

INTERNET Y LA ACTIVIDAD BANCARIA

Agustín MÁRQUEZ DORSCH

I. NUEVOS VALORES EN LA NUEVA ECONOMÍA

INTERNET ofrece la oportunidad de construir una nueva economía basada en la disponibilidad de una extensa cantidad de información y en la estrecha interconexión de los agentes económicos. La promoción de estos dos efectos, información e interconexión, abre un mundo de competencia más pura y por lo tanto un mercado más eficaz, más ágil y generador de valor, pero al mismo tiempo más agresivo y exigente.

Todo ello va configurando unas nuevas pautas de hacer, unos nuevas reglas y unos nuevos valores para los negocios electrónicos. Es cierto que está por ver si los valores que inicialmente se han constituido en la esencia de los nuevos negocios apoyados en Internet seguirán manteniéndose o se irán puliendo y perfeccionando a medida que la nueva economía vaya tomando forma.

Pero, sin perjuicio de que los valores puestos de moda por los primeros negocios en Internet puedan no ser definitivos y sean más bien el resultado de un primer movimiento de péndulo que aún deba tomar una posición de equilibrio menos extremada, merece la pena examinarlos, seguirlos de cerca y proyectarlos como tendencias ilustrativas de las nuevas formas de hacer. Por todo ello, expongo a continuación mi visión particular de algunos de estos valores, entendiendo que, en la medida en que son de aplicación a todos los negocios, lo son también en particular al negocio bancario o financiero. Este

breve repaso de los valores que los nuevos negocios en Internet ponen de moda nos sitúa antes de adentrarnos en el análisis del futuro de la actividad bancaria.

1. La información «no tiene precio»

Crear un sitio en Internet obliga a colocar y difundir información, ya que si no se aporta información en la red no se es nadie. La información, por otra parte, es la esencia de los nuevos negocios, cada vez menos vinculados o menos dependientes de los activos físicos.

Sin embargo, la difusión de información termina siendo fundamentalmente gratuita, ya que de otro modo la empresa no obtiene la necesaria atención del público en la red. En otras ocasiones, cuando no existía o no era utilizada Internet comercialmente, la información podía ser cobrada; pero la red termina convirtiéndola en un bien público, en algo a lo que el cliente termina considerando que tiene derecho sin necesidad de pagar por ello.

Va tomando forma, por lo tanto, una curiosa contradicción. A pesar de subrayarse la creciente importancia de la información en los nuevos negocios, rápidamente ésta se divulga, se comparte y se hace gratuita. Esta contradicción es fruto del perfecto régimen de competencia que Internet provoca. La creación de información tiene un coste fijo, ya que el coste variable de su transmisión por la red se hace insignificante, y los mercados perfectos hacen que

los bienes de coste fijo se abaraten al máximo.

No deja, por todo ello, de ser aún legítimo aspirar a crear y dominar información relevante, altamente diferencial, pero será difícil mantener la especialización que permita cobrar por ella durante un plazo de tiempo dilatado. De hecho, las iniciativas hasta hoy desarrolladas demuestran que la información no se cobra directamente al usuario, sino que se aspira a rentabilizar indirectamente mediante la facturación de publicidad a empresas anunciantes, una vez que se adquiere audiencia suficiente.

Precisamente constituyen buenos ejemplos del suministro de información gratuita por la *Web* los portales financieros que se han creado recientemente, en los que se ofrece amplia información de cotizaciones, históricos y tendencias de evolución de los valores, noticias, e incluso asesoramiento al inversor. Con ello algunos portales financieros se han desarrollado ampliamente y han ocupado una posición dominante en la relación con muchos inversores. A partir de esta situación, no sólo arruinan la posibilidad de cobrar por esa información a las entidades financieras, sino que incluso han ocupado ya una amplia base de clientela difícilmente recuperable.

2. La diferenciación y la confianza «marcan»

Cada vez es más asumido que en Internet no hay barreras de protección de la clientela, es decir, no hay cautividades que obliguen al cliente a conectarse y utilizar los servicios electrónicos de la empresa. La palabra de moda ahora es «contenidos», es decir, ofrecer algo diferenciador, algo fuera de lo común, y a ser posible, sostenible en el tiempo.

Pero junto con la diferenciación, es importante también la confianza, en especial cuando ésta es consustancial al servicio que el cliente espera recibir.

Muchos son los ejemplos en los que dicha confianza es fundamental. El ejemplo más claro, a mi juicio, es la compra por Internet de bienes físicos que deben ser entregados al cliente. El cliente, en tales casos, está comprando por la red y presentando su número de tarjeta, es decir, pagando por anticipado. Está, en resumidas cuentas, confiando en la posterior entrega del producto por la empresa. Es probablemente esta exigencia de confianza en la firma la que más pueda estar retrasando el despegue del comercio electrónico en Internet, más aún que la muchas veces aludida falta de medios de pago seguros.

La diferenciación y la confianza deben trasladarse a la marca, ya que ello prejuzga la opinión del mercado en cuanto al cumplimiento de dichos atributos por la empresa, lo que se traduce en un mayor potencial de negocio.

En la vieja economía, el tamaño siempre se consideró, y sigue considerándose como demuestran las nuevas olas de fusiones, un factor esencial de éxito para las empresas. En la nueva economía, el tamaño será trascendente no tanto por su efecto en los costes, como sucedía en el pasado, sino por su efecto en las posibilidades de creación de imagen de marca asociable precisamente con la diferenciación y con la confianza, tan esenciales en la nueva economía.

No debe interpretarse que los costes dejarán de ser importantes en la nueva economía, sino que en ésta, la información jugará cada vez un papel más relevante frente a los bienes tan-

gibles. También sucede que muchos competidores podrán conseguir mejores competencias en costes recurriendo a alianzas, más que a tamaño, a su vez favorecidas por la propia Internet.

En la actividad financiera, la confianza y la diferenciación de servicio seguirán siendo factores claves de selección de empresa financiera por los clientes, más incluso que el precio. Por todo ello, difícilmente podrán empresas tecnológicas o bancos exclusivamente *online* desplazar significativamente a las entidades financieras tradicionales, al menos mientras estas últimas sepan mantenerse con el nivel de servicio al cliente exigido por los nuevos tiempos.

3. La mejor tecnología es la que no se ve

Internet provoca a menudo la sensación de que la tecnología pasa a ser la clave para competir. Es cierto que disponer de competencias tecnológicas será importante, pero no necesariamente suficiente. La tecnología cumple un papel, pero debe al mismo tiempo cumplir un requisito esencial: ser transparente al usuario. Las ofertas que obligan al cliente a asumir y manipular una cierta nueva tecnología, suelen fracasar, porque hacen el servicio incómodo para el usuario. El cliente quiere sencillez y comodidad, justamente valores que promueve la red gracias a su estandarización y facilidad de uso. No debe equivocarse, por lo tanto, el uso de la tecnología en el servicio interactivo, llevándola más allá de lo que la cultura del cliente está dispuesta a aceptar.

Creo que éste es precisamente un fenómeno claramente demostrado en banca, donde los productos que más han exigido

al cliente entenderse con la propia tecnología han tenido un tiempo de maduración mayor, como ha sido el caso de los cajeros automáticos o, en los últimos tiempos, del monedero electrónico.

El servicio que se preste en Internet debe ser bueno, eficaz, seguro, rápido y con alta disponibilidad, pero sobre todo debe ser sencillo para el cliente.

4. La mejor oferta, la más interactiva

La búsqueda de la diferenciación en Internet obliga a reflexionar sobre los valores comerciales que mejor pueden generarse en la red y que más pueden ser apreciados por el cliente. Entre dichos valores claramente está la información, en sus diferentes manifestaciones, pero ésta termina generalizándose y haciéndose difícilmente cobrable. El otro rasgo esencial de Internet que genera valor comercial es la interactividad. Apoyándose en ésta, puede generarse valor en la oferta de servicios. Interactividad quiere decir muchas cosas: la posibilidad de crear redes de comunidad entre usuarios que intercambien entre sí información, opinión e incluso ofertas; la posibilidad de que el cliente pueda seleccionar, agrupar, procesar o analizar información ágilmente, de forma diferencial a como pudiera hacerlo en papel; o la capacidad de ejecutar transacciones de forma segura y cómoda.

Son de nuevo muchos los ejemplos de soluciones que crean valor promoviendo la interacción entre los propios usuarios. Entre ellas están las comunidades virtuales de ocio o *chats*, así como, en el campo empresarial, las lonjas electrónicas o los *market places* centrados en el *business to business*.

Pero la interacción no sólo es la comunicación interactiva entre los propios usuarios, sino también entre éstos y la información o servicio ofrecido por el sitio Internet. Entre otros ejemplos, los *brokers online* son un ejemplo destacado de un servicio claramente interactivo, donde la facilidad de comprar y vender en tiempo real, y por lo tanto de forma interactiva, no sólo ha sido muy valorada por el cliente, sino incluso podemos decir que ha contribuido a crear un nuevo mercado.

5. El cliente tiene «un nombre»

Otra forma de mejorar la diferenciación de la oferta es a través de la personalización de los contenidos. Ello exige conocer al cliente, lo que en muchas ocasiones hace imprescindible analizar y procesar sus hábitos de consumo. Con ello, en determinados tipos de negocio se hará imprescindible para competir generar conocimiento sobre el mercado y el cliente, identificar a éste y poder personalizar o sugerir la mejor oferta.

Es sobradamente conocido en este contexto el caso de Amazon, donde se registran los hábitos de compra del cliente y se le sugieren nuevas ofertas en función de sus gustos contrastados y de comparaciones con experiencias de compras de otros clientes de similar perfil.

Aquí, la tecnología juega un papel importante para establecer las pautas de comportamiento del cliente e inferir oportunidades de venta. Sin embargo, es muy importante no aceptar los mismos patrones o soluciones de otras entidades simplemente porque a aquéllas les hubieran resultado útiles. Es importante ra-

zonar en función del mercado que uno ocupa y del comportamiento de compra propio de dicho mercado.

En particular, las experiencias de venta de libros no son directamente aplicables a los servicios financieros, donde la contratación de nuevos servicios es más infrecuente y más reflexiva o menos espontánea. Queda, en cualquier caso, mucho por hacer en banca en esta línea, donde el conocimiento del perfil del cliente y sus hábitos de comportamiento podrían explotarse generando un gran valor añadido. En concreto, cabría hacer sugerencias u orientaciones de inversión al cliente en función de su edad, renta, nivel de endeudamiento, etcétera.

6. Si «el cliente está bien», el «accionista está bien»

Las empresas se esfuerzan en generar contenidos que sean apreciados por los «internautas». En la mayoría de los casos, dichos contenidos se ofrecen sin precio, por lo que las compañías, al menos durante un plazo de tiempo, crecen en pérdidas. Ello no es inconveniente para que el mercado asigne un importante valor de cotización a la acción de dichas compañías, anticipando que si hay valor diferencial para los clientes o usuarios, hay potencial suficiente para crear igualmente valor para el accionista en el futuro. Todo ello hace que se identifiquen en mayor medida que en el pasado el valor para el cliente y el valor para el accionista. No es necesario el beneficio, pero sí la aportación de contenido o lo que se ha venido en llamar «propuesta de valor» para la clientela.

Sin embargo, este razonamiento tiene un cierto peligro que

los inversores deben saber estimar. La nueva economía dispone de menores barreras a la competencia de las que había en la antigua, por lo que el valor para el cliente puede muy bien ser ahora más difícil de traducirse en ingresos de lo que hubiera podido hacerse en el mercado tradicional. No sólo conviene juzgar la propuesta de valor que una empresa genera, sino también cómo de sostenible es dicho valor en el futuro, y cómo de esencialmente facturable es ante las nuevas pautas de comportamiento. Por otra parte, si se retrasa en exceso el cobro de servicios diferenciales para crear un volumen de mercado, muy bien puede ocurrir, que cuando dicho servicio se intente trasladar a ingresos, el mercado haya ya «banalizado» dicho contenido, convirtiéndolo en algo asumido como esencialmente gratuito.

Son diversos los casos que empezaron siendo gratuitos con el fin de conseguir mercado, pero con el convencimiento de que llegarían a cobrarse posteriormente y que, sin embargo más tarde se han convertido en un estándar y por lo tanto difícilmente cobrable. Un ejemplo de ello son las ediciones electrónicas de los periódicos que ya se han convertido, a pesar de su indiscutible valor —que por cierto en muchos casos es superior al de las ediciones impresas—, en un bien asumido como gratuito por el lector en Internet.

Hay casos de bancos *online* sin oficinas que consiguen un gran mercado a costa de campañas de precio muy agresivo. Dicha base de clientela conseguida, sin embargo, se hace difícil de aprovechar en el futuro, ya que un eventual reajuste en los precios a la baja puede muy bien hacer perder la clientela debido a su baja fidelidad. Por lo tanto, es fácil adquirir posición relevan-

te en el mercado a través de servicios gratuitos o depósitos por encima del *mibor*. Todo ello genera audiencia, pero no necesariamente rentabilidad. Lo más apreciable para el sostenimiento de una firma es la verdadera generación de valor para el cliente, es decir la creación de diferenciación o contenidos, objetivo cada vez más deseado y pretendido en Internet.

7. La «vitalidad» resulta «vital»

La rapidez de reacción y el aprendizaje continuo serán esenciales para mantener la diferenciación de la oferta y para contestar con agilidad a la acción de la competencia. En la medida en que Internet elimina barreras de cautividad y hace más fácil la constitución de nuevos negocios, obliga igualmente a las empresas a mantenerse ágiles y dinámicas en la creación de oferta para sus clientes. Pero esto, que parece probablemente un resultado evidente de la expansión de la red, es también algo difícil de introducir en las culturas de las organizaciones, especialmente en aquellas ya hechas a actitudes y valores procedentes de la vieja economía.

Una mayor vitalidad significa decisiones más rápidas, una mayor disposición a aprender de la competencia, organigramas inexistentes o más planos y más cambiantes, así como empleados más orientados al trabajo en equipo, a la obtención de resultados y a la búsqueda de la originalidad e innovación.

Pero, como no todos los valores de una organización son compatibles entre sí, las empresas tendrán que optar entre cierto tipo de negocio y la organización que resulte coherente con ello, o bien crear tensiones inter-

nas por el intento de imponer pautas no siempre compatibles.

La creación de organizaciones orientadas a Internet es probablemente uno de los ejercicios más difíciles. Pero también aquí, al igual que en muchos de los demás puntos, no valen clichés o soluciones preestablecidas o estándares. Las soluciones pueden ser muy distintas en función del tipo de producto o servicio propio de la empresa.

Si la empresa utiliza Internet para canalizar órdenes de compra o de venta con sus clientes o proveedores, estrechando de esta manera los procesos de negocio interno con el de otros agentes de mercado, será importante la eficiencia en dichos procesos y la calidad de servicio. La eficiencia y calidad de servicio requieren necesariamente cuidar, supervisar y optimizar los sistemas de información y la explotación de éstos. Todo ello puede muy bien exigir organizaciones bien definidas, con normas claras de producción, definición de variables de servicio, cuadros de mando, especialización en las funciones, etc. En resumen, lo que podríamos llamar una organización orientada a los procesos, y por lo tanto normalizada y racionalizada, donde las funciones y flujos de información entre departamentos o responsabilidades sea precisa.

Pero también es cierto que es más difícil pedir dinamismo o espontaneidad en una empresa orientada a los procesos, donde el cambio puede significar riesgos de pérdida de servicio o de falta de integración, donde el trabajo de mantenimiento impide disponer de recursos libres para el nuevo desarrollo y donde la especialización en funciones hace más complejo reunir las diferentes capacidades en un mismo proyecto de innovación.

Otro caso serán las empresas más orientadas a proyectos que a procesos, donde dichos proyectos puedan resultar independientes entre sí e incluso con duraciones limitadas en el tiempo y, por lo tanto, sin generar cargas de mantenimiento. En tales casos, cabe más libertad de acción y algo menos de normalización o supervisión ya que el posible error en un proyecto no afecta al resto.

El gran desafío se produce en aquellas empresas tradicionalmente orientadas a procesos, como son las propias entidades financieras o las industriales, que tendrán que cambiar para ser, por una parte, aún más eficientes en sus servicios, convirtiendo sus procesos operativos en más interactivos e integrados, y a la vez a ser más ágiles e innovadoras para poder generar diferenciación y mantenerla en el tiempo.

Crear una cultura a la vez eficiente en los procesos e innovadora en la oferta constituye el mayor desafío procedente de Internet y puede generar importantes tensiones internas en las organizaciones. Ello obliga a integrar dentro de la empresa departamentos y perfiles de empleados de dos tipos: los de mentalidad más racional, orientados a la eficiencia de los procesos, y los de mentalidad más creativa, orientados a la innovación y más libres de cargas de mantenimiento. Pero donde radica la mayor dificultad es en que ambos deberán trabajar juntos y que el nuevo desarrollo, ágil e innovador, por una parte, deberá quedar, por otra, cuidadosamente integrado en el conjunto de los sistemas de información.

En cualquier caso, los empleados deberán ser más abiertos o flexibles, dispuestos a trabajar en equipo aunque con responsabilidades claras, y sobre todo debe-

rán tener la necesaria vitalidad y proactividad que contribuya a mantener a las organizaciones, por encima de todo, vivas. Esta vitalidad, esfuerzo e identificación con el resultado deberá ser común a uno y otro tipo de profesionales.

Los nuevos profesionales deberán tener claro su papel y objetivos en la organización, entre otras cosas porque de la misma forma que el mercado será más exigente con las empresas, también éstas deberán trasladar el mismo nivel de exigencia sobre sus empleados. Las empresas serán más firmes en la evaluación del rendimiento de sus profesionales, abriendo más el abanico de las gratificaciones, pero también siendo más duras con el incumplimiento.

II. LOS DESAFÍOS AL NEGOCIO BANCARIO

Mucho se ha hablado ya de los desafíos que Internet, con los cambios de valores que comporta, trae consigo para el conjunto del mercado y en particular para los negocios tradicionales, como es el financiero. Dichos grandes desafíos podemos resumirlos aquí en cuatro grandes líneas.

1. Aumento de la exigencia del cliente

Uno de los efectos más inmediatos de la red es que favorece el poder negociador y comprador del cliente. La mayor disponibilidad de información, desde casa y a cualquier hora, así como la proximidad inmediata a la oferta de cualquier proveedor, permite al cliente ser más exigente, comparar en mejor medida las diferentes ofertas y comprar con menor limitación. En definitiva, la

red elimina barreras de cautividad; el cliente está menos cautivo de un proveedor.

La traducción de todo ello al mercado financiero permite anticipar la intensificación de una tendencia ya manifestada en los últimos años, como es la menor fidelidad del cliente a la entidad financiera y su mayor disposición a bien cambiar de entidad, si ésta no le proporciona el nivel de servicio o precio que considera adecuado, bien trabajar con varias entidades, buscando en cada caso el mejor proveedor especialista para cada producto.

No quita todo ello, sin embargo, para que dicho efecto de desvinculación o desfidelización se produzca en diferente grado sobre los distintos productos. Será más intensa la competencia en aquellos productos que requieran menos actuación en la red física de las oficinas, o en los que la interacción electrónica pueda tener más sentido o valor añadido. Las primeras experiencias de la red en el ámbito financiero nos demuestran que se está produciendo un mayor impacto en los depósitos remunerados, no necesariamente a plazo, y en la intermediación bursátil. No nos parece evidente predecir impactos mayores en otras líneas de productos o servicios más orientadas a la negociación personal o al manejo de efectivo.

2. Reducción de barreras de entrada

Esta tendencia representa un segundo efecto del mismo proceso identificado en el punto anterior. La mayor proximidad que la red facilita al cliente con cualquier proveedor no sólo produce la desfidelización de éste, sino que facilita la aparición de nuevas entidades competidoras a un

menor coste de lo que les hubiera supuesto crear en el pasado una red de oficinas.

Por todo ello, aparecen las llamadas segundas marcas, bancos filiales creados por entidades más grandes que procuran con ello generar ofertas al mercado muy atractivas en precio aunque separadas de sus organizaciones originales, con el fin de imponer una clara división de costes y de evitar la canibalización de sus clientelas habituadas a redes y servicios más intensas en costes y personal. En España podemos afirmar que la creación de estas segundas marcas aún no ha hecho más que empezar con Open Bank, ING, Uno-e y e-Bankinter, a quien a pesar de no ser un banco filial podemos considerarle también segunda marca. A ellas se les unirán próximamente otras muchas ya anunciadas en el mercado.

Ahora bien, creo que merece la pena hacer tres reflexiones respecto de estas segundas marcas. La primera, es que no deben confundirse exclusivamente con Internet. Se trata más bien de entidades que operan sin recurso a oficinas, es decir que operan a distancia, pero apoyándose hoy por hoy más en la relación telefónica que en la electrónica. Tan sólo un 30 por 100 de la clientela de Open Bank trabaja por Internet con el banco, y el crecimiento de ING ha tenido lugar básicamente sobre la relación telefónica. Por lo tanto, a pesar de la moda de Internet, la oportunidad de negocio de las segundas marcas no nace tanto en dicho medio, sino que procede de una lógica de marketing previa, como es el conflicto entre proximidad física y precio. Aceptando que se trata de una dinámica anterior al éxito de Internet, bien podríamos basarnos en el escaso éxito de la banca exclusivamente telefónica en España

durante los últimos años para poner en tela de juicio el potencial de éxito de la nueva banca exclusivamente *online*.

La segunda reflexión es que la banca especializada en canales alternativos termina especializándose igualmente en productos. Dicho de otra manera, la banca exclusivamente *online* es una banca de especialistas y no de banca universal multiproducto. Hoy por hoy podemos afirmar que su atención se está centrando en dos ofertas: el *brokerage online* y los depósitos remunerados. El primero, por el valor añadido que la interactividad ofrece, y el segundo por tratarse de un producto donde la sensibilidad al precio supera la sensibilidad al nivel de servicio o a la proximidad física al punto de venta. Justamente esta interpretación avala el éxito de ING en comparación con otras experiencias similares, probablemente explicable por su especialización e imagen de «segundo banco del cliente».

En tercer lugar, podemos afirmar que la moda de Internet está suscitando la creación de múltiples competidores en el negocio de la banca exclusivamente *online*. Esta proliferación de contendientes, en un mercado de por sí agresivo en precio, hace que los márgenes o rentabilidades en dicho segmento de negocio sean muy discutibles.

3. Cambio en el objeto del negocio

Difícilmente puede defenderse que Internet vaya a suponer un cambio radical en la materia básica u objeto de la actividad bancaria. Hemos de entender que seguirán existiendo las mismas necesidades de financiación o inversión que hagan que la ac-

tividad bancaria sobreviva con similares habilidades esenciales a las que hoy se utilizan.

Sin embargo sí puede haber una excepción a ello en los medios de pago. Los medios de pago pueden verse muy afectados por el desarrollo de las nuevas tecnologías, en especial con la integración de tecnologías como Internet, las tarjetas *chip* y la certificación digital. El cambio hacia el dinero electrónico será lento pero podrá producir un cambio tan esencial como el que la telefonía móvil ha supuesto respecto a la fija.

De la misma forma que los billetes y monedas algún día serán sustituidos por dinero electrónico probablemente soportado en *chips*, también los talones, efectos, transferencias o recibos pueden llegar a ser sustituidos por nuevas formas de pago basadas en firmas digitales, ahorrándose el empleo de documentos. En el futuro próximo, Internet podrá ser la vía de comunicación de empresas para la realización de sus relaciones comerciales, y en concreto para cursar los pedidos, las facturas e incluso los pagos.

Son ya muchos los intentos de crear dinero electrónico apoyándose en Internet, en particular promovidos por empresas de tecnología que han intentado sustituir el uso de los medios de pago convencionales tales como tarjetas de crédito o talones. En concreto, se viene hablando del potencial que en esta materia tienen los teléfonos móviles que, si hasta ahora han constituido medios personales de comunicación a distancia, podrían llegar a constituirse también en elementos de identificación y pago del cliente.

Lo cierto es que hasta ahora ninguna de las diferentes modalidades de dinero electrónico ha

tenido un éxito sobresaliente, utilizándose cada vez más el tecleo de los números de tarjeta en una pantalla como fórmula de pago por Internet, al menos para la compra de bienes de consumo.

Esto no quita para que, sin embargo, deba centrarse mucho nuestra atención en este posible gran impacto de la red sobre la actividad bancaria, ya que una eventual revolución digital de los medios de pago podría llegar a materializarse en beneficio de otro tipo de actores distintos de los bancarios. De producirse esta revolución sin estar las entidades financieras en primera fila de dicho cambio, no sólo se provocaría un trascendente impacto en la rentabilidad y futuro del sector, sino que bien se merecerían dichas entidades entonces, y no tanto ahora como algunos han querido anunciar, el sobrenombre de dinosaurios.

4. Alteración del papel del intermediario

Pero, aún siendo los efectos anteriores claramente evidentes como resultado de la expansión de Internet, la cuarta consecuencia que creo merece mucha más atención es la modificación del papel del intermediario.

En el pasado, la proximidad física a la oficina era uno de los factores más determinantes del éxito en la actividad bancaria. El cliente establecía una relación cómoda y de confianza con el punto de venta y ello creaba relaciones estrechas sobre las que se asentaba el negocio. En resumidas cuentas, lo que se vendía más que productos era una relación de confianza, relación que pasaba a integrar el conjunto de los servicios que respondían a las diferentes necesidades financieras o parafinancieras del

cliente. Esta realidad ha impulsado tendencias como la de banca de seguros, al facilitarse la venta de otros productos no estrictamente bancarios a través del mismo punto de venta apoyándose en una relación de confianza preestablecida.

En la red, la relación es menos vinculante, desintegrándose lo que llamamos la relación del cliente y, por lo tanto, perdiendo cohesión el paquete global de productos. El cliente puede más fácilmente suprimir la relación integral gracias a la proximidad que la red le ofrece con cada proveedor, y construir su óptimo paquete de ofertas eligiendo en cada producto a quien considere más especializado.

En definitiva, la relación integral pasa a ser menos trascendente y el negocio pasa a depender más de la bondad, calidad y precio en cada línea de producto.

Pero todo ello puede suponer, en algunos casos, cierta desvinculación gradual del cliente con las entidades bancarias en relación con cierto tipo de productos o servicios. Un ejemplo puede ser la mayor relación del cliente directamente con los especialistas en Bolsa, como son las agencias y sociedades, en lugar de utilizar al banco o la caja para intermediar en dicha operatoria. Igualmente pueden crearse nuevos tipos de proveedores luchando por participar en servicios tradicionalmente bancarios, y en particular en el terreno de los medios de pago o del dinero electrónico, especialmente en su modalidad virtual.

Por último, aparece un nuevo tipo de intermediarios, a los que a menudo se les llama «infomediarios» o «reintermediarios». Este nuevo papel en Internet lo cubren dos tipos de proveedores de ser-

vicios: los portales genéricos u horizontales y los buscadores o comparadores de productos financieros, a menudo creados y mantenidos por los propios portales.

El portal aspira a generar una nueva relación estable o perdurable con el cliente, basada en el acceso reiterado del cliente a dicho portal. Desde ahí puede influirse en la navegación y selección de sitios *web* por el cliente. Esta tendencia, llevada a un extremo, puede dejar a las entidades financieras en un segundo plano, estandarizándolas o «banalizándolas» frente al cliente. El ejemplo que mejor se me ocurre viene de la mano de los portales de información de mercados. Inicialmente nacen, de la mano de portales o editoriales de prensa, para suministrar información de mercados, pero una vez consiguen suficiente nivel de audiencia pasan a facilitar la contratación en Bolsa a través de cualesquiera entidades financieras se presten a participar en sus páginas. Todo ello coloca la función de contratación como si de un *commodity* se tratara frente al suministro de información y asesoramiento generado por el propio portal.

El caso de los buscadores es aún más agresivo para las entidades financieras, ya que les obliga a competir agresivamente por precio, e incluso a participar en esquemas de subastas donde el cliente se predispone a contratar en función exclusivamente del precio. Aunque está por ver, al menos en España, el éxito de estos nuevos reintermediarios, son varios los casos de éxito en Estados Unidos, como los de *lending tree* o *e-loan*.

III. EN BUSCA DE UNA ESTRATEGIA PARA LAS ENTIDADES TRADICIONALES

1. Premisas comerciales

Es cierto que aún está por ver el impacto que las anteriores tendencias puedan tener sobre el negocio bancario, pero es obligado hacer una serie de estimaciones o apuestas en función de las cuales poder definir una estrategia de reacción.

Dos son los desafíos o desafiantes que la red alienta frente a los tradicionales suministradores de productos y servicios financieros: los especialistas y los reintermediarios.

En primer lugar, los que podríamos llamar especialistas, o entidades sin oficinas, al amparo de la reducción de barreras de Internet y de la sensibilidad al precio de los clientes, irrumpen ofreciendo productos muy competitivos. Dichos especialistas, como ya he mencionado antes, se apoyan en líneas de producto donde la sensibilidad al precio puede jugar un papel importante.

Hoy por hoy dichos especialistas están centrándose en ofertas de depósitos remunerados. Pudiera ser que a ello se le unan en el futuro otros tipos de ofertas que pudieran encajar bien para uso exclusivo por Internet, pero difícilmente pueden extenderse por muchos más servicios bancarios. Incluso los depósitos remunerados, así como los fondos de inversión, exigen marcas de confianza o solvencia para dar seguridad al cliente, lo que por ahora hace que este mercado se mantenga próximo a las entidades financieras tradicionales, aunque sea a través de filiales suyas.

Las hipotecas o créditos al consumo requieren una cierta

negociación individual, así como en último término, al menos hoy por hoy, una cierta acción presencial e intercambio documental. Las tarjetas de pago pueden ser más susceptibles de contratarse *online*, como ocurre en cierta medida ya en Estados Unidos, pero el nivel de riesgo en estos productos impide desarrollar políticas de precio extremadamente agresivas.

En el ámbito de los depósitos remunerados, podemos afirmar que aún no hay razones para pensar que tengan un éxito que ponga en peligro a las entidades tradicionales. De los aproximadamente cuatro millones de españoles que acceden a Internet, sólo aproximadamente un millón usa la banca electrónica, lo que demuestra que, a pesar de la comodidad que supone, la banca electrónica no es aún el uso más destacado o preferido por los «internautas». A eso le podemos añadir que nuestra mejor estimación hoy de los clientes que trabajan con las que hemos llamado segundas marcas a través de Internet no supera los 100.000. Por todo ello, aún no hay datos para afirmar que las segundas marcas puedan arrastrar un gran mercado tras de sí. Por otra parte, estos clientes debían ser ya clientes de productos de elevada rentabilidad y su fidelidad a los especialistas estará siempre sometida a prueba.

La rentabilidad de las experiencias de los bancos sin oficinas es también muy discutible como resultado de la estrechez del mercado, la cantidad de competidores y el reducidísimo margen, si es que hay alguno, con el que están operando.

Otra caso puede sobrevenir de especialistas en productos o servicios mejor diseñados para el nuevo mercado, y no solamente orientados al precio. Se me anto-

ja que en este terreno debe aún haber interesantes oportunidades, de la misma forma que han demostrado los *brokers online*. Pero lógicamente posicionarse en este terreno requiere imaginación e innovación y eso hace que poco podamos aventurar, salvo el reconocimiento de que aún no está todo inventado y podemos ver interesantes ofertas de valor añadido que sepan explotar las posibilidades interactivas de la red. Esperemos que en este terreno, al menos, sepan las entidades financieras tradicionales no perder oportunidades frente a nuevos posibles entrantes procedentes de otras áreas de actividad que estén más acostumbrados a gestionar la innovación tecnológica.

En Estados Unidos se han visto distintos ejemplos de tales desafíos, desde Intuit hasta diferentes iniciativas de dinero electrónico, pasando por sitios dedicados a la presentación de recibos.

Frente a los especialistas, un segundo desafío proviene de los nuevos intermediarios, básicamente portales o buscadores financieros de éxito que, al contrario que en los casos de especialistas, suelen ser impulsados por entidades ajenas al sector. El éxito y la credibilidad de estos sitios en Internet pueden ser a largo plazo un importante reto para las entidades bancarias, quienes pueden verse obligadas a participar en ellos aunque dicha participación les ponga a todos en similares condiciones de competencia.

2. La respuesta de las entidades

Varias son las posibilidades que las entidades tradicionales pueden ensayar en relación con

Internet. Ignorando la creación de segundas marcas, por cuanto éstas se convertirían en otra entidad y dejarían por tanto de ser la estrategia de la entidad matriz, podemos resumir en cuatro las posibles líneas de acción, en el entendido de que no son alternativas, sino compatibles entre sí.

a) Ampliar el servicio al cliente

Esta es la línea de acción más evidente e indiscutible. Se trata de aprovechar la red para facilitar al cliente el acceso a los servicios de la entidad más cómodamente. A pesar de que pueda afirmarse que ésta es una aspiración ya cubierta por bancos y cajas, hay mucho que aún puede mejorarse en el nivel de servicio prestado. A modo de ejemplo, muy pocas son las entidades que permiten al cliente mover su dinero *online* entre fondos o, mejor aún, entre los fondos de un *unit link*; o comunicar incidencias sobre sus apuntes en cuenta o en tarjeta de crédito; o informarse en tiempo real de los precios y posibilidades de un crédito rellenando un formulario. En resumidas cuentas, aún siendo este apartado, en mayor o menor medida, cumplido por la mayoría de las entidades, aún queda mucho por mejorar. Muy bien puede ocurrir, de hecho, que se pierdan clientes por las entidades más por defecto de servicio en Internet que por precio, a pesar de la atención que el mercado está dedicando a los bancos *online*.

Un buen ejemplo de todo esto creo que nos lo ofrece precisamente el servicio de Bolsa *online*. Más clientela están perdiendo los bancos tradicionales simplemente por no ofrecer este servicio a sus clientes que porque la comisión sea superior a la que practican los *brokers online*. Probablemente es amplio el seg-

mento de mercado que desea poder hacer uso de este servicio *online*, pero seguramente el nicho de mercado que es tan sensible a precio como para cambiar de proveedor es muy reducido dentro de ese amplio segmento, a juzgar por el limitado mercado captado por las pequeñas sociedades y agencias de valores pioneras en su entrada en Internet en España.

b) *Incremento de la eficiencia interna*

No podemos dejar de mencionar otra cada vez más importante tendencia en el uso de Internet, como es la creación de redes internas de información que mejoren la organización haciéndola más eficiente y más orientada al conocimiento.

El uso de *intranets* puede facilitar la difusión interna de información, lo que se ha venido en llamar la gestión del conocimiento, y el *workflow* de operaciones. Con ello puede conseguirse un menor empleo de papeles o documentos, un menor trasiego de pedidos u otros formularios, pero, sobre todo, junto a la mayor eficiencia en costes que ello supone, también una mayor orientación hacia la información, la transparencia y la colaboración en la organización.

Dentro de este contexto también pueden utilizarse las nuevas tecnologías en la creación de una nueva generación de plataformas transaccionales para las oficinas. Los protocolos y los lenguajes de Internet, como es el caso de Java, pueden favorecer el desarrollo de aplicaciones transaccionales modulares, orientadas a objetos, lo que redundará en una mayor reutilización del *software* entre aplicaciones, canales y puestos de trabajo y, en definitiva, una mayor productividad.

c) *Incorporación de Internet al desarrollo de la oferta*

La línea de acción, con todo, más importante de cara al futuro, será sin duda la capacidad de incorporar Internet a la propia estrategia comercial. La demanda del cliente y la acción de la competencia especializada obligarán a desarrollar ofertas ajustadas a Internet, no sólo en precio sino también en cuanto a prestaciones. Toda entidad financiera, y por supuesto las tradicionales, deberán analizar las posibilidades de ofrecer algo distintivo a sus clientes a través de Internet. Deberán crear productos o servicios que, bien se apoyen en las posibilidades interactivas que la red ofrece, bien ofrezcan mejor precio por operar a través de la red, repercutiendo con ello sobre cada canal sus respectivos costes.

Pero todo ello exigirá mucho de la función de marketing. Crear servicios más competitivos en precio para ser usados por Internet frente a las oficinas, obliga a diseñar con precisión la frontera entre el producto de un canal y el del otro. Dicho de otra manera, es obligado separar ofertas en función de canales y segmentos de mercado, haciendo una más justa repercusión de costes, al mismo tiempo que se evita la canibalización de la base de clientela tradicional.

Este ejercicio no es siempre fácil y obliga a diseñar productos que si bien tengan mejores condiciones económicas no dispongan de acceso por oficinas o tengan éstas penalizadas. Pero aún puede irse más lejos y ofrecer a cada cliente condiciones más ajustadas a sus condiciones, rentabilidad, riesgo y pautas de comportamiento.

Tanto la elaboración de productos más ajustados al ca-

nal como la particularización de condiciones al cliente, obligan a avanzar hacia un marketing más «discriminante» en precio, más sensible a condiciones, lo que obliga a seguir muy de cerca la evolución del mercado y las características, deseos y movimiento de los clientes.

Hacer algo diferenciador en Internet siempre será la mayor aspiración, aunque también la más difícil. En esta línea también cabe particularizar contenidos —no ya precio—, en función del conocimiento que se tiene del cliente. Para ello, hay mucho camino que recorrer en banca, pero al mismo tiempo es la tendencia que, con el nombre de *one to one marketing*, han apuntado ya otros negocios en la red.

d) *Desarrollar la proximidad virtual al cliente*

Si la incorporación de Internet a la oferta comercial debe ser la respuesta a los especialistas, el desarrollo de lo que podemos llamar proximidad virtual puede ser la respuesta al desarrollo de los portales u otro tipo de intermediarios.

Con dicha proximidad virtual podemos aludir a estar próximos a los sitios en Internet donde los usuarios entran y desarrollan relaciones comerciales. Esto, fundamentalmente, se consigue mediante el desarrollo de alianzas, bien con portales, con grandes comercios virtuales, con mercados electrónicos donde se creen relaciones comerciales interempresariales, etcétera.

Otra alternativa es crear por sí mismos tales *webs* de intermediación, como algunos bancos y cajas han desarrollado ya en forma de centros comerciales, venta de billetes de cines o teatros, mercados *business to business*,

etcétera. Sin embargo, dichas acciones serán siempre difíciles para cualquier entidad financiera que actúe por sí sola, por lo que también para ello será necesaria la alianza entre las propias entidades financieras.

CONCLUSIONES

Internet trae consigo varios impactos sobre el sector financiero que pueden resumirse en varios puntos: una menor fidelización del cliente, unas menores barreras de entrada a la competencia y una redefinición del papel de los intermediarios. Está aún por ver si se añade a ellas la materialización de un cambio radical en cierta parte del objeto de la actividad bancaria como son los medios de pago.

Como resultado de ello, aparecen dos nuevos tipos de desafiantes a los bancos y cajas tradicionales: especialistas que ofrecen productos o servicios por Internet, como son los *brokers* y bancos *online*, y un nuevo tipo de intermediarios, como los portales o buscadores que pueden domi-

nar la relación con ciertos clientes y colocar a las entidades financieras en un segundo plano.

Por ahora los especialistas están centrándose en la oferta de depósitos remunerados y, en tales casos, la combinación de márgenes muy estrechos, mercado limitado y amplia competencia hace que resulte muy difícil rentabilizar dichas apuestas. Pero aún está por ver la posibilidad de que otros especialistas, tal vez no necesariamente bancarios, desarrollen servicios competidores con los de la banca no tanto en precio, sino por disponer de prestaciones revolucionarias más adaptadas a la naturaleza de Internet y con un mayor atractivo para los clientes.

La respuesta de las entidades tradicionales a todo ello deberá apoyarse en cuatro líneas de acción: conseguir con la red mejorar el nivel de servicio al cliente; 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.

El desarrollo de ofertas adaptadas a Internet es probablemente el desafío más importante y la necesaria respuesta a la acción de los especialistas en Internet y a la intensificación de la competencia. Un resultado de dicho esfuerzo podrá ser el desarrollo de servicios diferenciadores que sepan aprovechar la interactividad que la red ofrece. Otro resultado, sin embargo, será simplemente redefinir los precios en función del canal, asegurando las condiciones que impidan la generalización de los precios de Internet a la red de sucursales de mucho mayor coste operativo.

Sin duda, los efectos de Internet se harán sentir en la actividad bancaria, pero también es cierto que los valores tradicionales que han hecho fuertes a las entidades consagradas como son su confianza de marca, su implantación geográfica, su prudente gestión del riesgo, su innovación en la creación de oferta y su competitividad en costes, permitirán al sector adaptarse a las nuevas tendencias, generando a la vez interesante valor para sus clientes.

Resumen

En este artículo se analizan los nuevos valores que Internet está incorporando a los negocios electrónicos, así como los impactos estratégicos sobre la actividad bancaria y las posibles respuestas de las entidades ya establecidas. En resumen, se destaca la permanencia de valores clásicos como la confianza en la marca, la diferenciación de la oferta y la calidad del servicio, por lo que es de esperar que la banca tradicional sepa adaptarse a los nuevos desafíos en detrimento de los posibles nuevos competidores.

Palabras claves: Internet, banca *online*, nuevos canales.

Abstract

In this article we analyze the new values that the Internet is conferring on electronic business, as well as the strategic impacts on banking activity and the possible answers of the already established institutions. In short, we underline the continued validity of such classic values as brand confidence, supply differentiation, and quality of service, so it is to be expected that traditional banking will be capable of adapting to the new challenges in detriment to the potential new competitors.

Key words: the Internet, *online* banking, new channels.

JEL classification: G21, O30.