

La estrategia de las entidades financieras ante el cambio tecnológico

MARÍA LUISA BORONAT VELERT

Letrado Asesor del Banco de España

El desarrollo del sistema financiero ha estado muy marcado por los avances tecnológicos en el tratamiento de la información. Esta situación hacía que la oferta de servicios no fuera muy amplia, condicionando a su vez el comportamiento de los consumidores finales y el de las propias instituciones.

Un cliente decidía acudir a una entidad financiera en función de la cercanía de la sucursal y de su red comercial, más que por la calidad y cantidad de servicios y productos ofertados.

La aparición de nuevas tecnologías informáticas, y sobre todo de información, han permitido y permitirán en el futuro un cambio importante en los usos de consumidores e instituciones, acercándose más la oferta y disponibilidad de productos y servicios a las necesidades reales de aquéllos. Es decir, una auténtica revolución, que no ha hecho más que empezar.

La incidencia de estos cambios sobre las propias instituciones -y cómo éstas aprovecharon las oportunidades que se han ido presentando- así como la creación de múltiples servicios derivados directamente de la evolución tecnológica, serán objeto de análisis en estas páginas.

En definitiva, gracias a la tecnología, el centro de preocupación de cada institución será el cliente y no las limitaciones técnicas, como ocurría hasta ahora.

INCIDENCIA SOBRE LOS ELEMENTOS ESTRUCTURALES DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS

I) Del almacenamiento de datos a la inteligencia artificial

Los primeros ordenadores aparecen en la década de los cuarenta con unas aplicaciones muy modestas. La utilización de los mismos en la Banca se inicia en Estados Unidos a principios de la década de los 50, siendo hacia 1960 cuando se difunde su utilización en la actividad bancaria de los principales países, incluida España.

En un primer momento, la creación de los Centros de Proceso de Datos (CPD) permitió una centralización de tareas, principalmente administrativas, como gestión de cuentas bancarias, valores, confección de nóminas, contabilidad interna, con una relación coste/trabajo muy satisfactoria, si bien estos centros quedaban como un elemento un tanto al margen de la organización de la propia entidad. Sin embargo, la toma de decisiones a través de sistemas expertos aún quedaba lejos, utilizándose tan sólo excepcionalmente, basándose en la mayoría de los casos en “el saber hacer tradicional”.

Pero el escenario en el que se desenvuelve la actividad bancaria comienza a cambiar radicalmente en los años 70: la desintermediación financiera, la liberalización normativa, la masificación de los servicios bancarios, la evolución de los procesos de ahorro/inversión, la innovación de nuevos productos y servicios, diversifica las operaciones y procesos de gestión bancaria de forma espectacular. Todo ello sólo es posible encauzarlo mediante el uso masivo de tecnologías de información en forma repartida.

El teleproceso comienza a utilizarse por la Banca americana a inicios de los 60; sin embargo, en España no se consigue una generalización del mismo hasta bien entrada la década de los 80, principalmente por la costosa y necesaria inversión en equipos terminales. La continua mejora y abaratamiento de estos equipos informáticos permite que en dicha década se lleve a cabo una instalación masiva de estos terminales en los departamentos y sucursales de las entidades financieras, lo que supuso grandes mejoras en la eficacia del servicio.

A la vez, las tecnologías de la información sufren unos avances vertiginosos, consiguiéndose cada vez productos de mayor calidad y aumentando considerablemente la oferta de los mismos, lo que lleva a un notable abaratamiento en el precio de sus prestaciones. Es, en este momento, cuando la Banca comienza a estudiar las nuevas tecnologías como métodos que pueden mejorar su pro-

ductividad, reduciendo los gastos de funcionamiento, aumentando su competitividad y proporcionando la flexibilidad necesaria para adaptarse a cambios futuros.

Este nuevo enfoque hace que los bancos introduzcan procesos apoyados en los desarrollos de "inteligencia artificial" (sistemas expertos) -tanto en sus departamentos de investigación de productos y servicios, como en todas las funciones de gestión, control operativo y toma de decisiones- que les permitan llevar a cabo una adecuada interpretación de datos, apoyar la toma de decisiones o formular planes de actuación, ofreciendo, a su vez, unas soluciones mas flexibles y competitivas.

II) Cómo afrontar el cambio

Se ha pasado de la informática como instrumento exclusivo de una "élite" tecnológica y profesional a una masificación creciente, tanto de su conocimiento como de su utilización; de procesos de información en diferido a funcionar en "on line real time" (control de servicios, información de gestión y control de procesos).

En la situación actual, las entidades luchan denodadamente por lograr el éxito y esto implica:

- mejorar la calidad del producto o servicio.
- utilizar de forma adecuada y rentable la nueva tecnología.
- ajustar los precios.
- diferenciación.

Para alcanzar aquél, un uso adecuado de las modernas tecnologías de información combinado con un cambio estratégico será la clave.

Cuando una entidad financiera se plantea la cobertura de estas necesidades informáticas, puede llevarlas a cabo mediante dos vías: bien desarrollando ella misma la tecnología (sistemas "propietario") bien acudiendo a la subcontratación total o parcial de dichas necesidades (sistemas "abiertos").

Si se realiza a través de un departamento interno, la entidad deberá realizar fuertes inversiones, no sólo en una primera fase de desarrollo e instalación de los procesos, sino también en una posterior de mantenimiento de los mismos,

corriendo, además, con el riesgo de no ser capaces de alcanzar la flexibilidad necesaria para adaptarse a los continuos cambios del entorno. Sin embargo, esta vía también tiene sus ventajas. Así, el poseer sistemas propietarios evita los riesgos de un sistema abierto como la posibilidad de que la empresa exterior no responda adecuadamente a las expectativas o a que una vez contratados sus servicios, y por tanto con una cierta relación de dependencia, intente imponerle unas condiciones técnicas o económicas inaceptables asegurando, además, la confidencialidad de la base de clientes.

Respecto a los sistemas abiertos, los inconvenientes ya los hemos mencionado. Las ventajas son evidentes, ya que al producirse una transferencia del riesgo y coste del ajuste de las cambiantes necesidades de la entidad financiera y evolución de la propia tecnología, queda la entidad en una posición mucho más flexible.

Actualmente, las entidades financieras están aún orientadas hacia la primera vía, sobre todo por los grandes desembolsos ya realizados en sistemas propietarios, si bien es de prever que, poco a poco, se vaya acudiendo a unos sistemas más abiertos.

La tecnología y las telecomunicaciones también van produciendo cambios que pueden modificar fuertemente el papel y la importancia de las sucursales. La proximidad o lejanía de una sucursal dejará de ser el principal criterio de selección de un banco (banco en casa, cajeros automáticos, TPV, etc.). Se están desarrollando nuevos canales de distribución de productos financieros y atención al cliente, que sustituyen en buena medida a las oficinas (servicios bancarios telefónicos, etc.), y, por otro lado, la creciente automatización está disminuyendo las actividades administrativas y la carga de trabajo en las oficinas bancarias, reduciendo, como ya vimos antes, costes, y liberando un tiempo valioso del personal, que se puede orientar hacia otras tareas de mayor valor añadido como el asesoramiento personal a clientes.

Es de prever para el año 2.000 una reducción del número de sucursales en España. Tras un constante crecimiento, a partir de 1.992 se ha producido un estancamiento en el mismo, 35.594 a finales de 1.994. España es uno de los países europeos con mayor número de sucursales por habitante, tan sólo superado por Bélgica y Luxemburgo (fuente: "Libro azul de la CE"), de ahí que la incidencia de las nuevas tecnologías en su red bancaria vaya a ser mayor que en otros países del entorno. En los gráficos 1 y 2, extraídos de un informe de Price Waterhouse (1993), puede observarse cómo, efectivamente, la red de sucursales en España está sobredimensionada respecto al resto de los países europeos y

cómo es opinión generalizada que la dimensión de esta red sufrirá en los próximos años una reducción.

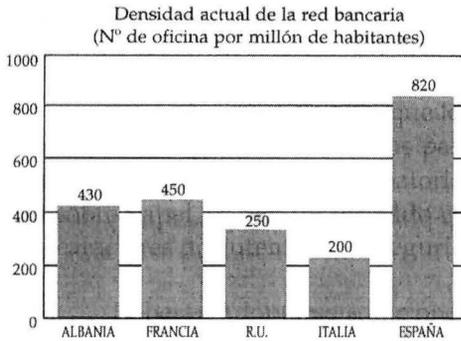


Gráfico nº 1.

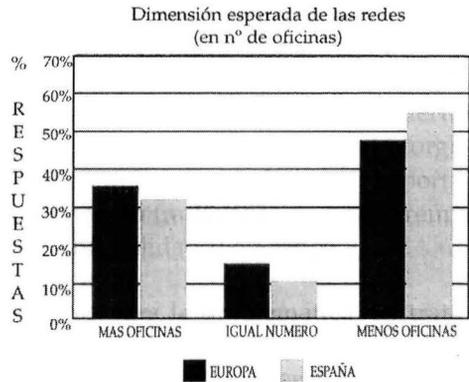
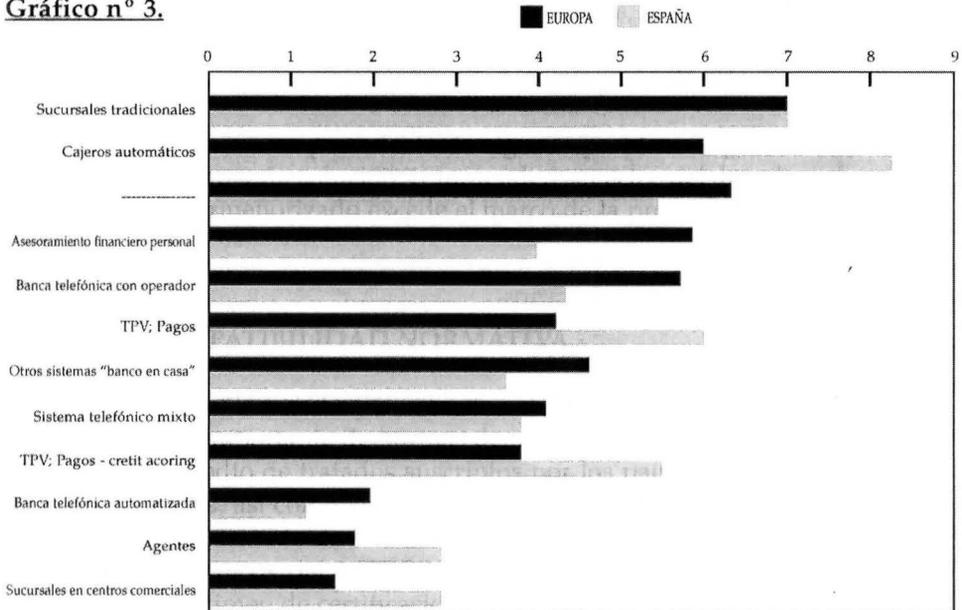


Gráfico nº 2.

Podría pensarse que la aparición de nuevos canales de distribución de servicios financieros pudiera sustituir a las sucursales bancarias, sin embargo, son también, y en forma importante, complementarios de la red de sucursales tradicional. De hecho, los bancos ven más estos canales como un complemento en la oferta comercial (Véase gráfico nº 3, fuente: Price Waterhouse, 1993).

Gráfico nº 3.



Por último, destacaremos que, al disminuir progresivamente la importancia de la red de sucursales como único medio de distribución de servicios financieros, se facilita la entrada de nuevos competidores, que gracias a la utilización de estas nuevas tecnologías podrán especializarse en la oferta de servicios financieros a través de alguno de los nuevos canales de distribución.

LOS NUEVOS CANALES DE DISTRIBUCION DE SERVICIOS FINANCIEROS

Queda claro, pues, que los desarrollos tecnológicos permiten a las entidades financieras la implantación de una serie de servicios que les puede suponer un importante ahorro en costes de transformación. Al hablar de nuevas vías de distribución inmediatamente pensamos en cajeros automáticos; pero existen otras, quizá menos utilizadas, como el banco por teléfono, video kioskos, banco por ordenador, tarjetas inteligentes, entre otros.

La implantación de estos nuevos servicios requiere, sin duda, importantes inversiones en tecnología y marketing. Pero los resultados se dejan ver enseguida: así, disponer por el cliente de 25.000 ptas. en ventanilla le cuesta a cada entidad el doble que si dicha operación se realizase a través de un cajero automático.

Además, nos encontramos con que son los propios clientes los que demandan vías alternativas. Los hábitos de consumo de la población están cambiando paulatinamente; cada vez las personas disponen de menos tiempo para ir al banco, y los horarios tradicionales de éstos no se ajustan a la demanda de los usuarios, que saben apreciar más la comodidad que supone el poder realizar sus habituales operaciones bancarias a través del teléfono u ordenador, sin tener que desplazarse, ni ajustarse a horarios.

En España, frente al 30% de los clientes que acude a su sucursal con frecuencia, un 50% no va al banco, pero utiliza algún sistema de comunicación interactivo.

España es el país europeo con mayor número de cajeros automáticos, habiendo experimentado en los últimos años un fuerte incremento, tanto en número de éstos como en volumen de transacciones. (Véase cuadro 1, fuente: Banco de España).

Cuadro nº 1

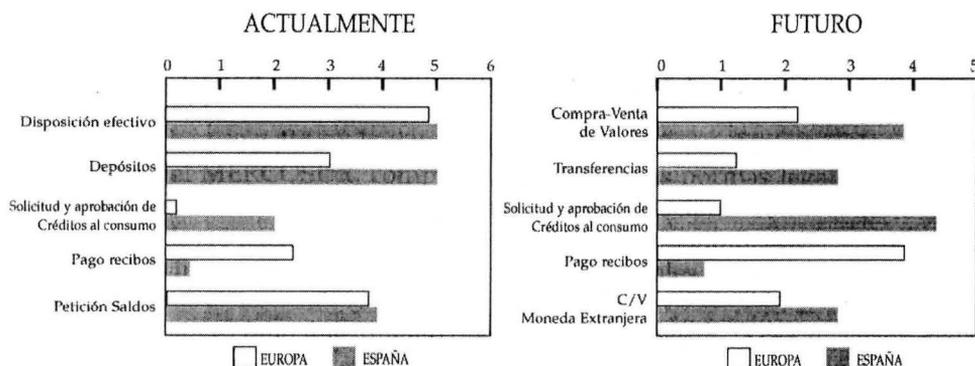
	<u>1.989</u>	<u>1.990</u>	<u>1.991</u>	<u>1.992</u>	<u>1.993</u>
CAJEROS AUTOMATICOS					
Número de redes	3	3	3	3	3
Número de máquinas	11.260	14.000	17.210	19.704	21.771
Número de operaciones (millones)	279	355	374	398	460
Valor de transacciones (miles de millones)	3.196	4.205	4.422	5.071	6.006

En general, los cajeros se encuentran conectados a redes de comunicación propias de cada entidad, que a su vez, están conectadas a redes de servicio multientidad, permitiendo la utilización de tarjetas, con independencia de la entidad emisora de la misma, en todos los cajeros de las entidades adheridas a la red de que se trate. Actualmente, en España existen tres redes de este tipo (véase cuadro anterior).

Uno de los motivos que más incide en la aceptación de los cajeros es el hecho de que sus funciones tradicionales -entrega de efectivo, consulta de saldos, recibo de depósitos- están siendo superadas hoy en día por otras nuevas, pudiendo solicitarse en los mismos talonarios, cheques de viaje, extractos de cuenta, transferencias, compra-venta de valores, cambio de divisas, etc., convirtiéndose así en verdaderos puntos de servicios bancarios. Esta apertura a nuevas funciones es la tendencia para los próximos años, como puede observarse en el gráfico 4 (Fuente: Price Waterhouse, 1993).

Gráfico nº 4.

SERVICIOS ACTUALES Y PREVISTOS OFRECIDOS EN AUTO-SERVICIO



Por otro lado, el temor a la falta de seguridad que la utilización de los mismos pudiera en un primer momento inspirar, ha sido actualmente superado. El cliente era reacio a efectuar determinadas operaciones como depósitos; ahora, ya realiza a través de ellos todo tipo de operaciones.

La implantación de cajeros automáticos en ubicación distinta a la propia sucursal permite acceder a los servicios bancarios desde lugares tan dispares como el centro de trabajo de los clientes -así cada vez son más las empresas que permiten instalar en sus zonas de descanso cajeros automáticos- supermercado, centros comerciales, aeropuertos, etc..., aumentando la potencial clientela del banco instalador. Actualmente incluso se están creando oficinas totalmente automáticas, donde la ausencia de personal se suple con diferentes tipos de terminales, entre los que el cajero automático es el más importante.

Otra de las nuevas vías de distribución de servicios bancarios es el **banco en casa**, bien a través del ordenador personal, del teléfono o del televisor.

Cada vez se dispone en más hogares de un ordenador personal. Sin embargo, su utilización para el banco en casa es todavía poco representativa. El ordenador central del banco puede atender los ordenadores personales de los clientes en cuyo caso no serían necesarias nuevas inversiones, pero el servicio sería limitado; la conexión del banco en casa a través de ordenador personal es totalmente automática y tiene un coste insignificante. Sin embargo, se espera un crecimiento lento del mismo, especialmente por problemas culturales (aceptación del medio), técnicos (penetración del ordenador personal) y de normaliza-

ción (implantación de los servicios bancarios sobre un servicio de telecomunicación). Así en Estados Unidos, país pionero en este tipo de innovaciones, frente a un 30% de hogares en los que se dispone de PC, en 1.990 contrató este servicio menos de un uno por ciento.

Otra opción de banco en casa es a través del teléfono, sistema que actualmente está consiguiendo una gran popularidad por facilitar un acceso de 24 horas durante los 365 días del año y pudiendo obtenerse todo tipo de información sobre las cuentas, productos y servicios del banco. El acceso puede ser automático (para operaciones rutinarias como petición de saldos, transferencias, etc...) o a través de operador (abrir una cuenta corriente, solicitar un préstamo), requiriéndose la utilización de una serie de claves de las que el usuario dispone para realizar cualquier tipo de operación. También se utiliza mucho la tecnología de reconocimiento de la voz como medio de identificación. La inversión tecnológica que debe realizar la entidad depende de muchos factores, aunque hay que reconocer que la inversión inicial requerida es alta, si bien no hay que olvidar que la tecnología evoluciona muy rápido, con lo que este importe irá disminuyendo en el futuro. Por contra, el volumen de clientes que puede atender diariamente un operador telefónico es muy superior al que puede atender una oficina o un cajero automático. Añadiremos que el servicio telefónico puede ser y se utiliza como medio de apoyo en lanzamiento de nuevos productos.

Por todo ello, es más que previsible que continúe la fuerte expansión de este nuevo canal de distribución de servicios financieros, embarcándose en ella la casi totalidad de entidades financieras, y acabando por ser un servicio estándar que ofrezcan todas las entidades para ser utilizado sobre todo en la realización de operaciones rutinarias, así, quizá, las oficinas se dedicarán a ofrecer servicios de más valor añadido.

La tercera opción del banco en casa es a través del televisor (mediante un sistema interactivo). Diremos que todavía se encuentra en EEUU en fase experimental si bien los expertos coinciden en que su implantación puede revolucionar otra vez la relación del cliente con su banco. En España, este sistema nos queda aún lejos.

Hay que mencionar que, en España, la tendencia actual es que las entidades financieras opten por implantar el banco en casa como servicio complementario y no como una opción independiente, ya que esto implicaría la creación de una nueva oficina o banco totalmente autónomo; y consideran que como servicio complementario se invierte menos, se consigue ahorrar costes, mejorar su imagen y aumentar el contacto con clientes.

La “**tarjeta inteligente**” se encuentra actualmente en fase de experimentación y desarrollo. Se trata de tarjetas multifuncionales que llevan incorporado un microprocesador informático, conteniendo toda la información que el poseedor de la misma considere relevante (no sólo bancaria) para realizar operaciones con ella a través de su PC, teléfono o cajero automático. El desarrollo de las tarjetas inteligentes continuará de forma acelerada, siendo necesario que las decisiones que se tomen, en un futuro no muy lejano, sobre normalización de las mismas tengan en cuenta el rápido avance de la tecnología, reduciéndose a los aspectos físicos que permiten la intercomunicación.

España es uno de los países europeos en que está mas desarrollado el uso de tarjetas como medio de pago. Así a finales de 1993, circulaban en nuestro país alrededor de 41 millones de tarjetas, de las que más de 32 millones eran bancarias. De ahí el fuerte incremento que han tenido y seguirán teniendo los **terminales de punto de venta**, generando por punto activo gran cantidad de transacciones, generalmente de poco peso económico, pero que en su conjunto suponen un volumen de transacciones considerable.

Los terminales pueden ser múltiples o individualizados, cedidos gratuitamente o alquilados. La autorización o verificación del expendedor de la tarjeta siempre se hace a tiempo real, mientras que el apunte puede hacerse a tiempo real o por lotes en horas de menor tráfico. La tendencia actual es que las entidades tiendan a compartir redes con otras entidades, produciendo así un gran ahorro en la inversión necesaria. Téngase en cuenta que no sólo son las entidades financieras las dispensadoras de tarjetas, también hay buen número de emisores no bancarios (grandes almacenes, supermercados, boutiques...) y que entre el emisor y el cliente surge un intermediario, el comerciante, por lo que las diferencias son notables entre las distintas partes en lo referente a comisiones, requisitos necesarios para la identificación, etc...

En las siguientes tablas (fuente: Banco de España) puede observarse el aumento que han sufrido en los últimos tres años el número de tarjetas expedidas y, sobre todo, el número de Terminales Punto de Venta. Es de mención el valor total de las transacciones que se han efectuado a través de ellos, en las que se ha producido un incremento del 200% en los últimos cinco años.

Cuadro nº 2

	<u>1.989</u>	<u>1.990</u>	<u>1.991</u>	<u>1.992</u>	<u>1.993</u>
TARJETAS CON					
FUNCION DEBITO/CREDITO	—	23.600	29.053	32.056	32.565
TERMINALES PUNTO DE VENTA					
Número de redes	3	3	3	3	3
Número de máquinas	217.000	311.900	217.553	261.949	323.889
Número de operaciones (millones)	71	79	98	141	227
Valor de transacciones (miles de millones)	701	870	994	1.244	1.458

Este último dato nos lleva a una reflexión sobre la evolución que están sufriendo los tradicionales medios de pago, consecuencia, no cabe duda, de los avances de la tecnología. Así, del estudio de la tabla siguiente (fuente: Banco de España, 1995), deducimos cómo cada vez es más notorio el abandono de pagos a través de papel (cheques, transferencias con soporte en papel, etc.) en favor de los pagos electrónicos, ya sea vía tarjetas, ya mediante transferencias electrónicas. Aunque es cierto que las transferencias electrónicas de fondos en el sistema de pagos minoristas ha sido más lento de lo que algunos esperaban, no lo es menos que la importancia que hoy ya han adquirido, a pesar de encontrarse aún en fase de introducción, hace pensar que el futuro irá por este camino, si bien para hablar de “dinero electrónico” queda todavía mucho camino por recorrer.

Cuadro n° 3

	<u>1.989</u>	<u>1.990</u>	<u>1.991</u>	<u>1.992</u>	<u>1.993</u>
INSTRUMENTOS DE PAGO					
Número de operaciones:					
(millones)					
Cheques	263	270	252	241	217
Tarjetas débito/crédito	71	79	98,3	141	227
Transferencias con soporte en papel	1,5	-	-	-	0,3
Transferencias electrónicas de fondos	37,4	58,5	63,2	66,5	77,1
Domiciliaciones	452	501	575	634	695
Valor de las transacciones:					
(miles de millones)					
Cheques	90.035	95.810	94.684	92.043	82.344
Tarjetas débito/crédito	701	870	994	1.244	1.458
Transferencias con soporte en papel	400	-	-	-	147.643
Transferencias electrónicas de fondos	678.800	920.300	1.646.713	1.558.562	2.625.385
Domiciliaciones	452	501	575	634	695

CONCLUSION

Las tecnologías de la información están transformando profundamente a las empresas: Se está reestructurando el funcionamiento interno de las mismas, se redefinen productos y aparecen otros nuevos, se alteran los procesos productivos y se incide sobremanera en la competencia. A estas transformaciones, como hemos visto, no permanece ajeno el sector financiero, ya que al tener la tecnología de información como tecnología básica de la gran mayoría de sus actividades, es uno de los más profundamente afectados, llegando incluso a transformar la propia estructura del mismo, y ello pese a ser un sector muy tradicional y poco proclive a transformaciones.

Es cierto que estas transformaciones van a suponer un alto desembolso en inversiones pero también es seguro que la ausencia de innovación tecnológica durante un prolongado período de tiempo garantizaría el fracaso final. En las dos últimas décadas el entorno financiero ha sufrido profundas modificaciones convirtiéndose en un entorno mucho más dinámico que exige una rápida adaptación al mismo, siendo necesario para su supervivencia que las entidades sean capaces de evolucionar con él. La tecnología de una entidad financiera se ha convertido en componente esencial en toda estrategia de éxito.

El mercado, cada vez más exigente, está pidiendo poder elegir entre los medios tradicionales u otros que les resuelvan mejor sus exigencias de horarios más flexibles y que les permitan realizar todo tipo de operaciones, sin tener que desplazarse. Se está demandando el poder acceder a los servicios bancarios a través de canales distintos a la sucursal bancaria. Es cierto que, en principio, el perfil del usuario de estos nuevos servicios es el de personas jóvenes, de un nivel medio alto, habituadas a la tecnología, lo cual limita de alguna manera la potencial clientela. Así pues, para potenciar este mercado será necesario que las entidades realicen una labor de "educación al cliente" a fin de que acceda a cambiar sus hábitos de consumo.

Los cajeros automáticos son ya un medio universalmente aceptado por los consumidores, no sólo como dispensadores de efectivo sino como sustitutivos en gran medida de las sucursales bancarias; los TPV están consiguiendo una importante representación como instrumento de pago, previéndose un continuo incremento en los próximos años en el número y utilización de los mismos; el banco en casa a través del teléfono va a experimentar una fuerte expansión, siendo, quizá, la vía con un mayor potencial frente a la aún lenta implantación del acceso al banco a través del ordenador personal y la prácticamente nula, en España, a través del televisor. Podemos afirmar que, en general, el crecimiento

en la demanda de estos canales alternativos de distribución de servicios financieros será lento pero sostenido. Es también previsible que continúe en aumento la demanda de tarjetas, si bien la “tarjeta inteligente” aún está en fase de desarrollo.

Las entidades financieras han optado, en su mayoría, por introducir estos servicios como una estrategia complementaria, y no como un único objetivo. Por otro lado, estos nuevos canales serán de momento un apoyo y el complemento a las tradicionales sucursales, pero no su sustituto.

En definitiva, la dura competencia obligará a reducir al mínimo los costes de las entidades incrementando la oferta de servicios y los canales por los que éstos llegarán al público. Para lograrlo, la tecnología de la información está a su disposición.

BIBLIOGRAFIA

BANCA COMERCIAL (Newsletters). "El Banco a distancia". Newsletters; septiembre, 1994.

LERA, Emilio. "Las nuevas tecnologías de la información y el futuro del sistema financiero español". Fundesco, 1988.

MERIGO GONZALEZ, Eduardo / GABEIRAS VAZQUEZ, José M. "Transcendencia financiera de los medios de pago con tarjeta". Papeles de Economía nº 53; 1993.

METAXAS-VITTAS, Thymi. "Delivery systems automation varies from country to country". Electronic Payments International; mayo, 1984.

PIZARRO PORTILLO, Jesús, A. "Medios de pago y Banca Comercial. Nuevas tendencias". Situación nº 4/1988.

PRICE WATERHOUSE. "La oficina bancaria del futuro". Price Waterhouse, 1993.

QUINTAS, Juan R. "El sistema financiero ante el cambio tecnológico". Cuadernos de Economía nº 53/1991.

QUINTAS, Juan R. "Tecnología y banca minorista en la década de los 90". Papeles de Economía nº 47/1991.

SALMERON, Cecilio. "Los sistemas expertos: concepto y aplicaciones en el sector bancario". Monetaria, 1988.

SANCHEZ SOLIÑO, Antonio. "Análisis comparativo de los sistemas de pago en los países de la Comunidad Europea". Boletín Económico del Banco de España; noviembre, 1992.