

Pleca: La experiencia en la adopción de ATMs nos sugiere que modernización tecnológica normalmente se asocia con reducción de costos pero un aspecto frecuentemente olvidado es el carácter estratégico de estas inversiones.

Cabeza: En Red Oz ... de Cajeros

Bernardo Bátiz Lazo *

En 1967 el intermediario inglés Barclays Bank introdujo una de las aplicaciones más exitosas de la tecnología en informática: el cajero automático. El ATM por sus siglas en inglés, marcó el principio de la banca de autoservicio al permitir que ciertos servicios se realizaran durante las 24 horas y a la conveniencia del cliente, en lugar de que el usuario se tuviera que ajustar al horario bancario.

El uso del cajero automático se expandió rápidamente, en la medida que otros bancos adoptaron esa misma tecnología. Así, en 1984 existían 6,106 cajeros automáticos en el Reino Unido cuando el número de sucursales había disminuido a 14,058 (frente a las 14,908 observadas en 1974). Para 1989 la red de cajeros duplicaba su número al alcanzar 12,253 unidades mientras las red de sucursales disminuía 7% a 13,131. Ya en 1994 sólo existían 10,724 sucursales bancarias (18% menos) frente a los 15,180 cajeros automáticos (148% de aumento). Es decir, en el mismo periodo los cajeros prácticamente se triplicaron mientras las sucursales disminuyeron casi veinte por ciento.

Sin lugar a dudas el cajero automático ha sido una de las innovaciones más importantes en la prestación de servicios bancarios. Y esta innovación se ha dado junto con un proceso de reducción de costos en la banca al menudeo. Las cifras arriba mencionadas sugieren cómo una parte importante en la consolidación de la actividad se da por el abaratamiento de las operaciones en ventanilla. Esas mismas cifras sugieren como poco a poco la sucursal tradicional pierde preeminencia y pasa a ser uno más de los canales de distribución para productos y servicios financieros al menudeo.

Sin embargo, paralelo a este proceso de reducción de costos vía modernización tecnológica, los gestores de la banca se dieron cuenta que pocas instituciones tenían acceso a recursos monetarios suficientes o personal tecnológicamente calificado tal que cada institución pudiera desarrollar, en forma independiente, una red de cajeros automáticos que alcanzara economías de escala. Los bancos de mayor envergadura tales como NatWest o Barclays en Inglaterra, Bancomer o Banamex en México sí que podían intentar desarrollar redes exclusivas. Pero para la gran mayoría del resto de los participantes las alianzas estratégicas eran una mejor opción para desarrollar masa crítica. Incluso bancos que inician tarde su modernización tecnológica encuentran aún más incentivos para formar una red compartida a través de alianzas con los competidores más cercanos.

Por ejemplo, el Co-operative Bank (con casa matriz en Manchester) apenas en 1987 pone “*on line*” a sus 78 sucursales, es decir, con acceso directo a la computadora central. Esta modernización sucede 10 ó más años después que el resto de sus competidores. Pero su retraso tecnológico no fue uniforme. En 1984 dicho banco fue miembro fundador del grupo LINK. Esta es una la alianza entre varios bancos para unir sus redes de cajeros automáticos con el fin de confrontar a las redes de los bancos grandes en la

prestación de servicios bancario al menudeo vía cajeros automático. Así, el Co-operative Bank contribuyó con 50 cajeros al sistema LINK y gracias a eso sus clientes tienen acceso a cerca de 400 cajeros. El crecimiento orgánico de los miembros de LINK ofrece a los usuarios 1,000 puntos de acceso a la red en 1988. Pero en ese mismo año se abre un protocolo con el Grupo Matrix para aumentar a 3,500 los cajeros en red. Para 1995, LINK contaba con 8,500 ATMs en el Reino Unido, de los cuales 119 eran la contribución del Co-operative Bank (y estos cajeros eran administrados por un contrato de outsourcing con IBM, cuyo valor fue £13 millones de libras en 1994).

La tabla que aparece a continuación ilustra con mayor detalle el crecimiento del uso de los cajeros automáticos en países desarrollados.

Tabla 1: Uso del Cajero Automático en Cuatro Países de la OCDE, 1988-1995

	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
<i>Número de máquinas por millón de habitantes</i>								
Bélgica	85	92	94	105	109	119	313	360
Francia	206	231	255	284	305	325	356	395
GB	245	275	296	314	324	328	342	358
EE.UU.	296	306	321	331	342	367	418	467
<i>Número de transacciones por habitante:</i>								
Bélgica	5.7	6.8	7.1	8.1	8.8	9.1	11.9	14.2
Francia	8.0	9.0	10.0	11.0	12.0	13.3	14.2	15.7
GB	13.2	15.4	17.3	18.8	20.2	21.3	22.9	25.2
EE.UU.	18.4	20.6	23.2	25.3	28.2	29.8	31.8	36.9
<i>Valor promedio de la transacción (en dólares)*:</i>								
Bélgica	94.4	94.2	113.2	117.4	113.2	110.3	125.2	137.5
Francia	75.3	72.3	81.4	83.4	95.5	77.0	76.5	81.3
GB	68.0	65.0	77.0	81.0	84.6	72.5	74.6	77.3
EE.UU.	66.0	64.7	66.0	67.0	66.9	68.2	67.2	67.7

Fuente: Bank for International Settlements (1989, 1996).

* Valor nominal convertido con tasas de cambio promedio anual.

La tabla sugiere que a pesar de las alianzas, sistemas de uso común (como la red de cajeros compartida) y contratos de outsourcing para reducir los costos de la banca, el uso intensivo de la tecnología no es suficiente para garantizar mayores márgenes. Por ejemplo, entre 1988 y 1995 el número de máquinas por millón de habitantes en Bélgica aumenta 325% mientras que el valor promedio de la transacción (en dólares) aumenta 46% y es superior a los \$100.00 dólares. Para ese mismo periodo los Estados Unidos comienzan con un número muy superior de cajeros por millón de habitante pero este sólo crece 58%, mientras que el valor promedio de la transacción se mantiene por debajo de los \$100.00 dólares y apenas crece un 2%. Es decir, mientras las cifras sugieren que en Bélgica se ha fortalecido el margen financiero de la transacción por ATM al crecer el ingreso por transacciones y disminuir el costo medio de operación, en Estados Unidos el margen financiero de la red de cajeros parece haber "madurado".

Estos datos nos permiten ilustrar como un componente esencial para que la modernización tecnológica incremente los márgenes es que los clientes del banco cambien sus patrones de consumo. Así, ofrecerle a un cuenta-habiente su saldo por ATM, telefónicamente o por Internet cuesta una fracción del costo de proveer esa misma información en ventanilla. Sin embargo, sólo si el volumen total de consultas se mantiene sin cambio, el costo total de las consultas de saldo por vía electrónica será menor al costo total de las consultas por ventanilla.

Esto es relevante para el gestor de la banca puesto que el o ella frecuentemente se encuentra con una mayor demanda después de que un producto o servicio “tradicional” (poco rentable) se moderniza para ofrecerse por canales alternativos a

reducir costos. Este repunte del reducir el costo se da porque la también facilita mayor consumo del

Resumiendo, la tecnología estructura de costos del banco, sí y sus patrones de consumo de acuerdo el gestor se puede encontrar que la no en un ahorro de recursos.

... la modernización no sólo abarata sino que también facilita mayor consumo del producto o servicio bancario

la sucursal y buscando precisamente el producto o servicio del cual se buscaba modernización no sólo abarata sino que producto o servicio bancario.

abre oportunidades para mejorar la sólo sí, el grupo usuario objetivo cambia a las expectativas del banco. De otra suerte, modernización resulta en mayores costos y

En otras palabras, la experiencia en la adopción de ATMs y la creación de alianzas para aumentar las dimensiones de esas mismas redes, nos sugiere que modernización tecnológica normalmente se asocia con reducción de costos. Pero un aspecto frecuentemente olvidado es el carácter estratégico de estas inversiones. Más aún, cómo va a responder el usuario a la modernización. Entonces, la modernización tecnológica ofrece tanto beneficios como riesgos. Y estos riesgos pueden aparecer ya sea por el lado de la competencia o por cambios no deseados en el comportamiento de los usuarios. Así el riesgo estratégico de la modernización tecnológica es que ésta resulte en costos más altos que los que inicialmente tenía el banco.

* El Dr. Bätz colabora con la Open University Business School (GB) y es profesor visitante de la Universidad de Kassel (Alemania). Correspondencia: bbatiz@hotmail.com