

# **Resurrección de las filiales bancarias, pero sin estabilidad del lugar de trabajo**

Informe preparado para el UNI Finanzas



Level 12  
330 Collins Street  
Melbourne Victoria 3000 Australia

Telephone: +61 3 9613 0930  
Facsimile: +61 3 9613 0900  
[info@melbournecentre.com.au](mailto:info@melbournecentre.com.au)

## **Resumen ejecutivo**

En el transcurso de los años los bancos redujeron sucursales y personal de manera significativa y reclasificaron en un nivel inferior el cometido y la situación profesional de los directores de sucursales bancarias. Aunque la desregulación financiera, el cambio tecnológico y el aumento de la competencia contribuyeron a esta tendencia, los bancos también tenían una idea completamente errónea de que los clientes estarían de acuerdo en aceptar un modelo de funcionamiento en el que las relaciones personales directas quedasen minimizadas. Sufrió la reputación de los bancos, al igual que el prestigio de los directores de sucursales, cuyo papel había sido cambiado para pasar a ser directores operacionales y líderes de ventas, sin la autoridad decisoria de los años precedentes.

En los últimos años, los bancos australianos (que también dominan el mercado neozelandés) se retiraron algo de esta estrategia. Los méritos, así como la necesidad, de un enfoque de relaciones con respecto a la finaza, complementado, en lugar de suplantado, por un enfoque basado en las transacciones electrónicas, ahora parece estar bien reconocido. Hay indicios de que el número de sucursales se ha estabilizado, así como la mayor delegación de autoridad decisoria financiera a los directores de sucursales.

Ahora bien, esta experiencia habrá cambiado permanentemente los mercados laborales internos en los bancos. Hay menos seguridad del empleo y más oportunidades de progresión en la carrera al cambiarse a otro banco. Se pone mayor énfasis en títulos académicos, concentrándose la formación interna en capacidades específicas, más que en capacidades generales de carácter financiero. Las estructuras salariales cambiaron en consecuencia. Las oportunidades de empleo también se han visto afectadas por los cambios en curso en cuanto los métodos de proveer servicios financieros, incluidos la externalización, la subcontratación, las consultas y las franquicias. Mientras que el número de empleados en bancos ha disminuido, el número de personas individuales que negocian con bancos sobre la provisión de servicios laborales mediante tales acuerdos parecer seguir aumentando. Estos cambios generan oportunidades y desafíos para los sindicatos.

## **Introducción**

Desde principios de los años 1990, los bancos de Australia y Nueva Zelanda redujeron el empleo y el número de sucursales de manera significativa, a pesar de que la importancia de los bancos, medida (por ejemplo) por haberes bancarios relacionados con el PIB aumentó durante ese período. Estas tendencias tuvieron un impacto considerable en la clientela y en los empleados bancarios, y suscitó gran interés e inquietud públicos. Las investigaciones gubernamentales<sup>i</sup> resultantes se concentraron ante todo en reducciones del acceso a servicios bancarios a las comunidades rurales, pero las consecuencias para los empleados bancarios y para la evolución de la carrera en el sector también han sido profundas.

La experiencia de los años 1990 se asoció con algunos cambios espectaculares que afectaron a los mercados bancarios en Australia (y a nivel mundial). Estos incluyeron la desregulación bancaria, los rápidos progresos tecnológicos y de telecomunicaciones, el aumento de la competencia, cambios estructurales en los mercados bancarios, y tendencias demográficas emergentes (y las exigencias resultantes por parte los clientes en materia de servicios financieros de). Como se verá subsiguientemente, estos fueron algunos de los factores que contribuyeron a los cambios que se observaron en los modelos de actividad bancaria y en los mercados laborales bancarios internos durante ese decenio.

Ahora bien, hay algunas pruebas (incluidas declaraciones públicas de algunos de los bancos) de que la tendencia a la baja en las sucursales bancarias ha disminuido algo en estos últimos años y que los bancos se están retirando de un enfoque que, inicialmente, había reclasificado en un nivel inferior la situación profesional, las responsabilidades y la independencia de los cuadros de las sucursales.

Los bancos también evaluaron erróneamente la disposición de los clientes de aceptar la nueva prestación de servicios y los modelos de adquisición comercial y de venta de productos que se les imponían. Noticias de una rentabilidad de los bancos aparentemente cada vez mayor también contribuyeron a un deterioro notable de la reputación social de los bancos (y de su dirección), así como el reconocimiento público de estrategias destinadas a desalentar a los clientes "poco interesantes". Los índices de satisfacción de la clientela de bancos cayeron en picado entre 70 y 80% a 60% o menos entre mediados de 1997 y mediados de 2001.<sup>ii</sup> En cambio, el rendimiento pendiente de la bolsa (del orden de 20% al año para los principales bancos entre 1995 y 200%) reflejaron la aprobación del mercado de inversiones de los cambios de modelos de negociaciones y la rentabilidad resultante.

Aunque pueda estar en curso una ligera recuperación del número y de la importancia de sucursales, muchos de los cambios sucedidos en los arreglos y condiciones de empleo tienen la apariencia de ser notablemente más permanentes. Importantes programas de supresiones de empleo llevaron al término de la percepción del banco como proveedor de una carrera "vitalicia". El cambio tecnológico llevó a exigencias de conjuntos de aptitudes diferentes a los empleados y suprimió la necesidad (o permitió la externalización) de numerosas funciones antes llevadas a cabo internamente por empleados de banco. La estructura jerárquica y la asignación de responsabilidades han cambiado de acuerdo con los cambios de los modelos de prestación de productos y beneficios percibidos de la centralización de información y de los modelos decisivos.

La percepción tradicional de que el director de sucursal tenía una ventaja comparativa en términos de información sobre los clientes y de los productos bancarios, que llevó a una

delegación importante del proceso decisorio, así como a un importante énfasis sobre el mismo, decayó mucho durante los años 1990. La información relacionada con la clientela puede centralizarse en bases de datos a fines de gestión y de comercialización. El personal especializado, que no trabaja en sucursales, puede asignarse para gestionar las cuentas de los grandes clientes. Se consideraba que los especialistas en productos estaban en mejor medida de orientar a los clientes sobre los méritos relativos de la amplia variedad de productos complejos que comenzaron a aparecer a finales de los años 1980. Los sistemas de fijación de precios de las transferencias y de costos basados en las actividades son los criterios de asignación de recursos y de fijación de precios a través de todo el banco e identifican actividades y clientes que hacen ganar o perder dinero al banco. En este contexto, se cambió la función de director de sucursal para dar un mayor énfasis a la gestión operacional, y la generación de nuevas oportunidades comerciales que permiten formar la base de la clientela.

Mientras que hace un tiempo atrás el director de sucursal podía haberse considerado como el responsable de un “mini banco”, sujeto a algunas limitaciones impuestas por la sede, la función pasó a ser más la de un gestor operacional y de director de ventas con algún nivel inferior de mandato. Dada la evolución de la complejidad de los productos, la gestión de la información, la aptitud de fijación de costos y precios, el interés de estos cambios en términos de impacto directo en los beneficios, costos y toma de riesgos son relativamente claros.

Ahora bien los riesgos a la baja fueron notables. Uno fue el efecto adverso potencial para la interconexión humana entre el cliente y el banco, que puede tener efectos indirectos importantes en el hecho de atraer o retener la fidelidad del cliente. Otro residía en las consecuencias para los incentivos y el compromiso del personal del banco, una vez más con repercusiones relacionadas con atraer y retener a la clientela.

Ahora se trata de encontrar el equilibrio justo entre estas tendencias en competencia que abordan ahora los bancos y que configuran la función de los directores de sucursales en el futuro. A este respecto, se está reconsiderando la política de los años 1990 de trasladar la lealtad de la clientela de la sucursal individual a los bancos.

En la sección que sigue, se da un breve resumen de la evolución en la estructura de los mercados bancarios australiano y neozelandés como tela de fondo del análisis subsiguiente. Sigue información estadística sobre las tendencias en el empleo y la ramificación en los mercados bancarios australiano y neozelandés. A continuación se da un análisis de las estrategias seguidas por los principales bancos en términos de modelos de distribución y oferta de productos. Luego, se consideran las implicaciones para los mercados laborales internos en el sector de la banca, parcialmente sobre la base de entrevistas con participantes y observadores en esta experiencia.

### ***Mercados bancarios australianos y neozelandeses: breve resumen***

El mercado bancario australiano ha estado dominado durante largo tiempo por los cuatro “principales” (ANZ, CBA, NAB, Westpac) que en junio de 2005 contaban con 73% del total de los haberes del sector bancario. (Otras entidades de depósito (ED) son cooperativas de crédito y sociedades de crédito a la vivienda con haberes inferiores al 3% de los de los bancos). Se permitió la entrada de bancos extranjeros a partir de 1983 y ello aumentó el número de bancos e hizo una contribución positiva al número de sucursales bancarias en conjunto, como también lo hizo la conversión al estatuto de banco de muchas sociedades de crédito a la vivienda durante los años 1980 y principios de los 1990. Contrarrestando estos efectos, varios bancos

públicos de tamaño medio registraron pérdidas a principios de los años 1990 y fueron adquiridos por grandes bancos (llevando a racionalizaciones de sucursales). Asimismo, muchos de los nuevos bancos regionales se vieron subsiguientemente involucrados en fusiones o adquisiciones –entre ellos o con los grandes).

El tamaño del sector bancario australiano aumentó considerablemente desde el comienzo de la desregulación al principio de los años 1980. (Los haberes bancarios, como proporción del PIB anual, aumentaron de 15% en 1980 a 61% en 1990, y se situaban en 147% en junio de 2005. Similarmente, la parte del PIB atribuida a finanzas y seguros aumentó un poco más de 5% a principios de los años 1980 a casi 7% en 2005). En los años 1980 esto reflejaba un nivel de créditos excesivo en el mercado recién desregulado, llevando a una crisis bancaria a principios de los años 1990 cuando dos de los principales bancos se encontraron en una situación difícil debido a pérdidas importantes. En los años 1990 los balances financieros se reforzaron al poner énfasis en la reducción de costos e (inicialmente) en el aumento de honorarios y márgenes de las tasas de interés (reflejando la existencia de productos como los créditos hipotecarios, donde los bancos seguían teniendo un grado notable de poder de mercado), llevando a altos niveles de beneficio y a una acumulación de capital.

Mientras que los niveles de beneficios han permanecido elevados, varios factores condujeron a un retorno de los márgenes de interés a niveles más habituales. La competencia emanante de la aparición de emisores de hipotecas (corredores) es un ejemplo, de particular pertinencia al cambio de función de las sucursales bancarias (con algunos bancos transfiriendo más de un tercio de hipotecas de esta manera). También fue importante el crecimiento de mercados de títulos) e incluyendo títulos adosados a hipotecas emanantes de actividades de los corredores de hipotecas) respondiendo a un enorme crecimiento de fondos en gestión como resultado de la introducción de contribuciones obligatorias a la caja de jubilación en 1993. Un mayor énfasis sobre la gestión de fortuna y la necesidad de la clientela en materia de orientación especializada (incluidos requisitos complejos en materia de impuestos y derechos a pensión) de consejeros/planificadores financieros, también fue importante para la evolución de la función a de los directores de sucursales.

El mantenimiento de altos niveles de beneficio en el sector bancario, ante márgenes de interés inferiores, refleja varios factores. Uno es el mayor énfasis en los agios, incluyendo de una explosión de los servicios de pago electrónicos (una vez más relacionado con la función de las sucursales). El segundo es la contención de costos, emanante de reducciones de costos laborales permitidas por la externalización y el uso de nuevas tecnologías.

El mercado bancario neozelandés tiene una trayectoria similar a la de Australia, reflejando parcialmente el hecho de que el mercado está cada vez más dominado por sucursales o filiales de los principales bancos australianos. A principios de 2006 había 16 bancos registrados, con los cuatro más grandes (propiedad de los cuatro “principales” australianos) llevando alrededor de 85% del total de los haberes del sector bancario. Tras la desregulación en los años 1980, los bancos australianos (que habían sido actores de largo tiempo en el mercado neozelandés) adquirieron un número de bancos locales, y en diciembre de 2003 ANZ adquirió uno de los cuatro bancos más grandes, el National Bank of New Zealand, y Lloyds TSB. Tres pequeños bancos de servicios al público en general (TSB, Kiwibank (propiedad de NZ Post Ltd) y el St George NZ (Superbank), propiedad australiana, operan además de los bancos extranjeros involucrados servicios bancarios mayoristas.

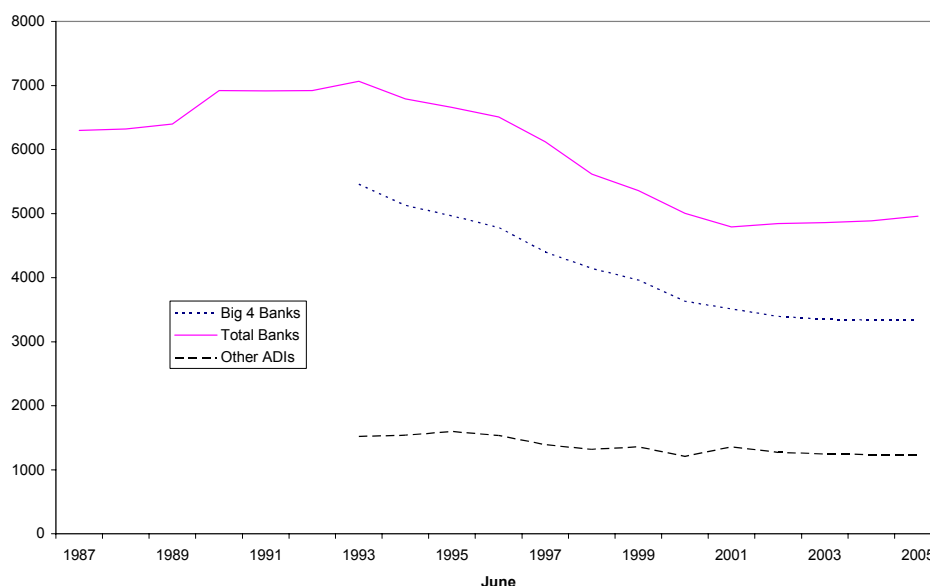
Al igual que en Australia, los márgenes de interés netos disminuyeron (de alrededor de 3,5% a principios de los años 1990 a alrededor de 2,5% en 2005), mientras que los costos de

operación disminuyeron de alrededor de 70% del ingreso a menos de 50% durante el mismo período. Aunque la rentabilidad bancaria promedio disminuyó del pico de más de 1,4% de los haberes en 2003, permanece relativamente alta en alrededor de 1,1% de los haberes en 2005.<sup>iii</sup>

***Tendencias en materia de sucursales y empleo: Lo que muestran las cifras***

La evidencia en cuanto a la disminución de sucursales y del empleo en Australia es clara. La Figura 1 muestra que el número de sucursales bancarias disminuyó notablemente desde principios de los años 1990. Antes, en los años 1980 se había visto cierta expansión de las sucursales, reflejando ante todo la creación de nuevos bancos mediante conversiones de sociedades de crédito a la vivienda y la entrada de bancos extranjeros. No obstante, se había registrado una tendencia a la baja generalmente constante de las sucursales per capita desde principios de los años 1970.<sup>iv</sup>

**Figura 1**  
**Sucursales de bancos y otras entidades de depósito autorizadas (ED),**  
**Australia: 1987 – 2005 <sup>a</sup>**



a. Antes de 1989 los bancos también operaban bancos comerciales y cajas de ahorro autónomas pero, habitualmente, con sucursales compartidas. La interrupción de las series de 2001 se debe a un cambio del método de recaudación.

Fuente: Reserva Bank of Australia

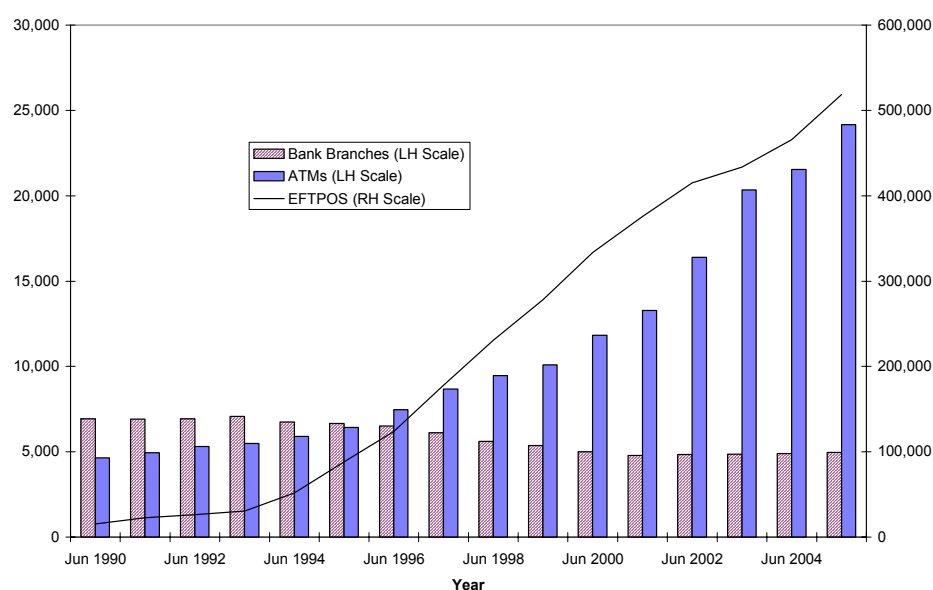
<http://www.rba.gov.au/Statistics/OP8ExcelFiles/3-7c.xls>

<http://www.rba.gov.au/Statistics/Bulletin/C07hist.xls>

Una importante evolución que afectó a la importancia económica de las sucursales bancarias fue el crecimiento de métodos de pago electrónicos alternativos desde principios de los años 1990. Los terminales de cajeros automáticos y de transferencia de fondos automática en el punto de venta son omnipresentes, como muestra la Figura 2.

La experiencia desde 2000 reviste un interés particular. Como muestra el cuadro 1, la disminución del número de sucursales de los cuatro bancos principales prosiguió hasta 2004, pero parece haber cesado (y en algunos casos el número parece haber aumentado ligeramente) desde entonces. En cambio, el Bendigo Bank (a través de su modelo “banca comunitaria”, que se examinará ulteriormente) registró un aumento muy importante de sucursales que compensó con creces la disminución de sucursales de otros bancos. También es perceptible cierto aumento de puntos de venta “sin carácter de sucursal” (mediante arreglos de agencia, etc.) al haber respondido los bancos a la crítica pública relativa a la retirada de servicios resultante de cierres de sucursales.

**Figura 2**  
**Puntos de acceso al sistema de pago, Australia: 1990-2005**



Fuente: <http://www.rba.gov.au/Statistics/Bulletin/C07hist.xls>

**Cuadro 1**  
**Número de sucursales bancarias desde 2001**

Banco	30/06/2001	30/06/2002	30/06/2003	30/06/2004	30/06/2005
ANZ	755	728	729	730	734
Bendigo	180	329	353	390	407
CBA	1053	1008	1004	1003	1006
NAB	896	841	793	787	786
St George	387	383	381	364	340
Westpac	806	820	820	816	814
Total sucursales todos los bancos	4789	4843	4858	4888	4960
Ventanillas individuales	No disponible	No disponible	7873	7975	8225

Fuente: APRA: ADI Points of Presence (varias ediciones)  
<http://www.apra.gov.au/Statistics/Points-of-Presence.cfm>

Se encuentran tendencias similares en Nueva Zelanda. Matthews informa que “el número de sucursales bancarias ha disminuido de 1510 en 1993 a 976 al final de 1998, y sigue disminuyendo”. Esta reducción prosiguió hasta 2002 cuando hubo un aumento notable “atribuible ante todo a Kiwibank, que estableció alrededor de 280 sucursales a finales de año”<sup>vi</sup> En conjunto, entre 1994 y 2004, el número de sucursales de los grandes bancos neozelandeses cuyo personal está sindicado (que representan 76% de los haberes del sector bancario) disminuyó de mitad (de 1.360 a 678). Comprobamos ahora cierta estabilidad en el número de sucursales habiéndose comprometido por lo menos un banco a abrir nuevas

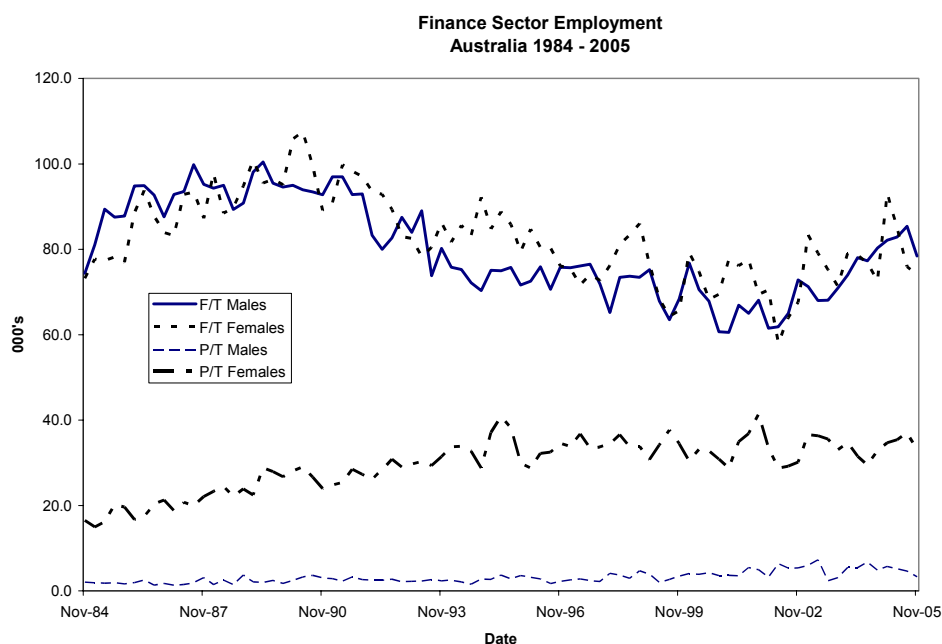


sucursales con el fin de “responder a la demanda de los clientes de tener un mejor acceso a las sucursales y a nuestro personal.”<sup>vii</sup>

La interpretación de las tendencias del empleo en el sector bancario de esta región del mundo es complicada por la ausencia de datos de calidad. Vemos en los informes anuales de los cuatro bancos más grandes datos relativos a los empleados en equivalente tiempo completo, pero que se refieren a la vez al personal local y al personal internacional. Las estadísticas publicadas por el Australian Bureau of Statistics indican las cifras del empleo en el sector de finanzas, desglosadas por género y siguiendo la distinción entre empleo a tiempo completo y a tiempo parcial, pero abarcan los empleados del sector de finanzas otros que los de bancos.

La Figura 3 da las cifras globales de empleo en el sector de la finanza en Australia entre 1984 y 2005. Se presentan varias tendencias. En primer lugar, la fuerte presencia en el sector de mujeres empleadas a tiempo parcial. En segundo, el retroceso del empleo a tiempo completo a principios de los años 1990 y la recuperación a principios de los años 2000.

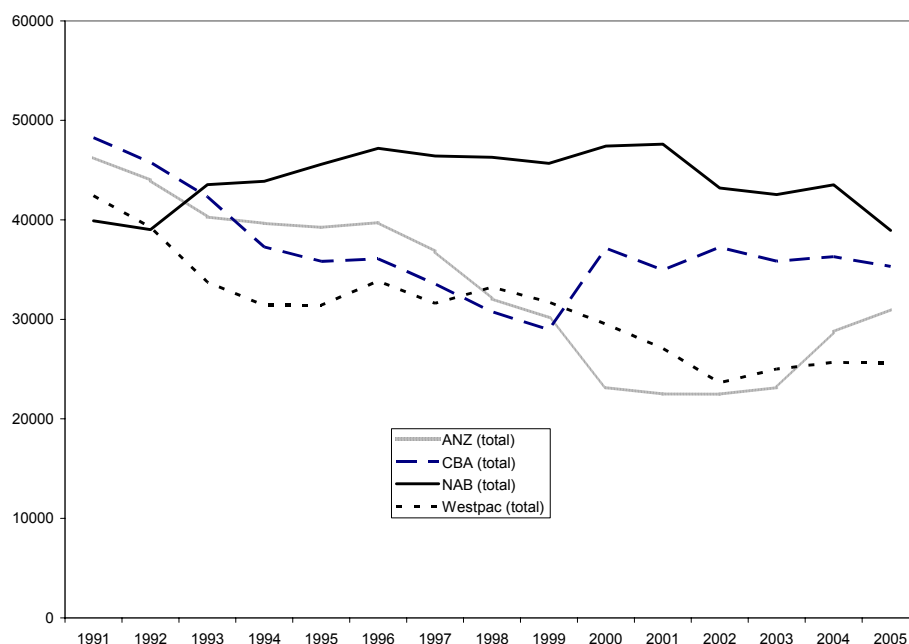
**Figura 3**  
**Empleo en el sector de la finanza**



Fuente ABS. 6291.0.55.001 Labour Force, Australia, Table 06.

La Figura 4 da el número de empleados en equivalente tiempo completo en los bancos más grandes. Estas cifras concuerdan con la disminución del empleo comprobado en el sector de la finanza en Australia durante los años 1990, una vez tomados en cuenta los efectos de las adquisiciones y de los cambios acaecidos en las actividades en el extranjero.

**Figura 4**  
**Tendencias en el empleo en los bancos más grandes: 1991-2005**



Fuente: Informes anuales de los bancos y encuesta de KPMG sobre los resultados de las instituciones financieras

En Nueva Zelanda la situación es similar, los efectivos de los principales bancos neozelandeses sindicados han disminuido de un tercio (de 27.708 a 18.667 empleados) entre 1989 y 2004.

Comparar la situación de Australia y de Nueva Zelanda con la de otros países es muy enriquecedor en información. El Reserve Bank of Australia<sup>viii</sup> observa que en comparación con 12 países desarrollados, Australia se situaba en tercer lugar en cuanto a número de sucursales por habitante en 1983, así como en 2004 (muy a la zaga de Bélgica y Suiza). En términos de puntos de acceso a los sistemas de pago (donde se cuentan también las cajas de ahorros y las oficinas de correos), Australia ocupa el quinto lugar. Matthews<sup>ix</sup> reunió datos sobre la situación de nueve países desarrollados en 1998 y comprueba que Austria y Nueva Zelanda estaban, respectivamente, en 4° y 5° lugar en cuanto a sucursales de las cajas de ahorro, Nueva Zelanda retrocede al 8° lugar (mientras que Australia asciende al 3er lugar), lo que traduce la posición dominante de los bancos en el sistema financiero neozelandés en relación con las otras entidades de ahorro.

En un grupo de 11 países desarrollados objeto de encuesta entre 1995 y 1999, Australia pasó del 8° al 7° lugar en cuanto a cajeros automáticos y distribuidores de billetes. Se observará ante todo que el número de sistema de transferencia electrónica en punto de venta por habitante<sup>x</sup> pasó de 4.684 a 13.998 en Australia, en comparación con una evolución mediana de 5.161 a 9.509 para los demás países.

Debe recordarse que los datos fiables son raros, de todas formas se tiene la impresión de que, en otros países, el número de sucursales fue disminuyendo con el tiempo, pero no en la misma medida que en Australia y Nueva Zelanda.

### **Explicaciones posibles**

¿Cuál fue la causa de esta evolución y cuál fue su impacto en la organización de los bancos y sobre su cultura?

Varios factores contribuyeron al fenómeno de los cierres de sucursales y al retroceso del empleo en la banca vivido en Australia en los años 1990 y principios de los años 2000.

Algunos observadores señalaron los efectos de la desregulación de la finanza. A principios de los años 1980, Australia se lanzó en una amplia desregulación del sector bancario que tuvo el resultado de intensificar la competencia, siendo uno de los medios más corrientes para hacer frente hacer reducciones de costos despidiendo personal. Durante el período precedente (cuando las tasas de interés y los servicios estaban sometidos a restricciones y que las cargas de intereses de depósitos eran débiles), una manera para los bancos de hacerse competencia era crear grandes redes de sucursales (ofreciendo a sus clientes servicios de proximidad en detrimento de las tasas de interés) que ya no tenían razón de ser en un contexto desregulado. En la época de la desregulación "los bancos competían unos con otros mediante la oferta de servicios suplementarios, como redes densas de sucursales, en vez de con respecto a los precios"<sup>xi</sup>. En los años 1980, los bancos australianos invirtieron intensamente en sistemas de control de costos (como el sistema de contabilidad por actividades), que les permitieron identificar los factores principales generadores de costos y ventilar los costos sobre el conjunto de la banca, como condición previa para realizar beneficios reduciendo los costos.

La desregulación también tuvo un papel permitiendo o induciendo cambios de la estructura organizativa del sector bancario. Los criterios de otorgamiento de créditos poco rigurosos de los años 1980 fueron la causa de las graves dificultades que conoció la banca australiana a principios de los años 1990. Reaccionó, por ejemplo, con medidas de reducción de costos, tales como cierres de sucursales y despidos, para sobrellevar su disminución de rentabilidad, mientras que fusiones involucrando varios bancos de Estado en gran dificultad desembocaron en racionalizaciones de las redes de sucursales y en compresiones de personal.

Durante varios años, el efecto general de estas fusiones y adquisiciones no resaltó de las cifras globales debido a la transformación de varias sociedades de crédito a la vivienda en bancos regionales en los años 1980 y a principios de los años 1990. Seguidamente, las adquisiciones y fusiones que afectaron a estos bancos regionales llevaron a nuevos cierres de sucursales y a nuevos despidos colectivos.

La evolución demográfica también tuvo su incidencia. Los últimos veinte años vieron una modificación profunda de la repartición geográfica de la población australiana, que dejó las zonas rurales por los centros urbanos. Dada la importancia de los costos fijos de las sucursales, era de esperar que los bancos preocupados por optimizar sus beneficios cerrasen las sucursales no rentables situadas en las zonas afectadas por una disminución demográfica y agrandasen (sin por ello aumentar el número) las situadas en zonas de gran densidad demográfica o en desarrollo. Eso hicieron, pero no sin suscitar el descontento de numerosas comunidades locales y de sus políticos, hasta tal punto que el gobierno encargó varias encuestas sobre el hecho de saber si la provincia australiana no estaba lo suficientemente atendida por los bancos.<sup>xii</sup>

El progreso tecnológico también tuvo su papel, un papel doble. Un efecto evidente fue la aparición de nuevos mecanismos de puesta a disposición de los servicios ofrecidos a la

clientela. Los servicios de pago pueden asegurarse a menor costo con medios electrónicos tales como los cajeros automáticos, los sistemas de transferencia electrónica al punto de venta, el banco por teléfono o por Internet. Una evolución sin duda menos evidente fue el desarrollo de las técnicas automáticas como, por ejemplo, para la ayuda a la decisión de otorgamiento de préstamos. Una mejor recolección de información y una mayor disponibilidad de la información sobre las particularidades del cliente (como la facilitada por las agencias de evaluación del crédito) facilitaron el desarrollo de técnicas automáticas de aprobación de préstamos que, tal vez, hayan reducido el valor del capital intelectual y del conocimiento de la clientela que eran la exclusividad de los directores de sucursal.

Las nuevas tecnologías también favorecieron la emergencia de nuevos medios de desarrollar la actividad, por los corredores de hipotecas por ejemplo, que también mermaron el papel de las sucursales y de sus directores en su calidad de emisores de préstamos. Los propios bancos recurrieron a los emisores de hipotecas y un importante factor causante del desarrollo de este sector de actividad fue el aumento espectacular de los fondos en gestión consecutivo a la introducción de cotizaciones de pensión de jubilación obligatorias y a la demanda de inversiones en valores inmobiliarios tales como los títulos respaldados por créditos inmobiliarios emanantes de las actividades de los emisores de hipotecas. El hecho de que los competidores estén en medida de recaudar fondos en los mercados mayoristas (y más recientemente, con medios electrónicos en los mercados minoristas) ya no justificaba los costos de una red de sucursales y redujo considerablemente su interés como mecanismos de recaudación de fondos (depósitos).

Además, tal vez había llegado la hora del “relevo”, la de una nueva raza de banqueros. Los que podían prevalecerse de una antigüedad conocían bien el sistema bancario regulado, que habían aprendido empíricamente, pero tal vez les faltaban los conocimientos técnicos (los que, por ejemplo, dispensan los estudios superiores) necesarios para hacer frente a un sistema financiero en constante cambio y cada vez más complejo. La evolución de las necesidades de la clientela, más centrada en la gestión de patrimonio y el consejo en planificación financiera, también podría reducir el margen de maniobra del director de banco en su calidad de director financiero en un mundo de la finanza cada vez más complejo. La competencia y la desregulación también hicieron inútil la función del director de autorización de crédito a los clientes que respondían a los criterios de fidelidad y de ahorro.

Otro elemento pertinente a este respecto fue el establecimiento por el gobierno australiano de un régimen de homologación de los consejeros financieros en el marco de la ley de reforma de los servicios financieros de 2001. Esta ley obligaba a los bancos y otros proveedores de servicios financieros a utilizar para la venta de productos financieros (incluidos los depósitos) solamente personal debidamente formado y autorizado. En el caso de los agentes de más edad, con años de experiencia en la venta de servicios financieros, la aparición de una cultura de empresa que enfatizaba la venta, a la que se añadía la obligación de seguir una formación centrada en las competencias, puede explicar que algunos hubiesen optado por otras opciones de carrera.

En un contexto más general, el cambio tecnológico tuvo por consecuencia modificar algunos métodos tradicionales de ejecución de las funciones económicas de los bancos consideradas hasta entonces las más eficaces. La nueva teoría económica supone que el modelo tradicional de la red de sucursales ya con constituye la fórmula ideal para reducir al máximo los costos de transacción asociados con los servicios de pago y con el acceso a los servicios de depósitos y de préstamos. Por otra parte, la información del particular sobre las posibilidades financieras

que se le ofrecen (que antes era prácticamente el monopolio del director de sucursal) se generalizó, mientras que aumentaba la demanda de acceso a consejo especializados sobre los riesgos y las cualidades de determinados productos financieros en situaciones particulares.

Sin embargo, para determinados servicios bancarios, el modelo ideal parece haber permanecido el contacto personal entre el cliente y el agente habilitado para apreciar la situación personal de este cliente y para actuar como le pareciese conveniente hacerlo. El error cometido por todos los bancos australianos en los años 1990 fue el de subestimar esta expectativa de la clientela y de desmotivar a su personal introduciendo modelos de gestión que recurrían a mecanismos alternativos en materia de pagos y transacciones, de financiación y de aprobación de créditos.

### ***Estrategias de los bancos y redes de sucursales.***

Como hemos visto, los bancos australianos no escatimaron esfuerzos para encontrar el modelo de gestión adaptado a un sector financiero desregulado y competitivo enfrentado a cambios tecnológicos permanentes y rápidos. Al ser organizaciones de gran tamaño, cubriendo una gran variedad de actividades, tuvieron que escoger entre la adopción de una estructura en departamentos basada en la geografía, el producto o el tipo de clientela (minorista, comercial, empresarial, etc.), el equilibrio a adoptar entre centralización y descentralización de la toma de decisiones y la delegación de poderes, y encontrar los mejores modelos de oferta de servicios para una amplia gama de expectativas y necesidades de la clientela.

Si la rentabilidad puede ser una guía, parece que los bancos australianos han sabido encontrar respuestas a estas preguntas, después de haber experimentado en gran medida las estructuras organizativas en el transcurso de los últimos veinte años<sup>xiii</sup>. Con la ayuda de firmas de consultoría en gestión, los grandes bancos cambiaron en diversas ocasiones sus estructuras organizativas (división en departamentos, estructuras de informe, etc.) desde el principio de los años 1980. A la impresión de cambio constante se añadieron los cambios de actitud de los responsables de decisiones sobre el hecho de saber si la prioridad debía consagrarse a la expansión internacional (y, de ser así, bajo qué forma), más que a la concentración sobre el mercado interno.

No entra dentro del alcance del presente informe reseñar la historia de los cambios de estrategia de los bancos y de sus estructuras organizativas en el transcurso de los últimos veinte años ni de investigar sus motivaciones. Ahora bien, revisten una importancia capital si se quiere comprender la evolución de la función de las sucursales de banco y de sus directores en la oferta de servicios y las estructuras jerárquicas de los bancos. Los cambios acaecidos tuvieron un impacto considerable en el personal de los bancos, tanto para el directamente afectado en la época en que se produjeron estos cambios, como para las generaciones futuras que accederán a un mercado laboral interno sumamente diferente.

El Cuadro 2 muestra en qué medida el “nuevo estilo” de los modos de funcionamiento se ha sustituido al “estilo antiguo”. Por último los bancos australianos convergen hacia un modelo de este tipo, aunque se hayan perdido un poco antes, sobre en materia de delegación de la toma de decisiones. Kavanagh<sup>xiv</sup> da un resumen rápido de la evolución del sistema australiano de bancos y sucursales destacando la tendencia a considerar la sucursal una antena financiera y su director un director comercial. Algunos bancos (especialmente el ANZ) se orientaron en

este sentido antes que otros, traduciendo un establecimiento anticipado de los sistemas centralizados necesarios a este tipo de cambio.

**Cuadro 2**  
**Modelos de oferta de servicios bancarios cambiantes**

“Estilo nuevo”	“Estilo antiguo”
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización dirigida por el mercado enfatizando la relación con el cliente a las competencias de posicionamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Énfasis en “las competencia bancarias” tradicionales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios diferentes en función del interés del cliente por la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoridad determinada por el grado y la función</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegación de la toma de decisiones al personal de “primera línea”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructuras jerárquicas y basadas en la función</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructuras organizativas flexibles, basadas en equipos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interfaces múltiples, varios puntos de gestión de la relación con el cliente</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interfaces múltiples, un único punto de gestión de la relación con el cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medida primaria y gestión por canal y/o producto</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medida primaria del beneficio y gestión por cliente o par segmento de clientela</li> </ul>	

Fuente :Encuesta de KPMG sobre los resultados de las instituciones financieras, 1997, p 22

El motor de estos cambios de estilo en la oferta de servicios y la estructura organizativa fue la revolución de la informática. Los bancos pudieron así acumular y analizar información sobre los consumidores, con los elementos de retrospectiva y de prospectiva que ello entraña. El análisis de las transacciones de los clientes, junto con información sobre los inductores de los costos de los bancos, permitió a éstos evaluar la rentabilidad de una relación con un cliente en especial y ajustas en consecuencia los gastos de que los imputados. En mejor situación para comparar la utilización (o la no utilización) que un cliente hace de un producto bancario en relación a un grupo de referencia ofrece mejores posibilidades de comercializar otros productos con este cliente. La centralización del procesamiento de la información permitió liberar las sucursales de los cometidos de procesamiento de datos, para concentrarse en las actividades de venta y de servicio a la clientela. La automatización de las aprobaciones de crédito que permitieron las nuevas tecnologías y los programas de ayuda a la evaluación del crédito también tuvieron el resultado durable de reducir la autonomía decisoria exigida a un director de sucursal, con las consecuencias que ello supone en cuanto a los niveles de salario.

Otro motor del cambio fue la percepción de una evolución de las preferencias y de las expectativas de los clientes. Al ofrecer la nueva tecnología nuevas posibilidades de atender al cliente recurriendo a la informática, los bancos practicaron políticas de precios agresivas en sus servicios electrónicos para incitar a sus clientes a abandonar las transacciones tradicionales a favor de los métodos nuevos y atraer a clientes rentables. La desregulación y la competencia permitieron a los consumidores optar únicamente por los servicios subvencionados y, gracias a las nuevas fuentes de financiación y a los nuevos servicios, se encontraron mejor preparados para negociar con un director de sucursal hasta entonces todopoderoso que solamente otorgaba el crédito a una tasa fijada por la sede a clientes “fieles”. En esas condiciones, era absolutamente necesario establecer una estructura organizativa en la que una persona con una visión global del interés que presenta un cliente para el banco tenga cierto margen de maniobra para negociar con él, sujeto una evaluación de

sus resultados. Para proceder así, los bancos recurrieron a gestores de crédito especializados, así como a agentes especializados en los servicios bancarios personales y a las empresas, pero aplicando un método que privilegiaba la comunicación electrónica, que da lugar a una relación impersonal. Los clientes que estaban acostumbrados a obtener respuestas durante una visita a su sucursal se distanciaron más y más y en lugar de una transferencia de fidelidad a la sucursal al banco más generalmente, el resultado fue una disminución de la satisfacción del cliente.

Sin embargo, esta disminución de la satisfacción no parece haber incitado mucho al consumidor a cambiar de banco, parcialmente debido al nivel elevado de los costos administrativos y de la transacción relacionados con este cambio y de la sensación generalizada entonces de una falta de buena convivencia por parte de los bancos con respecto a la clientela. Como observaba un banco grande: "No cabe duda que los bancos no gustan a la gente."<sup>xvi</sup>

Los bancos australianos operaron varios cambios estratégicos durante este período. La toma de conciencia de que la estrategia seguida en los años 1990 – cierres de sucursales y la "desprofesionalización" del personal – era contraproducente resalta claramente de los informes anuales, especialmente de varios bancos grandes. Los bancos se habían dado cuenta, con razón, de que los servicios y las operaciones de rutina (pagos, recaudación de fondos, gestión de crédito) podían llevarse a cabo fuera de las sucursales y sin la intervención de un interlocutor con faz humana, pero habían deducido, erróneamente, que la existencia de una "relación" no era esencial para el éxito de un modelo bancario. (Esta importancia dada a las transacciones más que a las relaciones también se refleja en las relaciones con las empresas y los clientes institucionales.) La convergencia de los intereses del personal y del cliente inherente a un modelo basado en la "relación" estaba al origen de la campaña del sindicato del sector de la finanza contra los cierres de sucursales en la misma época.

Sería imperdonable cerrar esta discusión sin evocar el caso del Bendigo Bank, que adoptó una estrategia innovadora, totalmente a contracorriente de las de los grandes bancos. Bendigo Bank era una sociedad de crédito a la vivienda regional que pasó a ser banco en 1995. Sin duda alguna más pendiente de las necesidades de la comunidad que de sus competidores monolíticos, se lanzó en una estrategia ambiciosa consistente en sacar partido del resentimiento suscitado por la institución bancario y en atraer capitales financieros para constituir una red de sucursales implantadas en un primer tiempo en zonas en las que los principales bancos habían cerrado las suyas.<sup>xvii</sup>

Esta estrategia implicaba la creación de "bancos comunitarios" operando como franquicia, cuya gestión y financiación del capital físico que confiaron a un grupo de inversionistas-accionistas locales (generalmente de 200 a 300). Los productos de Bendigo Bank son vendidos por el banco local (que lleva su propio nombre) que actúa de sucursal del Bendigo Bank que fija los precios de los productos y le provee los servicios de gestión. Los estatutos del banco incluyen cláusulas que limitan la repartición de los beneficios del banco local entre los accionistas y prevé un apoyo a las actividades de iniciativa local.

Esta estrategia tuvo un éxito enorme. En cinco años, más de 170 agencias abrieron sus puertas. La demanda de bancos comunitarios también vino de comunidades urbanas donde los demás bancos estaban bien implantados y se crearon algunos. Aunque algunos bancos también hicieron la experiencia de otras estructuras organizativas, entre las cuales la

franquicia, ninguno fue tan lejos (con las implicaciones que ello supone para las relaciones con el personal, el control del posicionamiento y de la calidad del servicio ofrecido).

Lo que puede aprenderse de la experiencia del Bendigo Bank es que los grandes bancos se equivocaron al creer que los clientes aceptarían fácilmente la “despersonalización” de la actividad bancaria que constituía la base de sus estrategias. Como hemos visto, estas estrategias evolucionaron. El número de sucursales se ha estabilizado, pero son de un tipo diferente y sus relaciones con el personal que emplean han cambiado mucho.

### ***Directores de banco y Mercados laborales internos***

Los cambios que hemos descrito tuvieron implicaciones profundas para los empleados de banco.

El director de sucursal se consideraba antes “un pilar de la comunidad”, un consejero, un confidente y el gestor prudente de nuestros bienes. Ahora, se le compara más bien a un agente inmobiliario o a un vendedor de coches de ocasión, lo que es revelador de un cambio de función enfatizando más la venta y el desarrollo de actividades, al precio de una pérdida de confianza en la calidad y la objetividad del consejo.

Estudios confirman esta evolución (si no la amplitud de la pérdida de estatuto profesional) en la mente del público. En 1985, los directores de banco estaban en tercer lugar (detrás de los médicos y los dentistas) de 28 profesiones en una encuesta sobre la impresión de ética y de honestidad dejada en el público, 58% de las personas objeto de la encuesta les dieron una apreciación “muy buena” o “buena”.<sup>xviii</sup> En 1995, solamente obtuvieron 39% de los sufragios y habían retrocedido al 10º lugar (mientras que las apreciaciones de las demás profesiones en general habían aumentado). En 2005, habían vuelto a retroceder para llegar a 35%, quedando así con los abogados y los encuestadores de opinión (quienes, dicho sea de paso, recaban estos datos), pero a un nivel de estima aún bastante superior al de los agentes inmobiliarios y los vendedores de coches.

El desarrollo de la carrera también ha cambiado. Antes, el empleo en un banco era un empleo vitalicio. Muchos cuadros entraban directamente en el banco a partir de su graduación universitaria y carrera era determinada por el banco. Ya no es así. No se puede contar con hacer carrera con el mismo empleador progresando en la jerarquía. En los años 1990, se ha ido dirigiéndose hacia una evolución de carrera personal, mientras que los bancos comenzaban a ocupar los puestos superiores sobre la base de aptitudes y experiencias adquiridas fuera del banco. El esquema ilustrado por varios directores generales, que habían hecho carrera en el mismo banco, comenzando en la ventanilla para ir subiendo escalafones hasta llegar a la dirección superior, parecería que ya no puede reproducirse. De hecho, la experiencia adquirida fuera del banco parecería ser un criterio indispensable para poder llegar a puestos de cuadro, lo que tiene por efecto indirecto alentar la movilidad de los empleados ambiciosos. El “modelo tradicional del empleo garantizado, con una progresión de carrera vertical, una promoción gradual y la remuneración correspondiente ha cedido el paso a un nuevo orden económico. Actualmente, la estructura de los organismos de servicios financieros es más horizontal, los planes de carrera son múltiples y ya no ofrecen garantías de ascenso, de seguridad y de remuneración.”

Además, los bancos invierten mucho más en la formación centrada en las aptitudes y en la adquisición por parte de sus empleados de una “cultura” específica, al haber comprendido que se diferencian menos en sus productos que en la calidad de su personal y su lealtad para con



la organización y, por consiguiente, el servicio a la clientela, garantía de satisfacción y de la imagen de marca. Esta toma de conciencia emana de otra, que es que en un mercado financiero competitivo, la innovación en materia de productos confiere, en el mejor de los casos, una ventaja al que se lanza el primero, porque rápidamente le seguirán los demás. Asimismo, una política de precios inferiores solamente puede durar si todos los competidores tienen acceso a la misma tecnología y pueden copiar las buenas innovaciones en la organización.

Los grandes programas de formación y de perfeccionamiento con títulos evocadores son numerosos, siendo la meta a la vez de poner a los empleados de banco en situación de administrar por sí mismos su carrera desarrollando simultáneamente su aptitud de liderazgo y asegurándose de su lealtad para con la organización. Compaginar un mercado laboral interno al banco, que privilegia a los candidatos exteriores en la atribución de puestos de responsabilidad y querer suscitar la lealtad para con la organización es un reto que los bancos tratan de levantar constantemente.

Efectivamente se comprueba cierta tensión en la estructura actual de los programas de formación y de los mercados laborales de los bancos. Antes, los bancos ofrecían esencialmente una formación que cualificaba de tipo general (transferible) y aplicable en todo el sector a empleados que esperaban hacer carrera con el mismo empleador. Ahora, la formación pone el acento sobre las aptitudes específicas a la empresa (no transferibles) para empleados más móviles y con una situación profesional más precaria.

Estos cambios tuvieron incidencia en los baremos salariales. Antes, el banco ofrecía una seguridad de empleo, pero los salarios eran menos elevados, en funciones comparables, que en otros sectores. Se calculaban sobre la base de la edad, la antigüedad y las responsabilidades.

De todas formas, las políticas de remuneración tal vez hubiesen cambiado bajo la presión de la desregulación del mercado laboral australiano iniciado hace una veintena de años. Además, las antiguas estructuras salariales no hubiesen podido subsistir, sin duda, debido a la multiplicación de las posibilidades ofrecidas en un sector de finanzas desregulado y un personal calificado y bien informado.

En los años 1990, los bancos vincularon cada vez más el salario con los resultados, aunque la medida del resultado óptimo no sea fácil de determinar. A nivel de las sucursales, el hecho de relacionar los resultados y los objetivos de venta puede tener por consecuencia alejar la motivación del personal de las necesidades de la clientela. Tratándose de las funciones especializadas, cuyas decisiones a veces toman varios años para producir resultados, el rendimiento es particularmente difícil de evaluar. Los bancos recurren en medida cada vez mayor a indicativos de rendimiento tales como el valor económico agregado, que aplican a todas las actividades del banco, mientras que estas medidas no son muy adaptadas a la evaluación de decisiones que solamente tienen efecto a largo plazo. También retendremos la promoción de programas de accionariado de los empleados, siendo la meta acercar sus motivaciones a los objetivos a largo plazo del banco.

Un efecto duradero de los cambios acaecidos en los años 1990 es que el personal de los bancos necesita ahora una gama más amplia de aptitudes para ser más competitivo en el mercado laboral interno. Se requiere un diploma universitario (y a veces más) para poder ir más allá del grado de director de agencia y los bancos quieren contratar un número mayor de

diplomados. Los especialistas de la “relación con la clientela y los responsables de decisiones tienen ahora niveles de remuneración comparables y los de los otros sectores, compuestos de un salario fijo y de primas.

Aunque por mucho tiempo el banco haya empleado una proporción importante de mujeres, éstas estaban concentradas sobre todo en empleos a tiempo parcial, en funciones administrativas y en el servicio a la clientela. El sector se ha caracterizado por ser más conservador que el resto de la sociedad cuando se trataba de corregir los desequilibrios de género en materia de empleo. Las mujeres siguen siendo muy minoritarias en la dirección superior y en los empleos de responsabilidad. Actualmente, el personal de sucursales está principalmente compuesto de mujeres.

La evolución de la función de director de sucursal (que tal vez podría calificarse de gestor administrativo), que privilegia ahora la gestión “operacional”, más que la gestión “financiera” (aprobación de crédito, consejo financiero, contactos con la clientela), solamente ha tenido una incidencia relativa en la proporción de mujeres en las funciones de dirección. La “desprofesionalización” de la función de director de sucursal que se produjo durante los años 1990 vino acompañada de una representación mayor de las mujeres en esta función, que, sin embargo, perdió su función de gestión financiera, para irse orientando más hacia una función de supervisión y de dirección.

En el futuro, los bancos van a tener que volver a redefinir la función de las sucursales y de sus directores. Están conscientes de la necesidad de dejar cierto poder decisorio a los encargados del contacto personal con el cliente para poder ofrecer un productor bancario que se distinga de los otros. La informática moderna puede dar las ideas brutas necesarias a los programas comerciales, pero la comercialización de los productos financieros es parcialmente asunto de relaciones humanas. El cliente tiene que tener confianza en su interlocutor y que poder fiarse de su opinión. En cierto modo, los bancos australianos confieren cierta autonomía a sus directores de sucursales, pero esto se encuentra en un contexto basado en el resultado, más que en la estructura jerárquica prevaleciente antes en los bancos.

Las citas que siguen, procedentes de los informes anuales de varios grandes bancos australianos, dan sin duda alguna una buena idea de los cambios sucedidos.

“Cada sucursal de las afueras ha pasado a ser ante todo un centro de servicios a la clientela ...la concesión de préstamos, las funciones administrativas y contables se han centralizado ... la aplicación de principios estrictos de organización de los horarios al personal de las sucursales” (Informe anual de ANZ, 1992).

“Con el reciente progreso tecnológico, multiplicar las operaciones de procesamiento en las sucursales ha pasado a ser superfluo e ineficaz. Conviene más que el personal de las sucursales se consagre exclusivamente al servicio a la clientela y a la venta ...La introducción de nuevos sistemas de procesamiento, que se imponen para asegurar la competitividad a largo plazo del banco, entraña numerosas reducciones de efectivos”. (Informe anual del CBA, 1993).

“Un análisis crítico ... se tradujo en cierres de sucursales donde la oferta de servicios no era rentable o se duplicaba inútilmente ... Se ha establecido en Westpac una estrategia orientada deliberadamente a poner a los gestores ante sus responsabilidades en la gestión del personal.” (Informe anual de Westpac, 1993)

“La realización de los objetivos del nuevo programa (que el cliente recomiende al banco a sus amigos) requerirá un traslado fundamental de prerrogativas de la sede y de los servicios logísticos hacia las sucursales. Supone también la creación de sucursales de un nuevo tipo, con nuevas motivaciones, nuevas mentalidades y nuevos enfoques”. (Informe anual de ANZ, 2001)

“... una revisión de la organización con miras a reforzar los poderes de gestión, suprimir los grados jerárquicos superfluos y delegar la autoridad necesaria a un servicio a la clientela más reactivo”. (Informe anual del CBA, 2002)

“... se trata realmente del retorno de la sucursal ... hemos devuelto su autonomía al director de sucursal y lo volvemos a tratar como franquicia”. (Informe anual de Westpac, 2002)

Estos nuevos enfoques de la oferta de servicios financieros no son la exclusiva de los bancos y tienen implicaciones profundas para la estructura de las relaciones de empleo y para los sindicatos del sector de la finanza. Como muestran las Figuras 3 y 4, el empleo en el sector de la finanza progresó estos últimos años, mientras que el número de empleados de banco disminuyó. Esta disparidad todavía será más pronunciada si se tomase en cuenta la externalización (hacia otros sectores y otros países) de funciones antes efectuadas a nivel interno.

La progresión de nuevas formas de organización de las actividades, como la concesión de franquicias, el recurso a expertos en consejo o a subcontratistas, condujo en el sector de la finanza a una disminución de empleados que debería continuar. Los subcontratistas tienen a veces los mismos problemas que los empleados de tipo tradicional cuando se trata de negociar los términos de su contrato con organizaciones grandes como los bancos, que tienen un poder económico claramente superior al suyo. Su número creciente y el hecho de que tengan necesidad de consejo y de apoyo en sus relaciones con las grandes instituciones del sector de la finanza generan oportunidades nuevas y de retos para el desarrollo futuro de los sindicatos.

## Bibliografía

- ANZ (2004) "[ANZ opens new Wellington branch](http://www.anz.com/nz/tools/newslibrary.asp?Media_Releases)" Media release , 27 April, 2004, [http://www.anz.com/nz/tools/newslibrary.asp?Media\\_Releases](http://www.anz.com/nz/tools/newslibrary.asp?Media_Releases)
- Cutcher Leanne, (2004) "The Customer As Ally: The Role Of The Customer In The Finance Sector Union's Campaigning" *The Journal Of Industrial Relations*, Vol. 46, No. 3, September 2004, 323–336
- Kavanagh John (1994) "Farewell To The Old Bank Branch" *Business Review Weekly* 9 May 1994, 52
- Kazi Elizabeth (2006) "We're smart and funny. Really" *Australian Financial Review*, 16/2/06, 69.
- Kent Christopher and Guy DeBelle, "Trends in the Australian Banking System: Implications for Financial System Stability and Monetary Policy", Research Discussion Paper, Reserve Bank of Australia, March 1999, p.11
- Matthews C.D. (1999) "The Effect of Bank Branch Closures on Rural Communities in New Zealand" 14th Australasian Finance and Banking Conference, University of New South Wales [http://centre-banking-studies.massey.ac.nz/fileadmin//research\\_outputs/MBSCConfPaper.pdf](http://centre-banking-studies.massey.ac.nz/fileadmin//research_outputs/MBSCConfPaper.pdf)
- Matthews, C.D. (2000). *Fallen branches: Is New Zealand overbranched? A true comparison of bank branch numbers*. Wellington: Finsec.
- Moullakis Joyce (2006) "Bank envy NZ satisfaction" *Australian Financial Review*, 30/1/06, 46
- NZIER (2004) "The Performance of the New Zealand Banking Sector" *Report to the Reserve Bank of New Zealand*, 26th November 2004 <http://www.rbnz.govt.nz/finstab/banking/supervision/OIApapers.pdf>
- O'Connell Bryan (1999) "Baptism by Fire – How Adversity Primed Australia's Banking Industry for a Brave New Era" *Journal of Banking & Financial Services*, 113, 6, December, 12-28
- PJCCFS (2004) *Money Matters in the Bush*, Inquiry into the Level of Banking and Financial Services in Rural, Regional and Remote Areas of Australia, Parliamentary Joint Committee on Corporations and Financial Services, Parliament House, Canberra, January 2004 ISBN 0 642 71215 8 [http://www.aph.gov.au/senate/committee/corporations\\_ctte/completed\\_inquiries/2002-04/banking/report/banking.pdf](http://www.aph.gov.au/senate/committee/corporations_ctte/completed_inquiries/2002-04/banking/report/banking.pdf)
- RBA (1996) "Bank Branch Trends in Australia and Overseas" *Reserve Bank Bulletin*, November 1996, 1-6
- RBNZ (2005) *Financial stability report: November 2005*, Reserve Bank of New Zealand <http://www.rbnz.govt.nz/finstab/fsreport/index.html>
- Rodgers Andrew (2003) "Developments in the New Zealand banking industry" Reserve Bank of New Zealand: Bulletin Vol. 66 No. 2, 5-17 [http://www.rbnz.govt.nz/research/bulletin/2002\\_2006/2003jun66\\_2.pdf](http://www.rbnz.govt.nz/research/bulletin/2002_2006/2003jun66_2.pdf)

SCEFPA (1999) *Regional banking services: Money too far away* House of Representatives Standing Committee on Economics, Finance and Public Administration Committee Parliamentary paper 54/99; March 1999,  
<http://www.aph.gov.au/house/committee/efpa/rbs/rbsrep.htm>

Sikora Peter (2001) "The Four Pillars of Wisdom: The Major Banks Rethink Their Strategy" *Journal of Banking and Financial Services*, 115, 4, August, 28-31

Thomson Di and Malcolm Abbott (2000) "Community Banking in Australia" *Agenda*, 7, 3, 207-217.

Waite Peter (1997) "Human Resources" *The Australian Banker*, 111, 3, June, 112-113

## NOTAS

<sup>1</sup> SCEFPA (1999), PJCCFS(2004)

<sup>1</sup> Moullakis (2006)

<sup>1</sup> RBNZ (2005)

<sup>1</sup> RBA (1996)

<sup>1</sup> Matthews (2000, p3)

<sup>1</sup> Rodgers (2003, p5-6)

<sup>1</sup> ANZ (2004)

<sup>1</sup> RBA (1996)

<sup>1</sup> Matthews (2000)

<sup>1</sup> PJCCFS (2004, table 11.2)

<sup>1</sup> Kent and Debelle (1999, p11)

<sup>1</sup> SCEFPA (1999), PJCCFS (2004)

<sup>1</sup> See O'Connell (1999) for a review of the 1990's experience and Sikora (2001) for an analysis of bank strategy changes at the end of that decade.

<sup>1</sup> Kavanagh (1994)

<sup>1</sup> Westpac Annual Report (2001)

<sup>1</sup> See Cutcher (2004)

<sup>1</sup> Thomson and Abbott (2000) provide an overview

<sup>1</sup> Roy Morgan Research reported in Kazi (2006)

<sup>1</sup> Waite (1997)