

EL SECTOR BANCARIO ANTE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS

Miguel Martín Fernández(*)

La revista *The Banker* dedicó el número de Enero de 2000 a la Banca *online*. En el editorial su director condensaba las conclusiones del estudio de la siguiente forma: "Los bancos se enfrentan a un desafío claro y determinante: o cambian y redefinen sus estrategias o se extinguirán como los dinosaurios". "Sólo los mejores lograrán sobrevivir".

Es cierto que no es la primera vez, ni será la última, que se anuncia el fin del mundo. ¿Quién se acuerda hoy de las consecuencias apocalípticas del famoso efecto Y2K? Pero hay que reconocer que *The Banker* no es precisamente una revista sensacionalista.

Lo más significativo del mensaje es el contexto en el que se produce. La banca no es un sector petrificado, anquilosado o adormecido. Los últimos veinte años, al contrario, han presenciado una profunda y rápida transformación del sector financiero y bancario en todo el mundo. El sector bancario español es, en este caso, un buen ejemplo: su configuración y características actuales no eran ni imaginables en la primera mitad de los años ochenta.

Dicha transformación ha sido el resultado de la actuación combinada de dos grandes fuerzas: a) La liberalización y desregulación de los mercados financieros y, en especial, la libertad de los movimientos de capital, y b) La innovación tecnológica en los campos de la informática e información.

El objetivo de este artículo es analizar los efectos que las nuevas tecnologías pueden generar en el negocio bancario, en los bancos como entes individuales y en el conjunto del sector. Se estudian las distintas vías de influencia, las fuerzas en juego y las consecuencias previsibles. El cambio del sector financiero y de las entidades que en él operan no ha hecho más que empezar. La tecnología, la desintermediación y la globalización lo transformarán profundamente en los próximos años.

* * *

Efectos de la innovación tecnológica en el negocio bancario

El Comité de Supervisión Bancaria del Banco Central Europeo ha publicado recientemente un informe sobre los efectos de la tecnología en los sistemas bancarios de la UE. En su informe, el Comité distingue, acertadamente, dos vías distintas por las que la tecnología afecta la actividad bancaria. Por una parte, en el ámbito interno de las entidades, la tecnología facilita y simplifica la tarea de capturar, almacenar y procesar información, que es la actividad bancaria por excelencia. Por otra, en el ámbito externo, la tecnología modifica la forma de acceso de los clientes a los servicios y productos bancarios, revolucionando la relación básica banco/cliente.

Efectos en el ámbito interno de la empresa: la gestión de la información

La primera vía de influencia fue también la primera en aparecer en el tiempo, comenzando a operar en los años 1960–70. La informatización de las oficinas y, en particular, de los servicios administrativos centrales y de carácter horizontal, ha permitido la progresiva eliminación del papeleo y los procedimientos manuales típicos de los antiguos sistemas contables y de registro de las transacciones de los clientes.

El efecto más directo e inmediato de esta vía ha sido una intensa reducción de los costes operativos de la banca. Adicionalmente, la informatización convirtió en sencilla y asequible una tarea que inicialmente exigía un elevado número de personas y una organización compleja. En consecuencia, la tarea iba a poder ser llevada a cabo por otros agentes y entidades, eliminándose así una de las barreras de entrada al negocio bancario. Administrar y gestionar grandes volúmenes de información correspondiente a un elevado número de personas dejó de ser una actividad privativa de las complejas organizaciones bancarias.

Simultáneamente, la informatización hizo posible la especialización en la prestación de estos servicios y, en consecuencia, su producción y contratación externa. A su vez, la aparición y desarrollo del *outsourcing* permitió intensificar el proceso de reducción de costes y favoreció la entrada en el negocio bancario de nuevas entidades.

Las nuevas tecnologías iban también a posibilitar, posteriormente, otras fecundas aplicaciones. Ante todo, la tecnología consiguió convertir una masa ingente de datos sobre la clientela en información significativa, ordenada y operativa. Ello permitió su explotación comercial a fin de ofrecer al cliente un servicio más personalizado, segmentar el mercado y aplicar precios y tarifas diferenciadas.

Por último, pero dentro todavía del ámbito interno de la empresa, otra aplicación tecnológica de gran transcendencia fue la implantación de nuevos sistemas de control y gestión de riesgos. La tecnología informática se iba a aliar aquí con los avances en la economía financiera para hacer posible la separación, conceptual y operativa, de los distintos tipos

de riesgo, su valoración individualizada y su adecuada cobertura.

Efectos en el ámbito externo de la empresa: la relación banco/cliente

En el ámbito externo, la segunda vía de influencia de la tecnología es mucho más reciente y entraña una capacidad de transformación aún mayor. La denominada banca por internet o banca *online* faculta el acceso remoto de los clientes a los distintos servicios bancarios, sin necesidad de mantener contacto personal y directo, cara a cara, con empleado alguno.

De nuevo, aquí, la consecuencia más inmediata es la dramática reducción de los costes operativos. El coste unitario de las transacciones *online* se estima entre un 1 por 100 a un 25 por 100 del coste de las transacciones convencionales. Aunque la reducción de costes es indiscutible, estas estimaciones deben manejarse con cautela. Por un lado, para los bancos ya establecidos, la efectiva reducción de costes depende, como veremos, de la estrategia de introducción de la nueva tecnología y de otros factores que, a veces, escapan a su propio control como la flexibilidad de la legislación laboral correspondiente.

Por otro lado, para los *new entrants*, o entidades de nuevo cuño, las estimaciones de coste, frecuentemente, incluyen sólo los costes directos e inmediatos de efectuar las transacciones, sin tener en cuenta los necesarios para la captación previa de la clientela.

Con ser muy importante, el impacto básico de Internet en la banca no reside, sin embargo, en la reducción de costes, sino en el cambio que provoca en la propia naturaleza de la competencia bancaria. Como dicen los expertos, internet modifica radicalmente tanto la demanda como la oferta de servicios financieros.

Por el lado de la demanda, Internet potencia extraordinariamente la posibilidad del cliente de obtener información precisa sobre los precios y condiciones de los productos y servicios ofrecidos por los distintos bancos y compararlos entre sí con detenimiento. De esta forma, para los productos más sencillos el mercado bancario llega a alcanzar un nivel muy elevado de transparencia. La capacidad de decisión del cliente es completa. En consecuencia, el poder

de negociación se desplaza de los vendedores a los compradores, y la frase "el cliente es el rey" se convierte en realidad.

Este cambio en el poder de negociación obliga a la banca a cambiar la orientación de su negocio. De estar enfocado al diseño y venta de productos tiene que pasar a centrarse en el cliente, sus necesidades y características. Ahora, lo más importante es la relación con el cliente, conseguir ganarse su confianza y fidelidad.

Por el lado de la oferta, el efecto básico es el aumento de su potencial de crecimiento a través de diversos mecanismos basados, finalmente, en la reducción ya mencionada de los costes de producción unitarios.

El primero de esos mecanismos es la reducción de las barreras de entrada al negocio. Los nuevos ofertantes tienen que hacer frente a unos costes de primer establecimiento muy inferiores a los tradicionales y, paralelamente, la masa crítica de clientela precisa para ser rentable se minimiza. La consecuencia es, por tanto, un potencial incremento de la competencia bancaria vía la creación o apertura de nuevos bancos, o de sistemas alternativos de oferta de productos bancarios.

Aunque esta iniciativa puede ser adoptada por cualquier persona o entidad, de hecho la nueva oferta suele atribuirse a tres fuentes principales. Primero, empresas no bancarias (*non-banks*) ya existentes y cuyo negocio o actividad les permite contar ya con una amplia base de clientes. Segundo, bancos o entidades financieras no establecidas en el mercado o país correspondiente y que deciden hacerlo aprovechando las ventajas competitivas de Internet. Tercero, como variante al segundo supuesto, los bancos no establecidos escogen la simple prestación de servicios transfronterizos sin establecimiento permanente.

En el primer caso la entidad matriz carece de experiencia específicamente bancaria, pero dispone tanto de la clientela como de las técnicas de comercialización de servicios para la misma. En los otros dos casos se trata, simplemente, de vender en un nuevo mercado, productos y servicios bancarios ya experimentados, aprovechando la reducción de costes y la facilidad comercial de llegar al cliente que proporciona la nueva tecnología.

Internet incrementa también la gama de productos y servicios que pueden ofrecer las entidades bancarias. Si la liberalización y desregulación de los mercados había ya eliminado las fronteras entre bancos, agencias de valores y compañías de seguros, permitiendo que todas ellas comercializaran todos los tipos de productos financieros, ahora Internet, además de reforzar la anterior tendencia, va a posibilitar la oferta de productos no financieros. La infraestructura precisa para ofrecer productos financieros por Internet puede usarse perfectamente para el comercio electrónico en general, y la clientela es la misma. Las sinergias y economías de escala de combinar la venta de productos financieros y no financieros son, lógicamente, muy importantes.

Perspectivas de desarrollo de la banca *online*

Existe práctica unanimidad entre los analistas en predecir una expansión exponencial de la banca por Internet en los próximos años. J.P. Morgan, por ejemplo, en un estudio de junio de este año, estima que en el año 2003 unos 55 millones de europeos realizarán sus actividades financieras *online*. El valor de las ventas de productos financieros por este canal alcanzarían los 440 miles de millones de euros, lo que representaría el 15 por 100 del total.

Como es lógico, el grado de utilización de internet no será el mismo para toda la gama de productos. J.P. Morgan distingue tres tipos de productos y niveles de utilización:

a) Utilización alta (superior al 30 por 100): corresponde a los servicios más simples y a las transacciones puras, como cuentas corrientes, de ahorro, ordenes sobre valores, etcétera.

b) Utilización fuerte (entre el 10 por 100 y el 20 por 100): corresponde a productos sencillos y de uso periódico, como fondos de inversión, tarjetas de crédito, crédito personal y seguros generales.

c) Utilización poco frecuente (menos 10 por 100): corresponde a productos complejos como hipotecas y seguros de vida. En este caso el cliente usará Internet para informarse, pero terminará realizando la operación en una oficina convencional.

Sin embargo las cosas no están tan claras.

Como señalaba *The Economist* en mayo de este año, el hecho más llamativo del fenómeno Internet en el sector bancario no es, precisamente, su alto grado de aceptación, sino, exactamente, lo contrario: su escasa penetración actual en el mercado.

Efectivamente, el sector financiero debía ser un sector ideal para el desarrollo de Internet dado que el dinero es un producto en gran medida "virtual". El público está habituado a que el dinero sea un mero apunte contable en una cuenta o libreta de ahorro. Las tarjetas permiten almacenar dinero electrónico o efectuar pagos de igual forma. El comercio electrónico de mercancías se enfrenta siempre con el problema logístico de la entrega física del producto y la red de distribución que requiere. El dinero, por el contrario, puede ser entregado y transferido electrónicamente con total seguridad y naturalidad.

Un ejemplo ilustra bien el razonamiento de *The Economist*. Como señala Credit Suisse First Boston (CSFB), en EE.UU. el 16 por 100 de las compra-ventas de valores se hace por Internet, mientras que sólo el 3 por 100 de las familias americanas usan la banca *online*.

Obstáculos al desarrollo de la banca *online*

Varias razones pueden esgrimirse para justificar esta situación. En primer lugar, el beneficio que percibe el cliente de productos bancarios por Internet puede no ser tan importante e inmediato como en el caso de las transacciones con valores, donde las tarifas para operaciones *online* son una fracción de las aplicadas para las operaciones convencionales. De hecho, en los países escandinavos, con mucho los más avanzados en este campo, la expansión de la banca *online* se ha realizado no con incentivos de precio sino de mejora del servicio.

En general, los analistas concurren en señalar que el factor precio no es determinante para que el cliente decida pasarse al canal *online*. Según CSFB el punto clave es la conveniencia, la comodidad e idoneidad del servicio. Y es aquí donde todavía hay un largo camino por recorrer. Hoy en día, el acceso a Internet y su uso resulta demasiado laborioso y complicado para gran parte de la clientela potencial. Y hasta que las nuevas tecnologías UMTS permitan el acceso desde los teléfonos móviles, operar

por Internet requiere una costosa y compleja instalación fija.

Otra razón crucial para la falta de desarrollo de la banca *online* es el tema de la seguridad. Existe un elevado grado de desconocimiento en el público sobre este aspecto, lo que genera miedo ante las posibilidades de fraude, la realización de transacciones erróneas o perjudiciales y la ruptura de la confidencialidad de los datos almacenados en la red.

Por otro lado, Internet no es capaz de proveer la totalidad de los servicios financieros que la clientela demanda. Internet puede usarse como complemento pero no como sustituto pleno de los canales tradicionales. Esto es particularmente cierto para el caso del dinero en efectivo, de los billetes. Aunque el dinero es una mercancía "virtual" en gran medida, todavía el uso de los billetes está extraordinariamente extendido, y su uso es prácticamente inevitable para buen número de transacciones diarias. La necesidad de dotar de efectivo a la clientela es, de hecho, una auténtica barrera de entrada para los potenciales oferentes de servicios bancarios. Dada la práctica imposibilidad de establecer una red propia de oficinas o cajeros automáticos, los nuevos oferentes deben contratar el servicio con los bancos tradicionales. Aun así, esta solución no resuelve totalmente el problema de la aparente necesidad psicológica de los clientes de contar con una cierta presencia física con la que identificar a su proveedor de servicios bancarios.

La banca tradicional e Internet: una decisión arriesgada

En mi opinión, el factor más significativo para explicar el desarrollo actual —e incluso el futuro— de la banca por Internet es, precisamente, la actitud ante ésta de la banca tradicional. Ésta se enfrenta a un dilema muy difícil. Por una parte, es consciente que la banca *online* va a crecer imparablemente en el futuro próximo, absorbiendo cuotas crecientes de mercado. Por otra, la decisión de implantar el nuevo canal *online* es una decisión estratégica extremadamente compleja y nada fácil de adoptar. Enfrentados a esta disyuntiva, gran número de analistas piensa que los bancos tradicionales tardarán en reaccionar, no sabrán adaptarse a tiempo y, al igual que los dinosaurios, terminarán desapareciendo, expulsados del mercado.

La decisión de ofertar banca *online* es difícil por múltiples razones. Ante todo porque Internet no es meramente un nuevo canal que puede "añadirse", sin más, a las otras vías de comercialización, ni un nuevo departamento que agregarse a la estructura organizativa preexistente. Como dicen los expertos, Internet es una *disruptive technology*, una tecnología subversiva, que no convive fácilmente con las tecnologías tradicionales. Introducir Internet parece obligar a redefinir la estrategia global del banco y no sólo la de una de sus áreas. Es la propia concepción del negocio bancario la que está en juego, así como sus objetivos y la forma de establecerlos y evaluarlos.

Esto es así porque, entre otras razones, la prestación de servicios *online* genera, inevitablemente, un conflicto de intereses con los restantes canales de distribución existentes. Estos no pueden evitar el considerar a Internet como un competidor que les va arrebatar clientes y negocio. En este sentido es ya una costumbre citar el caso del alto directivo de Merrill Lynch que, en 1998, garantizó a sus miles de agentes tradicionales que la entidad jamás se embarcaría por el camino de Internet.

Pero no se trata sólo, con ser, quizás, lo más importante, de una decisión conceptual. Adoptar Internet, en cualquier caso, implica múltiples decisiones de segundo grado y la realización de fuertes inversiones en tecnología, sistemas, reclutamiento y formación de personal, etc. Decisiones todas ellas que han de realizarse en un terreno que por su novedad está lleno de incertidumbre e interrogantes. Sin lugar a dudas, el proceso pone a prueba la capacidad de dirección y gestión del mejor de los equipos.

La dificultad del proceso de decisión se multiplica al tener en cuenta que en el periodo de implantación de Internet puede producirse, simultáneamente, un fuerte incremento de las inversiones y costes operativos y un estrechamiento de los márgenes financieros. En la banca tradicional, Internet, a corto plazo, no reduce los costes, sino que los aumenta como consecuencia de las nuevas inversiones en tecnologías y sistemas, gastos de consultoría, contratación y formación de personal, publicidad, etc. A su vez, los márgenes financieros tenderán a disminuir arrastrados por los procesos de canibalización (competencia interna en-

tre los propios canales alternativos) y de contaminación (competencia externa del resto de entidades). Igualmente, es posible que, salvo para los mejores y más afortunados, la cuota de mercado se reduzca durante el proceso de implantación. La evolución de los márgenes y la cuota de mercado depende, por otra parte, de la situación macroeconómica del periodo. Si ésta fuera adversa, las consecuencias negativas del cambio se intensificarían.

Los riesgos, por tanto, son elevados, aunque el mayor de todos ellos es no hacer nada. Caben pocas dudas de que un número progresivamente creciente de clientes van a exigir la posibilidad de operar por Internet. Querrán tener la facultad de escoger el canal de acceso que les parezca más conveniente, e incluso la posibilidad de utilizar varios en función del producto de que se trate.

Los beneficios potenciales son también enormes, tanto en términos de reducción de costes como de incremento de ingresos, aunque nada fáciles de materializar. Los costes disminuirán sólo en la medida que se consiga evitar redundancias y duplicidades y se logre la masa crítica precisa para que puedan operar las economías de escala. Las inversiones en tecnología y sistemas son no sólo ingentes, sino periódicas, dado el rápido ritmo de la innovación. La reducción de los gastos de personal precisa tanto de una legislación laboral flexible como de una buena capacidad de negociación y entendimiento con los agentes sociales.

Lógicamente, la consecución de unos costes unitarios bajos y un elevado grado de eficiencia es mucho más sencillo para los nuevos operadores que decidan entrar en el negocio bancario. Para la banca ya establecida, los beneficios parecen relativamente más alcanzables por la vía de generar mayores recursos e ingresos.

En un contexto de caída de márgenes y precios, el aumento de ingresos tiene que proceder de incrementar el volumen de las ventas o el propio negocio bancario. Internet facilita la entrada en nuevos mercados, geográficos o de productos, la prestación de nuevos servicios y el acceso a nuevos segmentos de clientela. De esta forma, ofrece la oportunidad de incrementar el número de clientes, el de productos ven-

dados a cada cliente, y el valor añadido incorporado a cada producto.

Así como el cliente logra a través de Internet un mejor conocimiento de las características y condiciones de los servicios bancarios, los bancos consiguen, también, un mejor conocimiento de las necesidades, usos y costumbres del cliente. La relación banca/cliente se convierte en una relación dinámica e interactiva que el banco puede aprovechar para personificar el servicio al cliente, aplicar políticas de precios diferenciadas y practicar la venta cruzada de nuevos productos financieros o no. No es de extrañar, por tanto, que se calcule que los ingresos por cliente en banca *online* más que duplican los generados en los canales tradicionales.

Consecuencias para el Sector Bancario

En los párrafos precedentes he tratado de exponer el desafío al que se enfrentan los bancos individuales. Se trata ahora de preguntarnos por las consecuencias que las nuevas tecnologías pueden entrañar para el sector bancario en su conjunto. Como siempre, la respuesta no es sencilla y depende del comportamiento de un conjunto de factores del que destacaríamos: a) la evolución futura de la demanda de servicios financieros, b) la intensidad en la caída de precios y márgenes bancarios.

En este sentido, una expansión rápida de la demanda de servicios financieros, acompañada de una mayor penetración en la venta de otros servicios vía comercio electrónico, permitiría acomodar más fácilmente la previsible caída de márgenes, así como reducir el impacto en la cuota de mercado de la banca tradicional derivado de la entrada de nuevos competidores. Si la expansión de la demanda, por una vía o por otra, no es suficientemente intensa se tenderá a agravar el exceso de capacidad instalada que parece existir en la actualidad y la necesidad de su corrección. Cómo encauzar esa corrección, evitando indeseables repercusiones sistémicas, es, quizás, uno de los temas de mayor trascendencia en la agenda de las autoridades de supervisión.

Por su parte, la caída de márgenes depende, entre otros factores, de la intensidad y agresividad de la lucha competitiva por cuota de mercado. A la vista de la experiencia, la in-

tensificación de la competencia provendrá, probablemente, más que de los *new entrants* o nuevos competidores, de la propia respuesta de los bancos tradicionales. De hecho, gran número de los nuevos ofertantes puros de banca *online* han sido creados por bancos tradicionales como parte de su estrategia global.

Aunque carecen de la agilidad de los *new entrants*, los bancos tradicionales cuentan con importantes ventajas de partida: Elevada solvencia, marca reconocida, amplia y fiel base de clientes, larga experiencia y capacidad para gestionar información compleja, etc... Es función de los equipos directivos utilizar esos elementos para aprovechar las oportunidades de las nuevas tecnologías. En la medida en que lo hagan, y lo hagan con éxito, serán los auténticos motores del cambio y del aumento de la competencia en el sector.

Lógicamente, esa mayor competencia no podrá quedar limitada al ámbito interno de cada mercado nacional. La internacionalización y globalización de los mercados financieros y de los servicios bancarios es un fenómeno que tiende a reforzarse a sí mismo y al que la tecnología impulsa de forma decisiva. Internet es intrínsecamente apto para la comercialización y venta de productos y servicios sin fronteras. Cualquier estrategia para su implantación considerará la expansión internacional como una de las opciones inicialmente más atractivas para aumentar ingresos, y generar las economías de escala precisas para reducir los costes unitarios y aumentar la eficiencia. Esto es particularmente cierto en Europa, donde la tecnología, junto a la creación del euro y la libertad de establecimiento y de prestación de servicios, terminarán haciendo una realidad el gran mercado interior de servicios financieros, superando las dificultades políticas y las diferencias de lengua y cultura.

Las fuerzas del cambio

Como señalábamos al comienzo, durante los últimos veinte años la actuación combinada de la desregulación y la innovación tecnológica ha transformado el sector financiero en todo el mundo. Esta transformación ha transcurrido siguiendo tres grandes tendencias: 1) desintermediación; 2) eliminación de las barreras funcionales entre las entidades y mercados financieros, y 3) globalización y unificación de los

mercados geográficos. Internet potencia, actuando como catalizador y motor del cambio, todas estas tendencias, pero especialmente la primera.

Inicialmente, la desintermediación consistió en la sustitución de los bancos por los mercados de capitales –y sus operadores específicos– en la tarea de asignar los recursos de ahorro a las necesidades de inversión. En el proceso aparecieron nuevos instrumentos financieros e instituciones de nuevo cuño tanto para captar el ahorro como para prestarlo a los inversores finales.

Actualmente, Internet, y la enorme capacidad disponible de procesamiento de datos, habilita a los ahorradores a adoptar sus propias decisiones de inversión y ejecutarlas directamente. Los desintermediadores están siendo desintermediados a su vez. Incluso la propia institución del mercado de capitales ha quedado obsoleta y precisa adaptarse en todos los aspectos, desde el estrictamente operativo hasta su misma configuración jurídica. Hoy en día, desde un punto de vista tecnológico, sería perfectamente posible la negociación electrónica en un único mercado digital de todo tipo de valores en cualquier parte del mundo.

En estas circunstancias no es aventurado predecir que, a pesar de la intensa transformación de las pasadas dos décadas, el proceso no ha hecho más que empezar. La dinámica competitiva desatada por la liberalización y la innovación tecnológica va a modificar el funcionamiento de los mercados financieros, su configuración y estructura. Las entidades financieras mejor gestionadas impulsarán el proceso, obligando al resto a adaptarse. Ello, unido a un funcionamiento más transparente y libre del mercado de control de empresas, hará que la composición futura del mapa bancario, a cualquier nivel geográfico, difiera esencialmente del actual. El ganador final del proceso sólo debe ser uno: el consumidor. A él deben trasladarse las ganancias de eficiencia y productividad. Lo probable, en libre competencia, es que así sea, pero, en cualquier caso, es obligación de las autoridades velar por su cumplimiento.

NOTA

(*) Asesor del Gobernador (Banco de España).