

IMPACTO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN EL NEGOCIO BANCARIO ESPAÑOL

**Fanjul Suárez, J. L.
Valdunciel Bustos, L.**
Universidad de León

Recibido: 13 de diciembre de 2007

Aceptado: 7 de noviembre de 2008

RESUMEN: En los modelos de estrategia empresarial convencionales, las empresas decidían las tecnologías a emplear, en cambio, actualmente, es la tecnología la que dirige las decisiones estratégicas en la empresa asumiendo un rol desconocido hasta ahora. La forma de gestionar los negocios, ha modificado los supuestos económicos fundamentales sobre los que se sustentaban la mayoría de las empresas, transformando la economía industrial en lo que hoy llamamos economía digital.

El impacto de esta “nueva economía” por sectores está siendo desigual, el sector financiero ha sido pionero en el uso de Internet como nuevo canal de distribución. El desarrollo de Internet permitirá conseguir un crecimiento sostenido debido a que la distribución de productos financieros no requiere un intercambio físico de bienes, ya que el dinero es desde hace ya mucho tiempo, un bien electrónico.

En este trabajo se pretende hacer un breve análisis de la situación de la banca online en España, de las estrategias adoptadas por las entidades financieras más importantes de nuestro país, y de cómo ha influido este nuevo canal en los productos financieros que ofrecen estas entidades.

PALABRAS CLAVE: TIC, Nueva Economía, Banca Online

IMPACT OF THE NEW TECHNOLOGIES IN THE SPANISH BANK BUSINESS

ABSTRACT: Among the conventional strategic business models, companies decide which technologies should be used. Contrary to that, at present, technology takes the strategic decisions in businesses playing a role totally unknown so far. The way of managing businesses has modified the fundamental economic assumptions on which the vast majority of businesses were based transforming the industrial economy into what now is called digital economy.

The impact of this new economy is uneven depending on the sectors. The financial sector has pioneered the use of Internet as a new distribution channel. Internet development allows a sustainable growth because the distribution of financial products does not require a physical exchange of goods. The reason is that money has been, for a long time, an electronic good.

This paper tries to analyze the situation of online banking in Spain, the strategies adopted by the most important financial concerns in the country, and how this new channel has influenced the financial products offered by those concerns.

KEYWORDS: CIT, New Economy, Online Banking.

1. INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se pretender analizar el desarrollo de la banca online en nuestro país. En primer lugar se analiza la progresiva transformación de la banca comercial a través de la generalización del uso de las nuevas tecnologías de la información. En segundo lugar nos centramos en la actividad bancaria a través de Internet que se realiza en nuestro país, para seguir con un estudio del nivel de servicio y de la oferta de productos bancarios ofrecidos por las entidades financieras de nuestro país y las estrategias de posicionamiento en Internet que éstas han seguido.



2. LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS Y EL NEGOCIO BANCARIO

La aplicación de las nuevas tecnologías de la información al sector bancario español es uno de los aspectos más importantes para este sector, como así queda demostrado en los trabajos publicados sobre estrategias tecnológicas en banca (Quintas, 1991, 1994; Sarriá, 1994).

La introducción de la tecnología en la banca se ha producido siguiendo una evolución en el tiempo (Fundesco, 1988), que ha venido condicionada por el proceso de innovación financiera (Casilda, 1993; Espitía *et al.*, 1996) y se puede dividir en cuatro etapas diferentes (Sanchís, 2001: 92):

- Una primera etapa, durante los años sesenta, cuyos objetivos eran la reducción de los costes, la mejora de la productividad y una mayor seguridad, donde existían restricciones importantes derivadas de las propias limitaciones informáticas y de la falta de capacitación del personal que trabajaba en las entidades.
- Una segunda etapa, durante los años setenta, donde se introduce en el negocio bancario el *teleproceso* con el objetivo de mejorar el servicio ofrecido a los clientes, y conseguir una mayor rapidez en la gestión de la entidad, si bien también presentaba limitaciones en cuanto al sistema de telecomunicaciones que se precisa y a la homologación y normativa.
- Durante los años ochenta con el propósito de conseguir una mayor autonomía, nuevos puntos de venta, introducir la ofimática y los sistemas de información para la dirección, se introduce el sistema de banca electrónica en el sector bancario español. En esta etapa también surgen obstáculos derivados de los servicios telemáticos, de las incompatibilidades de los equipos y de los vacíos legales.
- Finalmente, y durante los años noventa, comienza a introducirse el sistema de banca online o virtual, a través del cual se persigue la descentralización de muchas funciones, la reducción de puntos de venta, y la comunicación y distribución a través de la red; ahora bien, se detectan de nuevo, problemas relacionados con la cualificación del personal y vacíos legales en cuanto a materia de seguridad (Casilda, 1997).

Así, las nuevas tecnologías de la información han sido el catalizador fundamental de una serie de innovaciones en las prestaciones ofrecidas por las entidades de depósito. El avance en los equipos de tratamiento y almacenamiento de la información unido al desarrollo de las telecomunicaciones, son básicos para entender la creación y difusión de los sistemas de transferencia electrónica de fondos. Se ha abierto así un camino a una generación de servicios cuya infraestructura técnica es bastante compleja, comparada con la utilizada en la actividad bancaria tradicional, que nos permite, no sólo incrementar la capacidad y rapidez en la transmisión de datos, sino que también ofrece la posibilidad de operar en un contexto mundial, a todas las horas del día. Esto implica modificaciones en la forma de entender la captación de depósitos y gestión del pasivo, la concesión de créditos, el papel de las sucursales o agencias y su equipamiento, la estructura organizativa y la capacitación del personal (Nicholas, 1984; Pizarro, 1986; Sinkey, 1983).

Las nuevas tecnologías de información, se muestran así, como uno de los principales elementos que están redefiniendo las características convencionales de las entidades de depósito, desde la extensión de la actividad tradicional hacia campos más alejados de la

naturaleza de su negocio, hasta los intentos de dominio entre entidades pertenecientes a subsectores financieros tradicionalmente distantes, aprovechando las oportunidades abiertas por el fuerte movimiento desregulador (Nicholas, 1984).

La influencia del cambio tecnológico sobre la actividad financiera justifica que la incorporación de innovaciones tecnológicas sea un componente esencial de las estrategias bancarias a seguir para conseguir una ventaja competitiva.

Es importante resaltar que una ventaja competitiva sostenible no exige ni la utilización de la tecnología más sofisticada, ni tampoco ser el primero en introducirla en el mercado, sino que, por el contrario, requiere la adopción en el momento más adecuado de las innovaciones tecnológicas coherentes con la misión corporativa, con las oportunidades y amenazas del entorno y con el perfil competitivo propio de cada entidad (Sarriá, 1994).

Por tanto, la innovación tecnológica es un recurso estratégico y, por ello, su utilización y características óptimas se encuentran sometidas a los mismos condicionantes que determinan la selección racional de las estrategias a seguir por la entidad financiera.

Según Loveridge y Pitt (1990), es obvio que la capacidad de adaptación, ante amenazas externas cuya naturaleza e intensidad están sujetas a un grado notable de incertidumbre, se convierte en la mejor fuente de ventaja competitiva. Tanto es así, que la capacidad para percibir, de forma rápida y correcta, la naturaleza y consecuencias de los riesgos y cambios y la flexibilidad para reaccionar eficazmente ante ellos son elementos necesarios de cualquier estrategia.

Ante nuevas circunstancias, en un nuevo entorno complejo y hostil, sólo estarán bien preparadas para la supervivencia aquellas entidades que desarrollem un centro neurálgico complejo y especializado que, siempre atento a las tendencias del mercado, a las estrategias de los competidores y a los cambios en la regulación y exploración de nuevas tecnologías, sepa cursar las órdenes más convenientes en cada momento. Por el contrario, aquellas entidades de depósito, que desconcertadas por la elevada incertidumbre y riesgo y acobardadas por la estrechez de los márgenes y la dureza de la competencia, se atrincheren en viejas estrategias, perderán inevitablemente, rapidez y flexibilidad de movimientos, y consecuentemente, cada vez estarán peor dotadas para adaptarse al entorno cambiante (Chorafás, 1989).

3. LAS ENTIDADES FINANCIERAS Y LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

El sector financiero ha incorporado la tecnología de la información con gran rapidez, por ser intensivo el uso de la misma. El hecho de que la información tenga un coste y, por lo tanto, los mercados financieros no sean totalmente eficientes hace estratégica la inversión en esta tecnología para la producción y distribución de servicios financieros (Leland y Pyle, 1997; Freixas y Rochet, 1997). Ahora bien, la tecnología por sí misma no genera beneficios en términos de mayor transparencia para los usuarios y de menores costes para los intermediarios financieros. Para que estos beneficios se materialicen, ha sido necesario que se transformen los modelos de negocio de las entidades de crédito y las arquitecturas de los mercados financieros (Mishkin y Strahan, 1999).

La tecnología ha revolucionado la actividad bancaria minorista, haciendo posible que las entidades puedan romper su cadena tradicional de creación de valor como hemos visto en el capítulo y permitiendo que la producción de servicios financieros y su distribución se conviertan en dos negocios distintos.

De esta forma, algunas de las principales características de los servicios bancarios han sido alteradas sustancialmente por la aplicación de nuevas tecnologías a la operativa de las empresas del sector. Así, la obligación de mantener un contacto directo entre el proveedor del servicio y su cliente, la heterogeneidad de su prestación y el no poder ser transportado, dada su intangibilidad, han sido puestos en entredicho por los sistemas automatizados de banca a distancia, debido, respectivamente, a que posibilitan el suministro de tales servicios “a distancia” sin contacto empleado-cliente, su estandarización y distribución en masa, y el ser transportados hasta el lugar en el que se localice el terminal de autoservicio.

Estos cambios han traído consigo implicaciones profundas y de muy diversa índole sobre la estructura competitiva del sector (Banco Central Europeo, 1999 y Bernal, 2002):

- Las sucursales, a corto plazo seguirán siendo el eje central de la actividad bancaria; sin embargo a largo plazo, por motivos de presión de la competencia, las entidades tendrán que sustituir sucursales bancarias por nuevos canales automatizados.
- Desde el punto de vista del personal que trabaja en la entidad, el cambio de naturaleza en la actividad bancaria no tiene porqué afectar necesariamente de manera negativa al empleo en el sector. La reducción de empleados en las sucursales se verá compensada por la incorporación de personal de marketing y ventas, y empleados técnicos cualificados para manejar las nuevas tecnologías.
- Se espera un aumento futuro de las actividades de *outsourcing*, especialmente en aquellas con elevado soporte tecnológico y en las no propiamente bancarias. Las nuevas tecnologías no darán lugar a la deslocalización de actividades.
- Las nuevas tecnologías no forzarán fusiones bancarias o adquisiciones, incluso en algunos casos pueden obstaculizarlas debido a la incompatibilidad de tecnologías entre las entidades. Respecto a las alianzas, las nuevas tecnologías de la información incrementarán la cooperación entre entidades para compartir gastos de desarrollo, alcanzar economías de escala, suministrar sistemas de pago inoperables, etc.
- Los canales de banca a distancia facilitarán la competencia de entidades ajenas al sector bancario, especialmente en actividades relacionadas con inversiones financieras, seguros, servicios de pago y de consulta.
- Las nuevas tecnologías permitirán al sector bancario aprovecharse aún más de la red comercial para ofrecer sus productos financieros, utilizando los lugares físicos donde se ubican actualmente los supermercados.
- Reducción de costes unitarios como resultado del uso de sistemas automatizados. Ello será debido, entre otros aspectos, a la sustitución del trato personalizado por el de sistemas automatizados, economías de escala, racionalización de la producción, estandarización de procedimientos bancarios, mayor rapidez y mejora en el tratamiento de la información del consumidor.
- Existe incertidumbre acerca del efecto que las nuevas tecnologías tendrán sobre los gastos operativos generales. Su reducción sólo es posible bajo ciertas circunstancias (suficiente masa crítica de operaciones, eliminación de redundancias, no duplicar canales, etc.). En general, los especialistas creen que los costes totales únicamente se reducirán en el largo plazo.

- Las nuevas tecnologías tienen efectos contrarios sobre la lealtad del cliente. Por un lado, permiten recabar información sobre su comportamiento y gustos, lo que permite ofertarle productos específicos que cubran sus necesidades; por otro, facilitan al cliente el acceso a información de la competencia. Los especialistas aún no observan ninguna reducción en la lealtad de la clientela. Por otro lado, el uso de la banca a distancia reduce la importancia de las sucursales como canal de distribución y disminuye las barreras de entrada al sector.
- Existe poca diferenciación actual entre los precios de los servicios financieros a distancia y los de los canales tradicionales (excepto en algunos países en el caso de la banca por Internet). Se espera que el incremento de la competencia presione a la baja el precio de los servicios suministrados a través de canales con menores costes.
- Se espera un incremento de la rentabilidad en el medio y largo plazo debido al progreso técnico. A corto plazo, ello no será posible debido a los elevados gastos de establecimiento iniciales.

La mayoría de estas implicaciones se derivan de la desaparición de los límites geográficos y conceptuales de la industria bancaria. Y es que las nuevas tecnologías han conseguido trasladar la misma naturaleza del sector desde lo que tradicionalmente se había considerado estrictamente bancario hasta la industria de distribución de la información relacionada con los servicios financieros. Además, ha permitido difuminar los límites temporales (servicios de 24 horas, los 365 días del año) y geográficos (prácticamente en cualquier lugar del mundo desarrollado) en su canalización hacia los clientes.

Todo esto se ha visto traducido en una pérdida de importancia de la red de sucursales como canal de distribución y, en consecuencia, de su papel como barrera de entrada, facilitando así la intensificación de la competencia intersectorial e internacional en la oferta de servicios financieros. Al mismo tiempo, el factor humano ha tenido que adaptarse a la disminución de tareas repetitivas y de poco valor añadido (realizadas ahora por medios electrónicos, bien desde la propia entidad, o por otras distintas que trabajan en régimen de *outsourcing*) y al aumento de la importancia de otras relacionadas con el área de marketing.

Junto a todo lo anteriormente expuesto, la distribución a distancia de servicios financieros ha demostrado ser una importante fuente de ingresos para las entidades bancarias, especialmente vía comisiones, característica ésta muy apreciada en un contexto de continua reducción de márgenes financieros. Además la posibilidad de sustituir el tratamiento personalizado en las sucursales por uno estandarizado y ejecutado a distancia por medios electrónicos favorece la reducción de costes unitarios de distribución de servicios financieros, pudiendo llegar hasta el 99% en el caso del uso de Internet como canal de venta, según Booz, Allen y Hamilton, tomado de J.P. Morgan (2000, p. 18). No obstante, tal y como advierte el Banco Central Europeo (1999), pp. 23-25, todo ello tendrá su reflejo en un incremento de la rentabilidad de la empresa bancaria sólo bajo determinadas circunstancias que rara vez se presentan en el corto plazo, como son, entre otras, la obtención de una masa crítica de clientes suficiente, la eliminación de redundancias en su operativa o de duplicidades de canales para atender a los clientes.

Tomando como ejemplo el caso de los cajeros automáticos, diversos autores (Revell, 1983, p. 66; Chorafas, 1989, p. 167; Humphrey, 1994, pp. 61 y 63; Maudos, 1995, p. 11) han advertido que el reflejo de dicha reducción de costes unitarios en un ahorro de costes totales puede verse difuminado en el caso de que exista una sobredotación de terminales o de que se produzca un aumento en el número de transacciones realizadas por parte de los clientes, debido a la disminución de los costes de transacción que conllevan estos sistemas. De hecho la relación positiva entre los costes totales medios de producción y la intensidad de uso de los cajeros automáticos en las entidades bancarias ha sido puesta de manifiesto, entre otros, por Humphrey (1994) y Berger (1985).

Esta realidad asociada a la banca a distancia en general, va a intensificarse de manera importante a medida que lo haga el uso de Internet para la venta de servicios bancarios. Entre los motivos que apoyan esta hipótesis se encuentra la extraordinaria dimensión del mercado asociado a Internet, formado por unos 31 millones de dominios registrados, de los que aproximadamente el 70 por cien son comerciales (NetNames International, 2002); por unos 95 millones de ordenadores conectados a la red (OECD, 2001), cada uno de los cuales se convierte en un punto de venta potencial, y por más de 500 millones de usuarios (Global Reach, 2002; Nua Internet, 2002).

Además al tratarse de un sector que utiliza intensivamente la información y que rara vez precisa de la entrega física de sus productos o servicios, puede aprovecharse en gran medida de las ventajas asociadas a Internet como canal de venta, entre las que se encuentran la reducción de diversas fuentes de costes, la ampliación de mercados, la eliminación de barreras de entrada a otros mercados, el incremento del valor añadido de los productos ofertados, el suministro de información sobre el comportamiento de los clientes, etc. (OECD, 2001 y Sato y Hawkins, 2001: 1).

4. LA BANCA POR INTERNET

La adopción de las nuevas tecnologías de la información en la banca ha sido tradicionalmente alta, y sus antecedentes más importantes se remontan a mediados de los años setenta cuando se instalaron los primeros teleprocesos. La difusión de los mismos en España estuvo vinculada a la expansión de los sistemas electrónicos que permitían el acceso a cuentas corrientes, la disponibilidad de fondos y el desarrollo de medios de pago alternativos basados en soportes electrónicos. La gran transformación en las relaciones entre bancos y usuarios se produjo con la adopción generalizada de las tarjetas de crédito, y con la consolidación, años más tarde, de las redes de cajeros automáticos y los sistemas de transmisión electrónica de datos, basados todos ellos en la expansión de redes cerradas que han organizado la seguridad de las transacciones.

Los grandes bancos españoles, pioneros en este proceso de transformación tecnológica, participaron directamente en los primeros diseños de terminales electrónicas y en la implantación del teleproceso de datos. Así, en lo referente a la utilización de equipos automáticos y telemáticos destinados a la prestación de servicios a clientes, las alternativas introducidas en nuestro país han figurado entre las soluciones tecnológicas más avanzadas y sofisticadas dentro del contexto europeo.

Esta apuesta inicial de la banca española por el desarrollo tecnológico ha sido el resultado de un conjunto de factores, entre los que destacan:

- El interés de las grandes instituciones financieras por implantar nuevos sistemas electrónicos que garantizaran simultáneamente una mejora en la gestión interna, facilitando los primeros procesos de fusión y, por otra parte, la capacidad de ofrecer nuevos servicios asociados a los productos bancarios tradicionales.
- La existencia de un marco legal que impidió el desarrollo de alternativas al pago en metálico y que pudieran haber frenado la difusión de los medios de pago electrónicos.
- El diseño de una estrategia de cooperación entre distintas entidades, tras un primer momento en el que cada banco optó por distintos sistemas, que permitió la estandarización de las transacciones electrónicas y las consiguientes ventajas derivadas de la constitución de redes cada vez más amplias y rentables, como ha sido el caso de las redes de cajeros automáticos Servired y 4B.

A finales de la década de los ochenta, se establecieron nuevas modalidades de banca electrónica, que han permitido consolidar la separación entre la sucursal bancaria como proveedora de servicios básicos y el cliente final. La banca telefónica y la banca en casa son las alternativas más conocidas. La primera permitía realizar todo tipo de transacciones a través del teléfono, mientras que la segunda, con la instalación de un software del propio banco en un ordenador de la empresa o del cliente, facilitaba la conexión con el ordenador del banco en tiempo real, y así realizar de forma rápida y cómoda consultas y operaciones.

4.1. Concepto de Banca Online

Atendiendo a estudios realizados en Estados Unidos donde analizan el negocio de las entidades financieras en Internet, nos definen en una primera aproximación la *banca electrónica*, como la distribución de productos y servicios a través de canales electrónicos (Basel Committee Report on Banking Supervision, 1998).

Sullivan (2000: 3), centrándose más en la *banca online* (entendiendo este término cómo la distribución de productos y servicios bancarios a través de Internet), la define como aquella entidad financiera que tiene un sitio *web* transaccional a través del cual distribuye productos y servicios bancarios. Estas entidades siguen dos estrategias diferentes: “Banca a través de Internet” y “Bancos solo Internet”, refiriéndose a los primeros como aquellos bancos que ofrecen Internet como canal de distribución de sus productos y servicios de una forma significativaⁱ; y, a los segundos, como aquellas entidades que únicamente ofrecen sus productos y servicios a través de la red, careciendo de oficinas físicas.

Para Azcorra, García y Hurtado (2001, pp. 7) existen al menos dos formas de entender la banca por Internet. Una primera, con un claro enfoque tecnológico, y una segunda que responde a un enfoque estratégico. La primera, más extendida y común, concibe la banca por Internet como un conjunto de procesos que permiten, mediante procedimientos informáticos, que el cliente pueda realizar un número cada vez mayor de operaciones financieras sin necesidad de acudir a la sucursal bancaria.

La banca online permite la sustitución de los canales de distribución tradicionales, incluyendo la red de oficinas y los contactos personales, los canales telefónicos o los canales electrónicos asociados a la telebanca. Sin embargo, la utilización de Internet como nuevo canal de distribución permite a la banca comercial tradicional satisfacer simultáneamente dos objetivos: por un lado minimizar sus costes operativos una vez que el número de clientes alcance un tamaño crítico, y por otro lado, satisfacer la demanda de un determinado nicho de clientes frenando así el avance de la competencia.

En sentido estricto, la banca por Internet se limita al uso de un protocolo de comunicaciones que permite el acceso a la información en tiempo real, sin embargo, teniendo en cuenta un enfoque más estratégico, la banca por Internet tiene implicaciones en el sector de la banca comercial que trascienden la idea de que ésta solo está asociada a un nuevo canal de distribución. Internet tiene efectos en la forma de entender el negocio bancario, de introducir nuevos productos, de establecer las nuevas fronteras entre productos financieros y bancarios, supone el diseño de campañas de publicidad diferenciadas y un importante cambio en la identificación tradicional y directa entre “marca” y “producto”, con el objeto de hacer frente a los nuevos competidores que pueden acceder a la banca por Internet ofreciendo productos de distintos proveedores.

La decisión de ofertar banca online es difícil por múltiples razones. Ante todo porque Internet no es simplemente un nuevo canal que puede añadirse sin más a las otras vías de comercialización, ni un nuevo departamento que pueda agregarse a la estructura organizativa preexistente. Internet es una *disruptive technology*, una tecnología subversiva que no convive fácilmente con las tecnologías tradicionales. Por eso, introducir Internet como canal de distribución obliga a redefinir la estrategia global de las entidades de depósito. Es la propia concepción del negocio bancario la que está en juego, así como sus objetivos y la forma de establecerlos y evaluarlos.

Adoptar Internet en cualquier caso implica múltiples decisiones de segundo grado y la realización de fuertes inversiones en tecnología, sistemas, reclutamiento y formación de personal; decisiones todas ellas que han de realizarse en un terreno que todavía está lleno de incertidumbre e interrogantes.

4.2 Escenario de la Banca por Internet en España

Los servicios de banca online gozan de una gran aceptación entre los hogares con acceso a Internet de los países nórdicos: Finlandia (80%), Suecia (66%) y Dinamarca (65%) son los países que ocupan las primeras posiciones. No debemos olvidar que, Finlandia ha sido un país pionero en implantar servicios de banca por Internet, los cuales comenzaron a ofrecerse por primera vez en 1989, asociados al éxito de un único banco (Merita Nordbanken, hoy Solo Bank), el papel de Nokia como socio tecnológico y la propia estructura espacial del país; y que Suecia ha sido el resultado de la exportación del modelo finlandés, ya que responde a factores demográficos, sociológicos y tecnológicos similares.

Según una encuesta realizada por la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC), en España los servicios de banca electrónica, aunque están experimentando un cierto crecimiento en los últimos años, no terminan de despegar en nuestro

país (Figura 1). Según el citado informe un 55% de los usuarios de Internet en España manifiesta ser usuarios de banca online, y un 30% de los internautas declaran haber operado con entidades bancarias tanto para consultas como para la realización de transacciones (Figura 2).

Figura 1: Banca Electrónica en los países de la UE-15

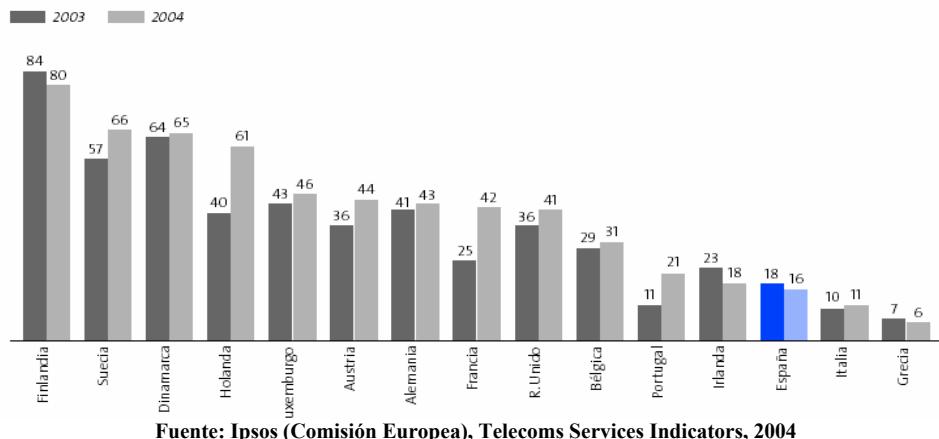
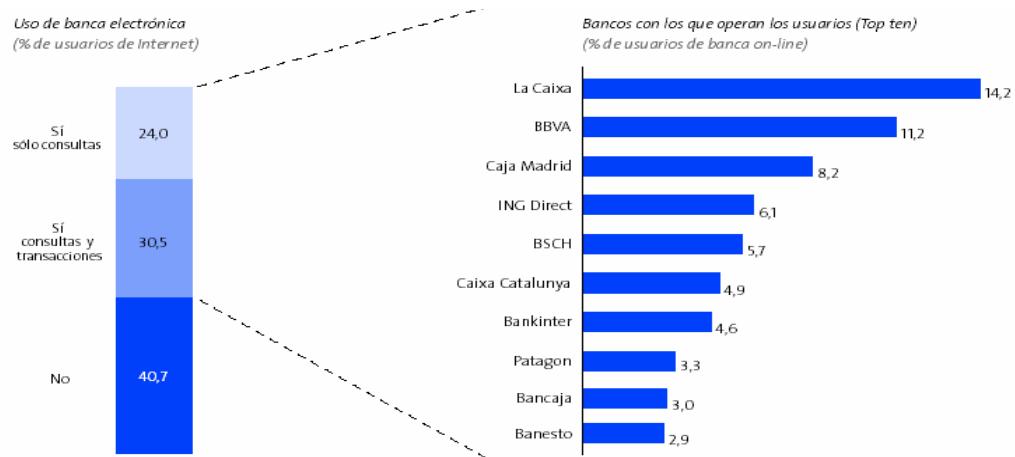


Figura 2: Banca Online en España



4. 3. Desarrollo de la Banca por Internet: Tipos de estrategias seguidas en España

En un principio Internet fue considerado por parte de la banca como el entorno ideal para dar a conocer sus productos, con escasas aplicaciones interactivas y por tanto como un medio publicitario más que como un canal de distribución alternativo. Actualmente, la banca por Internet en España se caracteriza por una relativa heterogeneidad en el uso y forma de gestionar las operaciones online.

A pesar de que la práctica totalidad de los bancos comerciales y cajas de ahorro disponen de una página *Web*, no siempre es posible realizar operaciones a través de Internet. Las páginas *Web* mejor diseñadas y más eficientes, ofrecen transacciones a través de Internet más avanzadas que van desde la consulta de saldos, la realización de transferencias, selección y compra de fondos de inversión, contratación de depósitos, compra-venta de valores en tiempo real o consultas online del mercado continuo. También se pueden realizar operaciones estrictamente empresariales, como pueden ser el pago a proveedores y a empleados, el pago de impuestos, anticipo de facturas, información fiscal, operaciones de leasing y renting, etc.

El mayor impacto de Internet, está asociado a la aparición de portales verticales, especializados en negocios y finanzas, donde los usuarios pueden realizar una amplia gama de operaciones bancarias, obtener información sobre mercados bursátiles y adquirir productos financieros operando a través de un único intermediario. Otra de las posibilidades que la banca pone a disposición de sus clientes a través de Internet es la del comercio electrónico, incluyendo dos aspectos: el relativo a la creación de centros comerciales virtuales que alberga el *site* de la compañía, y el relativo a la implementación de las correspondientes pasarelas de pago, con las que se puede realizar de forma segura tanto la solicitud del producto por el consumidor, como el abono de la factura.

El informe de la *Federal Deposit Insurance Corporation* (FDIC, 2000b), establece tres categorías o estrategias de funcionamiento para las entidades financieras estadounidenses a la hora de utilizar Internet como canal de distribución:

- a) En un primer nivel, nos encontraríamos con aquellas entidades que simplemente disponen de una página web provista de información sobre la entidad, y que únicamente la utilizan como un recurso más de publicidad.
- b) En un segundo nivel, encontraríamos a aquellas entidades cuyos sitios web permiten transferir determinada información, e incluso plantear determinadas operaciones que una vez que sean aprobadas por la propia entidad, el cliente puede llevar a cabo también a través de la red.
- c) Finalmente, se sitúa aquella estrategia en la que la entidad dispondría de una tecnología más avanzada, pudiéndose transferir fondos electrónicamente, y en definitiva realizar cualquier operación o servicio que la entidad ofrezca a través de la oficina física.

Song y Zahedi (1998) y Hensmans *et al.* (2001) en sus trabajos, también distinguen dos estrategias básicas: una estrategia complementaria, en la que Internet se utiliza como un canal más que complementa el negocio tradicional, y por otro lado, la estrategia de sustitución, en la que las entidades desarrollan nuevos modelos de negocio en los que el canal de venta principal es Internet.

Las principales entidades de depósito españolas, al igual que las instituciones financieras estadounidenses, han tenido que decidir la estrategia de posicionamiento en Internet a seguir. Entre las entidades de depósito españolas, la estrategia más extendida es la denominada *estrategia integrada*, que recoge entre sus características la inexistencia de diferenciación de precios o marcas en función del canal utilizado; se trata de una estrategia defensiva, que tiene como objetivo conseguir que el mayor número de clientes utilice la red, con el fin principal de conservarlos y evitar que sean atraídos por otras ofertas más agresivas. Los costes de conversión de los clientes actuales a Internet son reducidos y disfrutan de una elevada fidelidad. Esta estrategia también se denomina *multicanal*, ya que ofrece a sus clientes acceso al canal que elijan en cada momento para acceder a la entidad, utilizando normalmente la misma marca de la entidad de depósito principal (Bernal, 2002: 251).

En este caso, es difícil gestionar la estructura de precios y eliminar el problema de la *contaminación*, ya que si el canal se utiliza para realizar una política agresiva de precios, los clientes pueden obtener mejores precios realizando sus operaciones a través de la red y seguir generando costes en las oficinas físicas. Por consiguiente, la principal propuesta de valor de esta estrategia es la comodidad que se le ofrece al cliente (Delgado y Nieto, 2002: 88)

Otras entidades han adoptado una estrategia de sustitución, “solo Internet”, creando filiales independientes con marca propia y con una política de precios muy agresiva, que permita conseguir nuevos clientes. También nos encontramos una última estrategia poco frecuente, que consiste en ofrecer Internet como canal complementario a otros canales, utilizando básicamente la misma marca, pero discriminando precios en función del canal elegido por el cliente (estrategia ofensiva), con la característica añadida de que la entidad no sólo comercializa sus propios productos sino también los de terceros. En este tipo de estrategia no siempre es fácil evitar el conflicto de canal entre el negocio en Internet y el negocio tradicional (Song y Zahedi, 1998; Hensmans *et al.*, 2001).

La dificultad del proceso de decisión de la estrategia a seguir se multiplica al tener en cuenta que en el periodo de implantación de Internet como nuevo canal puede producirse, simultáneamente, un fuerte incremento de las inversiones y costes operativos y un estrechamiento de los márgenes financieros. En la banca tradicional, Internet no ha reducido los costes a corto plazo, sino que se han visto incrementados como consecuencia de las nuevas inversiones en tecnologías y sistemas de información, gastos de consultoría, contratación y formación de personal, grandes campañas de publicidad, etc.

A su vez, los márgenes financieros tenderán a disminuir arrastrados por los procesos de *canibalización* (competencia interna entre los propios canales alternativos) y de *contaminación* (competencia externa del resto de entidades). Además, es posible que, excepto para las entidades más afortunadas, la cuota de mercado se reduzca durante el proceso de implantación.

Por tanto, los riesgos son elevados, pero los beneficios potenciales son también grandes, tanto en términos de reducción de costes como de incremento de ingresos, aunque nada fáciles de materializar. Los costes disminuirán sólo en la medida que se consiga evitar duplicidades y se logre la masa crítica de clientes precisa para que puedan operar las economías de escala.

5. CONCLUSIONES

Las inversiones en tecnología y sistemas de información no sólo han sido importantes en un principio, sino continuadas en el tiempo, dado el rápido ritmo de la innovación. Además, la reducción de los gastos de personal precisa tanto de una legislación laboral flexible como de una buena capacidad de negociación y entendimiento con los agentes sociales.

Lógicamente, la consecución de unos costes unitarios bajos y un elevado grado de eficiencia es mucho más fácil para los nuevos operadores que decidan entrar en este nuevo negocio bancario. Para la banca ya establecida, los beneficios parecen relativamente más alcanzables por la vía de generar mayores recursos e ingresos.

En un contexto de caída de márgenes y precios, el aumento de ingresos tiene que proceder de incrementar el volumen de las ventas o el propio negocio bancario, e Internet facilita la entrada en nuevos mercados, geográficos o de productos y la prestación de nuevos servicios. De esta forma, ofrece la oportunidad de incrementar el número de clientes, el de productos vendidos a cada cliente y el valor añadido incorporado a cada producto.

Así como el cliente logra a través de Internet un mejor conocimiento de las características y condiciones de los servicios bancarios, las entidades consiguen también, un mejor conocimiento de las necesidades, usos y costumbres del cliente. La relación entre la entidad financiera y el cliente se convierte en una relación dinámica e interactiva que ésta puede aprovechar para personalizar el servicio a sus clientes, aplicar políticas de precios diferenciadas y practicar la venta cruzada de nuevos productos.

NOTAS

¹ Se ha considerado “actividad significativa”, aquélla que en términos relativos, está por encima del 0,5% del total del volumen medio de operaciones contratadas por la entidad (Delgado y Nieto, 2002: 93).

BIBLIOGRAFÍA:

- ASOCIACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN (2004): *Navegantes en la Red*. Sexta encuesta de AIMC a usuarios de Internet. Enero de 2004
- BANCO CENTRAL EUROPEO (1999): *The effects of technology on the EU banking systems*. European Central Bank, Frankfort.
- BASEL COMMITTEE REPORT ON BANKING SUPERVISION (1998): *Risk management for electronic banking and electronic money activities*. Bank of International Settlements, Basel.
- BERGER, A. (1985): “The economics of electronic funds transfers”. *Board of Governors of the Federal Reserve System, Working Paper*. Octubre, tomado de Humphrey (1994).
- BERNAL, E. (2002): “Perspectivas de la banca en Internet en el sector financiero español”. *Papeles de Economía Española*, nº 94, pp. 248-256.
- CASILDA, R. (1993): *La Banca en España. Opciones y tendencias*. Eudema, Madrid
- CASILDA, R. (1997): “Realidades y alternativas, el futuro de la banca. La banca virtual”. *Esic-Market*, núm. 95, enero-marzo, pp. 53-62.
- CHORAFÁS, D.N. (1989): *High technology and the control of risk in banking*. F.F. / I.B.C., Londres.
- DELGADO, J. y NIETO, M.J. (2002): “Incorporación de la tecnología de la información a la actividad bancaria en España: la banca por Internet”. *Estabilidad Financiera*, nº 3, noviembre, Banco de España, pp. 86-89.
- ESPITIA, M. et al. (1996): “Efectos cíclicos en la adopción de innovaciones: evidencias en el sector bancario español”. *Información Comercial Española*, núm. 750, Febrero, pp. 153-160.
- FDCI, (2000b): Federal Deposit Insurance Corporation. *FDCI DOS manual of examination policies: Electronic banking*, Section 4.6. At <http://www.fdc.gov/news/financial/2000/fil99113.html>
- FREIXAS, X. y ROCHE, J.C. (1997): *Microeconomics of Banking*. MIT Press. Cambridge.
- FUNDESCO (1988): “Las nuevas tecnologías de la información y el futuro del sistema financiero español. Definición

- de tendencias y futuro lógico". Informe final de la Fase II, *D.O.P.*, núm. 3, mayo, Madrid.
- GLOBAL RESEARCH (2002): "Global Internet Statistics", en www.greach.com
- HENSMANS, M., VANDEN BOSCH, F. y VOLVERDA, H. (2001): "Clicks vs. Bricks in the Emerging Online Financial Services Industry". *Long Range Planning*, nº 34, pp. 231-247.
- HUMPHREY, D.B. (1994): "Delivering deposit services: CA versus branches." *Federal Reserve Bank of Richmond. Economic Quarterly*, vol. 80, primavera, pp. 59-81.
- J.P. MORGAN (2000): *Online Finance Europe*. J.P. Morgan Securities Ltd., Londres.
- LELAND, W. y PYLE, D. (1997): "Informational Asymmetries, Financial Structure, and Financial Intermediation". *The Journal of Finance*, Vol. 32, No. 2, Papers and Proceedings of the Thirty-Fifth Annual Meeting of the American Finance Association, Atlantic City, New Jersey, September 16-18, 1976. (May, 1977), pp. 371-387.
- MAUDOS, J. (1995): "Technical change, cost and scale economies in the Spanish saving banks: the automatic teller machine". *Research Papers in Banking and Finance RP 95/13*, Institute of European Finance, University of Wales, pp. 12-16.
- MISHKIN, F. y STRAHAN, P. (1999): *What will technology do to financial structure?*. Editado por R. Litan y A. Santomero, Brookings. Wharton Papers on Financial Services.
- NETNAMES INTERNATIONAL LTD. (2002): "World Domain Stats", en www.domainstats.com
- NICHOLAS, T.I. (1984): "La banca y la tecnología". *Papeles de Economía Española*, núm. 19, pp. 44-60.
- NUA INTERNET (2002): "Nua Internet Surveys", en www.nua.ie
- ORGANISATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT (OECD) (2001): « The economic and social impacts of electronic commerce: preliminary findings and research agenda », en www.OECD.org/subject/e_commerce
- PIZARRO, J. (1986): "Las nuevas tecnologías y su influencia en el negocio bancario". *Situación*, núm. 3, pp. 5-18.
- QUINTAS, J.R. (1991): "Tecnología y banca minorista en la década de los noventa". *Papeles de Economía Española*, núm. 47, pp. 72-86.
- QUINTAS, J.R. (1994): "Tecnologías y estrategias en la banca de fin de siglo". *Papeles de Economía Española*, núm. 58, pp. 174-190.
- REVELL, J.R.S. (1983): *Les banques et les transferts électroniques de fonds*. OECD. Paris.
- SARRIÁ, N. (1994): "Las tecnologías de la información como factor de competitividad en las entidades financieras". *Papeles de Economía Española*, núm. 58, pp. 191-201.
- SATO, S. y HAWKINS, J. (2001): "Electronic finance: an overview of the issues". *Electronic Finance: A new Perspective and Challenges*, Bank of International Settlements Papers, nº 7, November, pp. 1-12.
- SINKEY, J.F. Jr. (1983): *Commercial Bank Financial Management*. Macmillan, Nueva York.
- SONG, J. y ZAHEDI, F. (1998): "Determinants of market strategies in electronic markets". *Proceedings of Fourth Americas Conference on Information Systems*, Baltimore, Maryland, 14-16, Agosto, pp. 354-356.
- SULLIVAN, R. (2000): "How has the adoption of Internet banking affected performance and risk in banks". *Financial Industry Perspectives*, Federal Reserve Bank of Kansas City, December, pp. 1-16.