

# LOS SISTEMAS DE INFORMACION DE GESTION EN LAS ENTIDADES BANCARIAS: NUEVOS RETOS

Ramón Martínez Vilches

## I. INTRODUCCION

Las entidades bancarias, a los efectos de este trabajo, están formadas por la banca y las cajas de ahorros españolas. El sector bancario español lo componen la banca privada, la pública y la extranjera operante en España; mientras que el sector de cajas de ahorros está formado por instituciones de ahorro, asociadas a través de la Confederación Española de Cajas de Ahorros. Ambos sectores del sistema financiero español pueden realizar las mismas operaciones desde 1977, pero se observan algunas diferencias entre los dos grupos de entidades más significativos de nuestro sistema financiero español. Estas diferencias, a efectos de este trabajo, son:

a) Los bancos privados, nacionales o extranjeros, adoptan la forma jurídica de sociedad anónima; mientras que las cajas de ahorros son fundación-empresa, no tienen accionistas, por lo que sus órganos de gobierno vienen regulados por la legislación estatal y la autonómica en todas aquellas Comunidades que tienen transferidas competencias al efecto. Los órganos de gobierno de las cajas de ahorros españolas están formados por representantes de diferentes colectivos sociales: empleados, impositores, entidad fundadora, corporaciones municipales y, en su caso, comunidades autónomas.

b) La peculiar forma jurídica de las cajas de ahorros y la equiparación en la operativa a la banca privada española genera la convivencia en aquellas instituciones de dos formas jurídicas en su estructura de gestión, la específica de las cajas de ahorros y la de sociedad anónima en cada una de las sociedades que configura su grupo o corporación financiera.

c) Los sectores bancario y de cajas de ahorros están formados por un conjunto de entidades heterogéneas en lo que respecta a su estructura de negocio. En efecto, la banca privada nacional y la banca extranjera tienen un mayor protagonismo en la actividad financiera, operan activamente en los mercados monetarios, financieros y en el de divisas,

donde tiene un peso importante su actividad internacional, frente a las cajas de ahorros que están más centradas en el mercado minorista (Banco de España, 1994a). Por otra parte, dentro del mismo sector de actividad, en las cajas de ahorros se observan diferencias en cuanto a su orientación estratégica, existiendo cinco grupos estratégicos diferenciados (Martínez Vilches, 1992):

- *Grupo I.* Son cajas muy activas, innovadoras y con fuerte capacidad de expansión. Entre las cajas que más tiempo permanecen en este grupo, durante el período 1986-1991, están Caja de Madrid, de Salamanca e Inmaculada.

- *Grupo II.* Son cajas activas, con fuerte vinculación al negocio tradicional y liderazgo en costes. Las cajas de ahorros más representativas de este grupo son: Bilbao Bizkaia Kutxa, Navarra y Municipal de San Sebastián.

- *Grupo III.* Cajas tradicionales, intermedias y con problemas de costes. Este grupo está formado por un número muy numeroso de cajas de ahorros. Las más representativas son las andaluzas, entre ellas: Monte de Piedad de Córdoba, Provincial de Córdoba, San Fernando de Sevilla, Ronda, Almería; así como la de Guadalajara.

- *Grupo IV.* Cajas cuya prioridad es la expansión. Este grupo está formado por un número muy disperso de cajas de ahorros, sin que apenas exista una entidad que regularmente haya adoptado esta estrategia como única orientación.

- *Grupo V.* Cajas que pueden calificarse de muy tradicionales desde la perspectiva estratégica. A este grupo pertenecen algunas cajas catalanas de dimensión pequeña.

La heterogeneidad de bancos y de cajas de ahorros, aunque operen en un mismo espacio geográfico es grande, existiendo diferencias significativas en cuanto a diferentes variables de agrupación, como: rentabilidad, combinación producto-mercado, espacio geográfico, dimensión o tamaño (ver cuadro núm. 1).

**CUADRO NUM. 1**  
**GRUPOS ESTRATEGICOS EN EL SECTOR BANCARIO, SEGUN VARIABLES A PRIORI**

| <i>Autores</i>                           | <i>Estrategia</i> | <i>Variables de gestión</i>   | <i>Grupos estratégicos</i>   |
|--|-------------------|---|--|
| Egea (1990a)<br>(sólo cajas)             | Rentabilidad      | Recursos generados  | G1. Rentabilidad baja<br>G2. Rentabilidad media-baja<br>G3. Rentabilidad media-alta<br>G4. Rentabilidad alta<br>Análisis movilidad cajas 77-87   |
| Gual y Vives (1991)<br>(sector bancario) | Producto-mercado  | Estructura de balance<br>(7 variables)                              | Grupos de bancos<br>— Comercial<br>— Corporativa, de negocios<br>— Banca al por mayor<br>Grupos de cajas<br>— Cajas de activo<br>— Cajas de pasivo<br>— Cajas tradicionales medianas<br>— Cajas tradicionales grandes                                  |
| AFI (1990)<br>(sector bancario)          | Producto-mercado  | Estructura de balance<br><br>Estructura de resultados               | Grupos respecto a balance<br>— España y Reino Unido<br>Grupos respecto a resultados<br>— España, Reino Unido, Italia   |
| Espitia, Polo y Salas<br>(1991)          | Producto-mercado  | Estructura de balance   | Grupos de entidades<br>— Bancos industriales<br>(banca al por mayor)<br>— Bancos comerciales<br>— Cajas de ahorros<br>(banca al por menor)   |
|  | Geográfica        | Rentabilidad  | Grupos de bancos<br>— Nacional<br>— Regional<br>— Local<br>Grupos de cajas<br>— Regional<br>— Local  |
|  | Dimensión         | Activo total  | Grupos estratégicos<br>— Muy grandes<br>— Grandes<br>— Medianos<br>— Pequeños<br>— Muy pequeños  |
| Lagares (1991a)                          | Rentabilidad      | Volumen del activo total<br><br>Gastos explotación/<br>Activo total | Grupos estratégicos<br>— Cajas muy grandes<br>— Cajas grandes<br>— Cajas medianas<br>— Cajas pequeñas<br>— Cajas muy pequeñas<br>Cajas con carga de estructura alta<br>Cajas con carga de estructura mediana<br>Cajas con carga de estructura reducida |

Fuente: Martínez Vilches, 1992, pág. 47.

d) Las líneas de negocio que la banca puede realizar son muy diversas. La actividad que realizan los bancos y las cajas de ahorros en España no es única. Caben identificarse, al menos, ocho notas características del negocio bancario actual (Fainé y Tornabell, 1992):

1. El negocio bancario no es único. Según un informe de McKinsey, el negocio bancario se compone de no menos de 150 líneas de negocio.

2. Cada vez existen menos compartimentos estancos en la actividad bancaria. Estas líneas de

negocio que tradicionalmente explotaba la banca, en el futuro lo harán otras instituciones, como: distribuidoras comerciales, compañías de seguros o grandes empresas.

3. Se acentúa el avance del modelo de banca universal. En Europa hay dos modelos básicos de la actividad bancaria: uno especializado, desarrollado principalmente en Italia, Holanda y Reino Unido; y otro de banca universal, como el operante en Alemania, Francia y España. Sin embargo, en Estados Unidos y en Japón hasta ahora ha sido posible el modelo de banca especializada, pero la crisis ban-

caría reciente acaecida en Estados Unidos está transformando su sistema financiero hacia el modelo de banca universal (1).

4. No sólo los bancos captan depósitos y conceden créditos. Junto a ellos, bancos de inversiones y casas de valores están ampliando su oferta financiera a clientes financieros y no financieros, con productos sustitutivos de los tradicionales depósitos y créditos que intermedian las entidades bancarias comerciales.

5. Se difumina la frontera que separa los seguros de la banca. En efecto, en los últimos años se está acrecentando en España la comercialización de seguros a través de redes bancarias, a raíz de la nueva normativa sobre mediación de seguros. En otros países europeos la vinculación entre bancos y compañías de seguros son cada vez mayores (2).

6. Aumentan las incursiones en el terreno propio de la banca. En efecto, compañías de todo tipo están realizando operaciones típicas bancarias atrayendo depósitos y concediendo créditos.

7. Las entidades bancarias y las cajas de ahorros están encabezando grandes conglomerados industriales. Fruto del modelo de banca universal, un número creciente de bancos, cajas de ahorros, compañías de seguros, firmas de valores y entidades financieras se constituyen en cabeceras de grupos financieros e industriales, mediante la creación de conglomerados de empresas (ver Cuervo, 1993).

8. Las compañías de seguros se constituyen en cabeza de fila de conglomerados financieros, incluyendo a bancos y empresas industriales. Este fenómeno no es propio de Estados Unidos sino de Europa. En España tenemos el ejemplo del Banco Mapfre.

e) La actividad bancaria se puede caracterizar también por ser multiproducto, multiservicio y multiplanta. Asimismo, los productos o servicios que ofrecen se pueden copiar con cierta facilidad, no existen, como en el sector industrial productos cuya patente permita explotarlos durante un largo período de tiempo. Otra característica de las empresas bancarias es que son consideradas como bien público; por ello se regulan sus procesos de suspensión de pagos o posible quiebra.

La existencia de múltiples centros de decisión en las entidades bancarias, especialmente las dedicadas al negocio minorista, como las cajas de ahorros y la banca privada comercial, constituye un factor clave en el diseño, desarrollo, implantación y revisión de los sistemas de información de gestión.

El posicionamiento de la banca y de las cajas de ahorros respecto a su clientela también es diferente. La banca está más vinculada a la clientela empresarial y a los clientes de rentas más altas; mientras que las cajas de ahorros están más centradas en las economías familiares y especialmente

en los segmentos de renta media y baja. Por ello, la red de distribución, especialmente las oficinas, realiza un papel muy destacado en las relaciones comerciales con la clientela. Según las investigaciones de mercado los consumidores financieros valoran muy positivamente la distancia a la sucursal bancaria como un factor de preferencia al elegir un servicio bancario.

En consecuencia, cualquier referencia a los sistemas de información de gestión en las entidades bancarias debe realizarse desde la perspectiva multifuncional y multiservicio que realizan nuestras instituciones bancarias. Por ello, cabe afirmar que no hay un único sistema de información de gestión, sino un conjunto de sistemas que adecuadamente interrelacionados, permite satisfacer las necesidades de información y genera información útil para la toma de decisiones en los diferentes ámbitos de las organizaciones bancarias.

## II. MODELOS DE GESTIÓN EN EL NEGOCIO BANCARIO

---

Una vez revisados los diferentes aspectos que conforman la actividad bancaria y sus facetas es preciso abordar los principales modelos de gestión empleados en el negocio bancario, para posteriormente describir las características, peculiaridades y retos que se le exigen a los sistemas de información de gestión bancarios.

### Estrategias competitivas en el negocio bancario

Hoy en día no puede concebirse un sistema de información de gestión en la empresa sin relacionarlo con la estrategia de negocio. Precisamente en el pasado los sistemas de información se han construido alejados de la estrategia, lo que ha impedido a las entidades posicionarse adecuadamente en un entorno competitivo cambiante. No obstante, la estrategia varía en cada institución y depende de su posición en el mercado, de sus objetivos y finalidades que quieran conseguir en cada momento de su desarrollo empresarial. Sin embargo, cabe apuntar un conjunto de tendencias o líneas de acción que destacan o prevalecen en el tiempo. Estas líneas generales se recogen en el cuadro núm. 2, que se ha elaborado siguiendo el esquema propuesto por Porter (1982) para el análisis de un sector industrial, en nuestro caso el sistema bancario español.

La historia reciente del sistema bancario español puede agruparse en cinco etapas, que se corresponden con las indicadas en el citado cuadro número 2. Estas son las de crecimiento, expansión, diversificación, innovación y segmentación. Cada una de ellas presenta rasgos diferenciadores tanto por la aparición de nuevos competidores, dado que

**CUADRO NUM. 2  
ESTRATEGIAS BANCARIAS**

| Estrategias bancarias                      |   | Crecimiento   | Expansión  | Diversificación   | Innovación   | Segmentación  |
|--|---|---|--|---|--|---|
|  |   | Hasta 1977  | 1977-1981  | 1981-1985   | 1985-1992  | Desde 1992  |
| Nuevos competidores                        | Ambito nacional<br>Ambito internac.                               | Banca privada y cajas de ahorros  | Banca extranjera (escasa penetración)  | Grandes almacenes   | Compañías de seguros   | Grandes empresas no financieras<br>Eliminación de barreras nacionales en la CE                                    |
| Nuevos productos                           | Prod. sustitutivos<br>Competencia con otros sectores<br>Servicios | Productos clásicos de ahorro<br>Predominio del crédito comercial en la banca                | Depósitos a plazo fijo   | Productos ahorro-inversión<br><br>Desintermediación                         | Productos clásicos con altos tipos de interés a segmentos de clientes de cajas             | Creación de servicios de alto valor añadido<br>Gran diversidad de productos<br>Mayor importancia de los servicios |
| Grado competidores                         | Tamaño<br>Concentración<br>Rentabilidad<br>Red                    | Competencia dentro del sector<br>— banca vs. banca<br>— cajas vs. cajas<br>Barreras legales | Competencia inter-sector bancario<br>— banca vs. cajas   | Competencia intermediarios<br>— banca, cajas vs. intermediarios financieros | Competencia bancaria intermercados financieros<br>— banca al por mayor vs. banca por menor | Competencia no bancaria intermercados financieros banca-comercio  |
| Proveedores                                | (PN. Clientes pasivo<br>PN. Proveedores tecnología)               | Precios regulados (poca capacidad negocio)  | Precios regulados (mayor capacidad negocio vía productos)<br>Liberalización parcial precios de activo y pasivo (O.M. 23-07-77) | Libertad de precios de pasivo (poca capacidad negocio)                      | Capacidad negociación importes grandes   | Capacidad negociación importes pequeños   |
| Clientes                                   | (PN. Clientes activo tradicionales<br>Banca inversión)            | Inversión regulada<br>Precios políticos   | Financiación a PYMES   | Financiación a grandes empresas   | Financiación a través de mercados internacionales  | Desarrollo de mercados de capitales continuos   |
| Administración Pública                     |   | Ausencia de una política monetaria activa y continua  | Regulación monetaria   | Activos financieros del Tesoro  | Mercado de Deuda Pública   | Desarrollo de los mercados de Deuda Pública   |
| Sindicatos. Organizaciones de consumidores |   | Inexistencia de asociaciones legales  | Creación asociaciones de defensa del consumidor.<br>Creación de los fondos Garantía de depósitos                               | Transparencia informativa al consumidor                                     | Defensa del consumidor en Banco de España  | Principios éticos en defensa del consumidor   |

las fronteras del negocio bancario se han difuminado; la creación de nuevos productos, que en algunos casos son transformación de productos clásicos; el aumento de la competitividad entre las instituciones operantes en la actividad típica de la intermediación financiera, con la entrada de nuevos agentes no bancarios; el aumento del poder negociador de los clientes y de los proveedores, debido especialmente a su mayor conocimiento de los productos financieros, a una cada vez mayor transparencia de la información de la operativa bancaria y al impacto que ha tenido la libre prestación de servicios y de establecimiento bancario a raíz de la Unión Europea, ofreciendo a la clientela una gama más variada de productos por las entidades que concurren en el espacio europeo; así como la ampliación de los mercados financieros y de Deuda pública que han incidido notoriamente en la actividad bancaria.

A la luz de los impactos y de los cambios acaecidos en nuestro sistema bancario cabe afirmar que el sistema de información de gestión debe responder, al menos, a un conjunto de características mínimas, como las siguientes:

a) *Flexibilidad* o capacidad de incorporar con cierta rapidez los cambios en el entorno, tanto por la expansión a nuevos mercados, la incorporación de nuevos competidores, la creación de nuevos productos o por las modificaciones en la normativa que regula la operativa bancaria, tanto en el entorno nacional como en el comunitario.

b) *Adaptabilidad* o capacidad de modificar su estructura de funcionamiento, con el fin de introducir ciertas mejoras que impactan en la toma de decisiones de la entidad, derivadas de los cambios del entorno indicados anteriormente.

c) *Integración* o posibilidad de establecer un todo coordinado, aunque los aspectos tecnológicos y de sistemas de información sean diferentes, pero creados y diseñados bajo una misma unidad de criterio.

d) *Coordinación* de los distintos sistemas para dar respuesta a las necesidades de información de cada estamento de la organización bancaria, facilitando la toma de decisiones, el análisis de desviaciones y el control y seguimiento de las variables claves del negocio bancario.

e) *Complejidad en su diseño*, pero de fácil manejo para el destinatario final: cliente, empleado y directivo. En efecto, el sistema debe responder al conjunto de actividades y negocios de la entidad bancaria; pero, a su vez, debe ser sencillo en su utilización por los destinatarios de la información. Para ello pueden utilizarse herramientas informáticas de usuario final, como el EIS.

f) *Coherencia con la estrategia de negocio*. Quizá ésta haya sido la principal debilidad de los sistemas de información de gestión en las épocas pasadas. Se han diseñado sistemas basados en: a) *la contabilidad financiera*, con predominio del enfoque económico y financiero de las variables de actividad del negocio bancario, sin recoger adecuadamente las variables no financieras, como las comerciales o las unidades físicas; b) *la cuenta* como eje central de las transacciones con los clientes, pero sin reflexionar sobre la necesidad de obtener datos integrados de clientes, sustituyéndolos por simples agregaciones de informaciones derivadas del binomio cliente-producto; y, c) *la oficina*, como lugar donde se generan la mayoría de las transacciones bancarias, olvidándose de los servicios centrales y de los nuevos mercados aparecidos en los últimos años, que han transformado el negocio bancario tradicional.

Los nuevos requerimientos para la toma de decisiones en el negocio bancario exigen fundamentar el diseño del sistema de información de gestión en: productos, contratos, operaciones, clientes, segmentos, mercados, centros operativos, canales de distribución y servicios automáticos (Sarría, 1994, pág. 194). En cambio, los enfoques tradicionales de los sistemas de información de gestión en banca, basados en los aspectos contables, las cuentas personales y las oficinas no permiten conocer los márgenes y los costes de los productos y servicios en que se vertebra la actividad bancaria (ver Martínez Vilches y Rodríguez Antón, 1992), resultando un sistema de subsidiación de actividades, productos y clientes, y debilitando la toma de decisiones de acuerdo con la estrategia de negocio.

Sin embargo, esta falta de interés por conocer la rentabilidad, productividad y eficacia de las actividades de las empresas bancarias es notoria, porque, según un estudio reciente del Banco de España (1994b) la *ratio* entre el número de empleados en servicios centrales frente al total de empleados asalariados se sitúa en bancos y cajas de ahorros en el entorno del 25 por 100, en el período 1992 y 1993 (ver cuadro núm. 3), con una ligera diferencia a favor de la banca privada. Esta estabilidad en el índice, supuestamente estable en este intervalo desde hace bastante tiempo, pone de manifiesto la escasa importancia que dan estas entidades a rediseñar sus procesos, lo que equivaldría a reducir sensiblemente la carga de superestructura de los servicios centrales en favor de la descentralización de la actividad en las sucursales, es decir, destinar

CUADRO NUM. 3  
EMPLEADOS EN SERVICIOS CENTRALES/  
EMPLEADOS ASALARIADOS  
(En porcentajes)

| Años       | Banca | Cajas | Cooperativas | Total |
|------------|-------|-------|--------------|-------|
| 1992 ..... | 21,9  | 26,4  | 34,5         | 24,7  |
| 1993 ..... | 23,7  | 25,7  | 33,5         | 25,5  |

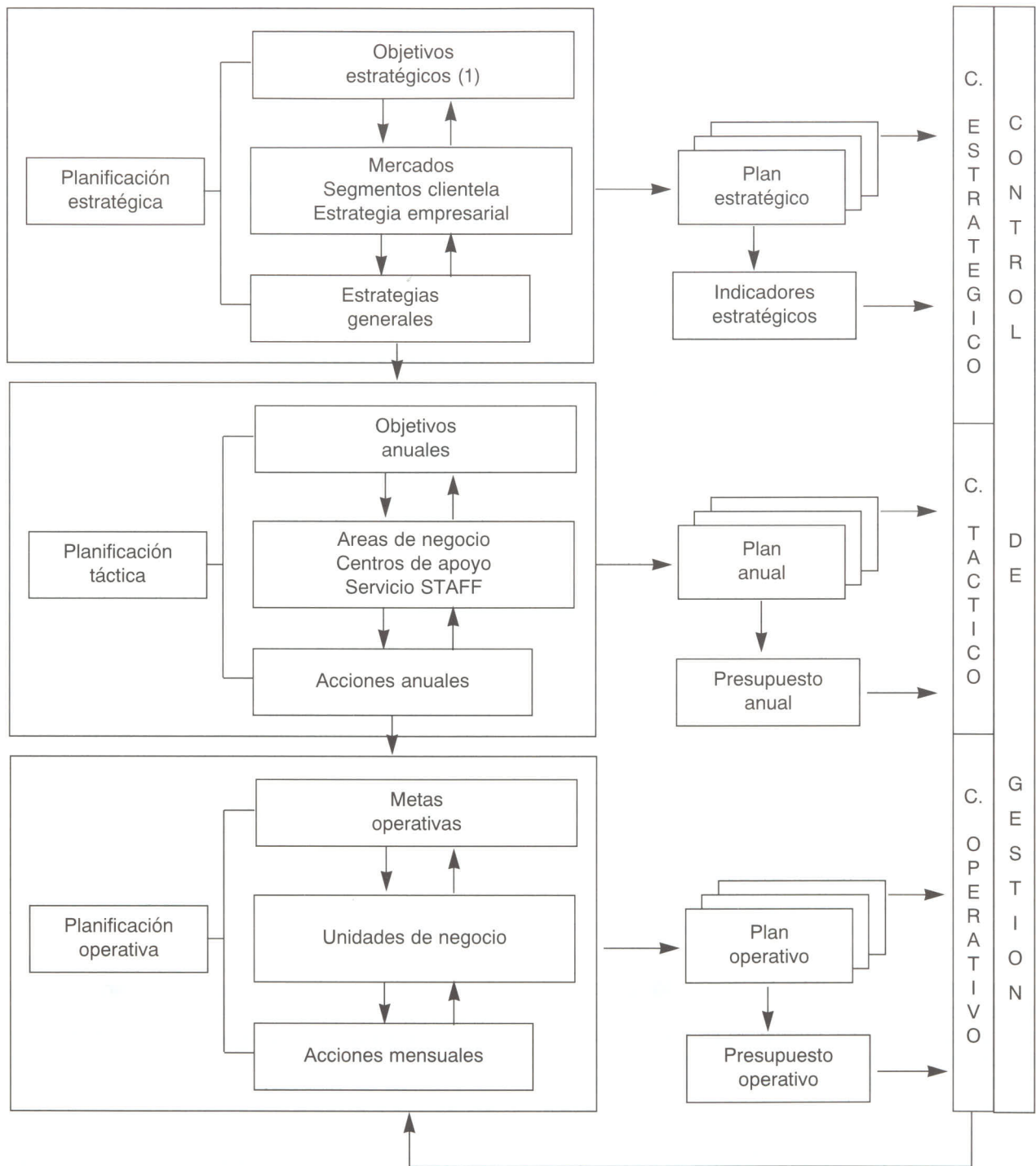
más empleados a tareas comerciales que a las meramente administrativas, máxime si se tiene en cuenta que cada vez es más frecuente subcontratar servicios a proveedores externos, actividad que afecta a los servicios centrales.

### Sistema de dirección, planificación y control en el negocio bancario

Un modelo de dirección, planificación y control de gestión en el negocio bancario está formado por tres ámbitos: estratégico, táctico y operativo, según el esquema propuesto en el cuadro núm. 4 (Martínez Vilches, 1993, pág. 226). El control de gestión, y con ello el sistema de información de gestión del negocio bancario, debe dar respuesta a los tres niveles indicados. En el citado cuadro se expresan las interrelaciones entre la planificación estratégica o a largo plazo, la táctica o a medio plazo y la operativa o a corto plazo. La planificación estratégica se inició en el sector bancario al comienzo de la década de los años ochenta, como respuesta a los cambios en el entorno competitivo derivados de la libertad para establecer los tipos de interés de las operaciones activas y una cierta desregulación de los tipos de interés de las operaciones pasivas, así como de la presión creciente de las entidades consideradas *menores* como las cajas de ahorros que extendieron su actividad a los mercados tradicionales donde operaba habitualmente la banca privada española.

La *planificación estratégica* pretende identificar las estrategias adecuadas que permitan desarrollar un conjunto de políticas, objetivos, fines y acciones de los negocios bancarios en un horizonte temporal superior al año. Para ello se analizan el entorno, los segmentos de mercado, la clientela y los competidores y se efectúa el diagnóstico o evaluación interna de la empresa bancaria. El resultado de todo este proceso se materializa en un plan estratégico cuya implantación y control permiten asegurar a la institución alcanzar las metas perseguidas. En este ámbito el sistema de información de gestión necesita de informaciones internas y externas a la organización bancaria, muchas de ellas no tienen una estructura determinadas, ni están predeterminadas a priori. De ahí que los sistemas convencionales de información de gestión no consideren este ámbito con suficiente claridad, representando una debilidad

CUADRO NUM. 4  
SISTEMAS DE DIRECCION, PLANIFICACION Y CONTROL EN BANCA



(1) Objetivos por lo general a largo plazo

en alguna de las organizaciones bancarias actuales, limitándose, en su caso, a una mera cuantificación de las líneas del presupuesto financiero.

En el *ámbito táctico*, la planificación aborda los objetivos anuales de las distintas unidades de negocio, a partir de la reflexión que se deriva de las

directrices contenidas en el ámbito estratégico, de la evolución previsible del entorno, para cada una de las áreas funcionales o de negocio de la entidad bancaria, así como de los objetivos y metas que se deseen alcanzar, de acuerdo con las capacidades internas y de asignación de recursos: humanos,

materiales y financieros. Este ámbito se traduce, en ocasiones, en recoger información relevante para la red de oficinas, quienes suelen tener un sistema de objetivos cuantitativos; pero, en cambio, los sistemas no están extendidos a los servicios centrales, especialmente a los centros que prestan servicios internos a otros centros. La respuesta a esta necesidad la da un sistema de gestión basado en el conocimiento de los costes, rendimientos de los centros, productos y clientes, tanto real como previsional y por objetivos. Sin embargo, a pesar de existir modelos de contabilidad de gestión aplicables al sector bancario (ver Martínez Vilches, 1989a, 1994a; Arias, 1991), ello no entraña dificultades de aplicación por las propias características de este negocio, ya indicadas anteriormente, como: multiactividad, multicentro, producción conjunta y distribución conjunta.

En el *ámbito operativo* se realizan las transacciones comerciales, tanto en la red de distribución como en los servicios centrales. Tradicionalmente es en este ámbito donde se ha centrado el sistema de información de gestión, especialmente en lo relativo a las transacciones comerciales con la clientela; pero, como ya se ha indicado, ha estado centrado en las cuentas, en los flujos financieros y en las oficinas, y se ha olvidado del cliente, de los mercados, de los segmentos, de los canales de distribución o de la competencia.

En consecuencia, desde esta perspectiva el sistema de información de gestión de las entidades bancarias requiere un conjunto de datos de diferente naturaleza, amplitud, contenido, periodicidad y tratamiento. El problema no es sólo de tipo informático o de soporte de información (a veces puede serlo), sino que reside en el diseño del sistema, en delimitar sus fines, objetivos y contenidos, así como en la capacidad de dar respuesta a la toma de decisiones en las entidades bancarias a todos los niveles de la organización. Esta es una tarea inacabada en estas organizaciones.

## Gestión por procesos

Las organizaciones empresariales pueden describirse bajos dos enfoques: en sentido vertical, a través de las funciones y actividades que desarrollan, cuyo soporte sintético es el organigrama, o en sentido horizontal, a través de la identificación de actividades encadenadas mediante procesos, resultantes de la combinación *ad hoc* que cada organización ha hecho de sus actividades.

Un proceso empresarial es una serie de pasos dirigidos a obtener un producto o un servicio (Rummler y Brache, 1992, pág. 80). Los procesos pueden tener como resultado un producto o un servicio que es recibido por un cliente externo a la empresa, a éstos se les llama procesos de clientes o de negocios; otros generan un producto o un ser-

vicio en el interior de la empresa, a estos se les llama procesos administrativos. Asimismo, hay otros procesos, los denominados de gestión o de apoyo, formados por aquellas actividades que realizan los directivos para impulsar el desarrollo empresarial, tales como la fijación de objetivos, la asignación de recursos o la formulación de la estrategia empresarial.

La complejidad del negocio bancario, los cambios acaecidos, la ampliación del mercado de productos y servicios conducen a una realidad que difícilmente se percibe con nitidez a medida que se asciende en la pirámide empresarial. La alta dirección tiene una percepción cada vez más superficial de los procesos y de los sistemas que operan en los distintos niveles organizativos. Es capaz de explicar los procesos generales, pero, en ocasiones, desconoce los del nivel inferior, así como sus detalles (3).

En ocasiones, en estas organizaciones se observa que tras el cambio de los equipos directivos o por razones de diversificación de negocios, los procesos y sistemas se han quedado obsoletos, anclados en el pasado, no hay personas en la organización que sean capaces de describirlos con precisión. Ello sucede cuando los procesos no están estandarizados ni actualizados, o, porque, en la mayoría de los casos, no existen responsables de la gestión por procesos. Esta es una debilidad de los centros de procesos de datos de las entidades bancarias, donde sucede, como afirma Goñi (1992, pág. 51) que la tecnología del *software* se está utilizando hoy día a unos niveles tecnológicos «muy poco industriales», es decir, se construye *software* de una manera muy artesana. En efecto, mientras los servicios de desarrollo informático no sean capaces de diseñar los sistemas de información de una forma más industrial y controlada será difícil que se mantenga un ritmo creciente de satisfacción de calidad.

Por otra parte, los desarrollos informáticos actuales y la tecnología de la información están cambiando el modo de competir, facilitando el acceso a nuevas entidades concurrentes en el mercado bancario, según se ha indicado anteriormente, algunas de ellas sin las cargas pesadas de estructura que tienen las más veteranas. En este sentido cabe preguntarse: ¿los desarrollos informáticos actuales de las entidades bancarias están soportados en el diseño racional de procesos? o, por el contrario, ¿responden a una orientación tradicional donde ha prevalecido primero la informatización y después la organización? Este desajuste entre los sistemas y los procesos se debe a un conjunto de causas, como las siguientes:

a) Los analistas de sistemas siempre defendieron que primero había que hacer los cambios en los procedimientos y después realizar las aplicaciones en el ordenador, pero la realidad ha sido la contraria, porque ellos no fueron preparados por sus superiores para realizar cambios fundamentales en los

procedimientos. Al no concebir en conjunto el sistema global se dedicaron a realizar desarrollos sin una orientación estratégica de los sistemas de información y sin conexión con la estrategia de negocio de la entidad bancaria.

b) Los usuarios dedicaron poco tiempo a entender el funcionamiento del sistema de información en su conjunto, ni las vinculaciones con el negocio, ni con la estrategia a implantar a largo plazo; quizá porque entendieron que el problema no era suyo o porque se encontraron con una caja negra donde les era todo ajeno.

Ello se debe también a un conjunto de razones, específicas de las empresas bancarias, como las siguientes (Martínez Vilches, 1993, pág. 228):

1.<sup>a</sup> La dificultad de trasladar los sistemas desarrollados para las empresas industriales a las entidades bancarias, dado que las características de éstas son, como ya se ha insistido en varias ocasiones, multiproducto o multiservicio, y existe una gran complejidad del entramado de relaciones y flujos operacionales entre los elementos básicos del negocio bancario.

2.<sup>a</sup> La escasa tradición de la contabilidad de gestión y, en definitiva, de los sistemas de información de gestión en las empresas bancarias, salvo lo relativo a los presupuestos y al control presupuestario. Ello se debe, en parte, a la existencia de amplios márgenes en el proceso productivo de las entidades bancarias.

3.<sup>a</sup> La poca tradición académica en el análisis y estudio del sector bancario desde la perspectiva microeconómica.

4.<sup>a</sup> La ausencia de una teoría general sobre la empresa bancaria, la cual dificulta el conocimiento y la difusión de los aspectos de la gestión de estas entidades, restringida tan sólo a los profesionales del sector, o, en su caso, a unos cuantos expertos (ver Carmona, 1994).

c) La metodología en la que basar los soportes de la tecnología de la información para aplicar a los procesos y procedimientos era inexistente. Los cambios y desarrollos acaecidos en los últimos años, tanto del *hardware* como del *software* y de las comunicaciones, o la caída de los precios por unidad de proceso, han transformado los diseños y el modo de usar la tecnología de la información, simplificando los sistemas y creando, en ocasiones, nuevas profesiones, lo que ha impulsado la reconversión profesional del personal de estas entidades.

La gestión por procesos pone el énfasis en cómo hay que hacer, frente a la gestión funcional que se centra en qué hacer. Para ello se utilizan herramientas como el análisis de la actividad basado en el coste, el análisis de valor o la gestión de la calidad total (ver Chen y Price, 1994). Mediante el uso de estas técnicas se alcanzan los objetivos básicos de la gestión por procesos consistentes en:

a) Reducción de los tiempos de los procesos, mejorando la calidad de prestación de servicios al cliente.

b) Reducción de los costes de las actividades, porque se centra en la optimización de aquellas que aportan valor añadido a los clientes, proponiendo la reducción o supresión de aquellas otras que no generan valor añadido para la clientela.

c) Orientación hacia el cliente, ya sea interno o externo, mediante la participación en la toma de decisiones del personal de los distintos estamentos de la organización bancaria.

d) Mejora la coordinación entre los distintos departamentos o entre las diferentes unidades organizativas en los ámbitos funcional y corporativo, especialmente en aquellas entidades que disponen de una estructura organizativa de conglomerado, con la existencia de grupos industriales o de negocios diversificados, tales como seguros o participaciones empresariales.

La aplicación de la gestión por procesos requiere instrumentar un sistema de información de gestión específico, donde tengan cabida no sólo los datos financieros sino también las unidades físicas, los datos de los competidores y los generados por un sistema de costes y rendimientos por actividades, aspectos no contemplados en los sistemas tradicionales de contabilidad de gestión de las entidades bancarias (ver Castelló y Lizcano, 1994; Alvarez-Dardet, 1993).

Una de las aplicaciones inmediatas de la gestión por procesos en el negocio bancario es en los centros de desarrollo de *software*, ya sea propio o subcontratado, mediante la industrialización del proceso productivo de desarrollo de tal forma que se alcancen las características exigibles a los sistemas, indicadas anteriormente como: flexibilidad, adaptabilidad, integración, coordinación, complejidad en su diseño y coherencia con la estrategia de negocio.

## Sistema de información comercial

Los diversos cambios acaecidos en el sistema bancario español en los últimos tiempos, entre los que caben destacar la *liberalización* de los mercados financieros, derivado de la creación de la Unión Europea, ha generado una mayor competencia entre las entidades; la *orientación* de las actividades comerciales hacia el cliente, implicando la implantación y desarrollo de la segmentación de mercados y de clientes; las mayores exigencias de los *consumidores financieros*, debido al conocimiento de los productos, incidiendo en la creación de una oferta con mayor calidad de servicio; la *difusión de las barreras* a la actividad bancaria, generando una mayor competencia entre las entidades, así como la aparición de nuevos competidores; el uso cada vez más intensivo de la *tecnología de la información*, lo que ha provocado dos actividades complementarias: la pro-



ducción de servicios y el gobierno del negocio orientado al mercado, enmarcados en una reforma profunda de los sistemas de información de gestión (Sarría, 1994, pág. 192); la *caída de los márgenes* financieros y operativos, tras el proceso de convergencia de tipos de interés de las operaciones activas y pasivas; y, el aumento de la *formación comercial* de los empleados de las instituciones bancarias. Todos estos factores han transformado la forma de actuar y de intervenir de las entidades bancarias en el mercado, alterando los sistemas y los procedimientos comerciales pasados, orientándolos hacia el *marketing* financiero o *marketing* de servicios.

El *marketing* que realizan las entidades bancarias es, ante todo, *marketing* de servicios (Santesmases, 1994, pág. 225). Los servicios incorporan a los instrumentos básicos del *marketing* como: producto, precio, distribución y promoción, un conjunto de características diferenciales como: la *intangibilidad* o actividad que no se puede patentar y puede ser copiada con facilidad; la *unión* entre el sistema de producción y de venta, a través de la relación directa entre consumidor financiero y la persona que presta el servicio; la *variabilidad* o faceta de la prestación de servicios que depende de los interlocutores en la prestación de servicios: el empleado y el consumidor, generando distintas percepciones de calidad de servicio del consumidor; y, la *aleatoriedad* en la demanda, sin que el producto o servicio pueda almacenarse y debe estar disponible para el cliente en cualquier momento y en cualquier punto de venta. El cuadro núm. 5 recoge un esquema de algunos productos y servicios que prestan las entidades bancarias a su clientela, ordenado según la participación del cliente y la tangibilidad.

Por otra parte, el cliente, a medida que aumenta su poder adquisitivo, tiende a utilizar no una entidad

bancaria sino varias de ellas. De ahí que no cabe hablar de clientes fieles en la totalidad de las prestaciones de servicios financieros, salvo en algunos grupos de clientes específicos. La fidelidad será en la estabilidad en determinadas actividades o consumo de servicios financieros. El comportamiento de la clientela vendrá dado por la interferencia de distintas fuerzas, en algunos de los casos contrapuestas, como se recoge en el cuadro número 6. En efecto, la calidad esperada por el cliente depende tanto de la calidad programada y de la realizada por su entidad financiera habitual, pero puede verse alterada por el impacto de nuevos competidores con nuevos productos o servicios, o mejoras en los existentes, por el efecto del marco normativo que influye en el conocimiento y en la comunicación de los distintos productos, o, finalmente, por el nivel financiero y cultural del entorno social donde reside la clientela.

Por estas razones, a medida que el marco competitivo donde operan las entidades financieras ha cambiado, la respuesta de las instituciones bancarias ha sido orientar la acción comercial hacia el cliente, a través de la segmentación. La segmentación de mercados no es otra cosa que la división del mercado en grupos homogéneos de clientes con el fin de ofrecerles una gama de productos y servicios diferenciados y establecer una estrategia comercial específica a cada uno de ellos.

Una estrategia de segmentación comercial tiene un conjunto de implicaciones en la actividad bancaria que se pueden agrupar en tres ámbitos: mercado, organización y clientela (ver cuadro núm. 7).

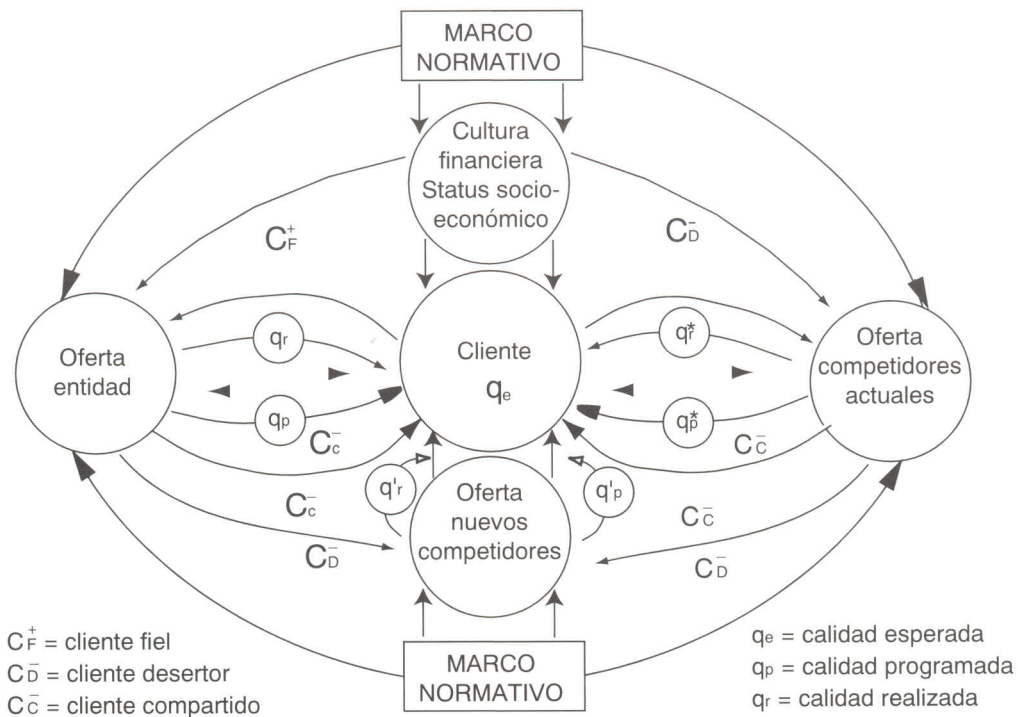
a) En cuanto al *mercado*, la segmentación representa realizar un conjunto de actividades o trabajos para conocer e identificar:

- 1.Cuál es la *estructura del mercado actual* y

CUADRO NUM. 5  
ESQUEMA DE ALGUNOS PRODUCTOS Y SERVICIOS  
QUE PRESTAN LAS ENTIDADES BANCARIAS A SU CLIENTELA

|  |       | MATRIZ DE CALIDAD PRODUCTO/SERVICIO<br>SEGUN PARTICIPACION DEL CLIENTE |  |   |
|--|-------|--|--|---|
|  |       | Baja   | Media  | Alta  |
| TANGIBILIDAD<br>DEL<br>PRODUCTO/<br>SERVICIO | Alta  | Producto estandarizado (cuenta corriente libreta)                      | Producto diferenciado (cuenta alta remuneración)               | Producto personalizado (tarjeta de crédito)                       |
|  | Media | Conjunto productos/servicios no diferenciados (servicio nómina)        | Conjunto productos o servicios diferenciados (Monte de Piedad) | Conjunto productos o servicios personalizados (Servicio vivienda) |
|  | Baja  | Servicio estandarizado (domiciliaciones)                               | Servicio diferenciado (transf. fondos)                         | Servicio personalizado (gestión de patrimonios)                   |

CUADRO NUM. 6  
EL CLIENTE EJE CENTRAL DE LA CALIDAD TOTAL



*potencial*. En esta etapa se pretende identificar las ofertas que existen en un mercado geográfico objeto de estudio, con la finalidad de identificar los grupos o segmentos existentes en él. El modelo de las cinco fuerzas de Porter es útil para realizar esta labor.

2. Analizar una muestra significativa de la clientela actual de la institución bancaria, ya sean personas físicas o personas jurídicas, utilizando variables de comportamiento financiero, como: edad, sexo y renta; y otras variables representativas de los estilos de vida del consumidor o de las necesidades de los individuos.

3. Extensión de la muestra significativa a clientes potenciales, a través de las investigaciones de mercado correspondientes, buscando inferir sus comportamientos, su fidelidad y nivel de bancarización de los productos y servicios de las entidades financieras.

4. Analizar la oferta de productos y servicios de las entidades competidoras a los distintos grupos de clientes, así como conocer la posición competitiva de la institución sobre las demás.

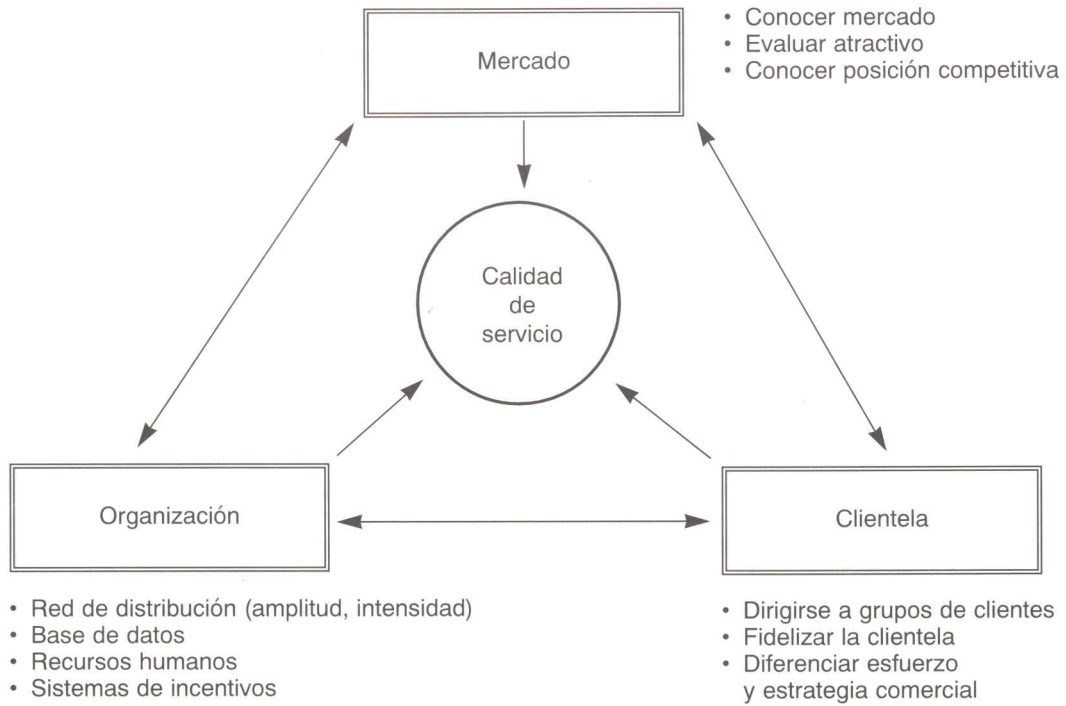
El resultado de todo ello es tipificar los segmentos de clientes, utilizando al efecto técnicas de análisis estadístico; conocer la posición en el mercado, su potencial de crecimiento, su tamaño, los márgenes y la rentabilidad; y establecer estrategias específicas en cada binomio segmento-mercado de acuerdo con las metas perseguidas por cada institución (ver cuadro núm. 8).

b) En cuanto a la *clientela*, la segmentación tiene impacto en diferentes aspectos. El primero de ellos es el enfoque: ahora se implanta un sistema de comportamiento más activo frente a un comportamiento pasivo, característico del pasado. Asimismo, la oferta se hace a un grupo de clientela específico y de forma diferenciada, frente a la comercialización masiva e indiscriminada de antaño. También la segmentación representa la búsqueda de la fidelización o retención de la clientela, en aquellos mercados o con aquellos clientes que más vínculo o relación estable tienen con la entidad; mientras que en otros mercados se pretende atraer clientes, sobre todo cuando se posee una posición débil en ese mercado. En definitiva, se pretende ordenar y coordinar la actividad comercial hacia el exterior, hacia el cliente, de una manera más eficaz, con una mejor asignación de recursos, con el fin de alcanzar las metas comerciales con el grupo de clientes objetivo.

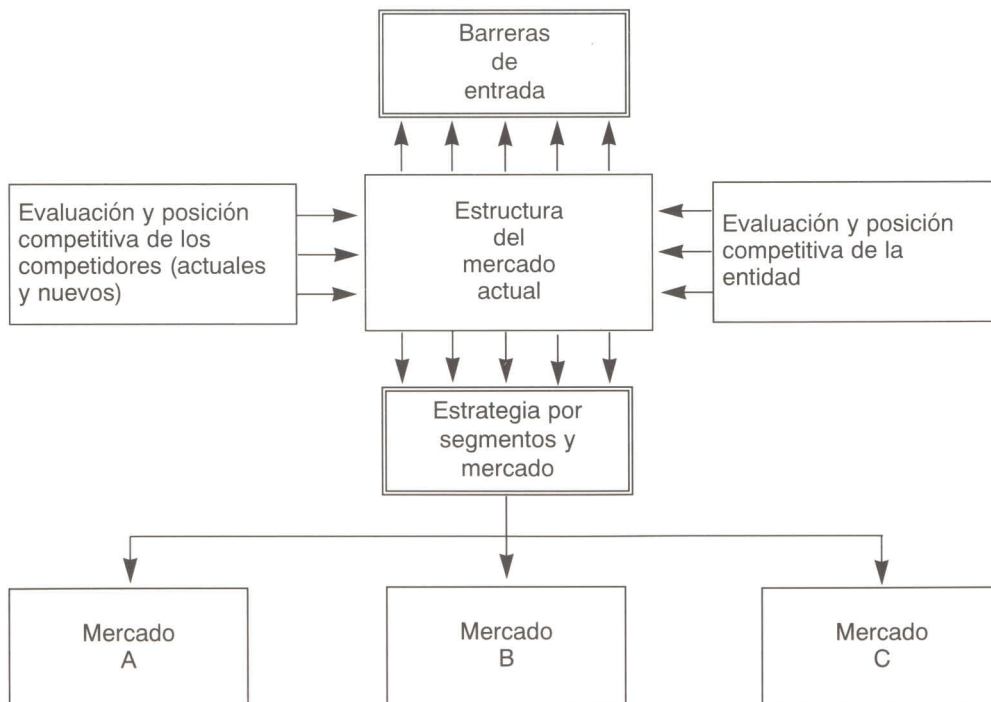
c) En cuanto a la *organización*, la segmentación tiene un conjunto de impactos importantes que afectan a los puntos focales de las entidades bancarias, con especial énfasis en aquellos que prioritariamente se dedican al negocio minorista, como:

1. La *red de distribución* que debe adecuarse a los fines perseguidos por la segmentación, tanto en amplitud como en intensidad. En efecto, para llevar a cabo una estrategia de segmentación es preciso adaptar la red y especializarla en la atención a los

**CUADRO NUM. 7  
TRIANGULO DE LA SEGMENTACION PARA MEJORAR LA CALIDAD**



**CUADRO NUM. 8  
FUERZAS QUE INCIDEN EN LA ESTRATEGIA DE SEGMENTACION**



diferentes segmentos prioritarios. Ello no significa crear oficinas totalmente especializadas en un solo segmento, sino en formar a los empleados en comercializar productos y servicios adaptados a los segmentos de clientela, requiriéndose modificar los espacios en los puntos de venta e incluso replantearse el tamaño habitual de las oficinas, especialmente en el caso de las cajas de ahorros cuya media es de 5,8 empleados por oficina (Banco de España, 1994b, pág. 83), así como su dimensión; porque con un número de empleados por oficina tan escaso, difícilmente se puede realizar una comercialización activa con la clientela.

2. Las *bases de datos* para la acción comercial de las entidades bancarias han sido diseñadas para el ámbito transaccional, pero son de escasa utilidad para la acción comercial diferenciada, tal y como se entiende hoy en día. Esto obliga a realizar esfuerzos importantes para mejorar su contenido, su calidad y su diseño, así como disponer de herramientas informáticas que faciliten el acceso a los usuarios a la información necesaria para realizar la acción comercial segmentada. Sin embargo, se requiere realizar un esfuerzo continuado por actualizar las bases de datos. Esta disciplina debe existir no sólo en su diseño sino también en su utilización, además de cumplir los requerimientos regulados en la normativa legal, según la LORTAD (4).

3. El *personal* juega un papel importante en todas las organizaciones, pero en las empresas de servicios es un agente activo para difundir calidad percibida por el cliente. Por ello, cualquier cambio en la organización bancaria conlleva necesariamente la participación activa de los empleados y es preciso cuidar su motivación, formación e incentivos, para alcanzar el éxito en la implantación. Quizá una de las debilidades de los fracasos en los proyectos de segmentación es cuando la dirección se olvida de los incentivos para las personas. Probablemente, uno de los retos del futuro en las entidades ban-

carias sea conocer las habilidades de sus recursos humanos y emplearlas eficientemente, tanto en nuevos proyectos como en procesos de reconversión y actualización profesional, al que está sometida la actividad bancaria, sin que constantemente tengan necesidad de recurrir al mercado para incorporar profesionales, en algunos casos de dudosa experiencia en el ámbito de las entidades bancarias.

Además de este conjunto de factores clave a tener en cuenta para la estrategia de segmentación, cuyo resumen se recoge en el cuadro núm. 9, no se deben olvidar los siguientes aspectos:

a) Implicar a toda la organización en la implantación de la estrategia de segmentación, adecuando las nuevas formas y los procedimientos a los fines perseguidos y a las estrategias fijadas en cada segmento de mercado.

b) Aprovechar las oportunidades y las nuevas formas de innovación creativas que aporta el conocer las necesidades de los clientes en grupos homogéneos, buscando la anticipación a la competencia y persiguiendo mantener clientes cada vez más satisfechos con la calidad de servicios prestados.

El sistema de información de gestión comercial debe dar respuesta no sólo a las exigencias derivadas de la estrategia, en los términos enunciados, sino también en permitir evaluar la eficacia en la acción comercial en sus diversas facetas: producto, cliente, canal y precio, con el fin de retroalimentar el sistema de información de gestión. Esto es tan importante que en su diseño no debe dejarse sólo en las manos de los técnicos informáticos, ni tampoco en los de los especialistas de *marketing*. Es preciso requerir la participación de otras áreas de la organización, porque de lo contrario la entidad bancaria dispondrá de ficheros de cliente, ficheros de productos, sistemas de extracción de datos y sistemas de investigación de mercados, pero no tendrá

CUADRO NUM. 9  
ESTRATEGIA DE SEGMENTACION

| Factores                 | Estrategia no diferenciada               | Estrategia por segmentos            |
|--------------------------|--|-------------------------------------|
| Objetivos                | Conseguir nuevos clientes                | Atraer y mantener clientes estables |
| Venta                    | Enfasis en la acción a corto             | Establecer relaciones a largo plazo |
| Satisfacción necesidades | Enfoque «parcial»                        | Enfoque «global»                    |
| Iniciativa               | El cliente                               | Profesional de <i>marketing</i>     |
| Rentabilidad             | Sobre productos o servicios individuales | Sobre todas las relaciones          |
| Estructura de datos      | Centro, producto, servicio               | Cliente                             |
| Enfoque                  | Acción anual                             | Acción estratégica (nueva cultura)  |
| Horizonte                | Corto, medio plazo                       | Largo plazo                         |

un sistema de información de gestión comercial adaptado a su organización, sus peculiaridades y, sobre todo, útil para sus puntos de venta.

### III. MODELO DE SISTEMA DE INFORMACION DE GESTION PROPUESTO

En contra de lo que cabría pensar y como conclusión a lo descrito en apartados anteriores, se puede afirmar que el denominado sistema de información de gestión de las entidades bancarias no es único sino múltiple. Ello es así porque las necesidades de información de gestión son muy variadas y dependen de los distintos ámbitos donde opera el negocio bancario, que como se ha indicado pueden identificarse más de 120 líneas de negocio diferentes. Otra cosa bien distinta es cómo se articula desde la perspectiva tecnológica, si las bases de datos son varias o una sola (ver Andreu y otros, 1991; Coopers & Lybrand, 1993; Quintás, 1994; Senn, 1992). Esta peculiaridad también se da en las empresas industriales, porque como afirma Senn (1992, pág. 30), conforme se estudian las organizaciones se encuentra que en realidad existe un grupo de sistemas de información por áreas, cada uno con su propia misión y finalidad. En conjunto todos ellos forman el sistema de información de una organización. En conclusión, debe articularse un conjunto de sistemas de datos relacionados entre sí que faciliten al usuario el acceso en tiempo y en forma a la información necesaria para la toma de decisiones.

Por ello, cabe identificar, al menos, diez áreas clave del negocio bancario en las que el sistema de información de gestión es crucial, tanto para realizar una estrategia a largo plazo, como para resolver las necesidades informativas en el terreno táctico y operativo, además del entorno transaccional, eje central de las operaciones bancarias con la clientela. A continuación se esbozan cada uno de estos subsistemas de información de gestión, sus objetivos, los factores clave de cada uno de ellos y los retos a los que debe darse respuesta en un futuro próximo.

Estos sistemas o dominios clave del negocio bancario son los siguientes:

1. La *contabilidad de gestión* como sistema que permite la ayuda a la toma de decisiones, la planificación y el control de las empresas bancarias, mediante el conocimiento de los costes, rendimientos y márgenes de cada una de las actividades y líneas de servicios que ofrecen estas entidades. Los aspectos nucleares de la contabilidad de gestión de las empresas bancarias son: los procesos y sistemas de valoración y liquidación de las transferencias de fondos intercentros; y, la problemática de la facturación interna, entre servicios, entre unidades organizativas de la casa matriz o con sus satélites del grupo (ver Martínez Vilches, 1989, 1993, 1994a;

Moroy, 1993). Sin embargo, los retos de la contabilidad de gestión en las entidades bancarias para los próximos años se derivan del conocimiento de las subvenciones implícitas entre productos y servicios, entre centros o unidades organizativas del grupo bancario y la identificación del concepto cliente, su soporte informativo y sus relaciones con la entidad.

2. La *gestión por procesos* como sistema que optimiza los tiempos y el encadenamiento de la multiplicidad de actividades que se realizan en las entidades bancarias, con el fin de conocer los costes y rendimientos por actividad y determinar el valor añadido en la entidad como grupo empresarial. Los principales problemas a resolver en las entidades bancarias sobre la gestión por procesos se derivan de la descripción de los procesos de negocio y de apoyo, la adecuación de las estructuras organizativas a la gestión por procesos frente al esquema dominante de gestión funcional, divisional o matricial, la redimensión de los puntos de venta, dotándoles de un mayor tamaño para poder implantar con éxito una estrategia de segmentación de mercados y la formación para el personal de ventanilla y para el directivo que cambien su actitud, desde el ámbito funcional al del ciclo completo de la producción y venta de servicios, frente a la visión departamental imperante en la mayoría de las instituciones financieras de nuestro sistema financiero español.

3. La *gestión económica y financiera* de estas instituciones, sus resultados, así como los riesgos inherentes a la actividad, como los de interés, de insolvencia, de cambio y de liquidez. La dirección estratégica aporta ventajas diferenciales a las instituciones que guían su actuación con una visión de largo alcance, y no se mueven sólo por los impulsos derivados de las oscilaciones de los mercados a corto plazo. La buena gestión conduce a un mayor tamaño, la estrategia debe ser coherente con el tamaño y se debe buscar una gestión eficaz y duradera, aislándose en cierto modo de las oscilaciones coyunturales del mercado. Por ello, identificar los grupos estratégicos que obtienen mejores resultados constituye una pieza clave en el comportamiento directivo de las instituciones bancarias, su estrategia y sus objetivos.

4. La *gestión por objetivos* como herramienta de dirección basada en la consecución de objetivos, con especial énfasis en las instituciones al por menor que poseen un conjunto de unidades de venta descentralizadas (Martínez Vilches, 1989b). La formulación de objetivos debe realizarse basándose en un conjunto de principios o normas de gestión, como las siguientes:

a) *Principio de claridad*. Los objetivos deben ser claros, concisos, concretos, medidos, entendidos y valorados por todos los intervinientes en su formulación y especialmente por quienes tienen la obligación de conseguirlos. Los objetivos no son meras acciones cotidianas, al contrario, deben representar

un esfuerzo adicional para aquel que tiene que conseguirlos. Asimismo, es importante que existan incentivos por su consecución.

b) *Principio de continuidad.* La dirección por objetivos lleva implícito la continuidad en el tiempo para que se involucre toda la organización y produzca los resultados esperados. Es preciso complementarla con los mecanismos de control, incorporando la ejecución de medidas correctoras, sancionadoras o aprobatorias de los logros alcanzados. Ello debe implicar al máximo nivel de la institución bancaria, no puede dejarse únicamente en manos de los responsables de las unidades *staff*.

c) *Principio de adaptación.* Los objetivos requieren, al menos, una revisión anual sobre los esquemas y fundamentos en los que se asientan, porque la gestión bancaria es muy cambiante, tiene muchas facetas, y deben adaptarse lo más posible a la realidad sobre la que pretenden intervenir. Debe buscarse la correlación y coherencia entre los objetivos institucionales y los personales de los diferentes miembros de la organización.

d) *Principio de jerarquía.* La existencia de más de un objetivo en las organizaciones bancarias obliga a la jerarquización y priorización, especialmente en aquellos que debe asignarse recursos materiales o humanos, como los objetivos de la unidad de proceso de datos. Ello conlleva establecer mecanismos y sistemas de información que faciliten en conocimiento detallado de los niveles de desarrollo, su ejecución y su control.

e) *Principio de excepción.* La formulación de objetivos debe responder a pautas o reglas de comportamientos que cumplan las características intrínsecas de los objetivos, como: cuantificación, claridad, concreción, responsabilidad y duración; o sus características globales, como: esfuerzo adicional, pocos, coherencia, realistas, negociado y recompensados; pero además pueden formularse objetivos con carácter excepcional en determinados períodos de tiempo, como la incorporación de un nuevo servicio al que se quiere potenciar desde su nacimiento.

f) *Principio de competencia interna.* Los objetivos, cualesquiera que sean su formulación o su ámbito, no deben fomentar la competencia interna entre diferentes unidades de la organización bancaria, como banca corporativa y banca al por menor. Estas disfunciones internas, que se dan con más frecuencia de lo que debiera ser, conducen a generar tensión entre las unidades afectadas e incluso incidiendo en los resultados del negocio bancario.

g) *Principio de importancia relativa.* Sólo deben formularse aquellos objetivos que son considerados clave en la organización bancaria, ya sea por su peso específico o por su consideración estratégica, aunque pudieran ser relevantes a otros competidores.

El sistema de información por objetivos debe responder a los principios indicados anteriormente, suministrando datos de objetivos y previsiones a los distintos niveles de la organización bancaria y debería estar interrelacionado con el sistema de información relativo a la contabilidad de gestión bancaria.

5. La *gestión comercial* o conjunto de actividades encaminadas a dar satisfacción a los clientes, a través de la segmentación y de la creación de una oferta de productos y servicios cada vez más personalizada, pretendiendo alcanzar los objetivos de fidelización de clientes, mediante estrategias de atracción o de retención, según su posición en el mercado. Este sistema de información debe tener un carácter dinámico, no estático, asignando los clientes a los segmentos de mercado según variables que sean susceptibles de actualización, ya sea por el paso del tiempo o porque hayan cambiado los patrones de comportamiento de la clientela. Asimismo, la base de datos para actividades comerciales es preciso concebirla no sólo para las grandes líneas de acción de la alta dirección de la entidad bancaria, sino para la acción comercial de los puntos de venta y de sus vendedores, asignándoles sus clientes y la posibilidad de realizar con sencillez acciones comerciales frente a dicha base de datos. Esta actividad de *micromarketing* en espacios geográficos concretos y próxima a los puntos de venta será el reto a superar por las entidades bancarias, que tradicionalmente la acción comercial ha estado dirigida por los servicios centrales, alejada de las necesidades reales de la clientela, especialmente en las instituciones que tienen una dimensión grande y en aquellas que operan en muy diversos espacios geográficos (ver Moriarty y Morán, 1991).

6. La *gestión competitiva* o búsqueda de las informaciones de los competidores que permitan modificar la estrategia y los objetivos de la entidad, para obtener ventajas competitivas diferenciales sobre sus principales competidores. El análisis de los competidores y de los sectores económicos se ha modificado desde la aparición del modelo de las cinco fuerzas de Porter. Conocer la competencia, sus reacciones, debilidades, fortalezas y movimientos esperados ante los cambios de los agentes que intervienen en un sector de actividad es uno de los factores a considerar en las instituciones bancarias. El sistema de información de gestión de los comportamientos de los competidores debe cubrir esta necesidad, tanto desde la óptica de los resultados, como de otras facetas como: capacidades internas, estrategias y objetivos, motivación de sus empleados, etc. (ver Bastida, 1993; Jensen, 1990).

7. La *gestión estratégica* de aprovechar las oportunidades de mantenerse o penetrar en nuevos mercados y sectores de actividad, complementarios a la actividad bancaria más tradicional. El diseño de la estrategia de cada institución bancaria conlleva analizar y evaluar las oportunidades de los distintos mercados y sectores donde compite una institución

bancaria. El sistema de información de gestión debe ayudar en las tareas relevantes para efectuar ese análisis y obtener una evaluación, que sirva de soporte a la toma racional de decisiones. Además se precisa realizar un seguimiento constante de los ámbitos donde opera la entidad bancaria. El diseño de este sistema de información de gestión no es una tarea sencilla, porque compleja es la diversidad de entornos y mercados donde operan las entidades bancarias. Por ello, es impensable que su diseño se efectúe sólo desde unidades *staff* de servicios centrales, sino que se precisa de la colaboración, experiencia y conocimientos de los responsables de los negocios o mercados diferenciados donde opera la institución. Sin embargo, dado el carácter estratégico que en ocasiones tienen las actuaciones en negocios diferentes a la mera actividad tradicional, las deficiencias en esta área es notoria en gran parte de las instituciones (ver Azofra, 1994; Cuervo, 1993).

8. La *gestión del entorno ambiental*, analizando y aprovechando las oportunidades que se derivan del marco jurídico, económico, social y laboral donde está inmersa la actividad de la entidad bancaria. El análisis del entorno ambiental forma parte del análisis estratégico de cada uno de los responsables de las líneas de negocio de una entidad bancaria. Sin embargo, es preciso articular un sistema de información de gestión que seleccione, registre y suministre datos relevantes sobre los cambios acaecidos en dicho entorno. A su vez este sistema de información de gestión es de gran utilidad en los procesos de dirección estratégica, especialmente en la fase de evaluación interna y externa.

9. La *gestión intragrupo* o aprovechar las oportunidades derivadas de las sinergias de las diferentes líneas de negocio bancario, así como la utilización de las redes de distribución bancarias para comercializar productos financieros y parafinancieros. Es evidente que a medida que la tecnología de la información sea cada vez más utilizada para reducir las tareas administrativas del negocio bancario, la red de distribución podrá realizar más operaciones de otra naturaleza, eliminando gran parte de la carga actual de las oficinas bancarias. En ese momento se dispondrá de redes con cierta disponibilidad de recursos que, formados adecuadamente, podrán comercializar otros productos financieros, parafinancieros o cualquier otro servicio. Para ello no será necesario especializar las oficinas, sino especializar a las personas. La pregunta clave en la estrategia de utilización de las redes bancarias es ¿Cómo vender un conjunto de servicios en la red bancaria si los empleados no son especialistas en dicho servicio? Quizá la transformación que está aconteciendo en estas instituciones sea precisamente que los empleados de las redes de distribución son vendedores en sentido amplio, con capacidades de cerrar operaciones y prestaciones de servicios, pero necesitan

la colaboración de personas, sistemas y procedimientos que les ayuden a ampliar la gama de productos y servicios ofrecidos en sus puntos de venta.

10. La *gestión de la calidad en los servicios*, a través de la identificación de estándares de calidad, medición de la calidad percibida por la clientela, motivación y formación de los recursos humanos, pues ellos contribuyen activamente en la percepción de la calidad por la clientela. La mejora de la calidad en la prestación de servicios bancarios contiene diferentes matices a considerar, dadas las dimensiones que tiene la calidad de servicio: fiabilidad, rapidez-agilidad, responsabilidad, competencia, accesibilidad, cortesía, comunicación, credibilidad, seguridad, comprensión-conocimiento del cliente, personalización y tangibles (Santesmases, 1994, pág. 231). Para ello será preciso diseñar un sistema de información de gestión de servicios que aporte datos para el seguimiento de estas dimensiones de la calidad en cada uno de los contactos con la clientela, sobre los sistemas de medición de la calidad y sobre las capacidades de mejora del servicio, por la prestación del empleado al cliente o por la incorporación de mejoras en procesos y en procedimientos, aspectos que se suelen olvidar cuando se enfatiza en la calidad de los servicios bancarios.

La integración de estos diez dominios de gestión de la actividad bancaria son la base de los sistemas de información de gestión. El replanteamiento de estos subsistemas en las entidades representa el reto a superar en la presente década.

## NOTAS

(1) Sobre la crisis bancaria reciente en Estados Unidos, ver TORRERO (1993).

(2) Sobre el proceso de convergencia de banca y seguros, ver MULDER (1990).

(3) Ver una aplicación al sector seguros en MARTÍNEZ VILCHES (1994b).

(4) Ver CABEZAS (1994); GARCÍA DE MADARIAGA (1993, 1994); URCOLA (1994); VELASCO (1994).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVAREZ-DARDET ESPEJO, C. (1993), *Análisis estratégico del coste: Estudio de un caso*, Ministerio de Economía y Hacienda.
- ANDREU, R.; RICART, J. E., y VALOR, J. (1991), *Estrategia y sistemas de información*, McGraw-Hill, Madrid.
- ARIAS ALVAREZ, A. M. (1991), *Control de gestión en las entidades de depósito*, Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid.
- AZOFRA PALENZUELA, V. (1994), «Estructura organizativa y resul-

- tados de las cajas de ahorros española», *Papeles de Economía Española*, núm. 58, págs. 284-296.
- BANCO DE ESPAÑA (1994a), «La cuenta de resultados de bancos y cajas de ahorros en 1993», *Boletín Económico*, abril, páginas 59-88.
- (1994b), «Información sobre número de operaciones, personal activo y oficinas de las entidades de crédito a diciembre de 1993», *Boletín Económico*, julio-agosto, págs. 77-84.
- BASTIDA, L. J. (1993), «Reestructuración bancaria de cara al futuro: Fusiones y Opas», *ESTE*, Universidad de Deusto, páginas 137-162.
- CABEZAS MOLERA, R. (1994), «Bases de datos de clientes», *Papeles de Economía Española*, núm. 58, págs. 250-251.
- CARMONA, S. (1994), «Rentabilidad e información para la gestión», *Papeles de Economía Española*, núm. 58, págs. 208-215.
- CASTELLÓ TALIANI, E., y LIZCANO ALVAREA, J. (1994), *El sistema de gestión y de costes basado en las actividades*, Instituto de Estudios Económicos, Madrid.
- COOPERS & LYBRAND (1993), «Sistemas de información a la Dirección», *Expansión*.
- CUERVO GARCÍA, A. (1993), «Participación industrial de la banca», *ESTE*, Universidad de Deusto, págs. 117-136.
- CHEN, E. E., y PRICE, M. J. (1994), «Gestión de la calidad total en la pequeña empresa», *Harvard Deusto Business Review*, número 59, págs. 44-57.
- FAINE, I., y TORNABELL, R. (1992), *Una nueva forma de hacer banca*, Ariel Economía, Barcelona.
- GARCÍA DE MADARIAGA, J. (1993), *Sistemas de información de «Marketing» en las entidades financieras*, Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid.
- (1994), «Sistemas de información de marketing bancario», *Papeles de Economía Española*, núm. 58, págs. 237-244.
- GOÑI, J. J. (1993), «Sistemas de información en la banca», *ESTE*, Universidad de Deusto, págs. 37-56.
- JENSEN, M. L. (1990), «Las ofertas públicas de compra: la senda hacia la eficacia de las grandes sociedades», *Harvard Deusto Business Review*, 3.º trim., págs. 71-92.
- MARTÍNEZ VILCHES, R. (1989a), *Contabilidad de gestión de cajas de ahorros*, Caja de Madrid, Madrid.
- (1989b), *Dirección y gestión de negocios*, Caja de Madrid, Madrid.
- (1992), *Grupos estratégicos en el sector de cajas de ahorros españolas*, Caja de Madrid, Madrid.
- (1993), «Nuevos retos de la contabilidad de gestión en las entidades bancarias», en CASTELLÓ TALIANI, E., *Nuevas tendencias en contabilidad de gestión: implantación en la empresa española*, AECA, págs. 221-235.
- (1994a), «La contabilidad de gestión en las entidades bancarias», AECA, Principios de contabilidad de gestión. Documento n.º 9.
- (1994b), «Aplicación en el sector asegurador de la metodología de control de los procesos en base a las actividades», *Previsión y Seguro*, n.º 36, págs. 9-26.
- MARTÍNEZ VILCHES, R., y RODRÍGUEZ ANTÓN, J. M. (1992), «Criterios de medición de la rentabilidad, productividad y eficiencia de las entidades bancarias», Principios de Organización y Sistemas, AECA, Documento n.º 5.
- MORIARTY, R. T., y MORÁN, V. (1991), «Los nuevos sistemas de distribución en el marketing», *Harvard Deusto Business Review*, núm. 48, págs. 90-101.
- MOROY, F. (1993), «Nuevos esquemas de rentabilidad de clientela», *ESTE*, Universidad de Deusto, págs. 11-36.
- MULDUR, U. (1990), «Restructurations et strategies dans le secteur financier européen», *Revue d'économie financière*, núms. 12-13, págs. 155-193.
- PORTER, M. (1982), *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, CECSA, México.
- QUINTÁS SEOANE, J. R. (1994), «Tecnología y estrategia en la banca de fin de siglo», *Papeles de Economía Española*, núm. 58, págs. 174-190.
- RUMLER, G. A., y BRACHE, A. D. (1992), *Cómo mejorar el rendimiento en la empresa*, Ed. Deusto, Bilbao.
- SANTESMASES MESTRE, M. (1994), «El marketing financiero como factor de competitividad», *Papeles de Economía Española*, número 58, págs. 224-236.
- SARRIÁ FERRADAS, N. (1994), «Las tecnologías de la información como factor de competitividad en las entidades financieras», *Papeles de Economía Española*, núm. 58, págs. 191-201.
- SENN, J. A. (1992), *Análisis y diseño de sistemas de información*, McGraw-Hill (2.ª edic.), México.
- TORRERO MAÑAS, A. (1993), *Las crisis del sistema bancario. Lecciones de la experiencia de Estados Unidos*, Ed. Civitas, Madrid.
- URCOLA TELLERÍA, J. L. (1994), «La base de datos de clientes y el marketing financiero como factores de competitividad», *PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA*, núm. 58, págs. 245-249.
- VELASCO URIBARRI, J. (1994), «El papel de la informática y las telecomunicaciones en la intermediación financiera actual», *PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA*, núm. 58, págs. 202-207.