

## LA BANCA POR INTERNET COMO INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN EL SECTOR BANCARIO

Larrán Jorge, M.  
Muriel de los Reyes, M. J.  
Universidad de Cádiz

### RESUMEN

En el presente trabajo se analiza la puesta en marcha en nuestro país de una modalidad de negocio bancario con un soporte innovador, y relativamente reciente, como es Internet. Se trata, pues, de los bancos independientes, que operan principalmente a través de la red, creados por los tres grandes grupos bancarios nacionales en el año 2000, y de cómo éstos resuelven el dilema sobre la adquisición de las nuevas tecnologías de la información: desarrollo interno versus outsourcing.

**PALABRAS CLAVE:** Banca, Internet, Tecnología, Subcontratación.

### ABSTRACT

At this paper, we analyse the set up of an innovative and recent bank model, the Internet banking. We study as the three large Spanish banking groups founded their independent only Internet banks in the national market in 2000, and as they have resolved the problem of the acquisition of the new information technologies: home made versus outsourcing.

**KEYWORDS:** Bank, Internet, Technology, Outsourcing.

## 1. INTRODUCCIÓN

Desde la década de los años sesenta, y de forma ininterrumpida, la innovación ha estado presente en el negocio bancario. Tanto la innovación financiera como la innovación tecnológica han implicado una nueva conceptualización del negocio bancario tradicional.

La innovación financiera en el sector bancario se define como el proceso de adecuación de la oferta a la demanda de la clientela y de los mercados (Álvarez, 1993, p. 134), de forma que el cliente deja de estar en segundo plano, pasa a ser el centro de atención de la actividad bancaria, y por tanto, es preciso recoger sus necesidades y deseos, llegando a las segmentaciones necesarias, para que la oferta de productos y servicios sea la más adecuada para cada grupo de clientes. La innovación financiera, por tanto, puede surgir bien como respuesta a una demanda insatisfecha, o bien como una necesidad emanada de las propias entidades financieras para tratar de aprovechar situaciones de liderazgo o defenderse de estrategias agresivas fijadas por la competencia (Rodríguez, 1990, p. 157).

La innovación tecnológica en el sector bancario, dada la evolución de los mercados financieros, la creciente cultura financiera de los clientes y, por tanto, la mayor volatilidad de las relaciones, así como la reducción de los márgenes de intermediación, ha resultado ser clave no sólo para el éxito de las entidades financieras, sino incluso para su supervivencia. De hecho, muchas instituciones financieras de éxito han demostrado claramente como las nuevas tecnologías de la información constituyen poderosas armas competitivas empleadas para ampliar la cuota de mercado, mejorar el servicio a los clientes, reducir los costes operativos y crear nuevos productos y servicios (Gupta y Collins, 1997, p. 10).

Este tipo de innovación es la que va a ser objeto de análisis en el presente trabajo. Concretamente se va a tratar la puesta en marcha de bancos independientes que operan principalmente a través de la red, modalidad de negocio bancario surgida a partir de una innovación relativamente reciente como es Internet.

## **2. PRINCIPALES CONSECUENCIAS DE LAS INNOVACIONES TECNOLÓGICAS EN EL NEGOCIO BANCARIO**

Las innovaciones tecnológicas constituyen una de las principales causas de cambio y adaptación del sistema financiero, en las últimas décadas, al nuevo entorno competitivo, por lo que constituyen un elemento de cambio estructural y un factor estratégico clave.

Los avances continuos en las tecnologías de la información contribuyen al crecimiento, estabilidad y eficiencia de la banca y, por tanto, a la consecución de objetivos estratégicos, tales como reducción de costes, agilidad de funcionamiento e innovación de productos o servicios (Rincón, 1994, p. 144).

Los avances tecnológicos alteran pues, continuamente, los procesos y productos permitiendo una expansión temporal y geográfica del servicio a los clientes. En este sentido, Valle (2000, p. 21) afirma que “el sistema bancario avanza en el camino imparable de convertirse en un sistema de prestación de servicios de información, sin limitación espacial”.

Es por lo que las entidades financieras se van caracterizando progresivamente por apoyar sus servicios cada vez menos en soportes físicos, realizar fuertes inversiones en nuevas tecnologías, y desarrollar canales de distribución alternativos a la red de oficinas.

Aunque tradicionalmente las entidades financieras han competido, especialmente en el segmento minorista, a través de las sucursales, en los últimos años, los avances tecnológicos en materia de telecomunicaciones han permitido la puesta en marcha de nuevos canales de distribución que están reduciendo la importancia relativa de la distancia física a la oficina bancaria

En el desarrollo de estos canales alternativos concurren dos fuerzas. Por un lado, la creciente demanda de la clientela de estos canales, motivada por la escasez de tiempo, la dificultad de los desplazamientos, la necesidad de una disponibilidad permanente de atención, la reducción de costes o la comodidad. Por otro lado, las distintas motivaciones, bien de carácter ofensivo o defensivo, de las entidades para impulsarlos, como la utilización de los mismos como complemento a la red de oficinas tradicionales con el fin de alcanzar una mayor cuota de mercado, la imagen de entidad sofisticada y desarrollada tecnológicamente que intenta transmitir, o la disminución de los costes transaccionales<sup>1</sup>, obligadas por la caída de márgenes. En este sentido, los canales de distribución alternativos permiten atender rápida y eficientemente las operaciones indiferenciadas por una vía de bajo coste y proporcionar una mayor calidad y disponibilidad del servicio.

Por último, es preciso aclarar que, en ocasiones, no resulta fácil distinguir claramente entre innovaciones de productos o servicios e innovaciones de procesos, ya que en muchos casos ambas se dan conjuntamente, y éste es el caso de los canales de distribución financiera alternativos.

### 3. LA BANCA POR INTERNET COMO CANAL DE DISTRIBUCIÓN FINANCIERA ALTERNATIVO

La incorporación de Internet a la actividad bancaria ha supuesto una revolución en la prestación de servicios bancarios, pudiendo llegar a alterar la ventaja competitiva tradicional basada en la existencia de una amplia red de oficinas.

Aunque las primeras aplicaciones de Internet tuvieron lugar en 1969 en California en el seno del Departamento de Defensa del Gobierno (Badia, 2002, p. 16), hasta 1993 el comercio en la red estaba totalmente prohibido, pero en la actualidad, la red se ha convertido en la apuesta de las entidades financieras ya que, además de la comodidad que proporciona al cliente, supone un ahorro de costes para las entidades que, a pesar de la fuerte inversión tecnológica a realizar al principio, puede ser compartido con los clientes, básicamente, a través del cobro de menores comisiones.

No obstante, es necesario identificar dos estrategias diferentes. Una es la de dar acceso a través de la red a los servicios financieros tradicionales, del mismo modo que se utiliza la oficina o la banca telefónica, como si se tratara de un canal más; y la segunda, consiste en crear un banco nuevo, independiente del banco matriz, capaz de ofrecer mejores servicios a los clientes, siendo esta la opción que verdaderamente implica un cambio sustancial en el desarrollo del negocio bancario tradicional.

Por esta última estrategia apostaron en el año 2000 los tres grandes grupos bancarios nacionales (BBVA, SCH y Banco Popular) cuando decidieron poner en marcha sus respectivos bancos independientes por Internet (Uno-e, Patagon<sup>2</sup> y Bancopopular-e.com).

Según un estudio realizado en 2002 sobre la incidencia de las nuevas tecnologías de la información en el sistema bancario español empleando como metodología el estudio de casos (Muriel, 2003), la razón principal que impulsó a los tres grupos bancarios a emprender esta estrategia fue común: atender a aquellos clientes que quisieran utilizar este canal y evitar su fuga a la competencia. Se trató, por tanto, de una estrategia de carácter defensivo.

Aunque los clientes, cada día con mayor cultura financiera, demandan rapidez en la prestación de los servicios bancarios, comodidad y disponibilidad permanente, las expectativas de crecimiento que había sobre este sector no se están cumpliendo. El crecimiento del número de usuarios de la banca por Internet ha sido mucho menor de lo esperado inicialmente, como puede apreciarse en la Tabla 1. La evolución del número de clientes que utilizan este canal novedoso está marcada por cierta desconfianza o temor sobre los sistemas de seguridad.

**Tabla 1. Evolución del número de clientes de la banca española por Internet.**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Uno-e</b>	53.000	115.000	138.000	2.600.000	2.400.000	2.500.000
<b>Patagon/Openbank</b>	159.788	243.503	308.700	335.189	363.073	396.374
<b>Bancopopular-e.com</b>	26.165	39.000	77.000	116.000	571.000 <sup>1</sup>	833.000

Fuente: Memorias anuales de los grupos bancarios y elaboración propia.

<sup>1</sup> Desde 2004 el número de clientes de Bancopopular-e.com a 31/12/2004 incluye los clientes compartidos con otros bancos del Grupo.

Según diversos estudios, entre las ventajas de la banca por Internet, se destacan la disponibilidad, la comodidad y la rapidez, y entre los inconvenientes, se señalan la falta de servicio personalizado y la falta de seguridad (Badia, 2002, p. 142). Los mismos ponen de manifiesto que la red se utiliza mayoritariamente para operaciones gratuitas de consultas y ocio en las que no hay que aportar información personal, siendo menor el porcentaje de usuarios que llevan a cabo transacciones reales y comerciales (Delgado y Nieto, 2002, p. 89; Badia, 2002, pp. 106 y 107).

Por tanto, las dudas sobre la seguridad de las transacciones en Internet constituyen un lastre para este tipo de negocio bancario, pues existe una preocupación por parte de muchos usuarios que temen que el medio no les ofrezca las suficientes garantías.

Además de esta resistencia al medio por parte de gran parte de la clientela, existen amenazas reales, pues la banca por Internet incrementa y modifica potencialmente los riesgos bancarios tradicionales (Bank for International Settlements, 2001; Delgado y Nieto, 2002, pp. 96-102). Por un lado, la banca por Internet puede incrementar los riesgos financieros tradicionales como, por ejemplo, los riesgos de mercado y liquidez, al poder los clientes transferir con rapidez sus depósitos de una entidad a otra atraídos por tipos de interés más altos. Por otro lado, los riesgos reputacionales, estratégicos, operacionales y legales y de seguridad, como los derivados de una posible falsificación de las identidades de las partes contratantes aunque pueden mitigarse mediante la certificación electrónica de identidad, son potencialmente mayores y presentan distintas características de los de la banca tradicional.

Por todo ello, las investigaciones demuestran que muchos clientes prefieren usar las sucursales tradicionales y recibir un servicio personalizado (Toledo, 1995, p. 561; Goode, Moutinho y Chien, 1996, p. 5; Grandío, 1997, p. 49; Datamonitor, 1999, p. 84; Datamonitor, 2001b, p. 50), entendido éste no sólo como la habitual relación personal que se produce en las sucursales y que la especial configuración de la red de distribución bancaria española ha facilitado, sino también la fidelización del cliente mediante el asesoramiento y la prestación de un servicio a la carta.

Por ello, y ante la dificultad de atraer a un gran volumen de clientes y obtener una importante cuota de mercado sin una presencia física (Datamonitor, 2001b, p. 27), estos bancos por Internet se han visto obligados a utilizar otros canales alternativos<sup>3</sup>. De hecho, tanto Patagon/Openbank como Bancopopular-e.com han desarrollado un soporte comercial. En el caso de Patagon/Openbank, en la actualidad dispone de una red de 31 oficinas distribuidas por la geografía nacional (Albacete, Alicante, Barcelona, Castellón, Granada, Málaga, La Coruña, La Rioja, Madrid, Oviedo, Palma de Mallorca, Sabadell, Salamanca, Santander, San Sebastián, Sevilla, Valencia, Valladolid, Vizcaya y Zaragoza), y además de la red de agentes comerciales con la que cuenta, en 2002 puso en marcha, como iniciativa pionera en España en el sector financiero, una red de franquicias. Bancopopular-e.com, por su parte, partiendo de las 2 oficinas que tenía en 2002, ha ido aumentando su número hasta 4 en 2003, 6 en 2004 y 7 en 2005 (Barcelona, Madrid, Valencia, Bilbao, Sevilla y Móstoles).

Pero a pesar del mayor énfasis puesto en el crecimiento mediante canales de distribución alternativos más baratos que las sucursales tradicionales, como la banca por Internet, estos canales siguen siendo marginales en el conjunto total de operaciones de las entidades bancarias (Ricard, Préfontaine y Sioufi, 2001, p. 301).

#### **4. LA ADQUISICIÓN DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN EL SECTOR BANCARIO**

La flexibilidad tecnológica puede buscarse interna o externamente, por tanto, las entidades financieras se ven en el dilema de implicarse en la producción de su tecnología o externalizar la actividad de producción y mantenimiento de la misma, adquiriendo, de esta forma, en el exterior todas aquellas tareas que, no siendo específicas de la actividad bancaria, requieren una especialización que no se posee internamente.

Aunque en diversos estudios se ha propuesto la existencia de correlación positiva entre el tamaño del negocio y la capacidad de innovación, basado en que las grandes empresas tienen el tiempo y los recursos suficientes para explorar las consecuencias de las nuevas tecnologías, los resultados empíricos demuestran que en caso de existir esa correlación es insignificante (Mols, 2001, pp. 672 y 678).

En el caso de las entidades pequeñas y medianas, que en teoría son las que disponen de menos recursos para la realización de tales inversiones, los fuertes desembolsos requeridos para acceder a las nuevas tecnologías de la información no representan barreras de entrada infranqueables, ya que cada vez recurren más a la subcontratación de sistemas (Bengoechea y Pizarro, 1993, p. 95; Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones, 2001).

Adicionalmente, los continuos avances de las tecnologías de la información hacen incrementar continuamente el coste de las inversiones y su complejidad. Por ello, algunos bancos optan por subcontratar el servicio que ofrecen estas tecnologías a proveedores externos especializados, evitando la realización de cuantiosas inversiones en tecnología que pueden quedar rápidamente obsoletas.

Por último, el estrechamiento de los márgenes y el intento de reducción de los costes de explotación generan la externalización de parte de los servicios y actividades que implican compromisos permanentes con repercusión en los costes, permitiendo cambiar unos costes fijos cuantiosos por otros costes variables más competitivos.

La subcontratación total o parcial de las necesidades informáticas de una entidad, a un precio generalmente determinado, para un largo periodo de tiempo se denomina *outsourcing*<sup>4</sup>.

Con el *outsourcing* el problema de la flexibilidad tecnológica, aparentemente, queda resuelto al poder elegir en cada momento el servicio más satisfactorio disponible en el mercado. Sin embargo, no es así exactamente ya que tras la firma del contrato la entidad queda vinculada por un largo periodo de tiempo a una tecnología más o menos estable y en muchos casos acceder a una nueva solución tecnológica supone renegociar el contrato o cambiar de suministrador, con los consiguientes costes adicionales que ello supone.

Entre las ventajas se encuentra el rápido acceso a los avances tecnológicos, ya que al tratarse de un suministrador multICliente, además de sus conocimientos tecnológicos especializados cuenta con una valiosa experiencia por las diversas situaciones y entornos financieros conocidos.

Por otro lado, la existencia de economías de escala en la producción de estos servicios y la presión ejercida por los competidores pueden hacer que el precio de adquisición disminuya y de esta forma resulta inferior al coste medio interno. De hecho, éste es el factor que más

frecuentemente se declara como motivo fundamental de la externalización de la función informática (Grover, Cheon y Teng, 1994, p. 37; Quintás, 1994, p. 182).

La tercera ventaja que presenta el outsourcing se deriva del carácter a largo plazo del contrato, lo que convierte al coste informático en una partida predecible a priori (Bothe, 2001, p. 52).

Por último, el subcontratar ciertas actividades no esenciales dentro que pueden ser mejor gestionadas por empresas especializadas, permite liberar recursos para una mayor y mejor atención de los aspectos relacionados directamente con el negocio bancario (Bothe, 2001, p. 52).

Como la contratación externa no es una panacea, frente a los beneficios se encuentran los riesgos. En primer lugar, el que el suministrador no responda técnicamente a las expectativas del cliente formalizadas inicialmente en el contrato, problema que se agrava si se tienen en cuenta las penalizaciones por cancelación que incluye al ser a largo plazo. Y es que, según el contrato típico, el proveedor cobra una tarifa fija, a lo largo del tiempo de vigencia del mismo, por una serie de servicios previamente concertados, que se denominan línea base, y en caso de que el suministrador no preste el nivel de servicio que el cliente espera, éste se verá obligado a pagar tarifas extras.

Un segundo riesgo a considerar es la posibilidad de que el proveedor intente imponer condiciones económicas o tecnológicas inaceptables, que puedan afectar a la competitividad del cliente.

El outsourcing puede llegar a implicar un aumento en los costes de comunicación y coordinación entre el suministrador y el cliente, consecuencia de las reuniones necesarias para la elaboración y seguimiento del contrato, en el que deben quedar especificadas correctamente las necesidades del cliente.

Por último, existe la creencia de que se reduce el control real o percibido sobre la actividad subcontratada, al ser desarrollada por personal ajeno a la empresa cliente.

Debido a este inconveniente señalado generalmente, los tres grandes grupos bancarios nacionales (BBVA, SCH y Banco Popular) han apostado por una estrategia de desarrollo interno de sus respectivas tecnologías, optando por subcontratar sólo aplicaciones menores, precisamente con el fin de aumentar el control, real o percibido, de dicho proceso de desarrollo.

Diversos estudios, tanto a nivel europeo como nacional, ponen de manifiesto que el gasto en desarrollo de la tecnología internamente supera al gasto en tecnología subcontratada por el sector bancario (Datamonitor, 2001c, p. 77), lo que refleja el deseo de muchas entidades de mantener el control sobre el desarrollo de sus aplicaciones. Existe, por tanto, cierto escepticismo en el mercado ante los vendedores de aplicaciones porque la opinión generalizada de las entidades bancarias es que ellas conocen mejor sus necesidades específicas y sus propios intereses (Datamonitor, 2001a, p. 127).

Por último, señalar que el riesgo del outsourcing es menor cuanto menor sea la entidad y cuanto más desarrollado esté el mercado de suministro, ya que en ambos casos será más sencilla la reposición del servicio. En el caso de que la empresa suministradora esté controlada por algunos de sus clientes bancarios, evidentemente los riesgos expuestos se reducen considerablemente, al ser la estrategia del suministrador fijada por sus clientes-propietarios,

pero disminuyen también las ventajas, ya que el coste del ajuste no se transfiere totalmente a un tercero, aunque se comparte con otros clientes-propietarios, y, por otro lado, la tensión competitiva en el mercado de suministros tendrá menos efectos al ser los clientes-propietarios cautivos de la empresa suministradora.

## **5. CONCLUSIONES**

La continua incorporación de innovaciones tecnológicas en el sector bancario ha dado lugar, sin duda alguna, a la transformación del modelo tradicional de negocio bancario.

La aplicación de las nuevas tecnologías de la información al negocio bancario ha ido permitiendo, en su momento, mejorar y cambiar la organización del negocio bancario tradicional, permitiendo en numerosas ocasiones desarrollar nuevos canales de distribución financiera alternativos a la red de oficinas tradicionales.

En este sentido, la apuesta de los tres grandes grupos bancarios nacionales (BBVA, SCH y Banco Popular) por la banca por Internet, con la puesta en marcha en el año 2000 de sus respectivos bancos independientes por Internet (Uno-e, Patagon y Bancopopular-e.com), ha formado parte de una estrategia defensiva. Sin embargo, la evolución del número de clientes de estas nuevas entidades ha encontrado algunos obstáculos, ya que el éxito de esta innovación en la distribución financiera depende de la aceptación por parte de los clientes, quienes en buena medida demandan, cada vez más, horarios menos rígidos, un servicio cada vez más complejo, un horario de atención más amplio, total fiabilidad y agilidad en las operaciones bancarias y mayor comodidad en la prestación del servicio.

En primer lugar, el segmento de clientes al que está orientado esta modalidad de negocio bancario está formado por aquellas personas más familiarizadas con los medios electrónicos e informáticos.

En segundo lugar, parece que las ventajas derivadas de la existencia de una red de oficinas, como la confianza derivada de la personalización en la prestación del servicio, desaparecen. Y es que la presencia física de una entidad, a través de una red de sucursales, tiene un impacto psicológico en el consumidor, del que carece la banca por Internet.

En tercer lugar, existe una desconfianza generalizada hacia el uso de la red en las transacciones bancarias.

En definitiva, en este contexto, caracterizado por la existencia de diversos canales de distribución, la entidad financiera tiene que poner especial énfasis en la educación de sus clientes para que utilicen los canales que más costes le permitan ahorrar. Sin embargo, cada canal ofrece distintos tipos de prestaciones y su grado de adaptación no será el mismo para cada segmento de clientes. Por tanto, a la segmentación tradicional, basada en criterios socioeconómicos y geográficos, habrá que añadir la segmentación por canales, de forma que cada cliente utilice el canal que mejor satisfaga sus necesidades, todo ello sin olvidar que, al igual que otras tecnologías, Internet requiere de una fase de adopción y su utilización generalizada requerirá de un proceso lento y gradual de aprendizaje por la sociedad. Por ello, hoy día, la banca por Internet es un negocio de futuro, ya que las disponibilidades tecnológicas y la educación de la población en su manejo generalizado no han alcanzado la barrera crítica para disparar su velocidad de crecimiento.

Por último, es preciso señalar que la adquisición de los avances tecnológicos, por parte de las entidades bancarias, no debe constituir un freno a esta necesaria adaptación del negocio bancario, ya que el realizar outsourcing o subcontratación con empresas especializadas de las necesidades tecnológicas constituye una alternativa al desarrollo interno, aunque el escepticismo reinante y el temor a perder el control de las mismas hace que muchas entidades opten por desarrollarlas internamente.

## NOTAS

---

<sup>1</sup> Se estima que una transacción bancaria realizada por Internet tiene un coste de 0,03 euros, de 1 euro si se realiza a través de la banca telefónica y de 2,5 euros si se realiza en una oficina.

<sup>2</sup> En julio de 2005, Patagon pasó a denominarse Openbank, consecuencia de la estrategia de homogeneización de marcas del Grupo SCH.

<sup>3</sup> En la terminología anglosajona ya se usa el término *primarily* (principalmente) en lugar de *only* (sólo) Internet, para reflejar el hecho de que, en la mayoría de los casos, estos bancos se han visto obligados a tener alguna forma de presencia física (Delgado y Nieto, 2002, pp. 86 y 91).

<sup>4</sup> Los términos outsourcing y facilities management se suelen usar indistintamente, siendo el primero el más difundido. La única diferencia es que outsourcing es un término más norteamericano y facilities management más europeo.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ, J. R. (1993): "La banca española. Actualidad y perspectivas", *Papeles de Economía Española*, N° 54, pp. 127-138.
- BADIA, F. (2002): *Internet: situación actual y perspectivas*, Servicio de Estudios La Caixa, Colección Estudios Económicos, N° 28.
- BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS (2001): *Risk management principles for electronic banking*, may.
- BENGOECHEA, J. y PIZARRO, J. (1993): "Las nuevas fronteras del negocio bancario", *Papeles de Economía Española*, N° 54, pp. 85-111.
- BOTHE, S. R. (2001): "Strategic outsourcing is emerging as a practical tool", *The CPA Journal*, Vol. 71, N° 5, may, pp. 52 y 53.
- COMISIÓN DEL MERCADO DE LAS TELECOMUNICACIONES (2001): *3º estudio sobre la presencia de las entidades españolas en Internet*, 1 de octubre.
- DATAMONITOR (1999): *The future of e-banking in Europe 1999-2004*, december.
- DATAMONITOR (2000): *Best practices in US financial services on the Internet 2000*, may.
- DATAMONITOR (2001a): *Ebanking technology in Europe 2001*, may.
- DATAMONITOR (2001b): *Ebanking strategies in Europe 2002*, october.
- DATAMONITOR (2001c): *European retail banking technology spending*, november.
- DELGADO, J. y NIETO, M. J. (2002): "Incorporación de la tecnología de la información a la actividad bancaria en España: la banca por Internet", *Estabilidad Financiera*, Banco de España, N° 3, noviembre.
- GOODE, M. M. H.; MOUTINHO, L. A. y CHIEN, C. (1996): "Structural equation modelling of overall satisfaction and full use of services for ATMs", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 14, N° 7, january, pp. 4-11.
- GRANDÍO, A. (Coordinador) (1997): *Mercados financieros*, McGraw-Hill, Madrid.

- GROVER, V.; CHEON, M. J. y TENG, J. T. C. (1994): "A descriptive study on the outsourcing of information systems functions", *Information & Management*, Vol. 27, Nº 1, July, pp. 33-44.
- GUPTA, U. G. y COLLINS, W. (1997): "The impact of information systems on the efficiency of banks: an empirical investigation", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 97, Nº 1, January, pp. 10-16.
- MOLS, N. P. (2001): "Organizing for the effective introduction of new distribution channels in retail banking", *European Journal of Marketing*, Vol. 35, Nº 5/6, pp. 661-686.
- MURIEL, M. J. (2003): *El proceso de internacionalización del sistema bancario español: Incidencia de las nuevas tecnologías de la información*, Tesis Doctoral, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz, Cádiz.
- PALOMO, R. J. (1998): "Los efectos de la globalización sobre la estrategia bancaria", *Banca & Finanzas*, Nº 29, enero, pp. 5-18.
- QUINTÁS, J. R. (1991): "Tecnología y banca minorista en la década de los noventa", *Papeles de Economía Española*, Nº 47, pp. 72-85.
- QUINTÁS, J. R. (1994): "Tecnología y estrategia en la banca de fin de siglo", *Papeles de Economía Española*, Nº 58, pp. 174-190.
- RICARD, L.; PRÉFONTAINE, L. y SIOUFI, M. (2001): "New technologies and their impact on French consumer behaviour: an investigation in the banking sector", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 19, Nº 7, November, pp. 299-311.
- RINCÓN, E. (1994): "Las tecnologías de la información como factor de competitividad y liderazgo en el negocio bancario", *Perspectivas del Sistema Financiero*, Nº 48, pp. 143-150.
- RODRÍGUEZ, J. M. (1990): *La banca en España*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- TOLEDO, E. M. (1995): "Dirección estratégica: análisis de las entidades financieras crediticias desde la empresa. Resultados de la investigación realizada entre directivos de medianas y grandes empresas", IX Congreso nacional y V Congreso hispano-francés AEDEM *La innovación en la empresa*, Toledo, 2-5 de mayo, Vol. 1, pp. 555-569.
- VALLE, V. (2000): "Cinco reflexiones sobre el sistema financiero", *Papeles de Economía Española*, Nº 84-85, pp. 17-24.

La Revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* recibió este artículo el 26 de Julio de 2006 y fue aceptado para su publicación el 15 de Mayo de 2007.