

«*Impacto de las nuevas tecnologías en las pautas de consumo de los clientes bancarios y en la propuesta de valor de las entidades*»

En este artículo se analiza cómo Internet está transformando el negocio bancario. En un entorno crecientemente competitivo, se están incorporando nuevos partícipes bancarios y no bancarios que tratan de apropiarse de parte del valor que genera el sector. Estos nuevos competidores y unos actores tradicionales más agresivos están transformando sus propuestas de valor y estrategias, modificando, al mismo tiempo, las pautas de consumo de particulares y empresas. Las entidades bancarias tradicionales reaccionan a su vez reinventando sus propuestas de valor y mostrándose muy activos en la "nueva economía" de la red.

Idazlan honetan, nola ari den Internet banku negozioa aldatzen aztertu da. Gero eta lehiakorragoa den ingurune batean, banku alorrekoak diren eta ez diren parte hartzaile berriak jarduera horretan sartzen ari dira, arloak sortzen duen balioaren zati bat bereganatzeko asmoz. Lehiakide berri horiek eta erasokorrak diren ohiko eragile zenbait euren balio proposamenak eta estrategiak eraldatzen ari dira, aldi berean, gizabanakoen eta enpresen kontsumo ohiturak aldaraziz. Ohiko banku entitateek ere erantzun egiten dute, euren balio proposamenak birsortuz eta sarearen "ekonomia berria" gogotsu arituz.

This article analyses how the Internet is transforming the banking business. In an increasingly competitive environment, new banks and non bank participants are seeking to take over part of the value generated by the sector. These new competitors and some more aggressive traditional players are transforming their proposed values and their strategies, and at the same time changing the consumer habits of both individuals and companies. Traditional banking institutions are reacting in turn by reinventing their proposed values and taking a highly active part in the new Internet economy.

INDICE

1. La revolución digital y la nueva economía
 2. Como la tecnología cambia el comportamiento bancario de las familias y empresas
 3. Lo esencial de la propuesta de valor de la oferta bancaria virtual
 4. Los atributos de la propuesta de valor en el nuevo entorno
 5. Situación actual y previsible evolución futura de la banca por Internet
 6. Amenazas y oportunidades para las entidades bancarias tradicionales en el nuevo entorno
 7. La respuesta de las entidades bancarias tradicionales
- Referencias bibliográficas

Clasificación JEL: G2, L2

1. LA REVOLUCIÓN DIGITAL Y LA NUEVA ECONOMÍA

El panorama económico actual está determinado por la aceleración del progreso de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones. En una veintena de años se han desarrollado nuevos productos (como las cámaras de vídeo, las fotocopiadoras, los fax, los contestadores automáticos, los relojes digitales, el correo electrónico, la tecnología MP3, los teléfonos móviles y los ordenadores portátiles), que han cambiado nuestras vidas e incluso nuestras pautas de pensamiento. En particular, Internet¹ ofrece la oportunidad de construir una *nueva economía* basada en la disponibili-

dad de una extensa cantidad de información y en la estrecha interconexión de los agentes económicos. La combinación de información e interconexión abre un mundo de competencia cuasi-perfecta y por lo tanto un mercado más eficaz, más ágil y generador de valor, pero al mismo tiempo más agresivo y exigente.

El ciberespacio está creando una era en que *la compra y venta serán más automatizadas y convenientes*. Las empresas estarán conectadas entre sí y con sus clientes en una red virtual ilimitada. La información, con Internet como soporte, fluirá en un instante a través del planeta y sin costo alguno. A los vendedores les será más fácil identificar a los compradores

¹ En la actualidad hay 250 millones las personas de todo el mundo que se pueden conectar con Internet. Además, hay unos 2 millones de marcas registradas en la red. Se estima que el tráfico se dupli-

ca cada cien días. El comercio electrónico era de 23.000 millones de euros en 1998 y se espera que aumente a 400.000 millones en el año 2002.

potenciales, y a los compradores identificar a los mejores vendedores. El tiempo y la distancia, que antes representaban un gran costo y una barrera comercial se están acortando progresivamente. Las empresas que continúen vendiendo *como lo han hecho siempre* desaparecerán lentamente de la escena².

En la actualidad el acceso a Internet se realiza fundamentalmente a través de los ordenadores. Sin embargo, el ordenador personal no es el único canal electrónico disponible³. El *teléfono* fue el primer medio electrónico para obtener información y formular pedidos. La llegada de Internet hizo posible recoger información y hacer pedidos a través del ordenador. El *PC* proporciona una importante capacidad de distribución pero todavía no está disponible en muchos hogares (en el caso concreto de la banca, el 58% de los clientes bancarios manifiesta no disponer de ordenador en casa o en el trabajo) y su movilidad resulta limitada. Cuando la tecnología consiga llevar Internet a la *televisión* y al *teléfono móvil*, los servicios bancarios se podrán realmente prestar a todos y en cualquier momento y lugar.

Lo que todavía está por establecerse es la *futura aceptación de cada medio*. Las entidades bancarias afrontan este problema cuando tienen que decidir la cuantía y el momento adecuado de las inversiones canalizadas hacia el teléfono, el ordenador o la televisión interactiva. En última instan-

cia, sin embargo, los tres medios electrónicos convergerán en un solo instrumento que reunirá las características de los tres medios, permitiendo a las entidades transformarse y ofrecer servicios multicanal y multimedia convirtiéndose en *centros de llamadas* entendidos en sentido amplio, y logrando de esta manera que, por ejemplo, los centros de banca telefónica de las entidades proporcionen más valor al cliente y a las propias entidades.

Las empresas, y por supuesto las entidades bancarias, deben reconsiderar, en general, los procesos mediante los cuales identifican, comunican y entregan valor al cliente, comprometiéndose cada día más en el diseño de los productos. Analizaremos a continuación cómo la Revolución Digital, está cambiando y cambiará aún más en el futuro la conducta de compra de los consumidores y de las empresas. Posteriormente examinaremos las consecuencias de esas conductas modificadas para el sector bancario y la respuesta de las entidades.

2. COMO LA TECNOLOGÍA CAMBIA EL COMPORTAMIENTO BANCARIO DE LAS FAMILIAS Y EMPRESAS

El futuro ofrece muchos escenarios posibles sobre cómo cambiarán nuestras vidas cuando los ordenadores y las redes electrónicas y vía satélite sean habituales en el hogar y se configura una red de redes. En todos ellos parece claro que la tecnología formará parte esencial de nuestras vidas. Caminamos hacia un entorno en el que se extenderá el conocimiento de lo tecnológico y en el que a las

² Véase Kotler (1999).

³ Al mencionar los canales electrónicos nos referimos a la utilización de los medios electrónicos (teléfono, ordenador y televisión) para obtener información y cerrar operaciones de compraventa.

familias les resultará mucho más fácil elegir productos y transmitir los pedidos de bienes y servicios. Podrán buscar las descripciones de los productos en espacios de la red o revisar los comentarios de los usuarios o sostener conversaciones en salas específicas. Consultarán los sitios de información de los proveedores intermediarios (*metamediarios*) para comprar los productos. Utilizarán *agentes inteligentes* que conocerán sus preferencias en música y cinematografía y les harán nuevas sugerencias, y que analizarán su correo electrónico y desecharán el correo *basura*.

En un contexto como este, es previsible que las familias migren progresivamente desde la visita a la sucursal del banco o caja habitual hasta la utilización de la red, como, de hecho, lo están empezando a hacer ya. La cuestión es si el cambio va a ser más o menos rápido y cuanta y de que tipo deberá ser la presencia física de las entidades bancarias, pero lo que parece inapelable es el cada vez mayor peso de la red virtual en las operaciones y transacciones bancarias. De hecho, los hábitos bancarios de los clientes particulares están cambiando en muy poco tiempo como no lo habían hecho en muchos años. Muchos *consumidores bancarios particulares* consultan y comparan en detalle las ofertas de los distintos proveedores bancarios en la red, realizan compra-venta de acciones *on-line* de una manera mucho más ágil, segura y conveniente, al tiempo que ordenan sus propias transferencias directamente y sin errores de interpretación.

En lo que al segmento de empresas se refiere, es previsible que las pautas de compra-venta empresarial cambien aún más si cabe. Tradicionalmente *las empresas* han hecho sus adquisiciones a través de profesionales de las compras, que analizan catálogos, telefonean a los proveedores e intentan negociar las mejores condiciones posibles. En la actualidad los ejecutivos de compras están incorporando herramientas cibernéticas. Internet les ofrece mucha más información de la que jamás tuvieron. Pueden buscar más fácilmente a los mejores proveedores y verificar su reputación y trayectoria. En Internet surgen, además, proveedores intermediarios de información ("*metamediarios*") que reúnen y ofrecen evaluaciones de los diferentes proveedores por un pequeño honorario. En la actualidad muchas empresas realizan *on-line* la práctica totalidad de sus operaciones bancarias incluyendo el "descuento de papel" o los pagos al exterior.

En el mes de diciembre del año 2000 y según datos de MMXI Europe⁴, de las 10 páginas web más visitadas, 4 pertenecían a entidades financieras. En concreto: *servicaixa.com* (330.000 visitas), *invertia.com* (226.000), *bbvnet.com* (129.000) y *cajamadrid.es* (126.000). Bien es cierto, sin embargo, que un porcentaje elevado de estas visitas se realiza para consultar, analizar y comparar, cerrándose muchas operaciones a través de otros canales (teléfono y oficina, fundamentalmente).

⁴ Un detalle más completo sobre este fenómeno se encuentra en Barajas Alonso y Villanueva Villar (2001).

3. LO ESENCIAL DE LA PROPUESTA DE VALOR DE LA OFERTA BANCARIA VIRTUAL

En esencia el valor que la banca virtual ofrece al consumidor bancario, se centra en:

- *Oferta multicanal/Conveniencia.* La oferta bancaria virtual proporciona al consumidor la opción de conectar con su banco en cualquier momento y lugar. Sin embargo, el verdadero valor para el consumidor está en la *adición* y no en la sustitución. El consumidor quiere seguir contando con su oficina física que le ofrece la confianza del *ladrillo* y con su interlocutor con cara y ojos en la oficina, a la que puede acudir para consultar datos, manifestar quejas y reclamaciones y de la que espera mayor involucración personal con sus problemas. Por eso la mayor parte de las entidades bancarias que han nacido como exclusivamente virtuales están abriendo oficinas físicas.
- *Agregación de servicios financieros.* El consumidor bancario no necesita visitar distintas oficinas bancarias para conocer puntualmente su posición bancaria global; está ya disponible en la red (Bankinter y Patagon lo ofrecen en la actualidad) un servicio que agrega todos los saldos. Y tampoco para saber quien ofrece los mejores precios en préstamos hipotecarios o depósitos o compraventa de valores, etc.

- *Manejo de las Finanzas personales.* La red ofrece, por ejemplo, programas que permiten seleccionar la mejor cesta de inversión de acuerdo con el perfil del consumidor bancario (El servicio *Cómo invertir* de Bankinter es el caso más paradigmático)
- *Precio.* El autoservicio (el consumidor completa los impresos de apertura de su cuenta, marca su propia transferencia, etc.) incorpora un menor coste, que la prestación del servicio por parte de la entidad bancaria. Este menor coste puede traducirse en mejores condiciones para el usuario.
- *Reducción de errores.* Al realizar el consumidor directamente sus propias operaciones se eliminan los errores de interpretación.

4. LOS ATRIBUTOS DE LA PROPUESTA DE VALOR EN EL NUEVO ENTORNO

A continuación, haremos referencia a los principales atributos, que en nuestra visión actual, están configurando las expectativas de los consumidores⁵, a los que tendrán que dar respuesta las entidades bancarias que pretendan ser ganadores en la nueva era ofertando el valor que los clientes esperan recibir.

Contenidos

En Internet no hay barreras de protección de la clientela. *No hay cautividades* que obliguen al cliente a conectarse y uti-

⁵ Véase Marquez Dorsch (2000).

lizar los servicios electrónicos de la entidad bancaria. Por ello es necesario ofrecer *contenidos*, es decir, algo diferenciador, algo que vaya más allá de lo habitual. Algunas entidades tratan, por ejemplo, de captar el segmento joven de la clientela (pionero en Internet) a través de contenidos atractivos (información de becas, cursos en el extranjero, compras a precios con descuento, etc.). El servicio *Pastorclíc* del Banco Pastor o el programa *Blue-joven* de BBVA constituyen referencias ilustrativas.

Personalización de los contenidos.

Servicios Personalizados

La personalización de los contenidos exige *conocer al cliente*, lo que en muchas ocasiones hace imprescindible analizar y procesar sus hábitos de consumo. El cliente no busca productos en sí mismos sino soluciones. Por tanto, es necesario generar conocimiento sobre el cliente y poder personalizar o sugerir la mejor oferta. *El cliente tiene que poder expresar exactamente lo que necesita* y la entidad bancaria *tiene que poder ofrecérselo*.

En concreto, cabría hacer sugerencias u orientaciones de inversión al cliente en función de su edad, renta, nivel de endeudamiento, etcétera. Un ejemplo de actuación en esta línea, puede ser el reciente lanzamiento por parte de Bankinter de su servicio *cómo invertir*. Se trata de una herramienta que el banco pone a disposición de los inversores, sean o no clientes, para que puedan enfocar sus inversiones de forma ajustada a sus necesidades y expectativas. El servicio va es-

pecialmente dirigido a clientes con Carteras de inversión complejas y con derivaciones fiscales, es decir, con un tipo impositivo superior al 30%. Está diseñado para ser una réplica *on-line* del que ofrecen los gestores de patrimonios. Permite comparar productos, elegir el perfil de riesgo por productos y por zonas geográficas y simuladores de rentabilidad financiero fiscal real y esperada en función de cambios en la cartera. Incluye propuestas de inversión, recomendaciones de productos sean o no comercializados por Bankinter, y la posibilidad de tener una visión global de su cartera agregando sus posiciones en otras entidades. El servicio "Caixa Personal" constituye otra referencia singular. El cliente puede personalizar el sitio de la caja seleccionando los contenidos que le interesan, cambiando el orden e incluso los colores y el tipo de letra. Además, puede indicar alertas informativas que desea recibir.

Confianza vinculada a la marca

La confianza constituye una barrera fundamental en el desarrollo de Internet. El factor confianza es más importante si cabe en el sector bancario en el que la mercancía es el ahorro de los clientes. Esta confianza está fundamentalmente ligada a la marca y los atributos inherentes a la misma. Entre ellos la tradición y el tamaño resultan fundamentales.

Seguridad

La seguridad al igual que la confianza es un atributo especialmente importante en el sector bancario. Puede afirmarse,

sin embargo, que las entidades bancarias operan con páginas web seguras. Al menos hasta el momento no se conoce ningún problema en estos años de funcionamiento a través de Internet. Como se afirma, probablemente sea menos seguro entregar una tarjeta en un restaurante. En una reciente encuesta realizada a escala europea por la consultora Shandwick International, solo el 11% de los residentes en España manifestaban preocupación por la seguridad del sistema (el porcentaje más bajo de los países europeos analizados). Para generar la confianza del usuario, se ha comprobado que la referencia a técnicas de encriptación y otras políticas de seguridad son más importantes que los logos de seguridad de empresas de auditoría y que las referencias a sistemas de pago de marcas conocidas de tarjetas de crédito (e-Commerce Trust Study, 1999).

Interactividad

El concepto de *interactividad* está vinculado a atributos como los siguientes: la posibilidad de crear comunidades de usuarios que intercambien entre sí información, opinión e incluso ofertas; la posibilidad de que el cliente pueda seleccionar, agrupar, procesar o analizar información ágilmente de forma diferencial a como pudiera hacerlo en papel; o a la capacidad de ejecutar transacciones de forma segura y cómoda.

Ejemplos de interactividad son las comunidades virtuales de ocio o “chats”. Los foros de bolsa constituyen el caso más modélico. Están constituidos funda-

mentalmente por inversores de corto plazo con más o menos conocimientos que intercambian rumores, consejos de entrada o salida en los valores, recomendaciones fiscales, fórmulas para calcular el precio futuro de una empresa, etc. Su jerga no es del todo comprensible para los internautas ajenos al mundillo, pues se inventan términos como los de *zeltianos* o *celtíberos* para definir a los inversores en Zeltia o los de *trulys* para las acciones de TerraLycos.

En lo que se refiere a la interacción entre las entidades bancarias y el cliente, los “*brokers on-line*” son un ejemplo de un servicio claramente interactivo, donde la facilidad de comprar y vender en tiempo real, y por lo tanto de forma interactiva, no sólo ha sido muy valorada por el cliente, sino incluso podemos decir que ha contribuido a crear un nuevo mercado.

Conveniencia

El ciberespacio está creando un nuevo consumidor bancario que demanda la realización de sus operaciones bancarias en cualquier momento y lugar a través del PC, el teléfono móvil y la televisión interactiva. Este consumidor del futuro no considerará necesario el traslado físico a la oficina bancaria para la realización de sus transacciones. Un buen ejemplo es las 28 hipotecas que afirma contratar Bankinter los domingos, o la realización de subastas durante la noche.

En esta línea, las entidades bancarias tienen que ser capaces de ofrecer un sistema multicanal integrado. El cliente tiene que ser reconocido sea cual sea el canal

que utilice y la entidad bancaria debe proporcionarle un servicio acorde con sus hábitos y su relación global con la entidad. Para ello las entidades tienen que desarrollar unas buenas bases de datos del consumidor que estén disponibles en todos los canales a través de los que se ofrezca el servicio. De otra manera, ¿cómo puede hacer una oferta personalizada a un cliente un gestor telefónico que no sabe siquiera qué tipo de relación tiene el cliente con el banco?

Agilidad

El cliente del ciberespacio demanda una respuesta inmediata. No está dispuesto a perder tiempo en sus operaciones bancarias. Por eso, por ejemplo Bankinter publicita su agilidad a través del mensaje: ¿Algún banco en Internet va más rápido?

Compatibilidad y Ausencias de Barreras

El consumidor bancario demanda un asesoramiento independiente y neutral. Quiere adquirir el producto que mejor satisfaga sus necesidades independientemente de quien sea el productor y/o distribuidor. Querrá que un solo banco le ofrezca su posición consolidada y que su dinero se mueva con agilidad por acuerdos interbancarios, sin necesidad de dar explicaciones al director de la entidad bancaria de la que sale el dinero.

Precio

El ciberespacio está creando un nuevo consumidor bancario que busca las mejores condiciones, en términos de precios

y comisiones. Sin desplazarse de su domicilio, e incluso en ocasiones sin desplazarse entre los sitios de las distintas entidades bancarias en la red. Acude a un portal financiero que le informa y compara las diferentes ofertas.

Servicio Integral

Internet puede conducir a la integración de productos financieros con productos no financieros de forma que se ofrezcan soluciones integrales. Por ejemplo en el caso de una hipoteca la expectativa actual del cliente con relación a una entidad financiera se centra en que le resuelva el problema de financiación al mejor precio y en menor medida, el del aseguramiento de dicha vivienda. Internet facilita el que la financiación se relacione con procesos anteriores y posteriores como la búsqueda de la vivienda, el alta en los suministros, etc. E-loan ya ha manifestado su intención de integrarse hacia delante.

Transparencia

Los consumidores esperan recibir información precisa y clara sobre los productos a adquirir *sin letra pequeña* y *sin sorpresas de última hora*.

Facilidad de Manejo

Todo proyecto en Internet se sustenta sobre tres pilares: la tecnología, el marketing y la experiencia del usuario. Puede considerarse que la tecnología funciona razonablemente bien. Internet ofrece velocidades aceptables, el parque informático se ha modernizado y casi todas las entidades bancarias tienen o están

desarrollando sistemas aptos para la gestión multicanal. El marketing, por otro lado, está asociando eficazmente valores positivos a la banca online. La eficacia, el acceso a la modernidad, la comodidad, la rentabilidad o las ventajas financieras son ejes en torno a los cuales se estructura la comunicación de los nuevos servicios o las nuevas marcas.

La experiencia del usuario, es la asignatura pendiente, y la que puede frenar la expansión de la banca *on-line*. Cuando el consumidor bancario decide dar el paso, se enfrenta a productos desarrollados sin pensar en el usuario inexperto, a estructuras de navegación confusas, a menús de navegación desordenados y a servicios que, pese a ser de consulta diaria, se esconden tras varias pantallas inútiles. Según un informe realizado por Netjuice, los usuarios demandan facilidad de uso y servicios de atención sencillos y efectivos. Consideran que la oferta de funcionalidades es suficiente, pero desean un uso más eficiente de las mismas. La entidad bancaria es una herramienta, y debe estar estructurado en torno a la claridad y la rapidez en los procesos. Desde esta perspectiva la facilidad de navegación es un atributo clave. El diseño de las pantallas y de la navegación entre ellas requiere una cuidada planificación. Como regla general, el número de pantallas debería ser mínimo. El cliente debería poder confiar en navegar sin perderse entre las distintas páginas.

5. SITUACIÓN ACTUAL Y PREVISIBLE EVOLUCIÓN DE LA BANCA POR INTERNET

El peso relativo de la banca por Internet es aún muy limitado. En la actualidad estamos ante un *proceso emergente*. Muchos consumidores ni siquiera disponen de ordenador en su domicilio. Los que lo poseen, no se sienten seguros operando en la red. Además, en ocasiones no se puede contactar, en ocasiones la red va lenta, o el ordenador y el módem de los que se dispone en el domicilio no son los adecuados. Una situación similar se produjo hace 20 años cuando las entidades bancarias introdujeron el teleproceso. Iba lento, se colapsaba, los empleados de las oficinas lo desconocían y desconfiaban de él. Hoy en día funciona perfectamente y sería inimaginable trabajar sin teleproceso, salvo como en el caso de Bankinter sustituyéndolo por Internet. ¿Qué pasará en la próxima década cuando todos estos problemas de comunicación y seguridad se solucionen, teniendo en cuenta el valor real que Internet ofrece a los consumidores?. Las proyecciones para España prevén un alto nivel de desarrollo a una mayor velocidad relativa que la media europea, lo que supondrá una disminución del retraso respecto de aquella. El número de internautas usuarios de la banca *on line* crece y seguirá creciendo a tasas superiores a las del número de internautas y de compradores de Internet en general. Hay que tener en cuenta aquí que el desarrollo de la banca por Internet creará valor tanto para los clientes (mejores precios, acceso en todo

momento y lugar,...) como para los accionistas (reducción de costes) y, por tanto, está siendo potenciado por las entidades.

Merryl Lynch prevé que el número de usuarios de Internet se multiplicará por 10 entre el año 2000 y el 2004.

Cuadro nº1: **Previsión del desarrollo de la banca por Internet**

	2000	2002	2004
Población	40.000.000	40.000.000	40.000.000
Clientes bancarios	26.000.000	26.000.000	26.000.000
Hogares	11.000.000	11.000.000	11.000.000
Usuarios de Internet	4.000.000	4.000.000	4.000.000
Penetración (%)	10,0%	10,0%	10,0%
Usuarios banca Internet	780.000	3.900.000	7.800.000
Usuarios/clientes bancarios	3,0%	15%	30,0%
Modelo multicanal (1)	585.000	2.925.000	5.850.000
Internet independiente (2)	195.000	975.000	1.950.000

(1) Acceso a cuenta *on-line*, sin diferencia de precio.

(2) Acceso exclusivo *on-line*, diferencia de precio.

Fuente: Estimaciones Merryl Lynch.

El ciberespacio está creando una nueva forma de hacer banca. Las nuevas formas de hacer de las entidades bancarias pioneras están generando a su vez nuevas expectativas en los consumidores bancarios. Estas entidades bancarias no se están limitando a dar respuesta a las demandas latentes de los consumidores (marketing reactivo) sino que están yendo más allá tratando de anticipar necesidades futuras (*marketing de prevención*) o

incluso creando necesidades (*marketing formador de la necesidad*). Sirva como ejemplo, el lanzamiento por parte de Bankinter de la posibilidad de ver la posición bancaria integrada en todos los bancos del cliente o de las subastas de depósitos e hipotecas *on-line* o del *archivo confidencial*, que van a nuestro juicio más allá del marketing puramente reactivo.

Todo ello está generando nuevas expectativas en los segmentos de clientes

más dispuestos al cambio, que se irán trasladando progresivamente a nuevas capas de consumidores bancarios. Bien es cierto que este aumento de exigencia del cliente no será ni drástico ni generalizado, puesto que el consumidor bancario ha demostrado no ser excesivamente exigente en sus planteamientos y poco favorable al cambio de entidad. Según los estudios de mercado que cada año realiza el FRS:

- Sólo en torno al 5% de los consumidores bancarios manifiestan no ver cubiertas sus expectativas. (Un 10% de los clientes se muestran indiferentes. Cerca del 85% manifiestan estar satisfechos).
- 2/3 de los consumidores bancarios no han abandonado nunca a sus proveedores bancarios.
- De los que abandonan a un proveedor bancario sólo el 20% se abre a una nueva entidad. El resto o bien concentra operaciones, o bien simplemente abandona una entidad bancaria con la que mantenía una relación muy marginal, con lo que no se genera una necesidad bancaria adicional.

La propuesta de las entidades bancarias virtuales parece estar incidiendo, sin embargo, en estos comportamientos como apreciaremos al analizar el caso del ING.

6. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES PARA LAS ENTIDADES BANCARIAS TRADICIONALES EN EL NUEVO ENTORNO

6.1. Los cambios en la dinámica competitiva

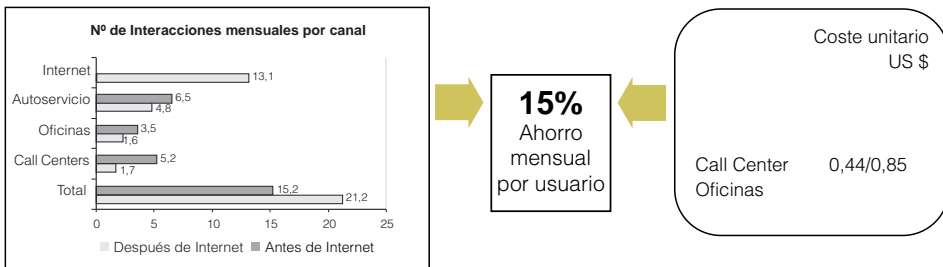
La principal amenaza que el nuevo entorno crea para las entidades bancarias, se deriva de la dinámica competitiva que están generando los nuevos oferentes y las entidades tradicionales, que tratan de capitalizar el ciberespacio para conseguir incrementos sustanciales de cuota de mercado. Hasta la fecha, la extensa red de oficinas creada por las entidades bancarias tradicionales, suponía una importante barrera de entrada frente a las entidades no establecidas. De hecho, los bancos extranjeros que empezaron a operar en el ámbito estatal a mediados de los años 80 no han conseguido cuotas relevantes de mercado. Difícilmente podían ofrecer algo sustancialmente diferenciador. Cuando lo intentaban eran seguidos por las entidades tradicionales que contaban, además, con la ventaja de la marca y de la red de oficinas.

En la actualidad un banco no necesita presencia física (o al menos no necesita una extensa red de oficinas). Puede ser virtual y estar en cualquier parte. Esto supone una importante ventaja competitiva por el lado de los costes, que puede trasladarse al precio de los productos, gene-

rando una oferta realmente diferenciadora. En el Gráfico nº1, puede apreciarse como, en la experiencia de los Estados Unidos, la mayor utilización de Internet y

otros canales de menor coste unitario ha supuesto una reducción de costes del 15%.

Gráfico nº1: **Reducción de costes en Estados Unidos desde la introducción de Internet**



Fuente: Quintás (2000).

Además, estos nuevos oferentes están adoptando un enfoque de gestión basado en el valor en vida del cliente, entendido como el valor actual de los beneficios futuros esperados. El enfoque tradicional dominante se basaba en criterios de margen de producto (todo producto tiene que aportar margen en sí mismo) o de margen de cliente (se puede perder margen en un producto si se está ganando ese margen en otro producto consumido por el cliente).

El criterio de *valor en vida del cliente* supone asumir los costes de marketing de captación (estas entidades están asu-

miendo costes medios del orden de 40.000 pesetas por cliente nuevo) y la pérdida financiera de la primera compra, esperando vincular al cliente obteniendo un valor en vida superior a lo invertido. Una consideración importante aquí es que el cliente que se está incorporando a Internet tiene el perfil de cliente joven, de formación media-alta y con una renta tres veces superior a la media. Es decir, un cliente con mayor valor en vida teórico. Evidentemente este enfoque choca con la previsible menor fidelidad del cibercliente. Este es el reto más importante que tienen que asumir las entidades bancarias *on-line*.

6.2. Los ataques contra los negocios de mayor margen

Una segunda amenaza procede de la práctica bancaria habitual de establecer subsidios cruzados. Los subsidios cruzados se refieren a la posibilidad de tener pérdidas o márgenes muy estrechos en algunos productos compensados con márgenes elevados en otros. El problema es que los nuevos entrantes aprovechan los negocios en los que los márgenes son elevados para especializarse y realizar una oferta realmente diferenciadora tanto en precio como en servicio. El caso de los *Brokers on-line* es el más significativo. La realización de operaciones bursátiles a través de los bancos tradicionales resultaba lenta y cara y no daba respuesta a los operadores habituales a corto plazo. Los *Brokers on-line* irrumpieron en el mercado ofertando agilidad y precio, además de la información que un inversor bursátil espera recibir. Si las entidades bancarias tradicionales quieren mantener estos negocios tendrán que asumir un importante estrechamiento de márgenes, que sólo podrá compensarse a través de la reducción de costes si se quiere mantener el ratio de eficiencia.

El estrechamiento de márgenes no se producirá por igual en todos los productos y clientes. En general, los *productos* financieros son muy susceptibles a la distribución electrónica por dos motivos. Por una parte, porque los elementos de decisión para la compra de un producto financiero se pueden suministrar de forma electrónica (cosa que también sucede con los bienes físicos). Por otra, porque

se pueden *entregar* a través de Internet, de forma electrónica ya que los productos financieros son por lo general puras anotaciones en cuenta en un sistema de cobros y pagos. No es necesario el movimiento físico más que en circunstancias muy concretas (pagos en efectivo).

No obstante, no todos los productos financieros son igualmente susceptibles de ser distribuidos por Internet. *Morgan Stanley*⁶ divide los productos en tres categorías:

- a) A la primera pertenecen productos simples de uso muy frecuente, como las cuentas de ahorro o compraventa de valores y tarjetas de débito. La distribución por Internet de estos productos es muy sencilla, por lo que se espera que se produzca un gran crecimiento en su compra electrónica.
- b) En segundo lugar se encuentran los productos un poco más complejos y de uso menos frecuente, como son fondos de inversión, tarjetas de crédito, créditos al consumo y seguros de bienes. También aquí es previsible que se produzca una importante penetración del negocio electrónico, aunque no tan alta como en la primera categoría.
- c) Finalmente existen productos relativamente complejos y de compra infrecuente, cuyas decisiones de compra son muy importantes en la vida del consumidor, por lo que se necesita llegar a entenderlos con detenimiento

⁶ Véase Fernández de Bilbao (2001).

y comprender cómo se determina su precio, qué comisiones llevan aparejadas, qué implicaciones fiscales acarrearán y/o qué otros productos será necesario adquirir como parte de un paquete. Aquí lo que se espera que se produzca no es tanto una compra electrónica, sino una simple comparación *on-line*. Una vez seleccionadas otras opciones los consumidores se dirigirán a una oficina bancaria, para efectuar las gestiones finales y la negociación de precio y condiciones de forma personalizada.

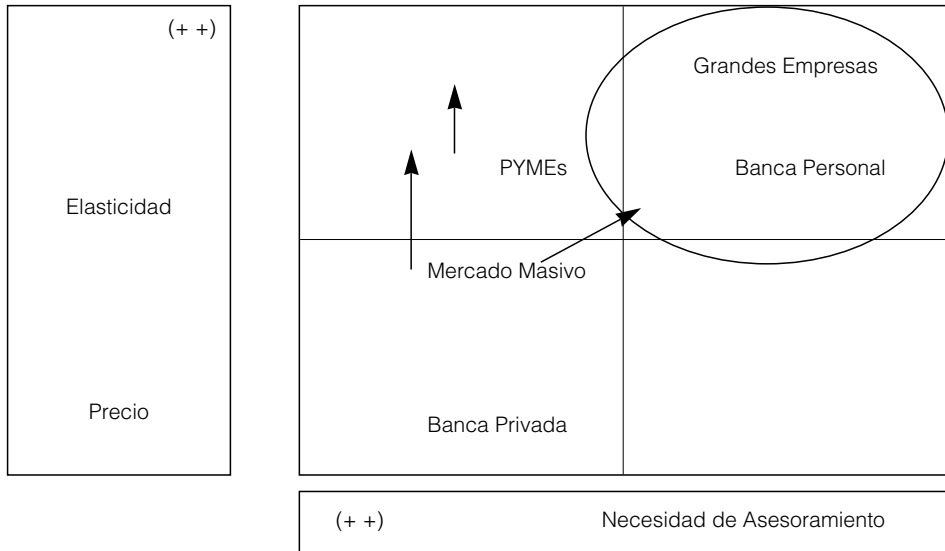
La visión de *Merryl Lynch* (2000) presenta algunas diferencias en relación con la de *Morgan Stanley*, algo lógico cuando se está tratando de hacer previsiones. Para *Merryl Lynch* son las hipotecas, los depósitos a plazo y las tarjetas de crédito los productos que más facilidad de migración tienen. Son productos sujetos a estandarización y fácilmente comparables. Además, tanto en hipotecas como en depósitos el factor precio es muy relevante puesto que el impacto en valor absoluto para el cliente es importante. De hecho, se trata de productos que los bancos están utilizando como gancho para la captación de clientes y que, además, ya en la actualidad tienen márgenes muy estrechos para las entidades, por lo que el impacto en beneficios será menos relevante que en otros como las cuentas corrientes, los servicios a las PYMES y los seguros, también estandarizables y muy susceptibles de trasvase a Internet. Es, cuando menos discutible, que la hipoteca sea un producto intrínsecamente idóneo para

contratar en Internet. Es necesario el manejo de documentación financiera, la realización de tasaciones y verificaciones, la concesión de un riesgo bancario, la firma ante un notario. Sí es cierto, sin embargo, que una entidad bancaria que quiera hacerse un hueco en el mercado no puede despreciar este producto como señuelo y, la red puede ayudar enormemente a la comparación entre entidades bancarias.

Los fondos de inversión y los fondos de pensiones y los préstamos al consumo son los productos menos estandarizables. En los primeros, la clave es la capacidad demostrada por la entidad gestora para obtener rentabilidad, más que la comisión aplicada. En estos productos están en ventaja los que *Merryl Lynch* denomina *gestores de clase mundial*. En el caso de los préstamos consumo se considera clave la interacción personal en el punto de venta.

Al igual que en el caso de los productos no todos los *clientes* son igualmente susceptibles de trasvase a Internet. Desde la perspectiva de *Merryl Lynch* serán los clientes más elásticos al precio y con menor necesidad de asesoramiento los más susceptibles de traslación. Entre ellos destacan las grandes empresas y los clientes de renta alta (banca personal) que se mueven de las entidades bancarias tradicionales a Internet buscando precio y agilidad. Los menos susceptibles son los del segmento más bajo por el pequeño impacto de la reducción de precios en su rendimiento en valor absoluto. En cualquier caso, todos los segmentos de clientes incrementarán sus exigencias de precio y servicio.

Gráfico nº2: **Clientes con mayor riesgo de migración a Internet**



Fuente: Merrill Lynch, 2000.

6.3. Mayor Nivel de exigencia y menor grado de vinculación de los consumidores

Como se ha mencionado anteriormente, la e-banca está creando nuevas expectativas en los consumidores bancarios: mejor precio, remuneración asociada a liquidez, agilidad, sencillez de manejo, contenidos, personalización, interactividad, servicio integral y compatibilidad.

Estas exigencias se traducirán en un estrechamiento del margen financiero e inicialmente en un aumento de los costes (inversiones en tecnología, formación y marketing) para desarrollar las habilida-

des necesarias para atender a este nuevo consumidor. Este incremento inicial de gastos se verá compensado posteriormente por la migración de transacciones desde los canales de mayor costo hacia Internet. Estos mayores niveles de exigencia van a ir unidos a un menor grado de vinculación potencial. Hasta la fecha, la proximidad física a la oficina ha sido uno de los factores más determinantes del éxito en la actividad bancaria. El cliente ha establecido una relación cómoda y de confianza con el punto de venta y ello ha creado relaciones estrechas sobre las que se ha asentado el negocio. Más que vender productos se ha vendido una

relación de confianza. Esta relación ha facilitado la venta con éxito de otros productos bancarios como los seguros.

En la red, la relación es menos vinculante. El cliente puede construir su paquete de productos eligiendo en cada caso el proveedor que considere más especializado, o que realice la mejor oferta. Esto puede suponer la desvinculación gradual del cliente con las entidades bancarias en relación con productos o servicios, como de hecho está sucediendo ya con el negocio de valores. Igualmente pueden crearse nuevos tipos de proveedores luchando por participar en servicios tradicionalmente bancarios, y en particular en el terreno de los medios de pago o del dinero electrónico, especialmente en su modalidad virtual.

6.4. Los nuevos oferentes

Tres son los tipos de nuevos partícipes en el crecientemente competitivo mercado bancario: los bancos virtuales, los *Brokers on-line* y los metamediarios (portales horizontales y *comparadores* y *buscadores*).

Los bancos virtuales

Internet ofrece la posibilidad de alcanzar cuotas de mercado significativas partiendo de cero y sin grandes inversiones en activos. Esta nueva situación ofrece la posibilidad a las entidades bancarias tradicionales (y también a terceros) de irrumpir en mercados en los que no están presentes. El caso más sobresaliente en España es el de ING. Fue el banco pionero, con la ventaja de impacto que ello su-

pone. Ha dado notoriedad a su marca (*el banco naranja*) con un coste inferior al que tendrán que soportar los bancos seguidores (como por ejemplo, Evolve bank). Su propuesta de valor es clara. Actúa como un banco especialista en canal y también especialista en producto. Ofrece cuentas con liquidez (pero sin domiciliaciones), depósitos a plazo y fondos de inversión con condiciones (precios y comisiones) sensiblemente mejores a las de los bancos tradicionales. Su publicidad siempre sobre soporte de color naranja hace planteamientos cuantitativos al cliente del tipo de los siguientes: “¿sabes cuánto dinero puedes estar dejando de ganar?, ¿Te has planteado cuanto pueden afectar las comisiones a tu plan de pensiones?”.

En sus dos primeros años de funcionamiento ING ha alcanzado cerca de 300.000 clientes y depósitos por más de 400.000 millones de ptas., lo que supone una cuota sobre los débitos a clientes del sistema del orden del 0'7%, que le sitúa entre los 20 mayores bancos que operan en el Estado Español y con una cuota de mercado superior a bancos que llevan mucho tiempo establecidos (Banco de Castilla, Banco Mapfre, Solbank, Banco de Galicia, Citibank, BNP, Privanza, Banco Gallego, Banco de Vasconia, etc.). Además, gana cuota de mercado a ritmos crecientes. Como banco especialista, su posición es de segundo banco del cliente.

Evolve Bank del grupo Lloyds TSB ha sido hasta hoy el segundo banco en irrumpir en el mercado. Su propuesta de

valor trata de ser más amplia que la de ING incorporando una tarjeta de “cajeros servired” y abriendo la cuenta en el Reino Unido con lo que no tiene retención fiscal (aunque, por supuesto, existe obligación de declarar esa renta con lo que es gravada a tipo marginal de la escala). Sin embargo, la principal limitación de los bancos virtuales es su carencia de presencia física. Cada vez es más generalmente aceptada, la necesidad de complementar el canal virtual con alguna presencia física. De hecho, el propio ING ha abierto, recientemente, algunas oficinas físicas en las principales capitales.

La debilidad de la estrategia de ING radica en la dificultad para garantizar el valor para el accionista. ¿Se obtendrá de forma sostenida rentabilidad sobre recursos propios superior al coste del capital?. Los nuevos partícipes esperan que el valor en vida del cliente supere los costes de marketing y las pérdidas de las primeras compras. El valor en vida actual de un cliente bancario medio vinculado es de unas 300.000 ptas. Los costes de adquisición medios por cliente (marketing) son del orden de las 40.000 pesetas. Si ING consigue obtener margen financiero de sus clientes, cruzarles otros productos y mantenerlos en el tiempo podrá crear valor para el accionista, pero esto constituye un difícil reto. En primer lugar, porque el factor de captación ha sido el precio. Son consumidores que se están acercando al mejor postor y que no tiene ninguna barrera de salida. No han sido atraídos por el canal como factor diferenciador. De hecho muchos de ellos ni siquiera han si-

do captados en Internet sino a través del teléfono o las Oficinas recientemente abiertas. En segundo lugar, porque están proliferando los competidores on-line algunos de ellos con la ventaja de estar vinculados a una gran marca tradicional (Patagon, Uno-e, i-popular,...). Por último, debido a que algunos productos (como los préstamos) son más difícilmente vendibles sólo por Internet, con lo que difícilmente ING puede aspirar a convertirse en el primer banco del cliente y en la actualidad con márgenes tan estrechos en los diferentes productos sólo se consigue captar el valor del cliente siendo un banquero integral.

Los Brokers on-line

Los *brokers on-line* constituyen el paradigma de cómo las entidades bancarias universales tradicionales pueden ser atacadas a través de Internet. El negocio de valores no ha sido bien conceptualizado por las entidades tradicionales. La propuesta de valor al cliente ha sido deficiente. Lentitud, falta de asesoramiento, altas comisiones, malos entendidos y reclamaciones han caracterizado el servicio ofertado por las entidades. Las Agencias y Sociedades de valores han pretendido cubrir este hueco de negocio, sin alcanzar grandes cuotas.

Internet ha supuesto el salto definitivo al integrar gran cantidad de información en tiempo real, permitir los foros de intercambio de experiencias y la realización de compraventas *on-line* con mayor agilidad y un coste mucho más bajo. Aún así, según un reciente estudio de Andersen

Consulting y el BSCH sólo el 6% de las personas que invierten en bolsa lo hacen a través de la red aunque se espera que la cifra se multiplique por cuatro en el 2003.

Los *brokers on-line* tienen altas cuotas de mercado, fundamentalmente en los Estados Unidos y en Alemania. Algunos de ellos han entrado recientemente en el mercado español apoyados en adquisiciones de Agencias y Sociedades de valores. Sin embargo, su desarrollo futuro no será fácil puesto que las entidades tradicionales (con mayor imagen de marca y potencial de venta cruzada) han puesto o están poniendo en marcha sus propios *brokers on-line*.

Los metamediarios

Se denominan metamediarios a los portales genéricos u horizontales y los buscadores o comparadores de productos financieros. El éxito y la credibilidad de estos sitios en Internet pueden ser a largo plazo un importante reto para las entidades bancarias, quienes pueden verse obligadas a participar en ellos, aunque dicha participación les sitúe a todos en similares condiciones de competencia. El portal aspira a generar una relación estable con el cliente a través de la que influir en la navegación y selección de sitios web por parte del mismo.

Esta tendencia, llevada al extremo, puede dejar a las entidades bancarias en un segundo plano, *banalizándolas* frente al cliente. El caso más conocido es el de los portales de información financiera. Inicialmente nacen, de la mano de portales

o editoriales de prensa, para suministrar información de mercados, pero una vez consiguen suficiente nivel de audiencia pasan a facilitar la contratación en Bolsa a través de las entidades financieras que se presten a participar en sus páginas. Todo ello coloca la función de contratación como si de un producto no diferenciado se tratara, frente al suministro de información y asesoramiento generado por el propio portal. Por ejemplo, el portal financiero de Recoletos ofrece conexión con diferentes brokers (en la actualidad Gaesco, Consors, Renta 4 y en Oficina Directa de Banco Pastor). El servicio proporciona un simulador de comisiones que permite comparar las tarifas aplicadas por cada uno de estos brokers para la inversión concreta que se pretende realizar. Incluye, además, ofertas promocionales de estos brokers (un programa de gestión de carteras, un ratón inalámbrico, un bonus de corretajes del 1%, etc.). Su acuerdo con Techrules.com le permite valores seleccionados como oportunidades de inversión en las principales bolsas mundiales.

El caso de los buscadores es aún más agresivo para las entidades bancarias, ya que les obliga a competir agresivamente por precio, e incluso a participar en subastas donde el cliente se predispone a contratar en función exclusivamente del precio. Un caso de éxito en Estados Unidos es el de E-loan⁷. Esta entidad nació en California como un broker de hipotecas que no utilizaba la red. En 1997 se transformó en una compañía de

⁷ Véase Hartman, Sifonis y Kador (2000).

Internet. En la actualidad cuenta con una cuota del 25% del mercado *on-line* en Estados Unidos. Desembarcó en Europa en 1999. Desde entonces ha conseguido una cobertura paneuropea. En España, presta un servicio de gestión de préstamos hipotecarios, que su Consejero Delegado, Joaquín Monjé, explica de la siguiente manera: “básicamente lo que hacemos es buscar la mejor hipoteca que existe en el mercado para el perfil económico de nuestros usuarios. En nuestra página web tenemos un formulario, bastante básico, que el cliente rellena y envía. En aproximadamente una hora, le llamamos y, ya por teléfono, le pedimos una serie de datos económicos que nos hacen falta para definir su perfil. A partir de ahí, en nuestra base de datos de productos, que hemos elaborado por los contactos con los bancos, buscamos cuáles son los que más se ajustan a ese perfil y en 20 minutos le enviamos un correo con las cinco mejores ofertas. Al final lo que hacemos es proporcionar al usuario rapidez y comodidad. En vez de tener que andar de banco en banco preguntando, nosotros ya buscamos los productos que le proporcionan las mejores condiciones.”

La propuesta de valor de E-loan se basa en la comodidad y agilidad (“elevamos las mejores ofertas a casa del cliente”), precio (“los bancos entran en competencia”), ausencia de costes para el cliente (es el banco que contrata el préstamo el que cede una comisión a E-loan) y servicio (E-loan cuenta con un

centro de llamadas que atiende las consultas del usuario a lo largo de la operación). E-loan no utiliza la publicidad. El carácter innovador y el interés para el consumidor de su servicio le han permitido darse a conocer a través de las relaciones públicas (artículos en prensa, participación en conferencias,...). Está desarrollando, además, una política de alianzas con portales afines.

En la actualidad, su servicio es exclusivamente de metamediario. En el futuro, podría integrarse verticalmente ofertando préstamos de producción propia o con marca blanca o ampliar la gama de productos ofertados. En los Estados Unidos su oferta se amplía a préstamos coche. Podría, asimismo, ampliar su oferta incorporando bancos europeos, lo cual aumentaría el valor de su propuesta, ya que aunque, por ejemplo, los tipos variables en España son de los más bajos de Europa, la oferta de tipos fijos puede ser mejor en otros países europeos.

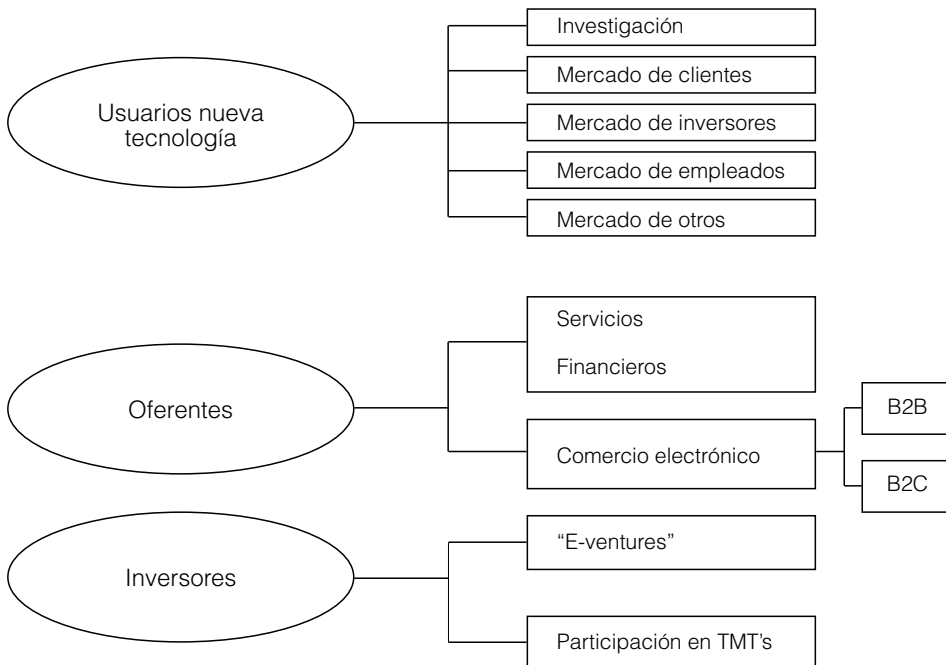
Sus principales amenazas se centran, en primer lugar, en la estrechez de márgenes en el mercado hipotecario actual (varios bancos están ofertando en Internet diferenciales del 40%), con lo que el margen de los bancos para ceder comisiones a un metamediario es mínima; y en segundo término, en la proliferación de comparadores que están surgiendo en Internet, algunos de ellos incorporados por los propios Supermercados bancarios virtuales, comprometidos en dar a conocer las mejores ofertas del mercado a sus clientes.

7. LA RESPUESTA DE LAS ENTIDADES BANCARIAS TRADICIONALES

Las entidades bancarias necesitan desarrollar una estrategia que les permita sacar ventaja del nuevo entorno. Aquellas entidades, que sean capaces de convertir la amenaza que supone Internet, en una oportunidad para transformarse creando valor para sus clientes, empleados y accionistas serán los ganadores en el nuevo entorno. Para lograrlo, las entidades bancarias necesitan pensar en Internet desde una triple perspectiva, tal y como aparece recogido en el Gráfico nº3.

En primer lugar, Internet es un nuevo canal de distribución. Probablemente ésta sea la vertiente más relevante, pero no es la única. En segundo lugar, los bancos y cajas de ahorro son, además, usuarios de una nueva tecnología con capacidad para aportar valor. Por último, las entidades pueden aprovechar el alto ritmo de expansión del comercio electrónico, participando directamente en el comercio electrónico en las vertientes de empresa a consumidor (B2C) y entre empresas (B2B) o como inversor en iniciativas relacionadas con la nueva economía.

Gráfico nº3: **Posibilidades que la nueva economía ofrece a las entidades bancarias tradicionales**



Fuente: Elaboración propia.

7.1. Las entidades bancarias como usuarias de la nueva tecnología

En primer lugar, los bancos y cajas pueden utilizar las nuevas tecnologías para hacer *investigación de mercado*. Internet constituye una buena herramienta para, por ejemplo, hacer seguimiento de la competencia. Las entidades que quieren estar en la red tienen que hacerlo con contenidos y transparencia lo cual facilita un seguimiento por parte de los competidores. Un banco puede saber, por ejemplo, cuáles son los mejores precios que está aplicando la competencia acudiendo a un buscador. La red es asimismo una buena herramienta para identificar y analizar las mejores prácticas, sean o no de empresas pertenecientes al sector bancario, a través de Internet. El sitio de Alexa.com en la red permite identificar los bancos que reciben más visitas y de mayor duración en la red y plantearse cuestiones como: ¿Cómo lo consiguen? ¿Qué contenidos tienen sus pantallas? ¿Cómo se navega entre ellas? ¿Qué ofrece esa entidad bancaria que nosotros no ofrecemos?

En segundo lugar, las entidades pueden utilizar la nueva tecnología para *crear valor para sus distintos mercados*. No solamente para el mercado de clientes, sino también para los mercados de accionistas y empleados y en general para el mercado de los otros interesados (observadores, influyentes, prescripciones, colaboradores,...). En la nueva era de **clientes** sofisticados e informados, las entidades tendrán que hacer un especial esfuerzo por estar muy cerca del cliente.

Tendrán que desarrollar una completa base de datos del consumidor que les permita clasificarlos en función de su probabilidad de respuesta a ofertas personalizadas. Esto permitirá realizar un marketing más eficiente en costo y en impacto. Además, la nueva tecnología facilita lograr la integración de todos los canales de forma que *el cliente vea un solo banco y el banco vea un solo cliente* sea cual sea el canal que utilice. Si por ejemplo, una operadora de un *centro de llamadas* está atendiendo a un cliente tiene que poder identificarle inmediatamente conocer sus datos personales, sus ingresos, cuáles son los productos que consume y a que precios, qué reclamaciones anteriores ha realizado, qué oficina le atiende, quien es su gestor personal, cómo le gusta ser tratado, etc.

En caso contrario, lo más probable es que consiga la insatisfacción del cliente y de la propia entidad bancaria (por ejemplo, oferta de un producto inadecuado fiscalmente para el cliente y con menor margen para la entidad bancaria). Esta completa información tiene que ser también tenida en cuenta en los diferentes procesos del banco. Un cliente que ha devuelto un recibo, por una razón justificada, por ejemplo, no puede ser telefonado por la oficina, el departamento correspondiente de los servicios centrales de la entidad bancaria y la asesoría local que gestiona los impagados. El resultado más probable es la descoordinación, la insatisfacción y la pérdida del cliente. De la misma forma no se puede, por ejemplo, emitir una oferta de préstamo a un ti-

po de interés estándar al mejor cliente de recursos de una oficina. Estas cosas y otras muchas, siguen ocurriendo todavía en la banca.

Por último, las entidades bancarias tienen que incorporar Internet a su propuesta comercial ofreciendo productos especialmente diseñados para el nuevo canal o al menos con precios acordes a los menores costes inherentes al mismo. Bankinter, por ejemplo, se ha comprometido públicamente a lanzar un nuevo producto en la red cada 15 días. Adicionalmente, los productos no solo deberán adecuarse al canal sino que también deberán aspirar a ofrecer contenidos particularizados en función del conocimiento que se tenga del cliente. Esto entraña grandes dificultades. Quizás la parte más sencilla, aunque todavía no resuelta, sea ajustar las condiciones (precios y comisiones) al valor en vida del cliente para el banco en función de su perfil, vinculación y uso de los diferentes canales.

En lo que al *mercado de empleados* se refiere, las entidades bancarias pueden utilizar Internet como herramienta de captación de los mejores empleados. Pueden incluir su propuesta de valor en la red e identificar así a los mejores candidatos. Adicionalmente, es necesario que faciliten una adaptación sencilla y rápida de sus empleados a la *nueva economía*. Así, por ejemplo, los bancos tienen que facilitar la formación de sus colaboradores en la nueva economía y el acceso a la misma. BBVA, por ejemplo, ha puesto en marcha el Plan Conect@ con el objetivo de dotar a sus empleados de un ordena-

dor con acceso a Internet asumiendo el banco el 75% del coste. Bankinter, en línea con su fuerte apuesta por Internet, obliga a todos sus empleados a que realicen las operaciones propias a través de este canal electrónico. BSCH participa con un 40 % en AOL avant y ha ofertado la conexión gratuita durante dos años a sus empleados.

Además, las entidades bancarias pueden poner en marcha centros virtuales de formación y portales con acceso exclusivo para sus empleados en los que se incluyan contenidos de interés para los mismos (ofertas especiales de productos y servicios, comunicaciones internas de interés, etc.). Por último, la mayor parte de las entidades están desarrollando una "Intranet" como herramienta que permita difundir e impulsar el conocimiento en la organización. Esta herramienta, además de facilitar y añadir valor al trabajo de los empleados, mejora las capacidades comerciales del banco y permite reducir costes, ahorrando trasiego de papeles, llamadas telefónicas, etc.

Las entidades bancarias pueden utilizar la nueva tecnología para satisfacer al *mercado de accionistas*. Así, desde un punto de vista más "cualitativo" la entidad puede utilizar la red para incluir información de interés para sus accionistas y darles acceso a ofertas especiales. Desde un punto de vista cuantitativo, los bancos pueden crear valor para sus accionistas trasladando una parte de sus transacciones de las oficinas a los canales electrónicos más eficientes en costo. Esto requerirá un esfuerzo especial en la consecución

de la facilidad de uso y en la formación de sus clientes como ya se hizo en su día con los cajeros automáticos. Adicionalmente, los bancos pueden utilizar la nueva tecnología para reducir sus costos de aprovisionamiento centralizando y agregando la demanda, automatizándola y canalizándola a través de Internet.

Los clientes, empleados y accionistas no son los únicos que tienen intereses en la empresa. Están, además, los *cooperadores* (proveedores de servicios, redes externas de comercialización y agencias de marketing y logísticas), *los observadores*, *los influyentes* y *la sociedad*. Las entidades bancarias pueden utilizar la nueva tecnología para estrechar las relaciones con sus *cooperadores* intercambiando información en tiempo real. Pueden, asimismo, utilizar la red para captar la atención de los “observadores e influyentes” y desarrollar su imagen de marca destacando sus mejores actuaciones. Los contenidos informativos incluidos en la red, por parte de los bancos, son tomados como referencia por parte de la prensa escrita, los medios de comunicación en general y los observadores. Estos *influyentes* proyectan un valor de marca de menor coste y mayor impacto que la publicidad. Los consumidores otorgan mayor valor a las afirmaciones de un observador que consideran imparcial que a las de la publicidad. En esta línea, las entidades bancarias deberían incluir información relativa a sus actuaciones vinculadas con los valores compartidos socialmente (mecenazgo, actuaciones a

favor del medio ambiente, de la erradicación de enfermedades, etc.).

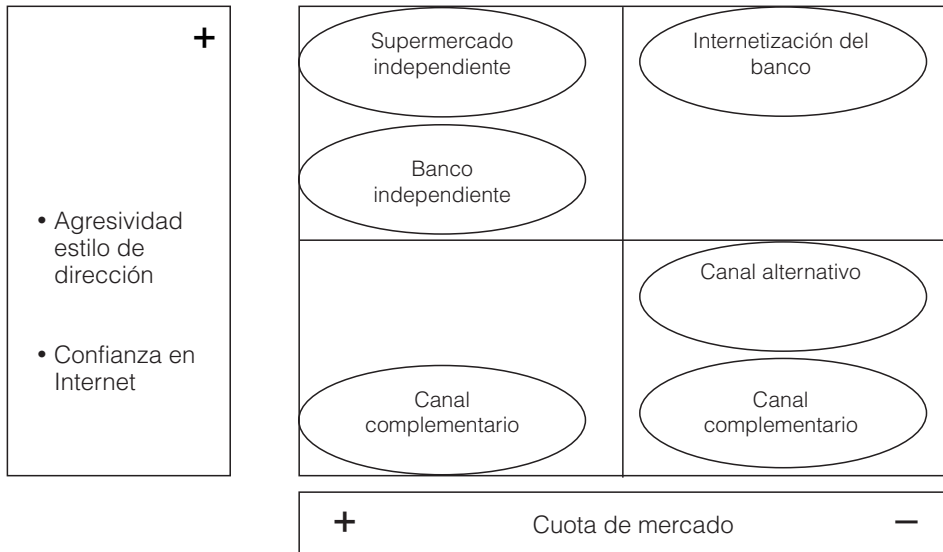
Mención especial merece la necesidad de estrechar lazos con los *cooperadores relacionados con la nueva tecnología*. Los bancos están protagonizando alianzas con especialistas en la explotación de los negocios en la red y socios tecnológicos propiamente dichos. BBVA, por ejemplo, ha firmado alianzas con Cisco Systems, Ericsson y el Grupo Telefónica. BSCH ha firmado un acuerdo con América Online para desarrollar en España los servicios de esta empresa líder mundial en Internet, el lanzamiento del portal AOL dirigido a las familias y la constitución de BtoB factory (plataforma que engloba las iniciativas del grupo BSCH en el comercio electrónico entre empresas).

7.2. Las entidades bancarias tradicionales como oferentes

Las entidades bancarias se están planteando su presencia en la red como oferentes, tanto de servicios financieros como de comercio electrónico.

Las entidades bancarias tradicionales como oferentes de servicios financieros

La actuación de las entidades bancarias en el nuevo entorno está dependiendo básicamente de su visión, de cómo y cuándo la nueva tecnología transformará la manera de hacer banca, muy ligada a su estilo de dirección y a su propia situación actual (definida básicamente por su cuota de mercado). El Gráfico nº4 recoge cinco diferentes opciones estratégicas.

Gráfico nº4: **Opciones estratégicas adoptadas por las entidades bancarias tradicionales**

La primera de las opciones es la del establecimiento de un nuevo *canal complementario*, centrado en el contenido (e-banking complementary service). La entidad bancaria no utiliza precios diferenciados en este canal. Su propuesta de valor se centra en el resto de ventajas inherentes al nuevo canal electrónico: información, conveniencia en hora y lugar, interactividad, etc. Es la opción adoptada por dos tipos de entidades:

- Entidades bancarias más preocupados por la contaminación (pérdida de márgenes) de su mercado actual. Cuentan con altas cuotas de mercado y altos márgenes que te-

men perder adoptando una opción más agresiva. Con la creación del canal complementario mejoran en servicio y costo. Como posteriormente veremos, los bancos líderes (BBVA y BSCH) complementan esta forma de estar en la red con otras más agresivas, como la creación de bancos independientes o “supermercado financiero”.

- Entidades bancarias con escasa cuota de mercado que no apuestan por el desarrollo de una opción agresiva en Internet porque consideran que los efectos de *canibalización* (traspase de clientes) y contaminación

superarán los beneficios de la adquisición de nuevos clientes (estilo de dirección más conservador).

La segunda de las opciones es el establecimiento de un *canal alternativo*. Este nuevo canal puede conservar la marca o añadir alguna diferenciación (i-Banesto, i-Popular, Oficina Directa del Banco Pastor,...). Su propuesta de valor incluye un precio diferente si las operaciones se contratan en la red virtual o en la red de oficinas. El principal peligro y limitación de esta opción es la *canibalización* y contaminación. Los clientes actuales pueden no entender la diferenciación de precios. Pueden construir sus expectativas sobre la base de los precios ofertados en la red

virtual y querer obtenerlos en la red física. El resultado final puede ser la insatisfacción y el abandono o en el mejor de los casos la contaminación de precios sin reducción de costos y en definitiva la pérdida de margen. La oferta se puede centrar en aquellos productos con menor riesgo de contaminación como puede ser el caso de los préstamos hipotecarios, dirigido en gran medida a la captación de clientes nuevos. De hecho, las ofertas más agresivas de préstamos hipotecarios en la red son las de los mencionados i-Banesto y Oficina directa del Banco Pastor. Por otra parte, se trata de una alternativa válida para acceder a mercados en los que el banco no está presente (caso de ING o Evolve Bank en España).

Gráfico nº5: **Descripción de las opciones estratégicas adoptadas por las entidades bancarias tradicionales**

	<i>MULTICANAL (clic & Mortar)</i>			INDEPENDIENTE	SUPERMERCADO
	Canal complementario	Canal alternativo	Internetización del banco		
Marca	Conserva marca	Conserva marca o añade alguna diferenciación	Conserva marca o añade alguna diferenciación	Nueva marca coexistiendo con la antigua	Nueva marca coexistiendo con la antigua
Diferenciación del precio	NO	SI	SI	SI	SI
Sucursales	SI	SI	SI	NO	NO
Origen de productos y Servicios	Propios	Propios	Propios y de terceros	Fundamentalmente Propios	Fundamentalmente de terceros
Propuesta de valor para el cliente	Conveniencia Confianza en la marca	Conveniencia Confianza en la marca Precio	Conveniencia Confianza en la marca Precio Asesoramiento	Conveniencia Precio	Conveniencia Precio agresivo Gama de productos Asesoramiento
Creación de valor	Reducción de costes (*1)	Reducción de costes (*1) Nuevos clientes (*2)	Reducción de costes (*1) Captación de clientes (*3) Contaminación de márgenes Comisiones de terceros	Reducción de costes (*1) Captación de clientes (*3) Contaminación de márgenes	Reducción de costes (*1) Captación de clientes (*3) Contaminación de márgenes Comisiones de terceros

(*1) Paso de clientes a Internet y reutilización de los sistemas corporativos de Back-office.

(*2) Por reducción moderada de precios frente a los canales tradicionales.

(*3) Reducción de precios significativa.

Fuentes: Elaboración propia sobre la base de Quintás (Julio 2000), Merryll Lynch (2000) y Dove Consulting (2000).

La tercera de las opciones es la *Creación de una entidad bancaria virtual independiente* que comercializa sus propios productos (muchas veces los productos del banco matriz con diferente marca) exclusivamente a través del canal Internet. Las limitaciones fundamentales de esta opción son la necesidad de incurrir en altos costos (tecnológicos e inherentes a la creación de una marca), trabajar, al menos inicialmente con márgenes financieros negativos y, por último, en la dificultad para captar y conservar a los clientes sin ningún enclave físico. Sus ventajas están en el menor riesgo de *canibalización* y contaminación. El caso más destacado de esta opción es Patagon (BSCH).

La cuarta de las opciones es similar a la anterior pero más agresiva. La nueva entidad bancaria tiene la vocación de *supermercado financiero*. Su propuesta de valor está en el compromiso con sus clientes de ofrecer el mejor surtido de productos del mercado independientemente de quien los produzca. Adopta una posición de distribuidor. Su propuesta de valor para el cliente es más completa. Trabaja, sin embargo, con márgenes muy estrechos al provenir sus ingresos de la cesión de comisiones por parte de terceros. Uno-e (BBVA) ha adoptado esta opción aunque no en su grado más puro. Sigue primando la comercialización de sus propios productos. Patagon (BSCH), en el caso concreto de los fondos de inversión, adopta también este enfoque. En la práctica, en ambos casos la distribución se centra en los fondos de inversión, aunque Uno-e tiene una mayor vocación

declarada de supermercado. Recientemente ha incorporado un buscador hipotecario que permite comparar las mejores ofertas del mercado virtual, aunque al menos de momento, no llega hasta la contratación de los productos.

La alternativa probablemente más agresiva sea la *internetización de la entidad bancaria*. Esta alternativa ha sido adoptada solamente por Bankinter. Este banco, ha transformado su arquitectura de negocio para convertirse en un banco internetizado. Desde enero del 2000, fecha de lanzamiento de *e-Bankinter.com* está transformando su manera de hacer banca de acuerdo con los valores imperantes en la nueva economía. Produce y distribuye en Internet. La red de Oficinas solo realiza el 39% de las operaciones (utiliza Internet como soporte). El resto de las transacciones se realizan por canales electrónicos: Internet (27%), Banca Telefónica (16%), banco en casa (13%; conexión directa a los sistemas del banco a través del PC). Su cuota de mercado en banca virtual es del 25% (diez veces superior a su cuota en el mercado tradicional), ya que solo el 4% de las transacciones bancarias totales se realizan a través de Internet.

El caso más relevante se da en un producto que está teniendo un especial éxito en Internet, como es la compraventa de acciones. En este capítulo un 75% de las operaciones de Bankinter se realizan a través de Internet. Su cuota de mercado es del 5'4%. Hace solo un año era del 1'6% (cuota similar a la que le corresponde de acuerdo con su implantación físi-

ca). Como afirma su consejero delegado Juan Arena: "Tardamos 35 años en conseguir ese 1'6% y en solo un año hemos incrementado nuestra cuota hasta el 5'4%". Esta cuota correspondería a 1550 oficinas. Bankinter solo tiene 270. En el año 2000 su broker fue elegido como el mejor sistema de Bolsa por Internet en España y el séptimo de Europa, sobre la base de criterios como tarifas, mercados en los que opera, idiomas ofrecidos y fondos de inversión ofertados. Más recientemente, ha lanzado el *Archivo Confidencial*, que ofrece la posibilidad de guardar los archivos informáticos en el banco, con lo que se evita la posibilidad de pérdida y se posibilita el acceso desde cualquier lugar.

Por otro lado, Bankinter está transformando *internamente* su organización. En primer lugar dispone de las capacidades humanas y tecnológicas que facilitan esta apuesta. Cuenta con una plantilla de 2.700 personas de las que el 60% son graduados universitarios con 10 años de experiencia. La rotación en el puesto de trabajo dentro de la empresa se produce de media cada año. Además, el 47% de la plantilla teletrabaja. En la actualidad, ningún empleado del banco puede hacer una inversión por otro medio que no sea Internet. Tecnológicamente Bankinter ha sido generalmente considerado como uno de los bancos más avanzados. Su esfuerzo inversor relativo ha sido siempre importante. La tecnología supone del orden del 22% de los costes de transformación (prácticamente el doble de los grandes

bancos, diferencia que probablemente no solo se explica desde la perspectiva de las economías de escala).

Además, Bankinter cuenta con el talento necesario para trabajar en una era de clientes más sofisticados y exigentes. Desde siempre la negociación del factor precio ha sido un factor clave en el crecimiento del banco. Sus ganancias de cuota de mercado se han basado en hacer aquello que los grandes bancos no pueden o no quieren hacer por miedo a la contaminación y a la *canibalización*. Aprovechaba productos gancho (con suficiente interés para los consumidores como para que estos decidieran abrirse a otro banco) para captar clientes ofreciendo mejores precios que los habituales en el sector. A mediados de los años ochenta lo hizo con el descuento del papel comercial de las empresas. A finales de los ochenta con el depósito especial a corto plazo y más tarde con el depósito telefónico. En los años noventa ha utilizado los préstamos hipotecarios y en el 2000 Internet. Se trata de una lucha de yudo (aprovechar la fuerza del contrario para ganar) que se hace más complicada cuando los grandes la convierten en una lucha de sumo (gana el que tiene más fuerza), igualando sus condiciones a las de Bankinter.

Como puede verse en el Cuadro nº2 su apuesta parece estar obteniendo un resultado satisfactorio en términos de cuota de mercado. Sus ritmos de crecimiento se sitúan entre dos y tres veces los del sector.

Cuadro nº2: **Evolución de Bankinter frente al sector el año 2000**

	Crecimientos año 2000	
	Bankinter	Sector bancario
Clientes nuevos	+96%	—
Productos vendidos	+65%	—
Débitos a clientes (Recursos de clientes de balance)	+33%	+14'5%
Créditos sobre clientes	+35%	+13%

* Mide el incremento de clientes captados/productos entre Enero del 2000 con relación a los captados en el mismo período de 1999.

Fuente: A.E.B. (El número de clientes y productos según datos facilitados por Bankinter).

Sin embargo, la evolución de la cuenta de resultados en el 2000 no ha sido satisfactoria. El margen básico de clientes (entendido como la suma del margen por intereses más ingresos por servicios) creció muy moderadamente como consecuencia de la agresividad en los precios de sus productos. En contrapartida los gastos generales se incrementaron un 28%. Este aumento hubiese sido del 6% si se excluye Internet. Los gastos vinculados al proceso de expansión en Internet supusieron 56'14 millones de euros (9.340 millones ptas.) que se distribuyeron de la siguiente forma: marketing y promoción, 36%; sistemas de información, 38%; personal, 18%. Su resultado neto cayó un 30%. Sin embargo, la entidad considera que la apuesta está siendo un éxito. Para el año 2001 se espera un crecimiento del beneficio neto por encima de los dos dígitos. Se estima que el

núcleo de la inversión tecnológica está ya realizado y que los gastos de marketing y promoción podrán ajustarse en el futuro. Los expertos y el mercado de capitales parecen dar la razón a Bankinter. Merryll Lynch en su informe sobre el futuro de la banca por Internet lo sitúa como una de las entidades ganadoras claras a escala europea. En el año 2000 fue elegida como la empresa más admirada en la encuesta realizada por la revista de información financiera Actualidad Económica. En el mismo año Euromoney le concedió el premio a la excelencia como mejor banco del mundo en su tamaño.

Bankinter ha ganado un reciente concurso para gestionar los impuestos de la Agencia Tributaria en el que participaban BSCH, BBVA, Caja Madrid y La Caixa a pesar de que Caja Madrid y La Caixa ofrecieron mejor precio. Hasta la fecha el precio y la red eran determinantes.

Las entidades bancarias como oferentes de e-commerce (Comercio Electrónico)

Las entidades bancarias (fundamentalmente los grandes bancos) cuentan con algunas ventajas competitivas para introducirse en un sector con importantes perspectivas de crecimiento como es el del comercio electrónico: imagen de marca; amplia base de clientes; confianza de los clientes; canales electrónicos y físicos; amplias redes de oficinas que les proporcionan una amplia capacidad logística; conocimiento profundo del cliente (todas sus actividades terminan en un cobro o pago que se canaliza a través de un banco) y alianzas con empresas del sector de las telecomunicaciones, los media e Internet. En este sector las opciones estratégicas que se presentan para las entidades son las siguientes: gestor de demanda en el negocio B2B (business to business), gestor de oferta en el negocio B2C (business to customer) y facilitador de E-commerce. El negocio de comercio electrónico entre empresas es el que tiene previsiblemente mayor desarrollo futuro. Es el caso del servicio E-procurement de Bankinter. También los bancos líderes BBVA y BSCH han dado sus primeros pasos en este negocio. BSCH controla el 80% de "BtoBfactory", empresa dedicada al desarrollo de iniciativas en este terreno. Esta empresa ha creado, por ejemplo, un mercado virtual para el sector de la construcción con Dragados y OHL. BBVA ha desarrollado junto con Telefónica

la empresa Katalyx que ha creado un portal para el sector hotelero junto a Sol Meliá, Barceló e Iberostar y la red de aprovisionamiento adquirida (junto a Iberia y Repsol YPF).

En el negocio del comercio electrónico entre empresas y particulares, las entidades bancarias pueden facilitar los procesos de búsqueda y adquisición de consumidores. Además del centro comercial E-Bankinter anteriormente mencionado, Banesto cuenta con la propuesta Escapirate.com. Los bancos líderes participan, igualmente, en mayor o menor medida, en diferentes empresas del sector. Así, BBVA, en colaboración con Terra-Lycos, está orientando sus esfuerzos a la creación de varios portales que pretenden acumular una oferta global para configurarse como un actor líder (motor, inmobiliario, ocio-viajes y educación).

El tercer gran bloque de iniciativas de las entidades bancarias en el comercio electrónico es el de los facilitadores y nuevos medios de pago. En este campo destacan los acuerdos, que tanto BSCH como BBVA anunciaron en el año 2000, con operadores de telefonía para desarrollar un sistema de pagos a través del móvil. El BSCH llegó a un acuerdo con Airtel (*Pago móvil*) y BBVA con Telefónica Móviles (*Móvilpago*). Posteriormente, ambas entidades unieron los dos sistemas de pago que sirven tanto para el e-commerce como para el m-commerce y la compra presencial.

Las entidades bancarias como inversores en proyectos de capital riesgo y en empresas de Telecomunicaciones, Media e Internet

Las entidades bancarias pretenden alcanzar una posición relevante como inversores en las empresas de la nueva economía. La inversión de BBVA en Terra o el acuerdo de BSCH con AOL para crear AOL avant, son los ejemplos más paradigmáticos.

Las entidades bancarias están apostando, además, por participar en empresas relacionadas en el sector de las TMT's (Telecomunicaciones, Media e Internet). El acuerdo de BBVA con Telefóni-

ca es el caso más llamativo. Las TMT's poseen algunas de las capacidades clave para el desarrollo de negocios creadores de valor en la era del conocimiento. No hay que olvidar que, en esencia, los productos bancarios son transporte de información. Por eso, cualquier empresa con competencias en el manejo y transporte de información podrá pensar en diversificar su actividad al campo financiero, bien como productores o bien como distribuidores de productos de marca o con marca blanca. Las alianzas de las entidades bancarias con las TMT's constituyen uno de los factores clave para el éxito futuro de las propias entidades bancarias.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUIRRE GARCÍA, M.S. (Coord.): (2000): *Marketing en sectores específicos*. Editorial Pirámide. Madrid.
- BARAJAS ALONSO, A. y VILLANUEVA VILLAR, M. (2001): "Escenario para la Banca en Internet". *Banca y Finanzas*, nº 66, pp. 15-25.
- FERNÁNDEZ de BILBAO ORTEGA, J. (2001): "El impacto de Internet en la industria de los servicios financieros" en *La sociedad de la información en el siglo XXI*. Federación de Cajas de Ahorros Vasco-Navarras, Vitoria-Gasteiz.
- GETE de VAL, J.M. (2001): "Los nuevos horizontes de la Banca por Internet", en *Manual de Banca y Finanzas*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- GUITIÁN, M. y VARELA, F. (2000): *Sistemas financieros ante la globalización*. Editorial Pirámide, Madrid.
- HANSON, W. (2000): *Principles of Internet Marketing*. South Western, Thomson Learning, Ohio.
- HARTMAN, A., SIFONIS, J. y KADOR, J. (2000): "Net Ready". Mac GrawHill, Madrid.
- KOTLER, P. (1999): *El Marketing según Kotler*. Editorial Paidós, Barcelona.
- LOCKE, C., LEVINE, R., SEARLS, D. y WEINBERGER, D. (2000): *The cluetrain manifiesto: the end of business as usual*. New York. NY: Perseus.
- MARQUEZ DORSCH (2000): "Internet y la actividad bancaria". *Papeles de Economía Española*, nº 84-85, pp. 330-350.
- MERRILL LYNCH (2000): *e-banking in Europe*. In-depth Report, 10 May 2000.
- POTTRUCK, D. S. (2000): *Clicks and mortar. Passion driven growth in an internet driven world*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (2000): *Cómo hacer negocios en Internet*. De. Cinco Días, Madrid.
- QUINTAS, J. (2000): "Las Cajas de Ahorro frente al reto de Internet: La propuesta de Caja Madrid". Curso: *La Banca por Internet: El caso español*, dentro de los Cursos de Verano de El Escorial, 18 de Julio de 2000.
- RIFKIN, J. (2000): *La era del acceso. La revolución de la nueva economía*. Editorial Paidós, Barcelona.
- RODRIGO GIL, L., URRESTARAZU IPARRAGUIRRE, G. y GUINEA ALDAMA M.V. (2001): "La incidencia de los canales electrónicos en las entidades financieras" en *La sociedad de la información en el siglo XXI*. Federación de Cajas de Ahorros Vasco-Navarras, Vitoria-Gasteiz.
- RODRIGUEZ, I. (2000): *Marketing.com*. Editorial Pirámide/ESIC, Madrid.
- SCHWARTZ, E.L. (1999): *Digital Darwinism*. Broadway Books. New York.
- SULLIVAN, P. H. (2000): *Value Driven Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets Into Market Value*. New York. NY: John Wiley & Sons.