

LA IMPLANTACIÓN DE LAS NORMAS UNE EN ISO 9000:2000 EN EL SECTOR FINANCIERO

**Gregorio Escalera Izquierdo, gescalera@cee.uned.es,
Ramón Martín-Retortillo Zavala, 635175283@amena.com**

Universidad Nacional de Educación a distancia

Elena García Rojo, rojo.fcee@ceu.es,

Universidad San Pablo.

ABSTRACT:

Los últimos diez años del sector financiero español están marcados por la sucesión continua de cambios tanto en las características y estructura del sector en sí mismo, como en su entorno inmediato que dicho sea de paso y gracias a la globalización, cada vez es más amplio. Si para la economía en general se han producido cambios sustanciales, estos se han reflejado en igual o mayor medida en el sector financiero. Para afrontar estos cambios no siempre esperados ni previstos, los gestores de las compañías del sector se han visto obligados a revisar y replantear sus estrategias, así como a introducir en su gestión nuevas herramientas con las que gestionar las distintas situaciones. Entre esas herramientas a las que nos hemos referido, se encuentra la aplicación de Sistemas de Gestión de la Calidad bajo la norma UNE EN ISO 9000:2000. Se trata de un potente instrumento de gestión que ha sido aplicado recurrentemente en otras áreas de la economía y sobre cuya aplicación en el sector financiero nacional pretendemos indagar en este estudio.

1. ESTRUCTURA DEL SECTOR FINANCIERO ESPAÑOL

La supervisión y regulación del sector financiero español es responsabilidad del Gobierno a través del Ministerio de Economía y Hacienda. De forma general, podemos distinguir en la estructura de este sector¹ tres grupos diferentes en función de la actividad financiera en concreto a la que cada tipo de entidad del sector² se dedica y al órgano supervisor de la misma.

Así, el primer grupo está constituido por las entidades de crédito y las sociedades de garantía recíproca. En este grupo destacamos por su volumen como las más importantes las entidades bancarias, las cajas de ahorros, y el Instituto de Crédito Oficial (ICO).

El segundo grupo lo constituyen fundamentalmente las entidades que actúan en los mercados de valores; Empresas de servicios de inversión, las Sociedades y Agencias de Valores, Sociedades Gestoras de instituciones de inversión colectiva (fondos de inversión y Sicavs), o de fondos de titulización, y las sociedades de capital-riesgo, Sociedades Gestoras de entidades de capital-riesgo y otras. El órgano encargado de la supervisión de este grupo es la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV).

Finalmente se agrupan las compañías aseguradoras junto con las Sociedades Gestoras de Planes y Fondos de Pensiones en el tercer grupo cuya supervisión está a cargo de la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones.

2. IMPORTANCIA DEL SECTOR FINANCIERO

El Sector financiero es el responsable de canalizar el ahorro que generan las unidades de gasto con superávit hacia las unidades que tienen déficit. Su importancia y el crecimiento que está experimentando en los últimos años, se pone de manifiesto cuantitativamente a través del indicador de profundidad financiera que mide el peso o porcentaje de los activos totales del sector financiero sobre el total del PIB a precios de mercado. En 1985, este indicador reflejaba un volumen del 400 % del PIB, y en 2003 del 670%.

Con respecto al resto de sectores o ramas de actividad de la economía nacional, podemos comparar su peso a través de la Contabilidad Nacional del Banco de España, que nos muestra que el Valor Añadido Bruto a precios corrientes de la Intermediación financiera (el sector financiero), supone aproximadamente el 5,3% (media entre 1995 y 2002), de la economía.

¹ José Luís García Delgado, 1999. *España, economía: ante el siglo XXI*.

² Entidades pertenecientes al Sector Financiero según el RD 1343/1992 por el que se desarrolla la Ley 13/1992 de Recursos propios y supervisión en base consolidada de las Entidades Financieras.

Tabla 1: El peso del sector financiero en la economía española

Ramas de actividad	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001(P)	2002(P)	2003(A)
1. Agricultura, ganadería y pesca	18.630	21.901	22.468	22.329	21.194	21.758	21.117	21.472	21.177
2. Energía	16.514	17.329	17.921	18.179	18.619	19.453	20.353	20.533	20.806
3. Industria	76.631	77.687	82.196	86.612	90.238	93.702	95.586	96.178	97.390
4. Construcción	31.876	31.434	32.128	34.448	37.390	39.654	41.756	43.931	45.802
5. Servicios de mercado	216.163	218.429	226.610	235.277	243.990	255.604	266.338	270.318	274.941
<i>Intermediación financiera</i>	23.208	21.998	23.089	23.987	22.895	24.988	27.972	26.961	
Intermediación financiera	18.936	17.466	18.591	19.335	18.795	20.377	22.883		
Seguros y planes de pensiones	2.414	2.659	2.383	2.256	1.670	2.268	3.090		
Actividades auxiliares	1.858	1.873	2.115	2.396	2.430	2.343	1.999		
6. Servicios de no mercado	62.537	63.453	64.893	66.532	68.659	71.370	73.456	75.423	77.899
SIFMI	-18.835	-17.259	-17.633	-17.468	-16.615	-17.888	-20.961	-19.451	-18.822
VALOR AÑADIDO BRUTO A PRECIOS BÁSICOS	403.516	412.974	428.583	445.909	463.475	483.653	497.645	508.404	519.193
Impuestos netos sobre los productos	34.271	35.483	37.930	40.876	43.871	46.038	46.851	48.247	51.363
- IVA que grava los productos	23.282	24.172	25.261	26.414	28.463	29.906	30.586	31.288	
- Impuestos netos sobre importaciones	843	743	791	880	939	1.002	1.012	1.009	
- Otros impuestos netos sobre productos	10.146	10.568	11.878	13.582	14.469	15.130	15.253	15.950	
PRODUCTO INTERIOR BRUTO A PRECIOS DE MERCADO	437.787	448.457	466.513	486.785	507.346	529.691	544.496	556.651	570.556

(P) Estimación provisional

(A) Estimación avance

Unidad: millones de euros

Fuente: Contabilidad Nacional de España

3. EL PASADO RECIENTE DEL SECTOR FINANCIERO

El cambio de milenio ha traído complicaciones extras para este sector, en el que han confluído las crisis geográficas de zonas de especial influencia como la zona Euro o Latinoamérica y las crisis de otros sectores como el caso de las empresas tecnológicas y “Punto Com”, con la propia reestructuración y concentración que desde hace tiempo y de forma continua vive el sector financiero español afectado además por las caídas de los mercados financieros a nivel mundial. Para hacer frente a esta tempestad de cambios y dificultades, nuestro sector financiero solo ha contado con el salvavidas de una economía nacional que pese a todo, se ha comportado bien, y de la inesperadamente alta aportación del sector de la construcción y la vivienda que ha permitido capear el temporal a una parte importante del sector financiero gracias a los créditos hipotecarios. Analizamos a continuación la distinta incidencia que cada uno de estos factores a tenido en los tres subsectores en que hemos dividido el sector financiero.

En los últimos años la economía nacional en su conjunto ha aumentado su exposición al entorno europeo. El proceso político de convergencia que finalizó con la entrada en la Unión Europea, la adopción de la moneda y la política monetaria común, ha aumentado el grado de dependencia de nuestra economía de la del resto de países de la Unión. Ahora compartimos política monetaria y tipo de interés del dinero con países más fuertes que nosotros y cuyo ciclo económico va desacompañado respecto al nuestro. Esta política monetaria común que en momentos en los que la economía europea ha sido recesiva ha supuesto la disminución de los tipos de interés, junto con la convergencia normativa que en el sector financiero (como en otros), está orientada a aumentar la competencia, permitir la entrada de compañías europeas y reducir el proteccionismo, ha generado un mayor nivel de competencia que ha provocado a su vez la caída de los márgenes para las entidades de crédito y ha obligado a éstas a hacer un esfuerzo de modernización que les permita competir y mantener las ventajas de su posicionamiento respecto a las entidades entrantes en el mercado.

La crisis en Latinoamérica se ha debido a la inestabilidad económica y política de determinados países especialmente durante 2001 y 2002. Las crisis más influyentes han sido las de Argentina y Brasil, por ser estos dos de los cuatro países de la zona con mayor tamaño del sector bancario junto con México y Chile. La crisis de estos países y la depreciación de sus respectivas monedas, afectó más directamente al subsector de entidades de crédito que al resto, por ser aquél el que realizó mayores esfuerzos por introducirse en esta área a través de la adquisición de entidades bancarias locales y de fuertes inversiones en ellas. No obstante, hay que decir que pese al daño sufrido en el pasado reciente, se mantienen las expectativas de fuerte crecimiento a largo plazo para la zona y ya en los últimos años comienzan a obtenerse resultados positivos.

Es igualmente en el subsector de entidades de crédito donde el proceso de reestructuración y concentración está resultado mayor. Así por ejemplo, ocho de los grupos bancarios de mayor tamaño en 1987, hoy están agrupados en tan solo dos: BSCH y BBVA. Este proceso, aunque beneficioso y necesario para hacer frente a la internacionalización de la economía española y al aumento de la competencia, a través de o bien la mejora de la productividad, la eficiencia y la

reducción de costes o bien ganando tamaño y negocio³, ha requerido y requiere necesariamente tomar decisiones difíciles como asumir los costes de ajustar estructuras y plantillas duplicadas, eliminar oficinas o aumentar las prejubilaciones, lo que tal vez para alguna de estas entidades afectadas no han llegado en el mejor momento.

Por otra parte y con respecto al subsector asegurador, la estabilidad típica del mismo se ha visto reflejada en la tranquilidad (relativa) con la que ha atravesado este periodo reciente. Su actividad mucho menos expuesta a factores internacionales, se ha visto favorecida por el crecimiento sostenido de la economía nacional. Como resultado, el volumen de primas brutas de Seguros creció en España cerca del 30% entre 1999 y 2003⁴, a pesar de que en 2003 se produjo un cierto retroceso fundamentalmente por la finalización del proceso de exteriorización de compromisos por pensiones. No obstante y pese a los datos y la relativa calma reseñada, este subsector no ha estado exento de cambios que, aunque en menor medida y con menor virulencia que en las entidades de Crédito, han dado como resultado un importante nivel de concentración de las entidades del mismo por el que las 5 entidades de mayor tamaño (menos del 2% de las entidades del sector), acumulan más del 20% del volumen de primas⁵, o la fuerte y creciente penetración de entidades aseguradoras extranjeras en el mercado asegurador nacional.

Pero el factor que seguramente más a repercutido en el sector financiero ha sido la crisis a nivel mundial de los mercados financieros. Esta crisis ha afectado a todo el sector financiero aunque no del mismo modo. Si bien las entidades de crédito y las aseguradoras con negocios más estables y con mayores posibilidades de diversificación, han podido reorientar sus esfuerzos comerciales en busca de otras alternativas de negocio como los créditos hipotecarios, las remesas de emigrantes, los depósitos o en el caso de las aseguradoras, aumentando el volumen de negocio con seguros de ramas en auge como el automóvil o la vivienda para minimizar el impacto de la crisis en sus cuentas de resultados, las entidades que actúan o intermedian en los mercados financieros, se han visto golpeadas directamente en su negocio principal sin apenas margen de maniobra con que esquivar dicho impacto.

En los últimos diez años, los mercados financieros mundiales han pasado dos crisis importantes. La primera fue la de 1997, en la que la crisis fue expandiéndose de área geográfica en área geográfica desde Asia, hasta Latinoamérica pasando por Rusia, hasta alcanzar el nivel de crisis mundial.. La segunda y más reciente crisis ha sido la producida por el llamado pinchazo o burbuja tecnológica en la que tras un periodo de fuerte crecimiento, con desmesuradas expectativas sobre las nuevas tecnologías, Internet y las compañías “punto com” cuya valoración se alejó de forma hoy increíble de su precio real, acabó explotando en marzo de 2000. Desde entonces, los mercados financieros mundiales han atravesado tres largos años de caídas en los que los índices traspasaban suelo tras suelo y de la que solo a partir del 2003 hemos comenzado a recuperarnos. El mercado financiero español no ha sido una excepción y naturalmente la bolsa se desplomó arrastrada por el resto de bolsas mundiales. El índice IBEX de las 35 Compañías de mayor capitalización bursátil de la bolsa española paso de valer 12.816 enteros el 6 de marzo de 2000, a 5.364 enteros el 10 de septiembre de 2002.

Gráfico 1: Evolución del IBEX 35 desde 1996 hasta la actualidad.



Fuente: Invertia.com (<http://www.invertia.com/mercados/indices/graficos.asp?idtel=IB011IBEX35&TipoPeriodo=8>)

³ Se han indicado los dos objetivos principales que las entidades bancarias pretenden alcanzar con las fusiones, según indica Ignacio Fuentes Egusquiza “Un análisis de las fusiones bancarias recientes (1997-2000) en España”, Boletín Económico, Banco de España, julio -agosto 2003,

⁴ Seguros y Fondos de Pensiones, PRINCIPALES DATOS ECONÓMICOS DEL SECTOR ASEGURADOR Informe 2003 Capítulo IV <http://www.dgsfp.mineco.es/docs/internet/informe2003/CAP%20IV%20INSPECCION.pdf>

⁵ Seguros y Fondos de Pensiones, PRINCIPALES DATOS ECONÓMICOS DEL SECTOR ASEGURADOR Informe 2003 Capítulo IV <http://www.dgsfp.mineco.es/docs/internet/informe2003/CAP%20IV%20INSPECCION.pdf>

Podemos imaginar la incidencia de este único hecho sobre las entidades del mercado de valores (sociedades y agencias de valores, entidades gestoras de instituciones de inversión colectiva, etc.), con un simple análisis de las dos principales fuentes de ingresos de estas entidades: por una parte de comisiones por operaciones realizadas y por otra, las comisiones sobre el patrimonio gestionado. Con respecto al volumen de operaciones de intermediación, cayó notablemente cuando el miedo y la incertidumbre de buena parte de los inversores redujo y desplazó las inversiones hacia otros activos menos arriesgados o bien a otros sectores como el sector inmobiliario donde las expectativas de ganancias han sido mayores en estos últimos años. Con respecto al patrimonio gestionado, los índices de todas las bolsas ponen de manifiesto la caída de esta variable que determina la segunda fuente de ingresos reseñada.

En resumen, podemos decir que la incidencia de los distintos factores descritos sobre el sector financiero ha tenido diferente repercusión sobre cada subsector, de forma que mientras los subsectores crediticio y asegurador han superado la crisis financiera de los últimos años con reducciones en sus beneficios pero sin llegar a tener pérdidas salvo en puntuales excepciones, la crisis ha sido mucho más profunda en las entidades cuya actividad se centra en los mercados financieros, que por primera vez en su historia vieron disminuidas sus ganancias y de forma significativa especialmente durante el bienio 2001-2002.

4. COMO HAN AFRONTADO EL CAMBIO LAS ENTIDADES DEL SECTOR

A grandes rasgos, la crisis y los cambios en el sector han precisado importantes decisiones por parte de los altos directivos del sector. Así, desde el punto de vista de las inversiones, ha sido necesario paralizar entre 2001 y 2003 los procesos de expansión de las entidades de crédito por Latinoamérica o Europa. Desde el punto de vista de los gastos, La concentración del sector ha llevado a la reestructuración de las redes comerciales fusionadas, provocando el cierre de oficinas, el despido de una media de 4.000 empleados de banca al año⁶ y un número importante de prejubilaciones, con lo que se ha buscado reducir costes y aumentar la eficiencia bancaria (entendida como la disminución de los costes de explotación respecto de los ingresos ordinarios). En cuanto a los ingresos y ventas, ha sido necesario agudizar el ingenio y buscar nuevas líneas de negocio con productos alternativos a los productos de inversión tradicional en los mercados financieros. De este modo, se ha potenciado la banca por Internet, tratando de ofrecer un canal de comunicación más corto con el cliente, con un coste de mantenimiento más barato y que ofrece ventajas para el cliente en tarifas y servicios. Igualmente se han potenciado los departamentos de Marketing y el empleo de potentes tecnologías como las aplicaciones de CRM (Customer Relationship Management), con los que conocer mejor a los clientes y adaptar la oferta de productos a sus características, la integración de sistemas de gestión empresarial ERP (Enterprise Resources Planning), o la implantación de aplicaciones informáticas que automaticen las operaciones de los back office. Igualmente, se han mejorado los productos ofrecidos en dos sentidos. Por una parte se han flexibilizando sus características eliminando rigideces y adaptándolos a las necesidades de los clientes (por ejemplo alargando la duración de las hipotecas), y por otra parte se han diversificado los productos ofrecidos buscando líneas de negocio más rentables y en auge como los créditos hipotecarios, las remesas de pagos para inmigrantes, los fondos de inversión y Planes de pensiones garantizados o los fondos de gestión alternativa de los que comienza a hablarse en España por primera vez. Todo esto ha tenido que llevarse a cabo en un marco de alta competencia que ha obligado a bajar las comisiones de los productos financieros y a mejorar el servicio y la información a los clientes.

Pero ¿se han tomado medidas de control y mejora de la gestión global en estas entidades?. Es cierto que en general y como se ha visto los directivos del sector han dado pasos esenciales y necesarios para superar la crisis, ahorrar costes o mejorar la eficiencia y la competitividad, pero estas medidas no son en absoluto incompatibles con el establecimiento de Sistemas de Gestión más completos o integrados cuya aplicación creemos que habría supuesto mejoras importantes para estas entidades o sus principales ámbitos. Algunos de estos sistemas de gestión llevan años empleándose en otros sectores con indudable éxito como es el caso de la aplicación de las normas ISO 9000, que son seguramente las más extendidas de todas por abordar aspectos generales y aplicables a todo tipo de entidades. Por esta razón y tratando de no ser demasiado ambiciosos, nos centraremos exclusivamente en el análisis de la implantación y aplicación de estas normas entre las entidades financieras españolas, obviando otros sistemas de Gestión más exigentes y que podríamos considerar un escalón posterior a las normas ISO 9000, como por ejemplo las EFQM o SEIS SIGMA.

5. UNA APROXIMACIÓN A LAS NORMAS ISO 9000: 2000

Entendiendo la calidad como un conjunto de cualidades que permiten a una organización responder a los requisitos esperados por los clientes, podemos definir las normas ISO 9000 como un conjunto de normas creadas por la ISO (Internacional standard Organization), para asegurar la calidad de las organizaciones y por tanto para incidir en la capacidad de dichas organizaciones para responder a los requisitos de los clientes. Aparecieron por primera vez en 1987 teniendo como punto de partida inicial una norma estándar británica (BS). No obstante su difusión se generalizó a partir de su versión de 1994, pensada fundamentalmente para empresas de producción industrial. Finalmente y tras haber alcanzado un gran éxito de implantación en todo el mundo, en diciembre de 2000, se emitió la versión actualizada y mejorada de estas normas en la denominada ISO 9000: 2000, con modificaciones importantes que favorecen su aplicación en el sector de servicios.

⁶ Datos de la Asociación Española de Banca.

Las normas ISO del 2000, también conocidas como la “Familia de normas ISO 9000”, está compuesta fundamentalmente por 3 normas que se complementan:

- ISO 9000: 2000 - Sistemas de Gestión de la Calidad - Fundamentos y Vocabulario,
- ISO 9001: 2000 Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos,
- ISO 9004: 2000 Sistemas de Gestión de la Calidad - Recomendaciones para llevar a cabo la mejora

Mientras la primera es una introducción aclaratoria, la segunda, la ISO 9001, es la principal ya que en ella se concretan los requisitos que deben satisfacerse para asegurar la calidad. Deriva y agrupa las antiguas normas ISO 9001, 9002 y 9003 de la versión de 1994 y es además la única norma de la familia sobre la que puede obtenerse una Certificación. Por su parte la ISO 9004, Proporciona directrices para la mejora continua y aunque no puede certificarse va más allá de la 9001: 2000.

6. GRADO DE CERTIFICACIÓN DEL SECTOR FINANCIERO SEGÚN NORMAS UNE EN ISO 9001:2000⁷

Como se ha dicho, las normas ISO 9000 no son certificables, sino que solo lo es la ISO 9001 que es la que establece los requisitos y exigencias que las organizaciones deben cumplir para ser certificadas. Es por tanto sobre el nivel de certificaciones en esta norma sobre el que se tomarán los datos necesarios y se realizará un breve estudio que nos permita conocer la situación de partida en cuanto al grado de certificación de estas normas en el sector financiero. Para ello se han tenido en cuenta únicamente los datos de Entidades Certificadas por las dos principales entidades Certificadoras de España: AENOR Y BUREAU VERITAS, que en su conjunto han certificado más de 20.162 ámbitos por las normas UNE EN ISO 9001:2000 (13.604 y 6.558 respectivamente), lo que representa aproximadamente el 60% de las certificaciones realizadas en España.

Tabla 2: Entidades certificadas en el sector financiero por AENOR Y BUREAU VERITAS

TIPO DE ENTIDAD	TOTAL ENTIDADES	Nº ENTIDADES CERTIFICADAS			
				TOTAL	TOTAL %
ENTIDADES DE CRÉDITO	207	22	4	26	12,56%
ASEGURADORAS Y GESTORAS FP	891	24	4	28	3,14%
GESTORAS IIC	117	2	0	2	1,71%
SOCIEDADES Y AGENCIAS DE VALORES	103	1	0	1	0,97%
TOTAL	1318	49	8	57	4,32%

Fuente: Elaboración propia con datos de los registros de entidades de la CNMV (para las Sociedades y Agencias de valores y las Gestoras de IIC), Banco de España (entidades de crédito) y Dirección general de Seguros y Fondos de Pensiones (para las aseguradoras y Gestoras de Planes y Fondos de Pensiones). Los datos sobre entidades certificadas proceden de AENOR (www.aenor.es) y Bureau Veritas.

Con el fin de distinguir y conocer el nivel de certificación en cada tipo de entidad, se ha querido diferenciar en cuatro grupos principales de entidades lo que permite a la vista de los datos y en concreto del dato de “porcentaje total” por tipo de entidad, ver que, efectivamente el grado de certificación es muy diferente en función del tipo de entidad financiera de que se trate. Así mientras las entidades de crédito y las aseguradoras muestran niveles altos de certificación, ésta es casi imperceptible en las Sociedades y Agencias de valores o en las entidades Gestoras de IIC.

Las 57 entidades del sector financiero que tienen al menos un certificado de calidad ISO 9001 (datos de AENOR Y Bureau Veritas), representan apenas algo más del 4% del conjunto de entidades del sector, un porcentaje que puede considerarse bajo.

Pero es comparando el dato de ámbitos certificados en el sector financiero con respecto al número total de ámbitos certificados por las dos entidades mencionadas, donde el resultado es más llamativo: en total, AENOR y Bureau Veritas han certificado 79 ámbitos en el sector financiero, lo que comparado con los más de 20.000 ámbitos certificados según las normas UNE EN ISO 9001:2000, por ambas entidades certificadoras, apenas representa el 0,4 % del total, lo cual es un porcentaje muy alejado del 5,3% que es el peso antes visto que el sector financiero tiene respecto al VAB de la economía española.

⁷ Las normas UNE EN ISO 9000: 2000 son las normas ISO 9000, Adaptadas, aplicables y vigentes en la actualidad en España

7. POR QUÉ NO SE HA APLICADO LA NORMA ISO 9000 EN ESTE SECTOR

A la vista de los datos de la tabla 2, en la que hemos analizado el muy distinto porcentaje de certificación existente en cada subgrupo del sector financiero, no podemos responder a esta pregunta sin tener en cuenta las particularidades de cada uno de estos subgrupos analizados, he incluso dado que dentro de las entidades de crédito sí parece existir un volumen alto de entidades certificadas, parecería razonable referir la pregunta de “¿por qué no se ha aplicado la norma ISO 9000?”, al resto de entidades del sector y especialmente a las que operan exclusivamente en los mercados financieros. Sin embargo el hecho de que en un mismo sector coexista un tipo de entidades con un nivel razonable de certificación junto con otros que lo están en menor medida o incluso muy insuficientemente, nos será útil para responder a la pregunta formulada.

Como primer punto de nuestro análisis, podemos relacionar el grado de certificación con la madurez de las distintas actividades del sector. Así tenemos por una parte entidades que realizan actividades más maduras como los bancos, las cajas de ahorros o las entidades aseguradoras, donde sí se han aplicado y certificado las normas ISO, frente al subsector de entidades que operan en los mercados financieros, donde son pocas las entidades certificadas y cuya actividad es mucho más reciente y tiene por tanto bastante menos arraigo y tradición en nuestro país. Mientras las primeras, con más experiencia y años de actividad han atravesado ya antes por periodos difíciles y similares en profundidad y duración a la última crisis financiera, para las segundas (las entidades cuya actividad se centra en los mercados financieros), ésta ha sido la primera ocasión en su corta historia en la que ven disminuir notablemente sus beneficios⁸ e incluso en la que muchas de ellas han entrado en pérdidas de las que aun hoy no han conseguido salir⁹. Hay que tener en cuenta que con relación a la madurez de la actividad, la actividad en los mercados financieros ha sido hasta hace poco una actividad en fase expansiva o de crecimiento, donde la demanda ha sido siempre creciente y mayor que la oferta existente lo que hasta el inicio de la crisis permitió sobrevivir a muchas entidades que ni siquiera se habían planteado dudas sobre la eficiencia o ineficiencia de sus sistemas productivos. En este sentido la crisis ha puesto a prueba a estas empresas y se ha llevado por delante a aquellas que no han sabido mantener su competitividad en momentos en los que se ha conjugado un aumento notable de la oferta por la entrada en el mercado de un número importante de nuevas entidades que ofrecían servicios de inversión (como consecuencia fundamentalmente de la bonanza de finales de los 90 y la entrada en la Unión Europea) y la súbita y drástica caída de la demanda que se produjo al inicio de la crisis y se mantuvo hasta mediados de 2003.

El segundo aspecto, muy relacionado con el grado de madurez de la actividad, al que nos vamos a referir, es el de la cualificación y experiencia de los directivos de las entidades que actúan en los mercados financieros. Puede decirse que una parte importante de estos directivos, son técnicos expertos en actividades específicas de los mercados financieros que, al prosperar en las entidades donde realizaban su actividad, han acabado reconvertidos en directivos de estas compañías que, en los años previos a la crisis crecieron desordenadamente. No obstante y sin dejar de reconocer el merito de estos directivos, en general se ha percibido en muchos casos, falta de las habilidades, experiencia y formación propias de la gerencia en aspectos que van mucho más allá de la mera actividad técnica en los mercados financieros y que como consecuencia de la bonanza existente hasta el año 2000, no se habían planteado ni visto como relevantes y necesarias.

Cuando estos Gestores, han tomado medidas con las que afrontar la crisis, han buscado soluciones drásticas y tradicionales como las que ya se han citado anteriormente, que están más pensadas para resolver crisis puntuales y transitorias mediante la modificación del resultado final de la actividad (los productos o servicios ofrecidos básicamente), o ajustando las partidas del balance y cuenta de resultados (fundamentalmente reduciendo gastos), de la forma más rápida posible, pero sin prever ni plantear medidas más profundas que afecten al método de trabajo, al control sistemático de la actividad y al aprovechamiento real y eficiente de procesos de apoyo, como por ejemplo la gestión de recursos y recursos humanos, la determinación del grado de satisfacción y los requisitos del cliente, control de compras y proveedores o sistemas de control de no conformidades.

En tercer lugar y muy relacionado con el punto anterior, citamos la percepción que en una parte importante del sector se tiene sobre las normas de Calidad en general y sobre la certificación de las mismas en particular. En este sentido podemos decir que la edición de las normas ISO 9000 de 1994, aunque eran aplicables a todo tipo de entidades, empleaban un lenguaje orientado a la “producción” y no a la “prestación de servicios” y en ellas el peso otorgado al soporte documental de toda actividad era muy importante. Ese hecho junto con la ya citada falta de experiencia en la materia de los directivos de muchas de las empresas de Servicios de Inversión, la sensación existente de que no hacía falta mejorar la forma y métodos de trabajo y donde la eficacia era más importante que la eficiencia, llevó a la idea muy difundida de que se trataba de un sistema innecesario, demasiado burocrático, que no aportaba valor a los procesos y que ralentizaba la capacidad de respuesta al entorno cambiante. De este modo y sin la imprescindible implicación de la Dirección, es natural que no se Creyese en la necesidad de implantar y Certificar sistemas de Gestión de la Calidad

El coste de implantación es el cuarto aspecto que citamos. Si antes de la crisis, con crecimiento continuo de la actividad, no tenía sentido asumir el coste percibido como innecesario de implantar un sistema de Gestión de la Calidad, al llegar la crisis y afectar tan de lleno a las entidades del sector, no parecía el momento más adecuado para asumir un nuevo gasto de tiempo y recursos cuando además no se tenía confianza en estos sistemas; En tiempo de crisis lo urgente muchas veces no ha dejado ver lo importante.

⁸ Datos de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV).

⁹ Como ejemplo de este hecho, según “Datos individuales de las Sociedades y Agencias de Valores” publicado por la CNMV a diciembre 2004, puede verse que a esa fecha, el 25% de dichas entidades tenía resultados negativos antes de impuestos.

El siguiente factor - el quinto -, viene a agravar al anterior. Se refiere al tamaño de las entidades. En este sentido puede afirmarse que en términos generales las entidades de crédito y las aseguradoras, tienen mayor tamaño en todos los sentidos que las entidades que actúan en los mercados financieros y por tanto pueden asumir con mayor facilidad el coste de tiempo y recursos necesario para implantar un sistema de Calidad. Tradicionalmente esto se ha reflejado según la opinión de algunas consultoras en que es habitual que sean las entidades de mayor tamaño las primeras en certificarse, para dar paso luego al resto de entidades ya que en muchos casos estas no desean asumir nuevos costes hasta que no lo consideran absolutamente necesario. Así por ejemplo es habitual que en sectores como el de automoción, los grandes fabricantes exijan a sus proveedores certificados de calidad, lo que obliga a estos proveedores a certificar sus productos o servicios. En general este fenómeno no se da de momento entre las entidades del sector financiero.

Finalmente nos referiremos como sexto factor, a la estructura y regulación de las entidades del sector financiero. A este respecto queremos destacar como la legislación puede afectar en dos sentidos bien distintos: por una parte, mientras las normas ISO tratan de aplicar una visión por procesos de la actividad de las empresas, la regulación del sector financiero y sobre todo la que afecta a las entidades de servicios de inversión, tiende a establecer ciertas compartimentaciones que en la práctica dificultan la visión por procesos y suponen asumir ciertas ineficiencias como duplicidad de funciones en distintas áreas, límites a la transmisión de cierta información (“murallas chinas”), separación estricta de entidades según su actividad, etc. Por el contrario y en segundo lugar, la limitación a la distribución de beneficios que por ley afecta a las Cajas de ahorros y que las obliga a destinar sus beneficios a obra social, ha permitido a estas entidades acumular recursos suficientes como para asumir sin esfuerzo los costes de la Certificación, de forma que es en estas entidades donde mayor aplicación de certificaciones de la norma UNE EN ISO 9001: 2000 se han dado. Así, de las 207 entidades de crédito existentes en el registro del Banco de España, la mitad aproximadamente son Cajas de Ahorros (107), y entre ellas existen 29 ámbitos certificados que se reparten entre 19 Cajas de Ahorros. Por tanto, existe casi un 18% de Cajas de Ahorro con al menos un Certificado de Calidad ISO 9001:2000 lo que supone un porcentaje muy superior al grado de certificación del resto de entidades del sector financiero.

8. QUÉ PUEDEN HACER LAS NORMAS UNE EN ISO 9000: 2000 POR LAS ENTIDADES QUE OPERAN EN LOS MERCADOS FINANCIEROS

La revisión de las normas ISO 9000 en diciembre del año 2000, supuso una mejora considerable de su versión previa de 1994. Esta nueva versión es fruto del trabajo de revisión continua por parte de múltiples comités de diferentes sectores, integrados por representantes de más de 27 países. Este hecho y la realidad de que las normas ISO 9000 son empleadas en más de 70 países de todo el mundo, nos dan una idea de la vigencia y aplicabilidad de sus postulados, que además proceden en gran medida de los principios tradicionales de la Calidad ya asumidos en la historia del Management como necesarios. La actual versión de estas normas aporta una simplificación formal de su anterior versión en cuanto a los requisitos se refiere al agrupar tres normas en la ISO 9001:2000, pero sobre todo aporta una serie de mejoras que facilitan su adopción por organizaciones de todo tipo y sectores e incluso por la Administración Pública. Las nuevas normas son menos burocráticas que sus predecesoras ya que reducen el nivel de exigencia documental existente anteriormente, e inciden en la gestión por procesos, la necesidad de la mejora continua., la implicación de la Dirección y sobre todo el incremento en el grado de compromiso de la organización con los requisitos del Cliente.

En conjunto, la aplicación de estas normas, supone una gran cantidad de ventajas para las organizaciones que realizan el esfuerzo que su aplicación requiere, y a las que no son ajenas las entidades del sector financiero que así lo hacen. Los principales beneficios para estas entidades son los siguientes:

- Reducción de rechazos e incidencias en la producción o prestación del servicio¹⁰. Las normas ISO 9000, requieren el control de las no conformidades y su eliminación antes de que lleguen al cliente final. Para ello, en vez de dictar especificaciones para el producto final, ISO 9000 se centra en la forma en que se producen los bienes y servicios desde que son diseñados y planificados. Además se establecen mecanismos de control en cada fase productiva que lo requiere, lo que garantiza la entrega en condiciones controladas a las sucesivas fases del proceso o bien la detección de las incidencias en el momento en que se producen.

Igualmente se establecen mecanismos de revisión continua, pruebas y verificación para garantizar que todos los productos y servicios cumplen con los requisitos del cliente y se entregan de manera consistente (fiable) y a tiempo.

Es más, para apoyar el correcto funcionamiento de los procesos, se aplica la mejora continua que busca la detección de los problemas antes de que estos se produzcan de manera que se ahorren los costes y la pérdida de tiempo de repetir o rehacer tareas erróneas.

- Aumento de la productividad y la eficiencia. Como consecuencia de la aplicación de las normas ISO, se produce una reorientación de la actividad hacia la consecución de los objetivos de la empresa. Pierde importancia el enfoque departamental en el que se generaban problemas como la preocupación exclusiva por alcanzar los objetivos del departamento, los conflictos de autoridad sobre determinadas fases productivas, la creación de zonas “ciegas” de las que

¹⁰ William E. Deming, dijo con respecto a la tolerancia a los servicios deficientes: “Necesitamos una nueva religión en la cual los errores y el negativismo sean inaceptables”, 2000, *Out of the Crisis. Ed. Rustica*

nadie se hace responsable, y en general la pérdida de la visión de conjunto. El enfoque de gestión por procesos facilita la aportación de valor de los procesos de apoyo al proceso principal y el control y conocimiento de las relaciones de causalidad de los mismos y de cada tarea. De este modo se facilita la revisión y la mejora continua, eliminando las tareas superfluas que no aportan valor y asignando y ajustando a cada proceso y en cada momento únicamente los recursos necesarios.

- Mayor compromiso con los requisitos del cliente. El sistema está pensado para que todo output que se genere en la organización tenga como punto de partida los requisitos del cliente. De este modo y teniendo en cuenta que es el cliente quien de verdad juzga a la empresa, se tienen en cuenta sus deseos desde el primer momento (desde la planificación), y así se evita producir bienes o servicios que no generan valor al cliente (el cliente no los quiere), y que por tanto no responden a sus necesidades. Entre las entidades del sector financiero, una aproximación a este fenómeno sería la determinación del perfil de riesgo del cliente, para saber qué clase de producto se le debe ofrecer y evitar riesgo de insatisfacción y pérdida del cliente. Si este tipo de controles se hubiesen aplicado antes de la crisis, tal vez la imagen que las entidades de servicios de inversión han dado en los años recientes no sería tan baja.

- Mejora continua. Mejorar no es fruto de una acción puntual. Hoy en día se asume que lo verdaderamente importante para cualquier actividad empresarial no es obtener beneficios puntuales sino mantenerse en el negocio. Ese propósito de mantenimiento no es resultado de una acción brillante y puntual sino que requiere perseverancia y constancia en el propósito de mejorar, ya que además “existe siempre una manera mejor de hacer las cosas”. Esta mejora no solo debe afectar a los productos ofrecidos sino que debe afectar a los sistemas o métodos de trabajo ya que difícilmente se pueden alcanzar nuevas metas con los mismos métodos.

- Sistematización de actividades y documentación de las mismas. Documentando un proceso y sus tareas se comparte el conocimiento sobre la misma entre los miembros de la organización, se facilita su realización y se ahorra tiempo en trabajos rutinarios. Además es fundamental para controlar los procesos que se utilizan para desarrollar los productos o servicios y como punto de partida para revisiones posteriores.

En resumen, la adopción de los requisitos que establece la norma ISO 9001: 2000 por parte de una organización del sector financiero, así como de las recomendaciones establecidas en la ISO 9004: 2000, no asegura el éxito de la organización, pero si suponen la imposición de una disciplina para consigo mismo y un compromiso con los clientes que a medio plazo permitirá a la organización trasladar las buenas prácticas en sus procesos y actividades hasta los resultados y el balance de las organizaciones. La aplicación de estas normas en el sector financiero habría ayudado a asimilar los cambios y la evolución sufrida en el sector, ya que como se ha demostrado en otros sectores y organizaciones, unas y otras medidas no son incompatibles. Así por ejemplo, la aplicación de los requisitos de la Norma UNE EN ISO 9001: 2000, habría contribuido a una mejor aplicación y adaptación de las nuevas tecnologías que sí se han aplicado con profusión en el sector, ajustando su aplicación con los requisitos y expectativas definidas por los clientes, mejorando el control y las revisiones para asegurar su correcto funcionamiento y la obtención de los resultados deseados. Igualmente se habría conseguido un mayor control y eficiencia de los recursos empleados en cada proceso y se habría garantizado su idoneidad. Aunque ya es tarde para saberlo, creemos que la aplicación de las normas ISO 9000 en el sector financiero habría ayudado a evitar o al menos mitigar los problemas que las organizaciones del sector y especialmente de las entidades que actúan en los mercados financieros han sufrido como consecuencia de la crisis reciente. Tal vez ahora que la situación se ha estabilizado, es el momento de aprender de los errores del pasado y reconocer que sí había y hay posibilidades de mejorar.

BIBLIOGRAFÍA

- José Luis García Delgado, 1999. *España, economía: ante el siglo XXI*.
- RD 1343/1992 por el que se desarrolla la Ley 13/1992 de Recursos propios y supervisión en base consolidada de las Entidades Financieras.
- Ignacio Fuentes Egusquiza *Un análisis de las fusiones bancarias recientes (1997-2000) en España*, Boletín Económico, Banco de España, julio -agosto 2003,
- Seguros y Fondos de Pensiones, *Principales datos económicos del sector asegurador*. Informe 2003 Capítulo IV
- William E. Deming, 2000, *Out of the Crisis*. Editorial Rustica.
- ISO 9000: 2000 - Sistemas de Gestión de la Calidad - Fundamentos y Vocabulario,
- ISO 9001: 2000 Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos,
- ISO 9004: 2000 Sistemas de Gestión de la Calidad - Recomendaciones para llevar a cabo la mejora