

EL FUTURO DEL SECTOR FINANCIERO

Las fusiones frías pueden crear eficiencias por encima del 30%

NUEVO MODELO DE NEGOCIO/ Las entidades financieras confían en las aplicaciones tecnológicas para lograr adaptarse a las nuevas necesidades de los clientes, que demandan un servicio más personalizado.

A. Monzón/I. Flores Ruiz. Madrid La reestructuración que está acometiendo el sistema financiero español esconde un amplio abanico de retos y oportunidades para las entidades. En este panorama, las tecnologías de la información, consideradas un elemento clave para el desarrollo del nuevo modelo financiero, adquieren su cuota de protagonismo.

Los expertos consideran que los procesos de integración a través de las fusiones frías "podrían generar eficiencias de más del 30%, siempre que se apliquen modelos tecnológicos comunes", señaló Ricardo Wehrhahn, socio de la consultora Roland Berger, durante el Encuentro *El futuro del sector financiero y el protagonismo de las tecnologías de la información*, organizado por EXPANSIÓN con la colaboración de SAP.

Las operaciones de fusión o adquisición en que se encuentran inmersas la mayor parte de las cajas de ahorros españolas y varios bancos medianos se erigen como una clara oportunidad para reducir costes en diversas áreas, entre las que se encuentran las aplicaciones tecnológicas. Para ello, sería necesario que la integración de sistemas se realizara sin reservas de ningún tipo. "No se pueden materializar sinergias de los procesos de fusión sin unificar sistemas", señaló Carlos Abarca, director de Tecnología y Sistemas de Banco Sabadell. No obstante, "el problema es que esas fusiones no se están planteando así", cree Wehrhahn.

Captar clientes

El sistema financiero español encara su futuro más inmediato afrontando una serie de desafíos que van más allá de las fusiones. La situación de la economía nacional, que lastra las posibilidades de crecimiento del sector, dibuja un escenario de feroz competencia entre las entidades para lograr nuevos clientes. "Nos enfrentamos a la necesidad de atraer a los clientes buenos de las otras entidades", explicó Abarca. En su opinión, para lograr este objetivo, "hay que

El sector hace fuertes inversiones para ofrecer una mejor experiencia a los clientes



De izq. a drch., Francisco Molina, de IBM; Carlos Abarca, de Banco Sabadell; Ricardo Pérez, del IE; Daniel Sanz, de Banco Popular; y José María Jiménez Tuñón, de BBVA.

ofrecerle al cliente una experiencia superior y ahí es donde son fundamentales las tecnologías de la información".

Los expertos identifican un cambio fundamental en el modelo de relación de la banca con sus clientes: la personalización. "Tenemos clientes mucho más diversificados, que cuentan con mayor información y que reclaman soluciones más personalizadas", apuntó el director de Operaciones y Producción de BBVA, José María Jiménez Tuñón. En el mismo sentido se expresó Ignacio Guinea, director del área de Planificación Tecnológica de Caja Ma-

DESLOCALIZAR

Las entidades están poniendo en práctica a través de la tecnología una reordenación de sus puntos de venta que pasa por la eliminación de las sucursales de procesos administrativos, que están siendo **concentrados y deslocalizados**.

drid, quien considera que "se impone la banca de relación; el conocimiento del cliente".

Las entidades se aferran a las aplicaciones tecnológicas para cumplir con estos nuevos retos. Sin embargo, la inversión que implica la puesta en funcionamiento de esta tecnología podría convertirse en un obstáculo para muchas entidades. "Va a resultar un importante reto para las entidades pequeñas mantener la inversión necesaria para ajustarse a la evolución tecnológica", apreció Wehrhahn.

Algunos directivos observan, no obstante, más dificultad en la adaptación de los

Los expertos resaltan que aplicar los nuevos modelos pasa por concienciar a los empleados

empleados a los nuevos modos de trabajo que se derivan del uso de la tecnología. "Es relativamente sencillo poner más tecnología, pero es más complicado que la masa laboral se sume a esa tecnología y ponga en práctica ese nuevo modelo, más enfocado en el cliente", indicó Daniel Sanz, director de Organización y Proyectos de Banco Popular.

Los responsables del área tecnológica observan con cierta preocupación la posibilidad de que la crisis provoque un recorte de los gastos en tecnología. Jiménez Tuñón, que afirma que estos gastos suelen representar hacia un 15% de los gastos totales de las entidades, piensa que "en ocasiones, estos costes parecen más prescindibles, pero sería un error desaprovechar las oportunidades que se presentan ahora para seguir avanzando en el desarrollo de aplicaciones tecnológicas".

Los expertos creen que la apuesta por la innovación es imparable por su enorme potencial. "Estar en fenómenos tecnológicos de vanguardia, como las redes sociales, conlleva un enorme poder para atraer nuevos clientes", aseguró Abarca.

Banca Cívica cree que los SIP que no se planteen como fusión fracasarán

"Un SIP no puede utilizarse como un paraguas bajo el que protegerse de la tormenta, para salirse cuando haya pasado", afirmó el director general de Banca Cívica, Roberto Rey. En su opinión, "si las entidades que están inmersas en un SIP no se lo plantean como una fusión será un fracaso, porque no se conseguirá la eficiencia buscada". Rey considera, en cambio, que una integración plena a través de esta fórmula presenta evidentes ventajas. "La fusión fría debe ser una auténtica fusión. Es necesario unificar y centralizar todo, salvo el modelo de actuación y la obra social en las zonas naturales". El responsable del grupo resultante de la unión de Caja Navarra, Caja Burgos y Caja Canarias, reconoció que "en los momentos iniciales de un SIP se producen situaciones de tensión, porque se mantienen las estructuras de cada una de las cajas". No obstante, "si se entiende que es una integración y se hace una renuncia clara a favor del grupo, el SIP será un éxito", señaló. Rey se mostró satisfecho por el desarrollo de Banca Cívica, el único SIP ya operativo. Resaltó que, mientras Banca Cívica resolvió "hace varios meses" las distintas cuestiones que afectan a la unión, como la integración tecnológica, en otros SIP en marcha quedan aún muchos cabos sueltos. Por este motivo, Rey cree que "puede haber una segunda vuelta en la consolidación del sector. El mapa va a seguir cambiando y hay uniones que aún pueden romperse".

Xavier Sala i Martí: "La banca española tiene que realizar una limpieza de sus balances"

EL ECONOMISTA APUESTA POR LA INNOVACIÓN PARA SALIR DE LA ACTUAL CRISIS ECONÓMICA

I.F.R./A.M. Madrid

El sistema financiero español atraviesa un momento de incertidumbres, que requiere medidas para solucionar sus principales problemas, localizados en sus balances y en la excesiva expansión de las entidades. Este fue el diagnóstico que expuso el economista y profesor de la Columbia University de Nueva York, Xavier Sala i Martí, durante el Encuentro *El futuro del sistema financiero*.

"Hay que hacer una operación de limpieza de balances,

que aún no se ha hecho", indicó Sala i Martí, para quien "hasta que no sepamos qué entidades están en positivo y cuáles no, esto no se va a arreglar". Además, considera que el sector bancario se ha expandido "más de lo racional", por lo que se hace necesario reformar el sistema financiero, pues su volumen de negocio ha caído. "Vamos a tener que ser más pequeños", indicó, aunque expresó sus dudas sobre "si con las fusiones será suficiente".

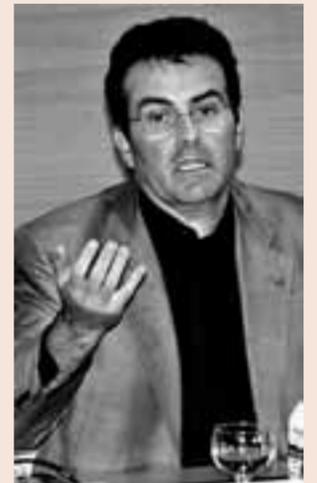
El profesor explicó que Es-

paña atraviesa una importante crisis que hace inevitables profundas reformas. Martí abogó por invertir en innovación, pero entendida como "la satisfacción de las nuevas necesidades de los clientes a nivel empresarial o de las viejas demandas pero con una perspectiva diferente". Para

Apunta que el sector bancario se ha expandido más de lo racional e insta a limitar su tamaño

ello, cree necesario que la banca deje de lado su apego al sector inmobiliario y financiero a aquellas empresas que quieran innovar. El profesor cree que en nuestro país, proyectos como Microsoft o Facebook no habrían encontrado el apoyo de la banca.

Martí resaltó que la salida de la crisis no parece estar cerca en España, por su elevado déficit público. Para solucionar esta situación, la competencia deberá ser uno de nuestros avales, apuntó. El economista se mostró parti-



Xavier Sala i Martí.

dario de repensar la economía española desde cero y eliminar aquello que haya quedado obsoleto. "Hoy en día, ¿es necesario Correos?", se preguntó a modo de ejemplo.