

Un modelo de cadena de valor para las entidades de depósito (1)

LUIS FERNÁNDEZ PORTILLO

Profesor Titular de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ETEA)

Universidad de Córdoba

1. INTRODUCCIÓN

La cadena de valor, según M. E. PORTER, es una forma de examinar todas las actividades que una empresa lleva a cabo, así como sus interacciones. Esta desagregación de la empresa en sus actividades estratégicas relevantes permite comprender el comportamiento de los costes y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. La ventaja competitiva para la empresa proviene de llevar a cabo esas actividades importantes desde el punto de vista estratégico más barato o mejor que sus competidores.

Al representar gráficamente la cadena de valor, se llega a lo que se denomina *modelo de cadena de valor*. Como todo modelo, se trata de una representación simplificada de la realidad, en la que se recogen esquemáticamente los grupos de actividades en los que se descompone la función de producción de la empresa.

Aunque cada empresa tiene su propia cadena de valor y, por lo tanto, su propio modelo, es posible definir un modelo genérico de cadena de valor, válido para la mayoría de las empresas industriales, tal y como propone PORTER (véase gráfico 1). Sin embargo, este modelo no se adapta bien a las empresas de servicios, entre las que se encuentran las entidades de depósito, dadas las peculiaridades de su producción. En el caso que nos ocupa, dicha producción consiste básicamente en el manejo eficiente de la información, y no en una transformación de la materia.

Por ese motivo, diversos autores han definido modelos de cadena de valor adaptados

(1) Este artículo se ha realizado con la financiación de la Fundación Caja de Madrid.

a la empresa bancaria, que intentan reflejar las diferencias productivas señaladas, objetivo que, como se verá a continuación, no se ha logrado adecuadamente. En este artículo se propone un modelo de cadena de valor para la empresa bancaria que recoja los puntos fuertes de los modelos ya existentes, y que solvete sus deficiencias.

Gráfico 1

La cadena de valor genérica de PORTER



Fuente: M. E. PORTER (1985), p. 37.

2. MODELOS DE CADENA DE VALOR PARA LA EMPRESA BANCARIA

2.1. El modelo de E. BALLARIN

El primer modelo que se analizará es el propuesto por EDUARD BALLARIN en diversos trabajos (2). Este autor separa las actividades en primarias y de apoyo, y divide a las primeras en dos grandes grupos: producción y distribución (véase el gráfico 2). Las actividades de producción se refieren a procesos de tipo repetitivo en los que es posible conseguir una ventaja competitiva a través de la racionalización de sistemas y la innovación tecnológica. Dentro de esta categoría se podrían incluir actividades como la compensación de cheques o el registro de transacciones. En general son actividades que se realizan *de espaldas al cliente*. Por otro lado, las actividades de distribución exigen un contacto directo con el cliente y suelen requerir un uso intensivo de recursos humanos: transacciones de ventanilla, suscripción de valores, concesiones de préstamos, etc.

BALLARIN indica que la distinción entre producción y distribución no es totalmente nítida en el negocio bancario, ya que algunas actividades tienen una naturaleza mixta, y

(2) E. BALLARIN (1985), (1987), (1988).

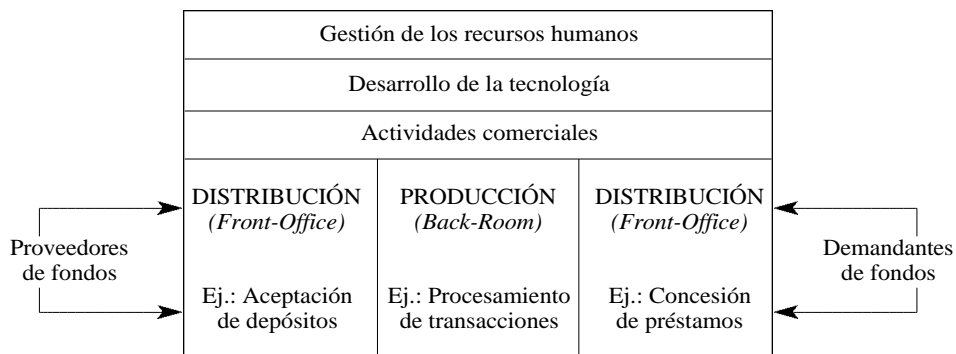
otras pueden experimentar un desplazamiento de una categoría a otra en función de la innovación tecnológica.

El grupo de actividades de distribución es a su vez dividido en dos partes, dependiendo de si se trata de actividades de activo (colocar fondos) o de pasivo (captar fondos). De esta forma se distinguen los clientes de pasivo de los clientes de activo, lo que permite un análisis estratégico más profundo.

BALLARIN (1985, p. 233) sugiere que las actividades de distribución pasivas tienen un potencial medio en relación con las economías de escala, mientras que el potencial de las actividades de distribución activas es bajo, dado que en estas actividades es preciso un contacto personal, y esto requiere conocer al cliente y al mercado local, lo que dificulta la obtención de tales economías. Por el contrario, en las actividades de producción sí es posible conseguir altas economías de escala, sobre todo mediante el uso adecuado de la informatización de las transacciones.

Gráfico 2

El modelo de BALLARIN



Fuente: M. E. BALLARIN (1987), p. 44.

En la cadena de BALLARIN no aparecen todos los grupos de actividades de apoyo, tal vez porque el autor sólo pretende mostrar los que a su entender son los principales para la empresa bancaria. Deja atrás, por ejemplo, las actividades de infraestructura y las de abastecimiento de factores productivos. Sin embargo introduce en este conjunto de apoyo a las actividades comerciales, que en la cadena de valor genérica de PORTER aparecen como primarias.

Un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que incluye elementos como la apariencia externa del producto, el precio, el prestigio del fabricante, etc. Esto es más evidente cuando se habla de servicios financieros, porque al no existir parte tangible, el cliente es mucho más sensible a aspectos tales como el precio o la atención personalizada. Por esto, las actividades de marketing cobran gran importancia en la dis-

tribución financiera. Las actividades tradicionalmente entendidas como comerciales, del tipo *venta del producto o atención al cliente*, realmente son inseparables de la distribución del servicio que se presta, por lo que parece conveniente incluirlas como actividades primarias. En cambio, hay otro gran conjunto de actividades comerciales, sobre todo las relativas a comunicación (publicidad, promoción, etc.), que sirven de ayuda a la creación de valor, y que podrían ser clasificadas dentro del conjunto de actividades de apoyo.

La cadena de valor genérica de PORTER presenta una distribución lineal de las actividades primarias, de tal forma que la ordenación de los diferentes grupos de actividades coincide con el flujo real de operaciones en la creación de valor. Así, la logística interna es seguida por las operaciones, por la logística externa, por el marketing y venta del producto y por el servicio posventa que se le presta al cliente.

Como la cadena de valor de BALLARIN también se presenta linealmente, podemos entender que la distribución en su aspecto pasivo precede a la producción, y ambas a la distribución en su aspecto activo, lo cual no es necesariamente cierto, como se verá después.

A diferencia de PORTER, BALLARIN introduce a los clientes en su modelo, y aunque habla de distribución de servicios financieros en general, en su modelo de cadena de valor sólo aparecen como clientes los demandantes y proveedores de fondos. Si se quiere incluir los clientes en el modelo, sería conveniente completar la cadena con los distintos tipos existentes en función de los productos y servicios ofrecidos.

Finalmente hay que señalar que, como dice PORTER, la cadena está formada por actividades de valor, pero también por el margen, aspecto este último que ha sido totalmente obviado por BALLARIN.

2.2. El modelo de T. P. A. CAREY

Este modelo se refiere a la cadena de valor de un banco que opere en el mercado corporativo. En su artículo CAREY no da ninguna explicación sobre el gráfico, de manera que los únicos comentarios que se pueden hacer han de basarse en la interpretación que se haga del mismo.

CAREY conserva tres de los cuatro grupos de actividades de apoyo de PORTER (véase el gráfico 3): infraestructura, gestión de recursos humanos y desarrollo de tecnología, dejando atrás el abastecimiento (que por otra parte, no tiene mucha importancia en esta empresa de servicios).

En cambio, las actividades primarias difieren en gran medida de las originales de PORTER, ya que si bien conserva los grupos de actividades de marketing, ventas y servicio posventa, presentes en la cadena genérica, incluye a su vez los grupos de actividades de creación del producto, planificación, y ventas a una sola meta. Las actividades que

Gráfico 3

El modelo de CAREY

Infraestructura	Apoyo a la alta dirección para facilitar el logro de los objetivos propuestos para el mercado no minorista.					
Gestión de recursos humanos	Sistemas de contratación y recompensa que incrementen el resultado. Formación superior en todos los aspectos de la cadena de valor. Establecimiento de adecuados criterios de funcionamiento, y control del mismo. Liderazgo de los ejecutivos y funcionamiento de la dirección.					
Desarrollo de tecnología	Sistemas de información a la dirección superiores. Automatización de los procesos que consuman tiempo incluyendo la investigación del mercado. Mejora de la actividad de marketing y ventas.					
	Apertura de la cuenta. Cumplimentación de la documentación. Acuerdo de los tipos. Datos del mercado. Desarrollo del producto.	Análisis de: - Cartera. - Mercado. - Competidores. - Sector. - Estrategia. Objetivos. Segmentación.	Definición de responsabilidades. Planes de acción específicos. Criterios de funcionamiento. Apoyos, p. ej.: - folletos, - promoción, - publicidad. Política de precios.	Utilización de varias técnicas de venta. Desarrollo y control de la actividad de ventas. Canales de distribución. Integración entre unidades.	Reunión de información. Cita. Entrevista. Reunión de nueva información. Aprobaciones y comunicación de las mismas. Adiciones multi-producto. Ingeniería financiera.	Calidad de servicio permanente. Rápida corrección de errores en el servicio. Venta continuada de otros productos. Contacto con el cliente.
	Análisis continuo de cómo puede el banco continuar su política de diferenciación y comunicación de tales mejoras a la base de clientes actual y deseada.					
	Creación del producto.	Planificación.	Marketing.	Ventas.	Ventas a una sola meta.	Servicios posventa.

Margen. Rentabilidad de los activos. Rentabilidad

Fuente: T. P. A. CAREY (1989), p. 11.

CAREY reúne dentro de la creación del producto son tan dispares que no nos dan una idea de en qué consiste realmente esa creación. Por un lado aparecen actividades relacionadas con la apertura de una cuenta de pasivo o activo: apertura de la cuenta, cumplimentación de la documentación, acuerdo de los tipos de interés. Pero por otro lado figuran actividades esencialmente diferentes, como [la recolección de] datos del mercado, o el desarrollo del producto.

Aunque las actividades incluidas en el resto de grupos están más relacionadas entre sí, la coherencia no es total. Por ejemplo, dentro de marketing se incluye la definición de responsabilidades; ¿por qué no incluir esa actividad también en los demás grupos? En otros casos existe cierta ambigüedad en la definición de actividades. Por ejemplo, ¿qué hay detrás de *canales de distribución* en el grupo de *ventas*?

El grupo de actividades de planificación, según los ejemplos dados por el autor, tendría que estar incluido dentro de la infraestructura o del marketing. Las ventas a una sola meta podrían también recogerse dentro de las ventas, y éstas a su vez, como hace PORTER, dentro de la categoría genérica de marketing y ventas. Incluso algunas de las actividades de la creación del producto, como los datos del mercado, estarían mejor situadas en el marketing. Si se hiciera así, las seis categorías de actividades primarias se verían reducidas a la creación del producto (sin las actividades reclasificadas), el marketing y ventas y los servicios posventa.

Junto al margen, el autor propone otras medidas de los resultados de la empresa, como el rendimiento de los activos o la rentabilidad, lo cual puede ser acertado para analizar la creación de valor.

Este modelo de cadena está enfocado hacia la diferenciación, así como a la segmentación del mercado (de ahí la inclusión del grupo de actividades relativas a la venta a una única meta), lo cual se evidencia en la selección de actividades, tanto primarias como de apoyo, que ha hecho el autor. No se trata, pues, de un intento de recoger las actividades más importantes desempeñadas por un banco que opere en el mercado corporativo para crear valor, sino que el autor ha reflejado las actividades claves para la diferenciación de la empresa, y la segmentación del mercado. Es una cadena de valor adaptada a esos propósitos, que no puede adoptarse como modelo genérico para la empresa bancaria.

En cuanto a la distribución lineal de la cadena, parece que existe cierto orden entre la planificación, el marketing, las ventas y el servicio posventa, pero las actividades de creación del producto se quedan fuera de sitio. Algunas de esas actividades tendrían que incluirse en el marketing, como se ha dicho, y otras tendrían lugar después de la venta: una vez que se ha *vendido* el producto, habría que abrir la cuenta, cumplimentar la documentación, etc. En cambio el desarrollo del producto, otra actividad perteneciente a la creación del producto, se haría después de la planificación y antes del marketing. En resumen, algunas actividades están ordenadas en el gráfico, pero otras están fuera de sitio.

Como conclusión del análisis de este modelo, se puede afirmar que no representa adecuadamente la creación de valor por parte de un banco, sino que es una recopilación de las actividades o aspectos que, según el autor, son más importantes para emprender una estrategia de diferenciación y de segmentación del mercado, recopilación que ha sido dispuesta de manera lineal, tal y como hizo PORTER, si bien algunas actividades que aparecen a la izquierda del modelo tendrían que estar situadas más a la derecha.

2.3. El modelo de J. CANALS

Un modelo más complejo de cadena de valor es el que propone J. CANALS, mostrado en el gráfico 4.

Para este autor, la cadena de valor de la empresa bancaria tiene una estructura mucho más sencilla que la de una empresa industrial, debido a que el grupo de actividades de producción se puede entender sólo como un procesamiento de la documentación y, por tanto, de apoyo a las actividades primarias.

Gráfico 4

El modelo de CANALS

Fuente: J. CANALS (1990), p. 200.

Dentro de las actividades primarias distingue tres grupos:

1. La captación de fondos de depositantes, del mercado interbancario o del mercado de capitales. La captación de depósitos no sólo es una operación de suministro de fondos, sino que implica la venta de un servicio bancario. Por esa razón J. CANALS entiende que la función de marketing no sólo va hacia la derecha, como ocurre con la cadena de valor genérica, sino que también coopera para hacer atractiva al cliente la entrega de fondos a la entidad.

2. La función de marketing, a la que se acaba de hacer referencia. Esta función coopera tanto con la captación de fondos como con la prestación de servicios e inversión de fondos.

3. Prestación de servicios financieros e inversión de fondos. J. CANALS incluye aquí los servicios financieros de activo y pasivo. Algunos de ellos, como los créditos, aparecen en el balance de la entidad, pero otros, como la intermediación en el mercado de valores, no aparecen en dicho estado contable, pero sí en la cuenta de resultados, a través de las comisiones cobradas a los clientes.

En los grupos de actividades de apoyo incluye la infraestructura, los recursos humanos y la tecnología y operaciones. A diferencia de la cadena de valor genérica de PORTER, no aparecen las actividades de abastecimiento de factores productivos.

Sobre la distribución lineal de la cadena de valor se habló anteriormente. La forma

de flecha que, al igual que PORTER y los demás autores aquí tratados, J. CANALS da a su cadena parece indicar que las actividades deberían contemplarse de izquierda a derecha. Sin embargo, él mismo sugiere que el marketing coopera tanto con la captación de fondos como con la colocación de los mismos y la prestación de servicios.

Para J. CANALS la prestación de servicios y la inversión de fondos deben responder a comportamientos similares en cuanto a costes y diferenciación, ya que agrupa ambas funciones dentro de un mismo conjunto de actividades de la cadena.

También reúne en un grupo las actividades de tecnología y operaciones. Estas últimas comprenden lo que es el registro de operaciones efectuadas por el banco, la compensación de saldos entre bancos, etc. Aunque estas operaciones tienen un componente tecnológico importante, no parece lógico considerarlas al mismo nivel que las actividades de tecnología.

J. CANALS clasifica a las operaciones dentro de las actividades de apoyo, aunque esto es discutible, ya que hay determinadas entidades que han especializado su negocio en el procesamiento eficiente de operaciones (3).

El marketing es considerado exclusivamente una actividad primaria. Más arriba se dejó indicado que siendo cierto que hay una gran parte de la actividad comercial que es inseparable de la misma distribución, no es menos cierto que otra parte de dicha actividad sólo sirve de apoyo a la creación de valor. Sería lógico considerar actividad comercial de apoyo a la que no está directamente relacionada con la distribución de un producto o servicio, como ya se dijo anteriormente.

2.4. El modelo de J. M. RODRIGUEZ ANTON

El modelo de cadena de valor de J. M. RODRIGUEZ ANTON (4) (véase el gráfico 5) es una modificación muy simple de la cadena de valor genérica de PORTER, aunque el autor no da ninguna explicación al respecto, lo cual limita los comentarios que se pueden hacer.

Este autor cambia el nombre del grupo de actividades primarias denominado por PORTER *operaciones* por el de *prestación de servicios*. Las actividades de marketing y ventas son llamadas *relaciones con los clientes*, y asigna el nombre de *atención continuada al cliente* a las actividades de servicio de PORTER.

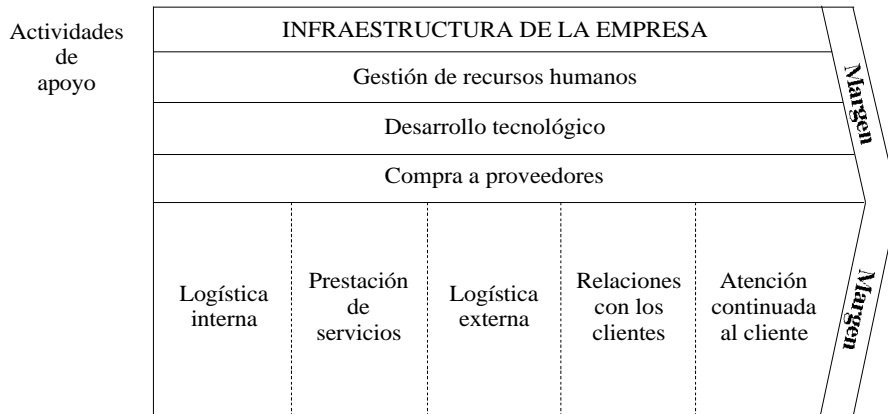
Las actividades de apoyo de abastecimiento son llamadas por RODRIGUEZ ANTON *compra a proveedores*. Este autor dedica un apartado de su texto a hacer un análisis de los proveedores bancarios (5), dentro de los cuales estarían los suministradores de fondos, por

(3) Véase el ejemplo citado por E. BALLARIN (1985), pp. 252-253.

(4) J. M. RODRIGUEZ ANTON (1990), p. 134.

(5) J. M. RODRIGUEZ ANTON (1990), pp. 135-144.

Gráfico 5

El modelo de RODRIGUEZ ANTON

Fuente: J. M. ANTON (1990), p. 134.

lo que la compra a proveedores incluiría las actividades necesarias para negociar y conseguir los fondos, mientras que se debe suponer que la logística interna englobaría las actividades necesarias para captar físicamente los fondos y llevarlos al interior del banco.

Dada la indefinición de ambos grupos de actividades, compra a proveedores y logística interna, es difícil determinar si su inclusión en la cadena es adecuada o no. De cualquier forma, no se puede equiparar el dinero con otra mercancía, ya que en una economía moderna muchas de las operaciones de captación de recursos no se llevan a cabo mediante la recepción material de dinero, sino mediante transferencias contables de una cuenta a otra, etc.

Tampoco se entiende muy bien qué diferencia hay entre las relaciones con los clientes y la atención continuada al cliente. Cabe hacerse la pregunta de si la prestación de servicios no implica relación con los clientes, y dónde estaría la frontera entre ambas categorías de actividades.

Por todas las razones expuestas se puede afirmar que este modelo de cadena de valor no representa clara y adecuadamente el proceso de creación de valor en la empresa bancaria.

2.5. El modelo de C. BARROSO

La cadena de valor propuesta por C. BARROSO (6) está basada en gran medida en la de J. CANALS, aunque esta autora introduce algunas modificaciones importantes (véase el gráfico 6).

(6) C. BARROSO CASTRO (1993), pp. 213-228.

Gráfico 6

El modelo de BARROSO

Fuente: C. BARROSO CASTRO (1993), p. 217.

La descripción de la cadena de valor en las entidades financieras que hace C. BARROSO es exhaustiva, llegando incluso a poner algunos ejemplos sobre cómo se plasmarían en la cadena de valor la prestación de determinados servicios bancarios.

En primer lugar se describen las actividades de apoyo: infraestructura, desarrollo tecnológico, recursos humanos, abastecimiento y operaciones.

Entre estas actividades de apoyo destaca, por no figurar en la cadena genérica de PORTER, lo que la autora denomina *operaciones*: aquellas actividades de apoyo que son desarrolladas en la banca, necesarias para la consecución del proceso, y que ayudan a que la entidad ofrezca un servicio al cliente, pero que no constituyen éste, a diferencia de los procesos bancarios, que son actividades primarias de la banca, enfocadas a la satisfacción de las necesidades del cliente y a su atención, de manera que todo servicio se engloba bajo el concepto de proceso. Por ejemplo, la actividad desarrollada por el personal cuando atiende a un cliente que desea abrir una cuenta será considerada por C. BARROSO como un proceso, mientras que los trámites que el mismo personal realiza para que la cuenta quede abierta serán considerados como operaciones. Según esto, el incremento de valor de las entidades bancarias lo producen los procesos bancarios, con el apoyo de las operaciones.

En relación a las actividades primarias se distinguen tres grandes grupos:

1. Procesos de captación de fondos: actividades encaminadas a la obtención de fondos, bien atrayendo a depositantes, o bien mediante el recurso al mercado de capitales o al interbancario. Si los fondos provienen de depositantes será necesaria la prestación simultánea de un servicio de atención al cliente.

2. Marketing: al igual que en la cadena de CANALS, el marketing se dirige tanto a la primera actividad de la cadena como hacia la última. La innovación y diseño de servicios, así como los avances en sistemas de distribución son encuadrados por C. BARROSO CASTRO en la actividad de apoyo de desarrollo de tecnología. En la actividad de marketing se engloban aquellas acciones directas que ponen en contacto a los clientes con la entidad.

3. Procesos de prestación de servicios: conjunto de actividades que tienen como objetivo atender a los clientes de activo y pasivo.

No merece la pena insistir en la crítica a la forma lineal de la cadena, ya que anteriormente se han expuesto suficientemente las implicaciones que esto tiene para la comprensión de la generación de valor.

Sin embargo, sí es preciso resaltar otras deficiencias de este modelo, como sería la misma clasificación de las actividades primarias. Por un lado se incluye el proceso de captación de fondos, y por el otro el proceso de prestación de servicios. La asimetría de esta clasificación es evidente: sería más lógico, además de incluir la prestación de otros servicios, considerar también el proceso de entrega de fondos. Este último está incluido como un servicio más prestado por la entidad, según se desprende de otros apartados del mismo texto. En tal caso, si la entrega de fondos es un servicio, cabe preguntarse por qué la captación de fondos no lo es también, en cuyo caso debería incluirse en el proceso de prestación de servicios, sino que queda segregada, como se ve en el gráfico correspondiente.

Tampoco se va a repetir la crítica que se hizo anteriormente a la clasificación del marketing exclusivamente como actividad primaria, por lo que remitimos al apartado referente a la cadena de J. CANALS.

No estamos de acuerdo con la distinción que hace esta autora entre operaciones y procesos. Según ella una misma actividad puede ser operación o proceso, dependiendo de a quién vaya dirigida. Por ejemplo, la determinación de un saldo en una cuenta es un proceso si se hace a petición del cliente, y es una operación si se hace por motivos de información interna de la entidad.

Bajo esa afirmación está la hipótesis de que los procesos crean valor directamente y las operaciones no. No es cierto que las actividades que crean valor son sólo aquellas que se hacen de cara al cliente. Para prestar adecuadamente un servicio bancario es necesario realizar una serie de actividades inseparables del servicio en sí, muchas de las cuales son operaciones. Para ello la entidad cuenta con el apoyo de unas actividades de infraestructura, de tecnología, de recursos humanos y de otros factores productivos como papel, mobiliario, etc. Por ejemplo, en una cuenta de ahorro puede ser tan importante para el cliente que se le informe de su saldo si lo solicita, como que se calcule éste para determi-

nar los intereses devengados, ya que en la esencia de ese producto está el correcto abono de los intereses. Por esto parece más pertinente no separar las operaciones del resto de actividades primarias, sean del tipo *producción* de BALLARIN o de prestación de servicios, como quiera que ambas sean plasmadas en el modelo de cadena de valor.

Para finalizar este apartado, a manera de síntesis, se van a señalar las semejanzas y diferencias entre los modelos revisados (véase el cuadro 1).

Cuadro 1

Comparación entre los modelos de cadena de valor

	BALLARÍN	CAREY	CANALS	R. ANTÓN	BARROSO
<i>Forma lineal</i>	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
<i>Actividades primarias y de apoyo</i>	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
<i>Margen</i>	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
<i>Actividades Primarias:</i>					
Captación de recursos	SÍ	NO	SÍ	¿SÍ?	SÍ
Entrega de recursos	SÍ	NO	SÍ	¿SÍ?	NO
Producción	SÍ	NO	NO	NO	NO
Creación del producto	NO	SÍ	NO	NO	NO
Planificación	NO	SÍ	NO	NO	NO
Marketing	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Ventas	NO	SÍ	NO	NO	NO
Servicio posventa	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
Prestación de servicios	NO	NO	SÍ	SÍ	SÍ
<i>Actividades de Apoyo:</i>					
Recursos humanos	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Tecnología	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Actividad comercial	SÍ	NO	NO	NO	NO
Infraestructura	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Operaciones	NO	NO	SÍ	NO	SÍ
Abastecimiento	NO	NO	NO	SÍ	SÍ
<i>Clientes:</i>					
Demandantes de fondos	SÍ	NO	NO	NO	NO
Proveedores de fondos	SÍ	NO	NO	NO	NO
Otros clientes	NO	NO	NO	NO	NO

Fuente: Elaboración propia.

Todos los autores respetan la forma lineal de la cadena, así como la separación original que hizo PORTER de actividades primarias y de apoyo, pero no todos muestran el margen como parte de la cadena (BALLARIN).

Dentro de las actividades primarias, casi todos los autores incluyen la prestación de servicios (a excepción de BALLARIN y CAREY), y la entrega y captación de recursos (excepto CAREY, aunque no está claro que RODRIGUEZ ANTON lo haga, dada la ambigüedad

de los términos que utiliza). BARROSO, CAREY, CANALS, y de alguna forma RODRIGUEZ ANTON, introducen las actividades de marketing en este grupo. El modelo de CAREY es el que contempla mayor número de actividades primarias, aunque el sentido de varias de ellas no queda claro.

Los cinco autores estudiados incorporan como actividades de apoyo, de una u otra forma, la tecnología y los recursos humanos. Sólo BALLARIN no considera la infraestructura como actividad de la cadena. En los modelos de BARROSO y RODRIGUEZ ANTON aparece el abastecimiento como actividad de apoyo. Las operaciones figuran en BARROSO Y CANALS. BALLARIN es el único que clasifica las actividades comerciales dentro de este grupo de apoyo.

Por último, sólo BALLARIN incluye a los clientes en su modelo, divididos en demandantes y proveedores de fondos. No tiene en cuenta a otro tipo de clientes.

Las deficiencias de los modelos revisados hacen que éstos no representen adecuadamente la forma en la que las entidades de depósito crean valor. Sin embargo, no todo son defectos, ya que los autores analizados realizan valiosas aportaciones para la adaptación de la cadena genérica a la empresa bancaria, aportaciones que son tenidas en cuenta en el modelo que se propone a continuación. La definición de ese modelo parte del análisis de las actividades realizadas por las entidades de depósito, tarea que se emprende en el siguiente epígrafe.

3. PROPUESTA DE MODELO DE CADENA DE VALOR PARA LAS ENTIDADES DE DEPÓSITO

Como se dijo anteriormente, la cadena de valor es una forma de examinar todas las actividades relevantes que desempeña una empresa, para comprender el comportamiento de los costes y las fuentes de diferenciación. La cadena de valor es una representación del proceso de creación de valor por parte de la empresa.

Para construir un modelo de cadena de valor de las entidades de depósito hay que preguntarse cuál es la naturaleza de la actividad bancaria, es decir, en qué consiste el negocio bancario, qué funciones desarrollan los bancos. Para el cumplimiento de cada una de esas funciones los bancos tendrán que desarrollar determinadas actividades primarias, que podrán ser agrupadas según su función desempeñada; y de apoyo, que ayudan a la realización de las actividades primarias, de otras actividades de apoyo, o incluso a toda la cadena.

La distinción entre actividades primarias y de apoyo no siempre es fácil en las entidades de depósito. PORTER define las actividades primarias diciendo que son aquellas implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así

como la asistencia posventa (7). Pero en la empresa bancaria no hay manejo físico del producto, por lo que la definición de lo que es una actividad primaria es difícil. Un producto financiero no tiene realidad material. Más bien es un conjunto de procesos encargados de satisfacer una necesidad de un cliente. Se puede distinguir lo que son los procesos en los que consiste la esencia del producto, del resto de actividades que ha sido o es preciso desempeñar para que ese producto pueda ser ofrecido. Por ejemplo, posiblemente haya habido una investigación y desarrollo previos a la oferta del producto, la creación o adecuación de las aplicaciones informáticas, etc. Como actividades primarias, sin embargo, sólo se entenderán aquellas que forman parte del proceso esencial del producto, contemplándose como actividades de apoyo el resto: actividades de investigación y desarrollo, actividades relacionadas con los sistemas informáticos, etc.

Teniendo en cuenta las enumeraciones de actividades realizadas por las entidades de depósito que aparecen en el artículo 52 de la Ley 26/1988, de 29 de julio (8), en LUIS BARALLAT (9), en EDUARD BALLARIN (10), y en A. BERGÉS y P. SORIA (11), la propuesta que se ofrece aquí con respecto a las funciones que realizan los bancos en su proceso de creación de valor es la siguiente:

1. Intermediación financiera: se trata de canalizar los fondos excedentes de los ahorradores hacia los inversores. En adelante, denominaremos *intermediación* a esta función de las entidades de depósito.

2. Procesamiento de transacciones y provisión de medios de pago: los bancos ponen al alcance de sus clientes una serie de productos y servicios para que aquéllos puedan efectuar sus necesidades de transacciones, como domiciliaciones, giros contra cuentas corrientes, tarjetas de crédito y débito, transferencias, cheques de viaje, etc. A partir de aquí llamaremos *procesamiento de transacciones* a esta función realizada por los bancos.

3. Prestación de servicios de asesoría económica y otros servicios. Daremos el nombre de *prestación de servicios* a esta función de los bancos.

Cada una de estas funciones da lugar a un grupo de actividades primarias, intermediación, procesamiento de transacciones y prestación de servicios, como se verá más adelante.

La cadena de valor que se propone aquí tiene dos partes bien distintas (véase el gráfico 7).

(7) M. E. PORTER (1985), p. 38.

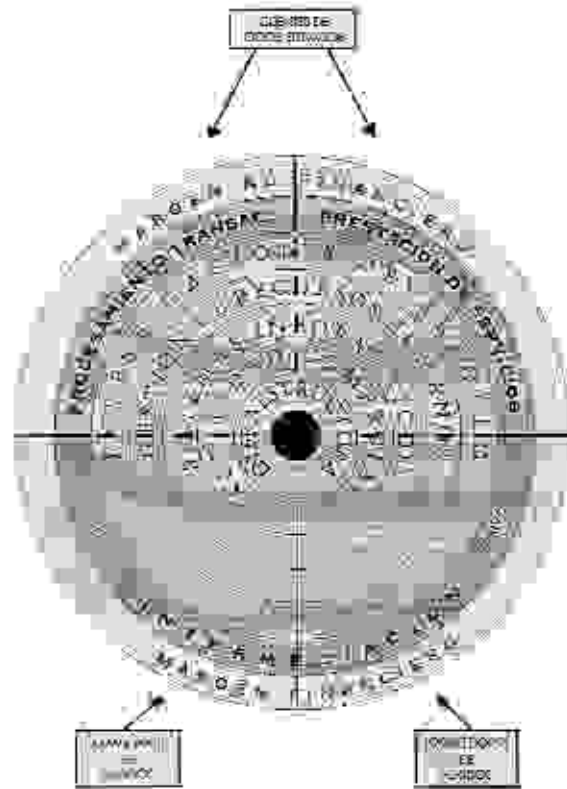
(8) La Ley 3/1994, de 14 de abril, modifica la Ley 26/1988, añadiéndole el Título V, dentro del cual está este artículo 52, que no se puede encontrar en la ley original.

(9) L. BARALLAT (1992), p. 24.

(10) E. BALLARIN (1987), p. 41.

(11) A. BERGÉS y P. SORIA (1993), p. 12.

Gráfico 7

Modelo circular de cadena de valor de las entidades de depósito

Fuente: Elaboración propia.

1.^a Las actividades primarias y de apoyo. De acuerdo con la enumeración de funciones desempeñadas por las entidades de depósito, se presentan tres grupos de actividades primarias: intermediación, procesamiento de transacciones y prestación de servicios. La intermediación a su vez ha sido dividida en dos partes: activo y pasivo. Las actividades de activo son las encargadas de la colocación de fondos entre clientes, mientras que las de pasivo consisten en la captación de recursos de clientes.

Una actividad es primaria si desarrolla directamente una de esas tres funciones. Una actividad es de apoyo si sirve de ayuda al desempeño de una actividad primaria, es decir, si colabora en la realización de una de las funciones de las entidades de depósito; o bien colabora con la ejecución de otra actividad de apoyo; o, finalmente, sirve de sostenimiento general de la cadena de valor. En este modelo aparecen las siguientes actividades de apoyo: infraestructura, actividad comercial, sistemas informáticos, gestión de recursos humanos e investigación y desarrollo. Más adelante se hará una descripción más detallada de las actividades de la cadena.

2.^a El margen. El margen total está compuesto por un margen financiero (12) y un margen no financiero.

En este gráfico se presentan también los distintos tipos de clientes de las entidades de depósito, siguiendo la propuesta de BALLARIN, aunque no forman parte de la cadena en sí. Hay unos clientes del negocio de intermediación, que dependiendo si son de activo o pasivo se denominan *demandantes de fondos* y *proveedores de fondos* respectivamente. Además están los clientes del procesamiento de transacciones, y por último los clientes de prestación de servicios. Estos dos últimos tipos de clientes han sido denominados de la misma forma: *clientes de otros servicios*, aunque debe quedar claro que si bien se presentan agrupados en un único cuadro, son realmente dos grupos perfectamente diferenciables (a pesar de que en ocasiones sea la misma persona o institución el cliente de ambos tipos de productos o servicios).

Merece la pena recoger aquí de nuevo una idea ya expuesta anteriormente: la cadena de valor de PORTER presenta una distribución lineal, porque las actividades primarias están ordenadas de izquierda a derecha, tal y como tendría lugar el flujo real de actividades: logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, y servicio.

Los autores que han propuesto adaptaciones de la cadena genérica a la empresa bancaria han mantenido tal distribución lineal. Sin embargo, en el sector bancario no existe un flujo tan claro de actividades, ya que la producción no consiste en la transformación de unos materiales, sino fundamentalmente en el manejo eficiente de información, como se dijo anteriormente.

Realmente no existe una precedencia absoluta entre las actividades de intermediación, de procesamiento de transacciones y de prestación de servicios. Es decir, en cierta forma no es necesario para realizar una de las tres facetas del negocio bancario que antes se haya realizado cualquier otra de las dos. Aunque la intermediación es el núcleo del negocio de la casi totalidad de las instituciones bancarias por su importancia tanto en el resultado como en la utilización de recursos, las demás actividades se pueden desarrollar de forma independiente (13).

Por otro lado, aunque a priori sí pudiera parecer que debería establecerse cierto orden entre los dos grupos de actividades en los que hemos separado la intermediación, de

(12) No es el *margen financiero* de la cuenta escalar de resultados, ya que este último no contempla costes de explotación, mientras que para el cálculo del margen al que se está haciendo referencia sí se tienen en cuenta esta serie de costes.

(13) Esta afirmación hay que tomarla con cierta precaución, ya que para llevar a cabo cierto tipo de operaciones relacionadas con el procesamiento de transacciones hay que mantener una cuenta a la vista en la entidad. En cualquier caso, aunque se mantenga la cuenta abierta, se puede hacer la provisión de fondos inmediatamente antes de ordenar la operación de que se trate (por ejemplo, una transferencia), de forma que la entidad no podría prestar esos fondos realizando la intermediación financiera.

suerte que la captación de fondos de clientes de pasivo precedería a la entrega de los mismos a clientes de activo, si se asumen ciertas hipótesis de trabajo que más adelante serán enunciadas, se puede abandonar totalmente tal idea de precedencia.

Por estas razones se ha dado forma circular a la cadena de valor de las entidades de depósito, expresando así de manera simbólica la no prelación de unos grupos de actividades sobre otros.

3.1. ACTIVIDADES PRIMARIAS

3.1.1. La intermediación financiera

Desde un punto de vista histórico, los banqueros se limitaban en un principio a ser depositarios de efectivo o materiales valiosos, a la vez que ofrecían a los clientes una serie de mecanismos facilitadores de determinadas operaciones mercantiles, cobrando unas comisiones por realizar esas labores. Pronto advirtieron los banqueros que no todos los depositantes necesitaban el dinero a la vez, pudiendo, por tanto, prestar los saldos ociosos cobrando un interés. Así surge la actividad de intermediación financiera, que fue convirtiéndose poco a poco en la labor más importante de la banca.

La ventaja de esta función de intermediación es la de captar una serie de recursos que no serían utilizados a menos que unas instituciones los tomasen como depósitos, pagando un interés, permitiendo así que estas mismas instituciones puedan prestarlos a cambio de otro tanto.

Para comprender mejor la intermediación, sería conveniente dividirla en dos grupos distintos de actividades: aquellas destinadas a la captación de recursos (pasivo) de clientes, llamados en este modelo, como se dijo antes, *proveedores de fondos*, y las encargadas de la colocación de recursos (activo) entre los clientes, denominados *demandantes de fondos*.

Una entidad podría realizar de forma eficiente ambos grupos de actividades, aunque no es lo común. Determinadas instituciones tienen facilidad para la captación de fondos. Otras realizan más eficientemente la inversión.

Por esto es muy normal que las instituciones acudan con cierta frecuencia al mercado interbancario, ya sea para conseguir los recursos que no logran o desean captar de clientes, o para invertir los fondos excedentes. La actuación de captación o inversión de fondos en el mercado interbancario no se puede equiparar a la actuación en el mercado de clientes, ya que en este último sí hay que seguir determinada política comercial: desarrollo de productos variados, publicidad, etc., algo innecesario en el primer mercado. Debe-

(14) E. BALLARIN (1987), pp. 45-46, habla de esta *desagregación de la cadena de valor* como una fuente de oportunidades de negocio.

mos suponer, pues, que el mercado interbancario tiene un carácter subsidiario frente a la verdadera intermediación, que se hace con los clientes.

Esa separación de actividades no es caprichosa (14), sino que sirve para explicar distintos comportamientos seguidos por las instituciones objeto de estudio, así como para el estudio del margen. Por ejemplo, en España las cajas de ahorros han hecho tradicionalmente su negocio en el pasivo, dada su proximidad a los proveedores de fondos (familias). Estos fondos no eran fácilmente colocables entre los clientes principales de activo, empresas, por lo que en parte eran llevados al mercado interbancario. La banca privada, por el contrario, ha hecho su negocio en el activo, captando parte de los recursos necesarios del mercado interbancario y colocándolos entre las empresas.

Una entidad de depósito puede tomar la decisión de conceder un préstamo incluso sin haber conseguido de clientes los recursos necesarios para ello. Desde un punto de vista teórico, una entidad podría dedicarse exclusivamente a una faceta de la intermediación, utilizando el mercado interbancario como fuente de recursos o como destino de los mismos. En cualquier caso, y aunque de hecho no se dé tal especialización extrema, es interesante analizar ambos lados de la intermediación de manera totalmente aislada, abandonando la idea de precedencia mencionada más arriba, lo cual no es óbice para que se estudien las relaciones existentes entre los dos lados de la intermediación. La utilización del mercado interbancario como *tabique de separación* entre las operaciones de activo y pasivo no es original, sino que se ha llevado a cabo por otros autores, aunque de diferente forma. Así, por ejemplo, lo hace J. COELLO Aranda en su estudio del mercado de depósitos a la vista en España (15):

Suponemos que existe separabilidad en las decisiones de activo y pasivo en las entidades financieras, por lo que, podemos estudiar de manera independiente el mercado de créditos y el de depósitos. Nuestro interés se centra en los mercados de depósitos donde las entidades financieras obtienen los fondos de los depositantes a cambio de una remuneración determinada por su tipo de interés y [suponemos en este estudio que] los invierten en el mercado interbancario.

3.1.2. El procesamiento de transacciones

En una economía desarrollada, la complejidad de las transacciones económicas da lugar a que se utilicen otros medios de pago distintos del dinero de curso legal. Los bancos y cajas son los encargados en mayor medida de crear o al menos proveer y gestionar esos medios de pago.

El sistema de pagos está formado por el banco emisor, por el conjunto de los diferentes tipos de entidades de crédito y por otras entidades financieras o de otros sectores que

(15) J. COELLO ARANDA (1995), p. 77.

son emisores de medios de pago o que tienen capacidad para captar y gestionar instrumentos líquidos computables como agregados monetarios. Todas estas instituciones tienen como finalidad intermediar en los pagos, aunque puedan también actuar por cuenta propia. La calidad y nivel de desarrollo del sistema de pagos dependen de la capacidad de las mencionadas instituciones para el desarrollo de sus respectivas funciones en relación con el mismo.

En el sistema de pagos destaca el papel desempeñado por las entidades de crédito, que pueden recibir fondos disponibles a la vista, y negociar con instrumentos financieros líquidos o cuasilíquidos. Estas entidades permiten la utilización de los diferentes medios de pago a través de las redes de oficinas bancarias, los instrumentos automáticos de disposición de dinero, con los terminales para realizar pagos con cargo a una cuenta disponible a la vista o a una tarjeta de crédito, o mediante la entrega de tarjetas de crédito propias (16).

3.1.3. La prestación de servicios

La denominación de este epígrafe, *la prestación de servicios*, no debe llevar a confusión. Tanto la intermediación como el procesamiento de transacciones comprenden servicios bancarios de diversa índole, como ya se ha visto. Bajo el término *prestación de servicios* se quieren incluir todos aquellos servicios que no han quedado recogidos en los dos apartados anteriores, muchos de los cuales suelen denominarse *servicios parabancarios*.

Por lo anteriormente dicho, este conjunto de actividades se configura como una especie de cajón de sastre, en el que caben todas las ofertas de los bancos que no sean intermediación o procesamiento de transacciones. Este factor caracteriza a la prestación de servicios como un conjunto muy heterogéneo de actividades, que responden a economías distintas. Realmente habría que haber creado un grupo de actividades para cada partida de servicios que respondieran a economías similares. Sin embargo, se ha optado por esta agrupación por dos razones: la primera es porque si se hiciera como se acaba de afirmar, el número de grupos de actividades primarias sería demasiado numeroso, lo que complicaría en gran medida la asignación de ingresos y sobre todo de costes; la segunda razón es porque la contribución de la prestación de servicios al margen de los bancos es pequeña en relación con la intermediación, por ejemplo, de manera que el sesgo en el análisis de la cadena que se pueda causar por agrupar actividades que responden a economías distintas es mínimo. De cualquier manera, si la institución que realice el análisis lo considera oportuno, puede segregar aquellos servicios que estime convenientes, creando nuevos grupos de actividades primarias, ya que la tendencia en el sector bancario lleva hacia una mayor importancia de los ingresos por prestación de servicios en la cuenta de resultados.

(16) Véase el término *Sistema de Pagos* en el Diccionario Enciclopédico Profesional de Finanzas y Banca.

Debido a la heterogeneidad de los servicios bancarios que quedan englobados en este apartado, es difícil hacer una clasificación satisfactoria de los mismos. Teniendo en cuenta las propuestas de diversos autores, como C. CONTRERAS y O. BUENO (17), M. GUTIÉRREZ VIGUERA (18), en relación con la innovación y el marketing de servicios bancarios; o J. M. SARABIA y C. LOPEZ (19), también en relación con nuevas áreas de actividades, se sugiere la siguiente clasificación de los servicios prestados por las entidades de depósito:

1. Servicios de asesoramiento.

Los bancos pueden ser unos consejeros especializados de sus clientes, ofreciéndoles un servicio de asesoramiento en materias relativas a estrategia empresarial, solvencia de clientes, control de riesgos, estructura de capital, fiscalidad, y materias similares, así como en situaciones especiales, tales como adquisiciones y fusiones, etc.

2. Servicios de gestión patrimonial.

Los bancos ofrecen un servicio de gestión del patrimonio personal de los particulares o de las empresas. La gestión del patrimonio suele incluir la oferta de instrumentos de inversión gestionados por la institución financiera directa o indirectamente, como acciones y renta fija, fondos de inversión, o seguros de prima única. En este grupo sólo entrarían las operaciones por cuenta de la clientela, salvo que las operaciones por cuenta propia tengan la finalidad ulterior de servir de oferta a la clientela. Así mismo, el banco puede asesorar al cliente cuando éste realice una emisión de valores, y también puede mediar en su colocación, e incluso asegurar la suscripción de emisiones.

Otro conjunto de actividades aquí incluidas son las relativas a la actuación del banco como depositario de valores representados en forma de títulos, o como administrador de valores representados en anotaciones en cuenta, así como el alquiler de cajas fuertes y en general todos los servicios de custodia.

Una clase especial de servicios que pueden incluirse en este apartado son los relativos a las operaciones específicas de cajas de ahorros con sección de monte de piedad. En esta sección se llevan a cabo pignoraciones, tasaciones y subastas, generalmente de alhajas.

3. Concesión de avales y garantías.

La concesión de avales y garantías tiene una consideración muy especial dentro de la prestación de servicios, debido a un factor diferencial crítico, que es la asunción de un

(17) C. CONTRERAS y O. BUENO (1995), p. 131.

(18) M. GUTIÉRREZ VIGUERA (1983), pp. 362-363.

(19) J. M. SARABIA y C. LOPEZ (1989), *Innovación Tecnológica en los Entornos Bancarios: Autoservicio*, V Congreso AECA, La Manga del Mar Menor (Murcia), septiembre, pp. 255-275. Esta ponencia se puede encontrar en su versión definitiva en E. BUENO y J. M. RODRIGUEZ, eds. (1990), pp. 147-165.

riesgo. Cuando una entidad financiera concede un aval asume un riesgo, de tal manera que, si el avalado resulta fallido, la entidad tendrá que hacer frente con sus fondos a la garantía. Desde ese momento, el avalado queda obligado frente al banco como si se tratara de un crédito que el banco le hubiera concedido.

Cabría la posibilidad de incluir el aval dentro de la intermediación, como un activo, ya que presenta características muy similares a cualquier crédito. Sin embargo, se ha optado por no hacerlo así debido a que no hay cesión de fondos, por lo que no se da la verdadera intermediación. En cambio, si se tuviera que cubrir el riesgo de manera efectiva, a partir de ese momento la operación tendría la consideración de intermediación-activo.

4. Otros servicios.

Las entidades de depósito prestan determinados servicios no incluidos en los apartados anteriores, con la intención de rentabilizar adecuadamente su red comercial. Dentro de este grupo se encuentran:

- El arrendamiento financiero, en lo que concierne al alquiler del bien, no su financiación.
- Las operaciones de seguro: seguros hipotecarios, de vida y accidentes, de responsabilidad civil, de asistencia sanitaria, etc.
- Los servicios inmobiliarios: información sobre inmuebles, compraventa de inmuebles, tasaciones inmobiliarias, etc.
- Ventas al consumidor: ventas por catálogo, agencias de viajes, etc.

La prestación de estos servicios no puede ser considerada como parte del negocio bancario puro, prueba de lo cual es que en la mayoría de ocasiones estos servicios no pueden ser prestados directamente por una entidad de depósito, sino por otra sociedad especializada (los seguros, por ejemplo). Por lo tanto, los servicios ofrecidos por el banco provienen frecuentemente de sociedades filiales, o de otras sociedades con las que se mantienen acuerdos especiales, no sólo por razones de imposibilidad legal, sino por motivos económicos y organizativos. La oferta al cliente se realiza desde la misma red comercial del banco y en ocasiones dentro de un paquete complejo de productos o servicios financieros y no financieros, de tal suerte que el cliente no suele percibir la diferencia entre aquellos productos creados por la entidad y aquellos en los que actúa una tercera sociedad.

3.2. Actividades de apoyo

3.2.1. *Infraestructura*

Como señala PORTER, la infraestructura sirve de apoyo, generalmente, a la cadena completa y no a actividades individuales, siendo por lo tanto difícil asociar estas activi-

dades de infraestructura con otras actividades específicas. Aquí se incluye la administración general, planificación, gestión de calidad, etc.

3.2.2. *Gestión de recursos humanos*

Consiste en las actividades de búsqueda, contratación, formación y gestión del personal. En este caso es posible detectar actividades que se pueden asociar directa o indirectamente a una u otra categoría de actividades primarias, aunque hay otras actividades que son asociables sólo a actividades de apoyo general de la cadena.

3.2.3. *Investigación y desarrollo*

Se puede dividir este grupo de actividades en dos partes (20): el desarrollo de las llamadas innovaciones tecnológico-financieras, relacionadas con equipos y sistemas, que generalmente no se realiza por el sector, sino por empresas especializadas (aunque contando, sin duda, con las exigencias y especificaciones de la empresa bancaria), como cajeros automáticos, y el desarrollo de innovaciones financieras puras, que responden a un planteamiento estrictamente financiero. Cuando se desarrolla un nuevo producto, se entiende generalmente que las actividades correspondientes apoyan a todo el producto, no a actividades concretas de su oferta.

3.2.4. *Sistemas informáticos*

Grupo de actividades que comprenden la adquisición de equipos y programas informáticos, el desarrollo de sistemas informáticos, su mantenimiento, la gestión de la información y las comunicaciones, etc.

3.2.5. *Actividad comercial*

Una parte de la actividad de marketing y ventas de la empresa pertenece a la categoría de actividad primaria, en lo referente a atención y venta al cliente, etc. Sin embargo, las instituciones financieras realizan otro tipo de actividad comercial, que sirve de apoyo a la generación de valor, como sería todo lo relativo a marketing institucional, política de comunicación con el cliente, publicidad y promoción, etc., actividades que deben ser incluidas en este grupo de apoyo.

En cuanto al grupo de actividades de abastecimiento, se ha optado por no incluirlo. El abastecimiento comprende todas las actividades relativas a la adquisición de inmovilizado, así como de materias primas y toda clase de *inputs* para la empresa. El control del abastecimiento tiene gran importancia para la empresa industrial, pero en los bancos es difícil que las actividades de compra tengan tanto impacto en la posición competitiva de la empresa, salvo en lo que se refiere al inmovilizado, y especialmente a los sistemas in-

(20) Véase el estudio que hace J. M. RODRIGUEZ ANTON (1990), pp. 160-185.

formáticos de la empresa, cuya gestión queda recogida en el grupo de actividades denominado *sistemas informáticos* (21).

Cada institución financiera debe llenar de contenido esos grupos de actividades, tanto primarias como de apoyo, que se han definido. El procedimiento de definición de actividades es importante, y debe llevarse a cabo con cuidado, aunque con el tiempo se podrá ir mejorando el sistema, hasta llegar a una definición de actividades que refleje adecuadamente la creación de valor por la empresa, y se adecue a los requisitos de detalle de información fijados.

4. CONCLUSIONES

En este artículo se revisan críticamente distintos modelos de cadena de valor para las entidades de depósito, y a pesar de que los respectivos autores dan pocas explicaciones, se destacan sus principales deficiencias, que motivan la propuesta de un modelo propio que refleje adecuadamente la forma en la que las entidades de depósito crean valor. Entre las principales deficiencias se destacan las dos siguientes:

a) En primer lugar, se mantiene la forma lineal de la cadena de PORTER, lo cual puede indicar que la producción en las entidades de depósito sigue un orden de izquierda a derecha, pasando por los distintos grupos de actividades primarias. Sin embargo, como se ha mostrado en el artículo, esto no es así necesariamente.

b) En segundo lugar, la definición de los grupos de actividades primarias no parte de un análisis exhaustivo de las funciones que se desempeñan en el seno de estas instituciones, salvo alguna excepción.

El modelo propuesto solventa estas deficiencias de la siguiente manera:

Se establece un modelo no lineal, sino circular, representando de manera simbólica el hecho de que las entidades de depósito crean valor a través de varios grupos de actividades que no exigen un orden de precedencia entre ellos. Sin embargo, hay que hacer notar que dentro de un grupo en concreto existen procesos en los que las actividades correspondientes se deben realizar en un orden preciso (por ejemplo, antes de depositar dinero en una cuenta hay que abrirla).

La definición de las actividades primarias se lleva a cabo a partir del estudio de las funciones que conforman la producción de este tipo de entidades. Así, se establecen cuatro grupos de actividades primarias, que son la intermediación-activo, la intermediación-pasivo, el procesamiento de transacciones y la prestación de servicios.

(21) J. M. RODRIGUEZ ANTON (1990), pp. 135-144, analiza detalladamente a los proveedores bancarios, su poder de negociación, etc.

Por otro lado, la compra de inmovilizado se puede incluir en infraestructura.

Este modelo puede ser de gran ayuda, por ejemplo, para la puesta en práctica de un sistema de gestión basado en las actividades (ABCM), ya que se establece la estructura conceptual a través de la cual se podrán definir actividades, sus costes, sus medidas de ejecución, los inductores de los costes, así como los eslabones entre actividades y las interrelaciones con otras unidades de negocio.

5. BIBLIOGRAFÍA

- BALLARIN, E. (1985), *Estrategias competitivas para la Banca*, Ariel, Barcelona.
- BALLARIN, E. (1987), *La transformación del negocio bancario, papeles de economía española. Suplementos sobre el sistema financiero*, n.º 17, pp. 39-48.
- BALLARIN, E. (1988), *Distribución de servicios financieros en España: Implicaciones competitivas, papeles de economía española. Suplementos sobre el sistema financiero*, n.º 21, pp. 145-156.
- BARALLAT, L. (1992), *La banca española en el año 2000. Un Sector en transición*, Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid.
- BARROSO CASTRO, C. (1993), *Marketing y planificación estratégica en la banca: una aproximación a la cadena de valor*, V Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Sevilla, 7, 8 y 9 de octubre.
- BERGÉS, A. y SORIA, P. (1993), *La empresa bancaria y la moderna teoría financiera, perspectivas del sistema financiero*, n.º 42, pp. 11-23.
- BUENO, E. y RODRIGUEZ, J. M., eds. (1990), *La banca del futuro*, Pirámide, Madrid.
- BUENO, E. y RODRIGUEZ, J. M., eds. (1995), *La banca del futuro. Un desafío para el 2000*, Pirámide, Madrid.
- CANALS, J. (1990), *Estrategias del sector bancario en Europa. El reto de 1993*, Ariel Economía, Barcelona.
- CAREY, T. P. A. (1989), *Banks and Marketing, The International Journal of Bank Marketing*, vol. 7, n.º 3, pp. 8-13.
- COELLO ARANDA, J. (1995), *El Mercado de Depósitos a la Vista en España: Bancos vs. Cajas de Ahorro*, *Revista Española de Economía*, vol. 12, n.º 1, pp. 75-88.
- CONTRERAS, C. y BUENO, O. (1995), *Productos y Servicios Financieros en el Sistema Bancario*, en E. Bueno y J. M. Rodríguez, eds. (1995), pp. 129-142.
- GUTIÉRREZ VIGUERA, M. (1983), *Economía y gestión de la empresa bancaria*, Ed. Revista de Derecho Privado, Serie Monografías, Madrid.
- INSTITUTO SUPERIOR DE TÉCNICAS Y PRACTICAS BANCARIAS (1992), *Diccionario Enciclopédico Profesional de Finanzas y Banca*, I.S.T.P.B., Madrid.
- PORTER, M. E. (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press, Nueva York.
- RODRIGUEZ ANTON, J. M. (1990), *La banca en España. Un reto para 1992*, Pirámide, Madrid.
- SARABIA, J. M. y LOPEZ, C. (1990), *Innovación Tecnológica en los Entornos Bancarios: el Autoservicio*, en E. BUENO y J. M. RODRIGUEZ, eds. (1990), pp. 147-165.