

El día después de las fusiones financieras



RAFAEL ANDRÉS SOLER

Consejero delegado de UGH España, UGH México y Proyecta Inmo Broker

Un responsable de una entidad inmersa en uno de los procesos de concentración que hoy se multiplican en el sistema financiero español explica que los acuerdos de fusión entre entidades implican una clara complejidad en tanto que conseguir aunar voluntades e intereses dispersos en un único proyecto. Y que lo más laborioso es el proceso de integración iniciado a continuación de los acuerdos de fusión, pues se trata de definir y unificar procesos, equipos diversos, canales de comunicación, tecnología; pero sobre todo se trata de conciliar las distintas culturas y filosofías de trabajo, que se encuentran muy arraigadas en cada una de las estructuras que son objeto de unión.

En cualquier caso, hoy en día no se puede entender cualquier tipo de proceso de integración sin la necesaria e imprescindible solución tecnológica de información (TI) que, además de favorecer e impulsar la comunicación multicanal con los clientes, debe constituir una plataforma que otorgue el soporte necesario de los nuevos modelos de negocio a los que se encuentran abocados.

Es aquí donde las empresas de servicios de externalización de tecnología y procesos (*outsourcing* operacional) tienen el reto de servir de punto de apoyo y guía en la planificación,

así como de puesta en marcha de este tipo de procesos; orientando y participando activamente con las entidades en la consecución de cada una de las fases que se ejecutan.

Como diría mi interlocutor financiero, "la época en la que la actividad consultora respondía a la mera elaboración de un plan de diseño y cronograma de puesta en marcha de un proceso de negocio, está agotada". Hoy se buscan soluciones prácticas, a la medida de la realidad de cada entidad, bajo una perspectiva de eficacia

Las entidades están en la obligación de revisar de forma continuada su modelo de negocio

En su consecución, de eficiencia en sus resultados y de calidad en cuanto a la percepción de toda la organización. Dicho de otra manera, el modelo resultante debe responder de forma satisfactoria a las necesidades demandadas, tanto por los servicios centrales, como por la red de oficinas, siempre en consonancia con las decisiones estratégicas establecidas y que responden al nuevo entorno al que la crisis económica nos está llevando.

La externalización no es solo una decisión motivada de un presupuesto financiero para reducir costes. Es algo más. Hay que definir los límites y el alcance de los procesos externalizables, siendo lo más amplios posible. Todo lo que no sean decisiones de negocio y estrategias bancarias deben dejarse a profesionales del sector servicios, posibilitando que toda la estructura organizativa de las nuevas entidades salidas de la fusión dediquen su tiempo a dar valor a la empresa como banco.

Y hay que exigir a este nuevo perfil de sociedades de *outsourcing* una capacidad suficiente para implementar los nuevos procesos de manera rápida y eficiente; con una clara vocación en la anticipación a las necesidades de planificación y reingeniería que demande cada nueva situación que aparezca.

Es un error consagrar la inmutabilidad de los modelos de negocio. Bien al contrario: Las entidades, como cualquier otra empresa con vocación innovadora, están en la obligación de revisar de forma continuada su modelo de negocio y deben estar acompañadas por empresas de servicio que sean capaces de evolucionar con ellas hacia una gestión más eficaz y eficiente, sobre las bases de la confianza y un conocimiento de la operativa.

Otro aspecto fundamental, como garantía del éxito de la actividad de externalización, viene dado por la capacidad de involucrarse en la realidad de cada entidad financiera, aportando buenas dosis de creatividad junto con la absoluta implicación en su implementación y puesta en marcha, participando y formando parte del engranaje futuro de estas nuevas empresas financieras. Por ello es importante que en esta fase de encuentro entre los diferentes directivos de las cajas que están conformando estos nuevos bancos, exista una participación activa de estas empresas externas de BPO y no esperar al final, ya que es el momento oportuno para ir transfiriendo conocimiento y evitar diseñar departamentos y funciones inútiles en el futuro.

En definitiva, se ha abierto una carrera de fondo en la que el sector financiero debe lograr una reestructuración acorde a las nuevas demandas del mercado y del regulador; corrigiendo los errores del pasado y generando una necesaria confianza que constituya el motor de la recuperación socioeconómica. Para conseguirlo es imprescindible una rápida adecuación de su actividad bajo unos parámetros de eficiencia y calidad en sus estructuras organizativas y actividad diarias, que contribuyan a una modernización eficiente y de calidad del servicio financiero.

“Todo lo que no sean decisiones de negocio y estrategias bancarias deben dejarse a profesionales del sector servicios”

Pepinos, errores y libre circulación de mercancías



HELMUT BROKELMANN

Socio de Martínez Lage, Allendesalazar & Brokelmann

A mediados de mayo las autoridades sanitarias alemanas detectaron un número elevado de pacientes con Síndrome Hemolítico Urémico en su territorio. Aunque esto parecía estar causado por una variedad especialmente virulenta de la bacteria *E.coli*, se desconocía de qué forma la bacteria había llegado al ser humano. Sin embargo, el 26 de mayo la senadora de Hamburgo Cornelia Prüfer-Storcks señaló que los responsables eran "de forma indudable" (*eindeutig*) los pepinos españoles. A partir de ese momento, además de Alemania, diversos Estados miembros de la UE, como la República Checa, Francia, Austria o Bélgica, prohibieron la venta de pepinos españoles, ordenaron su retirada del mercado o difundieron informaciones que tuvieron un efecto similar. Incluso la Comisión Europea señaló ese mismo día en su página web a los pepinos españoles como los responsables del brote infeccioso, aunque al día siguiente reconocía en una rueda de prensa que se precipitó, y que

no podía descartarse que hubiera otras causas, incluido el transporte o almacenaje.

Las autoridades españolas protestaron, con mayor o menor fortuna, en diversas ocasiones. En cualquier caso, con el paso de los días, las acusaciones contra los productos españoles fueron perdiendo fuerza y a solicitud de las autoridades españolas, el 2 de junio la Comisión Europea cerró todas las alertas contra los pepinos españoles y las autoridades alemanas reconocieron su error.

Las consecuencias de estas acusaciones han sido desastrosas. Los daños no se limitan a las pérdidas económicas directas -que se cifrarían según los medios en cientos de millones de euros-, sino que los perjuicios se extienden irremediablemente a la reputación de los productos españoles, perjuicios que tardarán tiempo en desaparecer. Todavía queda bastante por saber sobre cómo puede haberse producido esta cadena de errores, pero algunas preguntas van cobrando forma. ¿Cómo ha podido ocurrir esto en la Unión Europea? ¿No existen acaso unas

normas que garanticen el funcionamiento del mercado interior y la libre circulación de mercancías frente a las medidas unilaterales de los Estados miembros? Lo cierto es que tales normas existen, y las informaciones disponibles sugieren que dichas normas po-

¿Cuáles pueden ser las consecuencias para los responsables? Puede que pocas, si nadie lo remedia

A la vista de que las indemnizaciones de la UE son insuficientes, merece la pena intentarlo

drían haberse infringido. El Tratado sobre el Funcionamiento de la UE garantiza la libre circulación de mercancías y solo permite que los Estados restrinjan este derecho en casos excepcionales. Cierto, en virtud del princi-

pio de precaución y con arreglo a las normas establecidas en el Reglamento CE 178/2002, los Estados miembros pueden restringir la libre circulación de determinados productos para proteger la salud pública. Para ello no es necesario disponer de información concluyente, pero sí es preciso que existan indicios fundados.

Ahora bien, ¿se disponían en este caso de suficientes datos para proceder como se ha hecho? ¿Puede considerarse adecuada la información difundida, sobre todo a la vista de lo que la jurisprudencia ha denominado la hipersensibilización de los consumidores ante determinadas alertas? La información disponible sugiere lo contrario. Entonces, ¿cuáles pueden ser las consecuencias para los responsables de los daños causados? Puede que pocas, si nadie lo remedia. Las autoridades españolas no parecen dispuestas a entablar acciones contra las autoridades alemanas una vez que en Bruselas parece haberse llegado a un acuerdo sobre unas ayudas cuyo montante, plazos y beneficiarios toda-

vía no están claros. ¿Y los particulares? Conforme al principio de la responsabilidad patrimonial de los Estados miembros por las infracciones del Derecho de la UE, desarrollado en la jurisprudencia del Tribunal de Justicia de Luxemburgo, los particulares no están desprovistos de instrumentos para hacer valer sus derechos. Aunque una reclamación de este tipo no estaría exenta de dificultades: No basta con cualquier infracción, sino que ésta tiene que ser suficientemente caracterizada, ni basta con la infracción de cualquier norma, sino solo de aquellas destinadas a proteger a los particulares. Pero a la vista de que las indemnizaciones ofrecidas por las instituciones de la UE son manifiestamente insuficientes merece la pena intentarlo y desde luego no sería la primera vez -que se lo pregunten a los armadores españoles perjudicados por la Merchant Shipping Act británica o al importador de cerveza francés Brasserie du Pêcheur que se encontró con la barrera de la Ley de Pureza alemana del año 1516-.