

LAS ESTRATEGIAS DIGITALES UTILIZADAS POR LAS ENTIDADES DE DEPÓSITO ESPAÑOLAS.

Marco Gual, M.^a Amparo

Universitat Jaume I de Castellón

Muñoz Zúñiga, Pamela

Universidad Teológica Metropolitana de Chile

RESUMEN

Bancos, cajas de ahorro y cooperativas de crédito están envueltas en profundos cambios fruto de la reducción de los márgenes de intermediación, la aparición de nuevos canales de distribución o el aumento de las exigencias de sus clientes, haciendo imperiosa la necesidad de identificar nuevas formas de aumentar su eficiencia y mejorar así sus resultados. En este contexto, Internet aparece como una solución a esta situación, sin embargo, hay que ser conscientes que el éxito dependerá de su capacidad para replantear sus estrategias y modelos de negocios para poder competir tanto con los nuevos actores financieros como con los bancos por Internet, siendo varias las alternativas: sucursal virtual, supermercados financieros, estrategias multicanal y *One stop shopping*.

PALABRAS CLAVE: Nueva economía, Tecnologías de la información y comunicaciones, Internet, Entidades de crédito.

ABSTRACT

Private banks, savings banks and co-operative banks are involved in deeply changes due to reductions on profit and loss account's margins, new distribution channels appearance or the increasing clients' financial demands. All these makes that financial entities try to find new ways to increase their efficiency and profit. In this context, Internet appears as a solution, although there's no doubt that the success depends on their capacity to apply new strategies and business models to be as competitive as new financial actors and e-banks. There are several options: virtual branches, financial supermarkets, multi-channel strategies and One stop shopping.

KEYWORDS: Digital economy, information technologies, internet.

1.- INTRODUCCIÓN

Internet surgió hace aproximadamente tres décadas a raíz del trabajo de un grupo de académicos que, seguramente, no se imaginaron en aquel momento que se extendería por todo el mundo tal como lo ha hecho. Posteriormente, entre los años 1990 y 1995, aparecieron lo que se conoce con el nombre de navegadores, invento que dio la posibilidad de que la *Red* fuera accesible para todo el mundo, marcando de este modo el momento decisivo en que se abrieron las puertas al predominio de los negocios "punto-com" (o virtuales).

Hoy en día, se puede afirmar que no es lo mismo nacer "punto-com" que ingresar al mundo de Internet. De hecho, para una empresa tradicional que desee introducirse en este mundo, el camino a recorrer es distinto al de una empresa nacida en el mismo; mientras las segundas nacen en el entorno de la *Red*, las primeras deben empezar por entender lo que ocurre en tal entorno para poder motivarse adecuadamente. Internet asociado a los negocios no es algo fácil de absorber, menos aún para aquellas empresas que han trabajado toda su vida en lo que hoy ya se denomina

antigua economía. Son tantas las oportunidades, las posibilidades y las herramientas que ofrece este medio que supera y sobrepasa los límites del entendimiento. Tal vez, esta sería la razón que explicaría por qué son pocas las empresas tradicionales que se aventuran a tener portales o sitios *web* que permitan cursar órdenes, admitir pagos en línea por productos, disponer de transacciones seguras o contar con medios de pago electrónicos garantizados.

A pesar de que últimamente parece notarse, de forma generalizada, un interés creciente por este mercado, son las empresas de mayor tamaño las conocidas por la utilización que hacen de la *Red*, y entre ellas, las vinculadas al comercio, como el Corte Inglés o Alcampo; al transporte, como Iberia; al negocio financiero, como los bancos Santander Central Hispano y Bilbao Vizcaya Argentaria; las que prestan servicios informativos, como los periódicos El Mundo, El País y Levante; etc.

Estas empresas tienen la convicción de que hoy en día Internet ya no es una opción sino un imperativo, no pudiendo permanecer ajenas al mismo si desean darle mayor valor añadido a sus productos, llegar a más gente, ahorrar en costes, racionalizar sus procesos internos, reducir sus ciclos de negocio y crear nuevos negocios. Más aún teniendo en cuenta que tienen claras ventajas competitivas respecto a las empresas enteramente "punto.com", como el posicionamiento de marca, la fidelidad de los clientes, medios propios de financiamiento, poder de negociación con proveedores y cobertura regional, por nombrar algunas.

De entre las empresas que han ingresado en el mundo virtual, se aprecia la utilización de dos enfoques distintos para incorporarse a este nuevo mercado. Mientras unas han optado por desarrollar una nueva empresa o versión separada de la tradicional, otras han preferido generar el cambio dentro de la misma empresa y llevar toda la organización a transformarse hacia el *e-business*. Es difícil determinar cual es el mejor enfoque, sin embargo parece cierto que si se quiere tener una perfecta relación con el cliente de forma mucho más interactiva hay que estar en Internet.

Por su parte, las entidades de crédito españolas no han sido ajenas al impacto que Internet ha tenido en el mercado en general y en el financiero en particular. Este impacto, va más allá de un cambio en el entorno competitivo en el que se mueven las empresas y de la entrada de competidores nuevos y dinámicos, supone una auténtica revolución para conseguir nuevos clientes o perderlos, sobre todo porque se maneja un bien intangible, el dinero. De hecho, la aparición de portales financieros supone una oportunidad para las entidades con menos oficinas para que puedan suplirlas con un buen servicio vía Internet, más aún si se tiene en cuenta que el coste de las transacciones a través de este medio es más reducido.

Bancos, cajas de ahorro y cooperativas de crédito están envueltas en profundos cambios motivados, entre otras cosas, por la reducción de los márgenes de intermediación, la aparición de nuevos canales de distribución o el aumento de las exigencias de sus clientes, haciendo imperiosa la necesidad de identificar nuevas formas de aumentar su eficiencia y mejorar así sus resultados. En este contexto, Internet aparece como una solución a esta situación, sin embargo, hay que ser conscientes de que el éxito dependerá del examen constante del modelo de negocio (y no de la creación de una página *web*), de la adecuación de procesos comerciales de forma electrónica o del establecimiento del tipo de negocio por Internet.

Tal como se ha visto con anterioridad, el sector financiero es pionero en el uso de Internet como nuevo canal de distribución de productos financieros, sin embargo la problemática de su uti-

lización radica en si las entidades de depósito tradicionales serán capaces de replantear sus estrategias y modelos de negocio para poder competir tanto con los nuevos actores financieros como con los bancos por Internet, a partir de su actual infraestructura.

Antes de adentrarnos en la problemática específica de las entidades de crédito españolas, es necesario hacer referencia a una serie de conceptos vinculados a la utilización de la *Red* como medio de distribución de productos financieros y que, de una forma u otra, se engloban en el concepto nueva economía. Así, en el apartado 2 se aborda el concepto de nueva economía con sus conceptos y leyes fundamentales; en el apartado 3 se analiza la banca española en el contexto de la nueva economía; y finalmente, en el apartado 4 se detallan las principales conclusiones a las que se ha llegado en este trabajo.

2.- NUEVA ECONOMÍA: CONCEPTOS Y LEYES FUNDAMENTALES

La expresión nueva economía¹ suele utilizarse con distintas acepciones. La acepción macroeconómica postula que la alternancia de los ciclos económicos ha fenecido y que las sociedades avanzadas y privilegiadas han entrado en una fase de crecimiento constante. Por su parte, la acepción microeconómica define a la nueva economía por el advenimiento de un nuevo tipo de empresa joven y tecnológica (*start-up*), que corresponde a un nuevo modelo de empresa cuya principal cualidad es la rápida adaptación. Ambas acepciones convergen en la idea de que las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) tienden a acelerar el incremento de la productividad.

Dos son las leyes fundamentales que cumple la nueva economía:

1. La ley de Moore. Especifica que la potencia de los microprocesadores y el transporte de la información se duplica cada dieciocho meses; formalizando así la baja de los costos de desarrollo de *hardware* y el constante abaratamiento de su precio.
2. La ley de Metcalffe. Señala que el valor de una red varía con el cuadrado del número de sus usuarios, también conocido como efectos positivos de la red y que se explica mediante el hecho de que si una multitud de personas usan *Windows* hace que el producto sea atractivo para los consumidores, y se traduce en que cuantos más usuarios tengan *Windows*, más fácil será que lo adopten los recién llegados y más difícil y costoso será lanzar un sistema alternativo.

De estas leyes se pueden obtener cinco atributos esenciales que caracterizan la nueva economía:

- Crecimiento continuo, sin el espectro de una recesión cíclica;
- Tendencia descendente de la inflación;
- Aumento constante de la productividad y la eficiencia de las empresas;

¹ También conocida con los términos economía digital o sociedad de la información.

- Revitalización económica a través de la inversión de capital en tecnología;
- Creciente globalización de los negocios.

Dentro del entorno de la nueva economía dos conceptos son claves, por un lado, *The Knowledge Economy*² y, por otro, la tecnología de la información y comunicaciones (TIC).

2.1.- THE KNOWLEDGE ECONOMY

La nueva economía, economía digital o sociedad de la información está basada, fundamentalmente, en el intercambio de intangibles (información, ideas, conocimiento o inteligencia), activos claves en empresas que tienen como negocio la producción y distribución de conocimiento e información en lugar de bienes tangibles.

Las ganancias que se generan a través de recursos tradicionales como trabajo, tierra y capital son cada vez menores, siendo los principales productores de riqueza, hoy en día, el conocimiento y la información. Drucker (1994), distingue tres clases de “nuevo conocimiento” que deben trabajarse en conjunto y al mismo tiempo para que éste exista:

- 1º La continua mejora de procesos, productos y servicios existentes,
- 2º La explotación del conocimiento existente en orden a desarrollar nuevos procesos, productos y servicios, y
- 3º La genuina innovación.

Bajo este enfoque, se puede decir que la diferencia más evidente entre la antigua y la nueva economía no son los productos que se fabrican o los equipos que se utilizan, sino los empleados que trabajan en la empresa. Los trabajadores hoy tienen habilidades y conocimientos lo que se traduce en una mayor realización, creatividad, desafío, y por ende, las ofertas de empleo son, y serán en un futuro, más interesantes.

En cuanto al capital, este se mueve más en función de variables como el conocimiento, el coste de desarrollo de ideas, la innovación e información si el coste de producción y transmisión es relativamente bajo, que en función de otras variables de índole diferente. En este entorno, una empresa será más competitiva sólo si puede aprender más rápido que sus competidores.

En síntesis se puede decir que *The Knowledge Economy* favorece:

- A la gente innovadora, creativa, a todos los que tienen una idea interesante de negocio que plantear.
- Al capital humano, en términos de conocimientos e inteligencia.
- Al consumidor, porque la oferta es cada vez más global, abundante y variada.

² Término con el que se hace referencia a la Nueva Economía del Conocimiento.

- A los estrategas, porque la nueva economía supone una cierta visión a largo plazo. En función de consideraciones a corto plazo, prácticamente ninguna de las empresas de Internet tendría mayor destino.
- La nueva economía responde mucho mejor que la antigua a la dinámica democratizadora del capitalismo.

Sin embargo, desfavorece a una serie de agentes que actúan en la economía como son:

- A los intermediarios. Gracias a Internet los vínculos entre quien vende y quien compra, entre quien ofrece un servicio y quien lo contrata son mucho más directos.
- Al capital físico, en cuanto es perecedero, reemplazable y relativamente abundante.
- A los actores pequeños de cada mercado, toda vez que no sepan especializarse a tiempo o asociarse a otros con visión estratégica.
- A las empresas que le den la espalda a Internet.
- También a los censores. En la *Red* todos los servicios, todos los productos, todas las ideas nacen libres e iguales.

2.2.- TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES (TIC)

Las innovaciones más nuevas, las que etiquetamos como tecnologías de la información, han comenzado a cambiar la manera en la que hacemos el negocio y creamos el valor; a menudo de modos no fácilmente previsibles hasta hace cinco años. Greenspan (1999).

La utilización de la Tecnología de la Información y Comunicaciones (en adelante TIC) en las empresas conlleva un aumento de la eficiencia y una reducción de costes, siendo las empresas tradicionales que las han adoptado de forma inteligente quienes mejor las han aprovechado. La facilidad para realizar intercambios de información en tiempo real y la posibilidad de masificar su uso a través de plataformas abiertas con estándares comunes, pueden generar beneficios con una inversión mucho menor que la que se hubiera tenido que hacer para alcanzar el mismo nivel de beneficios en las condiciones de antaño, sobre todo para aquellas empresas que actúan en mercados amplios.

Durante los últimos años, muchas empresas han visto en el rápido desarrollo de las nuevas tecnologías, y en Internet concretamente, una oportunidad para aprovechar todas las ventajas de estas herramientas. Sin embargo, debieron soportar los costes de ser pioneros en la creación de empresas netamente virtuales, pasando a ser parte de una de las burbujas especulativas más renombradas del siglo pasado.

En la actualidad, las empresas que exhiben mayor éxito en la incorporación de TIC son las empresas tradicionales que han sabido incorporar inteligentemente las herramientas tecnológicas para potenciar las ventajas competitivas que ya desarrollaron como empresas tradicionales, pero aprendiendo de la experiencia de otras empresas evitando así cometer los mismos errores.

En la nueva economía, el aumento de la competencia hace necesario que más empresas adopten las tecnologías para competir en igualdad de condiciones y para ello, necesariamente requerirán del liderazgo y compromiso de los más altos niveles de la organización para asegurar el éxito de las empresas en este contexto. De hecho, la introducción de las nuevas tecnologías, y en especial de Internet, ha dado lugar a una serie de consecuencias tanto de tipo económico como organizativo. Entre las últimas se puede mencionar:

- Nuevas formas de relacionarse con los usuarios y los trabajadores.
- Necesidad de formación actualizada o una constante capacitación por parte de los trabajadores.
- Ampliación del número de servicios para los usuarios.

Así, la innovación tecnológica está fuertemente relacionada con los cambios de tipo organizativo, institucional y de recursos humanos obteniendo los mejores resultados, en términos de beneficios, cuando se introduce una visión de estrategia integrada. Sin duda, hay que tener presente que el objetivo no debe ser conseguir la mejor opción técnica, sino aquella que mejor se adapte a la estrategia de la entidad y una vez tomada, es necesario complementar su aplicación con nuevos criterios organizativos, siendo de vital importancia tanto la implicación de los empleados como el compromiso de la dirección.

3.- LA BANCA ESPAÑOLA EN EL CONTEXTO DE LA NUEVA ECONOMÍA

Las características principales del entorno competitivo en el que hoy en día están trabajando las entidades, después del estrechamiento de márgenes de los últimos ejercicios, se resumen en una mayor presión competitiva, un crecimiento de la desintermediación financiera, la aparición de especialistas y la potenciación de nuevos canales de distribución frente a la oficina tradicional. Este entorno competitivo pone de manifiesto que los hábitos y comportamientos de la clientela se están diferenciando, ya que es patente una mayor cultura financiera y poder de negociación y una demanda de productos sofisticados y de mayor calidad de servicio, lo que se traduce en un aumento de la complejidad en la relación con clientes, y por ende, una presión sobre los precios y márgenes, pérdida de cuota de clientes y pérdida de fuentes de ingresos.

Las oportunidades que aparecen para los *players* del mercado se centrarán en la mejora de la eficiencia, el acceso a nuevos clientes y mercados, la incorporación de nuevas fuentes de ingresos y oportunidades de diversificación y la adaptación a la operativa de las entidades a las nuevas necesidades de la clientela. En resumen, la generación de aumentos en los ingresos, eficiencia y productividad y disminución de costes, dentro de un entorno en el que se construye una imagen de marca innovadora y de mejora de la satisfacción del cliente en calidad y servicio, implicando para ello una mayor flexibilidad organizativa.

Internet ha abierto un gran abanico de posibilidades para las entidades de depósito, como sucursales virtuales, expansión de mercados, reducción de costes, etc. que, a menudo, tiende a provocar la sensación de que la TIC es lo más importante para competir, pero no hay que olvidar que el requisito esencial es que sea transparente al usuario, para que éste a su vez se sienta cómo-

do al manipular la nueva tecnología, sin olvidar que el servicio que se presta debe ser sencillo, bueno, eficaz, seguro, rápido y con alta disponibilidad.

Una de las ventajas de Internet es que ha introducido las entidades de depósito (bancos, cajas de ahorro o cooperativas de crédito) en casa. Ciertamente es que Internet y el teléfono han reemplazado una buena parte de las operaciones que antes se hacían personalmente en estas entidades, sin embargo, esto no significa que sea el fin de las sucursales, la tecnología todavía no logra reemplazar muchos aspectos que requieren de una presencia física. El trato personalizado es fundamental para algunas operaciones financieras y aún existe alguna gente que le gusta ir a la entidad de crédito (costumbre cultural). Esto seguramente cambiará, pero será en el largo plazo. Las sucursales seguirán siendo la espina dorsal de las entidades de depósito, claro que serán distintas: tendrán menos personal, más automatización y mientras la tecnología no se masifique ni se generalice en un cien por ciento de seguridad en las transacciones, la transición será del todo lenta.

En la actualidad, las entidades bancarias tradicionales no sólo tienen que competir entre sí y con otro tipo de empresas que se han introducido en los mercados financieros fruto de la desintermediación, sino también con los nuevos bancos *on-line*. Para estas entidades la alternativa es un replanteamiento del modelo de negocio, lo que se traduce en grandes gastos y superación de planteamientos que en el pasado funcionaron. Toda vez que su desarrollo potencial se encuentra condicionado a tres factores:

- La evolución del número de usuarios de Internet³.
- La propensión a la utilización del servicio a través de la *Red*⁴.
- El tipo de servicio ofrecido.

3.1.- OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA LAS ENTIDADES DE DEPÓSITO

Sin duda, una buena estrategia de implantación en la *Red* puede conllevar la expansión del negocio bancario que de otro modo no hubiera sido posible. De este modo, Internet ofrece una serie de oportunidades a las entidades bancarias entre las que se pueden destacar las siguientes:

1. Reducción de costes operativos: si bien el coste de implantación de la TIC es elevado, el coste marginal de dar servicio a un nuevo usuario es muy inferior al de la entidad de crédito tradicional una vez que se consigue un número elevado de usuarios.
2. Personalidad propia, es decir, nuevas formas de personalizar las relaciones con los usuarios: la redefinición tecnológica se tiene que aprovechar como incentivo para la definición e implantación de soluciones *Customer Relationship Management* en conjunto con la entidad, convirtiendo las relaciones con los usuarios en una ventaja competitiva.

³ De acuerdo con Juez y Del Río (2001:5), en España el porcentaje mayor de usuarios de servicios bancarios se encuentra en el segmento de población que va de los 25 a los 54 años, lo que supone el 30% de la población y el 54% de usuarios de Internet. Se estima que en el año 2003 sean 5,5 millones de usuarios.

⁴ De acuerdo con Juez y Del Río (2001:7), en el año 2002 en España el 50% de las personas que realicen operaciones bancarias lo harán a través de la red.

3. Incremento de la base de datos de usuarios: la eliminación de barreras geográficas es una de las grandes ventajas de Internet, ya que ofrece la posibilidad de acceder a nuevos mercados, posibilitando, a su vez, al usuario la selección de las mejores ofertas existentes en el mercado tanto en precios como en servicios.
4. Nuevos negocios de tipo no bancario: Internet facilita la combinación del negocio bancario con otras actividades comerciales, es decir, la posibilidad de que una entidad de crédito pueda convertirse en una vía de entrada para la realización de todo tipo de operaciones de comercio electrónico a través de un portal, y
5. Aumento de la oferta de productos y servicios: la banca virtual ofrece la posibilidad a las entidades financieras de ampliar la oferta de productos y servicios a la vez que supone una ventaja competitiva frente a las entidades que traten de instalarse en este mercado.

Internet está cambiando la forma de entender la banca tradicional en España, concediendo a las entidades de crédito una serie de oportunidades algunas de las cuales ya se han mencionado, pero también supone un nuevo entorno para las mismas no exento de riesgos o amenazas entre las que Reynés (2001: 39) menciona:

1. Mayor competencia. Consecuencia del desarrollo de la industria tecnológica y de los nuevos modelos de negocio, orientados a ofrecer todo tipo de productos a todos los clientes, es el incremento en la competencia en el sector bancario. En este contexto se hace necesario mantener ventajas competitivas frente al resto de miembros del mercado.
2. Canibalización. Los negocios en Internet⁵ producirán la canibalización en los canales tradicionales de distribución de productos bancarios siendo necesario plantearse la necesidad de abrir nuevas sucursales o, incluso, mantener la totalidad de las ya existentes.
3. Tecnología. Uno de los mayores inconvenientes a la hora de establecer el lanzamiento a la red de una entidad es la elevada inversión en plataformas tecnológicas necesarias para ofrecer un servicio de calidad al cliente, además de tener que contar con un alto grado de escalabilidad para soportar el crecimiento del negocio. Para dar solución a este inconveniente, en los últimos años, han proliferado las alianzas tecnológicas entre entidades financieras.
4. Transparencia. La transparencia de información permite una asimilación más fácil de las prácticas llevadas a cabo por los líderes del mercado, lo que unido a una mayor capacidad de entrar en nuevos mercados por parte de los competidores, conduce a una reducción de márgenes en un número elevado de productos.

⁵ De acuerdo con Reynés (2001: 39) en el año 2003 se estima que el 30% de los productos bancarios se venderán por Internet, llegando a un 35% en el caso de los depósitos.

A pesar de los inconvenientes mencionados, sin duda Internet ofrece toda una serie de ventajas como canal de distribución que no ofrecen los canales tradicionales y que se plasman, sobre todo, en el impacto que sobre los productos financieros tienen.

3.2.- IMPACTO SOBRE LOS PRODUCTOS FINANCIEROS

Las entidades bancarias tradicionales se encuentran en una posición privilegiada para beneficiarse de las ventajas de la nueva economía ya que pueden utilizar y aprovechar elementos ya establecidos como la imagen de marca, la confianza, la credibilidad, los datos de los usuarios y la relación que tienen con los mismos. Sin embargo, algunas de estas entidades carecen de factores básicos para obtener éxito, tales como la determinación para reorientar el modelo de negocio, tecnología de información y comunicación y control de costes. La capacidad para adaptarse a nuevas situaciones marcará la diferencia entre aquellas entidades capaces de beneficiarse de la nueva economía y aquellas con menor capacidad de reacción.

La entrada de Internet ha provocado una guerra de precios⁶ en España a la vez que supone una serie de implicaciones en la distribución de productos y servicios que no parece afectar a todos por igual. Los efectos sobre algunos productos y servicios financieros de banca minorista son:

1. Crédito Hipotecario: Internet favorece la comparación de ofertas de precio y diferenciación de las distintas entidades de crédito.
2. Depósito a plazo: un mínimo diferencial en el tipo de interés puede hacer que el cliente migre a otra entidad.
3. Cuentas corrientes: al ser trasladadas a Internet provocarían una disminución en los costes de gestión. Al mismo tiempo, debería servir como elemento de fidelización hacia la entidad, favoreciendo la venta cruzada de otros productos.
4. Fondos de inversión: la operativa a través de Internet supone una buena oportunidad para recortar costes de distribución y comparar los distintos fondos, mostrando así diferencias entre los distintos fondos.
5. *Brokerage*: la reducción de costes por operar en Internet se traslada directamente al cliente, por lo que la diferencia de comisiones entre las entidades tradicionales y las *on-line* se verá incrementada sustancialmente.

3.3.- RESULTADOS ECONÓMICOS DE LAS ENTIDADES DE DEPÓSITO

Este panorama aparentemente tan halagüeño para las entidades bancarias no impide ver algunas sombras, al menos en su futuro inmediato basados fundamentalmente en, por un lado, la posibilidad de que la coyuntura económica vivida hasta el momento cambie de signo y, por tanto, deje de representar un entorno tan favorable como lo ha sido últimamente para la actividad bancaria, que se traduciría, no sólo en reducciones de demanda de productos y servicios, sino en un

⁶ Tercera guerra, tras la guerra del pasivo producida a mediados de los ochenta con el lanzamiento de las cuentas remuneradas y la guerra del activo de principios de los noventa con la reducción de los tipos de interés de los préstamos hipotecarios mediante las superhipotecas.

incremento de la morosidad con efecto sobre la rentabilidad final de una entidad. Por otro lado, en relación con el aumento de la competencia que ya se ha mencionado anteriormente y a las posibilidades de distribución de productos y servicios bancarios que ofrecen las modernas tecnologías, y en concreto Internet, se observa un cambio en el entorno caracterizado por el hecho de que favorecen las posibilidades de información y de selección por parte de los consumidores siendo más difícil competir por dichos clientes con unas mínimas garantías de ganarlos o conservarlos. Este hecho parece reflejarse en los resultados económicos de las entidades de depósito.

Como se observa en el Tabla 1, todos los grupos de entidades de depósito españolas han registrado aumentos interanuales entorno a un 10-20% de sus principales variables de actividad (balance, créditos y débitos). Todas las entidades muestran crecimientos similares en créditos y débitos, si bien las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito siguen manteniendo su posición neta prestadora en el interbancario (aunque más reducida para cajas de ahorro). Al mismo tiempo continua incrementándose la actividad inversora en la cartera de valores, fundamentalmente por los aumentos en la cartera de renta variable, especialmente fuerte para las cooperativas de crédito, aunque va cediendo paso a la deuda pública en bancos y a la renta fija privada en cajas de ahorro fruto sin duda de la coyuntura económica. Durante este año las entidades bancarias han continuado reforzando sus recursos propios.

Tabla 1: Actividad de las entidades de depósito en España (Septiembre 2001)

	Bancos			Cajas de Ahorro			Cooperativas de Crédito		
	Importe Sep. 2000	Importe Sep. 2001	Variación Interanual	Importe Sep. 2000	Importe Sep. 2001	Variación Interanual	Importe Sep. 2000	Importe Sep. 2001	Variación Interanual
Balance	593.320.951	654.589.385	10,33%	392.034.076	443.850.689	13,22%	38.120.717	43.600.921	14,38%
Créditos	263.312.843	286.320.273	8,74%	214.758.603	250.760.222	16,76%	24.885.212	29.051.930	16,74%
Posición interbancaria neta	-412.376	-759.689	84,22%	4.554.916	4.318.466	-5,19%	4.713.365	5.461.275	15,87%
Activo	92.588.088	93.413.089	0,89%	39.706.276	41.851.110	5,40%	6.195.446	7.183.256	15,94%
Pasivo	93.000.464	94.172.778	1,26%	35.151.360	37.532.644	6,77%	1.482.081	1.721.981	16,19%
Cartera de valores	75.427.312	85.346.275	13,15%	65.408.519	70.066.721	7,12%	4.848.265	4.948.463	2,07%
Deuda pública	50.621.937	56.636.212	11,88%	41.243.666	42.511.648	3,07%	3.174.166	2.719.012	-14,34%
Renta fija privada	7.408.330	7.891.018	6,52%	5.587.163	7.065.673	26,46%	622.243	694.978	11,69%
Renta variable	17.397.045	20.819.045	19,67%	18.577.690	20.489.400	10,29%	1.051.856	1.534.473	45,88%
Débitos de clientes	158.881.603	172.525.131	8,59%	204.322.463	234.878.520	14,95%	28.640.610	32.997.446	15,21%
Débitos representados por valores	14.773.283	17.123.156	15,91%	13.930.126	16.483.801	18,33%	0	116.230	-
Recursos propios	58.244.699	69.656.432	19,59%	33.850.412	37.589.111	11,04%	4.545.459	5.068.845	11,51%

Elaboración propia a partir de datos del Banco de España. Importes en miles de euros.

Aunque la evolución de la rentabilidad de las entidades de crédito ha sido tradicionalmente positiva, sin embargo durante el periodo septiembre 2000 a septiembre 2001 se ha visto reducida de forma importante, tal como se aprecia en el Tabla 2. Mientras el margen de intermediación sigue creciendo en todas las entidades, los ingresos por comisiones parecen haber llegado a un cierto

techo, tal como se venía apuntando. De hecho, tanto bancos como cooperativas de crédito han reducido el cobro de comisiones mientras que las cajas de ahorro han continuado aumentando pero en un porcentaje mínimo (0,61%). En relación con el margen de explotación, éste también se ha visto reducido en bancos y cooperativas de crédito fruto, tanto de una reducción en el cobro de comisiones como por el aumento en los gastos de explotación, sobre todo de personal, sin embargo en las cajas de ahorro ha aumentado. Los gastos de personal son un factor muy relevante ante los nuevos desarrollos tecnológicos ya que si los mismos ponen en creciente cuestión la validez de la tradicional red de oficinas de las entidades, mientras que, a su vez implican sus propios gastos e inversiones, no cabe duda que el conjunto de los gastos de explotación deben ser objeto de un especial seguimiento y control.

Un elemento fundamental que, junto con los anteriores, explica el beneficio antes de impuestos es la provisión para insolvencias, que se ha visto incrementada en la banca y reducida considerablemente en las cajas de ahorro a la vez que en las cooperativas de crédito. Estas últimas entidades ya incrementaron la provisión para insolvencias en el anterior periodo sobrepasando incrementos anuales del 147% en las cajas de ahorro y del 181% en las cooperativas de crédito. Las provisiones para insolvencias se vieron impulsadas al alza de forma tan importante con ocasión de la entrada en vigor (1 de julio de 2000) de la Circular 9/1999, de 17 de diciembre, sobre normas de contabilidad y modelos de estados financieros, fundamentalmente en lo que se refiere al tratamiento del riesgo de crédito, obligando a las entidades a dotar provisiones anticipadamente contra el aumento del riesgo de insolvencia que se produciría al cambiar el signo del ciclo económico, alisando la incidencia de estas provisiones en el cálculo de los beneficios⁷.

Tabla 2: Rentabilidad de las entidades de depósito en España (Septiembre 2001)

	Bancos			Cajas de Ahorro			Cooperativas de Crédito		
	Importe Sep. 2000	Importe Sep. 2001	Variación Interanual	Importe Sep. 2000	Importe Sep. 2001	Variación Interanual	Importe Sep. 2000	Importe Sep. 2001	Variación Interanual
Margen de intermediación	2.433.541	2.566.707	5,47%	2.476.804	2.822.605	13,96%	319.714	363.210	13,60%
Ingresos por comisiones	1.656.995	1.528.886	-7,73%	632.671	636.561	0,61%	63.623	43.029	-32,37%
Margen ordinario	4.090.536	4.095.593	0,12%	3.109.475	3.459.166	11,25%	383.337	406.239	5,97%
Gastos de explotación	2.536.733	2.676.464	5,51%	2.041.562	2.234.715	9,46%	225.119	254.366	12,99%
Gastos de personal	1.511.629	1.581.775	4,64%	1.231.325	1.352.785	9,86%	128.951	146.227	13,40%
Margen de explotación	1.553.803	1.419.129	-8,67%	1.067.913	1.224.451	14,66%	158.218	151.873	-4,01%
Provisión por insolvencia	349.344	402.871	15,32%	412.275	287.001	-30,39%	48.010	43.959	-8,44%
Beneficio antes impuestos	1.469.140	1.252.061	-14,78%	876.792	711.414	-18,86%	107.766	92.152	-14,49%

Elaboración propia a partir de datos del Banco de España. Importes en miles de euros.

⁷ De ahí que dicha disposición se conozca dentro del sector como "circular anticíclica".

3.4.- ESTRATEGIAS DE LAS ENTIDADES DE CRÉDITO ON-LINE

Para afrontar su apuesta por Internet, las entidades de crédito pueden adoptar distintos modelos de negocio. La elección de un determinado modelo vendrá dado por el posicionamiento de la entidad en el negocio tradicional, la estrategia más o menos agresiva de la misma y sus posibilidades de inversión. Entre los distintos posibles modelos de negocio adoptados en los servicios *on-line*, destacan:

- Sucursal Virtual: es una filial cuya finalidad es comercializar productos y servicios propios o de terceros, conseguir clientes y ganancias en cuotas de mercado, en nuevos segmentos, territorios, con la menos canibalización posible de la clientela tradicional. Requiere precios muy atractivos y fuertes inversiones en publicidad y calidad de servicio.
- Supermercado Financiero: es un modelo basado en la distribución de información y productos, centrados en un sector específico. Como agregadores de contenido, productos y servicios, el éxito de estos portales radicará en su capacidad de construir una fuerte relación con los usuarios, mediante la captación y posterior fidelización de los mismos.
- *One stop shopping*: en un solo portal, los clientes deberían ser capaces de consultar la posición global de sus cuentas, acceder a todos los posibles productos, transferir fondos, negociar valores obtener información acerca de mercados, productos y empresas; recibir y pagar facturas, información personalizada, contratar hipotecas, tarjetas de crédito, seguros, etc.
- Estrategia multicanal: la tendencia del mercado es que los clientes demanden cada vez más la posibilidad de tener acceso a todos los servicios financieros posibles en cualquier lugar, la presencia física de oficinas seguirá teniendo importancia a la hora de captar clientes. Las condiciones necesarias para el desarrollo de una estrategia multicanal son:
 - Contar con el respaldo adecuado de la alta dirección de la entidad y explicar internamente como un proyecto estratégico de la misma al servicio del conjunto organizacional.
 - Asumir que Internet es un canal imprescindible para el negocio bancario, no una cuestión tecnológica.
 - Asumir que la tecnología no es hoy ni un problema ni un riesgo; de hecho, hasta cierto punto el retraso en este ámbito puede suponer ciertas ventajas.

Aunque la utilización de Internet por parte de las entidades de depósito es anterior, el año 2000 ha visto la entrada en funcionamiento de los primeros e-bancos en España (que de momento sólo han emergido en el seno de la banca privada). En España, el despertar de la banca por Internet comenzó hace poco más de un año y, aunque en ese periodo casi todos los bancos han lanzado ya sus propuestas *on-line*, el mercado aún no se ha definido. Estas entidades han comenzado una dura batalla comercial por captar clientes y depósitos ofreciendo altas rentabil-

idades que, en muchos casos, les llevan inevitablemente a las pérdidas. Además, la irrupción de la *Red* está provocando que bancos extranjeros que no tenían presencia en España intenten introducirse en este mercado⁸.

Ante la enorme perspectiva de negocio, la banca española se ha lanzado al mundo de Internet. La mayoría de las entidades tradicionales que operan en el país han creado ya sus apuestas *on-line* y hoy libran una dura batalla comercial para captar el mayor número posible de cuentas y clientes.

Los grandes bancos, BBVA y BSCH, se han decantado por la creación de bancos independientes en marca y estructura así como por el crecimiento rápido a través de compras de entidades nacidas para Internet. De este modo han nacido Patagon (fruto de la compra -por 528 millones de dólares- del portal Argentino del mismo nombre al que se fusionó con la filial del BSCH de banca telefónica Open Bank) y Uno-e, nacido de la compra de First-e, un banco irlandés para Internet.

Ambas entidades se han constituido como supermercados financieros, grandes portales que comercializan todo tipo de servicios financieros de otras firmas, productos propios, y ofrecen asesoramiento e información económica en general. Los ingresos provienen de las comisiones que cobran por comercializar productos ajenos, de la publicidad y de las cuentas y servicios propios⁹.

La opción más arriesgada en España es la de Bankinter. Bankinter fue constituido en 1965 como un banco industrial y de negocios de forma que la mayor parte de su beneficio procedía del negocio con empresas. En 1987 con la liberalización del sistema bancario alcanzó un importante crecimiento, pero fue durante la década de los noventa cuando pusieron en marcha diversos canales de distribución alternativos a la oficina tradicional, como la banca telefónica, la banca electrónica y la red agencial, que permitieron que fuese líder en España desde entonces. A principios del año 2000, con el lanzamiento de *ebankinter.com*, es cuando se produce el verdadero salto cualitativo en el ámbito de Internet. Con la creación de *e-bankinter*, esta entidad ha volcando el banco en la *Red*, a la que pretende convertir en la principal vía de contacto con sus clientes. Con esta estrategia multicanal se pretende que los clientes vayan pasando a los sistemas electrónicos ofreciéndoles mejores condiciones que en las sucursales.

El Banco Popular, Banesto, Banco Pastor, Banco de Sabadell y otras firmas tradicionales pero con gran rentabilidad han elegido una estrategia más conservadora (defensiva). Estas han creado entidades que, sin estar diferenciadas del banco y aprovechando la marca, operan por Internet.

⁸ Tal es el caso del banco por Internet Evolvebank, entidad creada especialmente para la *Red* por Lloyds TBS, uno de los bancos más grandes y rentables de Gran Bretaña, y que aterrizó en España a finales del año 2000 con productos de altísima remuneración para los clientes. Se trata de un producto similar a Patagon del BSCH o a Uno-e del BBVA. El salto de la entidad británica a España se puede explicar por el éxito de *Lloydstsb.com* en su país y los escasos resultados obtenidos en la banca *on-line* en Gran Bretaña, decidiendo frenar la expansión de Evolvebank y lanzarlo a Europa. De este modo, se puede explicar el salto de la entidad británica a España, un país donde incluso algunos de los grandes bancos que ya operan se están cuestionando su propio modelo de negocio en Internet después de haber realizado fuertes inversiones. Otra firma extranjera sería la holandesa ING Ditect, así la cuenta Naranja de la entidad holandesa consiguió captar en los cinco primeros meses del año 2000 el 3,8% del total de nuevos depósitos.

⁹ A pesar de ello, Patagon ha iniciado una fuerte expansión por Latinoamérica, donde cuenta ya con un elevado número de clientes, y Uno-e proyecta entrar en numerosos mercados europeos así como en México, con Bancomer, y en Brasil.

Así, se encuentra en la *Red* el Banco Popular-e o iBanesto que pretenden satisfacer a los clientes que desean operar por la *Red* con el banco sin tener que abandonar la firma. Estos bancos ofrecen en algunos servicios mayores ventajas que en las oficinas.

Por su parte, las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito, salvo Caja Madrid y La Caixa, son las más retrasadas en sus estrategias de Internet y, además, son las que más tienen que perder. Las familias son el grueso de su clientela y conforme la *Red* se vaya introduciendo en ellas, estas entidades tendrán que ir reaccionando.

Como se puede observar, las entidades de depósito se han embarcado en una guerra por el cliente. Si bien parece ser cierto que España es uno de los países de la Unión Europea en los que los servicios de banca electrónica tiene más potencial, en este momento, hasta las propias entidades han empezado a preguntarse si están siguiendo una estrategia adecuada. La crisis de los valores de la *Red* y la valoración de mercado que en este momento tienen estas entidades está haciendo que sean injustificables algunas de las inversiones que ya se han realizado. Lo mismo ocurre desde el punto de vista de la captación de clientes que no está siendo tan rápida como se esperaba y que ha disparado los costes de adquisición de nuevas cuentas con respecto al gasto publicitario. Esto ha llevado a los bancos *on-line* que operan en España a una cruenta guerra de tipos en vez de a una adaptación del crecimiento a la generalización de Internet. En la mayoría de casos, las rentabilidades que están ofreciendo superan al interbancario, y de seguir así, difícilmente va a llevarles a los números negros en las fechas que en un principio tenían previstas.

4.- CONCLUSIONES

La aparición de Internet está provocando importantes cambios estructurales en el sector financiero que se podrían resumir en una menor fidelización del cliente, menores barreras de entrada a la competencia y una redefinición del papel de los intermediarios. La aparición de nuevos agentes en el negocio de la intermediación de servicios financieros, está provocando un aumento en el nivel de competencia que se traduce en unas menores comisiones y la consiguiente presión sobre la cuenta de resultados. Además, la posibilidad que tiene el cliente de comparar productos y elegir aquellos que más se acomoden a sus necesidades a través de la *Red*, hace que aquellos productos que presentan un mayor nivel de estandarización sean los que presentan una tasa de migración más elevada. Por ello, las entidades financieras deberán adaptarse a la nueva situación y aprovechar las nuevas posibilidades que este nuevo canal de distribución ofrece, especialmente en lo relativo a reducción de costes y presencia global.

La respuesta por parte de las entidades bancarias tradicionales deberá ir encaminada a mejorar el nivel de servicio al cliente a través de la *Red*, incrementar la eficiencia interna de la organización, desarrollar ofertas comerciales apropiadas para Internet y crear alianzas que permitan estar tan próximas virtualmente al cliente como sea posible. Además, deberán generar estrategias agresivas frente al modelo de negocio de Internet sin perder los valores tradicionales característicos de una entidad de depósito tradicional como son confianza de marca, implantación geográfica, prudencia en la gestión de riesgos, innovación en la creación de productos y competitividad en los costes. Esto permitirá al sector adaptarse a las nuevas tendencias, posicionar la entidad en el corto plazo y, además, ser un interesante valor para sus clientes.

Ante la enorme perspectiva de negocio, algunas entidades españolas se han lanzado al mundo de Internet creando sus apuestas *on-line* y librando una dura batalla comercial para captar el mayor número posible de cuentas y clientes. Sin embargo, en este momento, hasta las propias entidades han empezado a preguntarse si están siguiendo una estrategia adecuada. La crisis de los valores de la Red y la valoración de mercado que en este momento tienen estas entidades junto con un crecimiento menor de lo esperado en la captación de clientes, ponen en duda algunas de las inversiones realizadas. A pesar de ello, no cabe duda que las entidades de depósito españolas deben concebir Internet, cada vez más, como un elemento estratégico que puede condicionar decisivamente su futuro, aunque la rentabilidad inmediata sea negativa o muy reducida.

5.- BIBLIOGRAFÍA

- Andersen Consulting – Banco Santander Central Hispano (2000): *España On-Line*.
- Aragón-Correa, J. A.; Cordón- Pozo, E. (2000): *La influencia del tamaño, las dimensiones estratégicas y el entorno en la implantación de innovaciones en la organización: Internet en las pequeñas y medianas empresas*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 6, Nº 2, pág. 91-110.
- Beam, C.; Segev A. (1996): *The Rise of Electronic Commerce: Contribution from Three Factors*, Working Paper 96-WP-1015. University of California, Berkley.
- Carús, L. (2000): *Estrategia empresarial y estrategia tecnológica*. Alta Dirección, Nº 212, pág. 283-288.
- Carús, L. (2000): *Ventaja competitiva y tecnología: una revisión conceptual*. Alta Dirección, Nº 211, pág. 197-204.
- Castells, M. (1998): *La Era de la Información: Economía Sociedad y Cultura*. Ed. Alianza. Madrid.
- De Miguel Aynat, J. (2000): *El impacto de la Nueva Economía*. Revista Valenciana D'Estudis Autònoms, Nº 31, Monográfico, pág. 67-78.
- De Otto, C (2000): *La Europa electrónica madura*, Expansión Directo, Octubre.
- Drucker, P (1994): *Post-Capitalist Society*, Ed. Harper Business. New York
- Escudero, J. (2000): *El proceso de asimilación tecnológica. Una visión humanística*. Alta Dirección, Nº 211, pág. 189-195.
- Escudero, J. (2000): *El proceso de dirección en la gestión tecnológica. Gestión del cambio*. Alta Dirección, Nº 210, pág. 71-78.
- Feria Domínguez, J. M.; Samaniego Medina, R. (2000): *Los riesgos inherentes a la banca electrónica*. Actualidad Financiera, Nº 8, pág. 03-13.
- Fernández Sánchez, E.; Montes Peón, J. M.; Pérez-Bustamante, G.; Vázquez Ordás, C. J. (1998): *Acumulación, naturaleza e imitación el conocimiento tecnológico: una revisión de la literatura*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa., Vol. 4, Nº 1, pág. 11-34.
- Gómez Suárez, M.; Méndez García de Paredes, J. L.; Medina Orta O. (2000): *Estrategias de producto en la Banca de Empresas*. Alta Dirección, Nº 213, pág. 339-351.
- Greenspan, A (1999): *The Emerging Digital Economy II*, US Department of Commerce in Internet, Federal Reserve Board.
- Guidal, M.; Díaz Varela, M. (2000): *Una revolución llamada Internet*. Papeles de Economía Española, Nº 84-85, pág. 342-357.
- Jayawardhena, C.; Foley, P. (2000): *Changes in the banking sector -the case of Internet banking in the UK*. Electronic Networking Applications and Policy, Vol. 10, Nº 1, págs. 19-30.
- Juez Martel, P y Del Rio, E (2001): *Tecnologías de la información en las Entidades Bancarias: Implicaciones Estratégicas y Organizativas derivadas de su Introducción*, Actualidad Financiera, Nº 4, págs. 3-14.
- Mandel, M (2000): *The coming Internet depression: Why the High-Tech boom will go bust, why the crash will be worse than you think, and how to prosper afterwards*. Hardcover, Berkley.
- Marquardt, M.; Kearsley, G. (1999): *Technology-Based learning*, American Society for Training & Development (ASTD). Florida.

- Márquez Dorsch, A. (2000): *Internet y la actividad bancaria*. Papeles de Economía Española, N° 84-85, pág. 330-339.
- Martin Muñoz, A. (2000): *El sistema bancario 1999*. Actualidad Financiera, N° 1 Monográfico, pág. 83-95.
- Martín-Albo, S. E.; Matín Albo M. A.; Lorenzo, D. (2001): *El sector bancario español 2000*. Actualidad Financiera, N° 1, Monográfico, pág. 75-85.
- Mols, N. P. (2000): *The Internet and services marketing - the case of Danish retail banking*. Electronic Networking Applications and Policy, Vol. 10, N° 1, págs.7-18.
- Murray, A (2000): *La riqueza de la Nueva Economía*. Ed. Deusto, Bilbao.
- Nieto Antolín, M. (2000): *Las innovaciones incrementales y su gestión en la empresa*. Alta Dirección, N° 212, pág. 271-282.
- Reynés, A. (2001): *Banca on-line*. Colegio de Economistas de Madrid, N° 88, pág. 38-42.
- Sala Belló, V. (2000): *La nueva economía, un reto para la Comunidad Valenciana*. Revista Valenciana d'Estudis Autonòmics, N° 31, Monográfico, pág. 79-92.
- Shaw, M. J: (2000): *Electronic commerce: State of the Art*, En Shaw, M.; Blanning, R.; Strader, T. and Whiston, A. (Ed.): *Handbook on Electronic Commerce*. Ed. Springer, Berlín, págs. 3-24.
- Tapscott, D. (1995): *The Digital Economy*, Ed. McGraw-Hill. New York
- Venkatraman N. (2000): *Five Steps to a Dot-Com Strategy: How to Find Your Footing on the Web*. MIT Sloan Management Review, Vol. 41, N° 3, pág. 15-28.

Tabla 3: Estrategias de las entidades bancarias españolas en la Red.

Estrategia	Entidad	Entidad en Internet/Portales
Sucursal Virtual	Banesto	Ibanesto / www.ibanesto.es
	Banco Popular	bancopopular-e / www.bancopopular-e.com
	Banco Pastor	www.bancopastor.es
	Banco Sabadell	www.bancsabadell.com
	Cajas de Ahorro	www.bancaja.es, www.lacaixa.com, www.cam.es, etc.
	Cajas Rurales	www.ruralvia.com
Supermercado Financiero	BBVA	Uno-e / www.uno-e.com
	BSCH	Patagon Internet Bank / www.patagon.com
Multicanal	Bankinter	e-bankinter / www.ebankinter.com

La Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa recibió este artículo el 1 de Julio de 2002 y fue aceptado para su publicación el 1 de diciembre de 2002.