

La integración y desarrollo de la Banca Electrónica en las entidades financieras: experiencias prácticas

(The integration and development of the Electronic Bank in the financial entities: practical experiences)

Egaña, Javier
Subdirector General de Bilbao Bizkaia Kutxa
Gran Vía, 30-32
48009 Bilbao

Almandoz, Agustín
Director de Organización y Operaciones de Gipuzkoa Donostia Kutxa
Garibai, 13-15
20004 Donostia

BIBLIJ [136-6834 (1998) 11-7-24]

Las ponencias que se presentan tienen como propósito presentar el posicionamiento y desarrollo de la Banca Electrónica en las Cajas de Ahorros participes; su enfoque organizativo y comercial, su integración y relación con el resto de canales de distribución, los productos y servicios que se ofrecen, etc...

Palabras Clave: Banca Electrónica. Evolución tecnológica. Cambio tecnológico. Costes. Competencia.

Aurkezturiko txostenen helburua zera da, partaide diren Aurrezki Kutxek nolako jarrera duten Banka Elektronikoaren eta haren garapenaren aurrean aurkeztea: haien eraketa eta merkataritza ikusmoldea, haien integrazioa eta gainerako kanalekiko harremanak -banaketa, eskainitako produktuak eta zerbitzuak, etab.

Giltz-Hitzak: Banka Elektronika. Bilakaera teknologikoa. Aldaketa teknologikoa. Kostuak. Lehia.

Les rapports présentés ont pour but de présenter la prise de position et le développement de la Banque Electronique dans les Caisses d'Epargne participantes; leur optique organisation et commerciale, leur intégration et leur relation avec le reste des canaux de distribution, les produits et services offerts, etc...

Mots Clés: Banque Electronique. Evolution technologique. Changement technologique. Cots. Concurrence.

LA INTEGRACION Y DESARROLLO DE LA BANCA ELECTRONICA

Experiencia práctica de la Bilbao Bizkaia Kutxa

El objeto de este documento es exponer algunos aspectos básicos de la experiencia adquirida sobre la integración y desarrollo de la Banca Electrónica en Bilbao Bizkaia Kutxa.

En primer lugar se van a comentar los principales desencadenantes de este proceso de cambio en la forma de prestar servicios financieros a través de los retos planteados por el mercado a las entidades financieras y las respuestas dadas a los mismos. Asimismo se analizarán las características de la banca electrónica y sus principales productos y servicios. Finalmente se tratará de dar un breve vistazo al futuro inmediato y se extraerán algunas conclusiones.



Hay una serie de fuerzas que explican el nacimiento y desarrollo de la Banca Electrónica, como la constante evolución de los cambios culturales y de comportamiento, con la incorporación de la mujer al trabajo, la mayor capacidad de ahorro y de acceso a la propiedad de la vivienda, la mayor movilidad, obligada por un mayor distanciamiento vivienda - trabajo, y otros muchos factores que han transformado los hábitos de vida.

También la globalización de los mercados, con la liberalización de la circulación de capitales, y la mayor facilidad para recibir y comunicar todo tipo de información, así como el proceso de desregulación de la actividad financiera, flexibilizando las normas sobre la actividad, precios, coeficientes, apertura de oficinas y establecimiento, desencadenó ya en los años 70's y 80's la aparición de nuevos competidores, una mayor oferta de productos y servicios financieros, unos clientes más exigentes y la reducción de los márgenes de explotación de los entidades financieras.

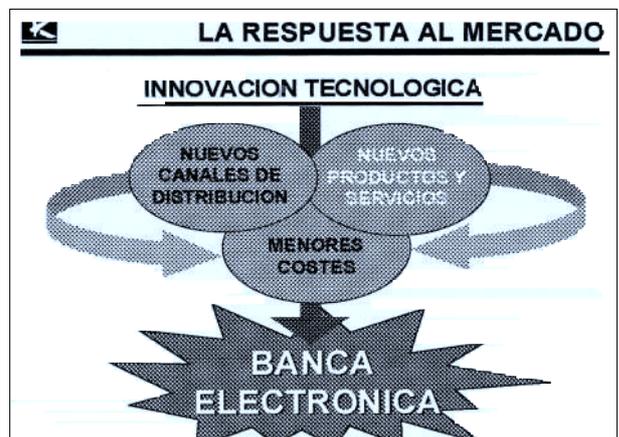
De una situación de competencia moderada, baja movilidad de la clientela, tipos y precios regulados y pocos productos, pasamos, rápidamente, a un incremento importante del número de clientes, de los productos y del número de operaciones. Al mismo tiempo se producía la aparición de nuevos competidores, como las compañías de seguros, los grandes almacenes, los denominados Achiringuitos financieros@ y otros muchos que trataron de hacerse un hueco en esta nueva situación del mercado de las entidades financieras.



Este incremento de la competencia, ha producido:

- una mayor y más sofisticada oferta de productos, sustitutos y complementarios de los tradicionales, que han modificado los hábitos de nuestros clientes, incrementando su exigencia en la demanda de mayor calidad de servicio.
- una elevación de los costes de transformación, al mismo tiempo que se estrechaban los márgenes de intermediación, haciendo que las entidades menos eficientes fueran expulsadas del mercado.

La innovación tecnológica ha sido, y sigue siendo, el instrumento más importante, utilizado por las entidades financieras, para dar respuesta a esta mayor exigencia del cliente en calidad de servicio, permitiendo la creación de nuevos productos, ofrecidos a través de nuevos canales de distribución y todo ello con menores costes de transformación.



La importante evolución, en los últimos veinte años, de esta nueva actividad financiera, con nuevos productos, servicios, horarios y sistemas de acceso, ha provocado un profundo cambio en la composición de la función de la producción en el sector financiero.

Se está pasando del negocio meramente financiero, en el que la gestión, de riesgos y capitales, era el núcleo de la actividad, a un tipo de negocio, basado en la información, en el que la capacidad de los sistemas y procesos de información son esenciales.

Y ésta transformación exige de los profesionales financieros una ambivalencia difícil de conseguir ya que, al conocimiento específico de la actividad, han de unir, cada vez más, un perfil técnico necesario para poder producir eficientemente los nuevos servicios y su distribución sobre aquellos canales que mejor se ajusten a las necesidades y deseos del cliente.

De esta forma la Banca Electrónica se inició como una suerte de fórmula mágica, progresivamente más aceptada, que resolvía todas las necesidades de servicio que el cliente pudiera llegar a demandar:

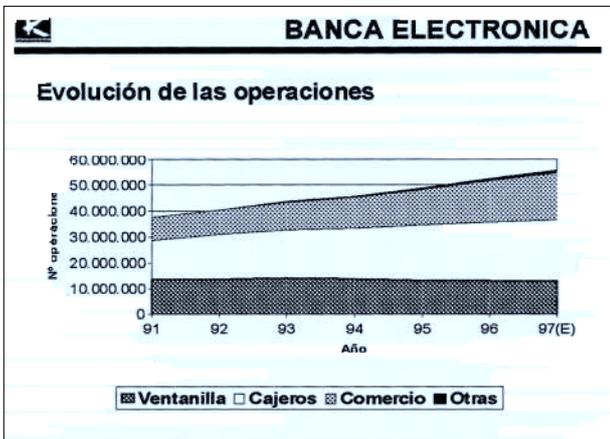
- a cualquier hora
- en cualquier lugar
- de forma sencilla
- y en tiempo real

El éxito de estos servicios ha estado basado en su

- accesibilidad
- flexibilidad
- disponibilidad
- y sobre todo en haber conseguido que el cliente perciba que el coste del aprendizaje es menor que los beneficios que le reportan el uso del nuevo sistema.

Por estas razones la evolución de la Banca electrónica, con cifras de crecimiento muy superiores a la de la actividad financiera en general, es espectacular.

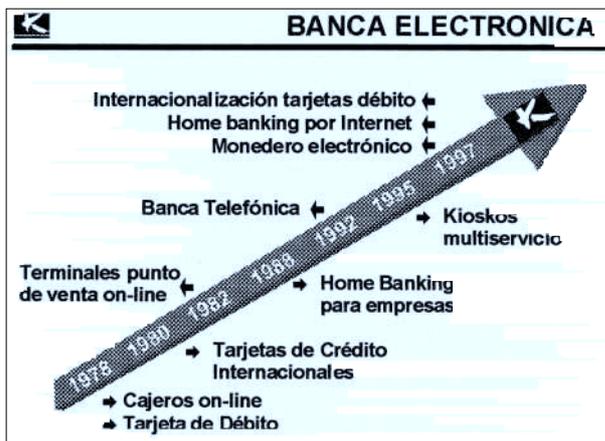
Como se ve en el cuadro nº4, el número de operaciones realizadas a través de los distintos servicios de banca electrónica mantiene un importante crecimiento, mientras que las operaciones similares realizadas por ventanilla no sólo no crecen sino que tienden a reducirse. Ya hace muchos años que las operaciones de cajeros automáticos superaron en número a las de ventanilla.



La tendencia de crecimiento, de las operaciones en comercios, es incluso superior a la de los cajeros automáticos y esta tendencia se verá, en los próximos años, aún más incrementada por la introducción de las tarjetas monedero.

El apartado de otras operaciones, con poca significación en el gráfico, y en el que se incluyen las operaciones de banca telefónica y home banking, también tiene un crecimiento exponencial que hará que en los próximos años su operatoria destaque sobre las demás.

En Bilbao Bizkaia Kutxa la Banca Electrónica se inició, tras la puesta en teleproceso de toda su red de oficinas y la



conexión, host to host, con la red de intercambio de las Cajas de Ahorros a principios de los años setenta.

En los más de 20 años transcurridos desde entonces, hemos ido incorporando paulatinamente nuevas funcionalidades y servicios que configuran nuestra oferta actual.

Y este desarrollo en Bilbao Bizkaia Kutxa, generalmente pioneros en el sector, ha basado su estrategia en la anticipación al proceso de cambio en el mercado y a su liderazgo, creando demanda genérica entre nuestros clientes, y diferenciándonos en calidad y amplitud de servicio, con un call-center o centro de atención de operaciones remotas, tecnológicamente más avanzado y más productivo que el de nuestros competidores.

Por su parte, los costes de transformación, que han tenido reducciones apreciables en su evolución, lo han hecho mediante la creciente y ya comentada sustitución de operaciones de ventanilla por las de banca electrónica. El crecimiento de la banca electrónica, como forma ya habitual de operar de nuestra clientela, también ha producido una reducción importante de las tareas internas, ó back office, derivadas de la atención al público.

En otro orden de cosas, la experiencia nos ha permitido cambiar algunos tópicos iniciales sobre las características del cliente demandante de la Banca Electrónica y sobre como percibe este servicio.

Así, la presunción de que el prototipo de cliente de banca electrónica era aquel que se correspondía con personas jóvenes, urbanas, ocupadas y de renta media ó alta, ha dado paso a una realidad que dice que el cliente de banca electrónica es cualquiera con un nivel mínimo de aprendizaje en la tecnología.

La proliferación de otros dispositivos de autoservicio como las máquinas vending de tabaco o de tickets de transporte, o simplemente el mando a distancia del televisor de casa ó la programación del video, han producido un incremento sustancial de la capacidad del ciudadano medio para el acceso a la banca electrónica.

También hemos comprobado que lo que realmente el cliente valora es el trato personalizado, por encima del contacto personal. Y la privacidad, que permiten la mayoría de los servicios de banca electrónica, se configura, en muchos casos, como un atractivo adicional.

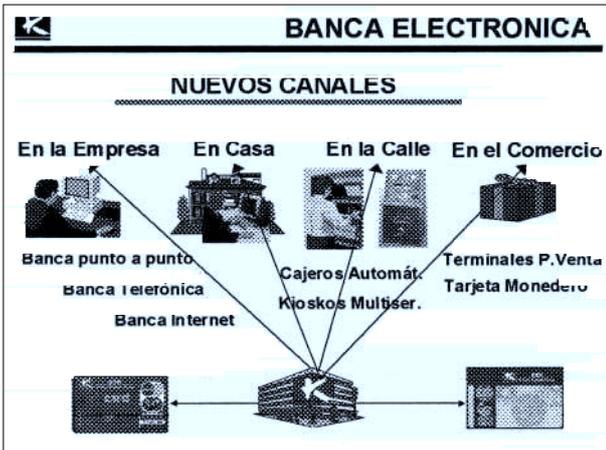
Asimismo, la integración y desarrollo de la banca electrónica ha producido sinergias adicionales en la

- fidelización de la clientela
- el incremento de la capacidad de negocio
- el ahorro de costes de transformación
- la mejora de la imagen
- y la puesta a disposición de los clientes de nuevos canales de comunicación, alternativos, para operar a distancia, sin limitaciones de tiempo y lugar y con información puntual sobre las operaciones.

Los nuevos sistemas de distribución electrónica han supuesto un punto de inflexión en la función de las oficinas tradicionales, obligando a replantear el papel de las oficinas en el mix de canales de distribución hacia una actividad de mayor valor añadido y más centrada en la calidad y la gestión comercial que en la productividad sobre operaciones.

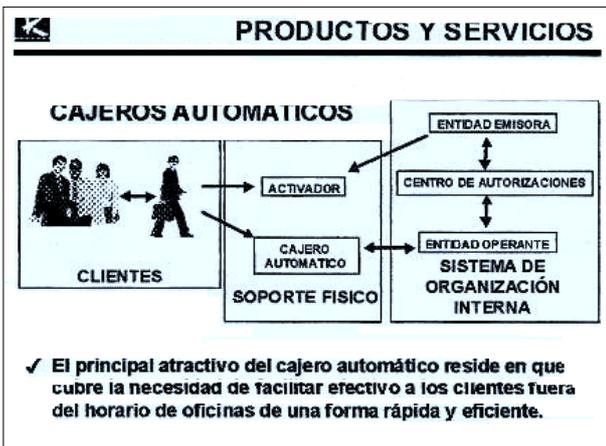
Así se ha configurado una red que permite el acceso a la operatoria financiera

- desde la empresa
- desde casa
- en la calle
- y en el comercio



y siempre mediante la identificación y activación del servicio a través de una tarjeta de banda magnética o de una tarjeta chip.

A continuación se van a comentar las características de los principales servicios de banca electrónica, comenzando por los cajeros automáticos que componen el sistema de



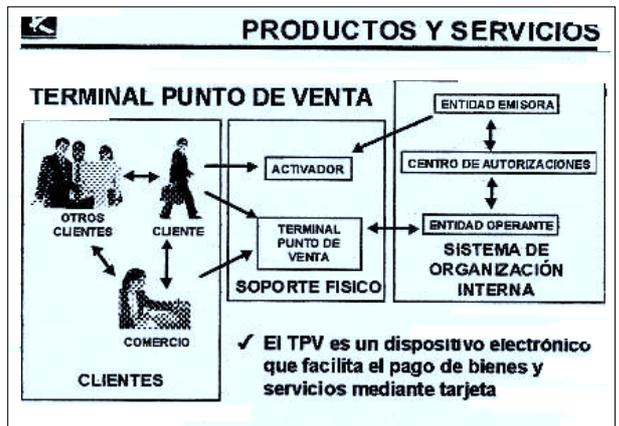
autoservicio más clásico y demandado. Para su utilización se requiere una tarjeta, emitida por la entidad de la que sea cliente la persona que va a realizar la operación.

Cuando la operación se realiza en el denominado Aentorno propietario@, la propia red del emisor de la tarjeta, algunas entidades, como en el caso de Bilbao Bizkaia Kutxa, permiten activar los cajeros también con libretas de banda magnética.

Las redes de aceptación de cajeros automáticos son múltiples y de carácter internacional, siendo posible la realización de operaciones, al menos con las tarjetas de Bilbao Bizkaia Kutxa, prácticamente en todo el mundo.

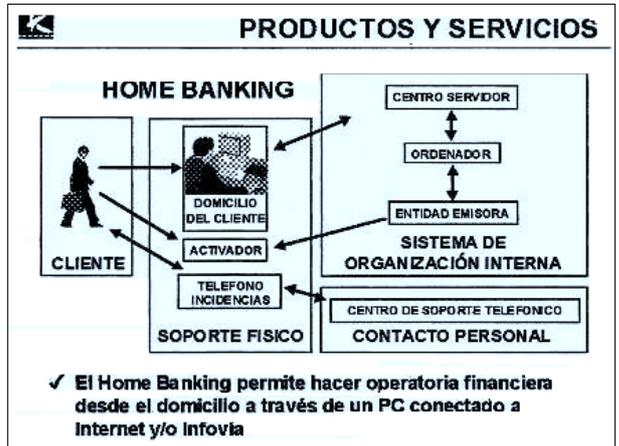
Cuando las operaciones se realizan en un cajero, ajeno a la red de la entidad emisora de la tarjeta, la operación se valida, a través de un centro autorizador de la red, a la que pertenece el cajero en el que se esté operando, y el contacto de este centro autorizador con el ordenador del emisor de la tarjeta.

Los terminales punto de venta, situados en los comercios u otros lugares abiertos al público, en los que se realicen pagos, también son activados por una tarjeta chip o de banda magnética. El circuito de autorización de la operación es similar al de los cajeros automáticos, siendo, su red de aceptación, también de carácter internacional.



Las operaciones se realizan a débito o a crédito y en el caso de débito el pago puede ser diferido o inmediato, como en el caso de los pagos con tarjeta monedero.

El home banking es el sistema de acceso a la operatoria financiera desde casa o desde la empresa.



Para ello se establece un sistema de identificación previa basado en un código secreto y una información aleatoria de coordenadas que figura en una tarjeta en poder del cliente.

Adicionalmente, existe un teléfono de ayuda al cliente, para la resolución de posibles incidencias o falta de conocimiento en el funcionamiento del servicio.

La banca telefónica es similar al home banking, pero, en este caso, toda la operatoria se realiza a través del teléfono, dando instrucciones a un operador remoto que realiza las transacciones, a través de un terminal situado en el call-center.

El sistema de identificación es el mismo que en el caso de home banking, es decir a través de un código secreto y un sistema aleatorio de coordenadas que figura en una tarjeta.

En Bilbao Bizkaia Kutxa, estos servicios de Banca Electrónica han obtenido distintos certificados de calidad bajo normas ISO 9000

El futuro inmediato en los sistemas de distribución de las entidades financieras nos configura una red en la que a pesar del alto desarrollo previsto de la distribución electrónica, las oficinas seguirán siendo un elemento clave en la atención a clientes y la distribución de productos ya que éstas:

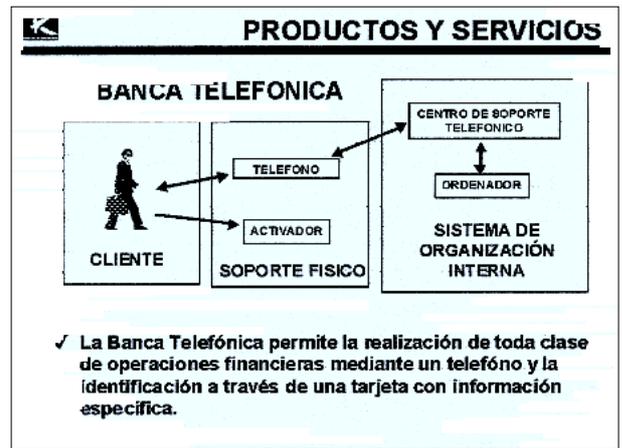
- permiten iniciar relaciones y resolver problemas complejos
- venden productos clave que fidelizan, como hipotecas, planes de pensiones y otros servicios de alto valor añadido como seguros o asesoría de inversiones.

Por su parte, el futuro inmediato de la Banca Electrónica va a confirmar su línea reciente de expansión cada vez más acelerada.

La aparición de la televisión digital interactiva popularizará el home-banking al configurarse como un dispositivo ampliamente aceptado y capaz de soportar este tipo de operatoria a alta velocidad.

El comercio electrónico, en Internet, crecerá de forma exponencial, sobre todo en productos intangibles, es decir aquellos que pueden ser suministrados de forma inmediata en la red, como la música, la imagen o la información escrita.

El desarrollo y ampliación de capacidad de las tarjetas chip también supondrá la puesta en servicio de nuevos pro-



ductos, y la banca virtual multimedia se convertirá en habitual en cuanto sea operativa la reducción esperada de los costes de transmisión de las líneas de banda ancha.

A modo de conclusión se puede indicar lo siguiente:

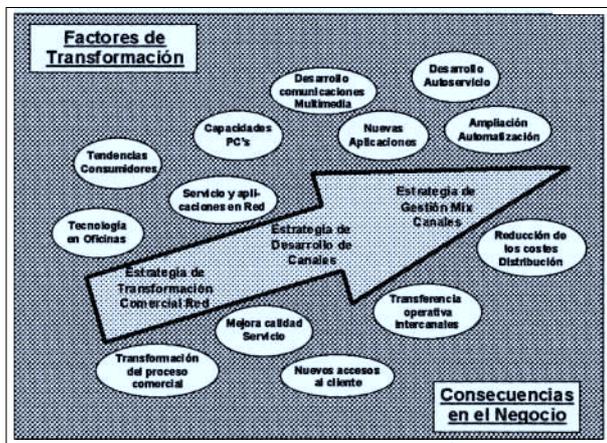
- La Banca Electrónica nace como respuesta a una demanda de los clientes cada vez más exigente, ha sido ampliamente aceptada y se configura como un instrumento imprescindible en la distribución financiera.
- La evolución tecnológica seguirá produciendo oportunidades de mejora en la banca electrónica, dado que a cada nuevo estadio tecnológico le corresponderá una nueva tecnología de proceso con la aparición de nuevos productos y nuevos canales de distribución.
- Hay una transformación profunda en las formas de hacer banca, enmascarada en la tensión competitiva del día a día.
- Centrar la atención en los costes y en la competencia nos puede asegurar la optimización de la gestión a corto plazo, y, tal vez, los beneficios del ejercicio corriente.
- Gestionar adecuadamente el cambio tecnológico es la clave que permitirá a las entidades financieras disponer de diferencial competitivo y por tanto sobrevivir a largo plazo.

LA INTEGRACION Y DESARROLLO DE LA BANCA ELECTRONICA

La experiencia de la Gipuzkoa Donostia Kutxa

La conjunción de distintos trabajos realizados por diversos Departamentos de Kutxa ha permitido elaborar el presente estudio. Este estudio ha tratado de integrar dichos trabajos en un proyecto global, estableciendo pautas de funcionamiento, objetivos de negocio y políticas de actuación, sin olvidar el planteamiento de algunos aspectos sometidos a debate y necesitados de cierta clarificación.

Los canales de distribución llamados *canales emergentes* (Telekutxa, Kutxatel, Kutxanet, Internet...) requieren un análisis muy cuidadoso para tratar que su crecimiento se produzca de forma ordenada y sometida al obligado ejercicio de su interés estratégico.



A efectos de desarrollo de este trabajo nos referimos a "CANAL OFICINAS" cuando nos referimos a todos aquellos entornos que requieren la relación entre cliente y empleado (incluido Telekutxa), englobándose en "AUTOSERVICIO" todos los entornos que pueden activarse con la sola presencia del cliente (incluimos por lo tanto aquí el "Canal Electrónico" en sus distintas manifestaciones).

Entre los distintos factores relevantes para explicar el fenómeno de la transformación en el sistema de distribución de las Entidades Financieras hemos recogido conceptos tan

significativos como los catalizadores del cambio de las nuevas oficinas, las tendencias en los consumidores y aplicaciones, la evolución de la tecnología en oficinas, servicio y aplicaciones en red, para terminar con una alusión a la ampliación de la automatización.

Hemos otorgado un lugar preferente al estudio del CANAL OFICINAS, enunciando las variables sobre las que viene gestionando Kutxa su proceso de transformación hacia una organización plenamente orientada hacia la función comercial. Este cambio está fundamentalmente centrado en los recursos humanos dedicados directamente a esta función, pero también hay que evaluar su incidencia en aquellos otros recursos humanos que pueden liberarse para la misma en los próximos años.

Ante el riesgo de una concepción yuxtapuesta o paralela en la incorporación de canales de acceso a clientes, propo-

CANAL OFICINAS

EL PROCESO TRANSFORMADOR EN LA GESTION COMERCIAL

- Redefinición segmentación
- Identificación nuevas funciones
- Kutzagestión
- Elementos gestión cambio personas
- Siete etapas de la venta
- La agenda
- Importancia del proceso y los sistemas

nemos una visión "nuclear" alrededor de la gestión personalizada y segmentada. Esto indudablemente origina consecuencias en la gestión de marketing y en el diseño del Sistema de Información necesario, que ha de responder tanto a la unicidad del cliente como elemento de gestión, como a la multiplicidad de canales de acceso al mismo.

Entre las piezas básicas para la gestión prospectiva del CANAL OFICINAS prestamos especial atención al estudio sobre proyección operativa, al que se hace referencia más adelante, así como a las conclusiones del estudio de la red. Finalmente es preciso tomar en consideración dos cuestiones

CANAL OFICINAS

VARIABLES TRANSFORMACION

- Desarrollo de la segmentación
- Incremento empleados en Gestión comercial
- Transformación función plantilla en Red
- Las personas y los sistemas como base gestión cambio
- Rediseño físico y lógico Red Oficinas
- Desarrollo Autoservicio
- Recomposición estructura operativa
- Incorporación Canaños Electrónicos
- Adaptación nuevos desarrollos tecnológicos

CANAL OFICINAS

DESARROLLO TECNOLOGICO Y RED DE OFICINAS

- Nueva Plataforma tecnológica
- Redefinición puestos atención al público
- Reconfigurac. nuevos vestíbulos y zonas espera
- Nueva configur. puestos trabajo. Puestos mixtos
- Conectividad Oficinas
- Integración Voz, Datos, Fax
- Conexiones para videoconferencia y multimedia
- Autoservicio
- Nuevos aplicativos

fundamentales, la primera relativa al camino de transformación comercial de la organización y la segunda referente al desarrollo tecnológico y a la red de oficinas.

El servicio telefónico Telekutxa ha requerido una revisión de cierta profundidad, comenzando por el contraste de su planteamiento estratégico, que reivindica una decidida orientación hacia la venta, muchas veces no correspondida por la realidad de los hechos, para continuar con la definición de los clientes objetivo y la evolución de la venta de productos.

El análisis de la situación actual del proyecto Telekutxa nos ha llevado a proponer la consolidación de la actual situación organizativa así como, y sobre todo, la necesidad de alcanzar un coste por operación adecuado, que podría colocar la alternativa de teléfono frente a la oficina en términos de racionalidad económica. Inevitablemente este camino nos lleva a propuesta de subcontratación de la operativa de este canal.

En el capítulo de Autoservicio tiene un peso específico especial el apartado de tarjetas. Kutxa dispone de 400.000 tarjetas financieras distribuidas entre sus clientes, que soportan 30 millones de operaciones al año.

Es evidente que la tarjeta ha sobrepasado en el mercado, y también en Kutxa, su inicial consideración de medio de pago, para desarrollarse como auténtico medio multiservicio.

En este terreno de las tarjetas, los programas de fidelización llevados a cabo por parte de los grandes emisores, la desintermediación creciente en el mercado y la previsible reducción de las comisiones se reflejan como las amenazas inmediatas más importantes. Por otro lado, el potencial de vinculación de la clientela actual, la posibilidad de incremento del volumen de comisiones, junto a la exclusividad de determinadas acciones concertadas con otros agentes, como el programa de Gazte Txartela, ofrecen oportunidades de negocio no desdeñables.

Las estrategias básicas identificadas resultan ser las siguientes:

- Posesión de Tarjetas.
- Incremento de la tasa de actividad de la función medio de pago
- Desarrollo de la función crédito.
- Fidelización de la clientela.
- Desarrollo de la función de autoservicio financiero.
- La segmentación.
- La búsqueda de mercados potenciales.
- La atención a la innovación.

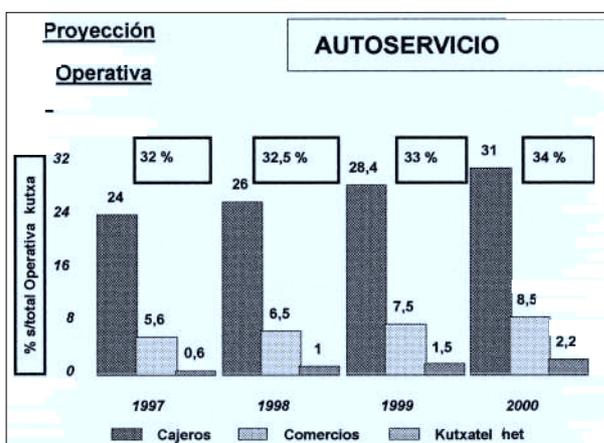
Kutxa se ha fijado el objetivo de incrementar sustancialmente el número de clientes activos en tarjetas para el periodo 1.997 / 1.999.

En cuanto a las nuevas tarjetas de prepago (tarjetas-chip, monedero electrónico...), consideramos que su introducción va a ser problemática, valorando como condición necesaria pero quizá no suficiente, su introducción operativa en determinados sectores tructores (comunicaciones, transportes, ...).

En todo caso, el fenómeno de las tarjetas inteligentes plantea la necesidad de una atención específica, ya que potencialmente incorporan funcionalidades importantes a los soportes clásicos (capacidad de información, actualización

dinámica de aplicaciones, controles de seguridad, etc.) que pueden resultar ser pilares para nuevas aplicaciones y oportunidades de mercado. En este sentido, debemos ver este soporte desde su utilidad como herramienta de marketing y promoción. Por todo ello se ha planteado la incorporación de este proyecto entre los prioritarios de innovación en Kutxa. A todo lo anterior hay que añadir, además, que este soporte genera costes de transacción menores que los soportados por las tarjetas tradicionales.

En otro orden de cosas y para finalizar con este conjunto de reflexiones centradas en el Autoservicio, la proyección operativa del autoservicio, anteriormente mencionada, nos sitúa en una previsión del 34% de la operativa total de Kutxa para el año 2000, frente al 32% previsto para 1997.



SERVIKUTXA
CANAL ELECTRONICO

- Nuevo Canal
- Posicionamiento estratégico
- Ticketing
- Prioridad: Sector Juvenil

KUTXATEL / KUTXANET

- 600.000 operaciones 1997 (Mil. en el 2000)
- Posicionamiento estratégico Economías
- Desarrollo y transferencia operativa en
- Canal alternativo importante medio plazo

INTERNET

- Presencia
- Inicio experimental en Proyectos Negocio

Refiriéndonos a los llamados CANALES ELECTRONICOS, nos encontramos con Servikutxa, Kutxatel, Kutxanet e Internet.

Kutxa ha prestado especial atención durante 1997 a la consolidación del servicio SERVIKUTXA. La acción extraordinaria recientemente realizada, y saldada con éxito, requiere una reflexión estratégica con el objeto de evaluar la importancia del servicio, los recursos necesarios, su explotación comercial y la ubicación en el Organigrama.

En lo que se refiere a Kutxatel (empresas), servicio iniciado en 1993, se ha propuesto continuar la línea marcada, redo-

blando el esfuerzo comercial una vez incorporadas las mejoras tecnológicas incorporadas al servicio a particulares.

Kutxanet (particulares) presenta una realidad no desdeñable desde el punto de vista cualitativo, lo que nos permite ser identificados como la primera Entidad de Gipuzkoa que ofrece este servicio.

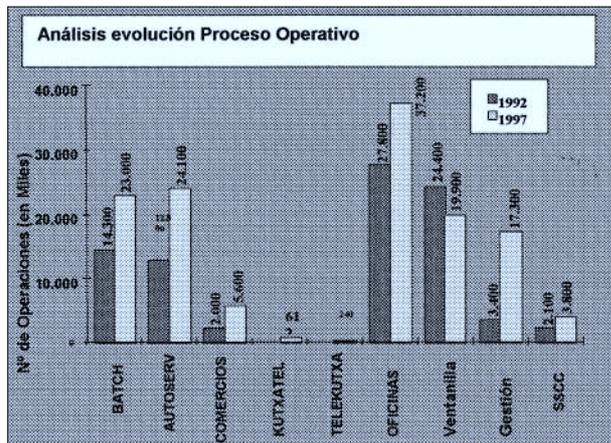
Definimos a nuestros efectos el CANAL INTERNET como un espacio en el que, además de los ofrecidos por Kutxa, se pueden producir intercambios de información y transacciones entre otros agentes. Al 30 de septiembre la media diaria de accesos a nuestro Web alcanza la cifra de 700.

La utilidad directa para conseguir negocio es todavía corta, aunque se han iniciado contrataciones de Kutxanet y se comienza a participar en subastas del Monte de Piedad. Sin embargo debe concretarse de forma más específica el proyecto comercial con el desarrollo del "Mall Kutxa Internet", definido como el espacio creado por Kutxa en infraestructura Internet que acoja a aquellas empresas de nuestro ámbito geográfico de influencia que quieran vender sus productos a través de esta red. La promoción y venta de ordenadores a nuestros clientes nos ofrece una oportunidad experimental interesante al respecto.

Somos más escépticos en lo referido a utilidad a corto plazo de las prestaciones de Banca Virtual. En relación a este concepto sin duda existen hoy en día definiciones y conceptos distintos. En nuestro caso se necesita en primer lugar una definición de lo que es o debe ser la Kutxa Virtual. A partir de esa definición necesaria podría sugerirse un proyecto experimental.

Completamos la presentación de CANALES con el referido a PRESCRIPTORES, de reciente definición en Kutxa, sobre la base de selección de prescriptores vendedores y prescriptores colaboradores. Se prevé su consolidación a partir de 1998, en base a productos identificados, prescriptores escogidos para lo que resulta necesario ultimar el sistema de gestión necesario junto a la decisión de selección de su responsable.

Desde una perspectiva interna y organizacional, hemos dedicado una atención especial al estudio de la operativa multicanal, tratando de anticipar los efectos del proceso de transferencia interna que se viene produciendo y que viene alterando año a año su estructura, con consecuencias importantes en la productividad de la Caja así como en la gestión de las áreas de Organización y Recursos Humanos.



Los 59 millones de operaciones realizadas en Kutxa en 1992 se han convertido en más de 90 en 1997, previéndose la cifra de 122 para el año 2000.

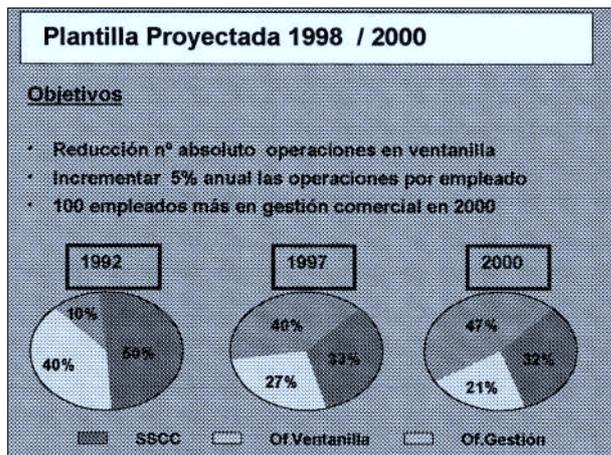
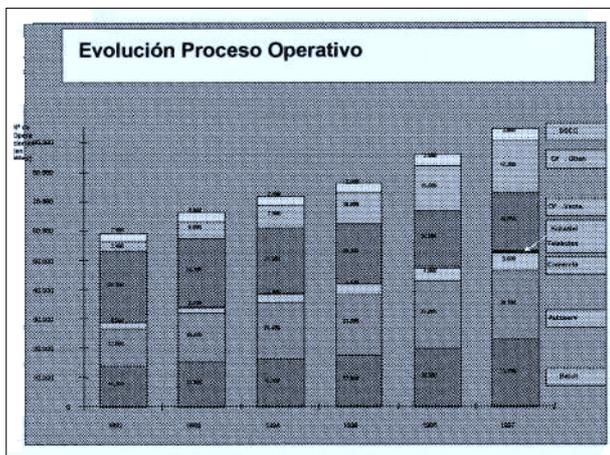
Pero tan importante como el fenómeno cuantitativo lo es el que se desprende del análisis de su estructura interna conseguida por la implantación de los nuevos canales, principalmente el autoservicio y la absorción del propio batch.

Nos parece oportuno, separar la operativa de ventanilla de la de gestión. La operatoria en ventanilla manifiesta cierta estabilización en cifra absoluta, pasando de suponer el 88% de las operaciones realizadas en la red y el 41% del total de Kutxa en 1992, al 54% y 21% respectivamente en 1997.

Las operaciones de autoservicio ya superan en un 21% a las de ventanilla.

El estudio previsional 1998/2000 nos permite acercarnos al posible potencial de mejora productiva, centrándonos en la operativa realizada con el concurso de empleado o sin él. Merece destacarse que si bien en 1992 la importancia de ambos grupos era pareja, en 1997 la operativa sin empleado supone el 57% del total.

Identificadas las líneas de posible mejora, en tratamiento por el Departamento de Organización, se han marcado objetivos que permitan continuar en la línea de mejora ininterrumpida a la que estamos asistiendo, convirtiéndose este capítulo en uno de los ejes fundamentales de la gestión multicanal en el conjunto de Kutxa.



En este sentido, se han marcado objetivos de transferencia operativa intercanales que permiten realizar una previsión con horizonte 2000 de las consecuencias en la estructura de plantilla para los próximos años en cuanto al número de empleados dedicados a gestión comercial a conseguir, en funciones operativas tanto en Red como en Servicios Centrales.

Asimismo hay que señalar que hemos abordado el estudio de los costes operativos en los distintos canales en los que se materializa el sistema de distribución de productos Kutxa, distinguiendo entre Red de Oficinas (ventanilla), Red de Oficinas (gestión) Autoservicio, Telekutxa (teléfono) Kutxatel-kutxanet-Internet y resto de operaciones. Dado que los "canales electrónicos" se pueden considerar incipientes hemos procedido asimismo a estimar los costes en "supuesto de maduración" de los mismos para estimar los niveles de sustitución rentable frente al uso de la red de oficinas, y la relación con el coste del autoservicio.

A modo de conclusión final, hay que señalar que todo el conjunto del proyecto "Multicanales" acarrea una serie de exigencias y nuevos desafíos a la gestión integral de Kutxa:

- Al Area de Marketing porque nos encontramos ante nuevas necesidades tanto en el plano de la innovación y nuevos productos, como en la promoción, fijación de precios y canalización de los mismos.
- A la Red porque debe incorporarse esta nueva dimensión multicanal al sistema de distribución, lo que puede

aconsejar determinadas adaptaciones de la estructura actual del área, así como integrarla en la dinámica de segmentación y adaptación de la "agenda".

- A Sistemas de Información porque debe responderse a las exigencias derivadas de la atención de un mismo cliente por una cada vez mayor diversidad de redes.(nuevas bases de datos integradas, accesos a la información, transmisión ,etc.)
- A Recursos Humanos porque debe adaptarse la selección y formación de los mismos a las exigencias del proceso de transformación comercial presentado en este trabajo, en el que seguimos destacando la prioridad del desarrollo de los gestores comerciales, que se verán incrementados en numero durante el período estudiado.

La apuesta estratégica por la distribución multicanal, y en lo que se refiere fundamentalmente a la distribución telefónica y a la electrónica, exige la consolidación de la línea iniciada con los proyectos de alianza tecnológica y de colaboración intercajas y con Ceca para recuperar inversiones y reducir costes.

Defendemos finalmente la línea experimental para el contraste y ensayo de proyectos piloto (siempre con costes controlados) especialmente en canales emergentes como son Internet y en Kutxa-Virtual, siempre que sean compatibles con nuestras prioridades corporativas.