

EXTERNALIZACIÓN Y DESARROLLO DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN

OPCIONES ESTRATÉGICAS EN LOS SERVICIOS FINANCIEROS

ALEXANDRE MOMPARTLER PECHUAN

FRANCISCO J. CLIMENT DIRANZO (*)

Facultad de Economía.
Universitat de València.

IGNACIO GIL PECHUAN

Departamento de Organización de Empresas.
Universidad Politécnica de Valencia.

El sector financiero ha experimentando un proceso de transformación de consecuencias imprevisibles, motivado principalmente por el rápido desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Durante la última década, Internet ha adquirido un creciente protagonismo en la provisión de servicios financieros, consolidándose como un nuevo canal de distribución.

El desarrollo de la banca electrónica ha creado oportunidades sin precedentes en la forma de organizar la producción de servicios financieros, su distribución, y su comercialización en la red. Aunque Internet significa nuevas oportunidades para la banca, también plantea retos como el desarrollo de nuevas aplicaciones informáticas, el desvanecimiento de los límites del mercado, la eliminación o reducción de barreras de entrada, la entrada de nuevos competidores, y la irrupción de nuevos modelos de negocio (Saatcioglu *et al.*, 2001 y Liao y Cheung, 2003). Actualmente, la velocidad y la magnitud de estos retos aumentan incesantemente debido a la continua expansión de Internet y de la economía de la información (Holland y Westwood, 2001).

En el desarrollo de los nuevos canales de distribución (alternativos a la red de oficinas), como la banca

telefónica, concurren dos factores (Larrán y Muriel, 2004). Por una parte, la creciente demanda de los clientes, motivada por la escasez de tiempo para realizar operaciones bancarias, la dificultad en los desplazamientos hasta las oficinas, la necesidad de un servicio permanente, la reducción de costes, el abaratamiento de los equipos y la mayor cultura informática. Por otra parte, los motivos de las entidades bancarias para impulsar dichos canales, pueden ser de carácter ofensivo o defensivo. Entre los primeros, destaca la utilización de los nuevos canales como complemento de la red de oficinas con el objetivo de aumentar la cuota de mercado. Entre los de carácter defensivo cabe señalar, la difusión de una imagen de entidad tecnológicamente sofisticada, y la reducción de los costes de transacción que puede producirse con el empleo de los nuevos canales.

La mayoría de entidades financieras españolas ya han establecido portales (informativos o transaccionales) en Internet. Por tanto, diremos que ya se ha producido una incorporación generalizada de Internet en la banca tradicional. Es decir, que la banca tradicional, sin abandonar la distribución de productos y servicios financieros a través de redes de oficinas y cajeros automáticos, ya ha integrado los nuevos canales de distribución (Internet y teléfono, entre otros) a su operativa ordinaria.

De este modo la adopción de Internet como canal de distribución ha dado lugar a tres estrategias diferentes en el sector financiero, (Bernal, 2002):

Estrategia defensiva multicanal. Consistente en ofrecer a los clientes la comodidad de operar por Internet, pero como canal complementario a las oficinas y los cajeros automáticos, sin discriminación de precios en función del canal utilizado. La mayoría de las entidades tradicionales (bancos o cajas de ahorros) han incorporado Internet a sus canales de distribución habituales.

Estrategia ofensiva multicanal. Se ofrece Internet como un canal complementario a la oficina bancaria, pero discriminando precios en función del canal elegido por el cliente para operar con la entidad. Esta estrategia ha sido aplicada por algunas entidades (Bankinter y Banesto, entre otros) para favorecer la migración de los clientes al nuevo canal de distribución.

Estrategia independiente. Algunas de las entidades financieras tradicionales de gran tamaño, además de ofrecer Internet como canal complementario a sus canales tradicionales, han creado filiales independientes con marca y personalidad jurídica propias, y con una política de precios agresiva (como Openbank y Uno-e (filiales de BSCH y de BBVA respectivamente)).

Indudablemente, los canales de distribución no presenciales (correo, teléfono e Internet, entre otros), pueden añadir valor al negocio bancario de diferentes maneras, en función de si se utilizan para complementar las redes de sucursales (banca tradicional por Internet) o para sustituirlas (banca online). Pero, en cualquier caso Internet no es un mero canal de distribución para las entidades financieras (De Young, 2005), porque la introducción de un portal en la red puede afectar la función de producción de un banco y, asimismo, alterar el peso de los diferentes productos sobre la producción total (*product mix*), siendo previsible que estos efectos tengan una mayor relevancia en el caso de la banca online.

En términos generales, una innovación es la aplicación de una nueva tecnología para ofrecer nuevos

productos o servicios demandados por los clientes (Afuah, 2003). Para percibir el alcance y el impacto de las innovaciones, es necesaria su ordenación sistemática y su profunda comprensión. En este sentido, mediante el modelo de análisis de la innovación clasificamos las innovaciones en función de su impacto sobre la tecnología y sobre las competencias tecnológicas de la organización que las adopta (Abernathy y Clark, 1985).

La banca electrónica es una innovación financiera proporcionada por la utilización habilidosa de las nuevas tecnologías de la información y otros factores (Stamoulis *et al.* 2002). De esta forma, la innovación abarca una serie de componentes (las tecnologías de la información, el cliente, las finanzas, el marketing y la estrategia) susceptibles de ser clasificados en dos categorías principales que constituyen la base de las capacidades de una entidad financiera: la tecnología y el modelo de negocio (Holland y Westwood, 2001; Wu y Hsia, 2004). Siguiendo el criterio empleado por algunos autores (Wu *et al.*, 2006), utilizamos el modelo bidimensional (Abernathy y Clark, 1985) para analizar la banca electrónica, como innovación del sector financiero (Figura 1).

Este modelo de clasificación nos permitirá definir la innovación en términos de competencias tecnológicas y de modelo de negocio. Así pues, una innovación puede ser gradual, transitoria, radical o revolucionaria, en función de su impacto sobre las competencias tecnológicas y sobre el modelo de negocio de una entidad financiera. Será gradual si mantiene la tecnología y el modelo de negocio; transitoria si cambia la tecnología pero mantiene el modelo de negocio; radical si modifica el modelo de negocio pero mantiene la tecnología; y por último, será revolucionaria si altera la tecnología y el modelo de negocio.

A su vez el término «competencias tecnológicas» hace referencia a las facultades técnicas para poner en funcionamiento las nuevas TIC que sustentan las actividades de banca electrónica tanto en el ámbito interno como en el externo. En este sentido, algunos autores proponen tres funciones técnicas vinculadas a la banca electrónica (Sannes, 2001): transacciones, atención al cliente y autoayuda. En cambio, otros autores plantean cinco (Sourthard y Siau, 2004): información, administración, transacciones, portal y otras. En definitiva, las dimensiones esenciales de las capacidades tecnológicas las agruparemos en tres grandes áreas (Wu *et al.*, 2006): las infraestructuras de la tecnología de la información, las transacciones y los servicios. Las primeras en referencia a la arquitectura de las redes y a la plataforma de aplicación, las segundas comprenden los mecanismos necesarios para realizar transacciones y garantizar su seguridad,

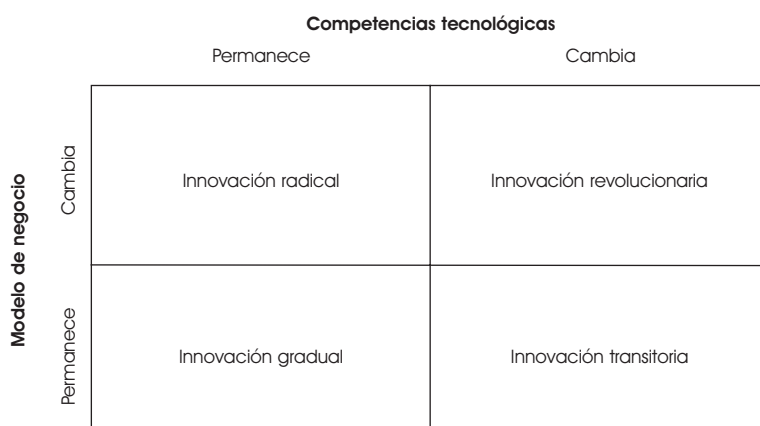


FIGURA 1

EFFECTOS DE LA INNOVACIÓN EN LA TECNOLOGÍA Y EL MODELO DE NEGOCIO

FUENTE:
Abernathy y Clark (1985).

y por último, los servicios abarcan las actividades de atención al cliente y de distribución de servicios.

Respecto al modelo de negocio recurriremos a los componentes esenciales de una empresa. El modelo de negocio se define como una estructura coherente que transforma las nuevas tecnologías en valor para la empresa e identifican seis componentes básicos (Chesbrough y Rosenbloom, 2002): el valor para el cliente, el segmento de mercado, la estructura de costes, el potencial de rentabilidad, la red de valor y la ventaja competitiva.

En base a las funciones del modelo de negocio expuestas, y teniendo en cuenta las características específicas del sector bancario, identificamos las siguientes funciones principales: el enunciado de la propuesta de valor para el cliente; la definición del mercado potencial; estimar la estructura de costes; evaluar la rentabilidad potencial e identificar la estructura de la red de valor interna y sus conexiones externas con los clientes, proveedores, autoridades reguladoras y demás agentes externos. Por tanto, identificamos y definimos el modelo de negocio en base a la propuesta de valor, la definición del mercado, la estructura de costes, la rentabilidad esperada y la red de valor.

En primer lugar, la propuesta de valor la consideramos como aquello que la empresa ofrece a sus clientes con unas características específicas que la diferencian de la de la competencia o a un precio menor que el de la competencia. En segundo lugar, la definición del mercado consiste en determinar, en términos demográficos y geográficos, a que clientes se dirige la propuesta de valor. Respecto a la estructura de costes de una empresa, ésta nos muestra la relación existente entre los ingresos y los costes necesarios para generar los ingresos. Independientemente del tipo de propuesta de valor (diferenciación o precio), toda empresa aspira a operar con los menores

costes posibles. Por último, situar la empresa en la red de valor implica determinar las actividades generadoras de valor que realiza la empresa, las relaciones existentes entre dichas actividades, y las conexiones externas necesarias para poder desarrollarlas.

El contenido de este artículo se desglosa en tres secciones: en primer lugar analizamos la naturaleza de la banca electrónica y su impacto sobre el modelo de negocio bancario tradicional, pasando posteriormente a centrarnos en el estudio del modelo de negocio asociado a las opciones estratégicas de dos casos particulares de banca electrónica: la banca online y la banca tradicional multicanal (a la vez evaluaremos la estrategia de ING Direct), pasando por último a apuntar lo que consideramos la probable convergencia gradual entre el modelo de negocio de la banca tradicional y el de la banca online, mostrando algunas de las principales conclusiones de la investigación que llevamos en esta dirección.

DE LA BANCA TRADICIONAL A LA BANCA ELECTRÓNICA

Proceder a valorar la naturaleza de una innovación requiere en primera instancia de la adecuada identificación y comprensión de cambios que esta puede producir (Afuah, 2003). Por ello, y para estudiar la naturaleza y el impacto de la banca electrónica, utilizaremos el modelo bidimensional mencionado anteriormente (ver figura 1) lo que nos permitirá señalar las diferencias de competencias tecnológicas y de modelo de negocio entre la banca tradicional y la banca electrónica. Posteriormente examinaremos el posible impacto de la banca electrónica sobre las entidades tradicionales.

Actualmente, la banca electrónica se basa en redes de ordenadores conectados por Internet (exis-

tiendo otras redes de interconexión en función de servicios y tecnologías asociadas para EDI, etc), que utilizan el protocolo estándar TCP/IP. Gracias a su estructura abierta y a su protocolo estándar, Internet proporciona un modelo de red global que permite el uso y el intercambio de información entre sistemas diversos.

Con el propósito de indagar los cambios producidos en las entidades tradicionales que han incorporado la banca electrónica nos centramos en el análisis de las diferencias más relevantes en las siguientes áreas (Wu *et al.*, 2006): infraestructura de la tecnología de la información, transacciones y servicios (cuadro 1).

Dada la naturaleza de la actividad de las entidades financieras, la seguridad de las operaciones es un factor crucial. Antes de la introducción de la banca electrónica, la forma habitual de realizar transacciones era a través de las redes de sucursales y cajeros automáticos, de manera que los clientes tenían que acudir personalmente a determinados puntos geográficos para poder llevar a cabo operaciones bancarias. Los medios de pago habituales han sido el efectivo, los cheques y las tarjetas bancarias (de crédito o débito). Además, la banca tradicional realiza auditorías internas, controla el acceso a las bases de datos, opera por ventanilla y confirma personalmente y en documento impreso las transacciones para minimizar los riesgos de fraude. El procedimiento usual de seguridad en la banca tradicional es la presentación del documento nacional de identidad (o en su defecto el pasaporte) junto con la firma del cliente. En cambio, en la banca electrónica, Internet constituye el canal alternativo en el que el cliente puede hacer una transacción desde cualquier lugar y en cualquier momento, reduciendo la necesidad de intermediarios financieros.

Así, el entorno abierto de la banca electrónica ha hecho de la seguridad la preocupación principal del cliente. Hasta la fecha, se han desarrollado diversos mecanismos de pago específicos para el nuevo canal: el típico procedimiento de seguridad de la banca electrónica incluye la encriptación, los cortafuegos, y las certificaciones en el servidor del banco para evitar suplantaciones de clientes. En la actualidad, entre los protocolos de seguridad más comunes se encuentran el SSL (Security Socket Layer), el SET (Secure Electronic Transaction), el WTL (Wireless Transport Layer) y el PKS (Public Key Security) (Zhu, 2002).

En los últimos años, la banca tradicional que ha incorporado el canal de distribución Internet ha favorecido la migración de sus clientes a este nuevo canal (Simpson, 2002). En este sentido, la propuesta central de creación de valor de la banca tradicional multicanal consiste en derivar las transacciones es-

tandarizadas de poco valor añadido (como la domiciliación de recibos, las consultas de saldo, las transferencias, los créditos y los préstamos) hacia el canal de distribución de menor coste (Internet) y realizar las transacciones especializadas de alto valor añadido (financiación de pequeñas y medianas empresas, gestión de patrimonios e inversiones) a través del canal de distribución más caro (De Young, 2005).

Sin embargo, la banca electrónica representa una conexión directa entre el cliente y la entidad financiera, que debería ser utilizada por la banca para gestionar las relaciones con sus clientes (Stamoulis *et al.*, 2002) puesto que Internet constituye una herramienta de valor inestimable para conocer al consumidor y, especialmente para poder personalizar las ofertas y por tanto aumentar la efectividad del marketing y de las relaciones con clientes. En consecuencia, la banca electrónica debería emplearse como un canal de distribución integrado que no solo sirve para realizar transacciones estandarizadas, sino que también permite ofrecer servicios de información, de portal financiero o de autoayuda (Sannes, 2001; Southard y Siau, 2004).

A modo de ejemplo diremos que las entidades financieras pueden proporcionar información sectorial y financiera, informes comerciales, programas informáticos de planificación financiera, y otros servicios con valor añadido para el cliente. Asimismo, las entidades pueden recomendar productos específicos al cliente en base a las operaciones realizadas anteriormente, personalizando así la oferta de productos y servicios. En definitiva, gracias a la banca electrónica, el cliente accede a toda la información financiera disponible y realiza operaciones bancarias sin pasar por las sucursales.

La banca tradicional se basa, fundamentalmente en la distribución de servicios financieros mediante una red de oficinas bancarias donde el cliente es considerado como un agente pasivo en las transacciones hasta el momento en que se efectúan. Por el contrario, la banca electrónica ofrece servicios personalizados, adaptados a las necesidades del cliente, considerando a este último un agente activo en todas las fases de la transacción, y un verdadero coproductor de la oferta de productos y servicios. A diferencia de lo que sucede en la banca tradicional, centrada en las demandas expresas de los clientes, los servicios personalizados de banca electrónica se centran en las demandas expresas y las tácitas de los clientes, atendiendo al perfil y al historial de uso de servicios bancarios de los clientes. En banca electrónica, en lugar de aceptar productos estándar, el cliente puede elegir productos personalizados. En cualquier caso, en banca electrónica, existen diferentes maneras de personalizar los servi-

CUADRO 1
CAMBIOS EN LAS COMPETENCIAS TECNOLÓGICAS

Factores	Banca tradicional	Banca electrónica
Infraestructura de la tecnología de la información		
Arquitectura de la red	Conexión con cable Red privada (WAN, VAN) Transmisión de datos Ancho de banda limitado Comunicación EDI	Conexión con y sin cable Red pública (Internet) Transmisión multimedia Ancho de banda abundante Comunicación WWW
Plataforma tecnológica	Ordenadores de sobremesa Basada en grandes computadoras Determinada por la plataforma Proceso de transacciones Interfaz de usuario ineficiente	Terminales de Internet Basada en la red Sistema abierto y compatible Multifuncional y multimedia Interfaz de usuario eficiente
Transacciones		
Realización	En las sucursales En horario de ventanilla Oficina física, procesos, pagos Ubicación y horario importantes	En la red En cualquier momento y lugar Oficina virtual, procesos, pagos Sin límites geográficos ni horarios
Seguridad	Principalmente efectivo y cheques Auditoría interna y control de acceso a las bases de datos Confirmación personal y en documento impreso	Transacciones digitales Sistemas de seguridad estándar Protocolos de seguridad: SET, SSL, WTLS, PKI.
Servicios		
Distribución	Geográfica Operaciones en sucursales físicas Servicios: transacciones y administración	Virtual Autoservicio en la red Servicios: transacciones, administración, información, portal financiero y autoayuda Canal: principalmente Internet
Atención al cliente	Relación personal Atención al cliente pasiva Exigencias del cliente explícitas Estandarización	Relación virtual Atención al cliente activa Exigencias del cliente explícitas e implícitas Personalización

FUENTE: Elaboración propia en base a Wu *et al.* (2006)

cios para atraer la atención del cliente y aumentar su fidelidad (Wind, 2001). La explotación estadística de bases de datos de clientes para la comercialización de servicios («database marketing») posibilita el uso de técnicas de filtrado de información socioeconómica («collaborative filtering») para crear un sistema de recomendación de servicios específicos en función de los hábitos de consumo de cada cliente o para preguntar directamente al cliente sobre sus preferencias con el objetivo de personalizar la oferta de servicios.

El término «modelo de negocio» se usa para describir los elementos fundamentales del negocio bancario. Las diferencias en los cinco componentes básicos del modelo (la creación de valor, la definición del mercado, la estructura de costes, la rentabilidad esperada y la red de valor) entre la banca tradicional y la banca electrónica se analizan en el cuadro 2 (en página siguiente).

Como se ha indicado anteriormente, la banca tradicional necesita tener presencia física para servir a los

clientes de una determinada zona. La presencia de la sucursal posibilita las transacciones en efectivo a la vez que da servicio a los clientes con escasos conocimientos o interés por las TIC (Liao y Cheung, 2002). Así, gracias a su presencia física, la banca tradicional tiene mayor capacidad de generar confianza en los mercados geográficos en que opera porque, en general, los clientes perciben un riesgo menor si existe un lugar físico en el que puedan hacerse transacciones y reclamaciones. Las operaciones por ventanilla mitigan la preocupación por la seguridad de los pagos por Internet y además, los bancos localizados en una comunidad pueden participar activamente en programas sociales comunitarios que refuerzan la confianza y la imagen de la entidad (Stenifield *et al.*, 2003). La banca tradicional conoce perfectamente el valor que la seguridad y la confianza tienen para el cliente.

La banca electrónica elimina las limitaciones geográficas y temporales (horarios de atención al público restringidos) de la banca tradicional, porque los clientes de banca electrónica pueden realizar operacio-

CUADRO 2
CAMBIOS EN LOS COMPONENTES BÁSICOS DEL MODELO DE NEGOCIO

Componentes	Banca tradicional	Banca electrónica
Propuesta de valor	Ubicación Riesgo bajo Comodidad Confianza	Eficiencia Accesibilidad permanente Servicio personalizado Ampliación del mercado
Definición del mercado	Mercado físico Usuarios de servicios financieros Base de clientes restringida por criterios geográficos Clientes pasivos	Mercado virtual Usuarios de servicios financieros con Internet Amplia base de clientes Clientes activos
Estructura de costes	Elevados gastos de entrada y de establecimiento Altos gastos de explotación Altos gastos de red informática, transacción y producción	Elevadas inversiones en tecnología Altos gastos de desarrollo de contenidos y de seguridad Bajos gastos de entrada, explotación, red informática y desarrollo de aplicaciones
Rentabilidad esperada	Ingresos generados en las sucursales Riesgo bajo	Posibles ingresos suplementarios: comisiones y tasas por servicios, publicidad y acceso a información financiera. Gastos inferiores en transacciones, personal, oficinas y servicios
Red de valor	Intermediación clásica Agentes externos: clientes e instituciones financieras	Intermediación por servicios Agentes externos: proveedores de Internet, proveedores de contenidos, portal financiero, tiendas online

FUENTE: Adaptado de Wu et al. (2006).

nes por Internet desde cualquier lugar (en que se disponga de conexión a la red) y en cualquier momento. Además, los servicios de banca electrónica son instantáneos y eficientes, evitando pérdidas de tiempo innecesarias a los clientes. Asimismo, los usuarios de banca electrónica disponen de valiosa información financiera y numerosos servicios en la red.

Por tanto, la disponibilidad de estos recursos tiene tres posibles consecuencias: en primer lugar, la disponibilidad de información de múltiples proveedores de servicios financieros de forma instantánea y simultánea, contribuye a la eliminación de algunas de las asimetrías informativas que tradicionalmente han favorecido a los oferentes, facilitando que los clientes contraten servicios financieros con distintas instituciones (Ontiveros, 2003). En segundo lugar, la transparencia informativa de la red, puede acabar creando mercados virtuales de servicios financieros (Grover *et al.* 1999). De hecho, la banca electrónica ha producido la reagrupación de ciertas funciones financieras, dando lugar a un nuevo canal (Crane y Bodie, 1996). En tercer lugar, la banca electrónica puede fomentar las relaciones a largo plazo con los clientes, mediante el acceso inmediato a una creciente oferta de productos y servicios financieros a precios muy competitivos, la respuesta inmediata de las consultas de los clientes, y la innovación en productos personalizados (Liao y Cheung, 2003). En consecuencia, la banca electrónica puede ampliar el mercado de la banca tradicional. En definitiva, la

propuesta de creación de valor de la banca electrónica se centra en la eficiencia, la comodidad, la personalización de los servicios y la posible ampliación del mercado (Simpson, 2002; Stamoulis *et al.*, 2002).

Por otra parte, la definición del mercado se refiere al ámbito geográfico y a los segmentos a los que se dirige la oferta de productos y servicios. Así, el ámbito geográfico de la banca tradicional, está delimitado por las dimensiones físicas del mercado que abarca la red de oficinas, por lo que la base de clientes potencial es mucho menor que la de la banca electrónica. Dado que la banca electrónica opera en un mercado virtual, los segmentos objetivo de la banca tradicional y de la banca electrónica son significativamente diferentes (Channon, 1998). La clientela de la banca tradicional es casi tan heterogénea como la población en general, y su grado de sofisticación tecnológica es, por tanto, bajo. En cambio, los usuarios de banca electrónica son principalmente experimentados usuarios de Internet, familiarizados con las TIC.

En general, tal y como sucede en el caso español, los usuarios de banca electrónica tienden a ser jóvenes con un nivel de estudios alto (Mompalar y Climent, 2006). Los usuarios actuales de banca electrónica alcanzarán su madurez económica en los próximos años, y les seguirán nuevas generaciones de usuarios, con mayores conocimientos de las TIC,

que se encontrarán más cómodos en el espacio virtual (Liao y Cheung, 2002). Para aprovechar al máximo su base de clientes actual y aumentar su cuota de mercado futura, las entidades que ofrecen banca electrónica deberán atraer y captar el máximo número de clientes potenciales, lo antes posible.

El argumento central de la banca electrónica es la expectativa de minimización de costes y maximización de ingresos (Sannes, 2001). Por ello se desarrollará cuando los gastos de explotación de su sistema de distribución de servicios financieros sean inferiores a los de la distribución a través de una red de sucursales (Simpson, 2002). A diferencia de lo que sucede con la banca tradicional, la electrónica opera con costes reducidos y efectúa las transacciones mediante procesos automatizados sin tener que gestionar cantidades ingentes de documentos impresos. De esta manera, la banca electrónica permite reducir a la décima parte los gastos incurridos en el proceso y transmisión de información (Emmon y Greenbaum, 1998). Además, los costes de operar en la red y de desarrollo de aplicaciones son reducidos, y no existen costes de mantenimiento de Internet.

Así pues, la banca electrónica requiere menos recursos porque se basa en el autoservicio, lo que reduce en menores costes de transacción y de producción (Southard y Siau, 2004). Al eliminar la intervención humana de las relaciones entre el cliente y los sistemas de la entidad financiera, se mejoran los tiempos de respuesta, se aumenta la calidad del servicio y se reducen los errores. El coste marginal de una transacción por Internet es una mínima parte del coste de la misma transacción en una sucursal.

Debido a la utilización intensiva de la red como canal de distribución, las inversiones en tecnología de la información, en seguridad y en desarrollo de contenidos financieros son superiores a las de la banca tradicional. Asimismo, dado que la banca electrónica tiene su propio mercado (virtual), para atraer nuevos clientes y lograr una imagen de marca debe realizar fuertes inversiones en marketing. Por otra parte, la banca tradicional se basa en extensas redes de sucursales y en infraestructuras que ya han sido amortizadas, lo que junto con los gastos de establecimiento supone una barrera de entrada infranqueable para entidades de nueva constitución. En consecuencia, es claro que las estructuras de costes de la banca tradicional y de la banca electrónica son diferentes.

A la hora de valorar la rentabilidad de un canal de distribución de servicios financieros se deben tener en consideración no solo los ingresos generados por los clientes, sino también las reducciones de gastos de explotación obtenidas (Stamoulis *et al.*, 2002). En términos de eficiencia operativa, es evidente que los

gastos de personal, de mantenimiento de una red de oficinas y de administración se reducen a su mínima expresión, porque los clientes pueden realizar la mayoría de las operaciones de forma autónoma en la red (Liao y Cheung, 2003). Así, en la banca electrónica, la entidad tiene una conexión directa con el cliente (por Internet) que reduce significativamente los gastos de explotación. Por el contrario, la banca tradicional obtiene la mayor parte de sus ingresos de los productos y servicios que comercializa a través de su red de oficinas. Por último, en la banca electrónica, las comisiones por transacciones, las tasas por servicios, la publicidad, o las suscripciones para recibir información financiera, pueden ser fuentes de ingresos suplementarios.

Es obvio que muchas entidades financieras han decidido poner en marcha proyectos de banca electrónica por la rentabilidad adicional que esperan obtener gracias a la ampliación del mercado potencial, y a la mejora de las relaciones con los clientes por la mayor personalización y comodidad del servicio (Wind, 2001 y Simpson, 2002). Actualmente, la banca por teléfono móvil también supone una importante oportunidad de negocio, puesto que todos los usuarios de telefonía móvil son clientes potenciales de este tipo de banca (Wu *et al.*, 2006). En este sentido, la banca electrónica podrá beneficiarse de las sinergias que se generen de la concurrencia de los servicios financieros innovadores y de las estrategias comerciales diferenciadas en la red.

La red de valor describe la posición de una entidad financiera en función de sus vínculos con clientes y proveedores, identificando empresas complementarias y competidoras (Afuah y Tucci, 2003). Por consiguiente, la posición de la banca es fundamentalmente la de un intermediario en la red de valor del sistema financiero.

La intermediación financiera tradicional de la banca consiste en canalizar el ahorro hacia la inversión mediante transacciones financieras. Anteriormente, la red de valor estaba formada principalmente por las relaciones de los consumidores y las instituciones financieras con la red de sucursales. En cambio, con el desarrollo de la banca electrónica se están desdibujando los límites que separan el sector bancario de otros sectores (Liao y Cheung, 2003). La expansión del mercado financiero está intensificando la competitividad y la complejidad de las relaciones entre las entidades financieras y otras organizaciones complementarias (proveedores de Internet, proveedores de contenidos, portales financieros y tiendas online, entre otros). En consecuencia, la banca tiene la oportunidad de potenciar la intermediación por servicios (diferente de la intermediación financiera) mediante el desarrollo de la banca electrónica (Alfinkemer, 2001).

Las nuevas oportunidades también comportan nuevos retos como la posible pérdida de valor de la red de sucursales, la descomposición de la red de valor tradicional, la intensificación de la competencia entre las entidades financieras, o la incursión de empresas no financieras que ofrecen servicios financieros por Internet (Holland y Westwood, 2001). A modo de ejemplo, algunas compañías de seguros han diversificado sus actividades para incorporar los servicios bancarios y algunas tiendas online ofrecen productos bancarios. Por tanto, la irrupción de la banca electrónica ha acelerado la reestructuración de la red de valor del sistema financiero.

Habida cuenta de los argumentos presentados, es evidente que el impacto de la banca electrónica se centra en dos aspectos: el cambio de competencias tecnológicas y la transformación del modelo de negocio. En primer lugar, Internet ha producido un cambio radical en las infraestructuras tecnológicas de la banca tradicional y ha originado cambios en las capacidades tecnológicas relativas a las redes informáticas, la transmisión de información, las plataformas informáticas, la interconexión y el diseño de sistemas. Además, la banca electrónica también ha modificado los medios de pago tradicionales, los procesos físicos de las transacciones, los canales de distribución de servicios y los planes de seguridad para adaptarlos al entorno virtual. Por último, la oferta informativa, personalizada y orientada al autoserivicio de la banca electrónica añade valor a las funciones habituales de la banca tradicional.

Los innovadores servicios financieros ofrecidos en Internet ya constituyen un importante elemento de diferenciación entre la banca electrónica y la banca tradicional. Por una parte, la banca electrónica ha hecho obsoletas las competencias tecnológicas de la banca tradicional. Por otra parte, las nuevas propuestas de creación de valor de la banca electrónica introducirán cambios fundamentales en algunos factores del modelo de negocio como la propuesta de valor (para el cliente), el segmento (o segmentos) de mercado, la base de clientes, la estructura de costes, las fuentes de ingresos y la red de valor del sistema financiero (ver cuadro 2).

En base al modelo presentado, concluimos que tanto las capacidades tecnológicas como el modelo de negocio propios de la banca tradicional y de la banca electrónica difieren significativamente (Abernathy y Clark, 1985; Wu *et al.*, 2006). Así, la innovación (o conjunto de innovaciones) que, partiendo de la banca tradicional, ha dado lugar a la banca electrónica la podemos clasificar como innovación revolucionaria. Ello implica que la banca electrónica está cambiando la manera utilizar la tecnología de la información en el sistema financiero, dando lugar

a nuevos modelos de negocio. En este sentido, el desarrollo de la banca electrónica también ha modificado las capacidades tecnológicas de la tradicional.

LA OPCIÓN ESTRATÉGICA DE LA BANCA ONLINE VS. BANCA TRADICIONAL MULTICANAL ↓

La banca online, se puede considerar un caso particular de banca electrónica con un modelo de negocio propio, diferente del de las entidades tradicionales. El desarrollo de los nuevos modelos de negocio basados en canales no presenciales está produciendo transformaciones importantes en el sector financiero.

En realidad, teniendo en cuenta los modelos de negocio subyacentes, las estrategias que las entidades financieras han adoptado ante el desarrollo de la banca electrónica pueden agruparse en dos tipos:

1] La banca tradicional multicanal, que utiliza las nuevas tecnologías para la prestación de servicios bancarios y financieros como canal complementario de los canales habituales.

2] La banca online, que nace y crece operando principalmente por canales no presenciales.

En el cuadro 3 se comparan las dos opciones estratégicas de la banca ante el desarrollo de Internet. Cabe señalar que, en España, las entidades financieras online son, sin excepción, filiales de grandes grupos financieros, por lo que el análisis de las opciones estratégicas se ha de enmarcar en este contexto.

Factores estratégicos de las entidades tradicionales multicanal ↓

La banca tradicional multicanal, por lo general, utiliza la misma marca de la entidad tradicional. Sin embargo, en algunas ocasiones también se añade alguna diferenciación (como por ejemplo *ibanes-to.com* y *oficinadirecta.com* del Banco Pastor) que suele ir acompañada por una diferenciación en precios, si las operaciones se realizan por Internet.

La banca tradicional multicanal ha seguido dos estrategias diferentes respecto a la diferenciación de precios. Por una parte, las entidades tradicionales que incorporan Internet como mero canal complementario de los canales habituales no realizan diferenciación de precios. Por otra parte, las entidades tradicionales que ofrecen Internet como canal alternativo a los canales habituales si que aplican políticas de precios diferenciadas en función del canal

CUADRO 3
OPCIONES ESTRATÉGICAS DE LA BANCA ANTE LAS TIC

Factores estratégicos	Tradicional multicanal	Online
Marca	La misma o añade alguna diferenciación	Diferente de la matriz
Diferenciación en precios	Excepcionalmente sí, pero normalmente no	Sí
Acceso a sucursales	Sí	Limitado
Origen de productos y servicios	Propios	Propios y de terceros
Propuesta de valor al cliente	Comodidad Autoservicio Información Confianza en la marca	Comodidad Autoservicio Precio Gama de productos Asesoramiento Software financiero Información financiera
Creación de valor	Ahorro de costes Conversión de clientes actuales	Rápido crecimiento Eficiencia operativa Posibles economías de escala tecnológicas
Costes	Bajo coste de conversión de clientes	Altos costes de publicidad Altos costes tecnológicos Bajos gastos de personal Utilización de redes de sucursales y cajeros ajenas
Fidelidad de clientes	Alta	Baja
Riesgos	Contaminación de precios Conflicto entre canales	Canibalización* Difícil comercialización de productos complejos Falta de presencia física Inseguridad del canal

*Solo para aquellas entidades online filiales de entidades financieras tradicionales.

FUENTE: Elaboración propia a partir de Meryll Lynch (2000) y Barrutia y Echevarría (2001).

utilizado. También hay algunas entidades tradicionales (como Banesto) que han desarrollado las dos estrategias simultáneamente (www.banesto.es y www.ibanesto.com).

En el nuevo entorno, la red de sucursales ya no constituye una barrera de entrada insalvable al sector bancario, pero puede seguir siendo una ventaja competitiva respecto a la banca online. Los clientes de la banca tradicional multicanal siempre tienen la posibilidad de realizar operaciones, consultas o reclamaciones en las sucursales, aunque en algunos casos pueda suponer la pérdida de condiciones más favorables, ofrecidas exclusivamente a los clientes que sólo utilizan la red.

Por otra parte, los productos y servicios ofrecidos por las entidades tradicionales multicanal son invariablemente los propios de la entidad. Aunque en algunos casos se subcontraten productos o servicios con agentes externos especializados, el producto final llevará siempre el nombre de la entidad, de manera que el cliente no puede identificar el verdadero proveedor del producto o servicio en cuestión.

La propuesta de valor al cliente se centra en la comodidad de evitar desplazamientos y de no tener que atenerse a los restringidos horarios de atención

al público de las sucursales. El cliente es el protagonista único de sus operaciones financieras, lo que favorece una sensación de libertad y de control sobre las mismas. Asimismo, el cliente dispone de información detallada sobre los productos y servicios de la entidad, no siempre disponible en las sucursales. Además, la seguridad y la confianza que transmite una marca consolidada es un aspecto de la propuesta de valor, de gran importancia para el usuario de servicios financieros.

Uno de los aspectos más cuestionables de la estrategia de las entidades tradicionales multicanal es el supuesto ahorro de costes que se obtiene al desplazar las operaciones que generan menos valor al canal más barato. Por regla general, el 20-30% de los clientes generan el 70-80% de los beneficios, lo que significa que hay muchos clientes que no son rentables (Merrill Lynch, 2000). Al incorporar Internet como canal de distribución complementario, la banca tradicional esperaba que Internet atrajera a los clientes no rentables, reduciendo así los costes de las operaciones y permitiendo que las sucursales dedicaran mayor atención a la mejora de las relaciones con los clientes rentables.

Sin embargo, está sucediendo lo contrario: los clientes rentables están siendo captados por competidores

online o notando los efectos de la contaminación de precios, mientras que los clientes no rentables siguen realizando la mayoría de sus operaciones en las sucursales. Por tanto, la banca tradicional multicanal tiene dos buenas razones para convertir el mayor número de clientes a la banca por Internet, lo antes posible: evitar la pérdida de los clientes rentables y reducir los costes que generan los clientes no rentables.

No cabe duda de que el coste de conversión de un cliente actual al canal Internet es muy inferior al coste de captación de nuevos clientes. La banca tradicional deberá aprovechar esta ventaja minimizando la pérdida de clientes en el proceso de conversión al nuevo canal.

En términos generales, la fidelidad de los clientes de entidades financieras tradicionales es alta. Los hábitos y la confianza que producen una relación de larga duración, tienen un gran peso en la elección de entidad financiera por los clientes. Ofrecer Internet como canal complementario mejora la imagen de la entidad financiera, como tecnológicamente actualizada, aumentando la fidelidad del cliente familiarizado con las TIC.

Para la banca tradicional multicanal, el principal peligro de la diferenciación de precios, en función del canal utilizado, es la contaminación de precios. Es decir, los clientes que utilizan canales tradicionales pueden asumir erróneamente que se les aplicarán los precios más favorables, ofertados a los clientes que sólo operan en la red, y exigirlos en las sucursales. El resultado final puede ser la insatisfacción y la deserción o, en el mejor de los casos, la contaminación de precios sin reducción de costes y la pérdida de imagen (Barrutia y Echebarría, 2001). Otro posible riesgo es que la conversión de los clientes actuales a Internet haga que la actividad de las sucursales se sitúe por debajo de su nivel óptimo.

Factores estratégicos de la banca online

Las entidades financieras online son entidades independientes (con personalidad jurídica propia), con dominios propios en Internet y con marcas comerciales diferentes de las de sus matrices. Estas entidades se han constituido y desarrollado con la premisa de utilizar principalmente canales no presenciales como Internet, el teléfono o el correo.

La confianza constituye una barrera fundamental en el desarrollo de la banca online, puesto que lo que se gestiona es el ahorro de los clientes. Esta confianza está fundamentalmente ligada a la marca y a los atributos inherentes a la misma, como la tradición y el tamaño (Barrutia y Echebarría, 2001).

Respecto a la política de precios, las entidades online aplican precios muy competitivos (eliminación de comisiones y tipos de interés muy favorables) claramente diferenciados de los de sus matrices.

El acceso a las sucursales de las entidades online está condicionado por su reducido número. A este respecto, se puede hablar de diferentes políticas de las entidades online. Algunas entidades han optado por mantener una única oficina operativa y abrir varias oficinas comerciales (sin caja), en las que se asesora a los clientes sobre los productos y la utilización de los canales no presenciales. En cambio, otras entidades han abierto una o varias sucursales operativas en las principales ciudades. En todo caso, las oficinas físicas juegan un papel residual en la distribución de productos y servicios de la banca online, teniendo mayor importancia su valor como instrumento de promoción comercial y su capacidad de generar confianza en los clientes.

En cuanto al origen de los productos y servicios distribuidos por la banca online, estos pueden ser propios y de terceros. Por ejemplo, en España, hay dos entidades online (Openbank e Inversis) que se caracterizan por ofrecer una amplia gama de fondos de inversión. El compromiso de estas entidades con sus clientes es el de ofrecer el mejor surtido de fondos de inversión del mercado, independientemente de quien los produzca. Por tanto, en la banca online se produce una separación de las funciones de producción y distribución, actuando en algunos casos como mero distribuidor de productos de terceros.

La propuesta de valor de la banca online se basa en la comodidad, el autoservicio y el precio. Dado que el valor derivado de los dos primeros ya se ha expuesto anteriormente para el caso de las entidades tradicionales multicanal, nos centramos ahora en el precio. Las entidades online se caracterizan por liderar los precios en el sector bancario, ofreciendo a menudo las mejores condiciones del sistema bancario para las diferentes categorías de productos comercializados (*category killers*).

El liderazgo indiscutible en precios ha favorecido que las tasas de crecimiento de la banca online (en depósitos y en activos totales) hayan superado ampliamente las de la banca tradicional multicanal. La amplia gama de productos y el asesoramiento imparcial de las entidades online que distribuyen productos de terceros es un valor añadido indiscutible para los clientes con mayor cultura financiera. Por último, las entidades online se caracterizan por suministrar gratuitamente abundante información financiera de calidad y programas de gestión financiera (gestión de carteras) de gran utilidad para los clientes más avezados en los mercados financieros.

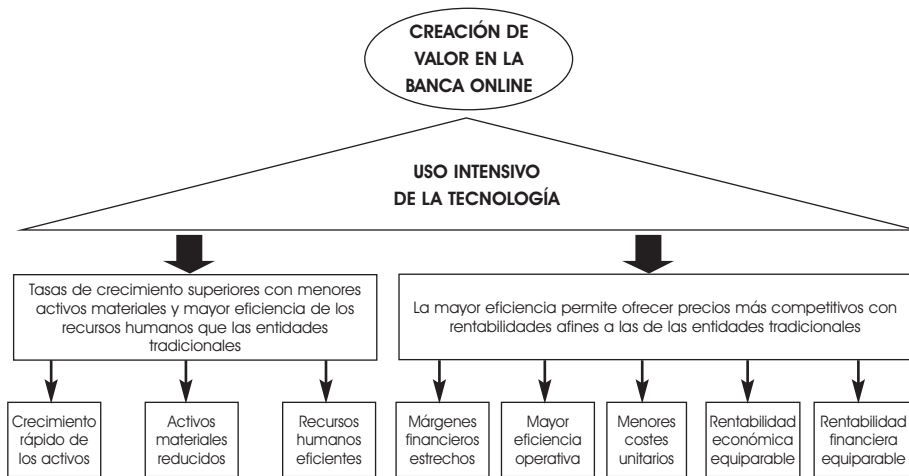


FIGURA 2

MODELO DE CREACIÓN DE VALOR

FUENTE:
Elaboración propia.

Una vez definidas las características del modelo de negocio de la banca online respecto a las de la banca tradicional multicanal, identificamos los factores susceptibles de crear valor en el nuevo modelo de negocio (ver figura 2). La creación de valor de la banca online radica en la reducción de los gastos generales mediante la eliminación de la red de sucursales de su modelo de negocio (De Young, 2005). Si suprimiendo las sucursales se logran unos costes fijos menores, la banca online podrá operar con unos márgenes más estrechos (remunerando más los depósitos y cobrando menos intereses por los créditos), manteniendo rentabilidades sobre activos (ROA) y sobre el capital (ROE) afines a las del sector. Si se opera con unos márgenes más estrechos se crecerá más rápido (captando clientes de la competencia) y se obtendrán mayores beneficios. Por tanto, el ahorro de costes y el rápido crecimiento son dos aspectos fundamentales de la estrategia de la banca online.

Además, el uso intensivo de la tecnología en un sistema de producción automatizado genera economías de escala tecnológicas. Estas potenciales economías de escala tecnológicas se materializarán cuando se alcance un gran volumen de negocio, pues una vez realizadas las fuertes inversiones iniciales en tecnología, los costes variables de la banca online son muy reducidos. En un estudio de la banca online norteamericana (De Young, 2005) se encuentra evidencia empírica de dichas economías de escala y se mantiene que estas son de carácter aditivo, es decir, que una entidad online las obtiene además de obtener economías de escala genéricas al alcance de toda entidad financiera (online o tradicional) que aumente su tamaño.

La estructura de la banca online se caracteriza por los altos costes en publicidad e informática. Las elevadas inversiones en publicidad se explican por la necesidad de captar clientes nuevos, de crear una imagen de marca, y de compensar el déficit de presencia física en el mercado por la eliminación de la red de sucursales. Los elevados costes tecnológicos se derivan de la enorme inversión inicial en la creación de una plataforma tecnológica y de la actualización permanente de los contenidos en el portal de Internet. Cabe añadir que algunas entidades online han subcontratado la utilización de las redes de sucursales y de cajeros automáticos de sus matrices. Aunque no disponemos de información al respecto, parece razonable asumir que estos acuerdos entre matrices y filiales se han realizado en condiciones muy favorables para las segundas. En caso de que alguna de las entidades online que operan en España dejara de estar controlada (y protegida) por su matriz, tendría que prescindir de dichos servicios o asumir su verdadero precio de mercado.

La fidelidad de los clientes de la banca online es baja por dos razones: por la intensa competitividad existente en el segmento online y por el reducido coste de cambio de entidad para el cliente. Hay una fuerte competencia en precios entre las entidades online, y el cliente de una entidad online tiene acceso instantáneo (con un clic de ratón) a las ofertas de productos y servicios de otras entidades. Asimismo, dada la naturaleza de algunos productos muy populares de las entidades online (como los depósitos mensuales de alta remuneración), existen «clientes itinerantes» que van de una entidad a otra aprovechando estos productos a muy corto plazo.

Además, las entidades tradicionales que establecen una entidad online independiente asumen el riesgo de canibalización, es decir, la pérdida de cuota de mercado de la matriz en favor de su filial online.

En cuanto a los riesgos específicos de las entidades online cabe destacar su limitada capacidad para la comercialización de productos complejos o para concesión de préstamos o créditos cuyo riesgo se evalúa en base al conocimiento personal y continuo del cliente, como en el caso de las pequeñas empresas.

Por último, la desconfianza derivada de la falta de presencia física de las entidades online y la inseguridad que genera la realización de transacciones por Internet en los usuarios de servicios financieros menos familiarizados con las TIC, son dos riesgos que pueden entorpecer el crecimiento de este tipo de entidades.

La estrategia de ING Direct ↓

Teniendo en cuenta la gran distancia existente entre los márgenes financieros de ING Direct y los de sus competidores (online y tradicionales), parece evidente que el líder de la banca online en España ha optado por un enfoque de gestión basado en el «valor en vida» del cliente, entendido como el valor actual de los beneficios futuros esperados (Barrutia y Echevarría, 2001).

Frente a este enfoque de gestión se encuentra el tradicional dominante, basado en la obtención de un margen de producto (un margen mínimo en cada categoría de producto) o de cliente (margen mínimo global de las operaciones de cada cliente). El criterio de valor en vida del cliente supone asumir los costes de marketing (de captación) y la pérdida financiera de la primera compra (por ejemplo, un depósito mensual de alto rendimiento), con la esperanza de vincular al cliente obteniendo un valor en vida superior a lo invertido. Dado que el perfil del cliente de banca online es joven y con un nivel de formación superior, su valor en vida teórico es superior a la media.

El punto débil de la estrategia de ING Direct radica en la dificultad para garantizar el valor para el accionista. Aunque no disponemos de datos sobre los recursos propios de la entidad en España, los márgenes financieros de la entidad ponen en tela de juicio que la rentabilidad sobre recursos propios (ROE) sea superior al coste del capital. En consecuencia, en el entorno competitivo actual del sector bancario, sería difícilmente concebible la existencia de una entidad financiera independiente (sin la protección de la matriz), que operara con los márgenes actuales de la entidad.

Si en el futuro ING Direct consigue obtener unos márgenes financieros más acordes con los de sus competidores directos, colocar nuevos productos financieros a sus clientes y mantenerlos, podrá crear valor para el accionista. En cualquier caso, no le resultará fácil conseguirlo porque el factor principal de captación de clientes de ING Direct ha sido el precio (Barrutia y Echevarría, 2001). En general, se trata de usuarios de servicios financieros que acuden al mejor postor sin haber sido atraídos por el canal, y que apenas tienen costes de deserción. De hecho, muchos de ellos ni siquiera han sido captados por Internet sino por teléfono o por correo (mediante ordenes de traspaso de efectivo).

Además, la estrategia de operar sin sucursales (o con un número muy reducido de ellas), hace que ING Direct sea, de momento, el segundo banco para muchos de sus clientes, lo que concuerda con el posicionamiento inicial de la entidad («ING Direct, tu otro banco»). Con la progresiva erosión de los márgenes financieros del sector bancario, la única manera de obtener margen del cliente es actuando como un banco integral. Convertirse en el primer banco del cliente sin una red de sucursales será una ardua tarea para ING Direct, pero será necesario para conseguir captar el valor del cliente.

La estrategia de aumentar lo más rápido posible la base de clientes («get big fast»), no garantiza, por sí misma, la supervivencia futura de la entidad en un entorno altamente competitivo.

HACIA LA CONVERGENCIA POR LA VÍA DE LA COMPLEMENTARIEDAD ↓

Los canales de distribución habituales de la banca tradicional y el canal Internet no sólo son compatibles sino que son perfectamente complementarios.

En un período de tiempo muy breve, la práctica totalidad de la banca tradicional ha incorporado el canal Internet a sus canales de distribución habituales (cajeros automáticos y oficinas, principalmente). Actualmente, la multicanalidad ya no es un hecho diferencial, una ventaja competitiva, sino un estándar de servicio y una exigencia para todas las entidades financieras, porque los clientes han demostrado que ellos son los auténticamente multicanales y las entidades tan sólo han de proporcionarles los vehículos adecuados de comunicación que ellos utilizarán alternativamente en función de sus necesidades o preferencias (Benavides, 2004).

El reducido coste de las operaciones en la red ha llevado a las entidades tradicionales multicanal a intentar desplazar las transacciones estandarizadas

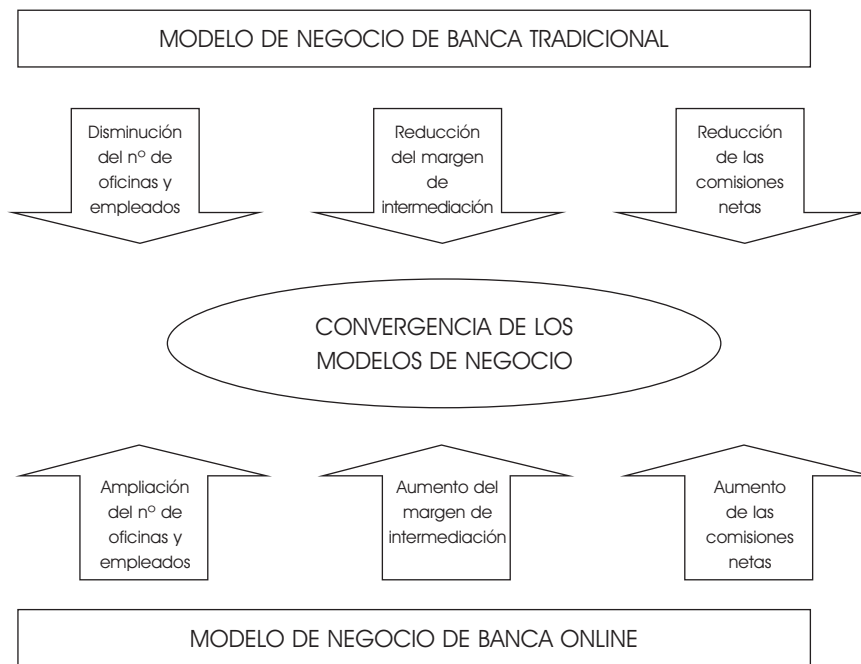


FIGURA 3
CONVERGENCIA DE
LOS MODELOS DE
NEGOCIO

FUENTE:
Elaboración propia.

de poco valor añadido al canal Internet. De este modo, se pretende reducir la carga administrativa y el volumen de documentos impresos procesados por las sucursales, de manera que estas dispongan de más tiempo para mejorar las relaciones con sus clientes estratégicos.

La banca online, por su parte, necesita subcontratar las redes de distribución física de las entidades tradicionales (cajeros, oficinas) para gestionar el flujo de efectivo. Además, la banca online ha podido comprobar el valor de la red de sucursales como instrumento de marketing y de asesoramiento que, además, genera seguridad y confianza en los clientes. De hecho, la tendencia general de las entidades online en España ha sido la apertura paulatina de nuevas oficinas bancarias.

El hecho de carecer de una red de sucursales ha ralentizado el desarrollo de la actividad crediticia de las entidades online, lo que ha incidido negativamente sobre el balance y la cuenta de resultados de dichas entidades. Debido al lento crecimiento de las actividades crediticias, las entidades online se han visto obligadas a colocar un elevado porcentaje de sus activos en los mercados secundarios (interbancario y de valores de renta fija), cuyo rendimiento es inferior al de la actividad crediticia directa.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, se puede decir que la banca tradicional reconoce el valor del nuevo canal Internet incorporándolo a su operativa sin renunciar a sus redes de sucursales, mientras

que la banca online reconoce el valor de la multicanalidad ampliando gradualmente su red de sucursales. Por ello, es previsible que en el futuro se produzca una convergencia real (Figura 3), aunque parcial, entre ambos modelos, de manera que la multicanalidad y la estrategia orientada al cliente prevalecerán en el sector bancario.

CONCLUSIONES

Internet no ha eliminado las barreras de entrada al sector bancario Español. El hecho de que las entidades online que operan en España sean, sin excepción, filiales de grandes grupos financieros tradicionales lo corrobora. La única barrera de entrada que Internet ha rebajado ha sido la geográfica, puesto que para operar y crecer en el mercado bancario español ya no es necesario tener una densa red de oficinas de ámbito nacional.

La banca electrónica es una innovación revolucionaria, en el sentido de que ha alterado las capacidades tecnológicas del sector bancario y ha dado origen a nuevos modelos de negocio. Atendiendo a sus modelos de negocio, las entidades financieras han seguido dos estrategias principales ante la irrupción de la banca electrónica: la banca tradicional multicanal y la banca online.

La banca tradicional multicanal es la evolución lógica del modelo de negocio de banca tradicional que

aprovecha el potencial de las nuevas tecnologías. Las entidades tradicionales siguen liderando el sector bancario desde una posición privilegiada, ya que cuentan con tres ventajas competitivas fundamentales: 1) una imagen de marca consolidada; 2) una amplia base de clientes de larga duración y 3) una extensa red de distribución física que les permite dar un servicio añadido que la banca online no puede ofrecer. Además, las entidades financieras tradicionales tienen una gran capacidad de respuesta ante las estrategias comerciales agresivas de sus rivales online, aunque la continua innovación en productos financieros por parte de las segundas está condicionando la oferta de productos de las primeras.

La banca online, con un modelo de negocio basado en canales de distribución no presenciales y un sistema de producción automatizado, puede obtener ahorros de costes y economías de escala derivadas del uso intensivo de la tecnología de las que no pueden beneficiarse, en la misma medida, las entidades tradicionales multicanal. De esta manera, la banca online podría operar con márgenes financieros algo más estrechos que los de la banca tradicional multicanal, siempre que alcance el volumen de negocio necesario para materializar los ahorros de costes y las economías de escala tecnológicas. Por tanto, el modelo de banca online requiere un alto crecimiento que puede verse dificultado por la baja fidelidad de sus clientes y las reticencias de algunos usuarios de servicios financieros a operar con entidades virtuales.

En un sector tan maduro como el bancario, el precio es relevante pero las claves son la calidad del servicio y la confianza. Por tanto, la capacidad de poder acceder a una entidad financiera por múltiples canales es el mejor servicio que se puede ofrecer a un cliente. Por un lado, las entidades financieras tradicionales ya lo han reconocido completando sus canales de distribución tradicionales con la incorporación de los nuevos canales. Por otro lado, las entidades online, que inicialmente operaban exclusivamente por canales no presenciales, ya se autodefinen como entidades multicanal que no renuncian a desarrollar sus propias redes de distribución físicas. Además, a pesar de que Internet es un canal de distribución muy eficiente, desde el punto de vista de la promoción comercial, no puede utilizarse de forma exclusiva. La banca online se ha percatado del gran valor de la red de oficinas como instrumento de acción comercial, de generación de confianza y de asesoramiento a clientes en productos relativamente complejos. En consecuencia, la banca online está acelerando el ritmo de apertura de oficinas. Así, anticipamos una convergencia progresiva de la banca online y la banca tradicional multicanal, por la flexibilización de los dos modelos y por la aplicación de estrategias de

negocio más centradas en el cliente que en el producto o el canal.

(*) El autor agradece al Ministerio de Ciencia y Tecnología el apoyo económico (Proyecto SEJ2006-15401-C04/ECON)

BIBLIOGRAFÍA †

- ABERNATHY, W. y CLARK, K.B. (1985): «Mapping the winds of creative destruction», *Research Policy*, 14, pp: 3-22.
- AFUAH, A. (2003): *Innovation management*, Oxford University Press, New York.
- AFUAH, A. y TUCCI, C.L. (2003): *Internet business models and strategies: text and cases*, McGraw-Hill, New York.
- ALTINKERMER, K. (2001): «Bundling e-banking services», *Communications of the ACM*, 44 (5), pp: 45-47.
- BARRUTIA, J.M. y ECHEVARRÍA, C. (2001): «Impacto de las nuevas tecnologías en las pautas de consumo de los clientes bancarios y en la propuesta de valor de las entidades», *Ekonomiaz*, 48 (3), pp: 364-395.
- BEHAVIDES, J. (2004): «¿Quién tiene miedo a la banca online?», *Ediciones Deusto*, 2311.
- BERNAL, E. (2002): «Estrategia de la banca española en la comercialización de servicios financieros a través de Internet», *Boletín Económico de ICE*, 2720, pp: 9-17.
- CHANNON, D.F. (1998): «The strategic impact of IT on the retail financial services industry», *Strategic Information Systems*, 7, pp: 183-197.
- CHESBROUGH, H. y ROSENBLUM, R.S. (2002): «The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies», *Industrial and Corporate Change*, 11 (3), pp: 529-555.
- CRANE, D.B. y BODIE, Z. (1996): «From Follows Function: The Transformation of Banking», *Harvard Business Review*, 74 (2), pp: 109-117.
- DE YOUNG, R. (2005): «The performance of Internet-based business models: evidence from the banking industry», *Journal of Business*, University of Chicago, 78 (3), pp: 893-947.
- EMMONS, W.R. y GREENBAUM, S.I. (1998): *Bank Mergers & Acquisitions*, Kluwer Academic Publishers, pp: 37-56.
- GROVER, V.; RAMANLAL, P. y SEGARS, A.H. (1999): «Information exchange in electronic markets: implication for market structure», *International Journal of Electronic Commerce*, 3 (4), pp: 89-102.
- HOLLAND, C.P. y WESTWOOD, J.B. (2001): «Product market & technology strategies in banking», *Communications of the ACM*, 44 (5), pp: 53-57.
- LARRÁN, M. y MURIEL, M.J. (2004): «El impacto de las nuevas tecnologías de la información en el negocio bancario español», *Revista de empresa*, 9, pp: 78-86.
- LIAO, Z. y CHEUNG, M.T. (2002): «Internet-based and consumer attributes: an empirical study», *Information & Management*, 39, pp: 283-295.
- LIAO, Z. y CHEUNG, M.T. (2003): «Challenges to Internet E-banking», *Communications of the ACM*, 46 (12), pp: 248-250.
- MERRILL LYNCH (2000): «Banca electrónica en España», *Comentario*, 6 de marzo.
- MOMPALER, A. y CLIMENT, F.J. (2006): «La situación de la banca online en España», *Boletín Económico de ICE*, 2.898, pp: 27-49.
- ONTIVEROS, E. (2003): «Nueva banca: nuevos impulsos a la desintermediación», *Madríd*, 1 de octubre, pp: 11-15.
- SAATICIOGLU, K; STALLAERT, J. y WHINSTON, A.B. (2001): «Design of a Financial Portal», *Communications of the ACM*, 44 (5), pp: 33-38.

SANNES, R. (2001): «Self-service banking: value creation models and information exchange», *Informing Science*, 4 (3), pp: 139-148.

SIMPSON, J. (2002): «The impact of the Internet in banking: observations and evidence from developed and emerging markets», *Telematics and Informatics*, 19, pp: 315-330.

SOUTHARD, P.B. y SIAU, K. (2004): «A survey of online e-banking retail initiatives», *Communications of the ACM*, 47 (10), pp: 99-102.

STAMOULIS, D.; KANELIS, P. y MARTAKOS, D. (2002): «An approach and model for assessing the business value of e-banking distribution channels: evaluation as communication», *International Journal of Information Management*, 22, pp: 247-261.

STENIFIELD, C.; BOUWMAN, H. y ADELAAR, T. (2003): «The dynamic of click-and-mortar electronic commerce: opportunities and

management strategies», *International Journal of Electronic Commerce*, 7 (1), pp: 93-119.

WIND, Y. (2001): «The challenge of customerization in financial services», *Communications of the ACM*, 44 (5), pp: 39-44.

WU, J.H. y HSIA, T.L. (2004): «Análisis of e-commerce innovation and impact: a hypercube model», *Electronic Commerce Research and Applications*, 3 (4), pp: 389-404.

WU, J.H.; HSIA, T.L. y HENG, M. (2006): «Core capabilities for exploiting electronic banking», *Journal of Electronic Commerce Research*, 7 (2), pp: 111-122.

ZHU, D. (2002) «Edition Security Control in Inter-bank Fond Transfer», *Journal of Electronic Commerce Research*, 3 (1), pp: 15-22.

