

LAS TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD Y LIDERAZGO EN EL NEGOCIO BANCARIO

Emilio Rincón

I. INTRODUCCION

Tecnología, información, competitividad, liderazgo, negocio y banca. Se trata, probablemente, de los tópicos más importantes hoy en la gestión de empresas. Podrían ser los elementos básicos de una licenciatura en gestión de empresas. Vamos a repasar muy brevemente lo que significan.

Las tecnologías de la información (TI) son un mito. Vistas desde dentro de la empresa, tienen la culpa de todo lo que va mal, no tienen ningún mérito en lo que va bien, y se les atribuyen las posibilidades más utópicas e ilimitadas.

La información nos desborda constantemente, todos los días. A pesar de lo cual tenemos dificultades cuando queremos conseguir unos datos concretos. Por ejemplo, cuando queremos saber cuánto y cómo gastan en TI las entidades bancarias.

Las ventajas competitivas y el liderazgo son los objetivos ideales de toda empresa.

La banca cambia muy lentamente. Es un organismo muy conservador. Pero ha sido siempre, y sigue siendo, un muy buen cliente de las tecnologías de la información.

Tendríamos que hablar de pasado, presente y futuro. Pero la evolución de las TI es tan rápida que el pasado es siempre algo remoto, y apenas tenemos tiempo de narrar el presente. Estamos obligados a pensar siempre en el futuro.

Por tanto, en las líneas que siguen, vamos, sobre todo, a tratar de reflejar cuál es, en nuestra opinión, la situación actual del uso de las tecnologías de la información, y vamos a tratar de adivinar el futuro. Vamos a tratar de demostrar que las TI no han sido hasta ahora una ventaja competitiva para la banca, exponiendo algunas ideas sobre las causas de que no lo hayan sido. Y vamos a proponer algunas medidas a adoptar, algunos conceptos básicos a manejar, para que se pueda intentar aprovechar todo el potencial que las TI tienen, y tratar de obtener ventajas competitivas de ello.

Las opiniones son personales, porque éste es un terreno muy opinable. Y sabemos por experiencia

que algunas de estas opiniones pueden dar lugar a polémicas, e incluso herir sentimientos, lo que quiero advertir como se advierte en algunas películas y documentales cinematográficos.

II. REFLEXIONES BASICAS

La banca ha experimentado un gran desarrollo en los últimos años. Me gustaría estar convencido de que este desarrollo ha ido acompañado de una transformación equivalente de la banca o del negocio bancario. Tengo la impresión de que el negocio bancario en sí mismo apenas ha cambiado. El que ha experimentado fuertes cambios ha sido su entorno externo. Por ejemplo, la creciente necesidad de recursos crediticios por parte de los gobiernos, con un intento de eliminar la intermediación bancaria en la captación y colocación de recursos económicos.

El endeudamiento de los gobiernos es tal que ha alterado la economía productiva. Los bancos captan fondos para prestarlos a los gobiernos que, a veces, no tienen por sí mismos la fiabilidad suficiente para atraer al inversor. Entonces es cuando recurren a los servicios de intermediación de la banca.

Este gran desarrollo y la cierta transformación del sector que se ha producido, han tenido lugar a una velocidad que puede parecer alta para los estándares de rapidez de la banca, pero que es baja si se compara con la velocidad de cambio de otros sectores.

Es evidente que las TI han ayudado al desarrollo, que tal vez hubiera sido distinto sin ellas. Pero me parece también evidente que el desarrollo no se ha producido precisamente a causa de las TI.

Las TI han servido para diversificar, geográficamente y por productos y servicios, en todos los sectores de actividad, en los que han permitido mejorar la organización y las prácticas productivas. En todos los sectores existe una infraestructura tecnológica para distribuir información. Luego ni siquiera en estos aspectos tienen las TI un especial significado en banca.

Igual que en todos los demás sectores, las TI deben ser capaces de apoyar a la consecución de los objetivos estratégicos de la banca. Vamos a ver muy brevemente cuáles son estos objetivos. Acudiendo a diferentes autores, y a consultas personalmente realizadas, he elaborado una lista de siete objetivos estratégicos, lista que no pretende ser exhaustiva, pero que puede darnos una idea de las preocupaciones actuales del sector y de la precisión con que las tiene definidas:

- 1) Reducción de los costes.
- 2) Conocimiento de los costes.
- 3) Agilidad de funcionamiento.
- 4) Imagen.
- 5) Magnitud del banco y de su red de sucursales.
- 6) Atención a los clientes.
- 7) Innovación en productos.

A lo largo de los años, las TI han permitido a la Banca actuar sobre todos los objetivos citados, objetivos que siguen teniendo actualidad. Pero, ¿algún banco consiguió ventajas competitivas de esta manera?

Nunca la tecnología ha sido una ventaja competitiva en la banca. Ha habido bancos pioneros en alguna cosa (Santander, «banco en casa»; Bilbao, «sistemas expertos», «televideoconferencia»; Vizcaya, «tarjetas de crédito»; Banesto, «teleproceso»), pero ninguno ha obtenido una ventaja competitiva real de esta situación. Ha habido bancos con una informática más bien atrasada que, sin embargo, han seguido siendo muy productivos y rentables, y han mantenido una imagen de bancos excelentes.

Con la informática sucede lo mismo que con las motivaciones higiénicas de Herzberg. Si funciona mal, puede ser una pesada carga. Pero el que funcione bien no tiene, con frecuencia, una trascendencia decisiva en el desarrollo del negocio.

En realidad, la tecnología está o puede estar disponible para todos. Las ventajas en ser el primero en utilizar una nueva tecnología son escasas, porque los demás siguen inmediatamente. Es mucho más difícil seguir cuando el nuevo uso de las nuevas tecnologías tiene que ir acompañado de un cambio en profundidad, porque es muy difícil cambiar un banco. En realidad, nadie lo ha hecho todavía. O bien, se han conseguido cambios en un período de tiempo muy dilatado, no a corto plazo. Para ello, se ha necesitado sobre todo estabilidad, y capacidad de liderazgo por parte de sus mandos.

Dos autores que han conseguido un merecido renombre trabajando en el terreno de la estrategia en los últimos años son Gary Hamel y C. K. Prahalad (1989). Tres de sus reflexiones nos parecen muy significativas:

- «Desde el punto de vista estratégico, es sabido que los resultados no son función directa de los recursos empleados».

- «Las TI se suelen utilizar sobre todo para resolver los problemas de hoy, no para preparar el futuro».

- «La estrategia se basa en prever la evolución de la industria y posicionarse adecuadamente».

La tesis que defendemos coincide plenamente con estas apreciaciones de Hamel y Prahalad, y lo podremos comprobar al ver cómo se ha ido desarrollando el uso de las tecnologías de la información en la banca, y lo que se puede hacer en el futuro.

Pero no olvidemos la realidad. En éste, como en todos los negocios, nada pasa mientras el cliente no llega y pide un servicio o un producto. Ofrece o pide dinero, en el caso de la banca. Y algo que las TI no pueden conseguir es que venga el cliente, que entre el cliente en la oficina bancaria. Ni que vaya el gestor bancario a buscar al cliente, a su casa, y le convenza para que realice algún tipo de operación con el banco.

III. EL PASADO

Tuvo dos estrategias principales: la automatización, los costes. Las TI sirvieron para mejorar la productividad y reducir los costes en los sesenta y setenta. Después, su impacto ha seguido siendo grande, pero los beneficios reales son mucho más discutibles.

Entre los servicios fundamentales para el cliente que las TI han potenciado se debe destacar el teleproceso bancario. Se podría considerar el paradigma de la tesis que estamos sosteniendo en esta exposición. Desarrollado a lo largo de diez años, con enfoques muy distintos, de unos bancos a otros y de unos países a otros. Algunos bancos tienen todavía un sistema de teleproceso deficiente. Pero esta carencia no influye mucho en los clientes. Tampoco influye en los resultados cuando las deficiencias van asociadas a ahorros planificados. Es decir, no tienen mayor importancia la obsolescencia de los equipos informáticos que se usan, ni la antigüedad de las aplicaciones y sistemas, ni la falta de rendimiento de la producción informática, si son consecuencia de una estrategia, y se traducen en unos ahorros de costes que se considera que son más beneficiosos para el banco que el perfeccionamiento de sus sistemas de tecnologías de la información.

El teleproceso bancario ha mejorado la seguridad de algunos servicios, que podrían darse al cliente de forma manual también. Por ejemplo, la disponibilidad de dinero en cualquier oficina de la red de sucursales de un banco ha existido desde hace muchos años, sin sistemas de teleproceso. Evidentemente, la agilidad era menor, ya que, en general,

la oficina que recibía al cliente sin ser la propietaria de la cuenta, consultaba a la oficina titular antes de hacer cualquier operación, y las consultas telefónicas significaban costes y tiempos, a veces elevados. Pero el servicio se daba, aunque su importancia es tanto menor cuanto que el porcentaje de operaciones que se realizan habitualmente en una sucursal distinta de la de origen de la cuenta es un porcentaje pequeño.

El teleproceso bancario ha sido el elemento fundamental para poder dar al cliente información casi instantánea de la situación de su cuenta. Ha facilitado el uso de los cajeros automáticos y de los TPV. Pero no ha alterado esencialmente el negocio bancario, ni ha establecido diferencias significativas entre los que lo han desarrollado más y los que lo han desarrollado menos o más tarde.

Repasando la historia, comprobamos que algunos bancos consiguieron ventajas tecnológicas en momentos muy específicos y a costes a veces muy altos, y las desaprovecharon por no tomar decisiones. Decisiones que, en muchos casos, no significaban admitir mayores riesgos respecto del mercado, sino solamente con relación al mismo personal de la entidad, al que hubiera convenido atribuir mayores facultades de actuación. Amén del riesgo asociado al cambio, frecuentemente incómodo.

En ninguno de los casos se han alterado sustancialmente la organización interna ni los procesos de negocio ni la forma general de comportamiento de las entidades.

IV. EL PRESENTE

Para empezar a hablar del presente, me parece muy importante mencionar al profesor Rodríguez Fernández (1994), que, refiriéndose a un estudio de 1993, cita que «las ineficiencias X representan en banca el 20 por 100 o más de los costes». Según la terminología de Leibenstein, que recoge el profesor Rodríguez Fernández, las deficiencias X son «las debidas a desaciertos en la combinación de los factores de producción (ineficiencias en la asignación), o derivadas de distintas formas de malgastar los recursos o incurrir en preferencia por el gasto (ineficiencia técnica)».

Sin embargo, podríamos creer que se ha llegado a una situación de equilibrio, tanto en cuanto a reducciones de costes como en cuanto a liderazgo tecnológico o a innovación apoyada en la tecnología. Nadie está logrando mejoras sensibles en la utilización de las TI, aunque se sigue gastando bastante dinero, como podremos ver.

La utopía actual son los sistemas de información de gestión. Suma de dos factores: sistemas de obtención de información y sistemas de gestión.

Los sistemas de obtención de información están

bastante desarrollados, ya que se basan, en general, en la operatoria mecanizada a lo largo de más de veinte años. Tienen todos los inconvenientes resultantes de un período tan largo de elaboración, que, en el ámbito de las TI, es inmenso. Pero, de todas formas, son capaces de conseguir la información interna que se necesita para la gestión. Si alguna entidad bancaria no dispone de la información necesaria para su gestión es casi seguro que se debe a que no quiere invertir en obtenerla, no a que sea imposible o ni siquiera difícil. Porque la información tiene un coste.

En cuanto a la información externa que pueda ser necesaria, cada vez hay más información disponible, aunque, evidentemente, no está disponible toda la información externa que se puede necesitar en un momento determinado. Entre otras múltiples razones, porque nadie sabe cuál es exactamente la información que puede ser de utilidad para el conocimiento general del país, por encima de los problemas de confidencialidad y de secreto profesional de las empresas y organismos.

Información, lo que es información, incluso información relevante, sobra en todas las entidades. Se da la paradoja de que hay más información que la necesaria, aunque, seguramente, no toda la información necesaria para la gestión en un momento puntual dado, o para explicar algo que sucedió de manera imprevista. Como el caso de la deuda pública, a lo largo de este año de 1994.

Los sistemas de gestión son otro problema. Un problema de alcance general. Cada gestor tiene su estilo. Lo que significa que cada uno gestiona su negocio de la forma que cree más conveniente, y que es probablemente diferente de la de sus competidores. Es más, con frecuencia el gestor no tiene un estilo homogéneo, definido, permanente, sino que en cada momento y situación actúa de una forma distinta, la mayor parte de las veces muy personalista.

El ideal de los sistemas de información de gestión es que, basados en la información del pasado o, en el mejor de los casos, del presente (ya que no pueden disponer de otras), sean capaces de ayudarnos a predecir el futuro y a situarnos adecuadamente de cara a ese futuro predecible. Esto es una entelequia. El mago que pudiera conseguir un sistema de esta naturaleza, mínimamente fiable, por pequeño que fuera, sería el amo del mundo.

Hay unos parámetros conocidos (negocio tradicional), cuyo comportamiento normal puede seguirse perfectamente, incluso predecirse con bastante aproximación. Hay otros parámetros nuevos, a definir (la gestión, cuando se piensa en el futuro, y los nuevos negocios, los negocios que todavía no se conoce que van a existir)

La crítica de lo que existe es muy fácil. Hemos oído muchas veces decir «esto no sirve». Los que

llevamos muchos años trabajando en el entorno de la organización y de la informática hemos aprendido un principio que suelen aplicar los usuarios, los gestores, la gente de la empresa a quien debe beneficiar un nuevo sistema. Este principio es «sé lo que quiero cuando lo veo». Es como el que sale de casa para ir de compras, sin ninguna idea clara de si quiere comprarse ropa, algunos elementos para la casa, o artículos de ocio o deporte.

Pero el sector financiero sigue gastando mucho dinero en TI. En el año 1992, el 31,11 por 100 de lo que se gastó en informática en España lo gastó el sector financiero, por un total de casi 240.000 millones de pesetas (Ministerio de Industria y Energía, 1993).

En el año 1993, el sector financiero representó el 31,66 por 100 del gasto en informática en España, con un total de más de 230.000 millones de pesetas (Ministerio de Industria y Energía, 1994). Son cifras elevadas. Máxime cuando el porcentaje de gasto en *hardware* es el más alto.

Iñaki Beristain (1994), refiriéndose a las Cajas de Ahorros Vascas, dice: «El análisis en detalle de la composición de los costes informáticos, señala a los costes de equipo, constituidos principalmente por las amortizaciones, el mantenimiento y alquiler, como los de mayor cuantía en su composición (60 por 100 a final del período considerado), seguido de lejos por los costes de personal (21 por 100), y por los gastos derivados de la subcontratación en el exterior (17 por 100), aspecto éste que experimenta un vigoroso crecimiento, ya que en 1988 apenas alcanzaba el 5 por 100 del total de costes informáticos.»

A nivel del país, la distribución del gasto en informática es también muy instructiva, como puede verse en el cuadro núm. 1.

Juan Ramón Álvarez (1994), resumiendo el estudio anual de 1993 de Ernst & Young sobre la situación tecnológica en el sector bancario de los Estados Unidos, dice que «la mayor parte de los bancos está concentrando sus nuevas inversiones tecnológicas en cinco áreas de alta prioridad. Estas son las áreas que, consideradas en conjunto, constituyen el camino adecuado para el banco virtual del futuro: proximidad al cliente, soporte a la toma de decisiones, reingeniería de procesos de negocio, gestión de los sistemas actuales basados en grandes ordenadores centrales, y preparación para un futuro de trabajo en red (*network computing*). Entre las acciones concretas que cita, orientadas al establecimiento de una infraestructura de TI descentralizada, menciona específicamente la «actualización de las capacidades del personal de TI».

También nos encontramos, en otros estudios, con citas específicas en las que se considera que la banca española es un punto de referencia para muchos países, ya que ha tenido y mantiene una posición de liderazgo en algunas áreas importantes de utilización de las tecnologías de la información.

CUADRO NUM. 1
DISTRIBUCION DEL GASTO EN INFORMÁTICA
(En porcentajes)

Concepto	1992	1993
<i>Hardware</i>	53	51
— CPU	62	64
— Comunicaciones	5	8
<i>Software</i>	11	11
— S. básico	74	71
— S. aplicación	26	29
Servicios	33	35
— Desarrollo	10	10
— Consultoría	2	3
— Formación	1,28	1,18

Fuente: Elaboración propia, a partir de MINER, *El sector informático y el parque de ordenadores en España*, 1993.

Para ponderar mejor las cifras que anteriormente hemos reflejado, vamos a comparar brevemente el valor macroeconómico del gasto en TI en algunos países, tomado del mismo estudio del MINER ya citado (cuadro núm. 2).

Habría que añadir que, en relación con el mercado interior bruto informático, el gasto español en informática se ha reducido con respecto al PIB de 1,31 por 100 en 1992 a 1,20 por 100 en 1993, siguiendo una tendencia decreciente en los últimos cuatro años.

A veces nos encontramos con bancos con una operatoria malísima, pero lo es generalmente por una mala definición de su estrategia a nivel directivo, que da lugar a un funcionamiento ineficaz.

Precisamente el tratamiento de los riesgos de inversión en la banca es un ejemplo de cómo la banca actúa con frecuencia. En los últimos tiempos, la morosidad ha tenido un fuerte aumento. Para hacer frente a esta contingencia, la medida que ha tomado la banca, en general, ha sido reducir la delegación, limitar las capacidades de concesión de créditos del personal de las oficinas, del personal que está en contacto con el cliente. Rara vez se ha tomado la decisión de poner un fuerte énfasis en mejorar la formación de dicho personal. Las consecuencias de esta decisión han sido, casi siempre, reducir el volumen de riesgos concedidos, con lo

CUADRO NUM. 2
VALOR MACROECONOMICO DEL GASTO EN TI

	Gasto TI/PIB (porcentaje)	Gasto TI per capita (en ecus)
Alemania	1,94	361
Francia	2,00	362
Reino Unido	2,41	340
Italia	1,35	227
España	1,25	136

que ha mejorado algo la morosidad a costa de empeorar fuertemente la agilidad del banco en el tratamiento de las solicitudes de créditos.

Esto nos llevaría a plantearnos la siguiente pregunta. Se admite que uno de los defectos de la banca es la falta de agilidad. Pero, esta falta de agilidad, ¿a qué se debe?, ¿a las TI o a la concentración de las decisiones?

En muchos casos, se confunde estrategia con acciones puntuales. La estrategia de captación de pasivo se traduce en una supercuenta, más o menos sofisticada. La fidelización del cliente, en que domicilie su nómina y el recibo de electricidad.

El entorno social ejerce también una terrible influencia, que hay que tener en cuenta, independientemente de que sea deseable mejorarlo y poner remedio a situaciones que pueden acabar siendo insostenibles. Por ejemplo, la inseguridad. Por un lado, la inseguridad ciudadana ha favorecido a la banca, porque nadie desea tener dinero en casa ni llevarlo en el bolsillo. Esto ha permitido un mayor desarrollo de los medios de pago electrónicos, con la consecuencia añadida de que ese dinero metálico que los ciudadanos solían tener guardado en casa durante semanas para hacer frente a ciertos pagos, ahora está en el banco, de donde únicamente se mueve en forma de información monetaria.

Pero también está perjudicando a la banca. El riesgo de llevar dinero en el bolsillo se ha trasladado al riesgo de llevar en el bolsillo una tarjeta de crédito. O bien, la banca ha tenido que tomar medidas para hacer frente al hecho creciente de que los locales destinados a cajeros automáticos estuvieran ocupados por vagabundos que pasaban la noche durmiendo en ellos. Como consecuencia, reducción del horario real de disponibilidad de los cajeros, y de las posibilidades de aprovechamiento de una tecnología ampliamente contrastada y utilizada.

La inseguridad de empleo, que ha convertido en traumáticas en algunos casos las medidas de reajuste de plantillas que muchas empresas han tenido que tomar para controlar sus costes y su productividad. Pero la inseguridad de empleo es, sobre todo, consecuencia de la obsolescencia del empleado. Cuando el empleado tiene unas capacidades personales que se cotizan en el mercado, pasa una de dos cosas: la empresa no desea prescindir de sus servicios, o bien es capaz de encontrar otro trabajo con facilidad.

¿Hasta qué punto estas situaciones, tan negativas en principio y tan críticas, representan una oportunidad para las entidades financieras? ¿Habría una solución a estos problemas que pudiera representar una ventaja competitiva verdadera?

Entre las diferentes soluciones, aconsejadas por los grandes «gurús» del sector, existe una fuerte tendencia a las fusiones, de las que en nuestro país hemos tenido abundantes ejemplos, y es posible

que tengamos todavía algunos más. Es más que probable que las fusiones se puedan justificar desde el punto de vista del tamaño, de la complementariedad de los mercados, geográficos o de clientes y productos. Pero no es fácil justificarlas económicamente desde el punto de vista de las NTI. Las economías de escala pasaron a la historia. Hoy se habla de *downsizing*. Se asegura que los ordenadores pequeños tienen una relación capacidad/precio mucho mejor que los grandes. Y se están ofreciendo una serie de métodos y tecnologías específicas para aprovechar esta posible ventaja.

También se habla de *rightsizing*, concepto que parece bastante banal, pero que tiene su justificación en el convencimiento de que no siempre se han dimensionado bien los sistemas informáticos de las empresas y organismos. Todo proceso de fusión de empresas ha de originar, necesariamente, un proceso de *rightsizing* de sus respectivos sistemas informáticos, al intentar convertirlos en un solo y común sistema.

Joaquín Maudos (1994) demuestra que hoy no se cumple la hipótesis Galbraith-Schumpeter de que las grandes empresas innovan a un mayor ritmo de lo que lo hacen las pequeñas empresas, y lo comprueba precisamente en el sector bancario y en las cajas de ahorros.

Otra estrategia que están siguiendo algunas entidades es la del *outsourcing* de los servicios informáticos, decisión con una enorme trascendencia de futuro. Un error en este terreno puede ser fatal, a pesar de todo lo que venimos diciendo de las tecnologías de la información.

El *outsourcing*, en banca, es riesgo. Puede ser una solución enormemente válida para quien posea una buena «bola de cristal», que le permita saber lo que pasará en los próximos diez años. Se pueden contratar algunos servicios, de forma parcial, acordes con la naturaleza de la entidad y del sector. Por ejemplo, explotación, programación, estafeta.

Esta solución, que se estudia y se aplica hoy, nos puede proporcionar algunas mejoras inmediatas, desde la aplicación del viejo refrán de «zapatero a tus zapatos» hasta alguna reducción de costes, más o menos real. Pero la decisión de ceder a una empresa externa el manejo de nuestra informática presupone una postura de principio de considerar que las TI no tienen valor estratégico. Porque no sería lógico que entregáramos a otros nuestras herramientas estratégicas.

Incluso así, convendría que nos planteáramos la cuestión de base: las TI no tienen valor estratégico hoy (en lo que podemos estar parcialmente de acuerdo, como hemos venido diciendo). Pero, ¿es seguro que tampoco lo van a tener en el futuro? Si en el futuro llegaran a tenerlo, ¿cómo podríamos actuar? ¿No se daría la circunstancia de que llegaríamos demasiado tarde al instante decisivo?

V. EL FUTURO

En la banca, el futuro ha de contemplar dos vectores: el tecnológico y el organizativo, además de la evolución del negocio, previsible en sus elementos normales, imprevisible, como todas las cosas, cuando surjan circunstancias realmente nuevas que alteren la situación establecida.

Tecnológicamente, mi apuesta de futuro es por los sistemas multimedia, que asocian íntima e innovadoramente la informática y las telecomunicaciones. Que permiten innovar, en cuanto a la organización y funcionamiento de la empresa en general y de la banca en particular. Ahí es donde existen posibilidades de aplicar estratégicamente las tecnologías de la información.

Sin embargo, el primer problema objetivo con que se han encontrado los programas de investigación patrocinados y subvencionados por la Unión Europea, ha sido el de encontrar usuarios. Tanto para los avances en materia de *hardware* y *software* de informática como para los nuevos desarrollos de telecomunicaciones. Todos los programas de la Unión Europea siguen buscando, ansiosamente, usuarios. Porque no han conseguido «ver» resultados con posibilidades reales de aplicación práctica hasta ahora.

El usuario tiene que definir el uso que dará a la tecnología, y precisamente en ese uso es donde puede estar la ventaja competitiva real.

Creo que hay un principio fundamental que conviene tener muy en cuenta: las TI sólo tienen realmente valor estratégico cuando dan lugar a cambios organizativos profundos en las empresas. Las ventajas competitivas se consiguen cuando esos cambios organizativos profundos se realizan mucho antes que los demás competidores. Estamos hablando de cambios asociados al cambio del enfoque de las actividades de negocio, a cambios del negocio mismo.

Hoy en día se habla de BPR (*Business Process Reengineering*). El problema es que sólo se suele aplicar cuando la situación es desesperada.

El planteamiento organizativo tiene una gran importancia. Mintzberg (1988) habla de tres etapas organizativas, que se dan en diferentes momentos y en diferentes tipos y tamaños de empresas:

- Ajuste mutuo.
- + Supervisión directa.
- Normalización.

Al mismo tiempo que tres etapas organizativas, son tres estrategias diferentes. La mejor de las tres es la que mejor se adapta a la naturaleza del personal de que disponemos (sobre todo de los directivos de que disponemos), y a la estrategia de empresa que queremos desarrollar.

El ajuste mutuo se suele encontrar en empresas de tamaño reducido. Pero es siempre muy útil cuando se dispone de un personal directivo de gran calidad. Necesita una aplicación muy específica de la tecnología, y una tecnología específica para cada caso. Lo importante es facilitar las interrelaciones, el trabajo en grupo.

La supervisión directa se encuentra en empresas de un cierto tamaño, donde los jefes son de calidad irregular, y la plantilla no es buena, por falta de formación o de disciplina. La informática y las telecomunicaciones a aplicar en este caso tienen unas características propias, orientadas al control de las actividades.

La normalización se encuentra, sobre todo, en grandes empresas, donde el control es muy importante, porque los directivos no se responsabilizan plenamente de sus actividades ni de su personal. Es la solución del café para todos. También necesita una tecnología particular. Este es el caso habitual de la banca, donde casi todo está reglamentado y la mayor preocupación es cumplir escrupulosamente el reglamento. Por eso las TI se utilizan básicamente en la mecanización de procedimientos. Se emplean pocas veces para innovar, y su empleo no produce casi nunca reajustes organizativos profundos.

Las telecomunicaciones pueden ayudarnos mucho a perder el miedo al control a distancia, a descentralizar decisiones, a permitir iniciativas constructivas de los empleados de los diferentes niveles y responsabilidades. A responsabilizar a cada uno más ampliamente de su contribución al beneficio de la entidad.

Todavía hay una gran disparidad entre las telecomunicaciones y la informática disponibles. Lo que genera un gran desequilibrio en su utilización. Pero el principal problema es que los directivos desconocen generalmente cuáles son las posibilidades reales y potenciales de estas tecnologías, y los técnicos están todavía aprendiendo a utilizarlas.

Voy a describir muy rápidamente el experimento que estamos realizando en el Banco del Comercio, en el cuadro de un proyecto comunitario (denominado UNOM) que venimos desarrollando desde hace tres años dentro de un Consorcio formado por algo más de una decena de empresas europeas de diferentes sectores.

El proyecto se basa en la utilización de sistemas multimedia y redes de transmisión de datos de banda ancha. Estos sistemas multimedia asocian íntimamente datos, imágenes, voz y vídeo. En el experimento que tenemos en marcha y casi finalizado, hemos formado un terminal informático prototipo, con una estación de trabajo de alta capacidad, una cámara de vídeo, un *scanner*, un sistema de audio y una impresora, que hemos interconectado de forma artesanal. El resultado es un terminal válido para nuestro experimento, pero que no se puede

pensar en instalar en la mesa de un gestor bancario en una sucursal.

Hemos montado tres puestos de trabajo similares, conectados entre sí mediante una red local y conectados también con nuestro centro de cálculo. Además, aprovechamos un *software* de trabajo cooperativo que ha sido desarrollado en un proyecto del programa comunitario ESPRIT, en el que también hemos participado.

La base del experimento consiste en que un gestor bancario de una oficina cualquiera, que no conozca un producto, puede atender a cualquier cliente en relación con dicho producto, mediante la ayuda de los especialistas de productos de los servicios centrales del banco. Desde el terminal de la oficina bancaria, el gestor puede llamar al especialista de producto, que dispone a su vez de un terminal similar. Entre ambos se establece una comunicación tanto de vídeo-conferencia como de datos, incluso en presencia del cliente, aclarando todas las cuestiones necesarias para hacer la operación. En caso necesario, el especialista de producto puede incorporar al contrato del producto cláusulas que el cliente desee y que no estén en el contrato normal, pero sean aceptables. También puede autorizar operaciones que excedan de las facultades delegadas al gestor, tanto en magnitud como en tipos de interés, comisiones o gastos. La operación puede quedar finalizada en una sola entrevista, y registrada en el centro de cálculo de la empresa. Si el gestor tiene alguna dificultad en el manejo de un terminal informático complejo, puede solicitar, de idéntica forma, la ayuda de los especialistas informáticos del banco.

Esto representa que, con una organización así, no habría ninguna necesidad de segmentar sucursales. Todas las sucursales, todos los gestores, serían capaces de hacer todas las operaciones, nuevas o complicadas, sin necesidad de una amplia formación previa. Para ello dispondrían de la ayuda de los especialistas de producto de los servicios centrales del banco, quienes, a su vez, tendrían que cambiar su orientación habitual hacia una mayor implicación en el funcionamiento comercial de la entidad.

Por otra parte, conviene no olvidar que las redes de sucursales son redes de distribución. Las TI permiten ampliar su campo de actuación, con servicios nuevos, diferenciados. Algo más que los servicios bancarios tradicionales, mejorados o vestidos con un ropaje más moderno. Por ejemplo, servicios de contabilidad oficial para las PYMES, para empresas que, frecuentemente, utilizan la cuenta corriente bancaria como cuenta de caja, y que deben recurrir a empresas de servicios cuya única función es crear los libros oficiales de contabilidad a partir de los apuntes que lleva la empresa. Creo que éste es un territorio interminable, en el que todo está por hacer, y en el que se pueden rentabilizar los conocimientos

contables de los empleados de banca, mucho más preparados en este terreno que en el de la asesoría fiscal o de inversiones, donde, además, corren riesgos mucho mayores.

Se están comenzando a implantar unos hábitos de trabajo con la banca, basados en las facilidades que brindan las TI, que van a tener un carácter universal. Por el momento, existe un gran número de ensayos, que no se han traducido todavía en volúmenes importantes de trabajo. Pero, en un futuro próximo, será muy necesario seguir las nuevas pautas de comportamiento, no quedarse atrás, aunque ni lo uno ni lo otro tengan un gran reflejo a nivel de cifras de negocio para ningún banco. A pesar de mi reticencia con respecto al valor diferenciador que las TI han tenido hasta ahora en banca, estoy convencido de que, en un futuro más lejano, será un problema quedarse atrás.

Estoy hablando de los nuevos procedimientos de trabajo, que permiten el contacto remoto entre el banco y el cliente. Se basan en un mayor aprovechamiento de las posibilidades de las telecomunicaciones, y una mayor integración entre la informática y las telecomunicaciones. Por ejemplo, la utilización del reconocimiento de voz y de la síntesis de voz para permitir que un cliente pueda operar con su banco desde cualquier teléfono, incluso desde un teléfono portátil o desde un ordenador portátil.

Si los bancos se adaptan plenamente a esta nueva forma de funcionar, permitirán realizar cualquier tipo de operación desde el teléfono o el terminal, desde la consulta de saldos u operaciones hasta la domiciliación de pagos o la transferencia de fondos. Esto necesitará unos procedimientos de seguridad evolucionados. Pero éste es otro terreno a desarrollar, en el que la banca todavía ha trabajado sobre todo en la seguridad física y en la seguridad contable.

VI. CONCLUSIONES

Juan Ramón Quintás Seoane (1994) dice que «es importante resaltar que el logro de ventaja competitiva sostenible no exige ni la utilización de la tecnología más sofisticada, ni tampoco ser el primero en introducirla en un mercado». Y también que «los bancos y cajas que... se atrincheren tras viejas recetas... sobrevivirán precariamente hasta, finalmente, morir con el adelgazamiento de sus mercados cautivos».

Se me viene a la imaginación una pregunta de Luis Lantero, en *Juegos de la edad tardía*: «¿No vale más querer ser coronel que ser sargento?»

Podemos concluir diciendo que las TI no han sido una ventaja competitiva hasta ahora. Pero podemos temer de ellas todos los riesgos potenciales, por la maduración de su empleo o por la aparición

de la genialidad aislada que altere la situación del mercado.

Creo que estaremos de acuerdo en que es más fácil y rápido cambiar las TI utilizadas que cambiar la organización y la cultura de la empresa, máxime en un entorno caracterizado por la seguridad, por la aversión al riesgo. Y el cambio, el movimiento, es riesgo. Tal vez por eso, la banca está muy mecanizada y poco informatizada.

Hay que seguir gastando en TI: ya hemos dicho que no es posible quedarse atrás. Pero se debe distinguir entre quedarse atrás en el negocio y en la forma en que se usan las TI, y quedarse atrás en las TI que se usan. Esto último no tiene importancia.

No hay que confundir innovación tecnológica con innovación en el uso de las TI, ni con innovación empresarial. Esta última tiene un campo de acción mucho mayor cuando se dominan las tecnologías de la información.

Incluso el problema de los precios, en informática y en telecomunicaciones, es un problema de utilización. Las formas de uso en que se piensa actualmente no justifican seguramente el pago de las tarifas en vigor y de los precios de los productos. Lo que permitiría justificar la crisis por la que atraviesa la informática como sector.

La tecnología se compra. Es un problema de dinero. Pero el dinero necesario es solamente proporcional a la forma en que el problema a resolver está planteado. Un banco pequeño puede gastar en tecnología mucho menos que un banco grande, pero puede utilizarla mejor, y estar tecnológicamente por delante del banco grande. No hay proporción respecto del tamaño, porque las economías de escala se han invertido.

Vemos, pues, que todos seguimos pensando que hay grandes oportunidades de éxito asociadas a las TI. ¿Qué hacer para alcanzar ese éxito?

Quizá lo mejor sea volver a pensar en los principios clásicos de comportamiento, los que tienen validez permanente y hoy parecen a veces olvidados. Por ejemplo, John Humble (1976) decía en 1976:

«El técnico necesita comprender el papel que debe desempeñar su tecnología en la empresa, considerada en su conjunto.»

«El director profano necesita comprender el papel que puede y debe desempeñar la tecnología en la dirección de su empresa.»

Más modernamente, vamos a recordar las palabras de Kenichi Ohmae en 1988:

«Es creencia general que el éxito de la estrategia es crear una ventaja competitiva duradera, batiendo a los

competidores. Sin embargo, esto no es sino ponerse a correr con la competencia. Lo importante es encontrar el terreno donde la competencia no puede luchar, no puede correr, fundamentalmente en la línea de estudiar las necesidades de los clientes y crear valor para ellos.»

Hay que gastar en consultoría: dónde estamos, adónde vamos y adónde debemos ir.

Hay que gastar en formación: el valor estratégico de las TI lo pueden aportar sólo los hombres que las usan. Y es función directa de las decisiones que se toman y de la rapidez y destreza con que se toman.

Terminaremos esta exposición con una cita más. En este caso, el verso de T. S. Eliot que recoge Josu Velasco Uribarri (1994):

«¿A dónde se fue la sabiduría que hemos perdido en el conocimiento, a dónde el conocimiento que hemos perdido en la información?»

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ALVAREZ, Juan Ramón (1994), «Tendencias tecnológicas en Banca», *Novedades Financieras*, Ernst & Young, junio, páginas 12-14.
- BERISTAIN, Iñaki (1994), «Evaluación del proceso de fusiones en las Cajas de Ahorros Vascas», *Papeles de Economía Española*, n.º 58, pág. 165.
- HAMEL, Gary, y PRAHALAD, C. K. (1989), «Strategic Intent», *Harvard Business Review*, mayo-junio, págs. 63-76.
- HUMBLE, John (1976), *Cómo aumentar la eficacia del director profesional*, APD, Madrid, pág. 71.
- MAUDOS, Joaquín (1994), «Cambio tecnológico, costes y economías de escala en las Cajas de Ahorros», *Papeles de Economía Española*, n.º 58, págs. 126-140.
- MINISTERIO DE INDUSTRIA Y ENERGÍA (1993), *El sector informático y el parque de ordenadores en España 1992*, Madrid.
- (1994), *El sector informático y el para que de ordenadores en España 1993*, Madrid.
- MINTZBERG, Henry (1988), *La estructuración de las organizaciones*, Editorial Ariel, Barcelona.
- OHMAE, Kenichi (1988), «Getting back to strategy», *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, reproducido en *The State of Strategy*, Harvard Business Review, 1991, págs. 77-84.
- QUINTÁS SEOANE, Juan Ramón (1994), «Tecnología y estrategia en la banca de fin de siglo», *Papeles de Economía Española*, número 58, págs. 174-190.
- RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, José Miguel (1994), «Las entidades financieras en la década de los noventa: nuevos desafíos, otros derroteros», *Papeles de Economía Española*, n.º 58, páginas 57-58.
- VELASCO URIBARRI, Josu (1994), «El papel de la informática y las telecomunicaciones en la intermediación financiera actual», *Papeles de Economía Española*, n.º 58, pág. 203.