

**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN**

**ESTRATEGIA PARA LA REESTRUCTURACIÓN INTEGRAL DE
HSBC PRIVATE BANK MÉXICO**

SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

ACTUARIO

PRESENTA

CARLOS ALBERTO LARRONDO SCHOELLY

ASESOR: LIC. GERARDO ROLDÁN CEBALLOS

JUNIO 2006.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Índice

Introducción.....	3
Capítulo 1.	
Estructura de HSBC Private Bank en México e internacionalmente.	
1.1 Objetivo.....	6
1.2 Casa de Bolsa Bital.....	6
1.3 HSBC Private Bank.....	8
1.4 HSBC Private Bank México y su problemática actual.....	11
1.5 Conclusiones.....	13
Capítulo 2.	
Análisis de la problemática de tener dos diferentes estructuras en HSBC Private Bank mundialmente.	
2.1 Objetivo.....	15
2.2 Criterios de operación en México.....	17
2.3 La nueva estructura y sus manuales de operación.....	19
2.4 Estructuras duplicadas y obsoletas en la nueva forma de operación..	21
2.5 Los nuevos objetivos.....	22
2.6 Conclusiones.....	36
Capítulo 3.	
Propuesta para reestructurar HSBC Private Bank México.	
3.1 Objetivo.....	38
3.2 Aplicación. Una nueva alternativa.....	38
3.3 Aplicación. Los nuevos puestos.....	42
3.4 Aplicación. Relaciones de sinergia con los diferentes segmentos.....	46
3.5 Consideraciones al problema de reubicación de personal.....	47
3.6 Control.....	48
3.7 Evaluación.....	49
3.8 La anterior y la nueva estructura.....	53
3.9 Variables y escenarios....	55
3.10 Conclusiones.....	62
Conclusiones Generales.....	64
Bibliografía.....	66

Introducción.

En Octubre 2001, HSBC Group PLC., la institución financiera más grande del mundo en términos de penetración de mercados, y la segunda en términos de activos bajo su manejo¹, con más de 10,000 oficinas en setenta y seis países, toma formalmente control de Banco Bital, y con ello inicia una nueva etapa de cambios y reestructura a todos los niveles, en todas las áreas de la institución.

HSBC Group internacionalmente maneja todos sus servicios financieros dividido y segmentado en 6 grandes grupos:

PFS (*Personal Financial Services*), que es el área encargada de banca menudeo,

Corporate dedicada a grandes corporativos,

Comercial Banking, que abarca la pequeña y mediana empresa,

Investment banking and markets, relaciones con fondos institucionales y opciones *offshore* (inversiones en moneda distinta a la local, muchas veces manejadas en otro país distinto al origen),

Private Banking, personas físicas con él más alto nivel económico,

Diverse, que ocupa seguros, fianzas, fideicomisos, afore (en el caso México), y otras.

A partir de la compra de Bital, por parte de HSBC Group, surge la necesidad de adaptar las áreas del banco a la nueva estructura al nivel internacional del grupo, el proceso inicia en 2001, y actualmente llega a su última etapa, con la incorporación de Private Bank.

Private Bank en México toma su estructura inicial de lo que anteriormente fue la Casa de Bolsa Bital, con el reto de modernizarla adaptarla a las nuevas necesidades, y lo más importante de todo: hacerla crecer en activos, clientes y rentabilidad.

El área de Private Bank mundialmente sólo funciona en una veintena de países, y en una primera instancia no se consideró necesaria su instalación en México de la misma, modificándose esta perspectiva poco tiempo después, ante la masa de clientes potenciales, tanto mexicanos como extranjeros que habitan en el país, así como la cercanía con los Estados Unidos de Norteamérica, lo cual la hacía el trampolín esencial para las operaciones con Nueva York y Miami, dos bastiones muy importantes de Private Bank en los Estados Unidos, y con relaciones muy estrechas de negocios de todo tipo en México.

1. BLOOMBERG. *Bullets & Statistics for 2004*. Bloomberg information systems. (www.bloomberg.com, 2004)

HSBC Private Bank internacionalmente funciona como una entidad concentradora y única en cada país que se encuentra, es decir todas las operaciones se realizan en cada país en un solo lugar donde se concentra toda la estructura necesaria de Private Bank, promotores, atención al cliente, mesa de capitales, mesa de dinero, operaciones de fondos, administración de los mismos, principalmente.

En México, Casa de Bolsa Bitel, funciona de manera desconcentrada, es decir diversas sucursales, y las llamadas “casitas” que son sucursales de la casa de bolsa sin ningún tipo de publicidad o membrete para mantener un alto grado de confidencialidad, con la operación de las mesas de dinero, capitales, fondos, etc. localizada en otros tantos edificios, en diversas entidades del país.

La problemática actual de esta área es amplia y diversa, y la necesidad de fusionar e integrar HSBC Private Bank México a los estándares internacionales del grupo es imperativa, por lo cual es indispensable contar con un plan adecuado para realizar este cambio. El plan debe considerar diversos aspectos, tanto los de carácter económico de las operaciones en México, como los de la estructura organizacional, su instrumentación, administración y aplicación. Se deberá tomar en cuenta que un cambio radical en la forma actual de operación de HSBC Private Bank México, tendrá repercusiones inmediatas en su rentabilidad, ya que no se tiene la masa crítica de clientes de alto perfil y rentabilidad como para mantenerla operando en números negros, con únicamente este tipo de clientes.

Por otro lado, la Dirección General Internacional ha fijado una fecha límite para lograr este cambio, y adecuar la estructura, de tal manera que debe de ser financieramente autosuficiente en un plazo no mayor a cinco años, con el perfil de ejecutivos y clientes solicitado mundialmente, y adicionalmente en un plazo no mayor a ocho años debe tener los márgenes, y utilidades de operación, de sus contrapartes internacionales.

Como se puede observar, el cambio representa un reto muy grande donde se habrán de tomar en cuenta diversas dificultades, que incluyen, pero no se limita a: capacitación del personal actual, adelgazamiento de la infraestructura, aspectos legales, tanto de índole fiscal como laboral, así como del tipo de regulaciones, ya sea en la forma de leyes, o como circulares y similares, tanto las emitidas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Banco de México, como por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Adicionalmente, se tendrá que idear la forma de compartir clientes, y obviamente utilidades con las contrapartes en el resto del mundo, ya que en muchos casos la captación de un cliente mexicano por parte de Miami, Nueva York, Suiza y Jersey principalmente, se logra gracias al apoyo de HSBC Private Bank México, pero las ganancias obtenidas por este apoyo se quedan íntegramente en el país que cerró al cliente, lo cual a todas luces no es equitativo, y podría ayudar a conseguir la rentabilidad requerida en México.

Se tendrá que determinar la forma que operarán las diferentes mesas, tanto la de capitales, como la de dinero, ya que en la actualidad la mesa mexicana sólo permite operar instrumentos emitidos en México, mientras que para poder operar instrumentos globales, es decir, emitidos fuera del país, es necesario contactar a la mesa en Nueva York o Miami, con la consiguiente fuga de la utilidad a otros países, mientras que el cliente es operado y atendido en México, asimismo tendrán que diseñarse y adecuarse nuevos fondos de inversión, que cumplan con las utilidades requeridas, la legislación vigente y se adapten a las necesidades actuales de los clientes en cuestión, así como para de tratar de atraer a clientela extranjera, para que inviertan en mercados emergentes directamente, en la moneda local. En este punto es muy importante señalar la necesidad de crear productos estructurados denominados en moneda nacional, para poder incluir en los actuales portafolios de inversión.

La planeación que se instrumente deberá ser congruente con la actual realidad de HSBC Private Bank México, y aplicable dentro de los parámetros requeridos, con miras a crear una nueva estructura más eficiente y no sólo concentrada a destruir la actual y cambiarla por una nueva.

El presente estudio tendrá como principal objetivo, presentar una alternativa para cumplir con los objetivos estratégicos de HSBC Private Bank, en el plazo dado, siempre en estricto apego a las normatividades internas y externas, tratando que el proceso creado, sea en la medida de lo posible lo más terso, para evitar pérdidas innecesarias en cualquier aspecto, llámese personal o clientes de la propia institución.

El primer capítulo abordará los antecedentes que ya se comentaron, y que motivaron la necesidad de la reestructura, haciendo un breve análisis retrospectivo, mismo que verá reflejado sus primeras conclusiones, en forma de un eje de solución apoyándose en la planeación estratégica, en el segundo capítulo, y finalmente la aplicación práctica y desarrollo de escenarios en el tercero, contemplando nuevas estructuras, correcciones a las anteriores, y métodos de control y evaluación de las mismas.

Capítulo 1.

Estructura de HSBC Private Bank en México, e internacionalmente.

1.1 Objetivo.

Resumen histórico de la formación de HSBC Private Bank en México, así como una breve descripción de los sistemas y formas de trabajo usadas por HSBC en México y en otros países para el manejo de Private Bank.

1.2 Casa de Bolsa Bital.

Casa de Bolsa Bital nace en 1991, de lo que fuera la estructura de Casa de Bolsa Prime. Ante el proceso de reprivatización de los bancos durante el sexenio de Carlos Salinas de Gortari, la adquisición de Banco Internacional, Casa de Bolsa Prime y Fianzas México, por parte de un grupo de accionistas mexicanos como principales socios capitalistas, da lugar a la creación de Grupo Financiero Bital, el cual tiene durante los siguientes cinco años, un amplio proceso de expansión e inyección de capital, con el cual se consiguió contar con una plataforma tecnológica ampliamente superior a la de sus contrapartes nacionales, la cual aunada a una intensa campaña publicitaria y una rápida expansión en su número de sucursales, trajo consigo una base de clientes superior a cinco millones de clientes, posicionándose en este breve lapso como el tercer banco más grande de México medido en su número de clientes, y el quinto por el valor de sus activos.²

Sin embargo, este vertiginoso crecimiento no fue igual para todas las subsidiarias del grupo, entre ellas Casa de Bolsa Bital. La estructura de su antecesora Casa de Bolsa Prime, no fue mayormente afectada, y por lo tanto su crecimiento potencial fue rápidamente suprimido, y registró una baja considerable de competitividad entre las principales casas de bolsa del país. La infraestructura tecnológica de la Casa de Bolsa a diferencia del banco sufrió muy pocas modificaciones, lo cual hizo que se hiciera muy anticuada en muy poco tiempo. Por otro lado la inversión en capital humano, en la forma de expansión del número de plazas o capacitación del personal, fue prácticamente nula durante el período de mayor expansión del Grupo.

La mayor parte de los procesos no se encontraban regulados en forma alguna, lo cual hizo que la empresa se convirtiera en un ente regulado únicamente por la opinión de su director en turno, lo cual fomentaba toda clase de nepotismos y compadrazgos entre el personal contratado, con intereses muy distintos al de hacer crecer a la empresa.

2. INFOSEL. *Resumen de columnas*. Servicios de información Infosel. (Servicios a suscriptores 2003)

Durante este período fueron bastante comunes las faltas de consideraciones éticas por parte del personal, lo cual ocasionó fuertes quebrantos y daños patrimoniales a la Institución, y al no contar con una estructura bien definida pocas veces lograron ser detectadas o evitadas este tipo de conductas.

Al no contar con una dirección bien definida la Casa de Bolsa, la base de clientes no se amplió sino todo lo contrario: se contrajo hasta ser en su mayor parte, un ente encargado de la custodia y operación de los activos invertidos en las cuentas de los accionistas del Grupo, y los empleados encargados de operarlas se convirtieron más en personal dedicado únicamente a cuidar los intereses de los directores y consejeros del grupo, que en promotores de crecimiento de la empresa.

La Casa de Bolsa aún siendo parte del Grupo, tenía a su personal con condiciones y contratos laborales radicalmente distinto a los del demás personal de las otras filiales. Mientras en el Banco los sueldos para puestos iguales, eran básicamente los mismos, y la estructura de puestos era bastante definida, en la Casa de Bolsa los sueldos respondían a toda clase de consideraciones como favoritismos, compadrazgos, siendo la eficiencia del empleado la menor de estas consideraciones. Constando el ingreso del empleado de una parte fija y una variable, eran aún más notorias estas diferencias en la parte variable del ingreso, ya que no había forma eficiente alguna de medir el desempeño del empleado, y por lo tanto estaba sujeta totalmente a la apreciación subjetiva de director encargado de aplicarla. Por otro lado, se contaba con plazas para funciones ficticias, o áreas encargadas de duplicar las funciones realizadas por parte de personal del banco básicamente; sirva de ejemplo: se contaba con un propio departamento de recursos humanos, siendo que ya existía uno en el grupo, lo que hacía que se tuvieran que integrar dos expedientes para el mismo empleado, los procesos tenían que ser validados por dos áreas distintas, etc. Por otro lado todo este proceso duplicado carecía de importancia ya que la mayor parte de las contrataciones hechas dependían del director en turno, y en las cuales no existía mayor proceso de selección que la decisión personal del mismo director de contratarlo.

La Casa de Bolsa al contar con este tipo de clientes, siendo en su mayoría accionistas y consejeros del mismo Grupo, exigían condiciones preferenciales en cuanto al cobro de comisiones y tarifas que cualquier otro cliente, lo que ocasionó que la rentabilidad de las operaciones fuera mucho menor, y en algunos casos inferiores al costo que causaban a la Casa de Bolsa. Todo esto impactaba en forma negativa en las utilidades obtenidas, lo cual propiciaba repentinos golpes de timón en la dirección de la Casa de Bolsa, reflejados usualmente como reducciones inmediatas en los gastos, llámese reducción del personal. Esto a su vez generaba un círculo vicioso, ya que el personal despedido en muchas ocasiones se llevaba su

experiencia junto con la cartera de clientes externos que pudo hacer durante su estancia, propiciando que se llenaran las vacantes con gente nueva y sin capacitación, y en muchos casos sin cartera de clientes que explotar.

Toda esta situación demuestra claramente que el interés de los accionistas en la Casa de Bolsa como negocio, era totalmente secundario, y que su aportación a los ingresos del Grupo era irrelevante siendo en aquel entonces inferiores al 3% de los ingresos totales del grupo. Su interés era en su mayor parte, una forma de mantener un ingreso por pequeño que fuera dentro de la Institución, al manejar sus propias acciones de Grupo Financiero Bital en su propia Casa de Bolsa. Cabe mencionar que al ser vendido el Grupo, casi la totalidad de los accionistas se llevo sus activos a otras instituciones financieras.

1.3 HSBC Private Bank.

HSBC Plc. es la empresa número once por el valor de capitalización de sus activos, y el tercer banco más grande bajo los mismos parámetros, con un valor de mercado superior a los US\$180,000 millones, sólo superado por Bank Of America con US\$187,000 millones, y Citigroup con \$243,000 millones.³

El grupo HSBC cuenta con 9,800 oficinas en setenta y siete países, con activos de clientes bajo su manejo superiores a los US\$1.277 billones, divididos en los siguientes segmentos:⁴

-PFS (*Personal Financial Services*), dedicado a la banca comercial, ofrece un amplio rango de productos para clientes individuales, entre ellos: servicios de cuentas (cheques, ahorro, depósitos a plazo, inversiones y en dólares), fondos de inversión, tarjetas de crédito y débito, créditos personales, créditos automotrices, hipotecarios, seguros.

-*Consumer Finance*, crédito para clientes banca comercial, ayuda a reducir riesgos y mejorar el flujo de efectivo en el comercio internacional. Los servicios incluyen: cartas de crédito, cobranzas, descuentos de facturas, factoraje de cuentas por cobrar en Estados Unidos y financiamiento a exportaciones.

-CMB (*Commercial Banking*), servicios empresariales, atender un amplio campo de necesidades corporativas y comerciales. Los servicios incluyen soluciones financieras en pesos mexicanos y en otras monedas, líneas de crédito para capital de trabajo, préstamos a plazo, financiamiento para la exportación, y de proyectos, préstamos gubernamentales, créditos sindicados, servicios de cuentas, en moneda nacional y en dólares, servicios

3. BLOOMBERG. *Bullets & Statistics for 2004*. Bloomberg information systems. (www.bloomberg.com, 2005)

4. HSBC. *Annual report for 2004*. HSBC Plc. 2005

de pagos locales, manejo de efectivo (incluyendo cobranza nacional, pagos a proveedores, nóminas, presentación de facturas y servicios de concentración de efectivo), pagos internacionales, banca electrónica y plataformas de pago, fianzas, fideicomisos, servicios de corretaje, servicios de asesoramiento y finanzas corporativas.

-Corporate, Investment Banking & Markets, dedicado a los grandes corporativos, también se especializa en comprar y vender las principales divisas del mundo, incluidas también divisas de Centro y Sudamérica. Ofrece asesoría en los mercados de valores nacionales e internacionales. Los servicios incluyen: mercado de dinero, mercado de cambio de divisas, servicios de cuentas y de custodia (local e internacional)

-Private Bank.

HSBC Private Bank, es el nombre comercial para el negocio de banca privada, conducido por las principales subsidiarias de banca privada del grupo HSBC internacionalmente. HSBC Private Bank junto con HSBC Guyerzeller, Bank of Bermuda y HSBC Trinkaus & Burkhardt, proveen servicios de banca privada y fideicomisos a individuos con altos ingresos económicos y sus familias en setenta distintas locaciones alrededor del mundo. Los activos combinados de los clientes bajo su manejo son de US\$304,000 millones al 31 de diciembre del 2004⁵

HSBC Private Bank, surge dentro de HSBC Plc. como un segmento de la Institución dedicada a atraer y retener personas físicas en su mayoría, con un alto perfil económico, que requieran una asesoría altamente especializada, ya sea para invertir en forma local o en cualquier lugar del mundo, y que debido a la complejidad de sus operaciones, necesitan información actualizada tanto económica, financiera y fiscal para realizar sus operaciones.

La marca HSBC Private Bank, no es asumida mundialmente sino hasta el año 2003, anteriormente cada país manejaba su propio nombre, aunque en una estructura muy similar.

La gama de productos ofrecido por HSBC Private Bank, abarcan todos los mercados: deuda, capitales, tipos de cambio, adicionalmente se operan todo tipo de fondos y diferentes tipos de fideicomisos, lo que permite optimizar rendimientos y aumentar los beneficios fiscales que se ofrecen internacionalmente.

Aunque mundialmente los ingresos por concepto de Private Bank, no exceden el 4% del total, el concepto ha traído nuevas oportunidades de negocio al grupo.⁶

5. REUTERS. *Info & statistics 2004*. Reuters News & Information Services. (www.reuters.com 2005)

6. HSBC. *Annual report for 2004*. HSBC Plc. 2005

La estructura de HSBC Private Bank hasta el año 2005 es la siguiente:

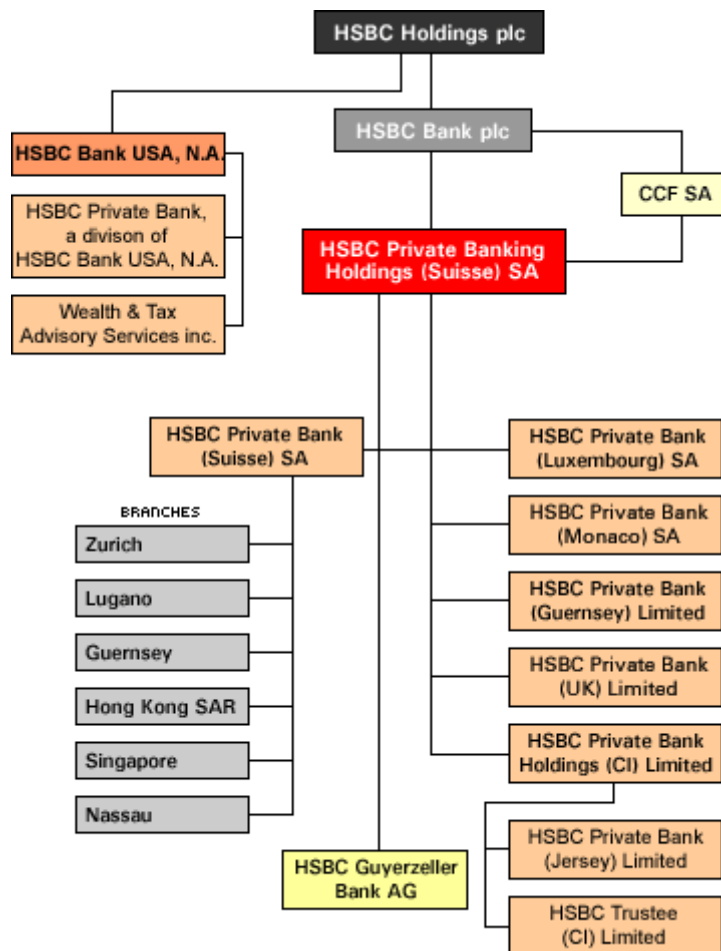


Figura 1. Estructura internacional de HSBC Private Bank. (Fuente HSBC Private Bank).

Dentro de estas divisiones, cabe mencionar que toda la estructura de HSBC Private Bank, en América, esta contenida en HSBC Private Bank USA, esto quiere decir que todas las operaciones hechas en el continente americano, están controladas por esta filial.

HSBC Private Bank actualmente maneja activos en sus fondos por US\$14,000 millones, de los cuales US\$3,000, fueron atraídos el año pasado, lo que demuestra el alto grado de crecimiento que se presenta actualmente.

Cabe mencionar que una estrategia muy activa de crecimiento de HSBC Private Bank, ha sido la de adquisiciones de otras bancas privadas mundialmente, siendo adquirida recientemente Bank of Bermuda, una de las bancas privadas más importantes en manejo de fideicomisos, y estructuras *offshore* (fuera del mismo país, en divisa fuerte).

En el año 2002, dentro de la estrategia de adquisiciones por parte del HSBC Holdings Plc. es comprado el Grupo Financiero Bital, como parte de su plan de expansión en América del Norte, un área con un alto potencial de crecimiento, debido a una intensa correlación económica y cultural, aunada a una serie de tratados comerciales (TLCAN), que la perfilan como el bloque económico más poderoso del planeta.

A raíz de esta adquisición, surge una nueva forma de hacer banca, y se comienzan a implementar toda una serie de procesos, que no sólo implican el cambio de marca, sino prepararse para constituir una empresa de clase mundial, procesos que finalmente alcanzan a la vieja estructura de Casa de Bolsa Bital, para convertirla en HSBC Private Bank México.

1.4 HSBC Private Bank México y su problemática actual.

A raíz de la adquisición por parte de HSBC, las diferentes áreas de Bital fueron adquiriendo nuevas formas de trabajar, adoptando un nuevo plan estratégico del grupo llamado “Administrando para crecer”, que consiste en acelerar la tasa de crecimiento de la Institución, de tal forma que se duplique la utilidad neta del grupo. Tal política, implicó una gran reestructura de la forma de operar en México, proceso que inició con las áreas estratégicamente más importantes, como fueron el Banco, y sus diferentes áreas de apoyo, y con el tiempo fueron esparciéndose a áreas con menor peso en la rentabilidad, tal fue el caso de la Casa de Bolsa.

La Casa de Bolsa a raíz de la forma que fue operada durante tantos años, no generaba utilidades significativas a nivel grupo, y en un primer momento se consideró su eliminación total, o funcionar como una oficina de representación para cuentas *offshore* básicamente, pero sumada la casi obligación de tener un área encargada de manejar cuentas en el mercado de capitales, con el nuevo perfil de las diversas bancas privadas en el ámbito mundial, y su enfoque a mirar hacia no sólo el mercado *offshore* sino también el *onshore* (mercado interno del propio país, en moneda local), como es el caso de UBS y Credit Suisse First Boston (CSFB), se decidió que había un mercado potencial muy grande, que podría representar una oportunidad de negocio muy importante para ser desperdiciada. Por otro lado HSBC Private Bank ya contaba con una fuerte presencia en el continente americano, con oficinas en Brasil, Chile y Argentina, que podrían ayudar con sus experiencias previas en la materia.

Se puede observar la manera de operar y la nueva filosofía a implantar tienen muy poco en común, aún así se decidió el cambiar el concepto de banca privada, empezando con el nuevo nombre, que sería la misma marca que se usa mundialmente: HSBC Private Bank México.

Ahora el reto está en conseguir cambiar la forma de operar, lo cual implica mejorar rentabilidad, regirse por los nuevos manuales, capacitar y

conseguir al mejor personal, y hacerlo lo más suavemente posible, respetando en todo momento las normatividades tanto externas como internas, en un plazo no mayor a cinco años.

En la actualidad se han hecho todo tipo de remedos y parches, para tratar de alcanzar esta meta, pero la incapacidad de lograrlo de esta manera, ha motivado a presentar un plan completo y congruente con la realidad, para lograr el cambio.

La planeación estratégica será enfocada principalmente a este hecho, para rediseñar el área de HSBC Private Bank México siguiendo la visión del grupo:

- Ser una de las mejores bancas privadas en cuanto a la rentabilidad por cliente,

- Una banca privada con una reputación global de excelencia,

- Soluciones especializadas, orientadas al cliente y toma de decisiones,

- Reconocidos por el liderazgo en productos, como son los fondos de cobertura, crédito, asesoría estratégica en manejo de fideicomisos e impuestos,

- Crear una sociedad con el banco, enfocada principalmente a CMB que es el área del grupo especializada en personas morales, para estar seguros que estos clientes conozcan nuestros servicios y productos,

- Alcanzar una escala suficiente para maximizar las utilidades del grupo.

Todo este cambio además implica estar cuidando los valores principales del grupo, como son:

- Relaciones de largo plazo y éticas con el cliente,

- Alta productividad a través del trabajo en equipo, y en sociedad con todas las demás áreas,

- Confianza con un ambicioso sentido de la excelencia,

- Carácter internacional, con asesoría prudente,

- Alta creatividad con fuerte mercadotecnia,

- Servicio impecable de las soluciones propuestas a los clientes.

Dentro de los problemas más relevantes, surge a simple vista el hecho de que existen un gran número de oficinas, para una sola ciudad como es el caso de la ciudad de México, dónde el servicio no es homogéneo, y se duplican gastos. Por otro lado en países como Estados Unidos y Suiza, se cuentan con el mismo o menor número de oficinas, y se atiende a un mayor número de clientes, con ingresos económicos superiores. Aún cuando el contexto económico de estos países y México son muy distintos, siendo el ingreso per cápita muy superior en los primeros, el número de empleados es muy inferior para los países desarrollados, siendo difícil de justificar una estructura en México, como la que actualmente se tiene. Por otro lado la diferencia se hace aún mayor en cuanto al grado de capacitación del personal, siendo que se cuenta con personal altamente calificado, pero en

contraparte se encuentra personal con altas necesidades de capacitación, tanto técnicas, cómo en cuánto a los diferentes productos y servicios que ofrece la Institución.

En otro caso, tampoco se cuenta con una adecuada segmentación de la clientela que se maneja, siendo que muchos clientes no cuentan con el perfil requerido, económico particularmente, para ser atendidos por banca privada, pero por otro lado no se puede prescindir de ellos sin afectar seriamente las utilidades de banca privada. Asimismo en el Banco en servicio de sucursal, se cuenta con una amplia base de clientes que cuentan con este perfil, que no se pueden operar en banca privada, esto debido a que el mismo personal de la institución desconoce los servicios que se proporcionan en banca privada, y obviamente no los puede ofrecer al cliente; y otro tanto por mantener clientes que les redundan en ingresos personales, motivo por el cual se resisten a entregarlos al segmento correspondiente.

1.5 Conclusiones.

Los puntos anteriormente tratados pueden ser considerados cómo los más importantes, pero se excluyen otra gran cantidad de aspectos que necesitan ser analizados y resueltos. A medida que se estudien de una manera más profunda las situaciones expuestas, surgirán nuevas que también necesitarán ser corregidas.

La planeación estratégica dará un marco, y una visión mucho más amplia, para resolver este problema. Esto a través de métodos bien establecidos, y reseñando experiencias en problemas similares. Usando aplicaciones ya probadas y documentadas, será presentada una solución lo más cercana a la realidad, y la que más se ajuste a la actual problemática.

Deberá hacerse un análisis concienzudo de la estructura actual, sus formas de operación, razones por las que opera de esta manera, y comenzar a delinear un eje de solución, en un espacio temporal, que permita empezar a modificar la antigua estructura, eliminando puntos de ineficiencias, mejorando procesos, ampliando la base de productos y servicios ofrecidos en México, apoyándose en las contrapartes mundiales, con la intención de ampliar en un principio la base de clientes, y posteriormente aumentar las utilidades a la Institución.

Una vez delineado un eje de solución que logre alcanzar los objetivos anteriormente descritos, surge la necesidad de la aplicación, o puesta en marcha, parte fundamental de esta reestructura, ya que se tendrá que tener excesivo cuidado, de no dañar las finanzas de HSBC Private Bank México, ya que cualquier afectación a la rentabilidad de la operación en México, pone en entredicho la existencia de la misma, en el peor de los casos, y

umenta el plazo para alcanzar los objetivos deseados en la mejor de las situaciones.

Este proceso de implantación deberá ir muy de la mano, a su vez, con un proceso permanente de evaluación y corrección, que permita conocer errores, preverlos, y en caso de que este dentro de sus facultades de actuación corregirlos, o plantearlos a la instancia correspondiente para análisis.

El proceso de evaluación será diferente, en cada aspecto que se modifique en el proceso de reestructura, ya que una misma forma de evaluación puede no ser válida para los diferentes aspectos a modificar, es decir, en algunos casos la evaluación tendrá que ser netamente de aspecto económico, como por ejemplo los cambios a productos y servicios ofrecidos a la clientela y su grado de aprobación por la misma clientela, pero en otros casos la evaluación económica puede no ser la ideal, como es el caso de procesos administrativos, que aunque tienen un impacto en la rentabilidad de las operaciones, este no es tan obvio como en el que puede observarse en el primer ejemplo expuesto, ya que implica la medición y evaluación de procesos que no están totalmente ligados a la rentabilidad, como pueden ser la eficiencia y calidad al cliente de tipo interno.

Aunque será difícil evaluar la alternativa de solución que se planteó al final del presente estudio, por carecerse del tiempo para implementar una solución diferente, y rebasar el periodo del presente trabajo, se planteará un escenario hipotético alterno a la implementación del plan estratégico que de aquí se emane, para poder observar las posibles consecuencias de no reestructurar HSBC Private Bank México.

Capítulo 2.

Análisis de la problemática de tener dos diferentes estructuras en HSBC Private Bank mundialmente.

2.1 Objetivo.

Se estudiará la forma de operación actual, las diferencias con la estructura mundialmente aceptada; se planteará el escenario de reestructura, la forma de llevar a cabo el cambio, sus posibles consecuencias, y los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la nueva estructura.

Se utilizará el análisis de la planeación, para desarrollar un eje de solución al problema planteado, orientado a la planeación estratégica. El margen de operación que da el problema dado permite usar la planeación estratégica, ya que aunque los ideales son impuestos por la Dirección General de HSBC Plc. Se podrán elegir los medios, las metas, y hasta cierto punto los objetivos, para llevar a cabo los mismos.

La visión del grupo en HSBC Private Bank es llegar a ser una de las mejores bancas privadas, medida por la utilidad por cliente, y su estrategia se basa principalmente en las siguientes estrategias:

1. Banca internacional *onshore* y *offshore*.
2. Un estilo de liderazgo, incluyente y colectivo.
3. Soluciones altamente inteligentes, es decir, orientadas al cliente y a la acción más que a la reacción.
4. Ser conocidos por el liderazgo, en productos como fondos de cobertura, crédito, inversión táctica, consejo legal y fiscal, así como conformación de fideicomisos.
5. Creación de sinergias con el Grupo, especialmente con CMB.
6. Clientes satisfechos: valor, no volumen.

Es claramente visto que el estilo de manejo de la Institución es altamente preactivista, no se desea en ninguna forma regresar a un estado previo, creen ampliamente en un futuro promisorio, mucho menos añoran el estado actual o pasado de las cosas, así que buscan maneras de acelerar el cambio, y poder llegar primero a explotar nuevas oportunidades.

La visión del Grupo tiene puesta la mayor parte de sus expectativas a futuro, en el desarrollo de adelantos tecnológicos, y esta es una de las razones de la amplia inversión en nuevos sistemas, investigación y desarrollo.

La búsqueda interminable de la perfección de los productos, procesos y servicios, es también una característica de la Institución, que encaja exactamente con el tipo preactivista en el cual se ha catalogado al Grupo.

Tal como Ackoff lo menciona: “La planeación en una organización preactiva consiste en predecir el futuro y prepararse para él. La preparación

consiste en dar los pasos necesarios para minimizar o evitar las amenazas del futuro y, de ser posible, explotar las oportunidades futuras. A los preactivistas les preocupa más perder una oportunidad que cometer un error. A diferencia de los inactivistas, creen que los errores de comisión son menos costosos y fáciles de corregir que los errores de omisión⁷⁷, puede describir brevemente las razones de los cambios y políticas del Grupo.

En este tenor de ideas, salta claramente a la vista que la solución planteada a este problema de reestructura, esta más inclinada a la predicción de las condiciones del medio ambiente en que se desarrollará en un futuro probable, que en preparar un cambio en un futuro desconocido. Es decir los objetivos están fijados con base a un escenario previsto con anterioridad.

La precisión del pronóstico, obviamente no depende de ningún factor determinado implícitamente, sin embargo, aún se puede hacer la predicción del medio ambiente, asociando experiencias anteriores en otros países, y aplicando leyes de causa y efecto. Se observa que se podrá predecir el futuro medio ambiente, pero aún no se podrá preparar para él, es aquí donde entra el factor tecnología, el cual permitirá poder resolver el medio ambiente predicho, en la mejor de las condiciones, en cuanto este llegue, y así sucesivamente. Dependiendo del medio ambiente previsto será el sistema adoptado o creado.

La aplicación de un sistema u otro, estará basada en su probabilidad de ocurrencia, la planeación basada en la probabilidad, y que es la usada en la planeación estratégica, depende grandemente en el plazo de aplicación, es decir, entre más lejano este el medio ambiente previsto, mayor será la probabilidad de que se amplíe nuestro margen de error.

La afirmación anterior es de la mayor importancia, y es por eso que el eje de solución deba ser plasmado en un periodo relativamente corto de tiempo, y aunque un periodo de ocho años parezca ser un largo tiempo para diferentes medios ambientes, realmente no lo es en el ambiente financiero en que se desarrolla este estudio. Aún así, quedará un margen, lo suficientemente amplio para adaptar mejoras, o cambios completos, ya que es muy corto el plazo en el que se realizan los cambios estructurales más amplios, con esto se evitarán golpes de timón en un futuro cercano, pero si se permitirán cambios o correcciones de rumbo sobre bases sólidas, que no harán sino mejorar la trayectoria.

7. ACKOFF, Russell. *Planificación de la empresa del futuro*. Limusa 2003. pp. 83-85.

2.2 Criterios de operación en México.

Al llevarse a cabo una primera revisión de la estructura de la Casa de Bolsa Bital, y compararla con HSBC Private Bank, saltan a la vista inmediatamente dos puntos: la normatividad es muy distinta en la mayor parte de los aspectos, y el esquema de pago y compensación de los empleados carece de una lógica aceptable.

Tomando como punto de partida para la comparación el aspecto de la normatividad, HSBC como Institución mundial se jacta de tener una política totalmente inflexible, en cuanto al manejo de riesgos, sean estos reputacionales, de mercado o demás asociados. El manejo de los recursos de los clientes se mantiene dentro de políticas más bien conservadoras, evitan caer en situaciones que puedan poner en riesgo el patrimonio de la clientela, las mesas de capitales, derivados o deuda, en general tiene posiciones cortas, y cuando están en largo más bien lo están en valores con alta calificación crediticia, como pueden ser valores de tipo gubernamental, o en empresas de amplio renombre. Con esto se pretende evitar alguna situación que pueda llevar asociado alguna pérdida en el patrimonio del cliente, y que pueda llevar a consecuencias de tipo legal, es aquí donde entra a escena el riesgo reputacional, se evita tener a toda costa alguna nota o noticia periodística que pueda dañar la imagen de la marca, que es el activo de mayor valor, sin duda alguna, de la Institución. En mucho de los casos aunque se le pueda vender algún producto al cliente, sin caer en ninguna contradicción legal, lo cual implicaría mucho riesgo de cualquier tipo, la Institución preferirá no hacerlo para evitar poder caer en alguna de las situaciones antes mencionadas, aún cuando la operación pueda representar un ingreso interesante a la Institución.

Por otro lado, existe una reglamentación en cuanto al manejo de la imagen, muy estricta, que llega al extremo de prohibir a cualquier empleado hacer algún tipo de declaración pública a cerca de la Institución, y autoriza únicamente a una persona para contestar cualquier tipo de controversia o nota, en cualquier medio de comunicación.

Sin duda alguna, este manejo inflexible de la imagen, ha llevado a la marca a ser de las más reconocidas mundialmente, en cuanto a la honestidad y honorabilidad de las operaciones que realiza, lo cual le ha abierto la puerta a nuevos mercados en diversos países, aún cuando existan en muchos de ellos amplias regulaciones y limitaciones a la banca extranjera.

Variables a tomar en cuenta, estructura y análisis.

Dentro de la estructura de variables controlables y no controlables que se describen a continuación, se pretenderá tener una aproximación lo más precisa posible, pero debido al ambiente tan amplio que maneja la

problemática de HSBC Private Bank México, solamente se incluirán las de mayor relevancia, que son aquellas que impactan más la rentabilidad de la operación, para el presente estudio, tanto por la magnitud de su impacto en la reestructura, como por el control que se pueda ejercer, en un momento dado en algunas de ellas, aún siendo no controlables.

Controlables:

1. Definición de metas a corto plazo.
2. Reducción de tiempos de respuesta de procesos internos.
3. Ampliación de la base de clientes y relaciones.
4. Mejora de las condiciones laborales del personal activo.
5. Selección del personal a retener.
6. Elección de diferentes portafolios de inversión en una canasta de monedas distintas.

No controlables:

1. Riesgos de mercado laboral.
2. Riesgos de mercados financieros.
3. Riesgos de tipo político.
4. Cambios en la Dirección General, o modificación de metas u objetivos por parte de la misma.

Dentro de las variables no controlables, se podrá en la mayor parte de ellas tener no un control, pero si minimizar el daño que pudieran tener sobre la Institución, simplemente por medio de la disminución de la exposición a su riesgo, es decir, en el caso de las variables no controlables dos y tres, se puede escoger la diversificación del portafolio de inversión de la clientela hacia naciones con mejor calificación de riesgo soberano, o naciones con alguna moneda dura (dólar, yen, franco suizo, euro.)⁸

En el caso de la variable uno, no se puede minimizar el riesgo, cambiando de locación física, pero se puede mitigar un poco su impacto, volviendo más competitivas las condiciones del empleo.

En cuanto a la variable cuatro, no se tiene el poder localmente para reducir la exposición al riesgo, sin embargo, es una de las que más preocupan, ya que la Dirección General, depende directamente de un consejo de accionistas, que puede cambiar en cualquier momento, dada nuestra calidad de empresa pública cotizando libremente en los mercados internacionales. Cualquier cambio en la tenencia accionaria por parte de algún socio puede tener consecuencias directas en el personal que administra la Institución, con el posible cambio subsiguiente de objetivos.

8. HEYMANN, Timothy. *Inversión en la globalización*. Bolsa Mexicana de Valores, ITAM, IMEF, Editorial Milenio 1998, p.p 63-74

2.3 La nueva estructura y sus manuales de operación.

Al llegar a México, surge la inmediata necesidad de llevar a cabo la implantación, un tanto forzosa y precipitada, de los manuales de operación del grupo, en los cuales hay poco lugar a la negociación de los mismos o tropicalización de los mismos, es decir, no iba a haber concesión alguna, a la forma de hacer las cosas en México, si estas chocaban o no cumplían los estándares internacionales (y lo hacían en más de una forma u ocasión) del grupo y sus manuales. Se instituyó una nueva área del grupo llamada “*Compliance*” (cumplimiento), cuya única y principal función es supervisar el estricto cumplimiento de las políticas del grupo, expresadas en sus manuales.

Los manuales.

Los manuales a implementar se dividen básicamente en tres grupos:

1. *Los manuales de operación.* Son aquellos que se refieren básicamente al manejo de la información, seguridad de los sistemas (lógica o física), integridad de la información, y la integración y custodia de documentación (expedientes de clientes internos o externos).

2. *Los manuales de producto.* Estos se refieren a la normatividad, operación, creación e implementación de los productos y servicios que ofrece la Institución. Cada manual de estos cuenta con toda la información necesaria, referente a cada producto, su utilidad, forma de venta, aplicación y solución de contingencias relacionada con el producto, la mayor parte de estos manuales ya existían en el Banco y están respaldados por certificaciones ISO (auditoría de procesos internos), sin embargo los productos y servicios en la Casa de Bolsa, raramente contaban con un manual, y en ningún caso alguno de ellos contó con alguna certificación del tipo ISO. Con la llegada de nuevos productos de HSBC Private Bank se implementarán sus manuales respectivos, y se crearán nuevos para los productos anteriormente ofrecidos, y que no cuentan con un manual.

3. *Los manuales de conducta.* Este tipo de manuales se refieren única y exclusivamente, al manejo de su persona, que debe llevar en su trabajo diario todo empleado de la Institución. Existen dos subtipos de manuales de conducta: los de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), que rigen los principios de manejo sano de las finanzas, tanto internas como la de la clientela en general. Estos manuales fueron auto impuestos por la Asociación de Banqueros de México (AMB), y la Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles (AMIB), a solicitud expresa de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), a través del brazo legal de la CNBV.

Surgen poco después de la crisis bancaria de 1995, ante la necesidad de crear un margen regulatorio más estricto del personal de las instituciones financieras, y así ayudar a evitar una crisis como la acontecida. Estos manuales aunque son exigidos por las autoridades, son auto impuestos y autorregulados por la AMIB, y cada uno de sus agremiados (casas de bolsa) Por otro lado están los manuales de conducta, usados internacionalmente por HSBC, que van un poco más allá, en cuanto a las responsabilidades adquiridas por los empleados, sus obligaciones hacia la Institución, y la forma en que deben cumplirlas. Son especialmente estrictos en la honradez y probidad, que los empleados deben de tener en su quehacer diario, y van más lejos aún en el manejo de riesgos, sean estos de tipo legal, tecnológico, de mercado, crediticios o cualquier otro que pueda poner en duda la imagen de la Institución.

Estos dos subtipos de manuales han probado ser de una importancia excepcional en México, ya que se complementan mutuamente, y han probado ser muy útiles en un país con un malo y reducido nivel de bancarización.

El caso de la implementación de estos manuales de operación en el Banco en México, se logró con gran éxito y con relativamente pocas dificultades técnicas, ya que cuando sucedió esto, Bital llevaba ya un largo camino andado, a través de certificaciones ISO, (este tipo de certificaciones tiene como función evaluar la calidad de los procesos de las instituciones, tal como estas los definan en sus propios manuales y normatividades, es decir se convierten en un aval de que las instituciones siguen sus reglas autoimpuestas), las cuales le habían obligado a llevar un orden bastante bueno en todas sus operaciones, y no sólo no chocaba con los manuales del HSBC, sino que en muchas formas los excedían en rigor.

La Casa de Bolsa era otra situación, acostumbrada a una discrecionalidad bastante amplia en cuanto a sus operaciones, solamente limitadas por el marco legal, y sin posibilidad alguna de certificarse en ISO, tendría y tiene muchísimos para aceptar esta nueva reglamentación. Al no ser negociable la puesta en operación de estos manuales, se ha puesto una fecha fatal para adoptarlos enteramente, misma que expira a mediados del año 2006. En este mismo sentido de ideas, no existe más posibilidad que la inmediata implantación de los mismos, tratando de motivar la auto capacitación del personal, con la intención de llevar a su mínima expresión los problemas que se van a generar en la operación diaria. Por otro lado, aunque la implantación de los manuales va ser una acción tajante y va a causar desconcierto en un primer momento, no cabe duda que va a ser benéfica al largo plazo, ya que va a establecer un orden muy necesario, que no existía anteriormente, va reducir la exposición a riesgos innecesarios, y más que nada sienta las bases para organizar de una mejor manera, los cambios que

se piensan realizar, dentro de un marco más institucional, y por ende mucho más cristalino.

No cabe duda que el fin último de estos manuales, es llevar un orden, que facilite tener un control adecuado de las operaciones del Grupo, ayude a auditar resultados, homologar objetivos, y ayudar a mejorar la rentabilidad de HSBC Private Bank México.

2.4 Estructuras duplicadas y obsoletas en la nueva forma de operación.

Dentro de los primeros días de operación de HSBC Private Bank México, se tomó la decisión a nivel Dirección, de integrar el personal de promoción de la Casa de Bolsa a la nómina del Banco, esto con el fin de ahorrar en costos y gastos, de esta forma el Banco facturaría a la Casa de Bolsa, por los servicios prestados al personal de la Casa de Bolsa, llámese gastos de nómina, plataforma tecnológica, mercadotecnia, publicidad, etc. Cómo podrá observarse esto implicó un ahorro considerable en los gastos de la Casa de Bolsa, la cual tiene ahora una fuerza de promoción que le opera como *outsourcing* (recursos humanos y materiales que trabajan para una empresa, pero que son contratados por otra empresa, de tal manera que la responsabilidad de estos recursos recaen en la segunda, lo cual implica ahorros especialmente grandes en los costos laborales), y sobre la cual no tiene mayor responsabilidad, que pagar al Banco por los servicios prestados, pero por otro lado, también significó que las estructuras anteriores de la Casa de Bolsa, como son Recursos Humanos, Contabilidad, y administrativas en general, estén ahora duplicadas. Esto genera diversos problemas, el primero y más notable, es que los procesos del Banco, en cuanto a recursos humanos, se duplican, ya que el personal de la Casa de Bolsa se niega a aceptar el cambio, y tratan de buscarse lugar dentro de la estructura de procesos que se llevan a cabo en el Banco, eso sumado a la falta de coordinación con la Dirección General, en cuanto a la definición de esos puestos de la anterior estructura, y sus nuevas funciones, lleva a que este personal este subutilizado, sobrepagado, y en algunos casos sean superfluas sus funciones. Un caso evidente de esta situación, es el estado que guarda la estructura del área de promoción, actualmente se cuenta con varias oficinas o “casitas”, que cuentan con un cierto número de promotores, que en ningún caso es superior a ocho, y en algunas “casitas” son tan pocos como cuatro. Existen seis oficinas o “casitas” en la zona metropolitana, y tres más en el interior de la república como son: Puebla, Monterrey y Guadalajara. En total la fuerza de promoción consta de cuarenta y cuatro elementos, a escala nacional. Cada una de estas oficinas cuenta con un subdirector, asistentes y secretarías, que se hacen cargo básicamente del trabajo administrativo. Es muy importante resaltar la figura que se maneja actualmente del subdirector, este puesto goza de un

suelo en promedio tres veces superior al de un promotor, sin embargo no tiene ninguna responsabilidad de ponerle ningún valor agregado a la labor de promoción de los servicios, y en muchos casos tampoco tienen ninguna función administrativa, su función más bien esta más orientada a ser un tipo de capataz. Este problema no sería de tal magnitud, a no ser porque existen demasiados, y en algunos casos es realmente ridículo que se tenga que mantener un subdirector por únicamente cuatro promotores, y que además representen casi el 25% de la fuerza laboral, esta situación es insostenible, ya que no se requieren más de cuatro subdirectores en todo el país, uno por cada estado, y el área metropolitana. El nivel de salario que actualmente obtienen permitiría la contratación de veintisiete promotores, es decir un incremento en la fuerza de promoción de más del 50%. Esta figura del subdirector, casi ornamental, tiende a ser más bien una reminiscencia del manejo que le daban los dueños anteriores a la Casa de Bolsa, donde se otorgaban este tipo de puestos a familiares y amigos, y nada tenían que ver con factores como rentabilidad o eficiencia de operación.

Es imperativo eliminar las estructuras duplicadas y redefinir funciones para el personal que vaya a quedar en activo, ya que el proyecto de mejorar la estructura de cotos y hacerla más eficiente, queda en un entredicho, al no llevar el plan a sus últimas consecuencias. El ahorro planeado no es el máximo deseado, y se complican procesos, por una pugna inútil de posiciones de poder.

2.5 Los nuevos objetivos.

Antes de plantearse los nuevos objetivos, se debe conocer el actual ambiente en el cual se desarrolla HSBC Private Bank, tanto internacionalmente como localmente, también se analizarán las diferentes opciones para reestructurar el área, y se hará una evaluación de las mismas.

Ambiente o marco de referencia.

HSBC Private Bank, internacionalmente ocupa el tercer lugar, dentro de las principales bancas privadas del mundo, medidas en cuanto a su número de empleados, y activos bajo su manejo, dentro de los primeros dos lugares se encuentran UBS, y Credit Suisse, manejando casi cuatro veces más activos, pero con más del doble del tiempo en el mercado que HSBC Private Bank, y enfocadas ambas menos globalmente que HSBC Private Bank. Adicionalmente ambas se encuentran con un número de empleados que duplican los de HSBC Private Bank.⁹

9. BLOOMBERG. *Bullets & Statistics for 2004*. Bloomberg information systems. (www.bloomberg.com, 2005)

UBS y Credit Suisse arriba en su liga, pero HSBC GPB les sigue.

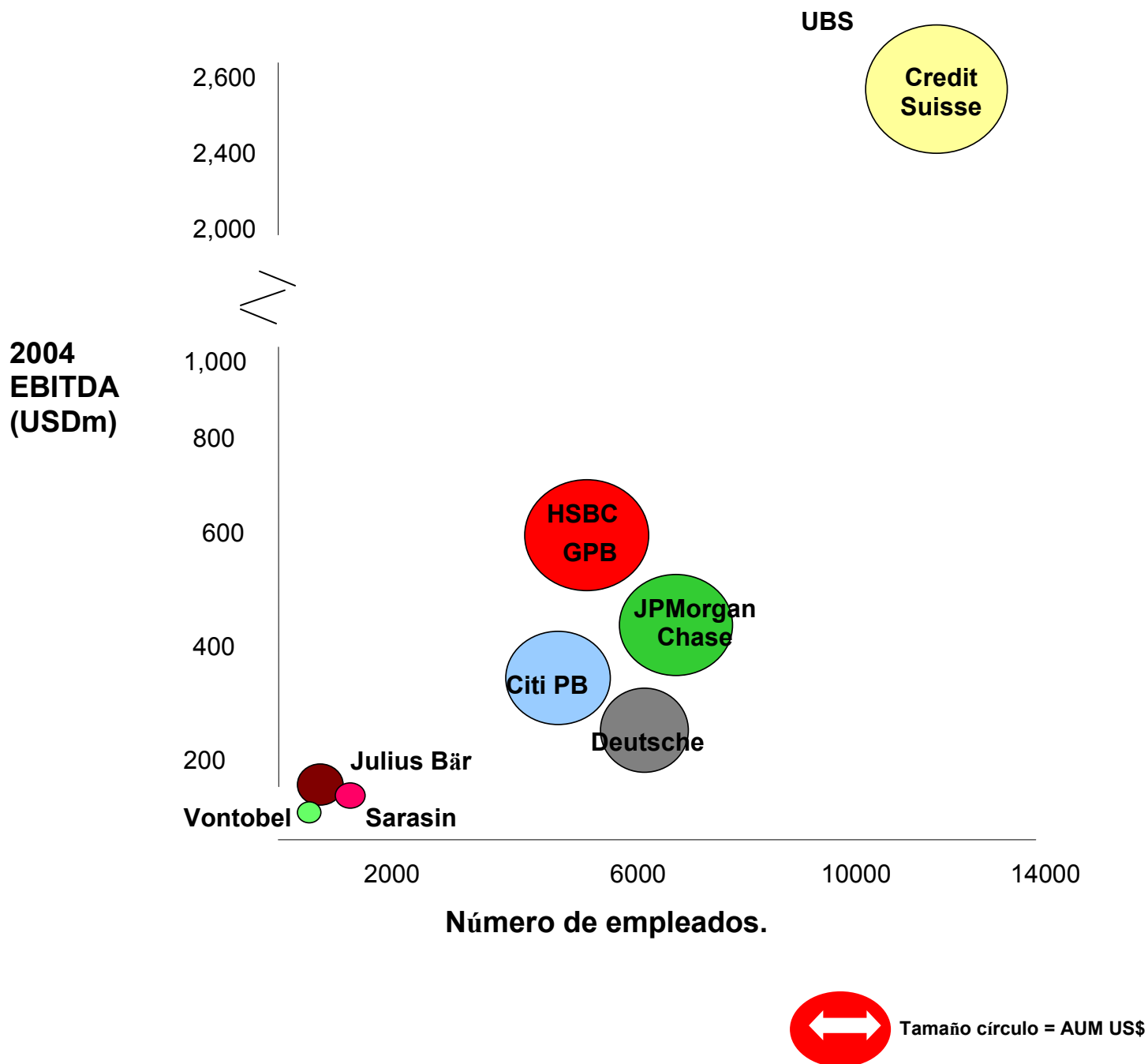
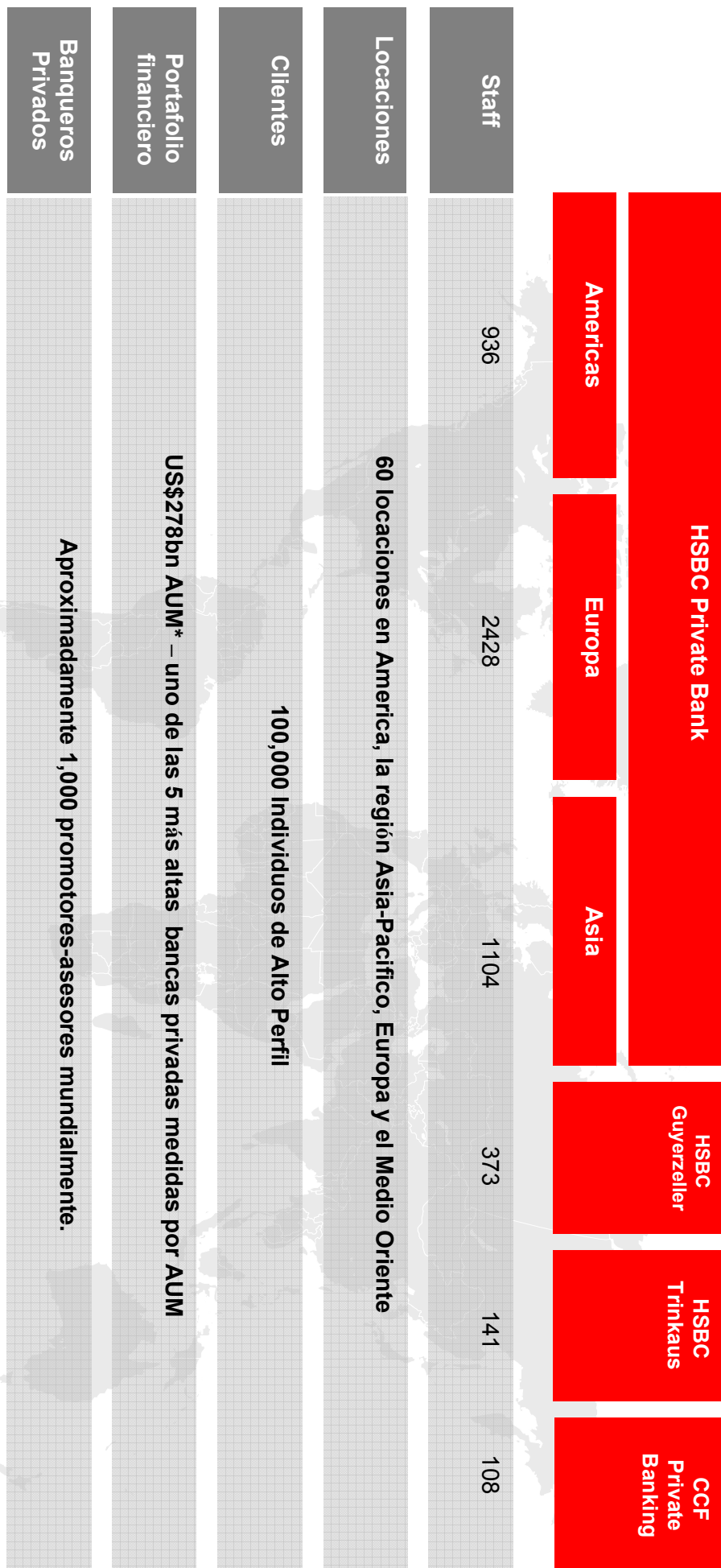


Figura 2. Medio ambiente. Lugar de HSBC internacionalmente. La figura en el eje “Y” muestra las utilidades (utilidad antes de impuestos, depreciación e impuestos en millones de dólares americanos), en el otro (“X”) el número de empleados, y el tamaño del círculo que las enmarca da una idea de la cantidad de activos bajo su manejo. (Fuente Bloomberg).

Figura 3. Medio ambiente interno. Distribución de oficinas, clientes y empleados (staff administrativo y promoción) internacionalmente: América, Asia (incluye Oceanía) y Europa. Se separan las oficinas de HSBC Guyerzeller, Trinkaus y CCF Private Banking (todas en Suiza), por operar en una manera semi independiente, a través de outsourcing. (Fuente HSBC Private Bank).



Se tiene un alcance global, con oficinas activas de HSBC Private Bank en sesenta países del mundo, en todos los continentes, y manejando todas las divisas de mayor relevancia en los mercados internacionales.

Cómo se puede observar, internacionalmente es un competidor muy fuerte sin embargo, en el ambiente local y específico de México, se ocupan los lugares último y penúltimo, según la forma de medirse sea, los activos bajo manejo, o la utilidad de las operaciones que se realizan. Evidentemente hay mucho trabajo por hacerse localmente, sin embargo estos últimos datos mejorarán una vez que se aplique la propia segmentación de clientes tanto en el Banco como en la Casa de Bolsa, y con esto cambiará el ambiente interno bajo el cuál coexisten la Casa de Bolsa, y el Banco.¹⁰

En la siguiente figura se puede observar en un primer plano la actual pirámide de segmentación de los clientes aceptada internacionalmente por el Grupo, según el valor de sus activos manejados dentro de la Institución: PFS clientes con activos inferiores a \$50,000.00 USD, Premier entre \$50,000.00 y 1,000,000.00 USD, Private superiores a \$1,000,000.00 USD, como trasfondo tenemos CMB y Consumer Finance (área encargada de tarjetas de crédito y créditos en general para personas físicas.)¹¹

Son estos últimos clientes, los que tienen activos superiores al millón de dólares, el mercado objetivo, y hasta el cierre del año 2005 se cuenta con una base ligeramente superior a los cien mil clientes con este perfil.

Una vez que se modifique el ambiente interno bajo el cuál se desarrolla HSBC Private Bank México, sin duda también se modificará el externo, ya que la base de clientes probablemente aumentará, asimismo la rentabilidad que estos arrojan seguramente se verá reflejada en los estado financieros de la Casa de Bolsa, y no en los del Banco.

10. REUTERS *Info & statistics 2004*. Reuters News & Information Services (www.reuters.com 2005)

11. HSBC. *Annual report for 2004*. HSBC Plc. 2004

Análisis de la problemática de tener dos diferentes estructuras en HSBC Private Bank mundialmente.

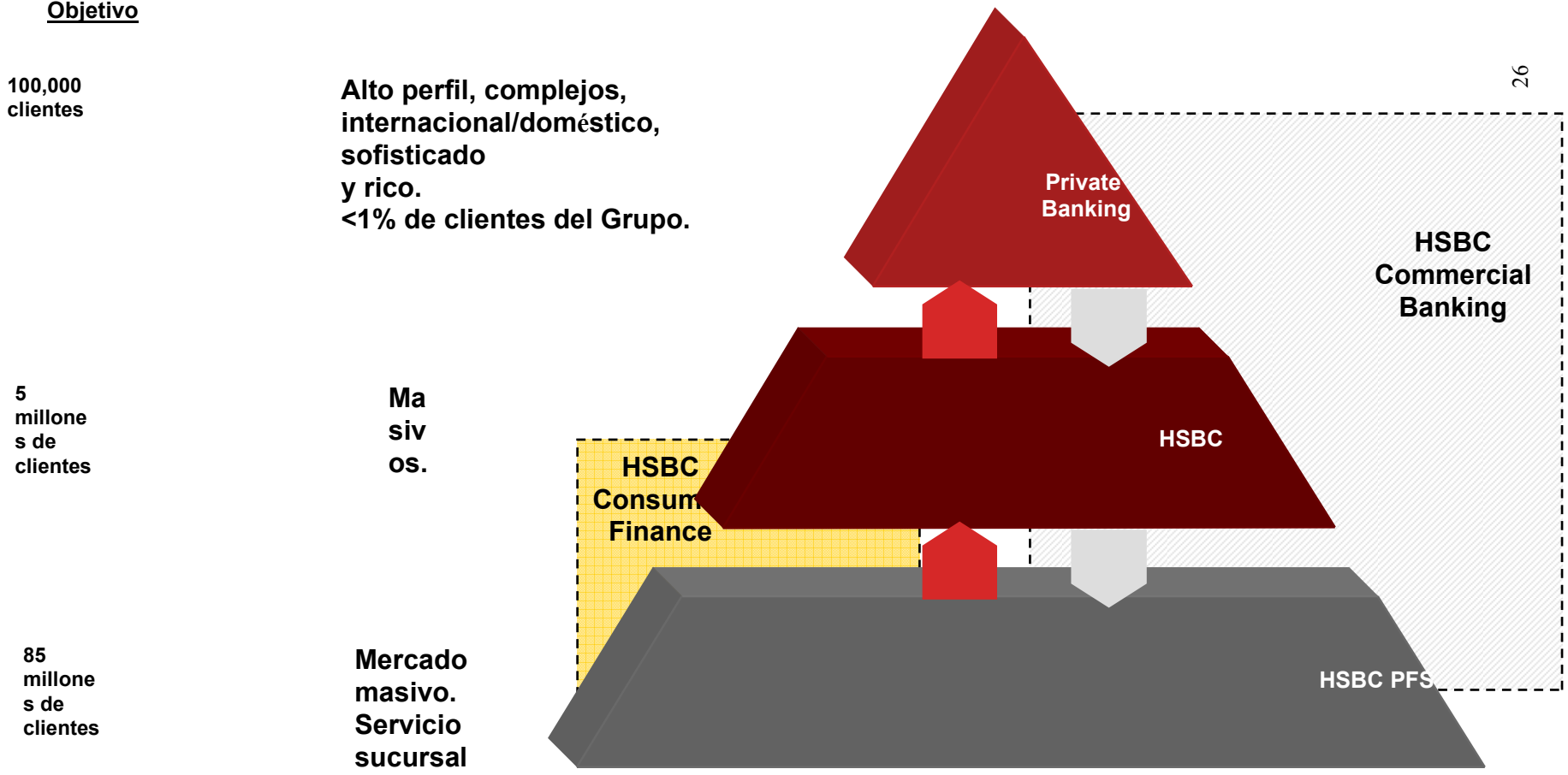


Figura 4. Medio ambiente de la segmentación interna. HSBC Private Bank dentro de la estructura interna. Atendiendo mayormente al segmento de personas físicas, se encuentran PFS (*Personal Financial Services*) con ochenta y cinco millones de clientes con activos inferiores a \$50,000.00 USD, Premier con cinco millones de clientes entre \$50,000.00 USD y \$1,000,000.00 USD, y finalmente Private Banking con cien mil clientes con activos superiores a \$1,000,000.00 USD. Apoyándose en Commercial Banking (personas morales) y Consumer Finance (crédito al consumo), que proveen una amplia base de clientes adicional.

Las alternativas.

Se plantean posibles soluciones a este problema con la finalidad de decidir cual será la más conveniente. Se crea una escala de valores de tipo probabilística, asignando un peso igual a cada factor, que aplique a la alternativa en cuestión, tomando en cuenta cinco factores, tenemos una escala, donde cada factor tiene un peso específico de 20%, hasta alcanzar un 100%, que es la calificación más alta para una alternativa en particular, de tal forma queda conformada la escala de valor en los factores, de la siguiente manera:

- a) Aceptación por la Dirección General. (20%)
- b) Factibilidad. (20%)
- c) Viabilidad financiera. (20%)
- d) Viabilidad de recursos humanos. (20%)
- e) Viabilidad temporal. (20%)

En el caso de que una alternativa, no tenga la aceptación de la Dirección General, se le otorgará inmediatamente una calificación de 0%, ya que no importa que tan buena sea la propuesta, si no es aceptada, carece de cualquier valor.

Cabe mencionar que de las siguientes alternativas que se ofrecen, un par de ellas fueron planteadas ya anteriormente a la Dirección General, sin lograr consenso sobre las mismas, y las otras dos todavía están en un plano totalmente hipotético:

1. *Mantener el status quo.* Esta opción, es de las planteadas efectivamente a la Dirección General, con anterioridad, y fue desechada totalmente por no ajustarse a los parámetros que se necesitan para la unificación. (0%)

2. *Buscar un modelo propio.* También presentada con anterioridad a la Dirección General, y aunque no fue desechada completamente por la misma, implicaba inventar o adaptar un modelo desconocido, y ante la falta de información a cerca de su potencial costo fue rechazada. (60%)

3. *Fusión con PFS.* Esta opción esta dentro de un marco hipotético, sin haber sido presentada con anterioridad. Implica la absorción del área por PFS, tratando de mantener carteras y empleados. En este caso se corre un grave riesgo de una deserción masiva por parte del personal, ya que aunque las funciones en algunos casos podrían ser similares entre la Casa de Bolsa y PFS (*Personal Financial Services*), estas no empatan totalmente, y muchos empleados buscarían otras alternativas en otras instituciones. Es decir se corre el riesgo de perder un ingreso importante, junto con un potencial nicho de mercado atractivo a la Institución. (40%)

4. *Cesión de las funciones a las contrapartes en New York o Miami.* Esta opción aunque no fue presentada formalmente a la Dirección General, si fue estudiada por algunos de sus miembros, sin embargo, sus posibles consecuencias aún se encuentran en un marco básicamente hipotético. Esta

opción representaba el traslado físico de parte del personal a estas locaciones pero se encontraron varios problemas, entre ellos que no todo el personal calificaba para el cambio de país, y otra parte se rehusaba hacerlo. Se encontró que en muchos casos la gente que podría irse, no interesaba a la Institución que lo hiciera, y los que podrían ser candidatos viables, no estaban interesados en la opción. Adicionalmente esta opción implicaba ceder la participación actual en el mercado *onshore*, con su consecuente pérdida de ingresos por este concepto. (60%)

Ante las opciones dadas la Dirección General, esta decidió por aplicar su modelo internacionalmente probado, que no sólo implicaría los menores costos de implantación, sino que adicionalmente ofrecía el panorama más claro, en cuánto a la dirección que debe tomar el área en un futuro, cuidando factores tan importantes como rentabilidad y participación de mercado, con riesgos mínimos.

Una vez llegado este punto se puede hacer un análisis FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), con la finalidad de establecer el eje de solución y su temporalidad.

Fuerzas:

1. Amplia experiencia internacional en el mercado.
2. Excelente posicionamiento de la marca tanto local como externa.
3. Amplio conocimiento del segmento de clientes a captar.
4. Excelente calidad de los servicios y productos ofrecidos.
5. Capacidad financiera, para entablar lucha de precios con otras instituciones, en el marco de ampliar participación de mercado.¹²
6. Extensa red de empleados y sucursales, para lograr contactos o relaciones de negocios, por medio de sinergias con otras áreas de la Institución.

Oportunidades:

1. El mercado latinoamericano se encuentra en crecimiento.
2. Poco posicionamiento de otras marcas locales de la competencia.
3. Desconocimiento de la oferta HSBC, para clientes de otras instituciones.
4. Posibilidad de acceder al mercado *onshore*, sin costos adicionales aprovechando el *know-how* (conocimiento local) local.

12. BODIE, Zvi, et al. *Investments*. 4a. ed. Mc. Graw-Hill International Editions, Massachusetts, USA 1999. pp. 1-28, 522-523.

Debilidades:

1. Fuerza laboral con distintas capacidades y conocimientos.
2. Incapacidad de atraer nuevos talentos externos, debido a poca competencia en aspecto de remuneraciones al personal.
3. Procesos internos heterogéneos y dispersos.
4. Subutilización de presupuestos y recursos.

Amenazas:

1. Deserción del personal más capacitado a otras instituciones.
2. Falta de fidelidad de los clientes, por escaso ofrecimiento de nuevos productos y servicios.
3. Cambios de regulaciones de tipo legal.
4. Migración del mercado local, debido a riesgos de tipo cambiario, político, o de mercado.

Estrategias FO:

1. Desarrollo y promoción de productos y servicios desarrollados en específico para el mercado de Latinoamérica.
2. Nueva propuesta de mercadotecnia, para atraer nueva clientela.
3. Capacitación de la fuerza laboral.

Estrategias FA:

1. Selección del personal más capacitado, para su retención.
2. Capacitación del personal anteriormente seleccionado.
3. Mejoras en la remuneración del personal a retener.
4. Diferenciación por solidez de la marca.
5. Diversificación de portafolios de clientes, a través de los nuevos productos a que se tiene acceso, con la finalidad de poderlos migrar a otras naciones, y así evitar posibles daños patrimoniales.

Estrategias DO:

1. Reorientación presupuestal, con la finalidad de capacitar al personal.
2. Ampliar y mejorar la oferta laboral, con la finalidad de atraer nuevo talento de otras instituciones.

Estrategias DA:

1. Capacitación del personal, al conocer nuevos productos de nuevos mercados, se reduce la exposición al riesgo de mantener los activos solamente en la moneda local.

2. Mejorar esquema de remuneraciones y compensaciones de todo el personal activo, orientado a retener el talento, premiar el alcance de las metas y mejorar la rentabilidad en general.

En este orden de ideas, se plantea un eje de solución que comprende principalmente los objetivos fijados en el corto, mediano y largo plazo. La reestructuración tendrá básicamente, el siguiente orden según orden de importancia, y tiempo de realización:

Corto plazo.

Dentro de este plazo, se esperará que los procesos a llevar a cabo tengan un tiempo perentorio no mayor a un año.

Las estructuras tanto de *Back Office* (administrativas), como *Front Office* (promoción y venta), sufrirán el cambio más radical de todo el proceso de reestructuración, durante esta fase inicial.

Se adaptarán e implementarán los manuales y normativas aceptadas mundialmente por HSBC Private Bank, y todas aquellas que aún no pertenezcan directamente al área, si son parte de los procesos estandarizados del grupo HSBC Plc. mundialmente. Este proceso no deberá tomar más de seis meses, y los procesos deberán estar sujetos a esta normatividad por completo.

Se buscará iniciar un proceso de selección y capacitación del personal de promoción principalmente, aunque también se corregirá la situación ya comentada del personal administrativo. En este sentido se buscará especialmente redefinir la función de los subdirectores, se reorientará su función decididamente a la promoción de los servicios ofrecidos por la Casa de Bolsa, se fomentará que tengan una cartera de clientes, y su pago se irá adecuando a manera que sea lo más parecida a la de los promotores, es decir que se les pague en función a los ingresos que le genere su cartera de clientes a la propia Institución. Al ser mucho más grande la parte fija de sueldo que perciben, a comparación de los promotores, y no existir la posibilidad de ajustar a la baja esta percepción, se les medirá más severamente en la parte variable, para tratar de compensar la situación, en un primer término se les pedirá que generen un número mayor de veces su sueldo, que a los demás promotores, para poder tener acceso a la parte variable, en caso contrario y no generen esta rentabilidad, se le quitará directamente el pago de esta parte variable en su totalidad.

Se realizará un análisis de fortalezas y debilidades del personal de promoción, se tomarán en cuenta factores como: nivel de escolaridad: se buscará que la mayor parte del personal cuente con nivel de estudios de maestría o superior, sea capaz de hablar, leer y entender el idioma inglés

fluidamente; resultados laborales obtenidos en el pasado, capacidad de adaptación al cambio, y en general los que se consideren fundamentales para el desarrollo del empleado en el puesto.

Terminada esta etapa y con las evaluaciones completas, se deberá buscar el personal que cumpla las características deseadas, el que pudiera llegar a tenerlas, y los que no cumplan con el perfil deseado. En los primeros dos casos, se implementará un programa detallado de capacitación para poder contar con nivel estandarizado de conocimientos y habilidades, en este personal, con vistas a pasar a la segunda etapa del plan, la cual contempla correcciones a los beneficios recibidos por este personal. En cuanto al grupo de empleados que no cumplan con los requisitos para capacitarse o quedar incluidos en plan, se buscará su colocación en alguna otra área del banco, o la terminación de la relación laboral. El proceso de recolocación, es obviamente el preferido, por representar una alternativa al empleado a la pérdida de su empleo, adicionalmente al seguir laborando para la Institución, es poco probable que su cartera de clientes busque otras alternativas en el mercado para invertir su dinero, pero en contracara, este proceso de recolocación, es el que más complicaciones entraña, debido principalmente al hecho de que los sueldos en la Casa de Bolsa son considerablemente mayores a los pagados en el Banco (y estos no se pueden reducir por factores legales), en el mismo nivel de escalafón, lo cual obligaría buscar posiciones del tipo de direcciones o subdirecciones en el banco, puestos que no abundan, y que además son muy preciados y cotizados por el propio personal del Banco. Este proceso deberá llevarse a cabo de forma paulatina, y sin mayores sobresaltos, ya que todos los promotores manejan una cartera de clientes, que interesa siga permaneciendo en la Institución, y que dada una terminación laboral precipitada, pueda emigrar con el promotor a otra institución que decida contratarlo. Esta situación presenta riesgos para los ingresos actuales de HSBC Private Bank México, y es por eso que se deberá contar con un plan de operación para retener la mayor parte posible de estas carteras de clientes, y minimizar el posible daño que pudiera causar la baja de personal.

Mediano plazo.

Es de una prioridad extrema, que una vez logrados los cambios más profundos en la fase de la reestructura, y que el cambio este funcionando, se mantengan funcionando las nuevas estructuras. En este sentido es el factor recursos humanos, el que vuelve a interesar de especial manera. Se deberá continuar con el proceso de capacitación, se solicitarán reasignaciones presupuestales con miras a apoyar al personal con mayores

probabilidades de desarrollo a continuar sus estudios a un grado de maestría en ciencias económico-administrativas, se continuará con el apoyo que actualmente ofrece la Institución para aprender o mejorar el nivel de idioma inglés. También se analizará el aspecto de la remuneración, en este sentido se deberán modificar las actuales de estructuras de pago, en este sentido la nueva estrategia será enfocarse a un aumento de la parte fija de los ingresos de los empleados, hasta en un 60%, y se harán cambios a la forma de calcular la parte variable. En este sentido es imprescindible conocer la actual forma de pago, de la parte variable.

En la actualidad el ingreso del empleado consta de una parte fija y una variable. La parte fija se encuentra oscilando en mínimo de \$2,500.00 USD, hasta \$5,000.00 USD mensuales, aunado a esto se encuentra una parte variable, dependiente del desempeño del empleado, esta parte se paga cuatrimestralmente, y puede ser de hasta el 200% del sueldo anual del empleado, dependiendo de los resultados obtenidos, en caso de que el pago cuatrimestral fuera inferior al 70%, el empleado no recibiría pago alguno. Esta parte variable del sueldo, esta sujeta a diferentes consideraciones, y en muchas ocasiones se modifica, según las necesidades de la Casa de Bolsa, es decir habrá ocasiones en que se pagará mejor la rentabilidad, en otras el crecimiento de la cartera, en alguna otra los ingresos por comisiones, o el cobro por intermediación, dependiendo de las necesidades en el momento.

Esta parte variable de los ingresos merece ser estudiada y modificada sustancialmente, ya que al ser integrado el personal de la Casa de Bolsa, al Banco, también ingresó en alguna forma a su sistema de pago de la parte variable, es decir actualmente se paga por una rentabilidad generada, que en muchas ocasiones no corresponde a la labor propia de una Casa de Bolsa, se paga por productos de colocación (crédito), pagarés bancarios, etc., siendo que la única rentabilidad que debería de pagarse, sería aquella relacionada con su actividad de Casa de Bolsa, como son: generación de comisiones en operaciones de compra-venta de valores en el mercado de capitales, margen de intermediación en operaciones de valores en mercado de dinero, comisiones por los servicios *offshore*, principalmente.

Al modificarse la base de rentabilidad sobre la que se paga esta parte variable, también se deberá modificar la parte porcentual que se paga sobre ella, que deberá incrementarse, y condicionarse al cumplimiento de metas establecidas, y en concordancia con las condiciones reinantes en el mercado, de tal manera que no se provoque que la fuerza de promoción busque nuevas alternativas en el mercado laboral.

Largo plazo.

Esta deberá ser la parte final de la reestructura. Deberá iniciar a más tardar al tercer año de puesta en práctica del plan de reestructura y no deberá tardar más de dos años en implantarse.

Se mantendrá un esquema de remuneración del personal de promoción, ya bastante establecido, y lo suficientemente flexible como para mantener un equilibrio con el mercado, que contribuya a conservar la fuerza laboral, y a su vez atraer talento nuevo del exterior a la Institución. Esta parte se vuelve de primordial importancia para el futuro crecimiento de operaciones en HSBC Private Bank en Latinoamérica, ya que por vez primera en varios años, se buscará una expansión en el número de empleados, con miras a incrementar la base de clientes, y por ende las utilidades de HSBC Private Bank México, ya no solamente apoyada por relaciones existentes en el grupo, sino con la intención de atacar directa y activamente a otras instituciones, tratando de atraer a su personal más valioso, y sus carteras de clientes al grupo. Dependiendo de los resultados que se obtengan en este aspecto, se podría exportar el modelo a otras partes como son Brasil y Argentina, donde las utilidades provienen fundamentalmente de operaciones *offshore* y buscar expandir su mercado *onshore*.

El gasto en capacitación deberá comenzar a disminuir, las necesidades más importantes de capacitación del personal más antiguo, tienen que haber sido cubiertas en su mayoría, y se limitará la asignación presupuestal a cursos de actualización menores. En la parte de remuneración del personal, se buscará que la parte variable este aún más relacionada con la rentabilidad de la cartera de cada promotor, de tal manera que exista una motivación para aumentar los ingresos personales, y por ende los de la Casa de Bolsa.

En esta última fase se iniciará un proceso de unificación de oficinas o “casitas”, en primer lugar para reducir los gastos de operación de la Casa de Bolsa, y en segundo plano para aumentar el propio contacto de la fuerza de promoción, y se den cuenta de las fuerzas y debilidades propias de cada una de las oficinas o “casitas”. Esta parte final del proceso de reestructura llevará finalmente a tener la misma estructura, que se maneja en HSBC Private Bank internacionalmente. Es impensable creer que un promotor de Miami, pueda ir a visitar a sus clientes tan lejos como Brasil o Argentina, y en cambio en México, se tengan que mantener seis oficinas en la zona metropolitana, para acercarse a los clientes. Es difícil tratar de justificar el gasto de seis oficinas en el Distrito Federal y zona metropolitana, cuando en ciudades como New York, Miami, Los Angeles existe una sola, y el caso más extremo que es Suiza existan solamente cuatro para todo el país,

siendo la parte del mundo en donde generan los mayores ingresos de HSBC Private Bank.¹³

Esta última fase de unificación, en ninguna forma deberá de representar una nueva reducción o readaptación del personal, estas cuestiones debieron de ser resueltas ya anteriormente, y por lo tanto únicamente se tratará de una forma de mejorar el gasto, y por otro lado permitir estar al diferente personal de promoción en un contacto mayor, que les permita compartir experiencias, información, y demás situaciones que puedan ayudar a aprovechar situaciones del mercado, en aras de obtener mayores ingresos.

El implementar exitosamente esta última fase es de crucial importancia, ya que permitirá establecer metas conjuntas internacionalmente con HSBC Private Bank, en cuanto a ingresos, como a promoción de otros servicios. También permitirán que HSBC Private Bank México, trabaje bajo la dirección internacional de HSBC Private Bank, en este caso HSBC Private Bank Americas, y deje de reportar en México a PFS (Personal Financial Services), y empiece a funcionar bajo la actual estructura legal de HSBC Private Bank, donde se encuentran todas sus contrapartes internacionales (**Figura 4**). Esto con la finalidad de no contaminar las metas y objetivos de HSBC Private Bank, con los intereses de la banca comercial o “*retail*” del grupo, que aunque no están en ningún momento peleados, no corresponden totalmente a los intereses de HSBC Private Bank, como entidad mundial. Se deberá mantener un contacto estrecho con PFS, y otras áreas del grupo como CMB (Commercial Banking, área de servicios empresariales del grupo), para poder hacer sinergias en negocios que beneficien mutuamente, y por ende al Grupo. La relación con el área de PFS y Premier es invaluable, por la gran cantidad de contactos que genera su amplia fuerza laboral (más de 18,000 empleados en México solamente), y por su acceso a casi cualquier zona del país. Por el otro lado CMB, proporciona una base potencial de clientes, mucho más reducida, pero que ha pasado a través de un filtro, que en la mayor parte de las ocasiones llevan a conocer y tratar, con los dueños, directivos, y demás personal de altísimo nivel de las empresas y corporativos que manejan, con la intención de promocionarles los diferentes servicios y estrategias de inversión que se manejan.

13. BARRON. *Online*. The Wall Steet Journal. Enero 2003. (www.wsj.com)

Estructura legal actual.

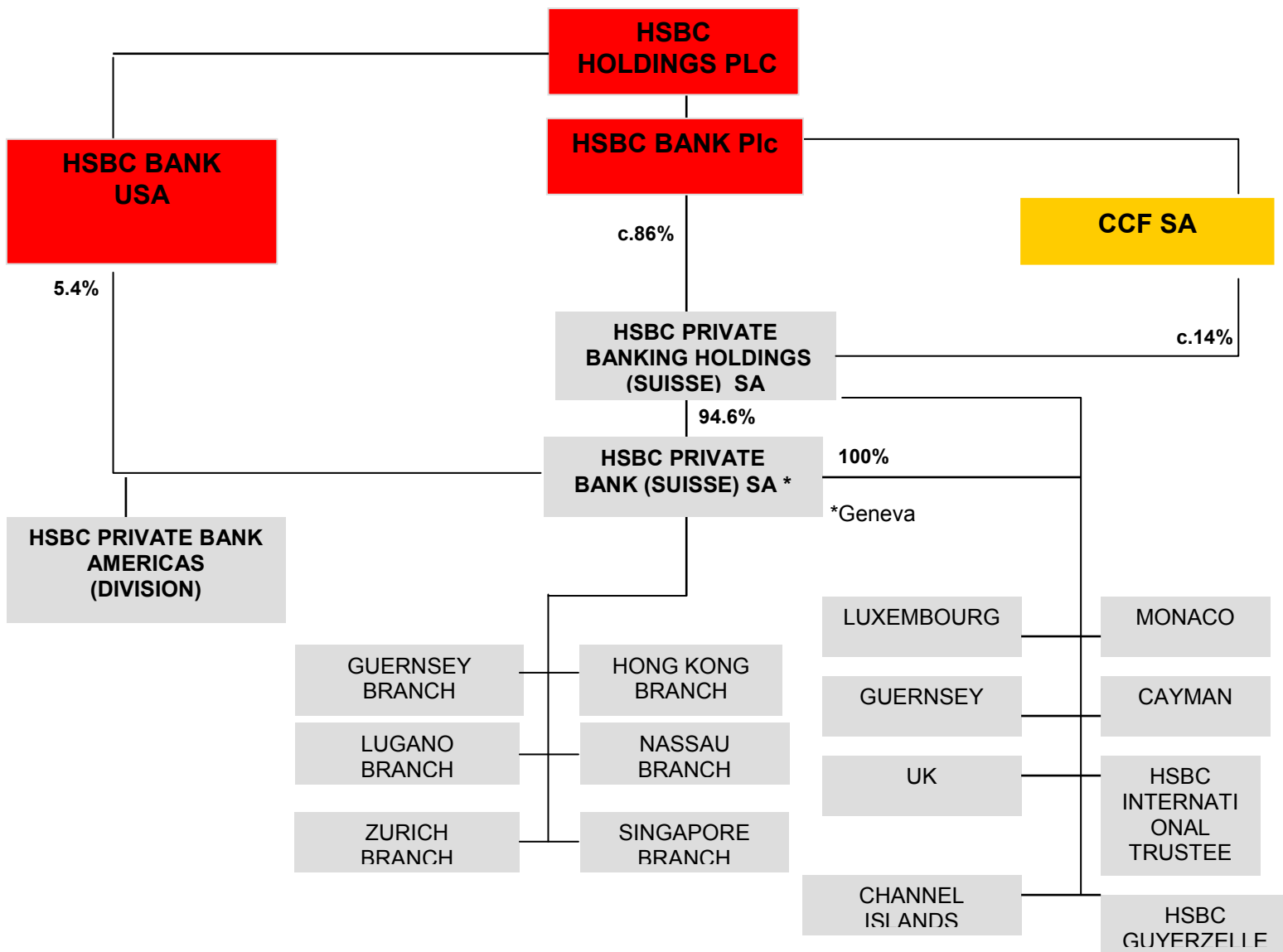


Figura 5. Estructura legal actual. División actual de HSBC Private Bank en el mundo. Una vez hecha la reestructura, HSBC Private Bank México, pertenecerá a la división HSBC Private Bank Americas, compartiendo metas, objetivos y presupuestos. (Fuente HSBC Private Bank).

2.6 Conclusiones.

El enfoque del manejo del problema, puede verse desde diversos ángulos, pero sin duda la planeación estratégica, es la que mejor se acomoda a las necesidades resolutorias del problema de reestructuración de HSBC Private Bank, ya que permite fijar de una forma preactiva los objetivos y metas, y a su vez plantear un eje de solución en esta misma forma.

Este manejo teórico-práctico de un sistema de solución, se ve completado analizando las principales variables que pueden o no controlarse, y haciendo un análisis de Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De estos dos puntos se pueden desprender principalmente las siguientes conclusiones:

- a) Al lograr controlar la variable, o por lo menos poderla controlar dentro de un rango determinado, del factor recursos humanos, se tendrá un gran avance en la solución práctica del problema.
- b) El controlar la variable anterior, permite el logro de las estrategias tales como selección y capacitación del personal activo, pieza clave para el inicio de la reestructura.
- c) Se facilitará enormemente poder aplicar estrategias de expansión y crecimiento, una vez que se controle dentro de parámetros confiables el factor humano.

Inevitablemente el consecuente logro de la estrategia para la selección, y capacitación del factor humano, deberá estar enmarcado dentro de un eje de solución, con una temporalidad ya definida, en este caso por la Dirección General.

Esta temporalidad abarca períodos cortos de fuerte transición, y va siendo cada vez más sutil, según el paso del tiempo, hasta lograr un punto donde la estrategia principal, en el largo plazo, consistirá únicamente en tomar decisiones más delicadas y con un impacto mucho menos brutal, que sus antecesoras.

También puede desprenderse de que del éxito de la estrategia recursos humanos, dependen en gran medida poder aplicar las estrategias de crecimiento de cartera y rentabilidad de operaciones, ya que si no existe el personal seleccionado y debidamente capacitado, existen pocas probabilidades de que se puedan conocer o promover servicios ajenos al conocimiento de la fuerza laboral, y dejar en consecuencia un segmento de mercado, y por lo tanto de utilidades, sin atacar debidamente.

Poder contar con una fuerza laboral, de estas características ha generado ya en otros países, un resultado que podría calificarse de bastante positivo, ya

que ha permitido lograr las metas de rentabilidad fijadas con un excelente margen de costo-beneficio.

En México, aunque la situación parezca alarmante por los números económicos que actualmente presenta la Casa de Bolsa, el margen de mejora es inmejorable, primeramente porque no existe ya la posibilidad de estar en un peor lugar frente a la competencia, y segundo porque a diferencia de la mayor parte de nuestro competidores nacionales, se cuenta con la fuerza, tanto económica, como de penetración de marca y de mercados, para lograr en primer lugar la reestructura y después la expansión de la participación en el mercado nacional. El poder de los recursos económicos y tecnológicos que están dentro de alcance, son sin duda un arma inigualable, para conseguir llegar a las metas propuestas.

En un plano internacional, es bastante evidente que la realidad de HSBC Private Bank México, tiene poco que ver con la realidad de nuestros colegas en otros países del mundo, mientras que aquí se encuentra en los últimos lugares frente a la competencia, globalmente es uno de los participantes más poderosos. Es evidente que existe un marco enorme para la mejora, se cuenta con los recursos y la voluntad para poder colocar a la Institución en una mejor posición frente a los principales rivales, y la aplicación práctica del presente trabajo ayudará en alcanzar estas metas.

Capítulo 3.

Propuesta para reestructurar HSBC Private Bank México.

3.1 Objetivo.

Una vez que ha sido estudiada y analizada la forma de operar en México de HSBC Private Bank, y se tiene planteado el eje de solución es un espacio temporal determinado, surge la interrogante a su aplicación, ya sea esta en su forma como en su fondo. En este capítulo se planteará la forma de llevar a cabo la reestructura, bajo las premisas antes planteadas, también se afrontarán posibles soluciones para la reubicación del personal y sus pormenores. Se hará también un ejercicio de los escenarios alternos mencionados en el capítulo anterior, y sus posibles consecuencias, tomando una base más amplia de datos y explicando de una forma más detallada sus pormenores.

Se desarrollará la planeación estratégica, con la última intención de desarrollar grupos de trabajo, para la obtención de soluciones colegiadas a problemas particulares de la operación diaria, la capacitación y desarrollo de los recursos humanos, la continuidad de los objetivos, y la adecuación de los planes ante nuevos problemas. Estos grupos de trabajo estarán conformados por especialistas de la Institución y no necesariamente de la Casa de Bolsa, para plantear soluciones innovadoras y de diferentes puntos de vistas, tendientes a fortalecer a HSBC Private Bank México, a través de nuevas alternativas de productos y servicios a la clientela.

3.2 Aplicación. Una nueva alternativa.

Ante la perspectiva de la aplicación de una nueva estructura en HSBC Private Bank, surge la necesidad de adaptar una serie de detalles que en un principio se desconocen, y van apareciendo según se avanza en la aplicación, existiendo la imposibilidad de conocer, prever, y resolver todos estos posibles nuevos problemas, se aplicará una filosofía muy ampliamente difundida en la Institución y actualmente en práctica en diversas áreas de la misma, que consiste en la conformación de grupos multidisciplinarios con experiencia en diversa áreas para compartir sus experiencias y soluciones en problemas similares que hayan tenido que afrontar en sus diferentes áreas, y la forma en que estas experiencias puedan ser asimiladas por HSBC Private Bank. Se conformarán grupos específicos para problemas generales, y estos mismos grupos tendrán la independencia suficiente para subdividirse o conformar nuevos grupos

según la necesidad lo amerite. En un principio se propone la creación de cinco grandes grupos:

1. Recursos humanos. Conformado por personal tanto de la Casa de Bolsa como del área de recursos humanos, compensaciones y capacitación. Su objetivo principal será la modificación de la actual estructura del personal que actualmente labora en la Casa de Bolsa, deberán de generar alternativas para el personal que vaya a cambiar su puesto o funciones dentro de la Institución, analizarán posibles bajas de personal, tendrán a su cargo diseñar el plan de capacitación para el personal que lo necesite, ya sea para profesionalizar su puesto, o para capacitarlos en sus posibles nuevas funciones, esto último aplica especialmente para el personal administrativo o de *back office*. Analizarán el actual plan de compensaciones, y diseñarán un nuevo plan acorde con los objetivos de crecimiento y retención de talento en la Institución, con el objetivo de evitar perder al personal mejor capacitado y que más utilidades generen a la Institución, lo cual a su vez reducirá la extensa rotación de personal que se sufre, evaluarán las diferentes alternativas que ellos mismos creen y propondrán sus conclusiones a la Dirección General.
2. Normatividad. Integrado por personal administrativo de la Casa de Bolsa, por el área de *Compliance*, y por Jurídico, estarán encargados de supervisar que todas las iniciativas, estén de acuerdo con los lineamientos de normatividad interna, y con todos los aspectos legales que puedan afectar. Su actividad estar regulada dependiendo de los tiempos y actividad de los demás grupos, ya que sólo se reunirán cuando supervisen las iniciativas emanadas de aquellos.
3. Nuevos productos. Conformado por personal de la Casa de Bolsa de las áreas de mercadotecnia, productos, mesa de dinero, mesa de capitales. Tendrán como principal objetivo implementar nuevos productos para atraer nueva clientela, o adaptar los ya existentes tanto en HSBC Private Bank México, como de Group Private Bank, a las específicas necesidades de la clientela existente y potencial, con el fin de atraer clientes que se encuentren en otras instituciones por contar con productos más competitivos. Este grupo tendrá una vigencia permanente con la intención de no retrasarse con relación a los productos de la competencia, así como evaluar periódicamente la rentabilidad y eficiencia de los productos actuales, como los de un nuevo desarrollo. Este grupo podrá ver reducido su número de integrantes, conforme vayan avanzando en sus labores más complicadas, y se acerquen a una etapa de mantenimiento y revisión de lo implementado.
4. Estrategia de inversión. Conformado por personal de la Casa de Bolsa, mercado de dinero y mercado de capitales. Este grupo

también es de tipo permanente, aunque sin la posibilidad de reducir su número de miembros, su función principal será la de estudiar los diversos mercados donde opere la Institución (capitales, deuda, derivados), y diseñar estrategias para la inversión de portafolios, actualizándolos diariamente, emitiendo recomendaciones de compra-venta de valores, así como auto evaluar el desempeño de los mismos. Tendrán un horario fijo de reunión, siendo obligatoria la presencia física de todos los miembros el primer día hábil de cada semana, y en los demás días la comunicación podrá ser a través de audio o video conferencias, con la posibilidad de convocar a reuniones plenarios extraordinarias, si la situación así lo amerita. Su análisis y recomendaciones, deberán llegar a todo el personal de promoción diariamente, de preferencia por correo electrónico.

5. Evaluación. Conformado por un miembro de cada uno de los grupos anteriores, y con la finalidad de evaluar el desempeño en la totalidad de todos los grupos mencionados. Crearán y controlarán, medidores específicos para evaluar el trabajo de cada uno de los grupos, y sus resultados al ser implantados en el área de la Casa de Bolsa, emitirán recomendaciones, y podrán ordenar acciones tendientes a corregir posibles fallas. Las acciones que no requieran autorización especial, por estar dentro de sus atributos por normatividad, serán aplicadas inmediatamente, y aquellas que la requieran serán planteadas y evaluadas por los canales adecuados, y de ser necesario, presentadas a la Dirección General.

Estos grupos iniciarán sus actividades inmediatamente, como de hecho ya ha sucedido, teniendo que empezar a entregar sus primeras conclusiones a más tardar en Diciembre 2005, y teniendo que tener sus actividades concluidas (excepto los de tipo permanente), a más tardar en Marzo 2006. Las iniciativas terminadas, serán puestas en marcha inmediatamente, tratando de empalmarlas de una forma sincronizada siguiendo los lineamientos del plan expuesto en el capítulo anterior, de evitar cambios bruscos que puedan generar un perjuicio.

Es de primordial importancia, para iniciar la reestructura, que estén definidos los perfiles de puestos, especialmente los del área de promoción, es decir perfilar nuevamente el puesto del subdirector, y adecuarlo a una función más acorde con la promoción de los servicios y productos ofrecidos por la Casa de Bolsa, y menos orientado a las labores administrativas. Así mismo se adecuarán las funciones de los promotores de tal manera, que exista un proceso de crecimiento auténtico entre este personal, definiendo funciones para los puestos de promoción *junior* o

trainees (personal en capacitación o crecimiento) y *senior* (encargado de supervisar y capacitar a los promotores *junior*), dónde el crecimiento de ingresos este dado por un crecimiento en el valor y rentabilidad de la cartera de cada promotor, así como por un mayor grado de capacitación y experiencia adquirida en el puesto. El crecimiento del número de promotores *senior* será el factor más importante para poder desarrollar y expandir las operaciones de la Casa de Bolsa, especialmente en el mercado *onshore*.

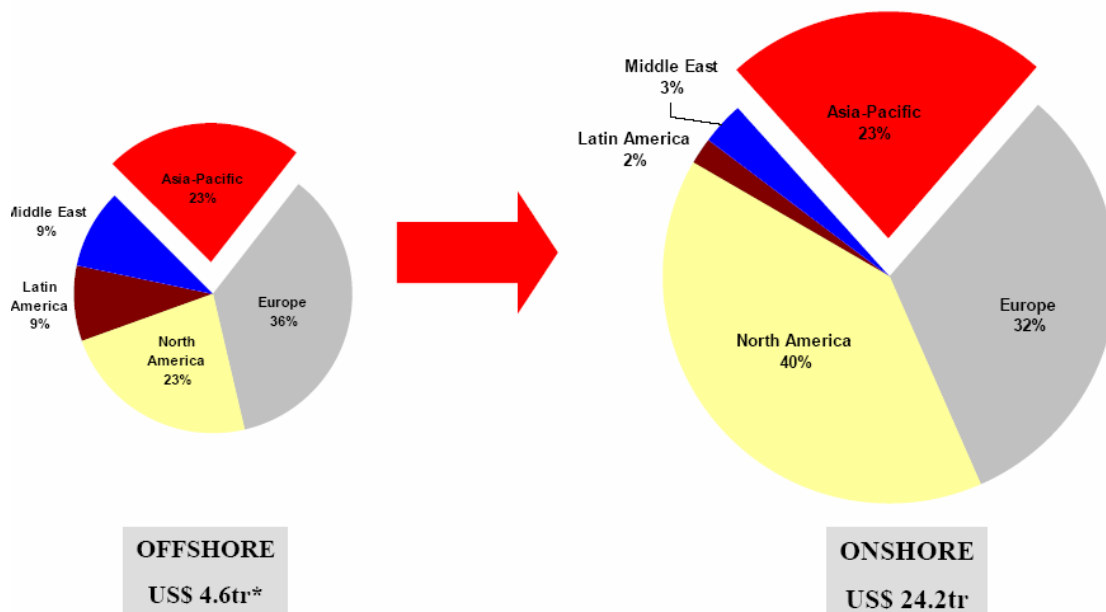


Figura 6. Mercado *onshore* y *offshore* para las bancas privadas mundialmente. Un área de gran desarrollo en el futuro: el mercado *onshore*. Este mercado es cinco veces más grande que el *offshore*, y es aquí dónde se encontrará el crecimiento buscado. (Fuente Bloomberg).

Aunque gozan de cierta libertad de movimiento los grupos de trabajo tienen ciertas premisas que se tiene que facilitar, a través de su función, y este es el caso particular de los nuevos perfiles de puestos, las premisas básicas para adecuar los puestos son las siguientes:

1. Se tratará de aplanar la pirámide de puestos que actualmente se maneja, es decir, se reducen el número de mandos medios, mediante la readequación, reubicación o la terminación, con lo cual se achata la parte superior de la pirámide. Se reducirán el número de personal administrativo, mediante la reubicación o terminación, con lo cual se disminuye la base de la pirámide.
2. El puesto del Subdirector desaparecerá cómo tal, se tendrá únicamente un Director Regional, para controlar las diferentes

oficinas mientras estas se encuentren separadas y dispersas, el control local de cada oficina será detentado por un promotor del tipo *senior*, cuya función será básicamente orientada a la labor de promoción, con una carga administrativa adicional, pero sin menoscabar su función primordial que será la de generar utilidades a la Casa de Bolsa. Para poder realizar sus funciones en estas condiciones, podrá seguir contando con el apoyo que actualmente se tiene a través de asistentes y secretarías, y en mucho menor grado por el promotor *trainee*.

3.3 Aplicación. Los nuevos puestos.

A continuación se describe la nueva estructura de puestos, el perfil deseado y sus funciones principales, estos perfiles podrán ser perfeccionados, por el grupo encargado de los aspectos de recursos humanos, para detallar sus funciones y prestaciones, y por lo tanto, sólo deben ser tomados como borradores generales y a grandes rasgos.

Director.

Se mantiene el cargo cómo actualmente se maneja, no tiene cambio alguno en sus funciones. El puesto será detentado por un Director Ejecutivo, tal cómo actualmente sucede. El único cambio que se sufrirá será que dejará de reportar al Director Adjunto de PFS (Personal Financial Services) en México, para comenzar a reportar a HSBC Private Bank Americas, ya sea directamente o a través de Corporate Investment Banking and Markets.

Subdirector.

El puesto desaparece por completo. Los actuales subdirectores se tratarán de insertar en la nueva estructura de puestos de promoción, pudiendo ser promotores *senior* únicamente, ya que su rango actual de sueldo impide por completo insertarlos entre los promotores *trainee*.

Promotor Senior.

Puesto de nueva creación. Deberá ser ocupado por personal con amplia experiencia y conocimiento de los mercados financieros, se sugiere una experiencia mínima en estos campos de tres años. Se deberá contar con experiencia gerenciales en manejo de personal, ya que tendrán a su cargo el personal *trainee*.

Deberá de contar con un grado académico de maestría o equivalente en áreas económico-financieras o afines.

Es obligatorio contar con la autorización de la CNBV, para actuar como operadores de bolsa o apoderados de intermediarios del mercado de valores

o de asesores de inversión para la celebración de operaciones con el público, actualizada en la **Figura 3** (Apoderado para operar con acciones de sociedades de inversión a nombre de intermediarios del mercado de valores, apoderado para operar con valores a nombre de intermediarios del mercado de valores en cuentas discrecionales y no discrecionales y apoderado de asesores de inversión).

Se solicitará conocimiento amplio en el idioma inglés debiendo, poder hablarlo, escribirlo y leerlo. Se solicitará que tengan una puntuación mínima de 650 en la prueba estandarizada del idioma inglés (*TOIC*).

Serán sometidos a la batería usual de pruebas psicométricas estándar de la institución, para determinar su perfil de liderazgo, estas pruebas no serán determinantes para otorgar o no el cargo, pero serán útiles para el caso de haber varios candidatos, poder inclinar favorablemente la balanza en algún sentido.

Deberán ser capaces de generar una utilidad operativa mínima de \$80,000.00 USD mensuales, de la cual, por lo menos el 1.5% deberá ser ingresada por concepto de compra-venta de valores en el mercado de capitales exclusivamente; 50% por comisiones de fondos en México, 30% por mercado de deuda, y el resto podrán ser comisiones o ingresos varios de cualquier tipo.

El rango de sueldo mensual sugerido varía únicamente en la parte superior de la curva, ya que el rango mínimo es el que actualmente detentan los subdirectores, primeros candidatos a obtener estos puestos, el rango oscila entre un mínimo de \$5,500.00 USD, hasta los \$7,000.00 USD, adicionalmente se contará con la prestación ya explicada anteriormente, de bono cuatrimestral, de hasta 200% del sueldo anual.

Este puesto en particular, tiene como objetivo en un principio, captar a los subdirectores y obligarlos a generar activamente utilidades a la Casa de Bolsa, y dejar de ser una posición netamente administrativa, orientándolos a la promoción de los productos y servicios de la Institución. A primera vista salta el hecho, de que los subdirectores actualmente no manejan ninguna cartera de clientes, y por lo tanto no generan utilidad alguna. Entonces hay que empezar a ver que el puesto será llenado por los subdirectores en principio, y será depurado según vayan completando o no, las expectativas para el mismo. Una cartera de clientes que genere la rentabilidad esperada, es en promedio lograda en cinco años, como no es posible esperar ese lapso de tiempo, para ver si logran o no llegar a esta meta, se propondrán periodos de evaluación frecuentes, así como una pequeña reasignación de cartera por parte de los promotores en activo, para que tengan una base, aun cuando esta sea pequeña, de clientes con los que empiecen a formar las nuevas carteras. Se sugiere un plazo no mayor a un año para evaluar si el desempeño, de este primer grupo de promotores *senior* es lo suficientemente agresivo, para lograr la meta en el plazo

promedio, cinco años, y de ser negativa la evaluación, iniciar la depuración de este personal, y cubrir las vacantes con promotores *junior A*, que teóricamente estarán más cercanos a cumplirla.

Promotor Trainee. Tipos A, B y C.

Esta sólo es una adecuación al actual esquema de asesores de promoción que actualmente se maneja, el puesto en un principio va ser ocupado por este personal en activo. En cuánto se definan exactamente los filtros que a continuación se enumeran, y estos sean aplicados, el personal será capacitado, reubicado o terminado.

Deberá contar con grado terminado de licenciatura en ciencias económico-administrativas, sería deseable que contará con grado de maestría en ciencias económicas-financieras, o que estuviera en trance de conseguirlo.

Tendrá que contar con la autorización de la CNBV, para actuar como operadores de bolsa o apoderados de intermediarios del mercado de valores o de asesores de inversión para la celebración de operaciones con el público, actualizada en la **Figura 3** (Apoderado para operar con acciones de sociedades de inversión a nombre de intermediarios del mercado de valores, apoderado para operar con valores a nombre de intermediarios del mercado de valores en cuentas discrecionales y no discrecionales y apoderado de asesores de inversión).

El personal destacado podrá ser candidato a financiamiento por parte de la institución para alcanzar tal grado académico.

Se solicitará conocimiento básico-intermedio en el idioma inglés debiendo, poder hablarlo, escribirlo y leerlo, con relativa fluidez. Se solicitará que tengan una puntuación mínima de 550 en la prueba estandarizada del idioma inglés (TOIC). El personal con calificaciones inferiores podrá acceder al programa que actualmente se tiene en la Institución, para mejorar su conocimiento del idioma, así mismo el personal que tenga la calificación mínima pero desee mejorar sus conocimientos del idioma, podrá acceder también a los cursos más avanzados de capacitación.

De igual manera serán sometidos a la batería usual de pruebas psicométricas estándar de la institución, para determinar su perfil de liderazgo.

El promotor *trainee* tipo A deberá de generar una utilidad operativa de entre \$60,000.00 USD y \$80,000.00 USD mensuales, de la cual, por lo menos el 1.0% deberá ser ingresada por concepto de compra-venta de valores en el mercado de capitales exclusivamente; 40% por comisiones de fondos en México, 40% por mercado de deuda, y el resto podrán ser comisiones o ingresos varios de cualquier tipo.

Su rango de sueldo mensual sugerido oscila entre un mínimo de \$4,000.00 USD, hasta los \$5,500.00 USD, adicionalmente contará con la prestación, de bono cuatrimestral, de hasta 200% del sueldo anual.

El promotor *trainee* tipo B generará una utilidad operativa de entre \$30,000.00 USD y \$60,000.00 USD mensuales, de la cual, por lo menos el 0.8% deberá ser ingresada por concepto de compra-venta de valores en el mercado de capitales exclusivamente; 30% por comisiones de fondos en México, 50% por mercado de deuda, y el resto podrán ser comisiones o ingresos varios de cualquier tipo.

El rango de sueldo mensual sugerido oscila entre un mínimo de \$3,000.00 USD, hasta los \$4,000.00 USD, adicionalmente contará con la prestación, de bono cuatrimestral, de hasta 200% del sueldo anual.

El promotor *trainee* tipo C deberá generar una utilidad operativa de entre \$10,000.00 USD y \$30,000.00 USD mensuales, de la cual, por lo menos el 0.5% deberá ser ingresada por concepto de compra-venta de valores en el mercado de capitales exclusivamente; 10% por comisiones de fondos en México, 80% por mercado de deuda, y el resto podrán ser comisiones o ingresos varios de cualquier tipo.

El rango de sueldo mensual sugerido oscila entre un mínimo de \$2,600.00 USD, hasta los \$3,000.00 USD, adicionalmente contará con la prestación, de bono cuatrimestral, de hasta 200% del sueldo anual.

En el caso particular del *trainee* tipo C se podrá otorgar un período de gracia, al personal de nuevo ingreso, para generar esta utilidad, determinado por su *trainer* (entrenador) La función de *trainer* en la totalidad de los casos será ejercida por un promotor *senior*.

Asistentes.

Su función será la misma que desempeñan actualmente, que consiste en dar apoyo en labores administrativas, tales como el llenado de reportes, almacenamiento y custodia de expedientes, aclaraciones, y relaciones de tipo administrativo con el personal del banco. Adicionalmente se le sumarán partes de la carga administrativa, que anteriormente llevaban los subdirectores.

Deberá ser estudiante o pasante de licenciatura o escuela técnica en áreas económico-administrativas.

Se sugiere un manejo del idioma inglés, por lo menos de comprensión de lectura.

Podrá ser personal del banco que anteriormente haya estado en un área interna, de similares funciones.

Su rango de sueldo oscilará entre los cuatro y seis mil pesos mensuales, sin derecho a bono.

Secretarias.

Su función no cambiará en absoluto. Como labores primarias seguirán encargadas de contestar llamadas telefónicas, llevar registro de

documentación recibida y enviada, relaciones con los mensajeros y labores de apoyo a los asistentes.

Contarán con carrera técnica o grado similar.

Se sugiere un manejo del idioma inglés, por lo menos de comprensión de lectura.

Su rango de sueldo oscilará entre los cuatro y cinco mil pesos mensuales, sin derecho a bono.

Observaciones a las metas para los puestos de promotores Junior y Senior.

Para la Casa de Bolsa es imperativo, por mandato legal, fomentar la economía de las empresas, y por lo tanto, de la economía nacional, impulsando un activo desarrollo del mercado de valores, a través, de operaciones de compra-venta en la Bolsa Mexicana de Valores. Las acciones, son una parte alícuota del capital de las empresas, y por lo tanto una forma de financiar su operación, entre más personas compren las acciones de una empresa, mayores recursos tendrán para financiar sus objetivos, crecer, y generar nuevos empleos, y por lo tanto desarrollo para el país. Es por esto tan importante que se fomente la operación de mercado de capitales en la Casa de Bolsa.

Actualmente se ocupa la última posición en operación de capitales, entre todas las casas de bolsa autorizadas en el país, y ha habido amonestaciones por parte de la CNBV, para aumentar la participación en el mismo. Es por eso que se fijan metas tan agresivas de crecimiento entre uno y otro puesto, esto con la idea de aumentar la operación en el mercado de capitales, y de fondos de inversión (ya sean estos de renta fija o variable), en detrimento de las operaciones en el mercado de deuda. Esta estrategia, además de ayudar a la Casa de Bolsa a cumplir con los requerimientos de la CNBV, también ayudará considerablemente a aumentar las utilidades, ya que estos son los productos (fondos y acciones) que mayor margen de utilidad dejan a la Institución.

3.4 Aplicación. Relaciones de sinergia con los diferentes segmentos.

Es de primordial importancia que los grupos generen estrategias locales orientadas, hacia el mismo objetivo que se tiene mundialmente, es decir estrategias que generen sinergias con los demás segmentos de la Institución, de tal manera que la estrategia global de HSBC Private Bank México, esté en concordancia con la visión global del grupo. Es decir, se buscará hacer negocios redituables para todas las partes de la Institución con las que se trabaje, dónde HSBC Private Bank aproveche infraestructura de otras áreas del Grupo, y éstos a su vez se beneficien del conocimiento y experiencia, en estrategia de inversión global de HSBC Private Bank.

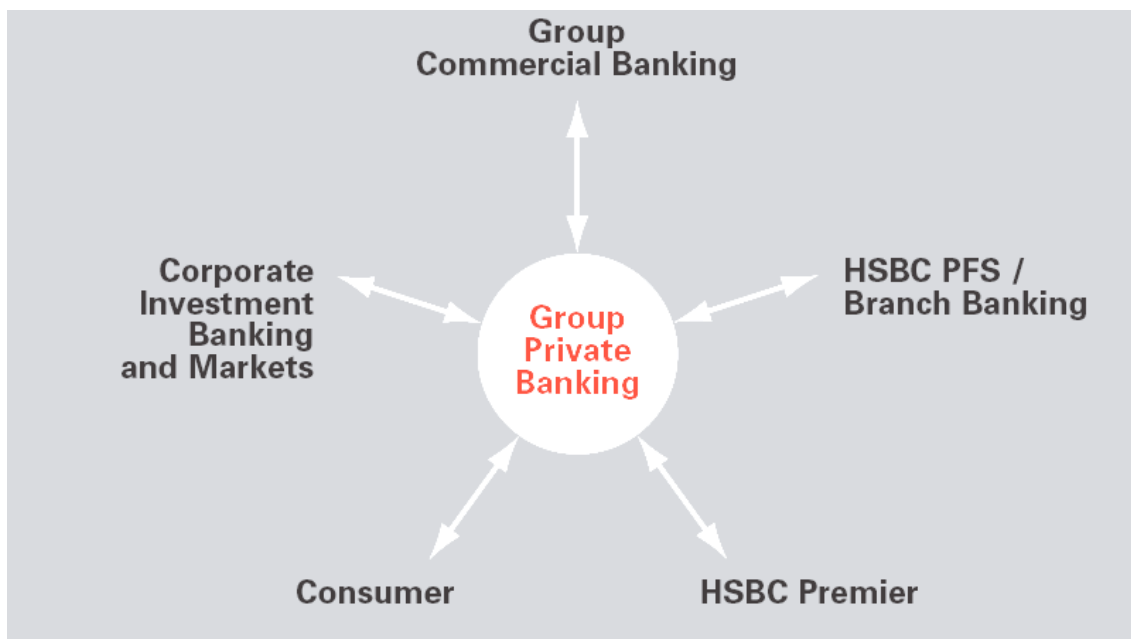


Figura 7. Sinergia de HSBC Private Bank con los demás segmentos de la Institución. Aprovechar la segmentación para repartir adecuadamente los 110 millones de clientes con que cuenta la Institución mundialmente. Identificarlos y compartirlos formará parte de la labor de los grupos de Nuevos Productos y Estrategia de Inversión. (Fuente HSBC Private Bank).

Del éxito de esta estrategia en particular, depende en gran medida el crecimiento en los primeros años de la reestructura, ya que hasta no terminar con el cambio en su mayor parte, será difícil poder atacar eficientemente el mercado externo, y competir fuertemente con otras instituciones. Es decir durante los primeros años el crecimiento de HSBC Private Bank México, estará basado en captar clientes internos a través de los otros segmentos del Grupo.

3.5 Consideraciones al problema de reubicación de personal.

Uno de los factores más complicados en el proceso de reestructura será la reubicación del personal activo, del cual se prescindirá de sus servicios. Una de las opciones aparentemente más sencillas, sería la colocación de este personal dentro de la estructura del banco, ya que por su tamaño la rotación de personal es muy intensa, y las vacantes se generan constantemente. El problema empieza a vislumbrarse en cuanto se analiza el perfil de puesto y nivel de ingreso de estas vacantes, y salta inmediatamente a la vista, la disparidad en el esquema de compensaciones: los salarios en el Banco, son mucho menores que en la Casa de Bolsa. El nivel de sueldo del personal de promoción en la Casa de Bolsa es equiparable, al de las subdirecciones en el Banco, y estos puestos son

escasos, muy competidos, y adicionalmente exigen una capacitación con la que no cuenta el personal de promoción en Casa de Bolsa. El personal de Casa de Bolsa, tiene muy poca preparación en cuanto a productos de crédito sea este para personas físicas o morales, las habilidades gerenciales son escasas, así como en la operación en general de sucursales y sus procesos de venta.

La primera opción que se plantea, y seguramente la que será mejor recibida, por el personal, sería la terminación de la relación laboral, por medio de la liquidación. No obstante esta opción es la que más riesgos entraña, ya que mucho personal podría buscar y encontrar empleo, en alguna otra Casa de Bolsa, y llevarse parte de su cartera de clientes consigo. Adicionalmente esta opción representa un gasto fuerte para la Casa de Bolsa, ya que tendría que erogar una suma de dinero considerable, en la liquidación de personal que en algunos casos tiene más de ocho años trabajando para la Institución.

Otra opción es tratar de colocar al personal en otra área del Banco, capacitándola antes (con gasto a cargo de la Casa de Bolsa), esto la haría en algunos casos más atractiva para el Banco, pero aún así la expectativa de contratación por parte del Banco es poca.

Finalmente se tiene la opción de liquidar al personal de la Casa de Bolsa, a un porcentaje menor al que le corresponde, con la promesa de recontratarlo en el Banco, con la salvedad que el rango de sueldo sería menor, y estaría ajustado a los tabuladores del propio Banco.

En este mismo sentido de ideas se concluye, que no hay una opción exacta al problema, y que cada caso tendrá que ser estudiado en particular, aunque pareciera ser complicado tratar este punto de esta forma, no lo es, ya que a la fecha el personal en activo de promoción en HSBC Private Bank México consta de cuarenta y cuatro personas, de las cuales se calcula un 25-30%, caerían en la categoría de ser prescindibles, es decir se esta hablando de máximo trece personas. Este número de personas no implica una carga tan grande, como para no estudiar caso por caso, y emitir una solución particular, que implique una de las opciones anteriores, o una combinación de varias.

3.6 Control.

La aplicación del eje de solución en la forma antes descrita, obliga a tener un mantenimiento constante, principalmente en sus primeras etapas, esto se pretende lograr estableciendo medidas de control, que incluyan manejo de la información y medidores.

La información deberá de ser asequible y clara en sus diferentes niveles de seguridad, ya que no toda la información podrá ser para apta para cualquier

persona, por razones estratégicas. Los medidores emanados de esta información, podrán o no tener, la misma categoría de confidencialidad.

El sistema de medidores, será el establecido actualmente por la Institución para medir el desempeño de las distintas áreas de apoyo, la única diferencia será la cantidad de información a manejar. Se medirán los resultados, según se cumplan o no las fechas compromiso de aplicación de estrategias, definidas por cada uno de los grupos, y adicionalmente por el porcentaje de terminación de las estrategias a aplicar.

Estos medidores de aplicación de estrategia, serán abandonados la mayor parte de ellos según sea disuelto cada grupo, al terminar sus funciones, manteniéndose o adecuándose únicamente aquellos medidores que correspondan a grupos de duración perenne. En estos casos los medidores seguramente serán modificados para adaptarse, a las nuevas funciones del grupo, y podrán ser únicamente de tipo informativo, para observar el desempeño, o en algunos casos para tomar medidas correctivas.

El manejo de estos medidores aunque es de primordial importancia para el control de las estrategias implementadas, no podrá ser validado, ni probado en un campo hipotético, por carecerse del tiempo suficiente para hacer estas pruebas, ya que el proceso de cambio, actualmente ya se lleva a cabo, y el proceso de validar el uso de los medidores en HSBC Private Bank México, tomaría probablemente un periodo adicional de tiempo, con el cuál no se cuenta, por lo tanto, se darán como buenos este grupo de medidores, tratando de validar sus resultados, mediante prueba y error.

3.7 Evaluación

La evaluación empírica del presente trabajo no podrá ser hecha en su totalidad, debido a que la temporalidad del presente trabajo, y el marco de duración de la reestructura no coinciden, es por eso que la evaluación no puede sino hacerse en escenarios hipotéticos.

Algunas fases de la reestructura ya han sido puestas en marcha, tales como: la exposición de motivos de la reestructura, visto bueno por parte de la Dirección, en cuanto a los lineamientos generales del cambio, y la conformación de los grupos de que se mencionan.

Si correspondiera evaluar estos aspectos, se tendría un balance en extremo positivo, las etapas y formas para el cambio, fueron bien recibidas por la Dirección, y el apoyo de las otras áreas involucradas es en extremo bueno.

El actual desempeño hace pensar que las demás etapas serán exitosas, ya que el mecanismo de detección y corrección de errores mencionados, ha mostrado ser de eficiente desempeño.

Pasando a un contexto hipotético se hará, una breve evaluación de algunas posibilidades de cambio, basadas en las alternativas que se presentaron en el capítulo anterior, y se tratarán de prever sus posibles consecuencias:

1. Mantener el *status quo*.
2. Buscar un modelo propio.
3. Fusión con PFS.
4. Cesión de las funciones a las contrapartes de New York o Miami.

Ahora se desechará la primera alternativa, ya que al no contar con el apoyo de la Dirección General, no tuvo ninguna posibilidad de ser el modelo implantado, por lo tanto sería ocioso tratar de evaluar un escenario hipotético imposible.

Buscar un modelo propio.

En este orden de ideas se pasa directamente a la segunda alternativa, donde a simple vista, se aparece un escenario del todo desconocido. La negación de aceptar el modelo conocido y eficiente, y en cambio optar por buscar un modelo novedoso e inexistente, implica a todas luces un riesgo, en el mejor de los casos inaceptable. Inventar este modelo nuevo, para HSBC Private Bank México, corría el riesgo de no contar con la capacidad suficiente de adaptación con las contrapartes internacionales, así mismo no existía ninguna garantía de que pudieran establecerse plazos para su aplicación. Es decir, no se sabe que va a resultar, ni cuando. Esta opción aunque en un principio, no fue desechada del todo por la Dirección General, se vio que empezó a perder adeptos, al tiempo que no había ninguna propuesta clara o contundente, que resolviera, sino de forma categórica, si aceptable, la problemática que se enfrentaba en la Casa de Bolsa, razón por la cual la Dirección decidió no correr riesgos innecesarios en una propuesta no clara.

Fusión con PFS.

Pasando a la tercera alternativa, se encuentra con un posible escenario muy distinto, al ser absorbidos por PFS, sin duda se eliminaba el riesgo de viabilidad económica, ya que la capacidad financiera y de recursos en este segmento de la Institución es prácticamente ilimitada. En este caso el riesgo, que se correría era más bien de identidad de funciones: una Casa de Bolsa, y un Banco aunque parecidos en algunos aspectos, no realizan las mismas funciones, su nivel de aversión al riesgo es totalmente distinto, y la forma en que lo enfrentan es radicalmente distinta; un Banco no toma posiciones que impliquen elevado riesgo, y tiene que constituir reservas, para garantizar los recursos de los ahorradores, que se encuentran bajo su custodia, de posibles quebrantos por parte de sus acreditados; en cambio, una Casa de Bolsa, no tiene la obligación de constituir ningún tipo de reserva, es una activa tomadora de riesgos por cuenta de terceros, es decir las operaciones que se hacen en una Casa de Bolsa pueden contar con un

altísimo riesgo, pero al ser únicamente intermediarios de estos valores, el riesgo se trasmite de la parte compradora a la vendedora, eliminando casi cualquier posición de riesgo para la Casa de Bolsa (esto es especialmente cierto para aquellas casas de bolsa que no cuenta con una posición de inversión propia, sí bien pierden la oportunidad de obtener ganancias adicionales a la mera intermediación, por conducto de especulación, las deja libres de riesgo por parte de los emisores, limitándose su responsabilidad al correcto manejo de los recursos de la clientela).

Al tomar esta alternativa, se corría el enorme riesgo de perder la identidad de las funciones como de Casa de Bolsa, y parecerse cada vez más a una Banca de tipo patrimonial, y esto sería especialmente cierto al ser dirigidos por personal capacitado en funciones de Banca, pero inexpertos en operaciones de casas de bolsa. Seguramente, en este escenario, habría una migración del personal más capacitado a otras casas de bolsa, con la consecuente pérdida de recursos y rentabilidad, y para el momento que se percatarán del error, los costos de volver a levantar una Casa de Bolsa de las cenizas, seguramente serían muy elevados. Aún cuando se decidiera mantener la Casa de Bolsa en esta forma, considerándola un mal necesario, llegaría el momento en que el bajo volumen de operación en mercados de intermediación, pondría en riesgo de revocación la licencia otorgada por la CNBV, para poder operarla, lo cual acarrearía no sólo el costo ya mencionado, sino que adicionalmente se perdería una oportunidad interesante en un mercado de gran potencial de ganancias, y también obligaría al Banco a trabajar con alguna Casa de Bolsa de otra institución, para aquellas operaciones en que necesitan de un intermediario bursátil de este tipo.

Cesión de las funciones a las contrapartes de New York o Miami.

Esta opción, es sin duda, la que más dudas trajo en cuánto, a sí debía ser adoptada, o no, después de todo, este modelo opera en la mayor parte de los países donde opera HSBC. Al ser un sinnúmero de países pequeños en sus economías, y tener mercados poco desarrollados, es poco rentable para HSBC, implementar el modelo de Private Bank, debido al alto costo de su infraestructura. De hecho en la mayor parte de estos países, es muy común que ante el subdesarrollo de sus mercados, y alta volatilidad de sus economías, muchos de sus individuos, con elevados recursos prefieran invertir en alguna moneda dura, de forma *offshore*, en un país que le garantice seguridad a su inversión. De esta forma, la manera de atraer a estos clientes a la Institución, en esta clase de países, es a través de una pequeña oficina de representación de HSBC Private Bank, que se encarga de obtener los contactos con la posible clientela, para que después un promotor de algún otro país, lo visite personalmente para cerrar el trato.

Este modelo de negocio para HSBC Private Bank, en América funciona en países como Chile, Argentina y Brasil. Es un modelo probado, rentable, y funcional, pero con un terrible defecto: se pierde completamente la parte *onshore*, de estos negocios.

Al analizar esta opción para México, se tenían ya datos de experiencias anteriores de otras corredurías como JP Morgan, Merrill Lynch, y más recientemente Bank of America, en su *joint venture* (negocio conjunto entre dos o más empresas distintas) con Bank Boston, en las cuales después de algún tiempo decidieron cerrar su operación *onshore* en México, y en algunos casos eliminando hasta la oficina de representación, como fue el caso de Bank of America, que vendió su cartera de clientes y demás activos a Santander Investment. Como se puede observar el mercado es muy pequeño, y además altamente competido.

Y entonces, ¿cuál fue el motivo de que no se siguiera esta misma línea de negocios, y se arriesgará una inversión tan elevada, para implementar el modelo de negocio de HSBC Private Bank en México? Hay tres respuestas que motivaron la decisión:

1. México esta teniendo un alto grado de desarrollo en sus mercados internos, a raíz de su integración con América del Norte, que sin duda es el bloque en el continente con mayor desarrollo económico, factor que lo separa de otras economías en Latinoamérica, que con la salvedad de Brasil, son más pequeñas que la mexicana. Por otro lado la estabilidad política y macroeconómica, de la que ha gozado el país en los últimos años, es un factor adicional de diferenciación, con la salvedad quizás del caso de Chile.
2. En México, ya se tenía un largo camino andado en el mercado *onshore*, a través de la Casa de Bolsa Bital, que aún cuando tenía innumerables deficiencias, contaba ya con una infraestructura propia, con cierto grado de desarrollo, y con una base pequeña, pero existente de clientes altamente rentables, todo esto sumado a un pequeño grupo de promotores con un alto grado de experiencia en el mercado.
3. No era posible ceder de una forma masiva, las operaciones de la cartera de clientes a Miami o New York, ya que probablemente hubiera una gran fuga de estos capitales a otras instituciones, al irse su promotor también a estas. Por lo tanto, se planteó la posibilidad de también transferir a una parte del personal de la Casa de Bolsa a estas locaciones en los Estado Unidos, pero aquí se presentó inmediatamente un problema: la mayor parte del personal que estaría en condiciones de ser candidatos a estos puestos, no le interesaba mudarse al extranjero, y aquellos que deseaban irse, no contaban con las calificaciones necesarias.

Cómo se podrá observar, aún cuando las razones para ceder las operaciones eran poderosas, no satisfacían a la institución, y por otro lado a diferencia de las otra instituciones que mencionamos anteriormente, HSBC Private Bank en México, no partiría de cero, y adicionalmente el costo podría ser amortiguado, ya que se contaba con infraestructura preexistente.

3.8 La anterior y la nueva estructura.

Es consecuente con lo anterior mostrar un esquema de las formas que tenía y tendrá la estructura de HSBC Private Bank, para afrontar los posibles escenarios futuros. El cambio aportará mayores y mejores elementos a la función principal de la empresa: la capacidad de generar mayores ingresos. Se podrá observar una disminución de mandos medios: las decisiones serán más verticales; el personal operativo se verá reducido: menores costos y gastos, el uso en *outsourcing* del personal de las demás áreas de la Institución hará que con los gastos de mantener tal estructura, no recaiga mayormente en la Casa de Bolsa, y HSBC Private Bank México únicamente reciba los beneficios de esa fuerza operativa. Más y mejor capacitados elementos de promoción serán la parte medular, para la obtención de una mejor rentabilidad, la mayor parte del personal estará enfocado única y exclusivamente a la tarea de generar ingresos a la Institución, no más divisiones de la fuerza laboral en labores no redituables. En general se podrá observar un adelgazamiento, más que una reducción de la fuerza laboral en HSBC Private Bank México. Se modificará la fuerza laboral, al pasar de 71 a 51 elementos entre operativos, promoción y directivos, es decir una reducción de la plantilla laboral cercana al 30%. Sin embargo la proporción se verá radicalmente afectada, ya que el personal operativo pasará de conformar el 30% de la plantilla total, al 15%. El personal directivo pasará de ser el 14%, a únicamente el 5%, mientras que la proporción del personal de promoción aumentará de 56% al 80%. Adicionalmente futuras nuevas contrataciones serán únicamente de personal de promoción, con lo cual se espera que la proporción alcance un total de 90% de todo el personal en HSBC Private Bank México al terminar el año 2009.

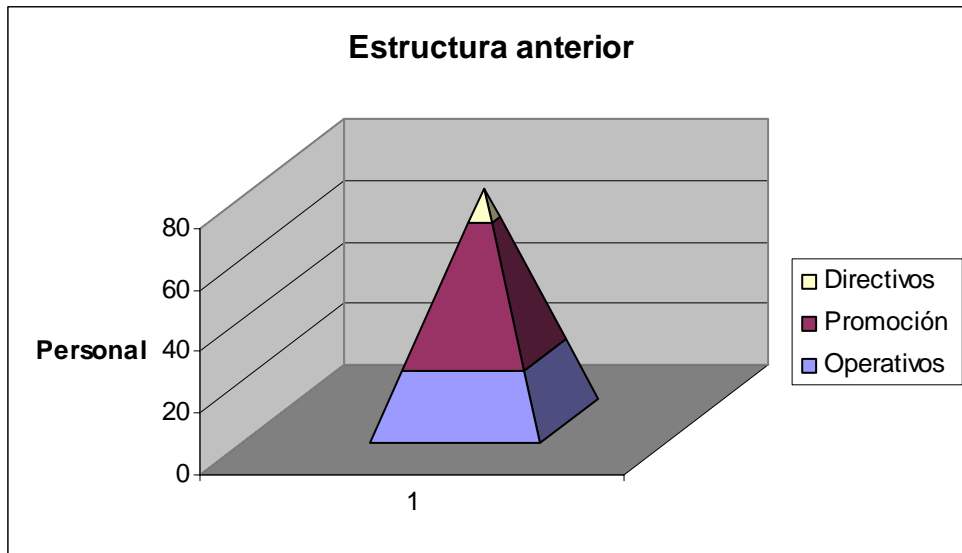


Figura 8. Estructura anterior HSBC Private Bank. Conformada por 21 elementos operativos, 44 elementos de promoción, y por 10 directivos (mandos medios y superiores).

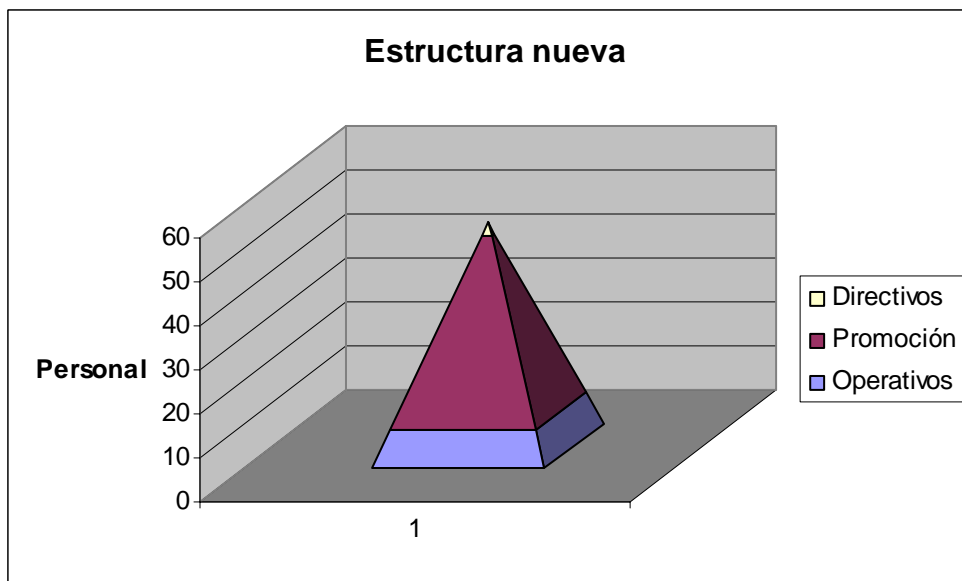


Figura 9. Estructura nueva HSBC Private Bank. Conformada por 8 elementos operativos, 40 elementos de promoción, y por 3 directivos (mandos medios y superiores).

3.9 Variables y escenarios.

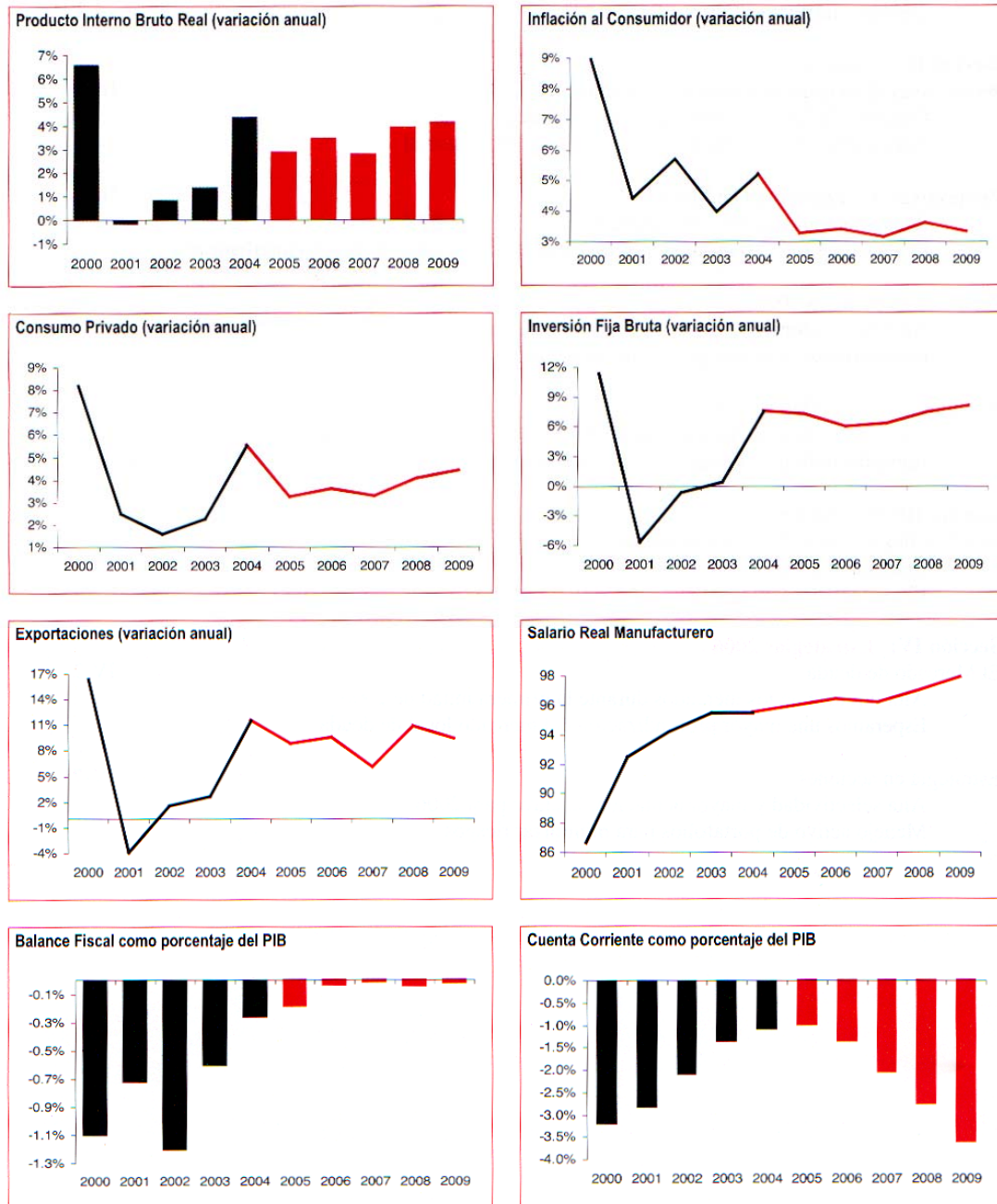
Una vez esquematizadas las opciones que se pudieron tener como futuros posibles para GPB, se pueden identificar las variables principales y secundarias, con la intención de proyectar posibles escenarios de desempeño, en un corto, mediano y largo plazo. Las primeras se enumeran en: tecnología y servicio, esta última directamente relacionada con la capacitación del recurso humano, y las secundarias son antes que nada de medio ambiente: variables económicas, tales como PIB, tipo de cambio, balanza comercial, balanza de pagos, desempleo, etc., y adicionalmente se pueden añadir movimientos en los mercados financieros, mercado laboral, o un posible cambio de rumbo en la forma que se dirige el grupo.

Analizando más de cerca las variables primarias, se puede presumir que en tanto se cuente con tecnología de punta y un excelente servicio, ambas variables altamente controlables, se podrá tener una alta reducción de riesgos, y por lo tanto se podrá tener un impacto menor, a diferentes movimientos que pudieran ocurrir en el medio ambiente, que pudieran surgir de las variables secundarias, es decir, no se puede eliminar el riesgo que las variables secundarias propicien en el medio ambiente, pero si se puede acotar, y dentro de ese margen, regular.

Cabe mencionar que las variables primarias pueden ser consideradas como tales, en tanto se tengan los recursos necesarios, para adquirir alta tecnología, y capacitar permanentemente al personal, es decir, las variables anteriormente descritas, serán controlables mientras exista el flujo de recursos necesarios para manejarlas, en cuanto esto cambie, estas variables podrían llegar a convertirse en no controlables, y quizás hasta ser consideradas de medio ambiente.

Una vez explicadas, se definirán las variables secundarias, que se usarán para construir los escenarios de corto (un año: 2006), mediano (dos años: 2007), y largo plazo (tres a cuatro años: 2008-2009); los datos para estos escenarios son obtenidos por el área de Estudios Económicos de HSBC, con datos de Banco de México, INEGI, Bloomberg y Reuters. Adicionalmente se construirá un último escenario a veinte años parcialmente independiente de los otros, en cuanto a las fuentes de información que proporcionó los pronósticos (Reforma.) En las siguientes gráficas se detallan las variables secundarias, tanto para México como para los Estados Unidos, ya que por la interacción que tienen entre sí estas dos economías, los cambios en las variables tienen alta correlación:

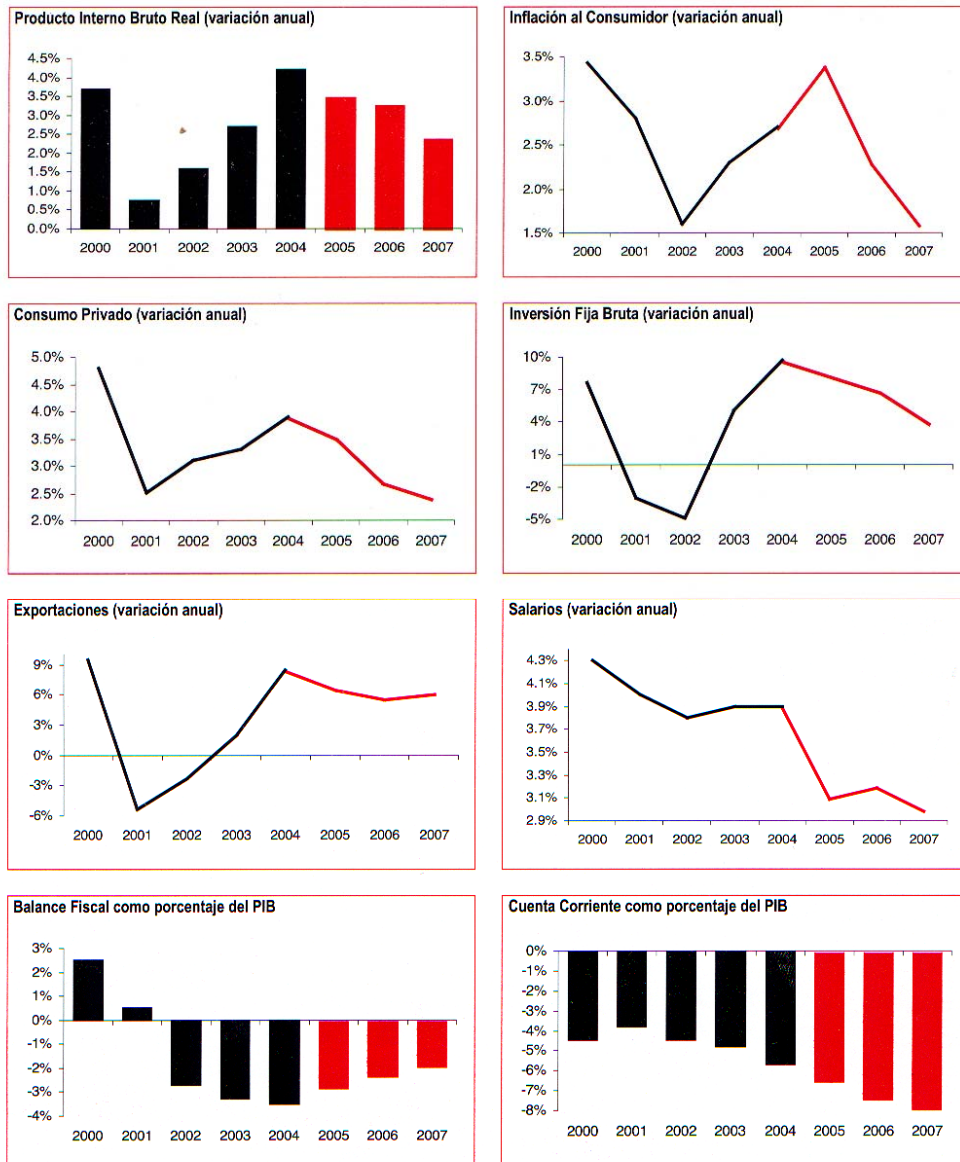
México: una perspectiva



Fuentes: HSBC con datos de Banco de México, INEGI, Bloomberg y Reuters

Figura 10. México: una perspectiva. Principales variables económicas, su historia y proyección. 2000-2009.

Estados Unidos: una perspectiva



Fuentes: HSBC con datos de Economy.com, Institute for Supply Management, Bloomberg y Reuters

Figura 11. Estados Unidos: una perspectiva. Principales variables económicas. Históricas y proyecciones. Datos 2000-2007.

Escenario 1. Corto plazo.

VARIABLES SECUNDARIAS EN MÉXICO:

PIB: 3%

Inflación consumidor: 3.5% +/- 1%

Consumo privado (variación anual): 3.1% a 3.5%

Balance fiscal (como porcentaje del PIB): -0.1%

Cuenta corriente (como porcentaje del PIB): -1.5%

VARIABLES SECUNDARIAS EN ESTADOS UNIDOS:

PIB: 3.2%

Inflación consumidor: 2% +/- 1%

Consumo privado (variación anual): 2.7%

Balance fiscal (como porcentaje del PIB): -2.2%

Cuenta corriente (como porcentaje del PIB): -7.5%

En este escenario se observa un crecimiento pequeño, sostenido y similar en porcentaje, de las dos economías en cuestión, también se nota una disminución en los índices de inflación al consumidor, un crecimiento vigoroso en el consumo privado, para ambas economías, adicionalmente para México se nota un ligero deterioro de la cuenta corriente, que sin embargo va acompañado de un balance casi cero en el balance fiscal. Por el contrario para los Estados Unidos estas últimas dos variables arrojan datos que indican un deterioro para su cuenta corriente, aunque una ligera mejora en el aspecto fiscal. Es importante poner mucha atención en estos dos últimos puntos, que aún cuando parecen tener mejoría, no lo es tanto, ya que más que ser una corrección de estas dos cuentas, la disminución obedece a un aumento en el PIB, más que proporcional.

El análisis de estos datos, arroja las siguientes conclusiones:

-El consumo vigoroso en México, inducirá un crecimiento en algunas áreas de la economía que presentaban un letargo, como son la construcción y el crédito al consumo. La unión de estos dos factores, probablemente motivará el crecimiento de las empresas en este rubro, y en consecuencia atraerá capitales adicionales a través del mercado de capitales.

-La debilidad fiscal de Estados Unidos, aunado a un creciente déficit en su balanza comercial, seguirá causando una debilidad en la moneda estadounidense, lo cual motivará a los inversionistas a seguir manteniendo posiciones cortas en dólares, y posiciones largas en otras monedas, como Euro y Peso Mexicano.

-Cómo resultado de esto podemos esperar un crecimiento en la parte *onshore* de Private Bank México, con lo cual los ingresos en la moneda local aumentarán, especialmente por conceptos de custodia e intermediación de valores en el mercado local. Por el contrario la parte

offshore, no se considera que vaya aumentar significativamente, aún cuando sea un año electoral en México.

La modificación de las variables antes mencionadas, en los rangos citados, no ocasionarán cambio o modificación alguna, en las perspectivas de la reestructura planeada dentro del eje de solución, las utilidades en pesos aumentarán, y las obtenidas en divisas, se mantendrán dentro de los parámetros actuales. La rentabilidad, medida en EBITDA, no necesariamente registrará un crecimiento significativo.

Escenario 2. Mediano Plazo.

VARIABLES SECUNDARIAS EN MÉXICO:

PIB: 2.8%

Inflación consumidor: 3.1% +/- 1%

Consumo privado (variación anual): 3.5% a 3.1%

Balance fiscal (como porcentaje del PIB): -0.1%

Cuenta corriente (como porcentaje del PIB): -2.0%

VARIABLES SECUNDARIAS EN ESTADOS UNIDOS:

PIB: 2.4%

Inflación consumidor: 1.6% +/- 1%

Consumo privado (variación anual): 2.5%

Balance fiscal (como porcentaje del PIB): -1.9%

Cuenta corriente (como porcentaje del PIB): -8.0%

En este escenario, se puede observar un ligero deterioro en el PIB, aumento en el consumo privado, reducción de la tasa inflacionaria, y mejora en balance fiscal para ambas economías. Asimismo se observa un deterioro más que proporcional en la cuenta corriente.

Lo anterior arroja las siguientes conclusiones:

-Se frena el crecimiento de ambas economías, pero se fortalece el consumo, sin embargo al observar la cuenta corriente, se puede concluir que el consumo, está más orientado a la importación que a la producción doméstica.

-Consecuencia de lo anterior, se reflejará una mayor debilidad en la paridad tanto del dólar estadounidense como del peso mexicano, en contra de otras divisas. El inversionista al no encontrar los suficientes puntos bases de diferencial en tasas, entre México y los Estados Unidos, optará por la moneda verde, lo cual fortalecerá la percepción de beneficios en el mercado de bonos, y desmotivará la captación el mercado de capitales.

Consecuencia de lo anterior se desprende que se fortalecerá el mercado *offshore*, pero sin gran daño para la parte local, los ingresos en moneda local marcarán un ligero descenso en su tasa de crecimiento, pero

aumentarán más que proporcionalmente los obtenidos por otras divisas. Se obtendrán ingresos extraordinarios por coberturas cambiarias y operaciones de compra-venta de divisas. La rentabilidad EBITDA aumentará inercialmente por los movimientos en los mercados, además por el aumento de comisiones y margen en las operaciones, adicionalmente deberá de empezar a dar sus primeros frutos, el esfuerzo en capacitación. El incremento de los ingresos, provocará una disminución porcentual en el gasto de capacitación, contra la utilidad de operación, aún cuando este gasto hubo aumentado considerablemente y no presentará disminución en por lo menos otro año.

Escenario 3. Largo Plazo.

Variables secundarias en México:

PIB: 4.1%

Inflación consumidor: 3.3% +/- 1%

Consumo privado (variación anual): 4.0% a 4.1%

Balance fiscal (como porcentaje del PIB): -0.1%

Cuenta corriente (como porcentaje del PIB): -3.6%

Para el caso de los datos de Estados Unidos, se carecen de datos de fuentes confiables y reconocidas para períodos después del año 2007, es por eso que se tomarán nuevamente los datos del escenario de mediano plazo, aunque se harán algunas suposiciones: crecimiento del déficit, aumento en el consumo privado, ligero aumento en la inflación al consumidor, y un crecimiento estancado en el PIB.

Lo anterior parte de la premisa, que no habrá cambios relevantes en las actuales políticas económicas y fiscales en Estados Unidos en el presente periodo del partido republicano en el poder y la administración de George W. Bush, y aún cuando llegará un cambio en la presidencia de este país, este sería aún demasiado reciente para cambiar nada radicalmente, especialmente lo relacionado al creciente déficit fiscal.

Variables secundarias en Estados Unidos:

PIB: 2.4%

Inflación consumidor: 1.6% +/- 1%

Consumo privado (variación anual): 2.5%

Balance fiscal (como porcentaje del PIB): -1.9%

Cuenta corriente (como porcentaje del PIB): -8.0%

Este escenario arroja las siguientes conclusiones:

-Aumento del PIB, aumento en el consumo, aunque la tendencia sigue siendo por el lado de la importación, y en el caso particular de México,

dentro de una política de tipo de cambio en libre flotación, las presiones inflacionarias se mantendrán contenidas, una presión probablemente superior en la demanda de la oferta, motivará al Banco de México, a elevar ligeramente las tasas de interés.

-Continuará la tendencia al debilitamiento de la divisa norteamericana.

-Los dos puntos anteriores arrojan, que el diferencial de tasas sea ligeramente superior, a favor de México, y regresen capitales a los mercados locales.

Todo lo anterior probablemente aumentará la tendencia al crecimiento del negocio *onshore*, sobre el *offshore*, por tercer año consecutivo. Las ganancias cambiarias se reducen notoriamente, ya que aunque regresarán capitales a México, los ingresos por tipo de cambio pertenecerían a los corresponsales extranjeros; pero por otro lado, el gasto en capacitación también se vería notablemente reducido, ya que la mayor parte del personal, estaría terminando este proceso; entonces el impacto en la EBITDA, sería enteramente positivo: disminución más que proporcional en gastos, reduce el efecto de menores comisiones. Los ingresos predominantes vuelven a ser intermediación y custodia de valores.

Escenario 4. ¿Futuro posible?

Para la construcción de este último escenario, se tomó como fuente el periódico Reforma, con la colaboración de diversos autores, habla de la posibilidad de que en el año 2020, se presenten las siguientes variables:

-121 millones de habitantes

-PIB de 6.1%

-7,860 usd, ingreso per cápita

-Actividad económica basada principalmente en la exportación.

Es demasiado ambicioso tratar de construir un escenario, con datos a tan lejano plazo, especialmente cuando estos son de tipo económico, tómese los casos recientes de México, Argentina o Brasil, que han pasado de etapas de gran crecimiento económico y expansión, a total retroceso y crisis, en cuestión de meses. El llegar a un escenario como el planteado, quizás implique pasar y regresar por el camino andado, o tal vez solo sea una etapa transitoria hacia algo mucho mejor, o mucho peor.

En este escenario, el proceso de reestructura tuvo que haber sido superado, muchos años antes, la estructura estaría totalmente concentrada en un par de oficinas, es decir las “casitas”, ya no existirían, y el personal estaría lo suficientemente capacitado y arraigado, como para lograr la rentabilidad fijada. La capacitación a los nuevos elementos, sería de menor costo, ya que el conocimiento ahora estaría en manos del personal en activo.

La nueva estructura de costos sería bastante delgada, y el objetivo principal sería la conquista de los mercados de las demás instituciones competidoras, a través de sinergias con ellas, o por medio de su adquisición.

La economía mexicana sería lo bastante robusta, como para permitir un ingreso, en su mayor parte, proveniente del mercado *onshore*, y la base de clientes tendría que haber sido triplicada, con su consecuente impacto en las utilidades.

Se consideraría nuevamente el crecimiento de HSBC Private Bank, en cuanto al número de empleados, y quizás de oficinas en algunas otras partes del interior de la república mexicana (Cancún, Veracruz, Querétaro). Se podría pensar en una expansión hacia Centroamérica, con un control centralizado en Panamá, recibiendo directivas desde HSBC Private Bank México, de la misma manera en que actualmente se controla PFS en ese país, a través de México.

La expansión de HSBC Private Bank México, podría ser lo suficientemente grande para crear una nueva dirección regional, y dejar de depender directamente de HSBC Private Bank Americas, y a su vez absorbiendo el control de las representaciones en los demás países de Sudamérica. Es decir HSBC Private Bank Americas únicamente se haría cargo de los Estados Unidos de América, y Canadá, y el resto de las representaciones en el continente serían a través de HSBC Private Bank México.

3.10 Conclusiones.

La implementación, control y evaluación (aún cuando gran parte de esta se encuentra en escenarios completamente hipotéticos), del eje de solución desarrollado, se convierte en un factor tan importante como el propio desarrollo de este eje.

Por un lado la implementación presenta retos importantísimos, en la vida real, ya que no solamente implica un desarrollo para el área de HSBC Private Bank en México, económicamente hablando, es también la fuente de ingresos para muchas personas, es por eso que es tan importante que se trate hasta dónde sea posible, y sin comprometer el futuro de la Institución, en conseguir una opción de empleo acorde, para el personal del cuál se necesite prescindir de sus servicios. La aplicación de la propuesta implica hacer un gran esfuerzo para relocalizar en otra área de la Institución a estos elementos, y aún más esfuerzo implicará, sustituirlos por otros con mayores posibilidades de desarrollo dentro de la nueva estructura.

De la implementación exitosa, depende en gran medida la consecución de las metas y objetivos planteados por la Dirección General, si la actuación es favorable, significará en un momento dado, la expansión de las operaciones, y probablemente un crecimiento de la fuerza laboral en un

porcentaje mayor al de la reducción, lo cual hará que tenga sentido, gran parte de las políticas en recursos humanos que fueron tomadas.

Es necesario mantener un control sobre la dirección que lleven los cambios en la reestructura, ya que existe la posibilidad que el más mínimo cambio en un sentido equívoco, provoque consecuencias lamentables. El control debe ser lo suficientemente férreo, para evitar distracciones innecesarias y costosas, pero lo suficientemente flexible cómo para poder actuar decididamente cuando haya que enderezar el rumbo. El presente estudio, no pretende ser un manual, para todo tipo de evento, sino solamente la guía de un eje de solución, que en su aplicación habrá de generar una gran cantidad de incógnitas, muchas de ellas ajenas, o no planteadas en el mismo. Es por eso que se llega a una aplicación de la reestructura de tipo de consenso general, entre distintos elementos de diferentes áreas, cada uno de ellos especialista en sus propias funciones, que juntos en diversos grupos, pueden aportar soluciones creativas a las diferentes cuestiones planteadas, y de la misma manera, en que estos grupos podrán presentar e implementar formas de solución a los problemas de la reestructura, también podrán diseñar sus propias formas y funciones de evaluación y control. Estar tan cerca de la problemática, su solución y su puesta en marcha, sin duda los convierte en expertos en sus propios inventos, y por lo tanto los capacita para mejorarlos en cualquier momento.

Tocado el tema de la evaluación, se diseñan y bosquejan, las formas generales para efectuarlas, pero siendo lejana aún una evaluación integral de la reestructura en cuestión, no queda sino evaluar las etapas según vayan sucediendo, y quizás estudiar algunas hipótesis alternas, en escenarios de alguna manera hipotéticos, y se dice de alguna manera, ya que no lo son completamente, debido a que no saltaron de la ficción a la realidad, simplemente por el hecho de imaginarlos, sino porque fueron en su momento opciones viables, y posibles en su aplicación, y de haber sucedido algún evento fortuito, las probabilidades quizás se hubieran inclinado fuertemente a otra de las soluciones expuestas.

Conclusiones Generales.

La planeación estratégica proporcionó, el camino básico a seguir para propiciar y fundamentar el cambio necesario, en aras de alcanzar los nuevos objetivos. Se logró iniciar este cambio a partir de conclusiones obtenidas por los grupos de trabajo o núcleos, que fueron formados a raíz de la aplicación de la planeación. Las expectativas en su mayoría han sido cumplidas o sobrepasadas, según la calendarización, y la parte futura de las mismas, confiando en el éxito a la fecha hace suponer que será promisorio su resultado, aún cuando los escenarios pudieran sufrir cierto deterioro.

Las metas alcanzadas a la fecha, son en su mayoría de carácter cualitativo, es decir, se han sentado las bases para alcanzar las metas de tipo cuantitativo, se espera en un corto plazo un incremento considerable en costos y gastos, sin embargo existirá un punto de inflexión en esta tendencia en un plazo tan cercano como dos años y máximo de tres. Este plazo esta mayormente ligado a cambios en los escenarios, por lo cual se otorga esta holgura en sus tiempos, pero aún así permitiría alcanzar la meta de 1.2 M USD en EBITDA anuales por empleado, en el lapso de cinco años, es decir un crecimiento cercado al 300%.

Se puede considerar que el cambio propuesto para el área de Private Bank por la Dirección General, ha sido implementado en gran parte, con éxito y adicionalmente el resto de este cambio va por buen camino, tomando en cuenta el escenario planteado a corto plazo.

Aún cuando se han presentado, y probablemente se seguirán presentado todo tipo de problemas, la planeación estratégica ha proporcionado los elementos necesarios para poder realizar ajustes, que no desvíen el curso de la reestructura, sino por el contrario, la enriquezcan y mejoren.

El diseño de la reestructura esta enfocado básicamente en un esquema tal que aplique un programa de capacitación, que ayude a obtener un perfil del personal, donde el desarrollo sea una premisa indispensable, para aumentar la producción, todo aunado a una mejor distribución del ingreso generado por HSBC Private Bank entre el personal (mejores salarios), es decir, a mayor producción, también habrá una mejor retribución del nuevo ingreso al empleado, fomentando un círculo virtuoso. Esto sin duda alguna fomentará la productividad.

Por otro lado, el manejo de posibles escenarios, y sus consecuencias, dejan muy bien separadas las variables primarias, como son la tecnología y el servicio, de las secundarias como lo son, PIB, tipo de cambio, balanza comercial, y todas aquellas de las consideradas de tipo económico. Que aún cuando estas últimas pudieran ser consideradas fundamentales, no son, ya que aún cuando se modificaran enormemente, y afectarán el flujo de capital en México, no afecta necesariamente a todos las regiones del mundo de igual forma, y HSBC Private Bank al ser una banca global, podrá estar

preparada, para atrapar estos capitales en otra parte del mundo, el secreto es estar lo suficientemente capacitados y contar con los servicios y tecnología, para hacerlo. Y es en este punto específico, donde más apoyará la planeación estratégica, ya que mediante ella se podrá estar, por así decirlo un paso adelante, identificando de una manera preactivista la forma de mejorar continuamente las necesidades de capacitación, tecnología de punta y servicio.

Las crisis y sus inevitables flujos de capitales que propician, son algo que no se puede evitar, pero si se podrá estar lo suficientemente preparados para orientar y distribuir estos capitales de la mejor forma, tal que las utilidades generadas por ellos, sigan perteneciendo a la Institución, y sean lo menos afectados. El tener una banca privada consistente, capacitada, tecnológicamente avanzada y homogénea, sin duda permitirá soportar cualquier embate del medio ambiente, en una posición privilegiada. Es por todo esto, que fue tan necesario el implementar el cambio en HSBC Private Bank en México, a través de la planeación estratégica.

La implementación del eje de solución, genera una amplia posibilidad de cumplir con los objetivos anteriormente expuestos, especialmente si estos se desarrollan dentro de los escenarios de corto, mediano y largo plazo expuestos, es decir suponiendo una tendencia favorable o con cierta desviación en una forma negativa, es muy factible lograr las metas expuestas, ya que aunque los tres primeros escenarios son excesivamente conservadores, en cuanto al desempeño que ha tenido la economía mexicana en los últimos seis años, son bastante estables, con cierta tendencia hacia un crecimiento moderado. Ahora tomando el mismo eje de solución enfocado al último de los escenarios, es decir, al más optimista de ellos, se puede esperar un crecimiento más agresivo de HSBC Private Bank México, donde se podrá expandir significativamente la presencia regional, especialmente en la parte de Centro y Sudamérica, y dividir la operación en el continente, tal cómo hace Suiza, del resto de Europa Occidental, con la consiguiente repartición de una forma más beneficiosa de ingreso generado para HSBC Private Bank México. El lograr cierta independencia financiera de HSBC Private Bank Americas, permitirá ampliar el grado de libertad para implementar políticas decididas por HSBC Private Bank México, acercándose más a sus propios objetivos, sin tener que hacerlos a un lado, para aplicar directrices mucho más enfocadas a las necesidades y ambiciones de las contrapartes en Estados Unidos, y permitiría adicionalmente retener una parte mayor de los ingresos que actualmente se transfieren. En este sentido debe observarse el desempeño que actualmente se desarrolla en Asia, donde Hong Kong siendo la principal y más importante generadora de utilidades de HSBC Private Bank en aquel continente, ha estado perdiendo su influencia en la región, a medida que crece el ingreso generado por la China continental. Eventualmente se

tendrá que otorgar una independencia mayor a la filial en este país, permitiéndole conservar y utilizar sus recursos generados, en los proyectos que ellos mismos y no Hong Kong, consideren más apropiados. A este respecto cabe mencionar que esta independencia de la filial en China, no se ha dado, más la política en materia financiera del gobierno chino, que por económicos dentro de la institución, el mercado financiero chino aunque de agresivo crecimiento, todavía se considera inmaduro y poco transparente en cuanto a estándares internacionales. En contraste, en México los mercados financieros han alcanzado un amplio grado de desarrollo, sin embargo el desarrollo de la economía, no es lo suficientemente grande, para impulsar una iniciativa en este sentido. A la fecha, la decisión de haber mantenido una filial en México de HSBC Private Bank, ha demostrado haber sido la mejor elección sobre todas las que en un momento se consideraron, es muy factible que la implementación del eje de solución expuesto en el presente trabajo, lleve a la obtención de las metas planeadas, aún en el peor de los escenarios, y por otro lado en el mejor de ellos otorgue frutos mayores a los esperados.

Bibliografía.

1. ACKOFF, Russell L, *El arte de resolver problemas*. Limusa. México, D.F. 2005.
2. ACKOFF, Russell L, *El paradigma de Ackoff*. Limusa-Wiley, México, D.F. 2004.
3. ACKOFF, Russell L, *Planificación de la empresa del futuro*. Limusa. México, D.F. 2003.
4. ANSOFF, H. Igor, et al, *El planteamiento estratégico*. 2ª. Reimpresión. Trillas 2003.
5. BODIE, Zvi, et al. *Investments*. 4a ed. Mc. Graw-Hill International Editions, Massachusetts, USA 1999.
6. GREIDER, William, *One world, ready or not* .Touchstone, Massachusetts, USA 1998.
7. HEYMAN, Timothy, *Inversión en la globalización*. ITAM, México, DF. 1998
8. O'BRIEN, Richard, *Global financial integration, the end of Geography*. New York: Council on Foreign Relations, New York, USA 1992.
9. PINDYC, Robert S, *Microeconomía*. 4a. ed. Prentice Hall, Mexico, D.F. 1998.
10. REYES P, Agustín. *Administración de empresas. Teoría y práctica. Primera parte*. Limusa, México, D.F. 2005.
11. RODRICK, Dani, *“Has globalization gone too far?”* .Institute for International Economics, New York, USA 1996.
12. TRAIN, John, *The money masters*. Harper & Row, New York 1980.