

LOS NUEVOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE LAS CAJAS DE AHORROS ESPAÑOLAS

José A. OLAVARRIETA

A menudo hacemos alusión, cuando nos referimos al sector bancario, a los grandes cambios que en él se han estado produciendo durante los últimos diez años, desde la liberalización de las comisiones de pasivo y la introducción de la banca extranjera hasta el reciente estrechamiento de los márgenes de intermediación, la próxima unión monetaria y la previsible mayor concentración del mercado. A estos grandes vectores impulsores del cambio que el sector está viviendo, hay que añadir un elemento más, protagonista directo de los procesos bancarios diarios y de la interacción con los clientes finales. Nos referimos a los nuevos canales de distribución.

En efecto, la aparición de nuevas tecnologías en el segmento de las telecomunicaciones, y la mejora y popularización de la informática, con la llegada de los ordenadores personales como elemento más o menos común en nuestros hogares, ha provocado el inicio de toda una revolución en la distribución de los productos y servicios financieros que ofrecen las entidades de crédito a través de sus sucursales tradicionales, revolución que se ha materializado en la creación de canales de distribución alternativos a la típica oficina de caja de ahorros, que están cambiando y adaptando las formas de comercialización y de entrega de los productos financieros a los nuevos hábitos y necesidades de los clientes, a la vez que están modelando unas nuevas fórmulas de gestión de las entidades fi-

nancieras, nuevos sistemas, nuevas filosofías operativas y un larguísimo etcétera que, en resumen, no es otra cosa que un concepto distinto de hacer banca.

Dos fuerzas concurren en el desarrollo de estos canales alternativos. Por un lado, la demanda por parte de la clientela de estos nuevos canales es creciente. Factores como la escasez de tiempo, la dificultad de los desplazamientos en las grandes ciudades, la necesidad de una disponibilidad permanente del canal de atención de la entidad financiera, la reducción de costes y de recursos disponibles o la propia comodidad del cliente generan esta demanda. Adicionalmente, un importante factor de cambio externo, como es la tecnología, ha influido notablemente en este crecimiento de la demanda. En este sentido, el abaratamiento de los elementos informáticos, así como la mayor cultura informática en la sociedad, ha fomentado la masiva irrupción de los ordenadores personales en nuestra dinámica doméstica, y la rápida y creciente aceptación de los servicios *on-line* y de Internet.

La segunda fuerza impulsora tiene su origen en las propias motivaciones de las entidades para impulsar sus canales, diferenciándose tres tipos de estrategias. La primera, de carácter ofensivo, basada en utilizar los nuevos canales como vía para obtener una mayor capilaridad comercial y de entrega del producto, y como complemento a las oficinas con el fin de alcanzar una mayor cuota de mercado. La

segunda, también ofensiva, aunque podría considerarse subsumida en la aludida mayor capilaridad comercial, es el efecto de *marketing* a través de la imagen de institución financiera sofisticada y más adelantada tecnológicamente que otras, en una espiral de competencia donde se intenta transmitir que: a mayor desarrollo tecnológico, mejor servicio para los clientes, aunque no tenga, en algunos casos, repercusión directa para éstos. La otra, de corte defensivo, busca en los nuevos canales un medio para conseguir menores costes transaccionales.

En efecto, las entidades financieras obtienen un alto porcentaje de sus beneficios de un segmento muy pequeño de su clientela. Se dedican recursos productivos de elevado coste y cualificación a desempeñar tareas indiferenciadas de baja rentabilidad, como puede ser la atención en ventanilla de una sucursal, proporcionando información sobre saldos o movimientos, o generando órdenes de pago. De esta forma, se deja en segundo plano una labor cada vez más necesaria en el competitivo sector financiero, como es la generación de negocio, o lo que siempre se ha entendido como tarea comercial. Esta tendencia se está invirtiendo al modificarse los modelos de gestión aplicados. Los canales de distribución alternativos permiten atender rápida y eficientemente las operaciones indiferenciadas por una vía de bajo coste, liberando al personal cualificado de la oficina para tareas comerciales o para una función asesora en las operaciones de alta rentabilidad. Adicionalmente, también los canales alternativos deben proporcionar una mayor calidad y disponibilidad del servicio, a la vez que un mayor alcance comercial acercando la imagen, los servicios o los pro-

ductos de la entidad a un mayor volumen de clientes.

Por consiguiente, y como resultado de las diferentes fuerzas de mercado, las entidades asumen ya la necesidad de integrar diversos canales de distribución, aunque sea de forma complementaria a la acción de sus oficinas, que podrá especializarse más en la atención personalizada.

De esta forma se han ido desarrollando nuevos canales, unos basados en herramientas tecnológicas y otros en un criterio de mayor presencia o acercamiento físico al cliente.

Así, el árbol de la distribución se ramifica en tres grupos principales.

- El primero de ellos es el presencial. Se estructura en torno al concepto de sucursal y engloba a la sucursal tradicional, a la sucursal en supermercados (que es de los pocos negocios minoristas que, además de encauzar un muy importante caudal de clientes, tiene a éstos pasando por el punto de venta físico al menos tantas veces como por la oficina bancaria), minisucursales, cajeros automáticos, kioscos, oficinas automáticas, e incluso a las figuras de franquicias o agentes que están teniendo un importante desarrollo en los últimos tiempos.

La sucursal es, indudablemente, todavía el canal más poderoso y el eje en torno al cual se articulan el resto de los canales, que buscan la complementariedad con él. En efecto, el número de visitas promedio de un cliente a su oficina bancaria sigue siendo elevado, y la atención personalizada que allí recibe sigue siendo un factor de diferenciación y fidelización. Factor que será aún más importante de cara a nuestra integración en la UEM si considera-

mos el decisivo incremento de la competencia, al existir una multiplicidad de ofertas en el ámbito de nuevo mercado. De ahí que, con independencia de prestar especial atención en todo momento a los costes, la red y, por tanto, la proximidad al cliente, servirá en alguna forma, al menos en una primera etapa, para contribuir al «blindaje» de importantes sectores de nuestra clientela frente a la presumible agresiva oferta que la competencia desarrollará en el futuro mercado.

También conviene considerar que, precisamente, esa atención personalizada es la que ha producido que las «oficinas automáticas», como canal de distribución, hayan tenido un desarrollo menor. Estas oficinas son lugares en los que, de forma totalmente automatizada, un cliente puede realizar la mayor parte de las transacciones bancarias sin la intervención de nadie. Aunque los cajeros, como complemento de la oficina tradicional, están instalados en la práctica totalidad de la red de sucursales que tienen las cajas por todo el territorio, la posibilidad de disponer de un conjunto de máquinas que conformen una oficina independiente a la que se puede acudir las 24 horas del día, y los 365 días de año, es un concepto que todavía no se ha desarrollado suficientemente.

- El segundo es el basado en las nuevas tecnologías, corresponde a los servicios remotos y engloba la banca en casa (a través de PC), la banca por TV, la banca por Internet o la banca telefónica.

- El tercer grupo es el denominado directo, y recoge el correo directo o el *telemarketing*. Este canal está esencialmente dedicado a la venta dirigida de los productos y servicios de la entidad a segmentos muy claramen-

te definidos del mercado, y a otras funciones como el recobro, con una alta tasa de éxito.

Es preciso entender que todos los segmentos de mercado van a poder ser objetivo de los nuevos canales de distribución, siendo importante definir la forma y detalles con que esos canales deben enfrentarse a los diferentes tipos de clientela, ofreciendo a cada segmento, según sea de empresas, particulares o comercios, un conjunto de posibilidades de los distintos citados canales adaptado a las necesidades específicas de cada uno de ellos. Es decir, el principio de globalización de los servicios, pero con un diseño a la medida *taylor made*, dependiendo de las características y requerimientos de la clientela.

Nos detendremos a continuación en el segundo de los grupos de canales de distribución considerados, los basados en tecnología. Debemos destacar el gran crecimiento que están experimentando en los últimos tiempos, las espectaculares cifras de uso que se prevén para los próximos años y, especialmente, los nuevos conceptos de valor añadido y fidelización que implican.

La banca telefónica ha sido uno de los primeros sistemas que ha permitido a los clientes efectuar consultas y operaciones bancarias sin necesidad de desplazamiento y con una disponibilidad total de los servicios bancarios. Su crecimiento ha sido sostenido y el número de operaciones hechas por esa vía representa ya un porcentaje muy importante sobre el total, cercano al 10 por 100. Más importante que el número en sí de operaciones es el hábito creado entre los clientes, que consideran ya un factor diferencial, en una entidad financiera, la existencia de un canal telefónico. De hecho, un alto porcentaje de las entidades fi-

nancieras (un 60 por 100 de las cajas, un 70 por 100 de la banca nacional y un 85 por 100 de la banca extranjera) disponen ya de un canal telefónico.

Una de las manifestaciones más claras de los efectos de la tecnología tiene lugar en el ámbito de la banca electrónica, impulsada con el espectacular desarrollo de Internet. Es importante considerar los datos que aporta una encuesta general de medios realizada en España en otoño de 1997 y según la cual siete millones de personas utilizan un ordenador personal y 1.110.000 accedieron a Internet entre septiembre y noviembre del mismo año. El acceso a este medio ha crecido a una tasa interanual del 120 por 100, y una cantidad muy significativa, un 25 por 100, de los usuarios de Internet acceden a diario. La gama de servicios financieros que están prestando las entidades de depósito a través de Internet se está desarrollando de una forma muy rápida en la actualidad, y es, como canal de distribución, el que mayores posibilidades de desarrollo futuro ofrece. Así, la mayoría de las entidades financieras han procedido a la «apertura» de nuevos bancos y cajas de ahorros «virtuales» en la red de redes: Internet. «Apertura», entre comillas, porque lo que se hace habitualmente es abrir una especie de sucursal en el *cyber* espacio que da cobertura a toda la clientela, de tal forma que aquellos usuarios que dispongan de un acceso a Internet puedan acceder a los servicios que las cajas de ahorros igual que las demás entidades financieras, ofrecen a sus clientes. Estos servicios, a diferencia de los llamados «de banca en casa», no precisan de ningún desarrollo informático especial instalado en el PC del cliente, sino que cualquier cliente que tenga acceso a Inter-

net puede tenerlo a estos servicios, siempre que posea la clave que le da la caja o banco y que le autoriza a acceder.

El funcionamiento de los servicios vía Internet es muy sencillo. El cliente debe ponerse en contacto telefónico, o si lo prefiere a través de la propia Internet, con la caja de ahorros de la que es cliente, y solicitarle que le dé de alta en el mismo y le asigne la citada clave personal, o *password*, para poder acceder a los servicios que se ofrecen. De esta forma, el cliente cada vez que se quiere conectar debe introducir en el ordenador su clave de acceso, que le permite consultar su saldo (de su cuenta o el disponible de sus tarjetas), le permite efectuar transferencias, pedir préstamos, etc. Incluso muchas entidades aprovechan Internet para crear vínculos con otras páginas de la red que le permitan al cliente, por ejemplo, elegir el coche que quiere comprar, consultando a su caja de ahorros en el servicio de caja electrónica el coste de la financiación para comprar el modelo de coche que ha elegido entre todos los disponibles en Internet. También se crean vínculos con páginas de viajes, por ejemplo, o de vacaciones en general, y el servicio de la caja consiste también en ofrecer la mejor fórmula de financiación para las vacaciones elegidas.

Se ha de destacar que ya no cabe hablar de la banca electrónica como específica de un nicho o segmento de mercado. Si bien empezó afectando al mercado de las empresas y recientemente está pasando a desarrollarse con el mercado de particulares profesionales de renta media alta, en la actualidad supone una herramienta válida y ampliamente extendida entre todos los segmentos de la población. En especial, el mayor crecimiento de este canal se está produciendo entre

el mercado de particulares. Parece indudable que los nuevos dispositivos que aparecen en el mercado, como los teléfonos inteligentes (equiparables con los llamados terminales de red) y la televisión interactiva, van a dotar en breve a la banca electrónica de la capilaridad necesaria para llegar a cualquier cliente.

Pero más factores, ahora secundarios, actuarán como lanzadera de la banca electrónica. Entre ellos, los monederos electrónicos, que, cuando se popularicen, fomentarán la utilización de medios electrónicos en casa para poder cargarlos sin necesidad de recurrir a un cajero automático. Otro factor impulsor de la banca a distancia será el comercio electrónico y, desde un punto de vista más general, el desarrollo de las técnicas de certificados electrónicos que harán viable el pago, mediante tarjetas virtuales, de servicios o productos contratados por la red.

La extensión de estos nuevos canales de distribución electrónicos tendrá efectos muy importantes sobre la actividad bancaria concebida en su manera tradicional.

Por una parte, desde el punto de vista de las entidades financieras, la oferta de servicios a los clientes a través de los canales de distribución más convenientes en cada caso, va a reportar tres grandes beneficios, como son: el aumento de cuota de mercado; la mejora del servicio a su cliente, y por lo tanto su fidelización, y, finalmente, la disminución de los costes.

Sin embargo, entre tales efectos podemos también contemplar la reducción de los costes de cambio de entidad/proveedor para los clientes y, por tanto, un nuevo desafío para los proveedores de servicios financieros que

les obligará a una mejora y abaratamiento de éstos vía una mayor y más fácil competencia. Los clientes podrán más fácilmente trabajar con varios bancos o entidades financieras, en la medida en que la resolución de su operatoria más frecuente podrán realizarla desde sus propias casas. Podrán, por lo tanto, elegir una entidad diferente para cada necesidad o producto, utilizando a las que considere más especializadas o más dignas de confianza.

Pero también podrán aparecer nuevos tipos de intermediarios en la relación entre los clientes y la entidad, tales como empresas de *software* o integradoras que banalicen la oferta de cada caja o banco. En efecto, los avances tecnológicos y la progresiva utilización de canales electrónicos pueden afectar, al menos a medio plazo, a la actual situación de fidelización del cliente mediante el contacto directo en la sucursal.

Como resultado de dichos avances, todas las entidades podrán estar a igual distancia de los clientes objetivos, se reducirá, a futuro, el desplazamiento del cliente a las oficinas y, como consecuencia de ello, su relación personal con los empleados de la entidad.

Por todo ello, hay que considerar el posible riesgo que para el futuro de las redes de oficinas españolas pueden comportar los nuevos canales, debido a esa destacada densidad de oficinas que ha caracterizado de manera histórica a nuestro mercado, lo que, a su vez, ha influido positivamente en la fuerte fidelización de la clientela y en la posible utilización, antes aludida, como defensa ante la competencia que se nos avecina con nuestra integración en la UEM.

Como resultado de los nuevos canales, podemos concluir des-

taçando tres riesgos sobre la distribución bancaria, como son: la previsible tendencia en un futuro hacia la desfidelización del cliente con su entidad; la desintermediación, entendiéndose por tal la pérdida de la relación con el cliente en productos especializados, y, por último, en sentido justamente contrario al proceso de desintermediación (proceso por el que el cliente se entiende directamente con la entidad especialista sin necesitar la intermediación del banco o de la caja), puede también producirse un riesgo de «reintermediación», es decir, la aparición de un nuevo tipo de intermediarios que se interpongan entre el cliente y su banco o caja. Este nuevo tipo de intermediario en los nuevos canales podría ser, lógicamente, un especialista en dichas tecnologías, tales como empresas de *software* o de comunicaciones.

En resumidas cuentas, podemos decir que los nuevos canales de distribución aumentarán aún más el proceso de «desfidelización» de los clientes, si no se aprovechan aquéllos para ofrecer a través de ellos servicios con cierto grado de diferenciación.

Frente a los riesgos descritos se abre, por lo tanto, la necesidad para las entidades financieras de redefinir el concepto de proximidad al cliente, donde no bastará sólo en el futuro la proximidad física de la oficina de la entidad financiera, sino también será preciso estar presentes en todos los canales de distribución, y especialmente en la red Internet. A cambio, se abren las inmensas oportunidades que estos canales ofrecen obteniendo una enorme capilaridad comercial a un bajo coste.

Por último, hay que concluir que el futuro no coge desprevenida a las entidades financieras, y en especial a las cajas de aho-

rros, que están preparadas para ofrecer servicios financieros no sólo por los canales tradicionales, donde tienen una presencia muy importante en nuestro país con la red de más de 16.000 sucursales, sino a través de los canales alternativos que se han ido describiendo en este artículo. Haciendo un poco de futurología, y teniendo en cuenta el previsible desarrollo del comercio electrónico, nos podemos imaginar en el futuro un ama de casa ante su pantalla de televisión que se ha convertido en un auténtico terminal a través del cual se accede a Internet, y en el que existe el mecanismo físico adecuado para que, introduciendo una tarjeta única de su caja de ahorros, se pueda poner en contacto vía Internet con el servicio correspondiente de su caja y, tras introducir su clave personal, pedir que se le recargue la tarjeta con el dinero suficiente para hacer la compra del día en los comercios cercanos al domicilio, ya que las compras más importantes, probablemente, se hagan también vía Internet en grandes tiendas virtuales donde se puedan ver los artículos que se quiere comprar y con sólo pinchar con el ratón en la fotografía, por ejemplo, del mueble que queremos comprar, nos lo enviarán a casa, y simultáneamente estaremos ordenando el pago a nuestra caja de ahorros a favor de la cuenta del vendedor.

Algunas de estas funciones no pertenecen al futuro, y se encuentran ya hoy día en nuestra forma de vida habitual. Evidentemente, en este futuro se habrán desarrollado mucho los sistemas de seguridad, que ahora mismo están en fase de experimentación, y que harán que sólo nos podamos conectar si el televisor reconoce nuestra huella digital o nuestro iris, o quizás incluso sea capaz de analizar nuestro ADN a distancia.

Resumen

A los grandes vectores impulsores del cambio que las entidades financieras están viviendo, hay que sumar ahora un elemento más: los Nuevos Canales de Distribución que están protagonizando día a día cambios en la prestación de servicios financieros por parte de cajas y bancos, y que engloban la banca en casa, bien sea a través de PC, TV, o teléfono, proporcionando a las entidades financieras un elemento diferenciador de *marketing*. Como resultado, podemos destacar tres riesgos sobre la distribución bancaria: la previsible tendencia en un futuro hacia la desfidelización del cliente con su entidad; la desintermediación, y, por último, en sentido justamente contrario, un riesgo de «reintermediación» con la aparición de un nuevo tipo de intermediarios que se interponga entre el cliente y su entidad financiera. El futuro no coge desprevenidas a las entidades financieras, y en especial a las cajas de ahorros españolas, que ya están preparadas para acometer tales retos, colocándose en una posición de liderazgo tecnológico en la industria de los servicios financieros.

Palabras clave: cajas de ahorros, bancos, nuevos canales de distribución, servicios financieros.

Abstract

We now have to add a further element to the main factors generating the transformation that is taking place in the financial institutions, namely the New Distribution Channels, which are constantly bringing about changes in the financial services provided by the banks and savings banks. These include home banking, either by way of a PC, TV or the telephone, which endows the financial institutions with a differentiating marketing facet. Consequently, we may single out three risks to banking distribution: the foreseeable tendency in the future towards declining client loyalty to his bank; de-intermediation and, lastly, in quite the opposite direction, a risk of «re-intermediation», with the appearance of a new type of intermediary intervening between the client and his financial institution. The future will not catch the financial institutions unawares, particularly the Spanish savings banks, as they are ready to take on such challenges and to occupy a position of technological leadership in the financial services industry.

Key words: savings banks, banks, new distribution channels, financial services.

JEL classification: G21, G19.