

Internet y los nuevos poderes del consumidor bancario

JOSÉ M^a BARRUTIA LEGARRETA*

CARMEN ECHEBARRÍA MIGUEL**

El objetivo de la investigación es el contraste y medición cualitativa del desplazamiento del poder hacia el consumidor bancario como consecuencia de la digitalización y el desarrollo de un modelo explicativo de este fenómeno. Para ello, hemos utilizado el método de investigación del caso, idóneo para procesos en marcha y pre-paradigmáticos como el que nos ocupa. Nuestra conclusión es que efectivamente el consumidor bancario está ganando en poco tiempo cotas de poder que no había alcanzado en muchos años, a pesar de que la fuerte competitividad no es algo nuevo en el sector. Las claves que a nuestro juicio permiten entender este proceso y que determinan el modelo de traslación de poder al consumidor son el surgimiento de nuevas formas de interactividad, la intensificación y cambio cualitativo del proceso de innovación financiera, la propuesta de valor de los supermercados financieros, la irrupción de los nuevos entrantes y la propuesta de valor de Internet que en algunos casos es de «más por menos».

Palabras clave: comportamiento del consumidor, sistema bancario, marketing, Internet, innovación financiera.

Clasificación JEL: L86.



COLABORACIONES

1. Objetivo de la investigación y su soporte en la literatura de marketing

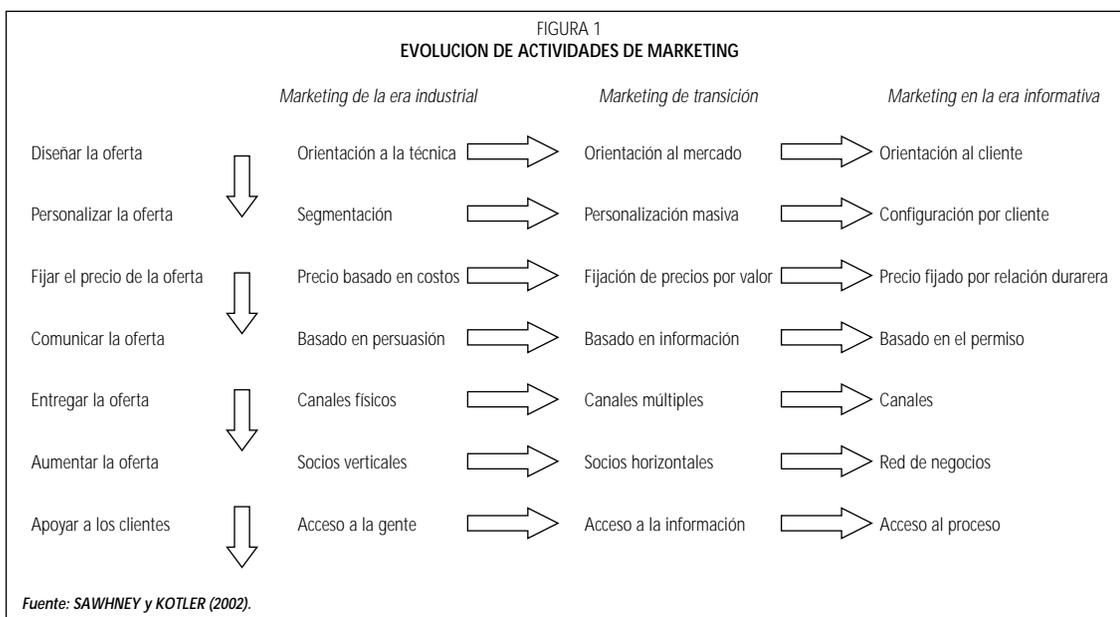
De acuerdo con Kotler, Jain y Maesincee (2002) y Sawhney y Kotler (2002), es previsible que la creciente disponibilidad de información por parte de los consumidores desplace el poder desde los vendedores hacia los compradores. El cambio será de tal magnitud que exigirá redefinir la metáfora del marketing. El cazador deberá convertirse en un horticultor que cultiva sus relaciones con clientes informados y otros operadores. Como consecuencia, las actividades de marketing

deberán evolucionar acompañando a este cambio. No obstante, la evolución no se dará en un solo paso, sino que se producirá de forma paulatina, existiendo una fase de transición entre las actividades comerciales de la era industrial (era de asimetría informativa) y las de la era de la información (era de democracia informativa).

Este proceso se dará en todas las actuaciones que crean valor. Así, en la fase de diseño de la oferta, las empresas deberán avanzar desde el desarrollo interno de productos para después testarlos con sus clientes (marketing de la era industrial, MI), pasando por el diseño secuencial de productos una vez realizada la investigación del cliente (marketing de transición, MT) hasta llegar a la promoción de la participación del cliente en el diseño de sus productos y servicios (marketing de la era de la información, MInf); en la fase de personalización

* Profesor Titular de Comercialización e Investigación de Mercados. Departamento de Economía Financiera II. Universidad del País Vasco.

** Profesora Titular de Economía Aplicada. Departamento de Economía Aplicada V. Universidad del País Vasco.



de la oferta, deberán avanzar desde la creación de ofertas promedio a los segmentos de consumidores (MI), pasando por el diseño de ofertas personalizadas para cada cliente (MT), hasta dejar que sean los clientes los que personalicen sus propias ofertas (MInf); en la fase de fijación de precio los criterios de costo (MI) y valor creado para el cliente (MT) deberán dejar paso a la renta de por vida que genera el cliente (MInf); en la fase de comunicación de la oferta, la publicidad y la promoción de ventas (MI) deberán dar paso a la creación de las condiciones para que sea fácil para el cliente comunicarse con la empresa por teléfono, fax o correo electrónico (MT) y por último, a dejar a los clientes decidir cuando y como quieren entrar en contacto (MInf); en la fase de entrega de la oferta, deberán avanzar desde no ofertar sus productos por Internet (MI), pasando por considerar Internet como un canal independiente (MT) a integrar Internet en su oferta multicanal (MInf); en la fase de aumento de la oferta las empresas deberán evolucionar desde vender los productos que puedan fabricar directamente (MI), pasando por vender otros productos que permitan captar más participación en el gasto del consumidor (MT), hasta proporcionar soluciones integrales al cliente contando con una red de socios y aliados que deberán centrarse en gestionar (MInf) y por último, en la fase de apoyo al cliente, si los clientes contactan con la empresa a través de Internet deberán poder acceder, no solo a una base

de datos sobre productos y dudas más frecuentes (MI), sino a personal de apoyo de forma directa o mediante correo electrónico (MT) y yendo más allá a los propios sistemas para procesamiento de órdenes y apoyo al cliente de forma directa, antes de solicitar apoyo en persona (MInf).

Pero no solo el proceso deberá cambiar; también deberán hacerlo las hipótesis de base de lo que debe hacer el marketing y la manera en la que debe abordarse su organización. En lo que a las hipótesis de partida se refiere, los conceptos clave de la empresa deberán centrarse en el diseño de los negocios impulsados por las ideas y los procesos mediante los que se mantiene el ajuste entre los clientes de la empresa, las ofertas, los canales y los complementadores (MInf). Conceptos como las 3C (clientes, compañía, competencia), las 4P y SOP (segmentación, orientación y posicionamiento) son más propios del marketing de la era industrial. En cuanto a la política de beneficios, estos deberán optimizarse a través de las relaciones de por vida con el cliente (MInf) y no a partir de las cuentas de clientes (MT) y menos aún de los productos (MI). Por último, las empresas deberán estar convencidas de que si los clientes estuviesen totalmente informados aumentaría su beneficio.

En lo que a la organización de marketing se refiere, el papel del marketing será facilitar todos los procesos de la compañía de cara al cliente



COLABORACIONES

(MInf) y no la labor de intermediario entre los clientes y la compañía (MT) y menos aún en promover las ofertas de la empresa en el mercado (MI); los clientes prioritarios deberán ser atendidos por equipos de cuentas multifuncionales (MInf); toda decisión estratégica sobre tecnología informática deberá ser responsabilidad conjunta de los máximos responsables de marketing, informática, finanzas, organización y dirección general (MInf); y, por último, los costes y beneficios deberán contabilizarse por cliente (MInf).

La evolución que se plantea es de tal magnitud que consideramos necesaria una profunda reflexión soportada en el contraste empírico. En particular consideramos oportuno plantearse las siguientes cuestiones:

—¿Se está produciendo en la práctica la hipótesis básica; el desplazamiento de poder del vendedor al comprador? ¿Este desplazamiento está siendo lo suficientemente significativo como para exigir un cambio tan profundo en las actividades de marketing como el que plantean los autores citados?

—¿Estamos asistiendo realmente a esta evolución de las actividades de marketing de las empresas?

—¿En qué era se encuentra el marketing que están aplicando en la práctica las empresas?

—¿En qué etapas del proceso de marketing de creación de valor estamos más cerca/lejos de la era de la información?

—¿Qué relación existe entre el marketing de la era informativa y los resultados comerciales y financieros?

Se abre, por tanto, una vía de investigación de amplio alcance. Como punto de partida, abordaremos una primera fase que nos permitirá responder a la doble cuestión planteada, en primer lugar: *contraste y medición cualitativa del desplazamiento del poder hacia el consumidor*. En segundo lugar, nos centraremos en un solo sector. El sector elegido es el *sector bancario*. Se trata de un sector maduro y fuertemente competitivo que está sufriendo profundas transformaciones en los últimos años y que, en principio, es especialmente sensible al cambio que analizamos ya que, en general, los productos financieros son muy susceptibles de distribución electrónica por dos moti-

vos. Por una parte, porque los elementos de decisión para la compra de un producto financiero se pueden suministrar de forma electrónica (cosa que sucede con los bienes físicos). Por otra, porque se pueden «entregar» a través de Internet, de forma electrónica ya que los productos financieros son por lo general puras anotaciones en cuenta en un sistema de cobros y pagos. No es necesario el movimiento físico más que en circunstancias concretas (movimientos de efectivo, firma de una escritura).

2. Método de investigación

2.1. Justificación del paradigma de investigación

Dos de los enfoques fundamentales para construir y validar una teoría son el deductivismo y el inductivismo. El enfoque deductivo representa el paradigma positivista y el enfoque inductivo el paradigma fenomenológico, el cual puede ser a su vez desagregado entre teoría crítica, constructivismo y realismo (Easterby-Smith *et al.*, 1991; Guba and Lincoln, 1994; Perry, 1998). El objetivo de esta investigación es recopilar evidencia de prácticas de traslación de poder al consumidor y explorar realidades emergentes, vinculadas fundamentalmente al impacto de las nuevas tecnologías de la información. Se centra, por tanto, en el estudio de un fenómeno contemporáneo y pre-paradigmático. No existe consenso en relación a lo que constituyen o no principios aceptados y no se han establecido «constructos» hasta la fecha. Todo esto hace difícil, sino imposible, comenzar con una teoría o un conjunto de hipótesis como en el deductivismo. Sin embargo, el inductivismo (como realismo), no sufre de las limitaciones del relativismo: hay una realidad externa que puede ser entendida recopilando fenómenos observables y no observables. Los resultados finales son evaluados en base a, por ejemplo, la certeza y la validez (Berg, 1998, Perry, 1998). No obstante, es importante entender que la posición de realismo es relativa ya que el deductivismo incluye deducciones basadas en conocimientos anteriores (Perry, 1998). En particular, las observaciones realizadas por uno de los autores durante la expe-



COLABORACIONES

riencia desarrollada en una empresa multinacional de consultoría en las áreas de banca, estrategia y marketing y la experiencia directa en gestión adquirida asumiendo la dirección del área de marketing de una entidad financiera y, por último, los conocimientos adquiridos en investigaciones anteriores.

Esta investigación, por tanto, se moverá de una inducción exploratoria a una más confirmatoria inducción-deducción. La teoría construida aquí será, por tanto, una continua combinación entre inducción y deducción, debido a la utilización de los conocimientos previos para analizar los casos y recoger los datos.

2.2. *Justificación del método de investigación del caso*

Para probar que las cuestiones que se plantean en la investigación el método del caso constituye la estrategia más acertada. El método del caso es consistente con Eisenhardt (1989), Stoecker (1991), Yin (1994), Neuman (1997), Punch (1998) y Perry (1998) entre otros. La translación del poder al consumidor impulsada básicamente por las nuevas tecnologías es un fenómeno contemporáneo, paradigmático y en marcha y por tanto debe ser investigado en su pleno contexto en la vida real. Esto permite poca prospección para simplificar cuestiones excluyendo algunas variables mientras se controlan y manipulan otras (Lindgreen, 2001). En contraposición el método de investigación del caso facilita la exploración de complejos procesos sociales (Eisenhardt, 1989) adoptando una perspectiva holística de los sucesos de la vida real con sus características de riqueza potencial y plenitud de significado intactas (Stoecker, 1991) e investigando el «cómo» y el «porqué» (Yin, 1994). El objetivo es la profundidad más que la amplitud. El método no necesita preseleccionar las variables tipo de contexto que deben ser incluidas en la investigación. En lugar de eso, el investigador observa las variables contextuales que inciden en el comportamiento a lo largo del tiempo (Neuman, 1997; Punch, 1998; Yin, 1994).

Debe prestarse especial cuidado al seleccionar el caso a estudiar. El objetivo es comprender y

construir evidencia de las prácticas contemporáneas que están facilitando la translación del poder al consumidor. Por eso el estudio incluye prácticas desarrolladas por diferentes actores: estudio multicaso. El estudio se centra en los casos de los bancos y no bancos que están apostando por las nuevas formas de hacer banca, liderando un camino que el resto de las entidades deberán seguir para atender a las demandas de unos consumidores con mayores expectativas.

Muchos investigadores han considerado el estudio de casos como una forma limitada de investigación. La principal reserva ha sido la cuestión de la validez cuando se obtienen conclusiones de un pequeño número de casos. Sin embargo, los estudios de casos son generalizables a proposiciones teóricas y no a poblaciones y por tanto el método del caso ayuda a desarrollar teorías (Neuman, 1997; Yin, 1994).

2.3. *Desarrollo metodológico*

Considerando, por tanto, como núcleo de la investigación el método del caso, hemos utilizado el siguiente proceso metodológico:

1. Revisión de la literatura.
2. Recopilación y análisis de fuentes de información secundarias (artículos en revistas científicas, informes de consultoras e investigaciones de mercado).
3. Visita a los sitios en Internet de bancos, cajas y nuevos entrantes.
4. Veintiuno entrevistas en profundidad con Directivos de nueve bancos y cajas, identificados como casos de referencia.

Cada caso se ha seleccionado en base al análisis documental preliminar. Además, en cada entidad analizada se ha elegido deliberadamente un área limitada de investigación buscando la profundidad más que la amplitud. Con carácter previo a la visita, se ha preparado un protocolo para cada caso estudiado (Yin, 1994). Se han utilizado cuestionarios abiertos para entrevistar a varios directivos dentro de cada entidad, incluyendo altos directivos y personas de menor nivel como directores de oficina, con lo que ha sido posible contrastar las manifestaciones y diferenciar las declaraciones de intenciones de las realidades.



COLABORACIONES

Las entrevistas han tenido una duración media de dos horas, volviendo en ocasiones a hablar con los entrevistados para aclarar puntos oscuros y solicitar nueva información.

Nos planteábamos: *¿Se está produciendo en la práctica la hipótesis básica; el desplazamiento de poder del vendedor al comprador? ¿Cuáles son los factores explicativos clave del proceso? ¿Este desplazamiento está siendo lo suficientemente significativo como para exigir un cambio tan profundo en las actividades de marketing?*

En el desarrollo de la investigación hemos identificado el conjunto de realidades emergentes que exponemos a continuación, a partir de las cuales hemos construido un modelo, con cinco impulsores clave, a través de los que se está trasladando poder desde los bancos hacia sus clientes. Nos centramos a continuación en los factores clave del desplazamiento y los casos que los soportan.

3. Nuevas formas de interactividad que otorgan mayores cotas de poder al consumidor

El concepto de «interactividad» está vinculado a atributos de Internet como: la posibilidad de crear comunidades de usuarios que intercambien entre sí información, opinión e incluso ofertas; la posibilidad de que el cliente pueda seleccionar, agrupar, procesar o analizar información ágilmente de forma diferencial a como pudiera hacerlo en papel; o a la capacidad de ejecutar transacciones de forma segura y cómoda y la posibilidad de intercambiar información con carácter previo. La interactividad permite acceder a más consumidores a servicios customizados. Es la «democracia de los productos» (Hanson, 2000). Además, la interactividad puede producirse a cualquier hora desde casa o desde el trabajo sin necesidad de viajar, aparcar o guardar cola (Kotler, Jain y Maesincee, 2002).

Ejemplos de interactividad son las comunidades virtuales de ocio o *chats* (Armstrong y Hanson, 1996, V. Kozinets, 1999), así como en el campo empresarial, las lonjas electrónicas o los *market-places* centrados en el *business to business* (Kaplan y Sawhney, 2000, Wise y Morrison, 2000,

Timmers, 2000, Cunningham, 2001). Los foros de bolsa constituyen el caso más paradigmático. Están constituidos fundamentalmente por inversores de corto plazo con más o menos conocimientos que intercambian rumores, consejos de entrada o salida en los valores, recomendaciones fiscales, fórmulas para calcular el precio futuro de una empresa, etc. Mantienen un lenguaje propio. Su jerga no es del todo comprensible para los internautas ajenos al mundillo, pues se inventan términos como los de «zeltianos» o «celtíberos» para definir a los inversores en Zeltia o los de «trulys» para las acciones de Terra-Lycos. El seguimiento de los flujos de comunicación en estos ámbitos y su impacto en la persuasión constituyen todavía un territorio virgen (Iacobucci, 2002).

En lo que se refiere a la interacción entre las entidades bancarias y el cliente, los *brokers online* son un ejemplo de un servicio claramente interactivo, donde la facilidad de comprar y vender en tiempo real, y por lo tanto de forma interactiva, no sólo ha sido muy valorada por el cliente, sino que incluso podemos decir que ha contribuido a crear un nuevo mercado (Marquez Dorsch, 2000). Algunas entidades tradicionales están realizando un importante esfuerzo para desarrollar la interactividad de su propuesta. Así, recientemente (marzo 2002) BBVA ha lanzado un sistema interactivo de asistencia al cliente. Permite contactar vía *chat*, audio y/o video con un agente de BBVA sin necesidad de desconectarse de Internet. El agente de BBVA tiene acceso compartido a la páginas de la web donde se encuentre el cliente.

Las alertas o avisos que reciben los consumidores vía *web*, *e-mail* o por mensajes cortos de móviles sobre sus cuentas (pago de la nómina, recibos domiciliados, renovación de depósitos,...), fondos o compra-venta de acciones a un determinado precio (incorporadas, por ejemplo, por Uno-e en octubre de 2001), forman también parte de esta interactividad que refuerza el poder del cliente.

4. Intensificación y cambio cualitativo del proceso de innovación financiera

El ciberespacio está creando una nueva forma de hacer banca. Estas nuevas formas de hacer de las entidades bancarias pioneras, están generando



COLABORACIONES

a su vez nuevas expectativas en los consumidores bancarios. Estas entidades bancarias no se están limitando a dar respuesta a las demandas latentes de los consumidores (marketing reactivo) sino que están yendo más allá tratando de anticipar necesidades futuras (marketing de prevención) o incluso creando necesidades (marketing formador de la necesidad). Sirvan como ejemplo, los lanzamientos por parte de *Bankinter* de las subastas de depósitos, hipotecas o planes de pensiones online o de la posibilidad de ver la posición bancaria integrada en todos los bancos del cliente, que van más allá del marketing puramente reactivo.

El «*subastador de depósitos*» (lanzado en enero de 2001) fue el primer producto financiero diseñado exclusivamente para Internet. Mediante el «subastador» el cliente fija el precio al que está dispuesto a contratar en base a la información que tiene de subastas anteriores y a la información online que le proporciona *Bankinter* (cinco mejores y peores pujas y tipo máximo de corte). El cliente puede ir ajustando su tipo a lo largo de la subasta. Al final de la misma conoce si el depósito le ha sido o no adjudicado al tipo solicitado y por qué importe. *Bankinter* incluye la posibilidad, para los no clientes de acudir a las denominadas «*Subastas Juego*», en la que es el cliente el que decide en última instancia si contrata el depósito adjudicado, teniendo un plazo de cinco días para abrir una e-cuenta y realizar la transferencia. El «subastador hipotecario» permite al cliente fijar el precio al que estaría dispuesto a contratar/trasladar su hipoteca. Mediante el «subastador de planes pensiones» (incorporado en noviembre de 2001) el consumidor indica el importe de la comisión por la cual estaría dispuesto a traspasar su plan de pensiones a *Bankinter*. En todos los casos, la fijación del precio es revertida. Tradicionalmente las actividades de comercialización han sido iniciadas por los agentes del mercado. Aquí, la lógica se invierte (Kotler, Jain y Maesincee 2002, Sawhney y Kotler 2002, Ohmae, 2000).

El «agregador financiero», fue lanzado en febrero de 2001, con un único producto agregable: las cuentas corrientes. Los usuarios, en esta primera versión, tenían acceso a sus propios extractos de un total de nueve bancos y cajas, elegidos entre los de mayor cuota de mercado en

España (*BBVA, Caja Madrid, Bankinter, Banco de Santander, BCH, Banco Popular, Uno-e banco Popular-e y Patagón*) a los que se han ido uniendo progresivamente otras entidades financieras. Posteriormente, se han ido ampliando, además, la gama de productos y la de transacciones operativas y ha salido a la luz una versión específica para el segmento de empresas. El «agregador» constituye una importante propuesta de valor para el cliente, vinculada a la esencia de la capacidad de añadir valor de Internet.

En diciembre de 2000 *Bankinter* lanzó una página en la que integraba sus servicios destinados al mundo de la empresa. *E-bankinter* empresas pretende ser una solución global para la empresa en Internet. Además de incluir todas las soluciones electrónicas de *Bankinter* para la gestión de cobros y pagos y necesidades de tesorería incorpora la posibilidad de que la empresa cree una Intranet de forma automática mediante la descarga de un software. Adicionalmente, incluye un servicio para optimizar los procesos de aprovisionamiento mediante la creación de un centro virtual de compras (*e-procurement*) que reúne a una empresa y sus proveedores. La conexión interactiva en tiempo real reduce la carga administrativa y el ciclo de compra y se consiguen mejores precios y mayor calidad de servicio. En el futuro *Bankinter* pretende lanzar comunidades de compra en las que participen múltiples compradores y una amplia gama de proveedores, con lo que las empresas pequeñas podrán beneficiarse de los precios de las grandes y los proveedores podrán acceder a amplios mercados sin necesidad de una infraestructura comercial física. Iniciativas similares se han desarrollado en las principales entidades tradicionales.

Bankinter constituye la alternativa más agresiva de la banca española y europea (Merryll Lynch, 2000) (Cuadro 1). Es el único caso de plena internetización de una entidad bancaria. Este banco, ha transformado su arquitectura de negocio para convertirse en un banco internetizado. Desde enero de 2000, fecha de lanzamiento de «*e-Bankinter.com*» está transformando su manera de hacer banca de acuerdo con los valores imperantes en la nueva economía. Produce y distribuye en Internet. La red de oficinas sólo realiza



COLABORACIONES

CUADRO 1 EVOLUCION DE BANKINTER			
	dic-99	dic-00	dic-01
Clientes en Internet	96.873	280.151	376.750
% de Transacciones en Internet s/ total banco.....	15,12	30,56	42,76
% de Transacciones por broker e-bankinter s/ total compraventa de valores Banco	35	81	84
Porcentaje de clientes nuevos captados por Internet.....	N.D.	N.D.	48
— Porcentaje por e-bankinter.com	N.D.	N.D.	20
— Porcentaje derivado de acuerdos con portales y otras Alianzas en Internet.....	N.D.	N.D.	28
Cuota de mercado s/ total banca en Inversión Crediticia.....	4,03	4,77	4,65
Cuota de mercado s/ total banca en Acreedores+Empréstitos	3,78	4,1	4,31
Cuota de mercado s/ total banca en Fondos de Inversión.....	4,6	4,3	4,5
Productos por cliente.....	5,3	5,7	5,8

Fuente: Elaboración propia en base a memorias anuales 2000 y 2001 de Bankinter.

el 36 por 100 de las operaciones (utiliza Internet como soporte). El resto de las transacciones se realizan por canales electrónicos: Internet (38 por 100), Banca Telefónica (15 por 100), Banca Interactiva (11 por 100; conexión directa a los sistemas del Banco a través del PC). El banco calcula que su cuota de mercado en banca virtual es del 25 por 100 (diez veces superior a su cuota en el mercado tradicional), ya que solo el 4 por 100 de las transacciones bancarias totales se realizan a través de Internet.

El caso más paradigmático se da en un producto que está teniendo un especial éxito en Internet, como es la compra-venta de acciones. En este capítulo un 84 por 100 de las operaciones de *Bankinter* se realizan a través de Internet. Su cuota de mercado (medida en porcentaje sobre el total de órdenes del mercado continuo) es del 5,5 por 100. Hace solo dos años era del 1,6 por 100 (cuota similar a la que le corresponde de acuerdo con su implantación física). Como afirma su Presidente Juan Arena: «tardamos 35 años en conseguir ese 1,6 por 100 y en solo dos años hemos incrementado nuestra cuota hasta el 5,5 por 100». Esta cuota correspondería a 1550 oficinas. *Bankinter* sólo tiene 282. Una importante consideración adicional es que Internet se ha convertido en la principal vía de captación de clientes del banco. El 48 por 100 proceden de Internet (20 por 100 de «e-bankinter.com» y 28 por 100 de acuerdos con portales y otras alianzas en Internet); el 36 por 100 de la red de oficinas; el 9 por 100 de la red de

agentes; el 5 por 100 de la banca virtual (asociación del banco con grandes empresas, organismos públicos, colegios profesionales, etc.); 1 por 100 de la banca telefónica y el 1 por 100 restante queda sin asignar.

Otra de las maneras en las que los bancos y cajas están facilitando que sean los propios clientes quienes personalicen sus propias ofertas (Hanson, 2000, Roggers y Peppers, 1993) es la puesta a disposición del inversor de sistemas que recomiendan productos financieros (sean o no de la entidad) en función de la situación fiscal del inversor, o que asesoran en productos de seguros. Un ejemplo es el servicio de *Bankinter* «cómo invertir». Se trata de una herramienta que el Banco pone a disposición de los inversores, sean o no clientes, para que puedan enfocar sus inversiones de forma ajustada a sus necesidades y expectativas. El servicio va especialmente dirigido a clientes con carteras de inversión complejas y con derivaciones fiscales, es decir, con un tipo impositivo superior al 30 por 100. Está diseñado para ser una réplica *on-line* del que ofrecen los gestores de patrimonios. Permite comparar productos, elegir el perfil de riesgo por productos y por zonas geográficas e incorpora simuladores de rentabilidad financiero fiscal real y esperada en función de cambios en la cartera. Incluye propuestas de inversión, recomendaciones de productos sean o no comercializados por *Bankinter*, y la posibilidad de tener una visión global de su cartera agregando sus posiciones en otras entidades.

En esta misma línea, *Uno-e* cuenta con un servicio de asesoramiento fiscal *on-line*. El servicio «*Caixa Personal*» constituye otra referencia singular de personalización. El cliente puede personalizar el sitio de la caja seleccionando los contenidos que le interesan, cambiando el orden e incluso los colores y el tipo de letra. Además, puede indicar las alertas informativas que desea recibir.

5. La propuesta de valor de los supermercados financieros

La propuesta de valor de los supermercados financieros está en el compromiso con sus clientes de ofrecer el mejor surtido de productos del mercado independientemente de quién los pro-



COLABORACIONES

duzca. Adoptan una posición de distribuidor. Su propuesta de valor para el cliente es más completa. Trabajan, sin embargo, con márgenes muy estrechos al provenir sus ingresos de la cesión de comisiones por parte de terceros.

Uno-e (67 por 100 BBVA Financia y 33 por 100 Terra-Lycos), ha adoptado esta opción aunque no en su grado más puro. Sigue primando la comercialización de sus propios productos. *Patagón* (SCH), en el caso concreto de los Fondos de Inversión, adopta también este enfoque. En la práctica, en ambos casos la distribución se centra en los Fondos de Inversión y en menor medida Planes de Pensiones, aunque *Uno-e* tiene una mayor vocación declarada de supermercado. Ha incorporado un buscador hipotecario que permite comparar las mejores ofertas del mercado virtual, aunque al menos de momento, no llega hasta la contratación de los productos.

La evolución de *Uno-e* es uno de los indicadores del cambio. La progresión en la captación de clientes y saldos gestionados, de acuerdo con los datos facilitados por la entidad, es muy significativa. De hecho, afirma haber captado 63.000 nuevos clientes en el año 2001, cifra extraordinariamente alta si la comparamos, a título ilustrativo, con los 77.000 consumidores antes mencionados que abandonan una entidad para abrirse a otra. Aunque las cifras no son tan espectaculares como las del banco *ING* al que luego nos referiremos, hay que tener en cuenta que *Uno-e* se ha situado en una línea de precios menos agresiva.

Por otra parte, la vinculación, medida en términos de productos por cliente, también es creciente. A diferencia del *ING*, la propuesta de valor de *Uno-e* es de «rentabilidad y servicios». Busca ser un banquero preferente del cliente y para ello oferta, no solo productos de pasivo, sino también productos de activo, como préstamos hipotecarios que se compromete a resolver en tres horas. Dentro de esta línea estratégica, recientemente (mayo de 2002) BBVA ha fusionado la actividad de este banco con la de su filial especializada en préstamos al consumo derivados del canal prescriptor y tarjetas de crédito, Financia. De esta forma *Uno-e* deja de ser un banco especializado solamente en la captación de recursos.

CUADRO 2 EVOLUCION DE UNO-E (Banco Virtual que opera desde marzo del 2000)						
	dic-00	mar-01	jun-01	sep-01	dic-01	mar-02
Clientes totales.....	52.000	80.000	100.000	110.000	115.000	130.000
Clientes activos	33.000	61.000	80.000	88.000	95.000	110.000
Saldos Gestionados (€MM).....	157	358	542	640	703	918
Productos por cuenta	1,35	Nd	1,84	2,14	2,25	2,53
Coste de adquisición de cliente €.....	200	130	Nd	Nd	Nd	Nd

Fuente: Elaboración propia en base a datos aportados por Uno-e.

La propuesta de valor de *Uno-e*, parece estar siendo muy bien aceptada por los consumidores. Es cierto que para ello *Uno-e* ha tenido que aumentar su presencia física con cuatro delegaciones comerciales en Madrid, Barcelona, Valencia y Sevilla (que cuentan con más de 40 comerciales) y que solo el 36 por 100 de las altas de clientes se cierran a través de Internet (52 por 100 a través del teléfono y 12 por 100 a través de los comerciales). Sin embargo, la entidad afirma que una vez cerrado el proceso de alta, Internet es el canal preferido, fundamentalmente en la compra-venta de valores (el 65 por 100 acceden al menos una vez al mes a la página web del banco). En cualquier caso, lo relevante no es la vía de captación y relación, sino que el consumidor alcanza nuevas cotas de poder con ofertas como las de *Uno-e* (Cuadro 2).

6. La irrupción de los nuevos entrantes

Tres son los tipos de nuevos entrantes en el crecientemente competitivo mercado bancario: los «bancos virtuales», los «*brokers on-line*» y los «intermediarios centrados en el cliente».

6.1. Los bancos virtuales

Internet ofrece la posibilidad de alcanzar cuotas de mercado significativas partiendo de cero y sin grandes inversiones en activos (Bradley y Nolan, 1998, Hagell y Armstron, 1997, Hagell y Singer, 1999, Hanson, 2000). Esta nueva situación ofrece la posibilidad a los bancos tradicionales (y también a terceros) de irrumpir en mercados en los que no están presentes. El caso más paradigmático en España es el de *ING* (dejamos



COLABORACIONES

al margen los mencionados *Uno-e* y *Patagón*, que nacieron de la mano de BBVA y SCH). *ING* fue el banco pionero, con la ventaja de impacto que ello supone. Creó notoriedad para su marca («*el banco naranja*») con un coste inferior al que tendrán que soportar los bancos seguidores (como por ejemplo, *Evolve bank*). Su propuesta de valor es clara. Actúa como un banco especialista en canal y también especialista en producto. Ofrece cuentas con liquidez (pero sin domiciliaciones), depósitos a plazo y fondos de inversión con condiciones (precios y comisiones) sensiblemente mejores a las de los bancos tradicionales. Su publicidad siempre sobre soporte de color naranja hace planteamientos cuantitativos al cliente del tipo de los siguientes: ¿sabes cuánto dinero puedes estar dejando de ganar? ¿te has planteado cuanto pueden afectar las comisiones a tu plan de pensiones?

El caso de *ING* parece confirmar la «ley de singularidad» (Al Ries y Laura Ries, 2000), de acuerdo con la cual la primera empresa en irrumpir en una categoría en Internet (banca virtual en España) se apropiará de la categoría adoptando el resto de las firmas un papel secundario. A finales de 2001 (en dos años y medio de funcionamiento) *ING* había alcanzado cerca de 400.000 clientes y depósitos por más de 3.600 millones de euros., lo que supone una cuota sobre los débitos a clientes del sistema que se acerca al 1 por 100 y que le sitúa entre los 10 mayores bancos que operan en España y con una cuota de mercado superior a Bancos que llevan mucho tiempo establecidos (*Banco de Castilla, Banco Mapfre, Solbank, Banco de Galicia, Citibank, BNP, Privanza, Banco Gallego, Banco de Vasconia, etcétera*). Además, gana cuota de mercado a ritmos crecientes. Esta situación no parecía previsible tratándose de un banco desconocido en España y con un consumidor tan poco susceptible al cambio. Como banco especialista, su posicionamiento es de segundo banco del cliente. Como primer banco del cliente, *ING* presenta las debilidades derivadas de su no presencia física.

Evolve Bank del grupo *Lloyds TSB* ha sido el segundo banco en irrumpir en el mercado hasta la fecha. Su propuesta de valor trató de ser más amplia que la de *ING* incorporando una tarjeta de

cajeros servired y abriendo la cuenta en Reino Unido con lo que no tiene retención fiscal (aunque, por supuesto, existe obligación de declarar esa renta con lo que es gravada a tipo marginal de la escala). Su apuesta no ha sido tan decidida y su impacto más limitado.

No obstante, la principal limitación de los bancos virtuales es su carencia de presencia física. Cada vez es más generalmente aceptada, la necesidad de complementar el canal virtual con alguna presencia física. De hecho, el propio *ING* ha abierto, recientemente, algunas oficinas físicas en las principales capitales. La debilidad de la estrategia de *ING* radica en la dificultad para garantizar el valor para el accionista. ¿Se obtendrá de forma sostenida rentabilidad sobre recursos propios superior al coste del capital? Los nuevos entrantes esperan que el valor en vida del cliente supere los costes de marketing y las pérdidas de las primeras compras. El valor en vida actual de un cliente bancario medio vinculado es de 1800 euros. Los costes de adquisición medios por cliente (publicidad y marketing directo) son del orden de las 200-250 euros. Si *ING* consigue obtener margen financiero de sus clientes, cruzarles otros productos y mantenerlos en el tiempo podrá crear valor para el accionista, pero esto constituye un difícil reto.

En primer lugar, porque en muchos casos el factor de captación ha sido el precio. Son consumidores que se están acercando al mejor postor y que no tiene ninguna barrera de salida. No han sido atraídos por el canal como factor diferenciador. De hecho, muchos de ellos ni siquiera han sido captados en Internet sino a través del teléfono o las oficinas recientemente abiertas. No obstante, también es cierto que tampoco el canal ha actuado como freno con la fuerza que lo hizo cuando, hace solo algunos años, se quiso introducir la banca telefónica.

En segundo lugar, porque están proliferando los competidores *on-line* algunos de ellos con la ventaja de estar vinculados a una gran marca tradicional (*Patagón, Uno-e, i-popular,...*). Por último, debido a que algunos productos (como los préstamos) son más difícilmente vendibles sólo por Internet, lo que puede dificultar que *ING* pueda aspirar a convertirse en el primer banco del



COLABORACIONES

cliente y en la actualidad, con márgenes tan estrechos en los diferentes productos, sólo se consigue captar el valor del cliente siendo un banquero integral.

Los datos de *Uno-e* nos pueden servir como contraste de cómo los bancos virtuales están paliando algunas de estas dificultades: reduciendo el coste de captación de clientes a 130 euros y aumentando la venta cruzada a 2,53 productos por cliente. Además, no hay que olvidar que el consumidor que se está acercando a Internet es de un perfil alto (FRS, 2001) con mayor potencial de generar valor en vida. En cualquier caso, estos bancos (fundamentalmente *ING*) están modificando las formas de hacer de los bancos tradicionales perdiendo dinero en la captación y apostando por el valor en vida del cliente. Esto otorga nuevas cotas de poder a los consumidores.

6.2. Los brokers on-line

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

Internet ha supuesto el salto definitivo al integrar gran cantidad de información en tiempo real, permitir los foros de intercambio de experiencias y la realización de compra-ventas *on-line* con mayor agilidad y un coste mucho más bajo. En la actualidad, los *brokers on-line* y bancos virtuales han cambiado sus elevadas tarifas en términos de tanto por mil, por pequeños importes fijos independientes del montante de la operación o por tarifas planas mensuales (caso de *Uno-e*). Aún así, sólo el 8 por 100 de las personas que invierten en bolsa lo hacen a través de la red (FRS 2001) aunque se espera que esta cifra se incremente de manera importante. Los *brokers on-line* tienen altas cuotas de mercado en países como

EEUU y en Alemania. Algunos de ellos han entrado recientemente en el mercado español apoyados en adquisiciones de agencias y sociedades de valores. Sin embargo, su desarrollo futuro no será fácil puesto que las entidades tradicionales (con mayor imagen de marca y potencial de venta cruzada) han puesto o están poniendo en marcha sus propios *brokers on-line*. En cualquier caso, es evidente que su sola irrupción está obligando a reaccionar a los actores tradicionales y generando nuevas cotas de poder para el consumidor.

6.3. La aparición de los mediadores centrados en el cliente

En general, en la era industrial los intermediarios debían lealtad a los proveedores. En la era de la información, dado que son los compradores los que inician e impulsan el proceso de intercambio, es lógico que operen para el consumidor y vean el proceso desde su óptica: «Los consumidores no piensan en términos de productos sino de las actividades que cumplen. Los productos son medios por los cuales estas actividades se realizan y se mantienen. No son fines en sí mismos» (Sawhney y Kotler, 2002).

Los grupos de actividades del cliente pueden caracterizarse según dos dimensiones: amplitud y densidad. La amplitud de actividades se refiere a la diversidad de acciones que constituyen un grupo específico de actividades de los clientes. Así por ejemplo la propiedad de una vivienda incluye un conjunto de actividades muy amplio que incorpora la compra, la financiación, el aseguramiento, el acondicionamiento, el mantenimiento, la reventa, las remodelaciones, el cambio de hipoteca, la reventa. Hasta la fecha todas estas actividades son cubiertas por muchos proveedores y productos. Surgen así las oportunidades de mediación horizontal, que están aprovechando los metamediarios.

La densidad de actividades se refiere al número y complejidad de los pasos en el proceso decisorio del consumidor. Así por ejemplo, el proceso de financiación de una vivienda es largo y complejo. Surgen así oportunidades de mediación vertical que están aprovechando los facilitadores. La aparición de estos nuevos intermediarios puede



COLABORACIONES

suponer un importante reto para las entidades bancarias, quienes pueden verse obligadas a participar en ellos, aunque dicha participación les sitúe a todos en similares condiciones de competencia. Esta tendencia, llevada a extremo, puede dejar a las entidades financieras en un segundo plano, banalizándolas frente al cliente.

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

6.3.1. *Los mediadores horizontales o metamediarios*

No hemos encontrado ejemplos significativos de mediadores horizontales en el sector bancario. No obstante, podrían desarrollarse en torno a acontecimientos importantes (bodas, nacimientos, vacaciones, educación de postgrado) o activos importantes (vivienda, coche, etc). Sí hemos identificado, sin embargo, algunos cambios en esta dirección. En primer lugar, los bancos comienzan a enlazar cada vez mejor sus financiaciones con procesos anteriores y posteriores. Así, están haciendo cada vez más operativos sus acuerdos con los prescriptores inmobiliarios o de consumo (vendedores de inmuebles, coches y bienes de consumo duradero en general) concediendo la financiación en pocos minutos en la sede de estos últimos. De esta forma el cliente resuelve la compra y la financiación conjuntamente. Además, los bancos están abriendo ventanas a través de la red a otras actividades que forman parte del mismo conjunto para el consumidor, participando en negocios virtuales dedicados a la compra-venta de viviendas o automóviles. Así por ejemplo, BBVA ha desarrollado el portal inmobiliario *Atrea* y el portal del mundo del motor *Azeler*.

6.3.2. *Los mediadores verticales o facilitadores*

Cuando los consumidores se plantean adquirir un producto financiero se enfrentan a una pesada carga. Necesitan buscar, evaluar, negociar, cerrar la transacción y administrar los datos relativos a la misma. Esto sucede sobre todo en las actividades más densas como la elección de una nueva entidad, la colocación de sus excedentes o la financiación a medio y largo plazo. Surge así una oportunidad de mercado para los facilitadores de búsquedas, de evaluación, de negociación y de transacción (Hartman, Sifón y Kador, 2000, Hanson, 2000). Como casos más significativos hemos encontrado los siguientes:

Los portales de información financiera. Inicialmente nacen, de la mano de portales o editoriales de prensa, para suministrar información de mercados, pero una vez consiguen suficiente nivel de audiencia pasan a facilitar la contratación en Bolsa a través de las entidades financieras que se presten a participar en sus páginas. Todo ello coloca la función de contratación como si de un producto no diferenciado se tratara, una «commodity», frente al suministro de información y asesoramiento generado por el propio portal. Por ejemplo, el portal financiero de Recoletos ofrece conexión con diferentes *brokers* (en la actualidad *Gaesco*, *Consors*, *Renta 4* y en *Oficina Directa de Banco Pastor*). El servicio proporciona un simulador de comisiones que permite comparar las tarifas aplicadas por cada uno de estos *brokers* para la inversión concreta que se pretende realizar. Incluye además ofertas promocionales de estos *brokers* (un programa de gestión de carteras, un ratón inalámbrico, un bonus de corretajes del 1 por 100, etcétera). Su acuerdo con *Techrules.com* le permite valores seleccionados como oportunidades de inversión en las principales bolsas mundiales. El portal de finanzas líder en España es *Invertia* (grupo Terra), que cuenta con 4.700.000 visitas al mes y más de 30 millones de páginas vistas(OJD). Este portal comercializa, en alianza con *Uno-e*, un paquete de productos financieros («Freequence»), diseñado para inversores activos en la Bolsa española, con condiciones muy ventajosas.

Pero este no es el único caso en el cual se obliga a las entidades a competir agresivamente



COLABORACIONES

por precio. En ocasiones las entidades se ven forzadas a participar en subastas donde el cliente se predispone a contratar en función exclusivamente del precio. Un caso de éxito en Estados Unidos, con presencia en España es el del *facilitador hipotecario E-loan* (Hartman, Sifón y Kador, 2000). *E-loan* nació en California como un *broker* de hipotecas que no utilizaba la red. En 1997 se transformó en una compañía de Internet. En la actualidad cuenta con una cuota del 25 por 100 del mercado *on-line* en Estados Unidos. Desembarcó en Europa en 1999. Desde entonces ha conseguido una cobertura paneuropea. En España, presta un servicio de gestión de préstamos hipotecarios, que su Consejero Delegado, Joaquín Monjé, explica de la siguiente manera: «*básicamente lo que hacemos es buscar la mejor hipoteca que existe en el mercado para el perfil económico de nuestro usuarios. En nuestra página web tenemos un formulario, bastante básico, que el cliente rellena y envía. En aproximadamente una hora, le llamamos y, ya por teléfono, le pedimos una serie de datos económicos que nos hacen falta para definir su perfil. A partir de ahí, en nuestra base de datos de productos, que hemos elaborado por los contactos con los bancos, buscamos cuáles son los que más se ajustan a ese perfil y en 20 minutos le enviamos un correo con las cinco mejores ofertas. Al final lo que hacemos es proporcionar al usuario rapidez y comodidad. En vez de tener que andar de banco en banco preguntando, nosotros ya buscamos los productos que le proporcionan las mejores condiciones*».

La propuesta de valor de *E-loan* se basa en la comodidad y agilidad («*elevamos las mejores ofertas a casa del cliente*»), precio («*los bancos entran en competencia*»), ausencia de costes para el cliente (es el banco que contrata el préstamo el que cede una comisión a *E-loan*) y servicio (*E-loan* cuenta con un «*call center*» que atiende las consultas del usuario a lo largo de la operación). *E-loan* no utiliza la publicidad. El carácter innovador y el interés para el consumidor de su servicio le han permitido darse a conocer a través de las relaciones públicas (artículos en prensa, participación en conferencias,...). Está desarrollando además una política de alianzas con portales afines.

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

Sus principales amenazas se centran, en primer lugar, en la estrechez de márgenes en el mercado hipotecario actual (varios bancos están ofertando en Internet diferenciales del 0,40 por 100), con lo que el margen de los Bancos para ceder comisiones a un facilitador es mínima; y en segundo término, en la proliferación de facilitadores que están surgiendo en Internet, algunos de ellos incorporados por los propios supermercados bancarios virtuales, comprometidos en dar a conocer las mejores ofertas del mercado a sus clientes.

7. Internet: en algunos procesos, «más por menos»

Los hábitos bancarios de los clientes particulares están cambiando en muy poco tiempo como no lo habían hecho en muchos años. La Figura 1 recoge algunos ejemplos de como la tecnología está cambiando la manera en la que los *consumidores bancarios particulares* están contratando sus productos y servicios bancarios ganando en agilidad, conveniencia, fiabilidad y coste. De acuerdo con los últimos datos disponibles (FRS 2001), el 4 por 100 de los particulares se manifiestan usuarios de Internet. Aunque la cifra es pequeña, el pasado año era de solo el 2,6 por 100. El crecimiento relativo es del 55 por 100. Estos consumidores son los de perfil más alto. Titulados superiores y medios (22,5 por 100) de clase social alta o media alta (12 por 100).

En lo que al *segmento de empresas* se refiere, es previsible que las pautas de compra-venta empresarial cambien aún más si cabe. Recogemos asimismo el Cuadro 3 algunos ejemplos de cómo están cambiando las pautas de comportamiento de las empresas en relación con las entidades bancarias. Del orden de un 25 por 100 de las empresas



COLABORACIONES

CUADRO 32
ALGUNOS PROCESOS EN LOS QUE INTERNET OFRECE «MAS POR MENOS» A LOS PARTICULARES

COMPRAS-VENTA DE ACCIONES	
ANTES	AHORA
<ul style="list-style-type: none"> • Localizar al Director de Oficina o especialista en valores. • Contactar física o telefónicamente. • Solicitar asesoramiento. • Esperar a que hable con sus servicios centrales especializados. • Volver a contactar. • Rellenar, firmar y entregar la orden o remitirla vía fax. • Volver a contactar con el director de la oficina para verificar si se ha realizado la orden y a que precio o pasar por la oficina a actualizar los movimientos de la libreta. • En ocasiones, transmitir insatisfacción al director de la oficina. El precio de compra ha sido más alto que el que era cuando se inició la operación. Las comisiones resultan elevadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visitar el sitio en la red del Banco o Broker on-line (También puede visitarse un portal especializado que compara las ofertas de distintos Bancos o Brokers on-line y acceder a los mismos a través del portal). • Ver Análisis del Mercado, comportamiento de otros mercados, análisis y recomendaciones. • Teclear en pantalla la orden de compra, una vez vistas las cotizaciones. • Ver la confirmación de la ejecución de la orden. • Recibir un cargo de comisiones sensiblemente inferior. Uno-e ofrece incluso una tarifa plana.
COLOCACION DE DINERO A PLAZO FIJO	
ANTES	AHORA
<ul style="list-style-type: none"> • Contactar física o telefónicamente con el Director de la Oficina. (A veces son las 11 h. y el director está tomando café, son las 12 H. y está atendiendo a un cliente, son las 15 H. y el director ha salido a comer). • Solicitar precio. • Si el precio no es satisfactorio recorrer otros Bancos solicitando precio. • Volver a negociar con el Director de la Oficina, aceptando, en ocasiones, un diferencial por tratarse del Banco de siempre. • Rellenar y firmar una orden de transferencia, solicitar un cheque o para evitar el cargo del importe del servicio trasladar el dinero en metálico. • Rellenar y firmar la orden de colocación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visitar el sitio en la red de los Bancos más agresivos o un portal que compare las diferentes ofertas, accediendo desde el portal al Banco elegido (No importa el día ni la hora). • Dar la orden de compra en el sitio del Banco elegido. • El traspaso de los fondos se realiza mediante la emisión de un recibo por parte del Banco elegido contra el Banco en cuya cuenta está disponible el dinero. • Posibilidad de acudir a una subasta en la que marcar el tipo de interés mínimo al que el consumidor está dispuesto a contratar el depósito. • Posibilidad de obtener una alta remuneración con total liquidez (sin fijar la fecha de reembolso).
CONSULTA DE LA POSICION BANCARIA A UNA FECHA	
ANTES	AHORA
<ul style="list-style-type: none"> • Contactar física o telefónicamente con cada Banco. • Reunir o anotar las posiciones de cada Banco. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conectar con un sitio web de un Banco. Ver en pantalla e imprimir si es necesario.
Fuente: <i>Elaboración propia.</i>	



COLABORACIONES

utilizan regularmente Internet en sus relaciones bancarias (puede verse, por ejemplo, la memoria anual 2001 de BBVA).

8. Conclusiones y líneas de investigación a desarrollar

La primera fase de la investigación nos permite concluir que efectivamente se está produciendo un proceso de desplazamiento del poder en el sector bancario desde las entidades hacia los consumidores. Aunque la velocidad del proceso no alcanza las previsiones de los más optimistas, la dirección es clara e inapelable.

Las innovaciones están generando nuevas expectativas en los segmentos de clientes más dispuestos al cambio, que se irán trasladando progresivamente a nuevas capas de consumidores bancarios. Bien es cierto que este aumento de exigencia del cliente no será ni drástico ni generalizado, puesto que el consumidor bancario ha demostrado no ser excesivamente exigente en sus planteamientos

y poco favorable al cambio de entidad. Según los estudios de mercado que cada año realiza FRS:

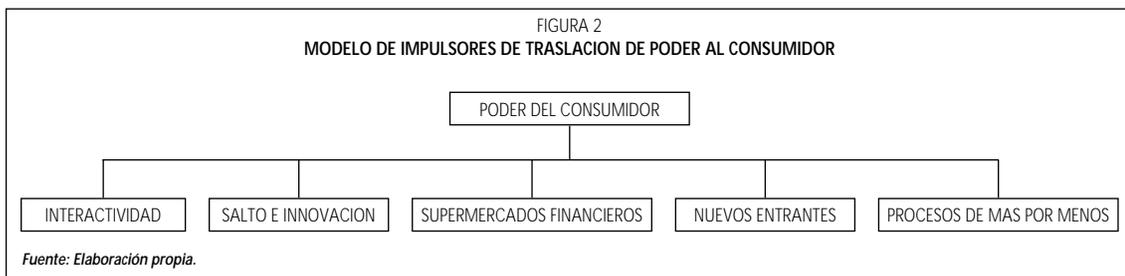
— Sólo del orden del 5 por 100 de los consumidores bancarios manifiestan claramente no ver cubiertas sus expectativas. (Un 10 por 100 de los clientes se muestran indiferentes. Cerca del 85 por 100 manifiestan estar satisfechos —60 por 100— o muy satisfechos —25 por 100—.)

— Dos tercios de los consumidores bancarios no han abandonado nunca a sus proveedores bancarios.

— De los que abandonan a un proveedor bancario sólo el 20 por 100 se abre a una nueva entidad (unas 77.000 familias). El resto o bien concentra operaciones, o bien simplemente abandona una entidad bancaria con la que mantenía una relación muy marginal, con lo que no se genera una necesidad bancaria adicional.

En cualquier caso, la propuesta de los bancos virtuales (o que al menos nacieron como virtuales para desarrollar posteriormente alguna presencia física), ha calado con más fuerza que todas las

CUADRO 4 ALGUNOS PROCESOS EN LOS QUE INTERNET OFRECE «MÁS POR MENOS» A LAS EMPRESAS	
PAPEL COMERCIAL (para el cobro de deudas de sus clientes)	
ANTES	AHORA
<ul style="list-style-type: none"> • Inicialmente, elaborar las letras de cambio o recibos físicos, listarlos y hacerlos llegar al Banco, en horario de oficina. Comprobar el abono efectivo, telefonando al Banco. Resolver las incidencias producidas por posibles errores en el marcaje por parte del Banco. • Posteriormente, envío físico de un disquete conteniendo los datos de los recibos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conexión directa entre el sistema informático de la empresa y el sitio del Banco en la red a cualquier hora. • Comprobación del abono en la cuenta a través del sitio en la red. • Inexistencia de movimientos físicos y errores de marcaje.
TRANSFERENCIAS AL EXTRANJERO	
ANTES	AHORA
<ul style="list-style-type: none"> • Redactar orden de transferencia en papel. • Remitir por correo o por fax. • Contrastar telefónicamente que se ha hecho la transferencia. • Resolver las posibles incidencias, errores, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conexión con el sitio del Banco en la red. Envío de la transferencia al exterior directamente desde la pantalla, fuera de horas de oficina. • Más difícil que se produzcan errores.
Fuente: <i>Elaboración propia.</i>	



COLABORACIONES

iniciativas anteriores de desplazar a los competidores tradicionales (banca extranjera y banca telefónica). Además su modelo de negocio es menos intensivo en costes lo que facilita su permanencia.

No obstante, lo relevante para nuestros objetivos no es la cuota de mercado que alcanzará la banca virtual o cuasi-virtual, sino como las formas de hacer de los bancos virtuales están otorgando más poder al consumidor, sea cliente de un banco virtual o de un banco tradicional que está transformando sus formas de hacer en respuesta a los nuevos competidores.

Las claves que a nuestro juicio permiten entender este proceso y que determinan el modelo de traslación de poder al consumidor son el surgimiento de nuevas formas de interactividad, la intensificación y cambio cualitativo del proceso de innovación financiera, la propuesta de valor de los supermercados financieros, la irrupción de los nuevos entrantes y la propuesta de valor de Internet que en algunos casos es de «más por menos».

Como ya se ha mencionado los recientes planteamientos de los autores citados inicialmente abren a nuestro juicio una importante línea de investigación. En particular, podrían abrirse

investigaciones relativas a cuestiones como: determinar en qué era se encuentra el marketing que practican las entidades; establecer la relación entre el tipo de marketing practicado y la cobertura de los objetivos de negocio de las entidades; y extender el análisis a otros sectores.

Bibliografía

1. ACHROL, R. S.; KOTLER, P. (1999): «Marketing in the Network Economy», *Journal of Marketing*, número 63, páginas 146-163.
2. ARMSTRON, A.; HAGEL, J. (1996): «The real value of on line communities». *Harvard Business Review*, Volumen 74, mayo-junio, páginas 134-141.
3. BARAJAS ALONSO, A. y VILLANUEVA VILLAR, M. (2001): «Escenario para la Banca en Internet». *Banca y Finanzas*, número 66, páginas 15-25.
4. BARRUTIA, J. M. y ECHEBARRIA, C. (2001): «Impacto de las nuevas tecnologías en las pautas de consumo de los clientes bancarios y en la propuesta de valor de las entidades». *Ekonomiaz*, número 48, páginas 364-395.
5. BERG, B. (1998): *Qualitative Research Methods of the Social Sciences*. Allyn & Bacon, Boston, 1998.
6. CUNNINGHAM, M. J. (2001): *How to build a profitable E-commerce strategy*, Cambridge MA: Perseus publishing.

7. EISENHARDT, K. M. (1989): «Building Theories from case study Research». *Academy of Management Review*, Volumen 14, número 4, páginas 532-550.
8. EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R. and LOWE, A. (1991): *Management Research: An introduction*. Sage. London.
9. EVANS, P. B.; WURSTER, T. S. (1997): Strategy and the new economics of Information». *Harvard Business Review*, 75, páginas 71-82.
10. FERNANDEZ de BILBAO ORTEGA, J. (2001): «El impacto de Internet en la industria de los servicios financieros» en *La sociedad de la información en el siglo XXI*. Federación de Cajas de Ahorros Vasco-Navarras, Vitoria-Gasteiz.
11. GUBA, E. G. and LINCOLN, Y. S. (1994): «Competing paradigms in qualitative research», in DENZI N. and LINCOLN Y. S. (1994): (Eds.), *Handbook on qualitative research*, Sage, Thousand Oaks, CA.
12. LINCOLN Y. S.; DENZI, N. (1994): (Eds.), *Handbook on qualitative research*, Sage, Thousand Oaks, CA.
13. GUITIÁN, M. y VARELA, F. (2000): *Sistemas financieros ante la globalización*. Editorial Pirámide, Madrid.
14. HAGEL, J.; ARMSTRON, A. G. (1997): *Net Gain*. Boston, M. A: Harvard Business School Press.
15. HAGEL, J.; SINGER, M. (1999): *Net Worth*. Boston, M. A: Harvard Business School Press.
16. HANSON, W. (2000): *Principles of Internet Marketing*. South Western, Thomson Learning, Ohio.
17. HARTMAN, A.; SIFONIS, J.; KADOR, J. (2000): «*Net Ready: Strategies for success in the E-economy*». MacGraw Hill, New York.
18. KAPLAN, S.; SAWHNEY, M. (2000): «E-hubs: The new B2B marketplaces». *Harvard Business Review*, 78, número 3, mayo-junio, páginas 71-82.
19. KOTLER, P. (1999): *El Marketing según Kotler*. Editorial Paidós, Barcelona.
20. KOTLER, P.; JAIN, D. C.; MASINCEE, S. (2002): *Marketing moves: A new apáginasroach to profits, growth and renewal*. Harvard Business School Press. Boston. Massachusetts.
21. LOCKE, C.; LEVINE, R.; SEARLS, D.; WEINBERGER, D. (2000): *The cluetrain manifiesto: the end of business as usual*. New York. NY: Perseus.
22. MARQUEZ DORSCH, J. (2000): «Internet y la actividad bancaria». *Papeles de Economía Española*, número 84-85, páginas 330-350.
23. MARCHAND, D. A.; DAVENPORT, T. H; DICKSON, T. (2000): *Mastering information management*, Financial Times, Prentice Hall. London.
24. MERRILL LYNCH (2000): *e-banking in Europe*. In-depth Report, 10 May 2000.
25. PERRY, C. (1998): «Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing». *European Journal of Marketing and New Zealand Journal of Business*. Volumen 32, números 9/10.
26. OHMAE, K. (2000): «The Godzilla companies in the new economy». *Strategy and business*, 137.
27. POTTRUCK, D. S. (2000): *Clicks and mortar. Passion driven growth in an Internet driven world*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
28. PRICE WATWERHOUSE-COOPERS (2000): *Cómo hacer negocios en Internet*. Ed. Cinco Días, Madrid.
29. QUINTAS, J. (2000): «Las Cajas de Ahorro frente al reto de Internet: La propuesta de Caja Madrid». Curso: *La Banca por Internet: El caso español*, dentro de los Cursos de Verano de El Escorial, 18 de Julio de 2000.
30. RIFKIN, J. (2000): *La era del acceso. La revolución de la nueva economía*. Editorial Paidós, Barcelona.
31. RODRIGO GIL, L.; URRESTARAZU IPARRAGUIRRE, G. y GUINEA ALDAMA M.V. (2001): «La incidencia de los canales electrónicos en las entidades financieras» en *La sociedad de la información en el siglo XXI*. Federación de Cajas de Ahorros Vasco-Navarras, Vitoria-Gasteiz.
32. RODRIGUEZ, I. (2000): *Marketing.com*. Editorial Pirámide/ESIC, Madrid.
33. YIN R. K. (1994): *Case Study Research.: Design and Methods*, 2ª edición, Sage, London.
34. SAWHNEY, M.; KOTLER, P. (2002): «El marketing en la era de la democracia informativa», en «*Marketing según Kellogg*», IACOBUCCI, D (coord.); Cap. 17, páginas 433-466. Ediciones Vergara, S.A. Buenos Aires.
35. SCHWARTZ, E. L. (1999): *Digital Darwinism*. Broadway Books. New York.
36. STOECKER, R. (1991): «Evaluating and Thinking the case study». *Sociological Review*. Volumen 39, páginas 88-112.
37. SULLIVAN, P. H. (2000): *Value Driven Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets Into Market Value*. New York. NY: John Wiley & Sons.
38. TIMMERS, P. (2000): *Electronic commerce: strategies and models for business to business trading*. Nueva York. Jhon Wiley and songs.
39. KOZINETS, R. (1999): «E-Tribalized Marketing?: The Strategic Implications of Virtual Communities of Consumption», *European Management Journal*, volumen 17, número 3, páginas 554-571.
40. WISE, R.; MORRISON, D. (2000): «Beyond the exchange. The future of B2B». *Harvard Business Review*, 78, número 6, páginas 86-96.
41. WORKMAN, J.; HOMBURG, C.; GRUNER, M. (1998): «Marketing Organization: an integrative framework of dimensions and determinants», *Journal of Marketing*, número 63, páginas 21-41.



COLABORACIONES

EL SECTOR EXTERIOR



A LA VENTA

COMERCIO MUNDIAL Y TENDENCIAS
DE POLÍTICA COMERCIAL

EL SECTOR EXTERIOR EN ESPAÑA

ESTRUCTURA SECTORIAL DEL COMERCIO EXTERIOR

ESTRUCTURA GEOGRÁFICA DEL SECTOR EXTERIOR

COMERCIO EXTERIOR POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS

LA POLÍTICA COMERCIAL ESPAÑOLA

APÉNDICE ESTADÍSTICO

Evolución histórica. Comercio exterior por sectores. Comercio exterior por áreas geográficas y países. Comercio exterior por comunidades autónomas. Turismo. Balanza de Pagos. Comercio internacional. Competitividad

Información y pedidos:

Ministerio de Economía. Paseo de la Castellana, 162-Vestíbulo
28071 Madrid - Teléf. 91 349 36 47

E-mail: venta.publicaciones@mineco.es

www.revistasICE.com