

Nuevas tecnologías en el sector financiero

Esther Casares García

UNIVERSIDAD PÚBLICA DE NAVARRA

El sector de la banca es acaso uno de los servicios de mayor movilidad a nivel internacional en los últimos tiempos. Las principales causas de su transformación habría que buscarlas entre la internacionalización del negocio bancario con instituciones que operan a escala mundial y la pérdida de cuota de mercado de los bancos por la presión de los intermediarios financieros como las compañías de leasing, empresas emisoras de tarjetas de crédito etc.; la creciente desregulación que permite equiparar las condiciones de la banca a las del resto de los intermediarios financieros, permitiendo a ésta el lanzamiento de todo tipo de fondos mobiliarios e inmobiliarios, creación de bancos de gestión de patrimonios, el reforzamiento de posiciones aseguradoras etc.; y el intenso desarrollo de la informática y las comunicaciones que está provocando que parte de los productos existentes en la banca mayorista inunden la banca al por menor y una automatización entre banco y cliente llegando a la categoría de autoservicio. De estas tres causas reseñadas por Boada, es posible que las dos primeras sean meramente coyunturales y tengan un proceso de cambio más o menos temporal, marcadas por las posibilidades de operar en un mercado en transformación, sin embargo la tercera es una causa estructural que va a afectar sin vuelta de hoja a la banca del presente y del futuro, de ahí su importancia y su efecto sobre las dos primeras. Desde hace algún tiempo la competitividad entre bancos se dirime entre las prestaciones tecnológicas que son capaces de incorporar y gestionar, para E. Ballarín la incidencia de éstas sobre la dinámica competitiva se produce de dos maneras distintas: la primera estaría relacionada con la estructura de costes ya que el creciente rigor competitivo se deja sentir en una compresión de los márgenes financieros y en una urgencia para reducir los costes de transformación como único modo de evitar un deterioro sustancial de la rentabilidad sobre el capital, el hecho de que un cajero automático resulte o no a la par con un cajero humano resultaría significativo. La segunda tendría que ver con el carácter comercial de los bancos, ya que las nuevas tecnologías facilitan el proceso de diferenciación bien a nivel de una entidad concreta que puede escoger la vía de la especialización, o bien abriendo el abanico de servicios que el banco ofrece al cliente para que escoja el que mejor se adapte a sus preferencias.

El impacto que la tecnología ha tenido y está teniendo en la banca explicaría que su industria bancaria se encuentra inmersa en un proceso de reestructuración en el cual muchos bancos para responder a este desafío están utilizando las tecnologías de la información en tanto que gestión eficaz como arma competitiva. Según E. Rivas, el nivel más interno de los sistemas informáticos incluyendo el hardware y el software básico no es un arma de competencia en los momentos actuales dado que es genérica y no específica a un banco o negocio determinado. Es por ello que los bancos centran en estos momentos su competencia, no en la tecnología en sí misma, sino en su aplicación, y en la gestión de sus recursos técnicos que debe concentrarse en

el control de los costes y en evitar errores y no, como en épocas anteriores en realizar fuertes inversiones para disponer del último grito en tecnología. En este sentido y de acuerdo al mismo autor los objetivos estratégicos para el uso de la tecnología de la información en el sector financiero serían:

1. Convertir a los bancos en intermediarios de información, de la misma forma en que tradicionalmente lo han sido en la intermediación financiera.
2. Utilizar la tecnología para reforzar las relaciones con sus clientes, mejorando el servicio y proporcionando mejor y más información de los distintos productos.
3. Reducir los costes de estructura, impulsando el autoservicio y simplificando e informatizando la contratación de los distintos productos.
4. Mejorar los sistemas de distribución, a través de la transformación de las redes de oficinas y del uso adecuado de la infraestructura de ordenadores y telecomunicaciones.

Por otra parte a medida que la tecnología de la información adquiere un papel más importante en los bancos, es necesario que éstos optimicen sus inversiones a través de una gestión eficaz de la tecnología. Los objetivos de esta gestión eficaz deben ser:

1. Conseguir una conexión estrecha entre la tecnología de la información, es decir, del recurso básico del banco, la información, con la estrategia del negocio.
2. Tener un sentido de anticipación en la incorporación de la tecnología al banco, pero midiendo siempre las capacidades reales que las tecnologías tienen en cada momento.
3. Simultanear una política rígida de control de costes con la necesidad de hacer inversiones muy importantes.
4. Para el tratamiento de los clientes-masa, automatizar la rutina, es decir, producir un proceso de industrialización, pero esto debe también realizarse simultáneamente con la necesidad de personalización para otros grupos de clientes.
5. Finalmente, el secreto de una gestión eficaz va a estar en la posibilidad de combinar objetivos de productividad con objetivos de flexibilidad y facilidad de respuesta, en tiempo corto, a los requerimientos de los clientes.

No obstante, existen también posicionamientos teóricos que defienden la limitada influencia de la tecnología en la ventaja competitiva, por ejemplo E. Rincón⁴, argumenta que nunca la tecnología ha sido una ventaja competitiva en la banca ya que aunque ha habido bancos pioneros en determinados productos como el Santander con el banco en casa, el Bilbao con los sistemas

expertos y la televideoconferencia, el Vizcaya con las tarjetas de crédito y el Banesto con el teleproceso, ninguno de ellos ha obtenido una ventaja competitiva real de dicha situación, al contrario bancos con una informática más bien atrasada han mantenido una imagen de bancos excelentes siendo muy productivos y rentables.

Durante muchos años uno de los inconvenientes de guardar el dinero en un banco era la limitada disponibilidad e información puntual que tenía el cliente ya que dependía de las horas en que estaban abiertas las oficinas; lo cual provocaba además enormes esperas con el consiguiente estrangulamiento de las transacciones, del comercio y de la economía en general. Otro obstáculo importante ha sido la concesión de préstamos toda vez que era necesario el conocimiento de las posibilidades financieras de las dos partes implicadas en el negocio, desarrollándose éstos en la mayor parte de los casos de forma lenta, burocrática y con bastante lentitud. Lo mismo cabría argumentar de las compañías de seguros que en muchas ocasiones desconocían el tipo de cliente con el que trataban y faltaban estadísticas o acopio de información relevante para proporcionar un trato diferenciado en base a una estratificación por riesgos de sexo, edad, experiencia, accidentes, zonas geográficas en las que viven etc. Estas situaciones y otras se han visto superadas o cuanto menos aliviadas por la introducción de las nuevas tecnologías de la información en el sector financiero. Su incorporación ha seguido dos caminos: uno en el interior de las oficinas, utilizándose principalmente por la organización «para reorganizarse» —obre todo en el caso de los seguros—, y otro de puertas afuera —sobre todo en el sector bancario— para permitir a los clientes información rápida y precisa del estado de sus cuentas.

La principal innovación en el sector de la banca la han constituido los cajeros automáticos y los puntos electrónicos de ventas. Su inicio se remonta al año 1976, cuando por medio de la nueva técnica ECL (Emitter Coupled Logic) la empresa Motorola fabricó un nuevo tipo de microprocesador, el 10 800, un circuito integrado con una potencia muy alta. El uso de los nuevos canales de distribución bancaria se está incrementando porque los hábitos de los clientes se dirigen hacia los autoservicios y porque el acceso a estos canales se realiza mediante instrumentos cotidianos, como el teléfono, el ordenador o la televisión. A partir de aquí las tecnologías de soporte se han diversificado y ha aumentado la calidad de prestaciones, las cuales se podrían encuadrar como sigue:

El teléfono

La banca acaba de descubrirlo como uno de los elementos más baratos y útil para comunicarse con sus clientes. A través del teléfono es posible consultar saldos y últimos movimientos, o incluso realizar operaciones más comprometidas, como transferencias a otras cuentas, domiciliaciones, compra-venta de valores, etc. de esta manera comienzan a proliferar los servicios de banca por teléfono, en dos líneas; una como apoyo a la red de oficinas tradicionales ya existentes para prestar servicio a sus mismos clientes, y otra, la más novedosa, como unidad de negocio independiente con sus propios centros especializados. Este último servicio por lo general no incorporan nada a

lo que ya se ofrece en las propias oficinas del banco, salvo la comodidad y flexibilidad de uso. De hecho, sólo suelen estar disponibles en horarios restringidos, aunque más extensos que los de las sucursales, al menos cuando se trata de servicios atendidos por operadores humanos (gestores telefónicos). Una vez que la mayoría de los bancos presentaron a sus clientes las comodidades y ventajas de la banca telefónica, dos entidades lanzaron al mercado sendos bancos telefónicos con ficha bancaria propia y sin red de oficinas abiertas al público; Banco Directo del grupo Argentaria y Open Bank del Grupo Santander. Ambos bancos poseen la particularidad de que, al eliminar las sucursales, pueden ofrecer mayor rentabilidad para el dinero de sus clientes y eliminación de todo tipo de comisiones y gastos de mantenimiento.

La banca telefónica aún coexiste con la banca por Internet y lo hará por mucho tiempo, todavía muchos españoles no disponen de ordenador o de conexión a Internet, mientras que el teléfono está presente en la mayoría de los hogares. Por otro lado, el usuario medio siente un temor atávico hacia las máquinas, lo que lleva a una mayor confianza en el teléfono, en la medida en que la mayoría de los casos cuenta con la importante baza de la presencia de una persona al otro lado de la línea, a la que poder establecer consultas y que atenderá las dudas de los clientes.

Paradójicamente, a pesar de la mayor confianza y seguridad que inspira la banca telefónica, lo cierto es que resulta mucho más vulnerable que la banca en línea por Internet: la línea telefónica se puede pinchar en todo su recorrido (tanto líneas internas como externas) y la escucha se puede producir a distancia con total impunidad.

Terminales de punto de venta

Situados en los locales comerciales, dotados de lectores de tarjetas de crédito, impresoras de caracteres y lápices ópticos, es el terminal bancario más conocido, por aparecer instalado en la práctica totalidad de los comercios que admiten el pago con tarjeta, ya sea de débito o de crédito. Por otro lado las novedosas las tarjetas chip o dinero electrónico utilizadas para realizar transacciones de mínimo importe y que están ubicadas en lugares donde no es rentable o posible la instalación de terminales con conexión telefónica.

En un principio los TPV funcionaban por medio de un sistema on-line con un centro autorizado, la transacción, incluyendo la identificación de la tarjeta y el importe de la operación, se procesaba en el centro, consultando la facultad de realizar la operación a la entidad de crédito emisora de la tarjeta donde se resolvía la autorización. Estos se están sustituyendo por otros más modernos y en la actualidad más extendidos que registran la información de la operación (importe y tarjeta) en la memoria del propio terminal, transmitiendo posteriormente todas las recogidas durante el día en lote al centro autorizados. Las funciones de los terminales puntos de venta son verificar la solvencia de un cliente y reducir las necesidades de disponer de dinero en efectivo, de uso de cheques y de tarjetas de crédito, revolucionando el trabajo de las sucursales y del sistema bancario al reducir las operaciones directas de los clientes en

sucursales y cajeros automáticos, como de volumen de papel a manipular entre los comercios y las sucursales y las oficinas centrales.

Los llamados TPV o terminales puntos de venta abarca todos los sistemas que permiten cerrar las operaciones desde el mismo establecimiento comercial en el que se realiza. Básicamente en un lector de tarjetas, para la obtención de una transacción o la orden de una transferencia electrónica de fondos desde una cuenta bancaria del titular a la cuenta del comerciante. El TPV es un de los avances tecnológicos que más van a revolucionar los sistemas de pago en el comercio y los que van a dar lugar a los denominados comercio sin dinero. Estos además de que facilitará el arqueo y balance de caja y reducirá la manipulación de papel, las ventajas para el comerciante redundarán en un mejor acceso de fondos, facilidades de pago para el cliente, autorización más rápida de créditos, despacho más rápido de los clientes, etc., y todo esto posiblemente concluya en un aumento de ventas.

Los cajeros automáticos

Hay que recordar que España es el país europeo con mayor número de cajeros automáticos instalados y el segundo de Europa en cuanto a número de cajeros por habitante. Por su parte, los cajeros automáticos fueron los primeros elementos computerizados de acceso remoto al banco de que dispusieron los clientes, hasta ahora se empleaban exclusivamente para expedir dinero y facilitar información de saldos y movimientos de cuentas asociadas a la tarjeta, muchos de ellos permiten en la actualidad realizar operaciones avanzadas como carga de monederos electrónicos o tarjetas telefónicas, compra de entradas para espectáculos, transferencias y traspasos de cuentas, y otras acciones que puede consultar con su banco con una variedad que va desde los que simplemente facilitan efectivo hasta los que aceptan depósitos y cambian divisas (OCDE, 1989). Todos estos avances e innovaciones han posibilitado realizar numerosas operaciones gracias a una simple tarjeta de plástico, lo que hace bien poco era todavía impensable.

Los cajeros son máquinas situadas en el exterior o en el interior de las sucursales bancarias pero el incremento de la competencia bancaria durante 1997 ha obligado a las entidades a localizar nuevos nichos de mercado como grandes superficies, aeropuertos, estaciones de tren, universidades, etc. que permiten a los clientes efectuar operaciones en régimen de autoservicio, permitiendo no solamente dispensar efectivo sino que mediante un terminal conectado al ordenador central o regional, desempeña muchas de las operaciones que tenían lugar en la ventanilla del banco. Esta revisión estratégica obedece, entre otras, a las siguientes causas: irrupción de nuevos y poderosos competidores, descenso continuo de los precios, estrechamiento de los márgenes de rentabilidad y debilitamiento de las barreras de entrada.

Las ventajas que han aportado los cajeros automáticos han sido sustanciales para las entidades financieras ya que han permitido tener un acceso directo durante las veinticuatro horas del día, los trescientos sesenta y cinco días del año y además el descargo de trabajo para las oficinas, sobre todo en las

cuestión enojosa de las esperas para realizar transacciones u obtener información. Como aspecto negativo habría que añadir los riesgos implícitos de operaciones realizadas por máquinas y el elevado coste de estas máquinas.

Tarjetas de plástico

El sistema de tarjetas de pago cuenta con 34 millones en circulación con un elevada tasa de uso propiciando un amplio desarrollo de los cajeros automáticos y de los terminales puntos de venta.

En la nueva forma de trabajo de la Banca desempeñan un papel importante estas tarjetas de plástico con banda magnética que permite a los clientes acceder a terminales de autoservicio o transferencia electrónica de fondos en los cajeros automáticos y los terminales de puntos de venta (TPV) instaladas en los comercios. Las tarjetas funcionan con una banda magnética, normalizada en sus medidas y contenido y el nombre del titular junto con los códigos identificativos estampados en relieve, lo que permite la identificación del cliente al banco, y tener acceso a su cuenta desde los cajeros automáticos o efectuar pagos en comercios u otras empresas, permitiendo el control de la solvencia del cliente desde el punto de venta. La autenticidad del titular de la tarjeta se efectúa bien a través del PIN (número de identificación personal) cuyas claves residentes se encuentran en una ROM del terminal o bien por la comprobación visual de la firma de la tarjeta⁶. El empleo de estas tarjetas ha revolucionado los medios de pago ya que ha sustituido a gran parte del papel o moneda que circulaba como medio de pago.

Existen dos tipos de tarjetas de plástico en el sector bancario que son las crédito y las débito. Las primeras poseen códigos de identificación personal permitiendo realizar transacciones en sobre el saldo de la cuenta y además poseer un cierto crédito hasta un límite previamente acordado, además posibilita realizar pagos en cualquier país y en otras monedas. Las tarjetas de débito son iguales que las anteriores en aspecto físico pero difieren en que sólo permiten efectuar pagos en operaciones comerciales si la cuenta del titular tiene saldo suficiente, cargándose el importe de la operación con esa misma fecha; por otra parte permite realizar todas las operaciones típicas de cajeros, terminales punto de venta y dispensadores de dinero. Los bancos suelen facilitar en la mayor parte de los casos las dos tarjetas para diferenciar el tipo de operación que el cliente realiza. La tarjeta de crédito más extendida es la VISA con varias modalidades dependiendo del crédito alcanzado, aunque también son frecuentes American Express y 4B.

El uso extensivo de este medio de pago basado en el crédito que permite efectuar compras sin necesidad de efectivo, provoca un aumento del consumo, puesto que no se tiene un límite físico al gasto y el consumidor no tiene la misma sensación de gastar que cuando lo hace con efectivo.

El banco en casa

El banco en casa, también denominado como banca electrónica consiste en ofrecer la posibilidad a los clientes de los bancos para que puedan acceder a productos y servicios bancarios desde su propio domicilio y obtener información en tiempo real de forma que puedan realizar cualquier tipo de operación con un banco en su cuenta corriente y en su banco. El banco en casa no solo se limita a informar, sino que permite que el cliente disponga de las mismas posibilidades de actuación que si estuviera sentado frente al director de su oficina. Esta modalidad que se conoce con el nombre genérico de banco en casa sin embargo es un servicio más amplio que permite la conexión a través de Internet no solamente de particulares desde su hogar sino también de cualquier empresa e instituciones públicas y privadas que obtienen así la posibilidad de consulta desde sus oficinas o sedes comerciales, lo que les permite como en el caso de los particulares realizar un gran número de operaciones con sus bancos sin desplazamientos con el consiguiente ahorro de tiempo, trabajo y costes financieros. En el caso del tiempo es especialmente importante en tanto que servicio estratégico para muchos negocios el conocer el extracto de una cuenta al instante siguiente de una operación y esta posibilidad de tiempo real es una de las principales aportaciones de la banca electrónica o banca en casa, toda vez que recibir la información por el servicio de correos necesita un mínimo entre todas las gestiones que esto implica de cinco días, mientras que de forma electrónica se puede conocer al segundo. Entre los clientes que se benefician de este servicio cabría citar a las empresas pequeñas o medianas ya que conectando sus ordenadores a los centros de proceso de datos de los bancos pueden obtener de éste la información necesaria, asesoramiento contable, fiscal, de caja y de inversiones, así como ejecutar operaciones de cobros y pagos, impuestos, etc., fundamentalmente todo aquello relacionado con la información. Sus principales ventajas son una reducción en el volumen del papel y la posibilidad de que la empresa realice sus cobros y pagos en el momento que crea más oportuno, aparte de los servicios de información y asesoramiento.

En la actualidad estos servicios distinguen varios tipos de servicios de banca en casa⁷ dependiendo del cliente: a) consultas, ya que proporciona información sobre saldos y movimientos de cuentas, tarjetas de crédito, bolsa (mercado continuo), cartera comercial (riesgo en curso, estado domiciliaciones, efectos impagados), etc., además soporta todo tipo de condiciones de búsqueda y consolidación de la información, establecidas por el propio usuario, generando una amplia variedad de informes y balances con salida por pantalla, impresora o ficheros normalizados para conciliaciones bancarias automáticas, acciones de cash management, interface con contabilidad y otras funciones establecidas por el propio usuario; b) impresión, edición por impresora de toda la información suministrada por el sistema desde el propio ordenador del cliente, con una amplia gama de posibilidades de salidas; c) operaciones on-line, permite diversas operaciones bancarias como traspasos, transferencias, contratación etc. en tiempo real; d) pago y cobros electrónicos, a diferencia del módulo anterior las operaciones se realizan en procesos batch, de forma masiva e incorporando sistemas de detección de errores, además se pueden efectuar pagos de nóminas, a proveedores, petición de cheques, cesión de

recibos y efectos de cartera comercial, emisión de pagarés, emisión automática de cartas personalizadas de pago, preavisos, información sobre mercados de capitales y como absoluto factor diferencial del mencionado banco todo tipo de información extra contable para gestión de datos propios del cliente asociados a sus operaciones bancarias. Ejemplos significativos son la gestión de ingresos por matriculación de universidades, control de matriculación para distribuidoras de vehículos, y bajas automáticas de expedientes de pago a proveedores.

Para finalizar con el epígrafe del impacto de la tecnología en el sector bancario, señalar que el estudio anual de 1993 de Ernst & Young⁸ sobre la influencia tecnológica en el sector bancario de Estados Unidos, refleja como, aunque aproximadamente el 85 % del presupuesto en tecnología de los bancos es no discrecional en conceptos tales como mantenimiento de los ordenadores centrales, en 1993, la novedad había sido el crecimiento en los gastos discrecionales en modernización y nuevas tecnologías en un 30 %, por otra parte la mayor parte de los bancos está concentrando sus nuevas inversiones tecnológicas en cinco áreas de alta prioridad: a) proximidad al cliente, un mayor enfoque en el cliente requiere inversiones en dos áreas como sistemas de información de clientes y mejoras en los canales para llegar al cliente; b) soporte a la toma de decisiones, los bancos gastan un 30 % del presupuesto discrecional en tecnología se está dedicando a proyectos que ayudan a los usuarios en el acceso directo a la información adecuada a través de modernización de datos y almacenes de información; e) reingeniería de procesos de negocio, los bancos están gastando el 10% de sus fondos discrecionales en tecnologías que ofrecen oportunidades en tecnología de imágenes con cambios importantes en sistemas de archivo, servicios al cliente y tratamiento de cheques; d) gestión de los sistemas centrales, la mayor parte de la tecnología en banca está aún basada en sistemas centrales, mainframes o mini ordenadores y éstos absorben el 10% de fondos discrecionales, pero se necesitará una fuerte inversión toda vez que necesitan mantenimiento, mejoras o reingeniería; y d) preparación para un futuro de trabajo en red (network computing), ya que ésta reemplazará en el futuro a los sistemas basados en host.

Aplicaciones de las nuevas tecnologías en la banca

Las nuevas tecnologías en el sector financiero tienen como objetivo la reducción de costes y el incremento de la productividad mediante la sustitución de la manipulación manual de información sobre un soporte de papel, por la manipulación del teleproceso de informaciones con un soporte magnético. Al mismo tiempo, las nuevas tecnologías ofrecen nuevos y mejores servicios a los clientes ya que éstos pueden acudir a cualquier oficina para realizar sus operaciones y cerrar una operación desde un principio, es decir que, administrativamente en el momento en que se realiza una operación queda registrada a efectos contables y no hay un tratamiento posterior a la captura de datos, de este modo se contribuye paralelamente a mejorar la gestión interna de las entidades y a incrementar sus beneficios.

Dentro de la innovaciones que se han desarrollado en la banca J.M. Rodríguez diferencia por una parte innovaciones estrictamente »financieras puras» como

cuentas bancarias combinadas, cuentas individuales de jubilación, créditos a tipo de interés variable, certificados de depósito, futuros financieros, contratos forward o a plazo, opciones financieras, swaps, pagarés a interés flotante, letras de cambio bancarias, papel eurocomercial, notas a medio plazo, eurobonos, euronotas y euroacciones, retribuciones en especie de las cuentas bancarias y seguros de prima única; y por otra innovaciones «tecnológico-financieras», distinguiendo al menos tres grandes grupos: Innovaciones orientadas a las relaciones con la clientela (dispensadores de efectivos, cajeros automáticos, tarjetas de plástico, terminales en punto de venta, el banco en casa), innovaciones orientadas a la gestión interna (sistemas relativos a los servicios centrales, sistemas relativos a las oficina o sucursales) e innovaciones orientadas a las relaciones con otras entidades financieras (sistema SWIFT, sistema CHIPS, Visa, Sica, Sito).

La incorporación de la informática a la banca española se remonta a los años sesenta y el uso del teleproceso a principios de los años setenta. A partir de entonces la expansión del teleproceso en el sector bancario, el iniciado más por razones de operatividad que de coste, ha colocado a la banca como el primer usuario de recursos informáticos y de telecomunicaciones, lo que implica que los costes asociados a la tecnología representen hoy en día uno de los capítulos más onerosos de la banca después del relativo al personal de oficinas. Una comparación entre bancos españoles en su función de incorporación de las tecnología de la información sirve para que Vidal y Ramírez acaben concluyendo que: 1) los gastos totales en tecnologías de la información, en relación a sus activos totales medios, se sitúan en los grandes bancos por debajo de la media, como consecuencia las de las naturales economías de escala, que se hacen más evidentes en aquellos grandes bancos donde los servicios se centralizan para el conjunto de las entidades del grupo; 2) sin embargo, el mejor nivel tecnológico, no sólo en términos de calidad de las soluciones técnicas o de su agilidad en la incorporación de nuevos servicios, que se pueden considerar inherentes a la dimensión, sino también los mejores costes relativos, lo mantienen tipo algunos de los bancos medianos.

Según un estudio retrospectivo y prospectivo realizado por Fundesco¹¹ podemos contemplar retrospectivamente cuatro etapas en la aplicación de nuevas tecnologías a las entidades bancarias españolas: a) una primera etapa, que podemos situar en los años sesenta, en la que prima la importancia de los centros de proceso de datos de las entidades bancarias y en la que se intentaba, prioritariamente, reducir los costes, elevar la seguridad en las operaciones y mejorar la productividad; b) la segunda etapa, típica de los años setenta, aborda la problemática del teleproceso, intentando agilizar la gestión y mejorar el servicio al cliente; e) la tercera etapa representativa de la década de los ochenta, es genuina de la banca electrónica y, en ella, los objetivos son mucho más ambiciosos, como mejorar la información para la dirección, elevar la autonomía de las sucursales y lanzar nuevos productos y servicios financieros; d) y en mi opinión la cuarta y última etapa, los años 90 se promueve el autoservicio combinado con un mayor rapidez y mejora de los canales de distribución

Finalmente dentro del estudio cabe apuntar ciertas limitaciones a la evolución del banco en casa, provocado por aspectos culturales, técnicos y de normalización; de los cajeros automáticos, al tender hacia el estancamiento a medida que se normalicen las redes y se fomente la colaboración; y de la tarjeta inteligente, que dependerá de los esfuerzos que se realicen en mercadotecnia.

Cambio Organizativo

Uno de los avances más notables en el sector servicios a partir de la introducción de las nuevas tecnologías de la información se puede sintetizar en la eficacia organizativa y la rapidez que provoca la mediación telemática en los servicios financieros. El sector bancario ha sido siempre, prácticamente desde sus inicios un líder en el uso de oficinas automatizadas y la implantación de tecnología de la información. Junto con otros servicios financieros la banca es el sector más informatizado de los servicios y de las industrias denominadas como de «cuello blanco», quizás impulsado por la propia naturaleza de sus transacciones que son siempre numéricas. La mayor parte de sus interacciones se producen entre las sucursales y la oficina central, entre diferentes bancos y entre bancos y otras instituciones financieras. Debido a esta naturaleza de procedimiento, Thompson sostiene que estos flujos requieren de una tecnología de mediación que debe ser estandarizada y extensiva, es decir se requiere & una amplia capacidad computacional unida a unas transmisiones que posibiliten el flujo masivo de grandes cantidades de datos a través de grandes redes tanto nacionales como internacionales. Pero además junto al proceso de datos y a la capacidad de transmisión es necesaria la velocidad y accesibilidad en el apoyo de información a los clientes y en la complejidad de las transacciones. Estas necesidades básicas explicarían la importancia de la necesidad de adquisición de nuevas tecnologías de la información que se traduce en grandes sumas de inversión por partes de los bancos en nuevas tecnologías.

La importancia del sector bancario en la economía y en la sociedad de cualquier región es evidente ya que además de prestar un servicio, constituyen instituciones formadas por un significativo número de empleados que poseen por regla general una cultura propia de funcionamiento y un alto grado de identificación con la oficina en la cual trabajan, toda vez que la institución les proporciona empleo de larga duración, progresión en los puestos de trabajo, beneficios en el interés de los préstamos y normalmente un alto status social si comparamos su especialización con respecto a otros trabajos ya que el mero hecho de ser «trabajadores de cuello blanco» es un signo de distinción. Todas estas variables conducen a una fuerte diferenciación profesional del resto de trabajadores que desempeñen su función en otras especialidades productiva con la característica para la banca de ser una exclusión basada en el beneficio más que en la vocación como pudiera ocurrir en otros sectores de servicios tales como la medicina.

Los hábitos de operar de los bancos, por otra parte, difieren considerablemente dependiendo de rasgos tales como el tipo de economía y especialización industrial que posee la región, la proporción de la población que posee cuentas bancarias de uno u otro signo, y la propensión de usar dinero corriente,

cheques, transmisiones electrónicas como modo de pago etc. Según Child y Loveridge, los bancos pueden ser clasificados de acuerdo a un número de dimensiones estratégicas tales como contingencias en sus operaciones, uso de tecnología y modo de organización. En este sentido los tres principales grupos bancarios se podrían establecer según ocupen una posición en tres escalas cuyos polos se concentrarían en los siguientes rasgos: 1. Si los bancos asumen una dispersión general de negocios (tales como corporaciones, internacional y personal) como opuestos a una concentración en una dispersión reducida (tales como depósitos de ahorro personal).

2. El grado de apoyo sobre una red de sucursales (si el banco tiene una red extensiva, intensiva o selectiva) o no ofrece servicios a través de sucursales.

3. Si el banco tiene una cobertura geográfica o es esencialmente regional o local en su alcance.

Los bancos exhiben diferentes configuraciones entre las tres dimensiones apuntadas por Child y Loveridge de forma que éstas presentan combinaciones particulares de rasgos históricos fijos con estrategias contemporáneas. Una estructura de sucursales extensivas fuertemente capilarizada por la geografía de la comunidad es, por ejemplo, una característica básica de las cajas de ahorros, heredada históricamente que no puede ser rápidamente alterada sin gran perturbación y coste: además habría que añadir imagen financiera, proximidad a los clientes y colaboración con las autoridades autonómicas y locales en proyectos de interés común⁴. En contraste la decisión de diversificar la cartera bancaria de negocios, por ejemplo incorporando el mercado de préstamos hipotecarios, representaría una estrategia más contemporánea que puede ser implementada más rápidamente. Por lo tanto los medios de distribución de servicios por los cuales las decisiones estratégicas de mercado son operacionalizadas se ven poderosamente limitadas por las estructuras heredadas y por las inversiones tecnológicas, lo cual acaba redundando en la disposición final de su política organizativa. Estas posibles combinaciones y restricciones acabarán por incidir en que los bancos adopten diferentes posiciones en términos de su configuración organizativa incorporando nuevas tecnologías de forma diferente.

Paradigmáticamente, cabría señalar el cambio organizativo surgido en la liberalización del sector de las cajas de ahorros españolas en la década de los ochenta como causa principal para dinamizar el proceso de innovación financiera, al mismo tiempo que en una función circular ésta ha potenciado y acelerado los cambios acaecidos en la configuración de las cajas de ahorro, en su manera de actuar y también en las demandas de la clientela. Este cambio se ha dejado sentir en que las cajas de ahorro españolas, intensivas en un principio en banca minorista, gracias al uso del teleproceso en las sucursales para funcionar en tiempo real, han ido extendiendo su innovación financiera acopiando productos y servicios propios del segmento mayorista del mercado, para más tarde, a medida que su costo unitario se reduce, extenderse al de la banca al por menor. Algunos de estos cambios han provocado una bifurcación entre las estrategias comerciales y de infraestructura seguidas por las cajas de ahorro y por los bancos privados, teniendo en cuenta que como sostiene M

Lagares'7, hay que contextualizar la diferenciación entre ambos en base a características institucionales, históricas, posicionamiento de partida de los distintos mercados y objetivos perseguidos por sus órganos de gobierno y decisión, que se podrían sintetizar, para las cajas de ahorro, en puntos desarrollados de forma coordinada como:—preeminencia de la captación de pasivo; —fuerte expansión de la red de oficinas y de los recursos humanos utilizados; —especialización en productos financieros orientados al servicio de la familia y los consumidores; —atención especial al sistema de pagos tales como tarjetas de débito, cajeros automáticos y transferencias de fondos. Con todo esto la estructura por categorías del empleo del sector está experimentando una importante modificación, que consiste en el crecimiento del peso de las categorías de jefes y administrativos y la reducción de las auxiliares administrativos y subalternos. El empleo del sector se concentra en las oficinas de atención al público. No obstante, el peso de los empleados de oficinas sobre la plantilla total ha descendido, aunque no lo ha hecho el número de oficinas- en todas las entidades, mientras que el peso de los empleados en las sedes centrales ha aumentado. Esto se debe a la concentración de tareas de «back-office» en las centrales, y a la reducción de número de empleados por oficina que es posible por la informatización y por la transferencia de «backoffice» a la central.

Distribución de sucursales

La distribución de sucursales a través de una determinada geografía, no obstante, no sólo se traduce en una característica heredada, sino que además incide poderosamente el tipo de servicio y la cartera comercial. La configuración bancaria más usual, propia de las cajas de ahorro, es la que se concentra sobre depósitos de ahorro personal y el uso de una red de sucursales relativamente extensa dentro de un área geográfica localizada. Muchos de los bancos europeos de ahorros encajan sobre esta categoría. Dichos bancos fueron generalmente fundados para servir a una clase trabajadora industrial o agrícola, manteniendo su identificación con la comunidad regional. El mantenimiento de una relación personal duradera con los clientes y la fidelidad que éstos muestran con respecto a la institución es un rasgo determinante del servicio. Además estos bancos tienen la tendencia de dirigir su inversión tecnológica hacia terminales de mesa on-line, suministrando personal con datos de contabilidad inmediatos y conectados a impresoras de mesa capaces de llevar al día automáticamente cartillas de ahorro con cualquier transacción mantenida en la memoria del ordenador central. Su clara política comercial les conduce a facilitar las transacciones a través de cajeros automáticos que pueden ser programados para tratar transferencias a cuentas de ahorro y transferencias entre cuentas dentro del banco, como para pagar facturas domésticas habituales y también para sacar dinero al contado. Dada la orientación tremendamente local de los negocios de tales bancos también se podría esperar que utilicen procesadores de distribución local y fichas basadas en las sucursales. Es por ello que las cajas de ahorro han mantenido un mayor gasto en tecnología de la información en comparación con el resto de los bancos, ya que su propia filosofía encaja perfectamente con la flexibilidad propia de dichas tecnologías orientadas a prestar servicio a una gran cantidad de clientes en tiempo reducido, lo cual presenta un problema para el futuro ya

que será difícil reducir costes en el futuro debido a las cuantiosas y costosas inversiones en nuevas tecnologías y en personal de una política basada en la dispersión territorial.

Estas características han cobrado más relevancia al constatar entre los retos más importantes de los bancos su transformación de banca universal. Los rasgos más determinantes de la banca universal, según Fernández¹⁸ serían la prestación de productos y servicios que se aprovechaban de la explotación conjunta de una serie de recursos fácilmente compartibles como la red de distribución, personal y marca. Es decir productos y servicios poco diferenciados con una oferta similar basada en la proximidad geográfica y de fácil acceso. No obstante este tipo de banca está evolucionando gracias a las tecnologías de la información hacia un modelo más flexible en el cual prima de manera notable la necesidad de identificar y satisfacer de manera diferenciada las nuevas necesidades y forma de operar de una clientela en la cual surgen cluster que deben ser atendidos de forma diferencial: grandes empresas, particulares de alto nivel de renta, instituciones, comercios, pymes y ahorradores de mediano-bajo nivel de renta.

La reestructuración de las sucursales y redes bancarias acometida partiendo desde una concepción no universal de la banca ha seguido varios derroteros ya que en la mayoría de los casos se ha mantenido la distribución geográfica ya existente, modificándola a través de nuevos servicios. Pero las nuevas posibilidades organizativas incorporando nuevas tecnologías hacen que se abra un abanico de posibilidades y surjan una serie de configuraciones geográficas basadas en estrategias competitivas con posibilidad de elegir su configuración de los puntos de venta entre la creciente gama de opciones disponibles como terminales domésticos, cajeros automáticos, terminales de punto de venta, sucursales de ladrillo y cemento, oficinas especializadas, oficinas centrales, banco en casa etc.²⁰. Esto incidiría en la pérdida de importancia relativa de las sucursales como elemento captador y colocador de recursos financieros, toda vez que constituye un importante debilitamiento de las barreras de entrada en el sector al facilitar el acceso de nuevos oferentes con aprovechamiento intensivo de las nuevas tecnologías.

Y aunque todavía se mantienen como estructuras tipo más estandarizadas la forma vertical con una sede central y una distribución geográfica basada en unidades territoriales con una distribución de las actividades a realizar y la correspondiente descentralización en vertical y paralelo de los correspondientes directores, están surgiendo nuevas estructuraciones tipo que algunos bancos comerciales, según Ballarín, están adoptando como la que se conoce como el sistema de «ejes y radios», según dos configuraciones básicas: 1) las que por su complejidad implican alto valor añadido (asesorías que generan altas comisiones) y requieren personal muy cualificado; y 2) el procesamiento de transacciones con mayor potencial de ahorro de costes a través de economías de escala. Los radios unen el eje con una serie de oficinas satélite donde están descentralizadas tanto aquellas actividades que reclaman un especial conocimiento del entorno local en el caso de préstamos a empresas de la zona, como aquellas en las que el cliente reclama un fácil acceso.

Un ejemplo de las nuevas configuración de la banca sería la del Banco Exterior de España que asigna la red entre oficinas de banca corporativa, con un reducido número de oficinas está especializada en las relaciones con las grandes empresas: estatales, multinacionales y grandes firmas, y oferta productos y servicios tales como inversiones, tesorería, activos monetarios etc.; de banca institucional, la cual se concentra en las relaciones con los organismos públicos e instituciones públicas y privadas; de banca universal, sigue atendiendo a todos los segmentos de clientes (empresas, comercio, particulares etc.); de banca comercial de menor tamaño orientada a las pymes y al comercio; y finalmente de banca al por menor concentrada en el mercado de particulares.

Por su parte el Banco Bilbao Vizcaya, según Barrón y Andrade²³ ha rediseñado recientemente su red de oficinas basándose en atender las necesidades de un determinado segmento del mercado, por lo que ha agrupado a sus oficinas en banca corporativa y banca comercial. Las primeras prestan servicios a grandes empresas con un mínimo de movimiento de 1.500 millones de pesetas, mientras que la banca comercial ha sido distribuida en sucursales de empresas (menos de 1 .500 millones), oficinas concentradoras (más de 30 millones), no concentradoras (clientes de tipo medio y bajo) y rurales (pautas que impone la tierra).