

## EL FUTURO DE LA BANCA EN ESPAÑA

El futuro de la banca en nuestro país va a verse determinado, en última instancia, por la capacidad que tenga de adaptación a los cambios que se avecinan que son cada vez de mayor importancia e intensidad.

Conviene distinguir, de entrada, entre el medio y el largo plazo.

A medio plazo los cambios más urgentes y profundos van a venir por el lado de la reducción de costes tanto en términos absolutos como relativos. La creciente reducción de márgenes financieros impuestos por el aumento de la competencia sólo podrá compensarse en las cuentas de pérdidas y ganancias por tres vías:

En primer lugar por la reducción de costes, fundamentalmente operativos, para lo que se necesita una mejora importante de la informática y la automatización.

En segundo lugar, por el aumento del volumen financiero para poder reducir el peso relativo de los costes en el balance total. Para ello se necesita captar nueva clientela y conseguir mayores recursos de la clientela actual. La forma de conseguirlo sólo es posible bien mediante nuevos productos y servicios atractivos y realmente innovadores a los que se les dé una fuerte cobertura publicitaria, bien mediante una fuerte movilización incentivada de los empleados de la red en busca de nuevos clientes o bien mediante ambos procedimientos.

En tercer lugar, por el aumento del margen financiero, mejorando los ingresos por servicios. Para conseguirlo es necesario que los empleados estén lo suficientemente formados para que la calidad de los servicios en sí y la forma de prestarlos justifique sobradamente su cobro al cliente. Los servicios de gestión global de los activos y pasivos y los internacionales son, sin duda alguna, los que van a ser más demandados, de ahí también la importancia de la conexión con otros centros financieros europeos, y de la formación especializada del personal en dichos servicios.

Es decir a medio plazo una sólo cosa es cierta, que los márgenes van a reducirse tanto por la competencia interna como por la nueva que se derive de la libre prestación de servicios financieros y de movimiento de capitales en el marco del Mercado Unico. Esto va a requerir un gran esfuerzo de tecnología operativa, de innovación del producto, de formación del empleado, y de calidad del servicio por parte de las instituciones financieras españolas.

A largo plazo los problemas van a ser parecidos pero más intensos ya que aparecerán nuevos competidores, nuevas tecnologías y nuevos productos, y la competencia será mayor, pero

con un papel cada vez más importante jugado por la tecnología y por la estrategia competitiva. Los servicios en general y los financieros en particular son una combinación de dos factores: personas y tecnología y aquellos que triunfen en el futuro serán los que sepan adquirir ventajas competitivas frente a los demás sobre la base de conseguir una combinación más eficiente de ambos y, además, de mayor calidad en la creación del producto o en la prestación del servicio. Para ello hay que ir diseñando, con tiempo, una estrategia apropiada ya que la maduración de la puesta en práctica de las decisiones respecto de estos dos factores es muy lenta. Para conseguir una estrategia de éxito se necesita intentar conocer las tendencias futuras tecnológicas institucionales y psicológicas, o de comportamiento, de la clientela.

Lo que parece ya bastante claro es que, por un lado, la tecnología operativa va a cambiar radicalmente ya que se va a operar sin papel y en tiempo real lo que va a reducir fuertemente la carga administrativa de los empleados con lo que éstos deberán convertirse en vendedores de productos y servicios casi exclusivamente. Por otro lado la transferencia electrónica de fondos y las tarjetas inteligentes van a reducir notablemente la utilización de efectivo y su costosa manipulación.

Pero la transformación más importante, derivada también de los avances tecnológicos, va a ser la de la distribución bancaria. Las oficinas bancarias van a ir perdiendo importancia como medio de distribución y va a ir adquiriendo cada vez mayor peso el autoservicio. Los cajeros automáticos que son el primer paso en ese sentido van a estar progresivamente acompañados de los terminales bancarios no sólo en los puntos de venta sino directamente en manos de la clientela. El banco en casa y en la empresa, van a ser los primeros desarrollos tanto con terminales no manipulables como manipulables.

El hecho de que los productos y servicios más sencillos se distribuyan mediante autoservicio plantea el problema del futuro de las oficinas bancarias que, lógicamente, se dedicarán a los servicios más sofisticados, en relación estrecha con la clientela, derivados de la universalización de los servicios bancarios. Las oficinas bancarias tendrán mucha menos autonomía, y además no serán, como lo son ahora, una barrera de entrada decisiva en la banca al por menor, lo que significa que a través de redes informáticas y telemáticas nuevos competidores podrán competir con las oficinas actuales con un menor coste.

Es decir a largo plazo se plantean cambios radicales en la banca que redundarán en una competencia creciente a la que, sólo con un adecuada estrategia que se adelante a los mismos, se podrá hacer frente con ventaja.

Guillermo de la Dehesa  
24-4-91