderes del mercado español, y en 1995, con sólo tres años, aporta el 6 % de los beneficios del grupo. El Banco de Gestión e Inversión Financiera se dirige a un segmento de clientes de nivel medio-alto y medianas empresas, con un tratamiento personalizado de la cartera de clientes. El Banco Directo se especializa en un canal de distribución muy concreto, en la banca a distancia, con el teléfono, el correo y el ordenador como vías fundamentales de llegar al cliente. Podemos concluir, por tanto, que la especialización por segmentos de clientela es clara.

Además de estas unidades de negocio de naturaleza bancaria, el siguiente grupo de centros de beneficio constituidos igualmente en unidades estratégicas de negocio independientes son los constituyentes del área parabancaria. Aquí encontramos tres unidades. En primer lugar,

valores y bolsa (Argentaria Bolsa), encargada de la contratación bursátil, tanto de renta fija como variable, y de la gestión de carteras individuales y colectivas, de particulares o instituciones. Surge fruto de la fusión de Icopostal y Bex Bolsa en 1992, con un vertiginoso crecimiento que la situó en 1998 en la tercera entidad española por volúmenes de contratación. Su vocación institucional e internacional es especialmente importante. En segundo lugar, la unidad de fondos, encargada de la coordinación de fondos de inversión y pensiones, segmento en el que siempre ostentó una fuerte posición competitiva. Y por último, la unidad de *leasing*, *factoring* y financiación al consumo.

Por último, el tercer grupo de unidades de negocio, lo constituían el denominado negocio no bancario, formado por la unidad de seguros, la unidad de negocios inmobiliarios y la de gestión de activos materiales.

El centro corporativo, constituido igualmente como entidad jurídica independiente, propietaria del resto de unidades, con su propia licencia bancaria, actuaba planificando y coordinando el conjunto de recursos y negocios, para así optimizar los resultados globalmente, aportando de esta manera el valor añadido que lo justifique. Debía dirigir la estrategia global de la organización, especialmente en materia de diversificación, dejando autonomía plena a cada una de las unidades de negocio. Igualmente era el responsable de la estrategia horizontal del grupo, mediante la cual se pretendía avanzar en el progresivo aprovechamiento de las complementariedades existentes entre las distintas entidades mediante el desarrollo de proyectos especialmente dirigidos a tal fin, en donde el consenso y la voluntariedad debían ser las variables dominantes. Igualmente, materializaría las iniciativas generadoras de economías de alcance y escala entre todas las unidades de negocio del grupo. En una palabra, incentivaría la materialización de sinergias positivas, fundamentalmente compensando las interdependencias de proceso, de escala y sociales, tradicionalmente no priorizadas en una agrupación de unidades típica de mercado y productos como es la seguida por esta entidad. De esta manera, se pretendía simultanear la competencia entre las unidades del grupo y la cooperación entre ellas.

Para conseguir todo ello, el centro corporativo debería llevar a cabo un sistema de dirección unificado, fomentando el establecimiento de flujos de comunicación laterales para fomentar la coordinación interunidades mediante adaptación mutua. El control que se ejercería sobre las unidades de negocio debería ser básicamente un control de rendimientos, lo cual reflejaba el recurso masivo a la normalización de resultados. Por ello, el nivel de autonomía de estas unidades debería ser relativamente elevado. Este control se ejercía fundamentalmente a través de planes financieros anuales para cada unidad de negocio y la fijación de objetivos igualmente individuales. Éstas tendrían un elevado grado de independencia tanto en la formulación como en la implementación de la estrategia de negocio. El centro debía, igualmente, responsabilizarse de la implementación de un código cultural ético y de conducta común a todo el grupo. De esta manera se permitiría que el consenso primara en el establecimiento del sistema estratégico.

Para realizar todas estas funciones el centro corporativo contaba, en primer lugar, con un *staff* especializado integrado por cuatro unidades (secretaría del consejo y asesoría jurídica, gabinete técnico, auditoría interna e intervención general) que aportaban el soporte necesario en materia legal, económica, financiera y fiscal para el correcto funcionamiento del proceso de toma de decisiones en el centro corporativo, y en segundo lugar, de cuatro unidades que realizaban las labores de coordinación ejecutiva:

- Coordinación de recursos, de quien dependía los sistemas de información (encargada de

la coordinación de recursos tecnológicos), organización (estudia el diseño y orientación de los planes relacionados con las estructuras organizativas), recursos directivos (orienta la gestión de los programas de formación de recursos humanos), inmuebles y seguridad (coordina la actuación, en busca de sinergias, en dichas materias, entre todas las unidades del grupo) y compras y control del gasto (encargados del análisis presupuestario, control del gasto y logística en la corporación).

- Planificación y dirección de negocios, compuesta de diversas áreas que se encargan de las funciones de planificación y marketing estratégico, desarrollo y conducción de negocios/coordinación, sistemas de información de gestión e inversiones y riesgos crediticios.
- Gestión y planificación financiera, que lleva a cabo la gestión de recursos propios del grupo y las estrategias de inversiones y desinversiones industriales y financieras.
- Coordinación de tesorería, encargada de coordinar las áreas de tesorería de las diferentes unidades de negocio.

En la práctica, este sistema, tal como confesó la alta dirección de la entidad, hizo agua por todos lados. El origen tan diverso de las entidades que constituyeron el grupo Argentaria hizo imposible el establecimiento de una cultura común a toda la entidad. A esto tampoco contribuyó demasiado el establecimiento de una normalización de resultados totalmente financiera que impulsaba el canibalismo y las luchas entre las diferentes unidades. Prueba palpable de esta falta de voluntad de coordinación interunidades era la falta de un comité permanente y formalizado que coordinase las decisiones operativas entre las diferentes unidades de negocio, por lo que éstas debían de ser elevadas al centro corporativo. La segmentación de la clientela realizada por el centro corporativo, que pretendía evitar este canibalismo, no podía por menos que ser imperfecta y estar llena de solapamientos en un sector tan diversificado tanto en clientes, necesidades y tecnologías como es el financiero. Al intentar implementar unos valores de consenso y cooperación voluntaria en las relaciones entre las unidades, y entre éstas y el centro, cuando la cultura compartida y la normalización de habilidades brillaban por su ausencia, se llegó al punto en que se tuvo que imponer la supervisión directa y la jerarquía como medida de coordinación para evitar el caos.

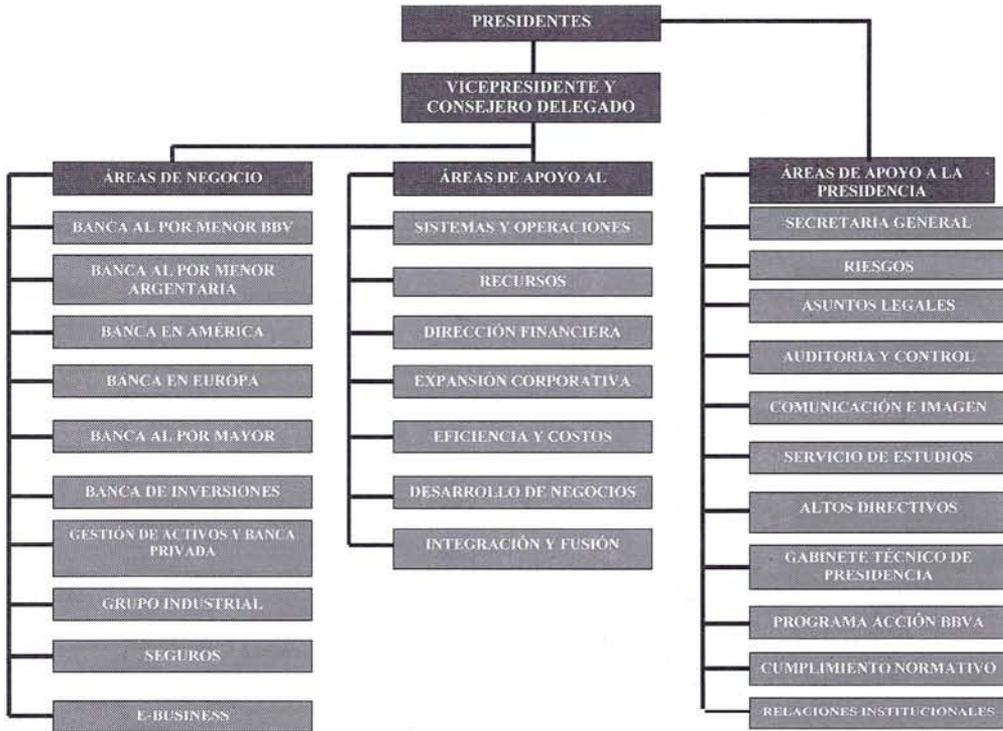
El centro imponía los proyectos que buscaban las economías de alcance y escala entre unidades, así como aquellos encaminados a establecer la cooperación entre unidades en cualquier campo. La necesidad de que el centro corporativo mediara en los constantes conflictos entre las unidades de negocio era permanente, dado que los conflictos entre las mismas surgían fundamentalmente debido a la competencia entre ellas por los mismos clientes. La supuesta independencia a nivel de estrategia de negocio de estas unidades se tornó cada vez con mayor intensidad en negociaciones con la central respecto a la de implementación de dichas estrategias, ya que la formulación estaba totalmente controlada por el centro corporativo. De esta manera se simultaneó el control estratégico con el financiero como vía de coordinación. Las líneas estratégicas venían fuertemente marcadas por la central. La independencia de las unidades era muy relativa, y la posibilidad de las mismas de operar libremente con terceros nula.

Esta evolución desde una entidad divisional con un elevado grado de autonomía en sus divisiones hacia una estructura divisional de baja autonomía y con controles propios de estructuras burocráticas que hacían del todo incongruente dicho modelo divisional fuerza a la nueva presidencia a reagrupar a los bancos principales del grupo, que aglutinaban la gran mayoría de la red de distribución mediante sucursales, principal causante de los conflictos. De esta manera, en marzo de 1998 son fusionados mediante absorción por el centro corporativo Argentaria, que

como dijimos tenía su propia licencia bancaria, el Banco Exterior, la Caja Postal y el Banco Hipotecario. Mediante esta reunificación jerárquica que devolvía a la entidad al modelo estructural funcional, se pretendía que, con la tradicional supervisión directa de naturaleza jerárquica, se consiguiese el logro de las sinergias de naturaleza cooperativa, economías de alcance y escala, ahorro de esfuerzos comerciales, ahorro de costes operativos, etc.

Tras la fusión por absorción del Banco Bilbao Vizcaya (BBV) sobre Argentaria que dio origen en 1999 al Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), algunos reflejos del antiguo modelo divisional de Argentaria vuelven a aparecer. Tal como refleja la figura 8, se vuelve a una agrupación en unidades de naturaleza divisional. Así, se define el área de negocio, donde se encuentran las unidades estratégicas de negocio, verdaderos centros de beneficio, como unidades de mercado (Banca en América, Banca en Europa, Grupo Industrial) y unidades de producto, que en el nuevo modelo adquieren mayor importancia (Banca al por Menor BBV, Banca al por Menor Argentaria, Banca al por Mayor, Banca de Inversiones, Gestión de Activos y Banca Privada, Seguros, E-Business). Al igual que en el modelo Argentaria, se definen unas unidades de *staff* de apoyo a la presidencia y unas unidades de *staff* de apoyo a las áreas de negocio. Sin embargo, lo que permitiría definir como divisional a este modelo todavía no ha sido definido y es objeto de estudio por la alta dirección de la entidad, negándose ésta en rotundo a realizar cualquier tipo de declaración sobre la materia. Nos referimos al nivel de autonomía y autocontrol de estas áreas de negocio, así como su independencia en cuanto a la formulación e implementación de la estrategia de negocios. La responsabilidad de cada unidad estratégica y su catalogación como centro de beneficios autónomo será fundamental para calificar la estructura global como divisional. Su independencia tanto estratégica como estructural definirá el verdadero desarrollo de este modelo divisional. En la medida en la que el control financiero, la voluntariedad y consenso y los parámetros culturales se impongan se producirá un mayor acercamiento al modelo divisional, mientras que conforme más rígido sea el control estratégico, además del financiero, nos encontraremos frente a un modelo divisional subdesarrollado.

Figura 8. Organigrama primario del Grupo BBVA



Fuente: www.bbv.es

CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS

Una vez expuestos los análisis estratégicos y estructurales realizados en la entidad, pasamos a contrastar la hipótesis planteada, según la cual afirmábamos que el modelo estructural implantado por Argentaria respondía a la conocida como organización divisional y en absoluto al modelo federal. Los resultados confirman tal afirmación. Es más, tras el análisis, podemos concretar que el modelo estructural de Argentaria respondía a la organización divisional clásica o *M-form* en la concepción de Chandler (1962) y Williamson (1985; 1986), cuya característica definitoria es la creación de divisiones producto-mercado autocontenidas que se ocupen de los recursos y decisiones relacionados con cada línea de negocio, dejando a la oficina central las decisiones estratégicas (Fernández, 1999). En efecto, el modelo estructural descrito en el caso Argentaria responde a los principios definitorios de la forma divisional clásica, planteados por Peris *et al.* (1999)(figura 9):

Figura 9. Contraste de la hipótesis

<i>Características divisional clásica (Peris et al., 1999)</i>	<i>ARGENTARIA</i>	<i>¿lo cumple?</i>
<i>Agrupación primaria unidades producto-mercado</i>	<i>14 UEN</i>	✓
<i>Diversificación relacional</i>	<i>Bancario, parabancario, no bancario</i>	✓
<i>Independencia operativa</i>	<i>UEN con libertad en implementación</i>	✓
<i>Control descriptivo y selectivo</i>	<i>UEN sin libertad en formulación</i>	✓
<i>La central controla los staffs</i>	<i>Fuerte dependencia de los staffs centralizados</i>	✓
<i>Fuerte control de outputs</i>	<i>Control estratégico y financiero</i>	✓
<i>Los staffs implementan variedad y redundancia</i>	<i>Los staffs considerados como una injerencia. No cultura compartida</i>	✓
<i>- complejidad interna y + capacidad de adaptación</i>	<i>Extensa segmentación de mercados</i>	✓

1. Las divisiones responderán a una agrupación en unidades en forma de producto-mercado. Los productos-mercados de las divisiones deben ser diferentes pero estar relacionados, lo cual permite un control descriptivo además del selectivo de naturaleza financiero-contable. En la terminología de Goold y Campbell (1989), de entre las opciones extremas de planificación estratégica y control financiero se toma la intermedia basada en el control estratégico. Tal como vimos, en Argentaria se crearon unidades producto-mercado, implementándose una normalización de resultados de naturaleza financiera mediante planes y presupuestos individualizados para cada unidad de negocio, junto con una normalización de procesos de trabajo en forma de planificación de acciones claramente tendente a conseguir un control estratégico. Las funciones de la oficina corporativa en la *M-form* son:

1.A. Garantizar la independencia de las divisiones en sus aspectos operativos y en la relación con sus mercados. En Argentaria esta independencia operativa se garantizó hasta el punto de permitir cierto grado de competencia entre las diferentes unidades.

1.B. Aprobación de las propuestas estratégicas de las divisiones, basándose en el control descriptivo y selectivo, distribuyendo recursos a través de un mercado interno de capitales. Si bien las divisiones son independientes en la implementación de la estrategia de negocio, no tienen plena autonomía en su formulación. Las unidades de negocio de Argentaria, al disfrutar de la ya descrita independencia operativa, implementaban con relativa autonomía sus estrategias de negocio. No así las formulaban, ya que, tal y como vimos, en un primer momento el consenso entre dirección de unidad y centro corporativo, y posteriormente el férreo control estratégico del segundo, restaban autonomía a las divisiones en ese campo.

1.C. Dirigir el funcionamiento de los diferentes *staff* de la oficina central, de gran importancia ya que permite que el centro corporativo realice la misión de control: "el *staff* ayuda a coordinar la actividad divisional en el marco de las políticas corporativas, facilitando a través de él la participación directa de la oficina corporativa" (Galbraith y Nathanson, 1978, p. 61). Rumelt (1974) demuestra perfectamente esta cuestión. Tal y como vimos, la importancia de los órganos *staff* en Argentaria era patente, y lo demuestra su dependencia jerárquica directa de la central, no descentralizada a las divisiones, tal y como vimos que pasaba en las divisionales evolucionadas contemporáneas. Tanto el *staff* de apoyo a presidencia y centro corporativo, denominado "Áreas Centrales", como el *staff* de apoyo a las unidades de negocio, denominado en la entidad "Áreas de Planificación y Coordinación", vimos que formaban parte del centro corporativo, y estaban directamente vinculados y dependían directamente del ápice estratégico de la entidad, siendo su descentralización hacia el núcleo operativo nula, o insignificante en el mejor de los casos.

1.D. Añadir valor a las divisiones mediante:

1.D.1. El doble control realizado de manera equilibrada permite una buena ordenación de incentivos de los directivos de división, además de una redundancia en el control de las decisiones estratégicas: el control realizado por los jefes de división y el realizado por el centro corporativo con la ayuda de los *staff*. En efecto, el centro corporativo de Argentaria aplicaba un control financiero y un control estratégico sobre cada una de las divisiones. A su vez, las mismas, como organizaciones autocontenidas en otra de orden superior, se regían según los principios funcionales clásicos entre las entidades de crédito españolas, mucho más próximos a la planificación estratégica que al control financiero o estratégico en su concepción de la coordinación.

1.D.2. La libertad de los *staff* para visitar las divisiones y aconsejar a sus directivos sobre su funcionamiento permiten una variedad de enfoques para resolver los problemas, cumpliéndose así la condición de variedad requerida propuesta por Beer (1966). La importancia que en general vimos que tiene el *staff* de apoyo en las entidades de crédito, tanto como implementador de la normalización de procesos de trabajo y resultados, como para la ayuda a la alta dirección en su labor de supervisión directa, no era una excepción en Argentaria. El problema que surgió, tal y como vimos, es que la competitividad entre las unidades se disparó, no alcanzándose los niveles esperados de colaboración y coordinación voluntaria entre las mismas, dada la carencia de una cultura aglutinadora y unificadora. La participación de los servicios centrales de *staff* era vista por las unidades, no como una ayuda para alcanzar la mencionada variedad requerida, sino como una injerencia que frenaba el logro de objetivos. La agresiva normalización de resultados ayudaba al escaso desarrollo de valores compartidos, que hubiese contribuido a que el centro corporativo, a través de los órganos *staff*, añadiera y no detrajese valor añadido.

1.D.3. La central reunirá en una división común los elementos que no requieren particularidades y que son compartibles por otras divisiones, alcanzándose economías de escala. Es evidente que este era el objetivo en Argentaria mediante la creación de las denominadas "Áreas de Planificación y Coordinación".

2. Los *staff* fundamentales de la oficina corporativa son el de planificación estratégica, *staff* de desarrollo operativo e I+D y *staff* de contabilidad y finanzas. En Argentaria estas funciones eran desempeñadas por el Gabinete Técnico de Presidencia, Planificación y Dirección de Negocio (Planificación y Control de Gestión, Coordinación Comercial, Inversiones y Riesgos Crediticios), Planificación Financiera (Recursos Propios, Gestión Financiera e Industrial) y

por el área de Coordinación de Tesorería, todas ellas unidades *staff* directamente dependientes de presidencia, lo que da idea de la importancia que se les atribuía.

3. La fragmentación disminuye el tamaño medio de las unidades y las especializa en productos-mercados, con lo que se disminuye la complejidad interna y se incrementa la capacidad de adaptación. La extensa segmentación de mercados realizada en Argentaria, planteada como vía de conseguir, además de las mencionadas capacidades adaptativas, evitar conflictos entre unidades, fue una de las causas del desmoronamiento de su estructura. Tal y como vimos, la mayoría de los problemas de tensiones entre unidades surgieron de los solapamientos entre los diferentes segmentos objetivo de las divisiones, ya que la diferenciación entre los segmentos producto-mercado es de muy difícil logro en un sector como el financiero, donde la intensísima diversidad de necesidades, tecnologías y clientes hace muy difícil separar un negocio de otro. Al implementar una normalización de resultados que no tenía en cuenta estas circunstancias, las luchas entre unidades, dada la presión a la que se veían sometidas por el control de rendimientos ejercido desde el centro corporativo, destrozó el espíritu unitario del grupo.

Es obvio que el cúmulo de todas estas circunstancias, al no poder el centro corporativo frenarlas vía generación cultural, colapsó la organización, envolviéndola en multitud de conflictos interunidad. A posteriori, la dirección declaró que el problema arrancó de la imposibilidad de realizar una segmentación de productos-mercados más precisa. Esto fue imposible debido al origen de la organización. El desmembramiento de determinadas unidades de negocio originales, la absorción de otras, etc., necesarios para la creación de la estructura divisional, fue muy traumático. Se declaró que la reforma estructural que se hizo ya supuso grandes problemas de cambio organizativo, y que haberla llevado aún más allá desgajando unidades y reagrupándolas, con las luchas de poder político que esto suponía, pudiese haber dado al traste con el proyecto. El origen tan diverso de las entidades de crédito públicas que dieron lugar a Argentaria, con la diversidad cultural que traían, fue el principal impedimento que frenó una segmentación más precisa que podría haber limitado los conflictos. Entre las unidades organizacionales creadas, si bien se habían alcanzado elevados niveles de homogeneidad estratégica interna, los necesarios niveles de heterogeneidad estratégica interunidad eran enormemente bajos debido a los solapamientos entre segmentos objetivo de clientela y líneas de producto.

Siguiendo con la hipótesis analizada, una vez vista la afinidad del modelo estructural de Argentaria con la divisional clásica, conviene precisar sus claras divergencias con el modelo estructural federal. Dos son las principales divergencias que separan radicalmente el modelo de Argentaria del federal: la primera la encontramos en la naturaleza de las unidades primarias de la entidad que, tal y como vimos, son agrupaciones producto-mercado, y nada tienen que ver con la agrupación funcional primaria que caracteriza al modelo federal; la segunda esta originada por el hecho de que en Argentaria el nivel de autonomía de sus unidades era muy inferior al que corresponde a un modelo federal, lo cual les impedía no ya operar libremente con terceros, sino formular e implementar de manera autónoma sus estrategias de negocio.

CONCLUSIONES

Tras nuestro análisis podemos concluir que no existe una estructura federada bancaria en España, al menos en sentido estricto. Pensamos que el hecho de denominar como estructura federada a determinadas entidades de crédito españolas se debe a que se está confundiendo la organización federal con la organización divisional en su concepción más clásica, así como con las estrategias de colaboración.

El caso más evidente es el de Argentaria, que en el periodo 1991-1997 afirmó implantar un modelo federal. En esta entidad se implementó una estructura divisional por clientes y por productos clásica con un nivel de autonomía elevado. El nivel de evolución respecto a las estructuras funcionales imperantes entre las entidades de crédito españolas es evidente. Pero los dos principios que caracterizan a la organización federal, esto es, la división primaria en unidades funcionales y la libertad total de las mismas para operar intra o extraorganizacionalmente, no fueron en absoluto aplicados. Igualmente, los niveles de autonomía y de autocontrol tanto en formulación como en implementación de la estrategia estaban en esta entidad muy alejados de responder al modelo federal.

El fenómeno de las cajas vascas es también digno de destacar. Al igual que Argentaria, la BBK ha realizado un proceso de divisionalización de sus estructuras funcionales, pero en absoluto un proceso de federalización. Los acuerdos de colaboración establecidos con las otras dos cajas vascas se enmarcan en una estrategia de alianzas que ni siquiera se aproxima a la figura de red, dada la nula especialización funcional de los miembros que participan en esa alianza. Al Grupo Cajas Rurales puede aplicársele idéntico razonamiento que al de las cajas vascas. La estrategia de colaboración ha llegado a niveles de desarrollo superiores, creándose incluso una imagen corporativa común y unidades especializadas que permiten alcanzar economías de escala y sinergias en determinadas actividades. La base cultural es más homogénea al ser los principios cooperativistas fuertes aglutinadores, y al haber un núcleo coordinador fuerte, pero en absoluto responde el grupo a los parámetros estructurales fijados como federalistas, ya que las entidades pertenecientes al mismo no están especializadas funcionalmente.

Parece por tanto evidente que una adaptación estructural a las nuevas condiciones estratégicas debe pasar por una identificación correcta de los modelos a implementar. Si bien es valorable lo adecuado que puede ser el incremento de flexibilidad que supone el paso de modelos funcionales a divisionales, no se debe caer en el error de confundir estos modelos divisionales con estructuras que van mucho más allá en sus niveles de descentralización y flexibilidad, tales como la federal, ya que esas ventajas organizativas llevan aparejados riesgos que deben ser detenidamente analizados.

NOTAS

- (1) Un buen análisis del proceso liberalizador del sector bancario lo encontramos en Álvarez (1993), Vives (1994) y, especialmente, en Guadamillas (1997).
- (2) Sobre innovaciones tecnológicas en la banca española puede consultarse Polo (1986), Vázquez Casielles (1987), Rodríguez Antón (1990; 1997), Canals (1990), Quintás (1989; 1991; 1994), Casilda Béjar (1993; 1997), Maudos *et al.* (1996), entre otros muchos. Sobre las innovaciones tecnológicas en banca más recientes puede consultarse la publicación especializada *Bank Systems and Technology*.
- (3) A este respecto puede verse Vives (1991), Gual (1993), Castelló (1995), Canals (1996) o Pérez *et al.* (1999), entre otros.
- (4) Sobre la evolución de la cultura financiera de los clientes puede consultarse Frazer (1985) o Quesada (1996).
- (5) A este respecto puede verse Amusátegui (1997).
- (6) A esta diversificación en la oferta de productos y servicios se ha sumado estrategias de internacionalización (Castelló, 1996; Bengoechea y Pizarro, 1997; Berges *et al.*, 1998; Sánchez, 1999), estrategias de fusiones y adquisiciones (Sanchis y Safón, 1996; Argüelles, 1999) y estrategias de cooperación (Sanchis, 1996).
- (7) Siguiendo a Fernández (1999) podemos distinguir entre estructuras operativas y primarias. Estas últimas constituyen el esqueleto básico de la organización y responden a la forma de descentralización adoptada, por funciones o por propósito. Definen las estructuras organizativas tradicionales: funcionales, divisionales o matriciales. Por estructuras operativas se entienden aquellas que adoptan los departamentos formados dentro de una determinada estructura primaria, y que pueden ser básicamente de dos tipos: burocráticas y adhocráticas, siguiendo a Mintzberg (1979) o mecánicas y orgánicas siguiendo la terminología de Burns y Stalker (1961). En el sector bancario las unidades operativas de distribución serían las oficinas o sucursales, mientras que las unidades primarias estarían constituidas por las divisiones o los departamentos funcionales de primer orden.

- (8) Un interesante trabajo sobre la cultura organizativa en entidades de crédito es el de Baraona (1993).
- (9) Otros modelos teóricos han complementado o rebatido los principios contingentes. Tal es el caso de la ecología de las poblaciones (Hannan y Freeman, 1977; Aldrich, 1979), el modelo de dependencia de recursos (Pfeffer, 1993), el institucionalismo (Meyer y Rowan, 1977; Di Maggio y Powell, 1983), o, dentro de la economía de la organización, la teoría de los costes de transacción (Williamson, 1975) y la teoría de la agencia (Eisenhardt, 1989). Preferimos ceñirnos al modelo contingente de Mintzberg dado que, tal como afirma Fernández (1999), es el representante más claro de la ciencia normal dentro del estudio de las estructuras organizativas. Su talante es claramente prescriptivo o normativo, es decir, proporciona respuestas consistentes sobre como diseñar la estructura interna de las organizaciones, dando un papel activo a las organizaciones y atribuyéndoles capacidad de reacción; se aleja, por tanto, de los enfoques explicativos de nulo carácter práctico.
- (10) Variables como diseño del producto, precio, calidad de servicio ... son prácticamente inutilizables.
- (11) Sobre la cuestión puede verse Ballarín (1985;1988), Grimà y Löhneysen (1991) o Sanchis (1997), entre otros.
- (12) Agradecemos al Banco Popular Español las facilidades prestadas en la obtención de información.
- (13) Es conocido el ejemplo de El Corte Inglés respecto a sus capacidades en procesamiento, donde compiten fundamentalmente en la calidad de servicio de información mediante extractos de la tarjeta de crédito a sus clientes.
- (14) Recuérdese que aunque la llamemos de distribución, por lo habitual de la denominación, sería más propio denominarla de marketing en un sentido amplio del término.
- (15) Nos referimos tanto a la banca telefónica o por internet, ya prácticamente instalada en todas las entidades de cierta importancia, como a nuevos sistemas de distribución no tan comunes. Así, surgen cada vez con mayor fuerza los denominados agentes franquiciados o los gestores de cuentas para el mercado de rentas altas y pequeñas empresas. Estos nuevos canales de distribución seguramente exigirán capacidades particulares que haga conveniente la creación de unidades específicas.
- (16) No debe confundirse la banca virtual con una organización virtual. La primera tiene como requisito fundamental la no necesidad de un medio físico para atender las necesidades del cliente, realizándose la atención al mismo a través del teléfono, el ordenador ... Una organización virtual (Davidow y Malone, 1992) es una organización hueca llevada a su máximo extremo, en la que no se realiza ninguna actividad a excepción de el contacto con el cliente y la coordinación de actividades.
- (17) Sobre el *outsourcing* en las entidades de crédito puede consultarse Redondo y Sanchis (1999). Cabe decir que en nuestro país esta subcontratación se ha limitado, en la mayoría de los casos, a servicios del *staff* de apoyo no esenciales (seguridad, mantenimiento, limpieza ...) siendo muy pocas las entidades que han subcontratado servicios del *staff* más esenciales y ninguna la que ha alcanzado el nivel de algunas entidades norteamericanas al subcontratar labores del núcleo como el procesamiento.
- (18) Son el Banco de Crédito Agrícola, el Banco de Crédito Industrial, el Banco Hipotecario de España, el Banco de Crédito Local, la Caja Postal de Ahorros y el Banco Exterior de España.
- (19) En el presente estudio vamos a describir el que se denominó modelo organizacional federal de Argentina. Éste fue definido durante la presidencia de Francisco Luzón, y se mantuvo desde 1991 a 1997. En mayo de 1996 ocupa la presidencia, debido al cambio de gobierno, Francisco Gonzalez, que renuncia a ese modelo organizativo. Es por ello que lo aquí expuesto responde a aquella época, pero tal y como veremos, ha tenido cierta influencia en el modelo organizativo actual del BBVA, entidad en la que se ha integrado la antigua Argentina.
- (20) Con la privatización total, el Estado ingresó 800.000 millones de pesetas y consiguió que participasen 850.000 accionistas.

BIBLIOGRAFÍA

- ABAD, C. Y LÖHNEYSSEN, E., VON. (1991): "Desafíos planteados a la gran banca europea", *El País*, 2-12-1991.
- ACTUALIDAD ECONÓMICA (1996): "Argentina busca hueco en banca de inversión", 11 de marzo, nº 1968, pp. 40.
- ALDRICH, H. (1979): *Organizations and environments*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- ÁLVAREZ, J.R. (1993): "La banca española. Actualidad y perspectiva", *Papeles de Economía Española*, 52-53, pp. 418-423.
- AMUSÁTEGUI, J.M. (1997): "La banca del futuro", en Bueno, E. y Rodríguez, J.M., *La banca del futuro*, Pirámide, Madrid.
- ARGENTARIA (1991): *Nace corporación bancaria de España*, Madrid.
- ARGÜELLES, J. (1999): "El proceso de concentración de la banca española entre 1987-1996", *Política y Sociedad*, 29, pp. 133-149.
- ASTIZ, G. (1991): Intervención en las jornadas "Banca universal versus banca especializada", organizadas por El Nuevo Lunes y Caja de Madrid, mayo, pp. 73-77.
- AZOFRA, V. (1994): "Estructura organizativa y resultados de las cajas de ahorro españolas", *Papeles de Economía Española*, 58, pp. 285-296.
- BALLARÍN, E. (1985): *Estrategias competitivas para la banca*, Ariel, Barcelona.
- BANKING WORLD (1998): "Natwest restructures for the future", *Banking World*, 6, 9, pp: 26.
- BARALLAT, L.(1992): *La banca española en el año 2000*, Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid.

- BARAONA, R. (1993): "Calidad total: la gestión de la crisis en las entidades financieras", *Capital Humano*, 58, pp. 19-20.
- BAREA, J., JULIÁ, J.F. Y MONZÓN, J.L. (1999): *Grupos empresariales de la economía social en España*, CIRIEC, Valencia.
- BENGOECHEA, J. Y PIZARRO, J. (1993): "Las nuevas fronteras del negocio bancario", *Papeles de Economía Española*, nº 54, pp. 85-111.
- BERGES, A., ONTIVEROS, E. Y VALERO, F. (1998): "La internacionalización de las cajas de ahorro españolas", *Papeles de Economía Española*, (74-75), pp. 55-81.
- BONACHE, J. (1999): "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3, pp. 123-140.
- BUENO, E. (1992): "El cambio en la banca y las nuevas estructuras organizativas", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, nº 73.
- BUENO, E. Y RODRÍGUEZ, J.M. (1990): *La banca del futuro*, Pirámide, Madrid.
- BUENO, E. Y RODRÍGUEZ, J.M. (1997): *La banca del futuro*, Pirámide, Madrid.
- BURNS, T. Y STALKER, G.M. (1961): *The management of innovation*, Tavistock Publications, Londres.
- CANALS, J. (1990): *Estrategias del sector bancario en Europa. El reto de 1993*, Ariel, Barcelona.
- CANALS, J. (1996): *Bancos universales y diversificación empresarial*, Alianza Editorial, Madrid.
- CASILDA BEJAR, R. (1993): *La banca en España*, EUDEMA, Madrid.
- CASILDA BEJAR, R. (1997): *La banca española. Análisis y evolución*, Pirámide, Madrid.
- CASTELLÓ, E. (1995): "Iniciativas innovadoras en el sector de servicios financieros", *Cuadernos de Derecho y Comercio*, nº 16, pp. 261-288.
- CASTELLÓ, E. (1996): *Dirección y organización de entidades financieras*, ESIC Editorial, Madrid.
- COCHEO, S. (1991): "What's so good about Banc One?", *ABA Banking Journal*, 83, 7, pp. 54-58.
- CHANDLER, A. (1962): *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, MIT Press, Cambridge, Mass.
- CHANNON, D.F. (1990): *Marketing y Dirección Estratégica en la banca*, Díaz de Santos, Madrid.
- DAVIDOW, W.H. Y MALONE, M.S. (1992): *The virtual corporation: structuring and revitalizing the corporation for the 21st century*, Harper-Collins Publications, Nueva York.
- DELAMAIDE, D. (1987): "Compagnie bancaire emerges from the shadows", *International Management*, 42, 3, pp. 29-30.
- DI MAGGIO, P. Y POWEL, W. (1983): "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 48, pp. 147-170.
- ECONOMIST (1993): "Confederacy of bankers", *Economist*, 328, pp. 58.
- EISENHARDT, K. (1989): "Agency theory: an assessment and review", *Academy of Management Review*, vol. 14, nº 1, pp. 57-74.
- EL PAÍS (1991): "El Gobierno crea el primer banco nacional al aglutinar las seis entidades bancarias públicas", 4 de mayo, pp. 37.
- EL PAÍS (1991B): "La CBE, la séptima entidad por beneficios en Europa", 5 de mayo, pp. 42.
- EL PAÍS DE LOS NEGOCIOS (1997): "Argentaria cambia de hábitos", 9 de febrero, nº 589, p. 5.
- FERNÁNDEZ, Z. (1993): "La banca federada. Aportaciones y limitaciones de un nuevo modelo organizativo", *Perspectivas del Sistema Financiero*, nº. 42, pp. 24-32.
- FERNÁNDEZ, Z. (1994): "La banca universal: un futuro en entredicho", *Papeles de Economía Española*, nº 58, pp. 262-275.
- FERNÁNDEZ, Z. (1999): "El estudio de las organizaciones. La jungla dominada", *Papeles de Economía Española*, nº. 78-79, pp. 56-77.
- FERNÁNDEZ, Z. Y SUÁREZ, Y. (1998): "Las cajas de ahorros: estrategia y estructura", *Papeles de Economía Española*, nº 74-75, pp. 202-221.
- FRAZER, P. (1985): *Plastic and electronic money*, Woodhead-Faulkner, Londres.
- GALBRAITH, J.R. Y NATHANSON, D.A. (1978): *Strategy implementation. The role of structure and process*, West Publishing, Nueva York.
- GARMENDIA, A. (1991): "Un modelo de integración y coordinación para las cajas de ahorros", *Papeles de Economía Española*, nº 47, pp. 112-120.
- GOOLD, M. Y CAMPBELL, A. (1989): *Estrategias y estilos*, Tecnologías de gerencia y producción, Madrid.
- GREENLAND, S.J. (1995): "Network management and the branch distribution channel", *International Journal of Bank Marketing*, vol. 13, nº 4, pp. 12-18.
- GRIMÁ, J.D. Y LÖHNEYSEN, E. VON. (1991): "Nuevas estructuras organizativas para bancos y cajas universales", *Papeles de Economía Española*, nº 49, pp. 221-236.
- GUADAMILLAS, M. (1997): *Desregulación del sistema bancario: especial referencia al caso español*, Tesis Doctoral, Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- GUAL, J. (1993): *La competencia en el sector bancario español*, Fundación BBV, Bilbao.

- HANNAN, M.T. Y FREEMAN, J. (1977): "The population ecology of organizations", *American Journal of Sociology*, 83, pp. 929-984.
- HERNANGÓMEZ, J., AZOFRA, V., DE LA FUNTE, J. M. Y GUTIÉRREZ, J. (1992): *La estructura organizativa de las cajas de ahorro*, Confederación Española de Cajas de Ahorro.
- INFORME ANUAL: BBVA (1999): "Un nuevo banco: BBVA".
- LEFTON, R.E. (1986): "Training bank executives", *The Bankers Magazine*, marzo-abril, pp. 78-81.
- LÖHNEISEN, E. VON, VIANA BAPTISTA, A., Y WALTON, A. (1990a): "Emerging roles in European retail banking", *The McKinsey Quarterly*, nº 3, pp. 127-135.
- LÖHNEISEN, E. VON, VIANA BAPTISTA, A., Y WALTON, A. (1990b): "Emerging roles in European retail banking", *The McKinsey Quarterly*, nº 4.
- LORENTE, M.A. (1992): "Arquitectura organizativa de los negocios en banca", en *Nuevos enfoques de gestión bancaria*, Universidad de Deusto.
- MAÑAS, L. (1990): "Mercado único y límites a la capacidad reguladora", *Moneda y Crédito*, 190, pp. 191-239.
- MAUDOS, J., PASTOR, J.M. Y QUESADA, J. (1996): *Technical progress in Spanish banking*, Institut Valencià d'Investigacions Econòmiques. Valencia.
- MENDOÇA, L. Y NAKACHE, P. (1996): "Branch banking is not a dinosaur", *The McKinsey Quarterly*, nº 1, pp. 136-146.
- MENGUZZATO, M. Y RENAU, J.J. (1991): *La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*, Ariel, Barcelona.
- MEYER, J. Y ROWAN, B. (1977): "Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, 83, pp. 340-363.
- MINTZBERG, H. (1979): *The Structuring of Organizations (A Syntesis of the Research)*. De. Prentice Hall. Nueva Jersey. Traducido al Castellano: *La estructuración de las organizaciones*. Ariel, Barcelona. (1984)
- NAVAS, J.E. Y GUERRAS, L.A. (1998): *Casos de Dirección Estratégica de la empresa*, Civitas, Madrid.
- NONAKA, I., REINMOELLER, P. Y SENOO, D. (1999): "El ART del conocimiento: sistemas para rentabilizar el conocimiento del mercado", *Harvard-Deusto Business Review*, invierno, pp. 6-21.
- OREJA, J.R. (1992): *Organización de la empresa bancaria*, IUDE, Universidad de La Laguna.
- OREJA, J.R. (1993): "La estructura organizativa de la sucursal como base de la competitividad de la banca comercial", *Comunicación al VII Congreso AECA*, Vitoria-Gastéiz, tomo 1, pp. 963-983.
- OREJA, J.R. (1995): "El cambio organizativo en la sucursal bancaria", *Esic-Market*, abril-junio, pp. 63-81.
- OREJA, J.R. Y ARBELO, A. (1991): "Actitudes hacia la descentralización y los sistemas federales en las redes de oficinas bancarias actuantes en el entorno insular", *Comunicación al VI Congreso AECA*, Vigo, pp. 821-849.
- OREJA, J.R. Y ARBELO, A. (1994): "Efecto de la dispersión geográfica en la descentralización administrativa de unidades de explotación: un estudio empírico", *Esic-Market*, nº 83, enero-marzo, pp. 23-37.
- OREJA, J.R. Y MARTÍN, J.C. (1991): "La gestión del personal de las oficinas bancarias situadas en un entorno insular. El caso de las Islas Canarias", *Actas del Primer Simposio Nacional sobre Empresas y Sociología*, Madrid, 1-2 de marzo, Instituto Universitario de RR.HH, Universidad Complutense de Madrid.
- OUCHI, W.Z. (1981): *Theory Z*, Addison-Wesley, Reading, Mass. Se utilizó la versión en castellano, *Teoría Z*, Fondo Educativo Interamericano, Mexico D.F..
- PALOMO, R.J. (1995): *La banca cooperativa en Europa*, Unión Nacional de Cooperativas de Crédito.
- PÉREZ, F., MAUDOS, J. Y PASTOR, J.M. (1999): *Sector bancario español (1985-1997). Cambio estructural y competencia*, CAM, Alicante.
- PERIS, F.J., GIL, I. Y RUEDA, C. (1999): "Dos modelos organizativos para la creación de conocimiento y la innovación en la empresa", *Comunicación presentada al Congreso Sobre Nuevas Tecnologías, ALTEC, Universidad Politécnica de Valencia*.
- PFEFFER, J. (1993): "Barriers to the advance of organizational science: paradigm development as a dependent variable", *Academy of Management Review*, vol.18, nº4, pp.599-620.
- PITCHER, G. (1994): "Barclays' new battle order", *Marketing Week*, 17, 7, pp. 24.
- PLAZA, I. Y MELLE, M. (1994): "La relación entre estructura organizativa, estrategia y resultados en el grupo Argentario", *Papeles de Economía Española*, 58, pp. 276-283.
- POLO, Y. (1986): "Desarrollo de nuevas tecnologías: la empresa bancaria", *Economía Industrial*, septiembre-octubre.
- QUESADA, J. (1996): "Recent changes in Spanish banking culture", en Schuster, L. (ed.), *Banking cultures of the world*, Fritz Knapp Verlag.
- QUINTÁS, J.R. (1989): "Cambio tecnológico y estrategias competitivas en banca", *Revista de Economía*, nº3, Colegio de Economistas de Valencia.
- QUINTÁS, J.R. (1991): "Tecnología y banca minorista en la década de los noventa", *Papeles de Economía Española*, nº47, pp.72-86.
- QUINTÁS, J.R. (1994): "Tecnología y estrategia en la banca de fin de siglo", *Papeles de Economía Española*, nº58, pp.174-190.

- REDONDO, A. Y SANCHIS, J.R. (1999): "El outsourcing en las entidades de crédito", *Comunicación presentada al XIII Congreso Nacional y IX Congreso Hispano-Francés de AEDEM*.
- RODRÍGUEZ ANTÓN, J.M. (1990): *La banca en España*, Pirámide, Madrid.
- RODRÍGUEZ ANTÓN, J.M. (1997): *La innovación como estrategia bancaria*, en Bueno, E. y Rodríguez, J.M. (1997).
- RODRÍGUEZ CARRASCO, J.M. (1994): "Dirección Estratégica de las entidades financieras españolas: pautas actuales y futuro", *Perspectivas del Sistema Financiero*, nº 48, pp. 214.
- RUMELT, R. (1974): *Strategy, structure and economic performance*, Harvard Business School, Boston.
- SÁNCHEZ, E. (1999): "Una extensión de los enfoques de internacionalización al sector servicios: aplicación al sector bancario español", Trabajo de Suficiencia Investigadora, Departamento de Dirección de Empresas, Universidad de Valencia.
- SANCHIS, J.R. (1996): "Análisis de las estrategias de cooperación en el sector bancario español", *Dirección y Organización*, nº 17, octubre, pp. 16-25.
- SANCHIS, J.R. (1997): "La cadena de valor en el sector bancario", *Alta Dirección*, 32, 192, pp. 29-37.
- SANCHIS, J.R. Y SAFÓN, V. (1996): "Análisis estratégico de la integración del sector bancario español. Un estudio empírico sobre la concentración bancaria. Especial referencia a las entidades de crédito de la economía social", *Centro de Estudios Financieros*, 163, pp. 95-150.
- SANTOS, M. (1997): *Los procesos de evolución empresarial: cambio organizativo y desaparición*, Tesis Doctoral, Universidad de Valladolid, Valladolid.
- SCIULLI, L.M. (1998): "How organizational structure influences success in various types of innovation", *Journal of Retail Banking Services*, vol. XX, primavera, pp. 13-18.
- THOMPSON, J.D. (1967): *Organizations in action*, McGraw-Hill, Nueva York.
- VÁZQUEZ CASIELLES, R. (1987): "El marketing bancario", *Alta Dirección*, nº132.
- VIVES, X. (1991): "Banking competition and european integration", en Giovannini, A. y Mayer, C. (eds.), *European financial intermediation*, Cambridge University Press, Cambridge.
- VIVES, X. (1994): "Desregulación y reforma regulatoria en el sector bancario", *Papeles de Economía Española*, nº 58, pp.2-13.
- WILLIAMSON, O.E. (1975): *Markets and Hierarquies*, Free Press, Nueva York.
- WILLIAMSON, O.E. (1985): *The economics institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting*, The Free Press, Nueva York.
- WILLIAMSON, O.E. (1986): *Economic organization. Firms, markets and polici control*, Wheatsheaf Books, Londres.
- YIN, R. (1994): *Case study research: design and methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

La Revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* recibió este artículo el 17 de marzo de 2001 y fue aceptado para su publicación el 18 de diciembre de 2001.

