ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE "LA BANCA DEL FUTURO"

En los próximos años, la banca española ha de experimentar una profunda evolución para atender al conjunto de servicios financieros que previsiblemente ha de demandar su clientela. José Angel Sánchez Asiaín trata de definir, precisamente, cuáles habrán de ser los servicios y productos que deberán ofrecerse y las fórmulas de distribución que han de utilizarse para optimizar el proceso. En segundo lugar, se ocupa del impacto que puede producir la nueva tecnología que ofrecen los ordenadores, la telemática y los demás avances que la técnica ha puesto al servicio de la Banca. En tercer término, la dimensión bancaria, los sectores y el ámbito geográfico de actuación son, asimismo, analizados; para finalizar con la proyección de las tendencias actuales, definiendo una evolución progresiva que evite saltos bruscos.

INTRODUCCION

LAS notas que a continuación siguen tratan de ser la versión escrita de la tertulia-colquio que sobre la «Banca del futuro» mantuve con los alumnos que asistían al curso «Introducción al Sistema Financiero Español», que, dirigido por el profesor Enrique Fuentes Quintana, se desarrolló durante el mes de julio de 1983 en la Universidad Internacional Menéndez Pelayo de Santander.

Al responder a la petición que se me ha hecho de dar una versión del contenido de dicha charla, no he tenido otra intención que recopilar las notas que llevé preparadas, sin otras modificaciones que darles un poco más de coherencia interna y de rigor, aunque, al hacerlo, no he podido dejar de añadir en ciertas partes del esquema algún material

adicional (que no utilicé en la Universidad de Santander, porque en el momento de la charla me impuse voluntariamente una cierta limitación en orden a que hubiera más tiempo para controversias), así como el introducir unas mayores cuotas de reflexión. Antes de presentar mi intervención quiero, sin embargo, hacer algunas precisiones sobre la estructura y contenido de la misma.

Aceptado el encargo de suscitar el tema de la Banca del futuro ante los asistentes al curso, y de proveerles de alguna información que hiciera posible el posterior coloquio, el primer problema que se me suscitó fue la notable amplitud del tema, al menos en cuanto a la interpretación de los términos que la cuestión envuelve.

Había que plantearse en primer lugar qué era lo que queríamos decir exactamente con la expresi-

ón Banca del futuro. Porque con el mismo término nos podíamos estar refiriendo a la tecnología industrial de la Banca del futuro, interpretación más usual, aunque posiblemente parcial; nos podíamos estar refiriendo a las principales notas que habrán de caracterizar los sistemas bancarios del futuro; o nos podíamos estar refiriendo a cómo va a ser precisamente en ese futuro la banca española.

Otra pregunta que había que hacerse era la interpretación exacta de lo que debíamos entender por futuro. Aclarar si con este vocablo nos estábamos planteando una especie de ejercicio de ciencia-ficción en la determinación de la realidad de un futuro lejano, o si, por el contrario, queríamos referirnos a algo más inmediato, más aprehensible y más útil a corto plazo.

Era también importante definir qué queríamos decir exactamente con la palabra «banca». Esta pregunta no era en absoluto ociosa, y posiblemente su contestación ya entra de lleno, o incluso da por resuelto, el problema que teníamos planteado, porque cada día está más claro que en el futuro no se van a requerir servicios bancarios, sino servicios financieros, concepto éste desde luego más amplio. Hasta hace todavía muy poco, en efecto, la demanda en el sector financiero ha venido siendo de financiación pura y simple, y no tanto de servicios financieros. Ahora, y cada día con mayor intensidad, la demanda es de servicios financieros, que pueden incluir o no financiación. La consecuencia más directa de esto ha sido, y lo va a ser aún en mayor grado, que esta «nueva demanda» puede ser satisfecha por lo que actualmente llamamos bancos, pero también por otras

entidades que no lo son, con lo que se va a producir una especie de «explosión» en el campo de los oferentes. Ello quiere decir que la Banca no va a tener en el futuro el grado de monopolio de que ha venido disfrutando. Esto es también parte de la respuesta. La declaración muy reciente del presidente del Citibank de que sus competidores más temidos en la actualidad no son sus colegas bancarios, sino la IBM y la Agencia Reuter, traduce con toda fidelidad lo que quiero decir.

Sin duda que, al tratar de dar respuestas a estos planteamientos, lo primero que había que hacer era aclarar el horizonte en el que debíamos centrar nuestras consideraciones. Interpreté en este sentido que el futuro que debíamos considerar era un futuro relativamente próximo, en la medida en que, para que fuera práctico el análisis del horizonte, debería estar localizado precisamente en el tiempo en el que las instituciones bancarias disponen de capacidad para auscultar razonablemente el porvenir, de capacidad para ir planificando según sus deseos y sus técnicas, y en todo caso para influir en él, o al menos para reaccionar de manera útil a sus intereses. Pensé entonces que la aceptación del plazo de quince años, en el que Julián Marías define una generación, era un horizonte más que suficiente. Verdaderamente lo es, porque si lo miramos en retrospectiva, aparece con toda claridad lo que representa en cuanto a cambio se refiere. Hace quince años, el sistema financiero español se componía exclusivamente de bancos y cajas de ahorros, con un reducido papel del Crédito Oficial. La Banca tenía poco más de 4.000 oficinas, frente a las 14.000 que hoy tiene. La clientela bancaria

podía colocar su dinero en depósitos a la vista, libretas de ahorro, o en imposiciones a plazo. Eran todas las fórmulas disponibles. La letra no tenía prácticamente otra misión que facilitar el tráfico mercantil. Marginalmente, a través del descuento, se convertía en un instrumento de financiación, pero por sí misma, o en sí misma, no era un activo financiero propiamente dicho. No había ni pagarés, ni ninguno de los activos que con posterioridad han aparecido. La retribución del ahorro colocado en bancos y cajas estaba rígidamente determinada por la autoridad monetaria. Los tipos de interés del crédito también lo estaban. En Bolsa no se cotizaban más que acciones y obligaciones, y una deuda pública que estaba, prácticamente, en manos de los bancos. Las oficinas bancarias, cuya creación estaba muy limitada y controlada, carecían de apoyo informático. El sector era tremendamente intensivo en trabajo. No había una auténtica política monetaria. La banca española no tenía sensible presencia internacional. Instrumentos como la tarjeta de crédito —por supuesto sin banda magnética— empezaban a ensayarse tímidamente como simples medios de pago. Desde luego, nada parecido a lo actual. En este contexto, fijar el futuro en el horizonte de quince años no me parecía inapropiado.

Por lo que respecta al contenido de la palabra «banca», entendí que el futuro que había que calificar era el del actual sistema bancario, tal como lo tenemos definido, pero teniendo en cuenta las consideraciones que anteriormente he hecho sobre la entrada en el mundo financiero de nuevos y muy calificados oferentes, oferentes, por otra parte, de

«raza» muy distinta a la de la actual banca.

Entonces, el objetivo de mi intervención debería ser proveer de información suficiente a los asistentes al curso para discutir en qué medida la banca actual va a ser capaz de responder al reto del futuro, modificando su esquema de funcionamiento, y la propia concepción de su actividad.

Definido el horizonte, y aclarado el concepto «banca», el contenido del análisis quedaba fijado por sí solo, porque en ese plazo aparecía muy atractiva la idea de averiguar qué tipo de servicios financieros requerirá la sociedad al final del período considerado, y qué tipo de entidades suministradoras de estos servicios será capaz de ofrecer la tecnología. En estos términos definí el punto de partida. En base a ello, y a efectos exclusivamente didácticos, dividí mi exposición en cuatro partes independientes, susceptibles de ser abordadas, definidas, y debatidas, en su caso, por separado. Posiblemente la división no es demasiado ortodoxa, en la medida que las interrelaciones entre unas y otras son claras y concretas, pero entendía que era práctica a los fines expositivos. He conservado en las presentes notas la misma separación.

Sin duda que una primera tarea debería necesariamente ser el definir qué tipo de demanda de servicios financieros requerirá la sociedad en el horizonte establecido. No se puede olvidar que la Banca debe estar siempre atenta a las necesidades de la sociedad, ni se debe olvidar que sus productos se venden previa demanda (1). De ahí la importancia de hacer un esfuerzo por considerar qué tipo de servicios y productos tendrán demanda por parte de la sociedad

en ese horizonte, y por definir qué fórmulas de distribución deberán ser utilizadas para optimizar el proceso. A esta tarea dediqué la primera parte.

Un segundo análisis debía ser concretar la tipología de los servicios que una entidad financiera podrá ofrecer en el futuro, en función del desarrollo y de la disponibilidad tecnológica. Es decir, determinar lo que pudiéramos llamar la «farmacopea» de que la actual Banca podrá disponer en el ámbito instrumental y en el de los sistemas organizativos en el futuro considerado para cumplir su misión. El desarrollo del campo de los ordenadores, la telemática, las comunicaciones por satélite, y la propia tecnología bancaria están abriendo enormes posibilidades en el diseño de nuevos productos, y en la propia concepción de lo financiero. Debíamos, pues, hacer un esfuerzo por ordenar y conectar esas distintas posibilidades, así como por plantearnos los límites tecnológicos en el desarrollo de las instituciones financieras. Todo ello constituye la segunda parte.

Parecía claro, sin embargo, que la problemática que considerábamos nos debía llevar más lejos en el análisis. Porque cabía introducir la plausible hipótesis de que esa Banca del futuro no sólo iba a desarrollarse en función de una «nueva demanda» de la clientela y de los cambios en la «oferta instrumental», sino que también iba a estar afectada por otros factores como el ámbito geográfico, el cambiante concepto del sector, o los aspectos cuantitativos y cualitativos que puede plantear la dimensión bancaria. A estos extremos dediqué la tercera parte.

A nivel del ejercicio que íbamos a desarrollar me pareció también

que el tema quedaría incompleto si no tratábamos de complementar lo anterior con una visión futurista de nuestra propia realidad, es decir, si no asumíamos el riesgo de mirar un poco la «bola de cristal» intentando definir qué podría ser esta Banca del futuro en España a partir de nuestra actual situación, de nuestras limitaciones y de nuestros condicionantes. En una palabra, si no tratábamos de determinar cuáles podrían o deberían ser sus características más destacadas en el horizonte señalado. Todo ello a base de proyectar tendencias y de definir una evolución progresiva, pero discreta, porque en el mundo financiero no parece que deban contemplarse saltos bruscos. Esto constituyó el cuarto capítulo de mi intervención.

Las cuatro partes que a continuación se desarrollan corresponden, pues, a la exposición que hice ante los cursillistas, con el pequeño enriquecimiento que, como he dicho antes, supone la inclusión de algún material que no tuve ocasión de exponer por la limitación de tiempo, y por una posterior reflexión sobre el tema. En todo caso, quiero dejar muy claro que no deben tomarse más que como simples referencias para plantear en su caso una discusión, o un trabajo de mayor envergadura. En realidad, tal como expuse estas consideraciones en la tertulia, no representaban más que unos pequeños *flashes* de contenido realmente polémico, para despertar el interés, y en todo caso para señalar por dónde debería de profundizarse en la contemplación y en la discusión de ese futuro bancario. No consistían pues, y no consisten, desde luego, en su actual versión escrita, más que en un ejercicio puramente académico y, en todo

caso, todavía muy provisional. De todas maneras, quiero agradecer a la Universidad el que me haya dado ocasión y foro para reflexionar en alta voz sobre estas cuestiones.

He tratado de llevar a notas a pie de página algunas referencias que expuse en la tertulia como puntos de apoyo, así como otras que posteriormente he creído podrían perfilar más los conceptos, precisar más los hechos o, en todo caso, mejor contrastar los planteamientos conceptuales con la pura realidad operativa, procurando especialmente que los complementos a lo que fue la charla queden recogidos a pie de página para respetar al máximo el contenido de lo que realmente fue el coloquio.

I. LA BANCA QUE LA SOCIEDAD VA A DEMANDAR

Un punto de partida válido para evaluar lo que ha de ser la Banca del futuro lo es indudablemente el principio de que la Banca, o lo financiero, debe estar permanentemente al servicio de la sociedad (2). Ello, y el hecho de que, como hemos dicho antes, sus productos y servicios se venden previa demanda específica, nos lleva a la consideración de que la «oferta financiera» no se puede hacer desde el desconocimiento de lo que se desea. No hay duda de que la sociedad está cambiando muy rápidamente, ni de que por ello la Banca debe incorporar a su estructura mecanismos de observación que le permitan evaluar constantemente la progresiva evolución de la sociedad, los cambios en su escala de valores, las alteraciones de las actitudes de los consumidores y los

posibles cambios en el entorno, todo ello en orden a tener la posibilidad de programar a plazo su propia actuación. Es en este terreno de la identificación de los escenarios en que se desarrollará la actividad financiera en el futuro, y en el conocimiento de lo que los clientes van a demandar dentro de ese escenario, donde los departamentos de Economía, los Servicios de Estudios, y los de Planificación deberán realizar en el futuro sus principales contribuciones (3). En consecuencia, una primera conclusión que podríamos sacar es la de que la Banca del futuro tendrá que estar dotada de unos órganos pensantes, encargados de prever con antelación los cambios y los problemas que se van a originar en la sociedad, en el sistema financiero, y en la demanda de los clientes.

Pero ya podemos adelantar algo, porque tanto la observación de los cambios que está experimentando la «demanda» de la clientela bancaria, como los resultados de los estudios sobre las preferencias y conductas del consumidor, permiten llegar a la conclusión de que esa clientela pide, cada día con mayor intensidad, servicios más específicos y adecuados a sus particulares necesidades, en correspondencia con la creciente diferenciación de las demandas que se derivan de la mejor educación financiera y del mayor desarrollo económico; más sofisticados y complejos, en función de las nuevas y más complicadas facetas que tratan de cubrirse con las operaciones financieras; más versátiles, debido a que esa mejor educación financiera y la disminución de los costes le llevan al cliente a saltar desde una modalidad financiera a otra; y, desde luego, más económicos,

lo que no necesita más explicación que la creciente eficiencia exigida a las instituciones bancarias, y que la mayor competencia se encarga de asegurar.

Hay que precisar mucho más esa demanda de futuro, porque los clientes seguirán demandando créditos, descuentos, medios de pago, rentabilidad, liquidez, servicios y asesoramiento, pero lo harán, con absoluta seguridad, de forma distinta, con mayores exigencias de calidad, coste y accesibilidad. Pero lo dicho es más que suficiente para llegar a una segunda conclusión respecto a la Banca del futuro. Y esa conclusión es que esa Banca deberá proporcionar servicios financieros que pertenecerán a una doble categoría. Por una parte, deberá ofrecer servicios que, por su forma de elaboración, serán mecanizados y, por su forma de distribución, masivos (4). Por otra parte, deberá ofrecer servicios que contengan un alto grado de personalización en su elaboración, y que se distribuirán de forma muy cercana al cliente. Ello permitirá responder a esa especificidad y diferenciación de las necesidades.

Como siempre, el análisis de la realidad puede ayudarnos a definir mejor la tesis. Puede decirse en este sentido que, hasta fecha todavía muy reciente, la Banca no ha venido definiendo sus planteamientos organizativos mirando al cliente, como podría parecer normal, sino mirando a su propia problemática interna, a sus procesos, a sus productos, y a su propio régimen administrativo. En respuesta a tal consideración, los distintos departamentos y secciones en que un banco se divide a efectos de su organización interna se han venido utilizando como unidades autónomas, como fabricantes y vendedores de un pro-

ducto en trato directo con el cliente, el cual, en sus relaciones con su banco, ha tenido que repartir su atención entre varios interlocutores. Así, y en términos de una banca clásica, departamentos o secciones como Cartera, Valores, Cuentas Corrientes, Imposiciones a Plazo, etc., se han convertido al final, desde la óptica del cliente, en unidades independientes con las que había que mantener contacto, que representaban varias «ventanillas» abiertas, y al final un cliente parcelado (5). Los resultados de tal esquema organizativo, mejor diríamos que de tal estrategia, deben examinarse desde el lado del cliente, y desde el lado del banco. Por lo que al cliente respecta, el resultado final no es otro sino la insatisfacción de no sentirse tratado como una unidad, el sentirse evaluado y «medido» en cada función bancaria sin tener en cuenta otras relaciones que pueden estar teniendo lugar simultáneamente con el mismo banco (6). Desde el punto de vista de la organización bancaria, el resultado de tal estrategia no puede ser otro que una falta de control del riesgo, unas decisiones muchas veces incoherentes, y desde luego una falta de optimización. Es justo reconocer que todo esto ha podido suceder porque hasta fecha muy reciente ni el cliente ha estado preparado para exigir otra cosa, ni la Banca ha estado preparada, ni en aparato instrumental ni en actitud, para ofrecer una solución organizativa distinta.

Así es hasta los años 70, cuando los términos de la cuestión empiezan a cambiar, y a cambiar muy rápidamente. Empiezan a cambiar cuando el cliente se siente más fuerte, más informado, y con mayor preparación, y por

tanto cuando altera sustancialmente su «demanda» de servicios financieros. Y empiezan a cambiar cuando la tecnología coloca a la Banca en condiciones de ofertar económicamente los nuevos servicios que se le demandan, y de adaptar su organización interna a esas demandas de la clientela. Como es conocido, el movimiento empieza en Estados Unidos, y se localiza, especialmente en sus primeros momentos, en la hoy ya famosa reorganización del Citibank (7).

Los diversos análisis que sobre las preferencias del cliente bancario se han realizado, tanto en América (principalmente por la Bank Marketing Association) como en Europa (donde se pueden citar los estudios de Batelle, y los de la Banque de l'Union Européenne), nos confirman efectivamente lo que el Citibank supo ver claro. El cliente, especialmente cuando es empresa, quiere sentirse tratado según el conjunto de sus relaciones con la entidad financiera con la que trabaja. Quiere un solo interlocutor. Y quiere que ese interlocutor tenga capacidad de decisión. Estos análisis nos dicen también que, aunque parezca contradictorio, la clientela bancaria acepta gustosa servicios nuevos, impersonales, mecanizados, masivos, que la alejan del banco, y que incluso agradece esta despersonalización, que considera eficaz, si se le ha sabido explicar convenientemente. Pero que, como contrapartida, cuando se acerca al banco porque tiene un problema específico, quiere personalización, quiere cercanía en la decisión, y quiere un solo interlocutor, como hemos señalado con anterioridad (8).

A la vez que esta demanda se despierta, por lo que antes hemos denominado una mejor prepara-

ción de la clientela, el desarrollo tecnológico va ofreciendo soluciones válidas para enfrentarse con toda la problemática que ello plantea. Así, la tecnología de las grandes computadoras, el desarrollo de las telecomunicaciones, los bancos de datos, los microprocesadores y la extensión generalizada de terminales «inteligentes», forman una sólida base técnica de respuesta que, junto con un personal más profesionalizado y calificado, ofrecen ya la solución. Porque cada día está más claro que el negocio financiero se basa, sobre todo, en la disponibilidad y accesibilidad de información, tanto por parte del banco como por parte del cliente, y en la pericia del personal que toma decisiones o asesora al cliente para recibir, evaluar y comunicar esa información. En este sentido, el desarrollo de los ordenadores y de las comunicaciones ha hecho que la antigua concepción de la informática, con grandes centros de cálculo e información, y con un concepto muy monolítico de mecanización de aplicaciones administrativas, haya quedado totalmente superada, y esto es una conquista muy poco valorada. Porque hoy en día, gracias al desarrollo de la microelectrónica y las telecomunicaciones, los ordenadores están saliendo de los centros de cálculo, e instalándose en las mesas de trabajo, dejando los grandes centros como centros de información que soportan grandes bases de datos, a los que se accede con estos pequeños ordenadores. El concepto que poco a poco se va imponiendo es el de informática distribuida (9).

De esta forma, y a medida que las instituciones bancarias van implementando efectivamente todas esas innovaciones tecnológi-

cas, se va haciendo posible dar cumplida respuesta a esa nueva y dual demanda del cliente bancario a que antes nos referíamos. Porque, de un lado, la tecnología se convierte, en la forma en que luego veremos, en un factor básico para la fabricación y distribución de los nuevos productos y servicios bancarios estandarizados y pasivos, y de otro, y casi paradójicamente, esta misma tecnología va a permitir también la nueva organización, que toma como punto de partida el tratamiento personalizado del cliente. Todo ello gracias en gran parte a la informática distribuida. El movimiento está ya en marcha, y con velocidad progresivamente acelerada. Los cambios pueden llegar muy lejos, y son los que van a marcar el sentido y la dirección de esa Banca del futuro cuya definición estamos buscando.

Es importante destacar que, aunque no asumido todavía plenamente, la mayoría de los bancos europeos han aceptado el esquema que exige esta nueva concepción de lo que es la «demanda». Así, Inglaterra, Bélgica, Holanda y Alemania llevan hoy bastante adelantado el proceso, y en España se va introduciendo también. Es cierto que en cada país se adoptan distintas fórmulas y planteamientos concretos, en respuesta al diferente grado de desarrollo económico, a la diversa evolución experimentada por las instituciones financieras, y a los peculiares matices en las preferencias y hábitos de los clientes, pero ello no altera en absoluto las líneas generales de tendencia, que son comunes en todos los casos (10).

Sin perjuicio de volver sobre estas cuestiones, las consideraciones que estamos haciendo sobre la Banca que la sociedad va

a demandar en el futuro pueden resumirse en dos proposiciones que deberían ser sometidas a controversia.

Estas proposiciones son:

Primera. A la Banca, y en general a las instituciones financieras, les es absolutamente necesario detectar con anticipación los deseos y demandas de la sociedad a la que sirven. Es una necesidad cada día más perentoria, en orden a disponer de tiempo suficiente para adaptarse a una demanda cambiante. Ello les debe obligar a incorporar a su estructura operativa un adecuado uso de servicios de estudios, de prospectiva y de planificación, y en general a «intelectualizar» más su futuro.

Segunda. Cada día está más claro que la sociedad va a ser más exigente en la demanda de productos y servicios financieros, y que sus necesidades se van a cubrir con dos tipos de servicios diametralmente opuestos:

a) Unos servicios masivos, estandarizados y mecanizados, en los que el cliente quiere accesibilidad, rapidez y carencia de errores en sus transacciones.

b) Unos servicios personales, muy descentralizados, en los que el cliente quiere ser tratado de manera directa, eficiente y profesional. Esto exige un tipo de Banca que considere al cliente como un sujeto único, al que se le debe ofrecer un interlocutor también único, que hable en nombre del banco en su conjunto, y que tome decisiones cerca del cliente.

II. EL TIPO DE BANCO QUE LA TECNOLOGIA SERA CAPAZ DE OFRECER

Ya hemos dicho que a la hora de precisar el esquema de lo que puede ser la «Banca del futuro» es necesario definir previamente lo que va a ser la disponibilidad tecnológica en el horizonte de tiempo que contemplamos; hacer un inventario de la «farmacopea» instrumental de la que se va a disponer. Ese pretende ser el contenido de esta segunda parte.

Adelanto la conclusión de que no hay muchas dudas de que la Banca, lo financiero, podrá llegar en su «oferta» hasta donde sea necesario en función de la «demanda», porque prácticamente no van a existir limitaciones tecnológicas en orden a satisfacer al cliente las necesidades financieras que éste explice. Las limitaciones podrán ser de implementación, de aceptación, de limitación de inversiones, de legislación, indiscutiblemente lo serán de coste, y deberán responder a un concepto de estrategia de coste/beneficio (11), pero no es previsible contar en el estado actual de la cuestión con limitaciones tecnológicas. Y ello porque el desarrollo instrumental ha llegado en poco tiempo a soluciones y a mecanismos realmente imprevisibles hace todavía muy pocos años, tanto en la línea de ordenadores (12), como en la de las telecomunicaciones (13). Sin olvidar el importante desarrollo de una tecnología de medios de pago, basada en la técnica electrónica, y que a su vez ha revolucionado los usos financieros (14). Porque todos estos potenciales tecnológicos, muchos ya totalmente incorporados, otros en fase de experimentación comercial,

algunos aún en diseño, van a facilitar la respuesta que la Banca debe dar a las demandas de la sociedad.

Parece adecuado a los fines que perseguimos hacer una somera descripción de los principales y más concretos desarrollos, distinguiendo entre aquéllos que están posibilitando a la Banca responder a la demanda de servicios de tipo estandarizado de uso masivo y muy mecanizados, y aquéllos otros cuya principal virtualidad va a ser facilitar una nueva organización de las instituciones bancarias que permita el suministro de unos servicios más personalizados y cercanos al cliente. Dentro del primer grupo, esto es, de los avances tecnológicos de directa aplicación comercial en servicios financieros mecanizados, estandarizados y masivos, puede hoy confeccionarse el siguiente inventario de instrumentos:

- *Tarjetas de crédito*, que además de permitir realizar las transacciones sin utilizar efectivo en cualquier punto del globo, facilitan, sin embargo, ese efectivo cuando es requerido por el cliente. Y que posibilitan variadas operaciones al constituir el medio de acceder a los cajeros automáticos y terminales en puntos de venta. Los sistemas de tarjetas están ampliamente difundidos, como lo demuestra el hecho de la existencia actualmente de 200 millones de tarjetas entre los cuatro sistemas más conocidos (Visa, MasterCard, American Express y Diner's).

- *Cajeros automáticos o ATMs*, bajo cuya denominación genérica se incluyen los terminales bancarios que permiten al cliente realizar en régimen de autoservicio operaciones diversas, como obtención de efectivo,

consulta de saldos, últimos movimientos de la cuenta o transferencias. Los cajeros automáticos son, dentro de la banca electrónica, los instrumentos más conocidos y desarrollados. Son, además, los de más rápido desarrollo. Las primeras instalaciones datan de los últimos años de la década de los sesenta. En 1970 había en el mundo unos 1.400 aparatos, estimándose que a finales de este año el número estará en torno a los 120.000, número que podrá llegar a los 240.000 en 1986 (15). En España, los cajeros automáticos comenzaron a aparecer en los años 74/75; a finales del 82 había ya más de mil en funcionamiento, calculándose que en diciembre de 1983 se habían alcanzado los 1.800, lo que quiere decir que a finales del pasado año nuestro país tenía un número de cajeros automáticos superior al que existía en todo el mundo en 1970. A la vez que ha ido creciendo su utilización, ha ido cambiando también la concepción de los cajeros automáticos, que, con el fin de prestar un mejor servicio al cliente (fuera de horas de oficina, fuera de su lugar de residencia...), se convierte en un nuevo canal de distribución, sustitutivo del mostrador bancario tradicional (ubicado en el interior de las oficinas), más tarde, situado en el exterior, como una verdadera banca «fuera» y, finalmente, ubicado de forma independiente de la oficina tradicional, con la que está rompiendo su original relación, como un verdadero planteamiento independiente.

- *Terminales en punto de venta*, que permiten cerrar las operaciones desde el mismo establecimiento comercial en que se realizan. Un TPV es el aparato lector de tarjetas, primer eslabón de una cadena de transmisión

electrónica de datos de consulta desde el punto de venta (comercio) hasta una base de datos, para la obtención de autorización de una transacción, o, eventualmente, y cada día más frecuentemente, para la captura de datos contables con eliminación del «papel» (16). Los terminales en punto de venta no están consolidados solamente a nivel conceptual, sino que su desarrollo está ya en la etapa comercial. En Francia funciona una red de más de 6.000 terminales en comercios, además de varios cientos en estaciones suministradoras de gasolina; en Gran Bretaña se están instalando a gran ritmo, y en Estados Unidos hay varios millones funcionando (17). Es, pues, un sistema en expansión. No se puede olvidar que en su esencia final el punto de venta es un teléfono o una caja registradora de cualquier establecimiento comercial, y que de ambos está el mundo lleno. España tendrá a finales de 1984 2.000 ó 3.000 terminales. En todo caso, es un sistema compatible con todos los sistemas de tarjetas (18).

- *Home banking*, es decir, la técnica que al permitir realizar, desde el propio domicilio (o empresa), operaciones bancarias, supone situar el ventanillo bancario en el hogar (o la oficina). Se traslada el lugar de realización bancaria tradicional de las operaciones (oficinas bancarias) al domicilio de los clientes. Los terminales pueden ser teléfono, télex y aparato de televisión o monitor específico, y pueden ir acompañados de ordenador, con el que el titular, en su caso, puede almacenar o tratar los datos proporcionados a través de aquellos instrumentos, y copiarlos en papel con una impresora. Este sistema supera ampliamente la simple con-

sulta telefónica de saldos, o la mera transmisión oral de información, para entrar en un juego de entradas y salidas de verdaderos flujos financieros, perfectamente reflejados en la pantalla. Con este banco en casa es posible, en consecuencia, ordenar transferencias o pagos, tramitar créditos, ordenar la realizaciones de operaciones bursátiles en el momento mismo de las sesiones de Bolsa, y otras muchas operaciones. En definitiva, todas aquéllas que hoy se realizan a través de un soporte documental, con la única excepción de la entrega o recepción de efectivo, pueden ser ejecutadas en el *Home Banking*. Este es en la actualidad el final de la etapa de los sistemas de auto-servicio de uso personal. Su desarrollo está siendo realmente espectacular (19).

En todo caso, debe quedar claro que estos tres instrumentos, el cajero automático, el terminal en punto de venta y el *home banking*, están haciendo saltar en pedazos el concepto tradicional de ventanilla. Porque al final no son otra cosa que ventanillas bancarias. Ventanillas sin papel (20).

- *Chip card*, o tarjeta con memoria incorporada, capaz de recibir y almacenar órdenes de transacciones bancarias que luego se aplican a la cuenta del cliente, y capaz, además, de funcionar como medio de pago en sentido estricto, al disponer de un límite de crédito que va disminuyendo a medida que se van adeudando los diversos importes. Funciona también como tarjeta de crédito convencional, facilitando el acceso a los cajeros automáticos y a los terminales en puntos de venta. Es una experimentación francesa, muy sugestiva, pero por el momento de dudoso éxito en el ámbito financiero (21).

- Porque el *chip card* ha quedado ya superado por las *tarjetas electrónicas* con banda magnética, cuya primera experiencia es la tarjeta «Electron», del sistema VISA, que a través de puntos de venta conecta directamente con el ordenador del banco del cliente por medio de una red internacional.

Esa misma tecnología que está permitiendo la nueva oferta de servicios financieros está haciendo también posible un cambio radical en los procesos de administración interna, facilitando un cambio en la organización de las instituciones financieras que toma como eje al cliente. Porque el amplio desarrollo en la tecnología de los ordenadores y en la informática distribuida garantiza que el gestor tiene información actualizada de todas las operaciones que realiza un mismo cliente. Y conocimiento también de la imputación que de los ingresos y costes totales debe asignarse a ese cliente, lo que evidentemente facilita ese tratamiento globalizado al que nos referíamos antes. Todo ello independientemente del hecho de que la liberación y ahorro de recursos que significa la mecanización de la información interna de los bancos (22) hacen posible una mayor dedicación de recursos humanos y técnicos a esa gestión personalizada y cercana a las necesidades más complejas y específicas del cliente.

Principales desarrollos en este campo de la mecanización de la información interna son la automatización de la contabilidad, la compensación de las operaciones entre los clientes de distintos bancos, y la conexión electrónica entre bancos de diferentes países para realizar transferencias internacionales de fondos (23). No hay

ninguna duda de que ello está produciendo una transformación radical en el tratamiento de la información interna. Es cierto también que la tecnología, además de suponer la respuesta instrumental y facilitar la respuesta organizativa a esa nueva demanda bancaria del futuro, es también una respuesta de pura técnica bancaria frente a dos retos tan recientes como violentos, como son el proceso de desintermediación y el proceso de ajuste de los costes de explotación. En relación a este último, téngase en cuenta que, con los esquemas clásicos de gestión, el número de cuentas corrientes que en estos momentos no sería rentable mantener para la banca española podría situarse en un 75 por 100 del total. Y que frente a este hecho, la mecanización es una de las escasas vías de salida, máxime si se tiene en cuenta que esa mecanización es uno de los pocos capítulos que parecen permitir en los bancos la aparición de las economías de escala. En cuanto a la desintermediación, debe pensarse que la mejor respuesta frente a ella viene dada por la mejora del servicio al cliente. Y no cabe duda de que tres resultados de la tecnología que ya hemos señalado: la adecuación de la oferta de servicios a las necesidades del cliente, la reorganización de las instituciones financieras para adoptar como piedra angular a ese cliente, y una disminución del coste de los servicios suministrados, contribuyen poderosamente al logro de ese objetivo.

En todo caso, no hay que olvidar en ningún momento que si en el pasado la tecnología que ha supuesto una mayor aportación al proceso financiero ha sido la de los modernos ordenadores, en el futuro los desarrollos más espectaculares, tanto en la producción

de servicios y productos financieros como en su distribución, vendrán sin duda de la mano de la telecomunicación. Porque hasta ahora se ha desarrollado un proceso interno que ha creado gigantescas bases de datos, pero la actividad financiera es hoy una actividad cada día más conectada a la comunicación, en la medida en que las corrientes financieras circulan y deben hacerlo con exactitud y rapidez. Por ello es por lo que en el futuro inmediato las corrientes financieras se tendrán que desarrollar fundamentalmente a través de transmisiones electrónicas de gran sofisticación. Ello quiere decir que el proceso de comunicación va a ser el gran protagonista, no sólo en el ámbito interior de cada entidad, sino en el de éstas entre sí.

En el límite, la pregunta es ¿hasta dónde vamos a llegar? A reserva de un debate sobre esta cuestión, que todavía permanece abierta, puede aventurarse la respuesta diciendo, como hemos señalado, que el límite no será un problema de tecnología. Podrá ser un problema de cultura, de aceptación de la clientela, de legislación, de relación coste-beneficio, pero no propiamente tecnológico, si se considera, no sólo la actual tecnología disponible ya comercialmente, sino también toda la investigación que se está desarrollando a nivel piloto (24). Por ello, y visto desde una óptica global que tenga en cuenta estas limitaciones no tecnológicas, no parece demasiado aventurado decir que el límite a que se puede llegar en el futuro en la atención al cliente de servicios financieros será posiblemente la *home banking* en un nivel de mayor desarrollo, que permitirá incluso la obtención de fondos a través del correo. Posiblemente, en las líneas

de desarrollo del negocio bancario que hoy conocemos no se pueda hacer más que llevar la «ventanilla» al domicilio del cliente, y hacerle las operaciones sin papel en su propio domicilio. Esta puede ser la última etapa de la banca electrónica: la banca sin papel, que conllevará a su vez una concepción sociológica distinta del mundo financiero, en la que van a jugar papel importante los temas de confidencialidad (25).

En todo caso, la conclusión final, a nivel del análisis que estamos haciendo, no puede ser otra que la de que no hay límites tecnológicos al desarrollo de las instituciones financieras, y que no hay límites, porque la combinación de un ordenador personal, un teléfono con acceso a los bancos de datos y un televisor pueden constituirse en una unidad operativa capaz de superar en sus resultados prácticos cualquier imaginación.

III. LOS CAMBIOS EN LA NATURALEZA DEL NEGOCIO BANCARIO

Pero la problemática del tema no se agota con la consideración de la «demanda bancaria», ni con la previsión de la aportación tecnológica, porque otras hipótesis como la superación del concepto de frontera geográfica, el cambio de concepto de lo que es el sector, o las posibles alteraciones cualitativas que pueden resultar de modificaciones en la dimensión de los bancos, hacen necesario introducir alguna reflexión sobre el posible cambio de naturaleza del propio negocio bancario, tratar de responder a la pregunta de si el negocio bancario no

está alterando su propia naturaleza.

Mi personal opinión es que el negocio bancario está cambiando efectivamente la naturaleza de su función. Y creo que hay tres ópticas desde las cuales se puede mostrar que está sufriendo transformaciones importantes. Porque, aparentemente al menos, puede estar cambiando su concepto geográfico, puede estar cambiando el concepto de sector, y puede estar cambiando su propia realidad cuantitativa, al aparecer cada día con más claridad la dimensión como condicionante cualitativo. Examinemos estos tres planteamientos con detalle.

1) La superación de los límites geográficos

La ruptura de las fronteras en el mundo financiero es una necesidad y una realidad. Una necesidad, porque hay que seguir al cliente que se internacionaliza, y porque cada día se plantea con mayor intensidad la exigencia de hacer otro tipo de Banca. Y una realidad, porque la observación que puede hacerse de lo que nos rodea señala que los límites geográficos han sido superados en Banca hace ya tiempo.

No parece que haya que insistir sobre la necesidad de seguir a una clientela que se internacionaliza progresivamente. Porque toda la historia de la internacionalización de los sistemas financieros es al final una historia de «persecución» del cliente, y la realidad de nuestro país no ha sido, en este sentido, distinta.

En cuanto a la exigencia de hacer otro tipo de Banca, también cada día está más claro que hacer Banca exclusivamente en el

propio país, y hacer Banca internacional, son dos cosas distintas, porque entre estos dos tipos de Banca hay un cambio cualitativo sustancial. Cambio cualitativo porque el riesgo del crédito es distinto, porque la concepción y libertad de elección de los sistemas y productos es diferente, y porque los parámetros de la normativa inciden de manera distinta. Y cambio cualitativo porque no sólo se opera con monedas distintas, sino porque incluso pueden ser monedas de naturaleza distinta (euromonedas, unidades de cuentas internacionales, etc.). Por todo ello es por lo que el traspasar o superar las fronteras geográficas supone plantear la complejidad técnica de otro tipo de operaciones, la consideración de los equilibrios internos en monedas diferentes y la adaptación a normativas diversas (de las autoridades monetarias propias y de las de los países terceros).

Este cambio o exigencia de un tipo de Banca cualitativamente diferente se hace más evidente cuando se considera la evolución histórica de los mercados financieros internacionales, desde el no lejano período en que las financiaciones internacionales se realizaban con recursos obtenidos en las principales monedas nacionales de mayor prestigio y aceptación internacional («moneda reserva» que fundamentalmente fueron la libra esterlina, y luego el dólar americano), hasta la creación y utilización del mercado internacional del «eurodólar» y otras «euromonedas» que hoy constituyen la fuente de los recursos en los mercados financieros internacionales. Mercados y recursos sobre los que no hay normativa desde un punto de vista legal, y sobre cuya utilización cada banco debe hacer cada día sus

propias reglas respecto a la liquidez, respecto a la administración y equilibrio interno de activos y pasivos, y respecto a los índices de inversión. Todo ello, porque la Banca del eurodólar es una Banca casi pura, sin condicionamientos externos de carácter legal.

Hay pues un cambio sustancial en la naturaleza de un sistema financiero cuando éste supera los límites geográficos que le han visto nacer, y se internacionaliza, incluyendo en esta «internacionalización» el hecho de realizar banca doméstica en terceros países (26). La conclusión no puede ser otra que la de que los bancos que participen en este nuevo y más sofisticado sistema financiero, y que decidan romper las fronteras geográficas en su actuación, deben estar preparados para hacer un tipo de Banca distinto, tanto por la utilización de recursos de diferente naturaleza, como por los planteamientos de orden interno de su propio Balance; y tener conciencia de que ello supone una transformación o cambio cualitativo muy importante de conceptos y esquemas tradicionales.

2) La superación del concepto de sector

Nos hemos referido antes al proceso «lo bancario *versus* lo financiero», proceso histórico que no ha hecho más que dar comienzo; y del que conviene analizar su evolución, porque contiene distintas etapas que pueden ser del mayor interés en orden al desarrollo que estamos haciendo. Estas etapas son, en su objetivo final: primero, crédito; luego, servicios financieros con o sin financiación; posteriormente, servicios puros de distribución.

El proceso comienza en el mismo momento en que la sociedad empieza a sofisticar su demanda de servicios; cuando un determinado tipo de cliente inicia una demanda relativamente diferente a la tradicional, como gestión de fortunas, financiaciones especializadas, *leasing* o administración de patrimonios. Aparecen, como consecuencia de ello, «nuevos» intermediarios financieros, porque la banca considera al principio estas actividades como muy marginales, no da importancia a estos desarrollos, y como resultado su interés es bajo. Este escaso interés por los nuevos desarrollos puede anotarse como un caso típico de falta de visión de las grandes agrupaciones sobre la evolución del futuro, o puede anotarse como una cuestión de inercia, sin olvidar tampoco, para ser justos, las dificultades de la legislación, que a veces dificultan o impiden realizar estas prestaciones en el seno de una banca tradicional. A la vez, aparecen otras empresas que, marginalmente, y debido al flujo de fondos que por diversas razones circulan por ellas, realizan actividades financieras. En este proceso, los grandes almacenes o las grandes agencias de viajes se hacen financieros, porque en realidad reciben fondos y los prestan, cobrando sus respectivos intereses. Hay un momento en que estos intermediarios se consolidan, y otro en que el negocio ya no es tan marginal. Es entonces cuando las grandes instituciones financieras comienzan a interesarse por los nuevos servicios, haciéndolo en orden directo a su agresividad, o al grado de su aceptación de la innovación. Pero al final acceden a estos servicios. Acceden porque el cliente cada día pide menos soluciones «bancarias» y más soluciones «financieras» o soluciones

globales. Y acceden porque cada vez ven más claro el peligro de la desintermediación.

Hay un ejemplo histórico que debe ponernos en guardia. Es la historia de los ferrocarriles americanos. Si alguna vez alguna industria ha sido reina indiscutible de un sistema económico, ésa fue la industria del ferrocarril en los Estados Unidos a principios de siglo. Sin embargo, esa industria no se calificaba a sí misma como industria del transporte, que lo era, sino como industria del ferrocarril. Por ello, cuando apareció un nuevo medio de transporte llamado «automóvil», no se planteó su actitud frente al nuevo medio desde el punto de vista genérico de industria del transporte. Hubiera sido muy fácil para aquellos hombres de empresa controlar la industria del automóvil desde su nacimiento. Pero no tuvieron amplitud de miras, y se consideraron especialistas en ferrocarril y no en transporte. En consecuencia, toda su política se centró en conseguir, a través de toda clase de presiones, la promulgación de una legislación restrictiva para el automóvil, tratando de evitar a toda costa su competencia con el ferrocarril. No cabe duda de que se equivocaron.

Traslademos este ejemplo a la cuestión que estamos analizando. Trasladémoslo al sentido del proceso «lo bancario *versus* lo financiero», porque en la evolución del proceso no cabe ninguna duda de que vamos hacia una industria de distribución, tomando como punto de partida una industria de financiación. No hay dudas, en efecto, de que al final del proceso nos encontraremos con una infraestructura tecnológica para distribuir información, conectada o no con el crédito o con los flujos del dinero. Porque, en defini-

tiva, allí donde exista distribución de información, conectada con flujos financieros, y asentada en una base tecnológica que la haga posible, existirá un posible centro de desintermediación financiera. Es esto lo que ha hecho decir recientemente al presidente del Citibank que si al principio de los años 70 su banco entendía que los principales competidores eran Sears y Merrill Lynch, ahora, en los años 80, piensan que sus principales competidores son la IBM, las Compañías Telefónicas, la Agencia Reuter y Dow Jones, porque cree que «la información sobre el dinero es ahora tan importante como el dinero en sí».

Frente a todo esto, el sector bancario de cualquier país se equivocará, como se equivocaron los empresarios del ferrocarril en los Estados Unidos a principios de siglo, si no toma medidas a tiempo, y si no reacciona adecuadamente. Todavía está muy reciente, y hasta incluso presente en bastante países y en muchas instituciones, el momento en el que se practicaba ese equivocado proceso de reducción mental que consiste en limitar el concepto de industria financiera al futuro negocio bancario. Hoy, en la siguiente etapa del proceso, asumimos el riesgo de cometer otro error similar, al no ver que la industria financiera ha de englobarse dentro del concepto más amplio de la industria de la distribución. Industria a la que, como señala el presidente del Citibank, pertenecen hoy los principales competidores de las grandes instituciones financieras.

Ilustra y clarifica mucho el planteamiento que estamos haciendo la consideración de la participación de los depósitos del sistema bancario español en la inversión financiera anual del conjunto pri-

vado, que en 1971 era del 90,3 por 100, que pasó en 1977 al 83 por 100, y que a finales de 1982 se situaba en el 68 por 100. En diez años ha perdido, en consecuencia, un 25 por 100 de su cuota de participación. No a nivel de flujos, sino a nivel de saldos, lo que empeora aún las cosas, en Estados Unidos representa en la actualidad el 37 por 100, y en Inglaterra y en Italia el 47 por 100. Esa es la dirección en que nos movemos, y posiblemente ésa es la meta. Por ello no debe resultar pesimista decir que en unos pocos años el sistema bancario español será, en su cuota de participación, la mitad de lo que era al principio de la década de los 70. Puede repetirse la historia del ferrocarril. Porque en los países que he citado la cuota de mercado se la han llevado, como se la pueden estar llevando en España, otras fórmulas de crédito y ahorro, las compañías de seguros de vida, los fondos de pensiones, los títulos hipotecarios, las letras o los títulos públicos, por no citar más. Es decir, en general otras subespecies del sector. Otros transportistas, en el símil del ferrocarril (27).

Quiere ello decir que, en la medida en que la Banca dé la respuesta adecuada a este fenómeno, tendremos que reconocer que su propia naturaleza está cambiando, porque tendrá que entrar en el conjunto de un sector mucho más amplio, y en cierto modo distinto, si quiere conservar su cuota. Los actuales sistemas bancarios tenderán por ello a introducirse en otros tipos de negocio, a entrar en todas las fases del proceso de la desintermediación, a asumir negocios con riesgos diferentes, y esto es cambiar. Al final de ello, los bancos serán en el futuro un grupo financiero, y

no un grupo bancario. Esta es la conclusión que debe deducirse de las anteriores consideraciones.

3) La dimensión como condicionante cualitativo

No cabe duda de que el tamaño ha venido siendo una obsesión para la Banca en el mundo entero. Lo demuestran las constantes luchas por el *ranking*, y el permanente objetivo de crecimiento. Ha venido siendo un objetivo mezcla de índice comercial, factor de confianza o búsqueda de economías de escala (28).

Sin embargo, la cuestión de la dimensión viene entrando desde hace unos años en una fase distinta. Siempre se ha dicho que en todas las manifestaciones de la vida hay un punto a partir del cual las variaciones cuantitativas se convierten en variaciones cualitativas. Posiblemente en la evolución de los sistemas bancarios estamos empezando ya a rebasar dicho punto, porque cada día se ve con mayor claridad que un banco grande ya no sólo es un banco más grande, sino que puede ser un banco distinto. Distinto porque puede acceder a mercados distintos, y éste debe ser el punto clave del problema de la dimensión, que exige, por otra parte, la distinción entre dimensión nacional e internacional. Distinto porque dentro del mercado del eurodólar sólo un banco grande puede entrar en el mundo de los eurobonos, en los *floating rate notes*, en la financiación a gobiernos, o en la captación de depósitos de gobiernos y bancos centrales. Distinto porque un banco con tal composición de activos y pasivos exige distintos *ratios* in-

ternos y altera notablemente los principios de su negocio.

De aquí que los sistemas bancarios de países como Gran Bretaña, Holanda, Bélgica, Japón, Suecia o Francia hayan sido protagonistas en los últimos años de importantes movimientos de concentración, de consorcio o de uniones preferenciales, principalmente con el objeto de participar en los crecientes movimientos monetarios de un mundo financiero cada vez más integrado y más complejo. En cualquier caso, hay que señalar que todos los intentos de redimensionamiento han prestado atención, no sólo al mero volumen del balance —sin duda factor importante—, sino también a ese aspecto más sutil que podríamos denominar dimensión cualitativa, dimensión que busca la complementariedad de imagen y de mercados, de diversificación de riesgos y de afinidad de técnicas y de equipos humanos, tratando de adaptarse a los complejos matices de una clientela amplia, pero no uniforme. Esta diversidad de fórmulas y acercamientos prueba, en cualquier caso, que el tema de la dimensión está hoy muy presente en las inquietudes y políticas de las grandes y medianas instituciones financieras, no como un afán de gigantismo y de *ranking*, sino como salida al problema real de capacidad de competir en los mercados.

No podemos concluir esta parte de otra manera que señalando que el concepto de dimensión, a medida que se desarrolla, puede ser, y de hecho lo viene siendo, un factor de variación de la propia naturaleza del negocio bancario.

IV. UN MODELO DE BANCA DEL FUTURO

Hemos dicho al principio que la exposición quedaría incompleta si no asumíamos el riesgo de mirar la «bola de cristal» desarrollando una visión futurista de nuestra propia realidad, intentando definir con una cierta concreción lo que puede llegar a ser esa Banca del futuro en España, y sus características más esenciales en el horizonte que estamos contemplando. No parece que, teniendo en cuenta lo que hemos visto hasta ahora, el riesgo de equivocarse al hacerlo vaya a ser grande, porque esa definición de futuro sale prácticamente de los planteamientos que hemos desarrollado hasta ahora.

En sus grandes líneas, parece que puede adelantarse que esa Banca del futuro será, en el horizonte de diez o quince años en el que estamos hablando, una banca imaginativa, muy tecnificada y muy consciente de su responsabilidad social en relación con la clientela, y cuya estrategia se definirá desde el conocimiento de las auténticas necesidades del mercado. Será una banca muy sofisticada a nivel de producto, con un altísimo componente de servicios ofrecidos de forma masiva, *standard*, mecanizada, e incorporando una alta tecnología electrónica, pero también con un altísimo componente de servicios personalizados que ofrezcan al cliente la sensación de un traje a la medida. Y será una banca grande, con menos oficinas, internacionalizada y convertida en un grupo financiero.

La primera nota característica posiblemente deberá ser la de Banca imaginativa, tecnificada, consciente de su responsabilidad

social. Imaginativa, porque en una economía tan móvil, y tan atraída por el consumo como la que vamos a vivir, en una economía donde cada día la capacidad potencial de ahorro se va polarizando más y más en capas de la población con alta propensión marginal al consumo, habrán de ofrecerse fórmulas que ofrezcan a la vez el atractivo de rentabilidad que justifique que unos recursos se liberen de la tentación del consumo inmediato, la ventaja de una liquidez fácil que permita disponer de ellos en las eventualidades de un mundo inseguro, y el atractivo de un sistema de pagos y servicios financieros eficaces y baratos. Imaginativa, porque el dar respuesta a la transformación de las necesidades del cliente exigirá siempre esa cualidad, ya que es un hecho claro que el cambio en las demandas se explicita siempre en sus comienzos en forma de un balbuceo, lo que no permite definir los perfiles concretos que debe adoptar la oferta, y mucho menos resolver los problemas técnicos que ello conlleva.

En consecuencia, todo ello debe ser resuelto con «imaginación», que deberá, además, ser ejercida antes de que cualquiera de los otros competidores financieros lo haga y deje a la industria bancaria progresivamente fuera del mercado. En todo caso, la necesidad de altas cuotas de imaginación se justifica en el hecho de que en un mundo cambiante no sirven las extrapolaciones lineales, necesitándose un proceso de adivinación. Por supuesto, basado en una consideración de lo que podríamos llamar las raíces de nuestro tiempo, pero cargado de imaginación, lo suficientemente utópica para incitar a los avances, pero escasamente angélica para evitar el salto en el vacío. No ca-

be duda, en esta línea, que el tratamiento financiero de la juventud, de la tercera edad, o de las exigencias de la mujer de nuestro tiempo imponen a las instituciones financieras una hermosa carga en la que la experiencia debe ser animada por un sentimiento vivo e imaginativo del porvenir.

Tecnificada, es decir, atenta a las transformaciones de su entorno, sabiendo valorar los cambios que se registran en la realidad en cada momento, y disponiendo de las inversiones tecnológicas adecuadas. Sabiendo prever y extrapolar con seriedad académica las características más destacadas del futuro. Para ello deberá disponer de órganos pensantes que asuman profesionalmente las funciones de reflexión y planificación, y que se responsabilicen de introducir paulatinamente en los esquemas de gestión, tanto los cambios del entorno como la realidad tecnológica. Organos como Servicios de Estudios, de Planificación Estratégica, o de Prospectiva. Pero órganos pensantes, engarzados de forma muy precisa y muy concreta en la gestión puramente bancaria, no superpuestos a la gestión, encerrados en su torre de marfil. El papel que han jugado, y juegan, los Servicios de Estudios en la Banca es ilustrativo de una evolución histórica a través de la cual se han ido ajustando a las necesidades de cada momento (29). Algo parecido puede decirse de la «Planificación» que, naturalmente, debe estar estrechamente engarzada con los Servicios de Estudios (30), y de los servicios de «Análisis de mercados», responsables de conocer las necesidades y preferencias del cliente (31). En todo caso, una primera conclusión, muy importante, que debe deducirse, es la de que esa Banca del futuro deberá estar, inex-

cusablemente, dotada de órganos profesionales de la reflexión y el análisis, encargados de prever con antelación los cambios que se van a producir en la sociedad, en el sistema financiero, y en la demanda de los clientes, los problemas que van a plantearse por ello, y las distintas alternativas de soluciones que existan disponibles.

Deberá ser una banca cada día más consciente de su responsabilidad social, ofreciendo en cada momento la Banca y los servicios financieros que el país necesita. Sin ir más adelante, que siempre es caro en términos sociales, como puede haber sido en el pasado abrir tantas oficinas, o como puede ser en el futuro reaccionar ante la banca electrónica de manera descoordinada, con grandes inversiones improductivas. Pero sin ir por detrás, lo que puede suponer un mal servicio (32).

Deberá ser una banca muy sofisticada a nivel de producto, polarizada en unos servicios masivos y mecanizados, pero con una altísima cuota de servicios personalizados. Esto, que aparentemente supone una contradicción, será una exigencia cada día mayor, y quizá el rasgo más característico de esa Banca del futuro. Ya hemos dicho que el cliente aceptará gustoso servicios mecánicos masivos, *standard*, que le alejen físicamente del banco, pero también hemos dicho que cuando el cliente se acerque al banco con el que se relaciona, porque tiene un problema específico, querrá sentirse tratado globalmente como cliente, no parcelado en distintas funciones, y querrá cada día con más fuerza tratar con un solo interlocutor que decida, y que decida si es posible en su presencia. Habrá pues dos líneas de Banca dentro de una misma organización: una banca de servi-

cios masivos y una banca de servicios personales.

La primera exigirá una incorporación intensiva de capital físico, tanto en el proceso de fabricación como de distribución. Con productos y servicios distribuidos en gestión automatizada o a través de cajeros, terminales o *home banking*. O a través de oficinas muy elementales, en las que haya una total ausencia de funciones de administración.

La segunda será una banca con una alta cuota de servicios personalizados. Una banca con incorporación intensiva de capital humano en el proceso de producción y de distribución. Con personal muy capacitado, que realizará una gestión totalmente individualizada de clientes. Que le ofrecerá un gestor de cuentas, una especie de médico de cabecera que disponga de información total sobre el cliente y sobre toda su problemática, de tal manera que éste sienta en cada momento que habla con el banco en su conjunto. Una banca que para enfrentarse al mercado deberá recoger las respuestas del análisis de las necesidades existentes en el mismo, y que, en base a éstas, detectará grupos de clientes —segmentos— con necesidades diferentes, porque el mercado al que se dirigirá será muy amplio y diverso, exigiéndose respuestas diferenciadas para cada grupo. Una banca que, en consecuencia, segmentará a su clientela para un mejor tratamiento especializado, y para ser capaz de personalizar incluso a nivel de segmentos (33).

La personalización adecuará también el modo de hacer banca a las características regionales. Porque si bien hemos perfilado una banca que realiza múltiples servicios financieros ofrecidos en

masa, sin descuidar la necesidad de atender a los clientes singulares de manera individualizada, en países de nuestra dimensión hay regiones con caracteres muy diversos, y con una estructura económica diferenciada. Por ello, parece lógico estructurar una organización que pivote sobre centros regionales que pueden modular aquellas necesidades comunes de acuerdo con sus características regionales, y estar más cerca del cliente demandante de servicios singulares. En consecuencia, el futuro nos ofrecerá una banca en cierto modo regionalizada, especialmente en esas zonas con peculiaridades propias. Una regionalización que no será una simple descentralización administrativa, y que garantizará que la personalidad de los distintos mercados recibe un tratamiento adecuado. Una regionalización que permitirá sintonizar con la dinámica de cada región, y que dará posibilidades de traducir las políticas generales de una organización a la especial problemática de una determinada zona (34).

Hemos dicho que deberá ser una banca grande, con menos oficinas, internacionalizada y actuando como grupo financiero. Grande porque una banca con vocación universal que quiera atender a todos los mercados, exige un determinado tamaño. No hay otras alternativas. En el sistema financiero del futuro habrá un importante lugar para la banca pequeña y mediana, pero será sobre la base de una especialización geográfica o sectorial. Porque la banca universal, la banca que quiera atender a las economías domésticas, a la empresa, y que a la vez quiera mantener una presencia internacional deberá tener una notable dimensión. Una banca grande, porque

mayor tamaño supone mayor diversificación, y por ello mayor capacidad para aguantar la crisis. Grande porque los nuevos productos y servicios exigirán importantes inversiones en equipos informáticos y en telecomunicaciones. Y grande porque ésta será la única manera de tener acceso a los grandes clientes internacionales, como gobiernos e instituciones multinacionales, que, por definición, sólo trabajan con los grandes bancos, como hemos visto con anterioridad. En todo caso, de lo que no cabe ninguna duda es de que en el futuro que contemplamos habrá una reducción drástica del número de bancos en el mundo entero (35).

La urgencia para España de la cuestión de la dimensión se plantea ante una futura integración en la CEE, y sobre todo si se pretende incrementar de forma notable el nivel operativo internacional de la banca española. Porque la plena integración nos coloca ante la posibilidad de competir desigualmente dentro del mercado español o comunitario, con bancos que tienen una dimensión superior y, por ello, mayores posibilidades de acceso a segmentos del mercado financiero vedados a una banca del tamaño de la española. Ello se hace evidente especialmente en el mercado internacional, ya que la dimensión desplaza a bancos menores que, o no pueden obtener recursos en estos mercados o, si los obtienen, lo hacen a precios superiores. Cada vez es, por otra parte, más patente que los mercados aislados geográficamente están desapareciendo, y que las grandes compañías prefieren realizar sus negocios con un número más reducido de bancos que puedan satisfacer sus necesidades de una manera global. El problema tiene,

como decimos, una significación especial en España, en la medida en que nuestro sistema financiero no dispone hoy de ningún banco situado entre los 50 primeros del mundo, cuando otros países europeos con menor significación económica que España los tienen (36).

Esa Banca del futuro que estamos tratando de definir tendrá que replantearse el papel de las «oficinas», lo que exigirá una profunda racionalización del esquema tradicional, porque las oficinas ya no podrán entenderse como simples instrumentos de captación de pasivo y de concesión de créditos, sino como auténticos puntos de venta de servicios. La mayor competencia y transparencia del mercado harán que el dinero se encarezca y los márgenes se estrechen, y los cuantiosos costes de la oficina tradicional no podrán ser cubiertos por el negocio tradicional. Por tanto, será necesario reducir costes y cambiar la configuración de la oficina, sacando toda la operatoria rutinaria y administrativa fuera de las oficinas y multiplicando la mecanización de todo aquello que se viene llamando «banca de pié». Retirar o ingresar dinero se hará en buena medida en los cajeros automáticos, y las peticiones de información, las transferencias y otras operaciones específicas podrán ser ordenadas desde casa. Habrá pocas oficinas, porque la banca electrónica habrá reducido la necesidad de sucursales y agencias para servir a los depositantes. La tendencia, ya generalizada, es a reducir el número de oficinas en total o en tamaño, al ritmo que se van instalando cajeros automáticos (37), de los que habrá amplísimas redes distribuidas estratégicamente, y compatibles para la utilización de varios

bancos. En Japón, los doce grandes bancos están actuando simultáneamente con cajeros automáticos compartidos, conectados a un ordenador central que al final del día hace el correspondiente *clearing*. La compatibilidad total es una idea que todavía no se ha consolidado en Europa, aunque ya existen proyectos sobre el particular.

La consideración de un futuro con menos oficinas tiene especial significación en España, dada nuestra específica situación actual. Se califica si se dice que España está relativamente mal colocada en el *ranking* europeo de renta por oficina, y de habitantes por oficina, y que tendrá que ajustar con mayor intensidad y velocidad que el resto de los países europeos el número y tamaño de las instalaciones abiertas al público (38).

Todo el proceso anterior desemboca en una racionalización del concepto y de la red de oficinas concorde con el modelo dibujado. Por un lado, los distintos productos podrán tener distinto canal de distribución: *Standards*-banca automática; y Personales-oficina tradicional. Por otro, la oficina tradicional será el lugar de encuentro y diálogo entre cliente y banco a efectos de ejecutar la gestión personal relacionada con el crédito, el ahorro y los servicios; al mismo tiempo, esa oficina dará cabida a varios puntos de banca automática. Finalmente, la electrónica y las comunicaciones permitirán el desplazamiento de la administración desde las actuales oficinas a centros adecuados geográficamente y económicamente.

La Banca del futuro, que estamos pues analizando, deberá ser en consecuencia una banca grande y con menos oficinas, con es-

pecial atención a este problema en España. Y será una banca internacionalizada, que habrá roto las fronteras, en seguimiento de sus clientes, y buscando nuevos campos de actuación. Nuevos campos de actuación, porque la búsqueda de los mercados que ofrezcan en cada momento las mejores oportunidades de expansión será una exigencia de supervivencia para cualquiera de esas grandes instituciones a las que nos estamos refiriendo. Máxime cuando muchas veces los mercados nacionales se verán agotados debido a la competencia en su interior, o a la existencia de normativas reguladoras de esa competencia. Y será una exigencia también para esas grandes instituciones el lograr un adecuado reparto internacional de sus riesgos, cuando el tamaño de su balance se ha hecho demasiado grande para estar localizado geográficamente en un solo país (39).

Será una banca actuando como un grupo financiero. En base a lo que hemos comentado sobre la superación del concepto del sector, deberá ser una banca que extienda su actividad a todo campo financiero sin excepción, y a otras actividades un poco más alejadas, como viajes y seguros (40). Por muchas razones, lo hará a través de multitud de sociedades que conformarán un grupo financiero. La fórmula más fácilmente previsible será la que ya empieza a configurarse en la práctica, es decir, un banco que posee sociedades participadas, normalmente al 100 por 100, constituyéndose el banco como cabeza del *holding*. Pero es posible, por muchísimas razones, que termine imponiéndose en el futuro la idea contraria, que a nivel conceptual se encuentra ya muy elaborada: Un *holding* financiero

que posee multitud de sociedades dedicadas a actividades financieras y no financieras, entre las cuales se encuentran uno o varios bancos, incluso alguno de ellos situado entre los grandes.

Y esto es todo. Quiero repetir que no he tratado de agotar todos los temas conectados con el título de este artículo, que son muchos y muy heterogéneos, sino de ofrecer grandes líneas para reflexionar, y puntos de referencia para una discusión. Si tuviese que resumir lo que yo creo que será esa Banca del futuro, lo haría en estas tres ideas básicas:

- Será una Banca imaginativa, tecnicada, muy profesional, muy consciente en todo momento de su responsabilidad social.
- Será una Banca muy sofisticada, con dos tipos de servicios muy diferenciados — estandarizados versus personales —, con un papel muy relevante de los medios electrónicos, y donde el cliente será tratado de forma global.
- Será una Banca grande, con menos oficinas y en cierto modo distintas, internacionalizada, y actuando como un grupo financiero.

Quiero insistir, para terminar, en lo que al principio de estas reflexiones he dicho, en el sentido de que todo lo expuesto no es más que un boceto, muy general, de lo que deberían ser las líneas de investigación sobre la Banca del futuro, tema sobre el que el debate está abierto, y sobre el que sería necesario profundizar muchísimo. El tema es indiscutiblemente sugerente, y notable la importancia que tiene, tanto en el orden instrumental como político, aclarar cada uno de los

extremos del abultado inventario de cuestiones que se plantean a la consideración del que de alguna manera quiera acercarse a definir lo que puede llegar a ser esa Banca del futuro. En todo caso, no cabe ya ninguna duda de que esa Banca estará sometida a una fuerte competencia. Es posible que la competencia se centre en otros campos que en la actualidad, pero la calidad del servicio y la capacidad de anticipación deberán ser siempre sus principales coordenadas. Para los que creemos en el mercado, la seguridad de que esa competencia habrá que recrudescerse, nos da la garantía de que esa Banca del futuro será cada día, *tendrá* que ser cada día, más eficaz.

NOTAS

(1) Esta es una afirmación que afecta a todo tipo de industrias, pero indiscutiblemente puede hacerse en una mayor medida sobre la industria financiera, porque el cambio en ese sector está siendo más fuerte y radical que en cualquier otro, y porque a los suministradores de servicios financieros se les va a exigir una respuesta más variada, más ágil y más eficaz.

(2) A tenor de todo lo que se ha dicho con anterioridad, debe entenderse que, en lo sucesivo, el término «banca» debe interpretarse de forma ambivalente, referido en el pasado a la banca tradicional, tal como ha venido operando en el mundo occidental y en su proyección futura a esa misma banca y/o a otros operadores financieros capaces de suministrar servicios financieros, con o sin financiación.

(3) Cada vez hay menos duda de la excepcional importancia que tiene acertar en el diagnóstico del entorno, en la previsión de los movimientos de la política monetaria y la evolución de los tipos de interés, en la definición del nivel de riesgo que las economías de los distintos países presentan, o en la más probable evolución de los tipos de cambio, temas éstos típicos de los análisis de los Servicios de Economía o Servicios de Estudios. En otra línea, el análisis de la influencia que las distintas fuerzas del entorno pueden tener en la organización de las instituciones, las oportunidades y peligros que todo ello presenta, la posición competitiva real, los puntos fuertes y débiles de cada organización, y el cómo aprovechar todo ello para diseñar la estrategia que mejor se adecúa a los objetivos finales de la institución, son trabajos inestimables de los Departamentos de Planificación Estratégica que se pueden llevar a cabo de una manera más o menos formal, pero que, en cual-

quier caso, hoy son ya imprescindibles para optimizar cualquier gestión financiera.

(4) Estas notas garantizarán la ausencia de errores en la cobertura de las complejas características técnicas exigidas al servicio financiero de que se trate, y permitirán una economía en el coste de los mismos.

(5) Casi tan grave como ese hecho de que un mismo cliente haya venido siendo atendido por una multitud de gestores, resulta el que cada gestor se encargue de un conjunto realmente heterogéneo de clientes, gran empresa, pequeño comerciante o economía doméstica. Porque, aun cuando en todos los casos el servicio demandado sea el mismo, no parece que haga falta explicar que éste es uno de los casos en los que la diferente dimensión cuantitativa de un mismo fenómeno recomienda un tratamiento cualitativo, esto es, organizativo, diferente, si se quiere salir al paso de los distintos problemas que plantea el análisis, suministro, control y recuperación de la financiación facilitada.

(6) Es claro que estamos hablando del cliente medio y de la oficina media, que constituyen la clientela más numerosa de la banca española. Porque aún en esta concepción de banca clásica, siempre han existido clientes especiales en grandes oficinas que han venido recibiendo un trato especial, así como pequeñas oficinas donde la dimensión del colectivo y de la zona geográfica en que actúan han permitido siempre un trato más personal. Aun en estos casos, sin embargo, no pueden evitarse las consecuencias negativas de que ese cliente, aun tratado unitariamente, lo sea por un gestor que, simultáneamente, tiene que encargarse de las necesidades de un amplio y heterogéneo grupo de clientes.

(7) El 1 de enero de 1969, y después de quince meses de estudios, el Citibank comenzó su experiencia de dividir el mercado en di-

versos segmentos de clientela, distinguiendo entre banca de grandes empresas, banca de medianas empresas y banca de economías domésticas. A su vez, la banca de empresas era segmentada en cuatro categorías diferentes: instituciones financieras, productoras de bienes de capital, productoras de bienes de consumo y productoras de materias primas, productos intermedios y energía. Se acababan así en el Citibank las tradicionales divisiones funcionales y geográficas, tratando de salir al paso de la creciente diferenciación entre las necesidades de los diversos grupos de clientes. En palabras de su presidente, «los días en que un director de sucursal podía indiferentemente supervisar las cuentas de grandes empresas, comerciantes locales y créditos personales de clientes se habían ido para siempre». Es evidente que se habían ido para siempre también los días en que el cliente tenía que ser tratado por una multitud de gestores para resolver integralmente sus necesidades financieras. Y no es casualidad que esta reforma comenzara en uno de los bancos más adelantados en aquellos momentos en la incorporación de una tecnología que hacía posible tal cambio, y que era considerado, y lo es hoy, como una de las instituciones más intelectualizadas y atenta a las transformaciones del entorno. Posteriormente, el negocio del Citibank se internacionaliza a un ritmo realmente importante, la organización que se había diseñado para los setenta ya no se considera válida para los ochenta, y se adopta una nueva organización, global prácticamente en estos momentos, rompiendo los esquemas de negocio nacional e internacional, aunque manteniendo la diferenciación en base al tipo de clientela. No quiere decir esto que todos los bancos deban seguir el modelo del Citibank, porque cada institución tiene sus propias estrategias, pero creo que es un buen ejemplo de la capacidad de una organización para dotarse de una estrategia «intelectualizada», así como de cambiarla en cada momento, en adaptación a la realidad, tomando como eje fundamental al cliente.

(8) Sería deseable que esos análisis tuvieran una mayor amplitud, un carácter más actual, y pusieran un mayor énfasis en la posible evolución futura de las apetencias del cliente en un horizonte más lejano, si han de servir de base para conformar la oferta bancaria del futuro. Desgraciadamente, todavía existe un gran desconocimiento de esta materia, al menos de carácter académico.

(9) Los grandes avances conseguidos en la informática con las técnicas de miniaturización de circuitos, y en las telecomunicaciones, con la incorporación de nuevas técnicas de conmutación y de transmisión, conducen a la utilización de la informática distribuida, donde los grandes ordenadores soportan las bases de datos, y los pequeños ordenadores conectados a ellos pueden consultar, procesar y seleccionar la información almacenada en estas grandes bases de datos mediante lenguajes de alto nivel que no requieren una especialización informática.

(10) En el Banco de Bilbao dimos el primer salto cualitativo en 1968, cuando reconocimos

que no debíamos estar en el negocio bancario, sino en el financiero, concepto que se definió en Junta General. A partir de esta estrategia, hemos ido desarrollando el Grupo Banco de Bilbao. A mediados de los setenta reconocimos que nuestro mercado no era homogéneo desde el punto de vista geográfico, e introdujimos en nuestros esquemas organizativos una regionalización que era más que una mera descentralización, porque trata de adaptar nuestro negocio a la idiosincrasia y características peculiares de cada región, e incorpora un altísimo nivel de delegación en todos los campos operativos. Posteriormente, a finales de los setenta, reconocimos la necesidad de tratar de una manera diferenciada a las empresas grandes, a las medianas y pequeñas, al comercio y a las economías particulares, y en base a este principio montamos nuestra actual organización. El concepto del cliente ha pasado así a ser el eje de nuestro esquema organizativo, creándose la figura del Gestor de Cuenta, figura clave para canalizar las relaciones de éste con el banco.

(11) Porque si la tecnología parece que soporta una oferta ilimitada, habrá que ponerla, sin embargo, siempre en relación con los costos, en la medida en que la tecnología va desplazando soluciones y haciendo ineficaces en términos económicos soluciones anteriores. Quiere ello decir que, dada la evolución tecnológica, ésta no sólo es sustantiva *per se*, sino que respecto a los costes de los equipos, y presumiblemente a los de la comunicación, la relación coste/beneficio se convierte en una relación muy dinámica que obliga a replantearla continuamente.

(12) En 1969 asumí la Dirección General del Banco de Bilbao, hace ahora prácticamente quince años. Compramos entonces el mejor ordenador que había en el mercado. Era un IBM 360/40, que en aquel momento constituía una revolución. Tenía 64 K de memoria. Hoy todos los ordenadores personales de mesa de nuestros analistas, tanto centrales como regionales, son ordenadores de igual o superior calificación. Y cualquier ordenador personal de los que se anuncian en la prensa es de parecidas características a aquél que compramos en 1969. El lenguaje en el que hoy trabajamos es 50 veces menos complicado y costoso que lo era entonces. Y hoy no se requieren ya prácticamente especialistas. Hace diez años, un IBM 360/158 tenía una capacidad de tratamiento de 1 MIPS (millones de instrucciones por segundo), hoy la serie 3084 tiene una capacidad de 28 MIPS, y los nuevos a poner en servicio tendrán 100 MIPS.

(13) Los avances en el campo de las telecomunicaciones son de hecho tan importantes como en el campo de la informática, porque la adopción de técnicas electrónicas en el campo de la conmutación, desplazando las tradicionales centrales electromecánicas, han dado mayor seguridad y rapidez a estos sistemas, y porque la introducción de técnicas digitales en la transmisión ha aumentado considerablemente la capacidad de los medios convencionales y también su velocidad. Por otra parte, la aparición de las redes públicas de transmisión de datos, así como la norma-

lización y estandarización de los protocolos de transmisión hacen posible hoy pensar en redes públicas de transmisión de datos de ámbito mundial, al igual que la ya tradicional red telefónica.

(14) Tecnologías de los medios de pago que permiten realizar los desplazamientos de fondos casi instantáneamente, y entre los puntos más distantes del globo. Que lo hacen de una forma cómoda y segura, al resultar innecesario el uso del efectivo. Y que lo hacen también de una forma más económica al evitar en la mayoría de los casos la manipulación del papel, por emplear como soporte físico un instrumento mecanizado. Un ejemplo: En el sistema Visa, hasta el año 1974/75, el *clearing* se desarrollaba a través del soporte físico (facturillas), que todos los Bancos del sistema enviaban a San Francisco. En ese año se modificó el proceso. Los distintos Bancos creaban una cinta que enviaban también por correo a San Francisco, punto en el cual la Organización realizaba el *clearing*, y liquidaba comisiones. En 1978/79 el proceso cambió de nuevo. La transmisión de datos se hace ahora electrónicamente y en el día, lo que supone que la liquidación de comisiones y el *clearing* se hacen diariamente y por medios electrónicos.

(15) Hay que destacar un importante desacuerdo respecto a las cifras de los distintos mecanismos de pago no escriturado en funcionamiento (tarjetas, cajeros, terminales). El interés de los fabricantes, el objetivo de imagen de las instituciones bancarias y la relatividad del criterio para establecer cuándo una serie de elementos técnicos superpuestos forman realmente un dispositivo (terminal en punto de venta, *home-banking*), explican estos desacuerdos, que no invalidan, sin embargo, el hecho de que su desarrollo, en todo caso, es notablemente espectacular.

(16) En el campo de los medios de pago, el TPV es, a nivel mundial, uno de los instrumentos de mayor actualidad y de mayor aceptación, consecuencia del incremento de los fraudes cometidos con tarjetas, así como por el ahorro que supone la supresión de «papel» (talones, facturillas de tarjetas, etc.).

(17) En los planes de VISA Internacional figura que en 1985 el 80 por 100 de las operaciones de la tarjeta sean realizadas directamente a través de terminales en punto de venta. Este objetivo tiene una de sus bases en el lanzamiento de la VISA-Electron. Por otra parte, la lucha contra el fraude (a través de la consulta de prácticamente todas las operaciones) reclama una superación de los procedimientos de autorización actuales para las transacciones en los comercios. Los sistemas MasterCard y Amex están siguiendo la misma dirección ante la evolución de las cifras de fraude.

(18) Los centros informáticos del Bank of América conectaron directamente a finales de 1983 con 70 grandes almacenes, con casi 3.000 cajas registradoras que, en el momento de la transacción capturan el dato, solicitan y tramitan autorización, autorizan el pago, y al final del día hacen la liquidación entre el banco y el respectivo almacén.

(19) El desarrollo del *Home-Banking* era impensable hasta hace muy poco, como consecuencia del coste del aparato que el cliente debía tener en su domicilio. Sin embargo, esto ha dejado de ser cierto con el desarrollo de la técnica de *Video-tex*, ya que este desarrollo ha permitido rebajar el coste, y crear terminales de distintas características, prestaciones y coste. A nivel internacional se están dando experiencias en distintos países. En España no existe por el momento más referencia que la del Banco de Santander, al parecer con mucho éxito.

(20) Resulta interesante destacar que un reciente estudio del Bank Administration Institute y de Arthur Andersen, que recoge las opiniones de cientos de directivos del sector financiero americano, señala que la expansión de cajeros automáticos se está produciendo ya, y que se incrementará progresivamente en los próximos años, mientras que los Terminales en Punto de Venta y el *Home-Banking* tendrán una reducida actividad hasta 1986. Superado el proceso de introducción, experimentarán un desarrollo muy fuerte entre 1986 y 1990.

(21) No obstante, hay campos en que su utilidad es evidente. Constituye así un adecuado sistema para que cada titular lleve su historial clínico en la tarjeta, o bien para el pago de cuentas muy determinadas, como pueden ser las de los teléfonos públicos u otras análogas.

(22) Los costes de transformación en la banca española (incluidos gastos de personal) representan aproximadamente un 80 por 100 del margen financiero, lo que los sitúa en nivel con la banca americana, donde alcanzan entre un 70 y un 80 por 100 actualmente. Según previsiones recientes del American Banker, este porcentaje ascenderá en los próximos años hasta el 100 por 100. Esta previsión, unida al hecho de que nuestro margen financiero es de suponer que experimente menores crecimientos que el americano (e incluso descenso en términos relativos), nos muestra la importancia de la optimización de costes, a través de la mecanización y aumento de productividad, que debe incidir especialmente en los procesos de la administración interna, que absorben hoy 2/3 de dichos costes.

(23) El sistema SWIFT, al que están incorporados más de mil bancos, en el que participamos los principales bancos españoles, y que cubre por vía electrónica el campo de transferencias internacionales y otras transacciones en la relación entre corresponsales de 36 países, es un ejemplo. Otro ejemplo es la organización de tarjetas VISA, que realiza la compensación entre sus bancos miembros a nivel mundial electrónicamente desde hace tres años, y que está implementando un proceso en el que la autorización de cada operación originará la realización informatizada de los registros en las correspondientes cuentas del propio cliente y en las del banco corresponsal internacional. A final de 1984, el Bank of America, en colaboración con otros 5 bancos californianos, tendrá en operación un sistema que compatibilizará la utilización y el proceso recíproco de los 9 millones de tarjetas que

existen en California. Otro ejemplo de cooperación en el campo de la electrónica: en el pasado mes de febrero ha entrado en funcionamiento en Londres, el sistema de compensación CHAPS, que proporcionará la compensación electrónica entre los *Clearing Banks*. Es un ejemplo doble. En primer lugar, es un ejemplo de cooperación entre los *clearing* y, en segundo lugar, de utilización de la electrónica como instrumento de *marketing* para conseguir clientes cautivos, porque cada *clearer bank* ha desarrollado distintos mecanismos para recibir los mensajes de sus corresponsales, de forma que si una *Building Society*, por ejemplo, decide trabajar con dos *clearing banks* debe instalar dos equipos diferentes. Otro ejemplo de mecanización de operación y gestión se están dando en una de las parcelas de negocio financiero más afectadas por la electrónica y las comunicaciones. Me estoy refiriendo a la operatoria de cambios y arbitrajes, en la medida en que el cambista puede estar asistido hoy con un microordenador de lápiz electrónico, que recoge todas las operaciones que realiza, y que lleva permanentemente la contabilización de su posición global y por monedas. El microordenador puede llevar además también el control de todas las cotizaciones, y alertarle sobre sus posibilidades de arbitraje, independientemente del hecho de que todos estos micros conectados a una unidad mayor proporcionan al tesoro de la institución la posición global del banco, de manera que éste puede ordenar las operaciones que necesite para conseguir la estructura de balance con que quiere terminar la sesión.

(24) Tengamos en cuenta, sólo por vía de ejemplo, lo que a nivel de comunicación de datos va a suponer la transmisión vía satélite o por fibra óptica, y lo que por vía de utilización del usuario puede suponer la experimentación de la simple voz como iniciador del proceso, técnica ya muy avanzada, pero todavía no comercializada por su exigencia de una arquitectura informática muy amplia.

(25) El uso de medios electrónicos plantea en términos nuevos el problema del fraude y de la confidencialidad. Por un lado, se mantienen los riesgos actualmente existentes, pero, por el otro, se amplían en cuanto abren nuevas fórmulas de fraude por manipulación dolosa de los programas, y la entrada por quien no está autorizado en los detalles de las cuentas. El control informático y la creación de claves personales prácticamente indescifrables impiden esas consecuencias. Por lo que se refiere al banco en casa, está asegurado el que éste sólo puede serlo para ese cliente, sin posibilidad de infiltraciones.

(26) El hecho de realizar banca doméstica en «terceros» países debe considerarse a estos efectos como una internacionalización. Por su complejidad y por su naturaleza. Es necesario encontrar los mercados adecuados en los que se crea tener algo que aportar, y donde se puedan conseguir ventajas comparativas suficientes que permitan obtener una rentabilidad adecuada. Es un negocio más arriesgado porque, en muchas ocasiones, se desconocen muchas de las variables del entorno, y donde se pueden cometer errores importan-

tes, pero donde también existen oportunidades de rentabilidades más elevadas que en el negocio nacional. Es un negocio que exige imaginación y decisión, y donde, muchas veces, las normas de actuación preestablecidas se equivocan.

(27) La evidencia de este proceso de pérdida de participación en los flujos financieros que se generan en la economía ha obligado a la Banca, y particularmente a la banca española, a ir paulatinamente modificando sus pautas de comportamiento, ampliando su gama de productos, y participando en los nuevos mercados aparecidos. El diseño de tal estrategia ha pasado y pasa aún por una fase de temores e indecisiones, fruto más que de la inercia del pasado, de las limitaciones de partida, que la sitúan en clara desventaja competitiva. Cabe citar en este sentido los altos costes de transformación del negocio, y el hecho de que son las instituciones bancarias las que soportan el peso de la regulación monetaria y, en muchas ocasiones, también gran parte del peso de la financiación del déficit público. Sin embargo, la respuesta al fenómeno no puede ser ignorarlo o frenarlo, sino el resultado de un cuidadoso diseño de estrategias que permitan a la Banca estar presente en el proceso de desintermediación para poder orientarlo y no perder posiciones. Si bien es cierto que la Banca, al actuar así, contribuye a consolidar el fenómeno, también hay que tener en cuenta que su intervención, al tiempo que le permite el cobro de unas comisiones, le da oportunidad de participar en un proceso que, en cualquier caso, es irreversible, ya que nuestro sistema financiero, necesariamente, tiende a homologarse con los de economías más desarrolladas.

(28) En el mundo financiero, sin embargo, el tema de las economías de escala no ha sido perfilado todavía con precisión, porque el proceso de elaboración de un producto o servicio financiero es muy difícil de medir y valorar y, por tanto, de imputarle un coste. Por este motivo precisamente la contabilidad analítica está tan retrasada en el sector financiero. Por otro lado, la dificultad de asignar coste a productos, y de conocer lo que es directo e indirecto, y fijo y variable, ha llevado a muchos directivos del sector al síndrome del «costo fijo», es decir, les ha llevado a pensar que pueden llenar la red de oficinas de productos y servicios, porque el coste de estructura es fijo, y todo beneficio incrementa. Esto, que a corto plazo puede ser verdad, no lo es a medio y, mucho menos, a largo. Con todo ello, el planteamiento de fondo, es decir, la cuestión de las economías de escala, permanece en la sombra y puede estar produciendo muchas equivocaciones.

(29) La historia, no escrita, pero transmitida por tradición oral de los grandes bancos americanos y europeos, señala los primeros antecedentes de los Servicios de Estudios bancarios. La fecha de constitución de los primeros servicios coincide con la Gran Depresión y la crisis financiera consiguiente. Por estas fechas, los Servicios de Estudios se utilizan más como instrumento de imagen y representación del Banco que como órgano de apoyo

a la gestión. Hasta la crisis de los setenta, cuando las incertidumbres del entorno nacional e internacional aconsejan una contemplación serena y multidisciplinar de los problemas, y cuando se hace peligrosa una gestión basada en la experiencia pasada, no adoptan una posición diferente. Los Servicios de Estudios se ocupan a partir de este momento de la problemática internacional (evaluación del riesgo/país) y nacional. Los nuevos problemas, tales como la inflación, el paro, el menor crecimiento, el volumen de los déficits públicos, o la política monetaria, cambian totalmente el entorno del negocio interno en que se mueve la Banca. En este contexto, los intentos de incorporar los análisis de los Servicios de Estudios a la gestión se producen con carácter generalizado. Hoy es ya habitual que los comités de riesgos internacionales basen sus decisiones en los informes económicos, y además que cuenten en el seno de los comités con algún representante del Servicio de Estudios. De modo análogo, los llamados «Comités de Política Económica» de los grandes bancos —donde se discuten las líneas generales de acción a corto y a medio plazo— trabajan sobre análisis realizados por los Servicios de Estudios, y algún representante de tales Servicios forma parte de él, cuando no lo preside, como es el caso del Citibank.

(30) La utilización sistemática y generalizada de los Servicios de Planificación es más moderna, ya que quizá su fecha de comienzo sea la década de los sesenta. Su inserción en la gestión debe ser total, y lo es desde los primeros momentos, porque no es posible planificar sin conocer las características de las unidades productivas que se planifican, y porque la planificación debe ser flexible y adaptable a lo que está sucediendo cada día en el banco. En todo caso, la inserción de la planificación en la gestión es mucho menos problemática que la de un Servicio de Estudios, dado que, por su naturaleza, podríamos decir que por su carácter esencialmente microeconómico, forma parte de la problemática de la misma institución. Una posición levemente diferente puede tener la llamada «Planificación Estratégica». Su necesidad se ha puesto de relieve más recientemente, en la crisis económica, al probarse con evidencia sobrada que no caben extrapolaciones o desarrollos lineales, y que incluso un desarrollo lineal puede ser peligroso. Por ello, se necesita diseñar una estrategia que tenga en cuenta lo que debe hacerse para sobrevivir y competir en un futuro muy diferente del presente.

(31) No es hasta la década de los 60, y algunos años antes en Estados Unidos, cuando las instituciones financieras comienzan a prestar atención sistemática al análisis e investigación de las necesidades del cliente. También aquí, como en los casos de los Servicios de Estudios y de Planificación, la investigación de mercado aparece con la sofisticación de necesidades de la clientela y con la desaparición de los «corsés» legales para el lanzamiento de productos/servicios.

(32) La puesta en práctica de esta idea plantea la exigencia de mantener un exquisito cuidado a la hora de desarrollar los nuevos sis-

temas en el mercado. La Banca deberá adoptar una estrategia de «desarrollo de mercado» para implantar productos no demandados por ser desconocidos. Sin embargo, el ritmo de desarrollo debe ser modulado para prevenir una insatisfacción en la clientela y el consiguiente rechazo del producto. Esta afirmación, que es generalizable a cualquier tipo de industria, es especialmente cierta en la banca de autoservicio, dado, por un lado, el elevado nivel de inversiones exigidas y, por otro, la incertidumbre a nivel internacional sobre la respuesta de la clientela a una generalización de la banca de autoservicio. Por otro lado, el fuerte nivel de inversiones exigido por la banca de autoservicio hace aconsejable que éstas se compartan entre distintas entidades (compatibilización), lo cual no debe obstar para que cada entidad tenga los grados de libertad comercial suficientes para que se salvaguarde el principio de competencia. Además, en el «desarrollo de mercado» de productos o sistemas de distribución, el «tiempo» es importante para conseguir acertar en el equilibrio de toda la oferta integrada, para que ésta siga satisfaciendo necesidades de clientela y al mismo tiempo, contribuyendo de manera armónica a la cuenta de resultados.

(33) De hecho, la segmentación de la clientela bancaria es una práctica normal ya en la gestión bancaria más avanzada. A la segmentación primaria en grandes líneas operativas promovida por el Citibank, se añaden hoy otras segmentaciones secundarias que ayudan a optimizar la gestión. Es así corriente distinguir según el nivel de renta o la edad dentro del segmento de economías domésticas; según el sector o el tamaño de las empresas dentro de la banca de empresas; y según el área geográfica o el carácter empresarial o no del cliente en el seno de la banca internacional.

(34) La informática distribuida constituye un instrumento precioso para dicha regionalización, no sólo en cuanto servirá con igual grado de eficacia al cliente en cualquier región, sino en cuanto a las conexiones de los centros a los que facilitará la cohesión y el conocimiento del conjunto. Por otro lado, la regionalización supone dar una adecuada respuesta al problema de la dimensión. La organización regional no supone la disgregación de un banco en entidades estancas, sino su conjunción viva. La regionalización les permitirá insertarse de manera más firme en sus respectivos territorios, pero la dimensión siempre será global y conjunta, dados la medida y el peso de la totalidad del banco, en lo que acaso influya el hecho de que la regionalización aumenta el grado de presencia de dicha dimensión.

(35) Un estudio realizado por Arthur Andersen y por el Bank Administration Institute de Chicago, profetiza que el número de Bancos en EE.UU. bajará como una tercera parte, llegando en 1990 a 9.600, desde los 14.800 que es el número de bancos existentes actualmente. Todo ello a través de fusiones y absorciones. Por su parte, un reciente informe publicado en el *Quarterly of Bank of England* señala que en los 90 funcionarán en Gran Bretaña fundamentalmente cinco o seis super-

mercados financieros, como resultado de una gran concentración financiera.

(36) Entre los 50 primeros del mundo hay 22 bancos europeos. Francia tiene 5; Alemania, 6; Inglaterra, 4; Italia, 2; Holanda, 3; Suiza, 2. Hay 36 Bancos comunitarios de seis países que son mayores que el primer Banco español, y 16 de ellos operan ya en España. El primer banco español es cinco veces menor que la BNP y que el Barclays, la cuarta parte que el Deutsche Bank, y menos de la mitad que la Banca Nazionale del Lavoro.

(37) En Europa, el Barclays Bank ha anunciado muy recientemente el cierre inmediato de 150 oficinas. El Midland Bank, por su parte, ha anunciado que cerrará también otras 150 oficinas. En Estados Unidos, el Bank of America ha cerrado 14 sucursales e intenta cerrar 30 más en unos meses. Wells Fargo está cerrando en este año 29 oficinas. En un planteamiento más global, la publicación *Retail Banking International* recogía recientemente los planes de 26 grandes bancos europeos en cuanto a previsiones de apertura de nuevas oficinas en los próximos cinco años. Con excepción de dos grandes bancos españoles que entraron en la muestra, la contestación generalizada fue que el número de oficinas descendería ligeramente o se mantendría. Curiosamente, uno de los bancos españoles pensaba abrir 800 oficinas y otro 250. Asimismo, esos mismos bancos fueron preguntados sobre sus planes de expansión de ATM's, siendo la respuesta más generalizada que se producirían unos incrementos muy importantes de estas máquinas.

(38) Con datos de 1978, últimos datos disponibles para el conjunto de países, la situación comparada en cuanto a renta por oficina y número de habitantes por oficina era el siguiente. En cuanto a renta por oficina (millones de dólares USA): Holanda, 20,71; Suecia, 20,23; Italia, 19,33; Suiza, 16,35; Reino Unido, 16,10; Alemania, 12,94; Francia, 12,70; Bélgica, 9,60; y España, 6,40. En cuanto al número de habitantes por oficina: Holanda, 2.434; Suecia, 2.182; Italia, 4.695; Suiza, 1.318; Reino Unido, 3.250; Alemania, 1.395; Francia, 1.604; Bélgica, 1.064; y España, 1.766.

(39) No es muy difícil prever que en ese futuro que contemplamos habrá cuatro grupos distintos de bancos, dos de tipo grande y dos de tipo pequeño o mediano. Un primer grupo de bancos grandes, fabricantes de productos, bancos que crean soluciones, que marcan normas, y que crean costumbres. Podrán ser estos bancos los 25 o los 35 primeros del mundo. A continuación podrían situarse aquellos bancos que no imponen soluciones, pero que son capaces de coparticipar en las operaciones de los demás, y que son aceptados como compañeros en las grandes operaciones, es decir, que constituyen interlocutores válidos para los anteriores, y que, junto a ellos, acometerán las grandes financiaciones internacionales. Podrán ser estos bancos el resto de los grandes hasta los 100, los 125, ó los 150 primeros del mundo, pero no más. Vendrían a continuación los bancos regionales, bancos que cubrirán áreas geográficas deter-

minadas, enlazados con los bancos grandes como bancos *clearing*, como gestores de corresponsable. Y tendríamos al final los bancos especiales, los *merchant bank*, los gestores de fortunas, bancos especializados por productos, o por segmentos de clientela. No puede darse a esta previsión más valor que el de una simple intuición, pero la realidad no se alejará mucho.

(40) La necesidad de conservar su base de clientela, hacer frente a las fuertes presiones competitivas, y preservar sus declinantes márgenes de beneficio, está obligando a las instituciones financieras a adoptar, a nivel internacional, estrategias ofensivas de entrada en segmentos de mercado que sean extensión natural de su actividad. Ello permite incrementar sus ingresos por comisiones y un mayor aprovechamiento de su costoso sistema de distribución, el cual se adapta a la perfección a la nueva misión encomendada. Mediante el ofrecimiento de una más amplia gama de servicios a sus clientes, las instituciones financieras esperan conservar y aumentar, si cabe, su cuota de mercado y mejorar sus ratios de beneficio. En Estados Unidos, la creciente competencia de otros intermediarios financieros está empujando a un sector tradicionalmente tan conservador como la Banca a la entrada en sectores que le permiten un apalancamiento superior de sus recursos. Hoy, el sendero más frecuentemente tomado por los banqueros USA es el negocio del Seguro, ya sea mediante adquisiciones o *joint-ventures*, en busca de un aprovechamiento de las sinergias derivadas de su amplia red. La amplia experiencia de los bancos ingleses en el mundo del Seguro parece, en este sentido, más ilustrativa. Conviene recordar que dichas instituciones, ya a partir de los años setenta, han adoptado un papel muy activo en el mercado del Seguro, constituyendo sociedades filiales en todos los campos del sector —reaseguro, intermediación, seguro directo o *underwriting*, especialmente en vida—. Asimismo, han venido utilizando las sinergias derivadas de sus amplias redes de oficinas y la gran masa de clientes con que cuentan, para su expansión en el sector. De este modo, las oficinas están siendo utilizadas como puntos de venta de seguros al detalle, siendo los empleados bancarios los que contratan los seguros más simples con los clientes, mientras los de mayor complejidad son gestionados por las filiales aseguradoras, de forma más profesionalizada. Conviene señalar en esta línea que los *clearing banks* absorben la tercera parte de la cuota del seguro personal en U.K. Esta misma estrategia de aprovechamiento de red y base de clientela es aplicable para otros productos y servicios, existiendo experiencias de importantes instituciones como «Credit Agricole», que utilizan su red para la venta de viajes.