

Pleca: Disminuir la red de sucursales puede traer beneficios de corto plazo los cuales no serán sostenibles sin cambios en la cultura de la organización.

Cabeza: En red Oz ... Franquiciar la red de sucursales

Bernardo Bátiz Lazo *

La sucursal como punto de venta

El pasado mes de Junio, Abbey National (un banco inglés especializado en hipotecas) anunció el inicio de un programa piloto para ofrecer su red de sucursales al menudeo como franquicia a gerentes regionales o locales. Tradicionalmente, los bancos han mantenido el control de sus canales de distribución e incluso, otros bancos hipotecarios han requerido de mucho tiempo y dinero para eliminar redes de agentes y comisionistas (pues a principios de los años 80 un número considerable de bancos hipotecarios carecían de red de distribución al menudeo propia). Sin embargo, los avances tecnológicos han mermado la importancia de la red de sucursales. De hecho los gestores de Abbey National argumentaron que el deseo de explorar alternativas se da en un momento caracterizado por la intensa competencia generada por la banca telefónica e internet.

Para Abbey National, la decisión de probar el crecimiento a través de franquicias se da a raíz de un ejercicio en el cual se encuentra que al incentivar el uso de cajeros automáticos, el número de transacciones por ventanilla se reducen a 10% del total. Simultáneamente, el contacto con los clientes se intensifica al convertirse en franquiciador del Costa Coffee (es decir, abriendo cafeterías en las sucursales) y colocando personal en espacios comerciales de terceros (como supermercados o vendiendo servicios de banca por internet en las tiendas del Carphone Warehouse, es decir, la principal cadena de ventas de teléfonos celulares y accesorios en el Reino Unido).

El McDonald's de los servicios financieros

En el ámbito mercantil y comercial, el contrato de franquicia es aquél por el cual una persona física o jurídica concede a otra u otras, mediante el pago de un precio o renta, le derecho de ser representado bajo su denominación social o a emplear su marca o suministro de ciertos bienes o servicios.

Abbey National (<http://www.abbeynational.co.uk/>) es el primer banco comercial británico que intenta probar un sistema de distribución dominado por las empresas de comida rápida. El comercio de servicios financieros ha utilizado en muy pocas ocasiones la distribución por franquicias, aunque la experiencia del Colonial Bank (<http://www.colonial.com.au/>) en Australia ha sido satisfactoria. Actualmente, sólo otro competidor de Abbey National considera con detenimiento planes para crecer a través de franquicias en el Reino Unido.

El objetivo de Abbey National es que el programa piloto se desarrolle en tres ciudades durante este verano. Suponiendo que funcione y se obtengan los resultados esperados, Abbey puede recibir el pago de ciertos derechos por el uso de sus sucursales y gestores del banco estiman que podrán convertir toda la red de sucursales al menudeo en una red de franquicia en menos de un año. La nueva estructura le daría todo el control de la gestión a los administradores de sucursales, pero a cambio de compartir los riesgos ellos y ellas podrán participar en los beneficios del banco. Así cada uno de los 160 gerentes regionales

tendrán la oportunidad de hacerse de hasta 12 sucursales cada uno y en su defecto, se considerarán solicitudes de personas externas al banco. En el último de los casos, este programa debe cristalizar un nuevo impulso para que la sucursal al menudeo se convierta en un espacio totalmente orientado a la venta de servicios.

Instituir el sistema de franquicia promueve que sea un mecanismo de mercado y no la burocracia interna del banco quien decida como redimensionar la red de sucursales, pues tiene poco sentido para el banco contar con presencia en cierta localidad si el gestor no se considera con la habilidad necesaria para lograr el éxito o el gestor considera que no existe el potencial mercado para justificar la franquicia.

En forma inmediata, la jerarquía del Abbey National considera que de franquiciar sus 780 sucursales al menudeo, los costos de operación se reducirán en un cuarto de millón de libras (aproximadamente \$400 millones de dólares). Esto llevaría a la eficiencia del banco, medida por los costos totales como proporción del ingreso, al 35% mientras que el promedio de la sector es superior al 50 por ciento.

Aunque los gerentes regionales del Abbey están deseosos por participar en el proyecto y convertirse en los primeros franquiciadores de servicios bancarios en el Reino Unido, no queda totalmente claro cómo se dará la reducción esperada en costos. Por ejemplo, el banco tendrá que pagar mayores comisiones por los servicios generados en las franquicias que en las sucursal propia. Por otra parte, los gerente-franquiciados estarían limitados a promover servicios financieros exclusivamente de Abbey National y deberán contar con autorización previa para utilizar el espacio vendiendo cualquier producto no-financiero (tal que el Abbey National evite conflictos de marca e imagen).

El cambio en la estructura organizacional y la cultura corporativa

La franquicia de sucursales abre la posibilidad de una nueva forma de gestión en la banca al menudeo, al permitir que los gerentes tengan la posibilidad de participar activamente en el crecimiento del banco. Sin embargo, la franquicia no es condición necesaria para que sea el gerente quién determine horas de apertura, políticas reclutamiento de personal o establezca prácticas de trabajo. Existen muchas otras técnicas administrativas que pueden brindar el mismo nivel de autonomía de gestión a nivel de sucursal sin que el banco cree una red de agentes y comisionistas.

De cualquier forma la franquicia de servicios bancarios al menudeo es un caso interesante donde el cambio de la estructura organizacional sigue a la estrategia corporativa pues de otra suerte, la estructura se mantendría intacta si el redimensionamiento de la red de sucursales se llevara a cabo a través de mecanismos internos.

Debemos considerar que la posibilidad de utilizar franquicias traerá consigo una serie de beneficios aún antes de subastar la primera sucursal. Por ejemplo, la necesidad de entregar por escrito al franquiciado la información necesaria para que pueda decidir libremente y con conocimiento de causa su incorporación a la red de franquicia; hara explícitas actividades y procedimientos administrativos, impondrá la necesidad de nuevos sistemas para medir y juzgar el desempeño de las sucursales (así como del personal que en éstas labora), simultaneamente requerirá mejoras en los sistemas de comunicacion interna.

Por otra parte, se esperaría como resultado de transformar a la red de sucursales en una red de franquicias, que se haga más flexible la operación de la institución, es decir, que el banco sea mucho más resistente a los embates de la competencia o a movimientos adversos en el ciclo económico.

Otro posible resultado de la introducción de franquicias es un cambio en la cultura corporativa. Este cambio será generado primordialmente por la necesidad de otorgar mayor libertad de operación, libertad que debe fomentar el espíritu emprendedor e innovador de los franquiciados; pero libertad que no debe permitir que el banco pierda el control total de la operación. Este tipo de cultura es el día a día de las armadoras de autos que trabajan con redes de distribuidores o de las empresas multinacionales de comida rápida. Pero por supuesto, es un gran reto para la jerárquica y burocrática cultura organizativa que caracteriza a la mayoría de los bancos del hemisferio occidental.

Conclusión

El utilizar sistemas de mercado para redimensionar la red de sucursales es una alternativa interesante para los bancos con redes de sucursales poco eficientes, una solución que además no merma la imagen de la institución sino que la fortalece. Para muchos esta solución puede incluso resultar en una de red mucho más eficiente que la diseñada por sistemas internos o por una consultoría. Sin embargo, está por determinarse si realmente este tipo de soluciones tendrán los efectos esperados especialmente sobre la cultura de la institución (al convertir la sucursal bancaria en un espacio de venta al menudeo).

Existen ganancias potenciales interesantes, incluyendo una estructura más flexible. Pero ¿hasta qué punto habrá una verdadera reducción en los costos totales? Las franquicias bien pudieran ser solamente una forma "políticamente correcta" de redimensionar la red y cambiar el sistema de incentivos para gerentes de sucursal. Los beneficios reales vendrán si es posible dar rienda suelta a la capacidad empresarial e innovadora de quienes sean responsables de la gestión de las sucursales. Aún más, en este momento es el banco quien tiene el mayor poder de negociación, pero suponiendo que franquiciar servicios financieros sea un buen negocio ¿cuánto tiempo pasará para que la red de agentes y comisionistas sean los que impongan las reglas?

En breve, utilizar mecanismos de mercado para redimensionar la red de sucursales al menudeo es una excelente e innovadora idea. Sin embargo, su aplicación práctica debe estudiarse con detenimiento pues pueden encontrarse iguales o mejores soluciones de crecimiento, soluciones que ayuden a controlar los costos o a incrementar los ingresos pero que eviten poner en entredicho la capacidad de gestión futura de la institución.

* El Dr. Bátiz colabora con la Open University Business School (GB) como Profesor de estrategia financiera. Además es Profesor visitante e investigador acreditado en diferentes universidades de Alemania, Portugal y Suecia. Correspondencia: bbatiz@hotmail.com