

*Mesa Redonda “Los nuevos servicios en la Banca Electrónica”*  
*D. Amado Franco Lahoz, Director General de Ibercaja*  
*CESA, 10 de Mayo de 2001*

Vivimos en la sociedad de la información y del conocimiento y buena prueba de ello es la extensa literatura que se está produciendo sobre estos temas y la creciente celebración de seminarios y jornadas de estudio, entre las que se encuentra la que ahora estamos asistiendo, que de manera muy oportuna organiza el Consejo Económico y Social de Aragón.

Es un tema tan amplio que con el fin de tratar de eludir, dentro de lo posible, las generalidades mas o menos conocidas me voy a centrar en aquella actividad que conozco un poco mas a fondo, **la actividad financiera**, Internet y el Mundo Financiero, y mas concretamente, Internet y la Banca al por menor, ó Internet y las Cajas.

Pero antes de ocuparme del tema principal, me permitirán que hagan unas breves referencias generales que considero obligadas como marco de mi intervención.

### **La utilización de las nuevas tecnologías**

Las nuevas tecnologías, tanto las puramente informáticas como las referentes a la comunicación, están teniendo en efecto un importante crecimiento en todo el mundo, pero me atrevo a decir que todavía va muy delante la oferta respecto de la demanda, al menos en los diferentes lugares del planeta; dicho de otra manera, la oferta tecnológica es accesible de manera uniforme en todo el mundo, pero no en todo el mundo –ni siquiera el desarrollado- el grado de utilización es el mismo. De hecho, solo en Estados Unidos puede hablarse de una auténtica generalización de la nueva economía, y a bastante distancia estarían Japón y los países escandinavos, mientras que el resto del mundo muestra una tendencia al alza, pero todavía escasa hoy por hoy.

No quiero cansar al auditorio con cifras, que son por otra parte ya conocidas, pero señalaré unos detalles:

- Mientras en Estados Unidos tienen PC el 52% de sus habitantes, en Japón la proporción pasa a ser del 29%, y del 25% en la media europea. Dentro de Europa hay también grandes divergencias que van desde un 50% de Islandia y Noruega hasta un 6% de Grecia.  
*España se sitúa entre los últimos países europeos, con un 12% de poseedores de PC.*
- En el conjunto de países de la OCDE hay unos 61.000 servidores conectados a Internet, de los cuales el 70% se concentran en Estados Unidos.
- Por lo que respecta a los usuarios domésticos de Internet, en USA lo son el 48% mientras que en el Reino Unido y Alemania –los más avanzados- el porcentaje no alcanza el 30%.

Como puede apreciarse, exceptuando Estados Unidos y algunos países del norte de Europa, en el resto de países queda un largo camino todavía por recorrer en el tema de la nueva economía. España es de los menores utilizadores y aún precisa un cierto tiempo para considerarse un mercado en el pleno sentido de la palabra.

Los especialistas, eso sí, prevén para España un aumento imparable del comercio electrónico pero hoy por hoy los resultados son incipientes. Junto al dato anteriormente señalado de usuarios

de PC e Internet, podría añadir unas cifras adicionales muy significativas (facilitadas por la Asociación Española de Comercio Electrónico), como son las siguientes:

- Un 68% de las empresas medianas españolas aún no están en Internet
- Alrededor de un 30% de los usuarios realizan compras de libros, música, espectáculos y similares, pero solo un 11% contratan productos financieros.

### **El sector financiero**

Desde un punto de vista empresarial, el sector financiero es, sin duda, uno de los principales implicados en las transformaciones tecnológicas que se vienen sucediendo desde mediados del siglo XX y, lógicamente, uno de los protagonistas de los cambios que se producirán en el futuro. Aun me atrevo a decir más; el sector financiero no solo es un usuario destacado de las nuevas tecnologías, sino que va más allá al ser impulsor de muchos de los avances que se van sucediendo, es decir actúa como efecto arrastre y agente proactivo de los adelantos.

### **Una ojeada al pasado**

Este papel protagonista no es un fenómeno actual sino que data de épocas precedentes. No ha sido necesario que se acuñase el término de Nueva Economía para que las entidades financieras actuasen en el campo tecnológico; lo que entendemos por Nueva Economía ya ha sido aplicado hace mucho tiempo por nosotros, y ello se ha manifestado en dos sentidos:

- De una parte, las entidades financieras han sido siempre pioneras en la introducción de nuevas tecnologías, desde los cambios de sistemas de ordenadores centrales hasta la utilización de ordenadores personales en los puestos de trabajo, pasando por las sucesivas fases de servicios prestados a la clientela, tanto en información como en gestión de operaciones.

En esta faceta, debo citar con legítimo orgullo que las Cajas de Ahorro han estado siempre a la cabeza de las innovaciones, y me satisface recordar aquí que en los años setenta Ibercaja (entonces no se utilizaba este nombre comercial) fue la entidad piloto para la utilización del teleproceso en España, y que más recientemente la Caja que represento fue de las primeras entidades en organizar una base de datos orientada al cliente y unas herramientas de gestión de clientes en oficinas.

- De otra parte, las sucesivas olas de innovación tecnológica fueron posibilitando sistemas avanzados de información para la dirección, a modo de cuadros de mando útiles e imprescindibles para facilitar la toma de decisiones a nivel directivo.

Debo indicar que la elevada complejidad con que se ha ido conformando el sistema financiero en las últimas dos décadas, requería progresivamente basar cada vez más las decisiones directivas en numerosas informaciones puntuales y sistematizadas, lo cual ha sido posible gracias a sofisticados sistemas que los medios tecnológicos permitían aplicar.

Pero no debemos hablar del pasado sino de futuro, porque creo que puede ser mucho más interesante para el auditorio.

## **El futuro de los medios tecnológicos en las Cajas.**

Decía al principio que las entidades financieras protagonizaban buena parte de los avances tecnológicos en el campo empresarial, y así va a seguir ocurriendo en el futuro. Pero esta tendencia, que parece incuestionable, precisa de matices que aquí me propongo aclarar desde mi punto de vista. También quiero aclarar que centraré mi exposición en un aspecto concreto: en todo aquello que tiene relación con la clientela.

Hay que empezar por señalar que se han levantado grandes expectativas en la sociedad, incluso en grado que roza lo infinito, acerca del desarrollo de las nuevas tecnologías en esta era que ha venido en llamarse Nueva Economía. A ello han contribuido tres factores principales:

- ✓ El rápido proceso de avance de la investigación y su inmediata traslación a cualquier parte del planeta.
- ✓ La importancia que se concede a este fenómeno en todos los medios de difusión.
- ✓ La popularización de la tecnología, a través de Internet y de programas de usuario de sencillo manejo.

A estos factores podría añadirse la “moda” de los valores bursátiles que representan a las empresas nacidas en este campo, pero este es un tema en el que no entramos.

Ahora bien, a los tres factores anteriores deben contraponerse unos matices que, sin reducir la importancia de la nueva economía, nos ayuden a sentar los pies en el suelo. Y digo esto porque de alguna forma en estas nuevas empresas, E-com, en algunos momentos se ha pasado de la euforia al desánimo... y tampoco es eso. La tendencia es imparable, lo que ocurre es que todo requiere un ritmo y un enfoque adecuado. La característica de nuestros tiempos ya no es el cambio, si no el ritmo del cambio. Es verdad que a veces con tan frenético ritmo corremos el riesgo de pasarnos de vueltas.

- Es cierto que la investigación básica avanza muy rápidamente, pero ello no comporta necesariamente que las aplicaciones empresariales sean productivas y rentables de forma inmediata. Debe transcurrir un periodo de tiempo hasta que la demanda del mercado alcance el volumen suficiente para obtener rendimiento de las innovaciones tecnológicas, sobre todo si las nuevas formas de distribuir y vender con llevan la imperiosa necesidad de cambiar la cultura de los hábitos de compra tan profundamente arraigados en la sociedad que vivimos. Recuerdo – antes lo he dicho- que en España, un 20% de los hogares tienen ordenador, y de ellos solo una pequeña proporción utilizan Internet.
- De estos, de los internautas según un estudio de Arthur Andersen solo un 29 % de los internautas son clientes de banca electrónica.
- Y en cuanto a la popularización de la tecnología, siendo un hecho cierto, debe distinguirse lo que es una utilización en el ámbito informativo, e incluso a efectos lúdicos, de lo que supone una utilización con fines comerciales.
- A mediados del 2000 los usos de la banca on-line se distribuía así:
  - Consulta de saldos y movimientos.....48%

- Vías de información..... 43%
- Operaciones con tarjetas ..... 4%
- Operaciones de valores..... 4%
- Transacciones diversas..... 1%

Dada la velocidad de cambio en este momento habrán ganado algo de porcentaje las operaciones de valores y las transacciones.

Respecto de los productos que se contratan habitualmente: más del 60% de los usuarios han contratado un depósito convencional o suscrito valores, el 51% ha contratado tarjetas y sólo un 15 % ha contratado un préstamo.

En consecuencia, todo este mundo que se nos ha abierto debe ser analizado por las entidades financieras desde una múltiple perspectiva: Por una parte, toda entidad debe estar presente en el mercado, pero por otra parte, toda entidad debe elegir con prudencia el ritmo y el enfoque de su presencia.

Hay que, creo, repensar, rediseñar el tradicional modelo de negocio bancario.

**Desde el punto de vista del empresario:** Internet ofrece sin duda grandes oportunidades y grandes riesgos en cuanto a amplitud del mercado, reducción o incremento de costes, mejora de información, rapidez etc...

**Desde el punto de vista del cliente:** Facilidad de acceso (en casa, en el trabajo...) mejor precio, mas transparencia, rapidez de realización de operaciones, rapidez de respuesta, falta de errores...

Esta necesidad de repensar el tradicional modelo de hacer banca, condujo hace dos años al planteamiento o la pregunta de “E-Banking Without Banks?” ¿Llegara un momento que los bancos no tengan oficinas?.

¿El Banco, o la Caja “click” sustituirá al Banco “bricks and mortar”, a la oficina de ladrillo y hormigón?

El tema se planteo hace 2 años cuando todo tenia que ser E-com para atraer la atención.

Ante esta pregunta se adoptaron 2 tipos de estrategia por las entidades Financieras.

1. Internet es de momento un peligro mas que una ventaja.

- Existe un tremendo riesgo de contaminación de precios en mis productos tradicionales por las ofertas punto.com
- No tengo elasticidad en los gastos fijos pues mi red de oficinas es muy pesada.
- No tengo mas remedio que aguantar el chaparrón, teniendo el servicio internet para el cliente que me lo pide, pero sin fomentarlo e incluso con una marca diferenciada.
- Ya pasará la tormenta de precios
- Postura defensiva adoptada por muchas entidades

2. El futuro son los Bancos o Cajas sin oficinas: los E-Banking.

Si de los gastos generales de una entidad Financiera mas del 60% son gastos de red de oficinas ¿Cómo puede un Banco tradicional competir en precio conmigo que tengo cero pesetas de gasto en red?

Con esta filosofía nacen los bancos sin oficinas que todos conocemos.

¿Qué ha pasado en poco mas de 2 años?

Si hablamos de bancos al por menor, de Caja que pretende ser distribuidora de la universalidad de productos financieros que requiere un particular (dejo aparte sociedades o bancos de brokeage o únicamente comercializadoras de fondos). Si hablamos pues de Bancos al por menor, los de toda la vida, lo que esta pasando son dos cosas:

- Los Bancos sin oficina están perdiendo mucho mas dinero del esperado.
- Los Bancos sin oficinas están empezando a abrir oficinas.

¿Qué es lo que ha pasado?

En el mundo financiero para vender hace falta:

- **Nombre** → Un nombre de calidad, de solvencia, de seriedad. Partir de cero es muy duro, requiere mucho tiempo y mucho dinero.
- **Clientes** → El construir una base de clientes requiere también mucho tiempo y dinero.
- **“Saber hacer negocio”** → También requiere tiempo. La profesión financiera alguien dijo, y es verdad, que es un oficio, el oficio financiero.

Hoy solemos captar en el mundo financiero clientes vía Internet prácticamente solo por precio. En este oficio nos falta todavía mucho por aprender sobre como diferenciar el producto añadiéndole valor, sobre cómo fidelizar a un cliente vía internet, y sobre todo de cómo una vez captado un cliente somos capaces de ganar dinero con él.

¿Cuál es entonces la buena alternativa? ¿La actitud pasiva, defensiva, o el Banco sin oficinas?

Yo creo que la cuestión no es que las oficinas bancarias vayan a desaparecer. El tema es que va a cambiar radicalmente el papel, el rol, y el número de oficinas bancarias.

No quiero quitar valor a la importancia Internet que indudablemente significa un tremendo cambio en la relación cliente-proveedor, sea interno o externo, en el mundo de la empresa.

Internet obliga a repensar el habitual modelo de negocio bancario.

Intenet significa una reconfiguración de las cadenas de valor del negocio financiero.

En consecuencia el valor añadido que aporta en esta cadena la oficina bancaria es distinto, necesario, pero diferente.

Y si las oficinas no se adaptan a su nuevo rol, entonces sí que sobran.

En general el cliente no quiere gastar mucho tiempo o esfuerzo en analizar, comparar, comprar los productos y servicios financieros adecuados.

Además dado el tremendo incremento de productos que nacen cada día, dada la necesidad de buscar el mas adecuado para las necesidades del cliente en cuanto a posible liquidez, fiscalidad, riesgo, plazo... el tema es complejo.

Todo ello hace del **asesor financiero** una figura clave en el futuro.

La capacidad de asesorar es el nuevo papel, el nuevo rol de la oficina bancaria, es la manera de añadir valor a la relación con el cliente, el autentico valor diferencial de calidad.

Y para este asesoramiento la mayoría de los clientes buscan además de herramientas adecuadas de simulación, un contacto humano, una persona física (aunque sea con poca frecuencia) en definitiva como decimos en esta Caja, una cara y unos ojos en quién confiar.

Luego el cliente operará a través de la oficina, Internet, Wap, TV Digital... y donde quiera, pero tendrá un punto de referencia, una persona física, una oficina de ladrillo y hormigón.

## ¿Hacia donde camina el futuro?

Hay un hecho cierto del que debe partirse: Con un simple click de ratón, Internet posibilita el acceso de cualquier persona, en cualquier parte del mundo, a todo tipo de información, lo que lleva a un mercado aún más competitivo, totalmente transparente y cómodo de contratación. Esto es algo que no requiere extenderse más en la explicación.

Un destacado economista dijo en una ocasión que “En Economía, mucho más importante que saber qué hay que hacer es, **sobre todo, saber qué no hay que hacer**. Esto mismo puede aplicarse al desarrollo de las nuevas tecnologías en el sector bancario, porque además la experiencia reciente nos está ofreciendo bastantes pistas.

Parece bastante claro que los canales alternativos tienen que cumplir cuatro condiciones:

1.- Servir como canales complementarios a la oficina tradicional, pero no sustituir a ésta. El cliente siempre necesitará –aunque sea en pocas ocasiones- tener un asesor “con cara y ojos” al que recurrir en caso de consejo o problemas.

2.- Representar, o estar vinculados, a una marca de prestigio y solvencia, que le ofrezca seguridad tanto en sus inversiones como en la confidencialidad de sus transacciones.

Según un estudio reciente los factores que limitan el uso de la banca electrónica en España son:

Falta de seguridad.....	24 %
Falta de trato personal.....	23 %
Lentitud.....	15 %
Falta de servicios.....	13 %
Falta de productos.....	11 %
Manejo complicado.....	8 %
Tiempo.....	6 %

3.- Ser sencillos y cómodos de manejo.

4.- Deben proponer ofertas diferenciadas y fórmulas de venta ad hoc.

Son muchos los modelos que están funcionando en este momento en el mercado, cuya experiencia irá conformando el futuro, pero esa experiencia parece indicar lo que no debe hacerse: Actuar con marcas irreconocibles, no ofrecer el complemento de la oficina y ofrecer algo similar a lo que puede encontrarse en una oficina tradicional.

Por contraposición a lo anterior, se deduce cómo debe actuarse en este mundo de medios electrónicos, y quizás lo mejor es exponer no un modelo abstracto, sino el que mi entidad está acometiendo. No sabemos todavía si es el mejor, pero sí que parece, hoy por hoy y con visión de futuro, uno de los más razonables.

La primera decisión ha sido ofrecer al cliente un modelo de distribución multicanal a través de un servicio integrado de “banca on-line”, permitiendo la utilización de cualquiera de los canales con un único contrato de alta. Los canales ofrecidos son: banca telefónica y banca electrónica

(tanto WEB como WAP). De esta forma el cliente puede, con una única tarjeta, elegir uno de ellos o utilizarlos alternativamente en el momento que lo desee: si tiene a mano su ordenador, su teléfono fijo o su móvil.

La segunda decisión es que el cliente pueda realizar toda clase de operaciones, con alguna excepción lógica, en tiempo real y sin necesidad de esperar posteriormente a confirmaciones o tener que pasar por una oficina.

La tercera decisión ha sido dotar al sistema de una seguridad tal que el cliente no deje rastro de sus claves confidenciales, cuestión importante en lo que concierne a banca electrónica especialmente.

La cuarta decisión, en lo que atañe concretamente a banca electrónica, es poner a disposición del cliente un servicio de atención telefónica para solucionar cualquier duda o problema que surja en la utilización.

Finalmente, se tomó la decisión de abordar todo el proyecto bajo la propia marca identificativa de la Caja como un servicio más de la entidad y con una actitud positiva “empujando” mentalmente al cliente a utilizar esta nueva alternativa de distribución.

Este planteamiento tiene, a nuestro juicio, una notable dosis de validez a largo plazo y permite abordar sucesivas tecnologías que el mercado vaya impulsando.

¿Cuáles? El tiempo y la innovación lo irán determinando y estamos lejos de saber lo que deparará el futuro, aunque sí estamos seguros de una cosa: se impondrá cualquier tipo de servicio dentro del entorno de “banca on-line” y la relación con la clientela será una combinación de atención personal altamente cualificada (el papel de la oficina) y de atención rápida y versátil a través de los canales alternativos (los actuales y los que nazcan).

Varias cosas, eso sí, habrá que tener en cuenta de cara al futuro:

- No perder de vista que los medios tecnológicos son, como su nombre indica, un medio, pero no un fin en sí mismos. Lo importante es tener una visión del negocio y adecuar los medios a esa visión.
- El fin principal, en el sector bancario, es satisfacer las necesidades de la clientela y ello no se consigue, necesariamente, con herramientas muy sofisticadas sino con las adecuadas y proporcionadas a la capacidad de manejo del cliente.
- Cuando se habla de clientela, es preciso conocer los diferentes segmentos que componen una entidad, identificar cuáles son los principales y adecuar el contenido de los canales de forma diferenciada.
- A diferencia de otras estrategias comerciales, **lo importante en este ámbito no es ser los primeros sino de los primeros, y fundamentalmente ser los mejores para tu cliente objetivo.**

