

Estrategia de la banca española en la comercialización de servicios financieros a través de Internet

ENRIQUE BERNAL JURADO*

El uso de Internet como canal de distribución de servicios financieros está siendo aprovechado por la competencia internacional e intersectorial para adentrarse en el hasta ahora poco accesible sector bancario español. En el presente trabajo tratamos de analizar cuál ha sido la respuesta de la banca española ante esta situación y qué resultados está ofreciendo. Del estudio se desprende que, pese a la incertidumbre que acompaña a esta nueva forma de venta, prácticamente todos los bancos y cajas de ahorro españoles tienen actualmente presencia en Internet, pero adoptando diversas estrategias que, en muchos casos, no están dando resultados positivos. Ello ha obligado a ralentizar los planes de desarrollo de esta línea de negocio e incluso a replantear de nuevo sus estrategias en Internet.

Palabras clave: mercados financieros, sistemas bancarios, Internet, informática, competencia internacional, comercialización, España.

Clasificación JEL: G21, F40, O30.



COLABORACIONES

1. Introducción

Desde las primeras aplicaciones de la telemática a la actividad bancaria a principios de los sesenta, referidas básicamente a la racionalización de determinadas tareas administrativas, el papel que ha venido desempeñando las nuevas tecnologías ha sido cambiante (Jiménez, 1998, página 60). Así, si su introducción hasta entonces tenía como principal justificación la reducción de costes operativos en las sucursales, hoy en día han pasado a ser un elemento clave en el intercambio de información entre empresas y entre éstas y sus clientes y están condicionando, en cierto modo, el propio mercado en el que se compete e, incluso, el modo de competir. En relación con lo anterior, de acuerdo con Ernst & Young (1999, página 22), entre los objetivos perseguidos

actualmente por las principales entidades financieras internacionales con la adopción de las nuevas tecnologías, los referidos a la reducción de costes operativos ocupan un lugar secundario, frente a otros como son la atracción de nuevos clientes o el mantenimiento de los ya existentes.

La aplicación de las nuevas tecnologías, como Internet, para la distribución de servicios bancarios a distancia (1) tiene la capacidad de ampliar cuantitativa y cualitativamente la competencia en el mercado (Vesala, 2000, página 74), intensificando la competencia, no sólo interna, sino también la intersectorial e internacional, debido a la difuminación de barreras de entrada al sector,

(1) Siguiendo las definiciones del Banco Central Europeo (1999, página 10) el término banca a distancia se refiere al «...suministro de servicios bancarios sin contacto personal entre los empleados del banco y sus clientes». En ella se incluirán los sistemas de autoservicios bancarios (cajeros automáticos, terminales en puntos de venta), banca telefónica o la banca a través de Internet.

* Departamento de Economía Aplicada. Universidad de Jaén.

como es el caso de la densa red de oficinas del sector bancario español.

En este contexto, el objetivo del presente trabajo es analizar cuáles son y qué resultados están obteniendo las estrategias seguidas por las entidades bancarias españolas en la oferta de servicios bancarios a través de la red Internet. En aras a alcanzarlo, el trabajo se ha estructurado de la siguiente manera: en un segundo apartado, se analiza cual ha sido el papel jugado por la peculiar estructura del sector bancario español como elemento competitivo; a continuación se identifican las distintas estrategias seguidas por la banca española en la red, sus resultados y las últimas tendencias; por último, dedicamos un apartado para sintetizar las principales conclusiones obtenidas en el trabajo.

2. Características estructurales del sector bancario español y su papel como factor estratégico



COLABORACIONES

Una de las características que tradicionalmente ha definido al sector financiero español es la elevada dotación de puntos de acceso a su sistema bancario (Cuadro 1). De este modo, la dotación de terminales en puntos de venta —TPV— existente en el mercado español en 1999 no era superada por la de ningún otro país del mundo y en el caso de los cajeros automáticos sólo lo era por Japón. Algo parecido ocurre con la dotación de sucursales bancarias: en el citado año no era superada por la de ningún otro país desarrollado (Banco Central Europeo —BCE—, 2001 y Banco de Pagos Internacionales —BPI— 2001).

La elevada densidad de la red de sucursales bancarias presente en España ha supuesto históricamente una importante barrera de entrada de entidades financieras extranjeras en el mercado bancario español. Efectivamente, eliminados progresivamente los obstáculos regulatorios existentes hasta principios de 1993 (2) para la presencia de dichas entidades en el sistema financiero español, los bancos foráneos tuvieron que hacer frente

(2) Esta progresiva adaptación se produce tras la aparición de los RD 1298/86 y RD 184/87, mediante los cuales se pretendía la adaptación de la normativa española a las directivas comunitarias tendientes a la desregularización del sector.

CUADRO 1 PUNTOS DE ENTRADA AL SISTEMA DE PAGO EN PRINCIPALES PAISES DESARROLLADOS, 1999 (por millón de habitantes).			
Países	TPV	Cajeros automáticos	Sucursales bancarias
España	18.902	1.062	989
Dinamarca	13.155	496	447
Alemania	3.663	563	674
Grecia	7.096	290	239
Bélgica	9.748	606	682
Francia	13.181	535	411
Irlanda	4.951	381	294
Italia	7.551	524	471
Luxemburgo	12.701	711	792
Países Bajos	9.209	424	255
Austria	3.554	660	565
Portugal	8.111	886	502
Finlandia	11.617	422	299
Suecia	9.160	291	404
Reino Unido	11.778	476	219
Media UE	9.659	578	507
Canadá	13.270	873	392
Japón	127	1.143	319
EE UU	8.605	831	236
Suiza	8.603	655	408

Fuente: ECB (2001) y BPI (2001). Elaboración propia.

a otros tipos de dificultades de carácter competitivo para operar eficazmente en el mercado nacional, como fueron la extensa red de oficinas de las entidades locales, la reputación de éstas o su conocimiento del mercado local (3). Ambos aspectos, legales y de carácter competitivo, han condicionado la evolución de la actividad de dichas entidades en nuestro país, centrándola en el segmento mayorista —con un predominio de operaciones en carteras de valores— y apartándola, a su vez, del segmento minorista, en el que se encontraban incapacitadas para competir en igualdad de condiciones operativas con la banca nacional (4) (Casilda, 1992, páginas 274, 385 y 392; De Andrés y otros, 1997, páginas 5 y 10; Alvarez, 1998, páginas 5-14).

El importante desarrollo acontecido en la banca a distancia vía cajeros automáticos o TPV tampoco ha permitido a las entidades extranjeras franquear

(3) Téngase en cuenta al respecto que el principal motivo de elección de una entidad bancaria por parte de los consumidores españoles es la cercanía geográfica de las sucursales y, el segundo, la tradición familiar o personal (PEREZ-DIAZ *et al.*, 1998, página 269).

(4) Esta circunstancia llevó a que a partir de 1987 las entidades extranjeras más significativas (BNP, DeustchBank, Luso Español, etcétera) optaran por su integración en el sistema financiero español a través de la compra de licencias de bancos nacionales que ya contaban con redes más o menos extendidas a través del territorio nacional. Sin embargo, cabe destacar la «recompra» por la banca nacional de dos bancos extranjeros con una importante actividad minorista. Se trata de los bancos Natwest España y Asturias, adquiridos por el Banco de Sabadell (DE ANDRES y otros, 1997, páginas 5 y 10; ALVAREZ, 1998, página 6).

CUADRO 2
CONDICIONES DE CUENTAS CORRIENTES OFERTADAS EN
LA BANCA ON-LINE Y EN LA BANCA TRADICIONAL, 2001.

Tipo de banca	Nombre de entidad	Tipo TAE (1 millón Ptas.)	Comisiones mantenimiento apertura
Banca On-Line	Extranjera	Evolve Bank	0
		ING	0
	Nacional	E-Bankinter	674
		Patagón	239
		Uno-E	682
		Banco Popular-E	411
Banca Tradicional	Bankinter	0,00	2.500 ptas/año
	Barclays	0,00	1.250 ptas/año
	BBVA	0,25	s.d.
	Santander	s.d.	1.750 ptas./semestre

Fuente: Inverca (<http://inverca.com>). Elaboración propia

la barrera de entrada que supone la densa red de sucursales bancarias en España. Ello se ha debido en gran medida a que las normas internas que gestionan los propios sistemas internacionales de tarjetas en cada país han protegido y favorecido a las entidades financieras domésticas frente a la competencia extranjera (Gabeiras, 1998, página 142). Tal y como señalaban el presidente y el director general de *Visa España* en 1993 (Merigó y Gabeiras, 1993, página 214), año de la plena desregulación del sector para las entidades con sede en países de la Comunidad Europea, «... en teoría, a partir de ahora, cualquier entidad financiera comunitaria podría recoger facturación o emitir tarjetas desde fuera, pero se encontraría en el más absoluto vacío organizativo tanto respecto a la atención a su titular (los gastos de los sistemas de autorización existentes en España corren exclusivamente a cargo de las entidades españolas) como a su comerciante (puesto que la distribución de costes de transacción entre comerciantes y titulares está definida a escala nacional y las transacciones internacionales se tratan como una excepción cuyos costes se reparten entre todos los miembros nacionales del sistema)».

En este contexto, desde principios de los noventa comienza a utilizarse Internet para la comercialización de bienes y servicios, siendo uno de los que cuentan con mayores expectativas de éxito los de origen bancarios, debido, sobre todo, a su intangibilidad y al prestigio de las entidades que lo suministran. Al contrario de lo que ocurría con otras formas de comercio electrónico, como el desarrollado a través de las redes de cajeros automáticos, Internet ofrece un mercado mun-

dial abierto a cualquier oferente o demandante, conocidos o no, y con una base tecnológica no controlada directamente por el sector bancario (Comisión Europea, 1997, página 8). Internet significa, pues, una efectiva vía de entrada a la competencia internacional e intersectorial.

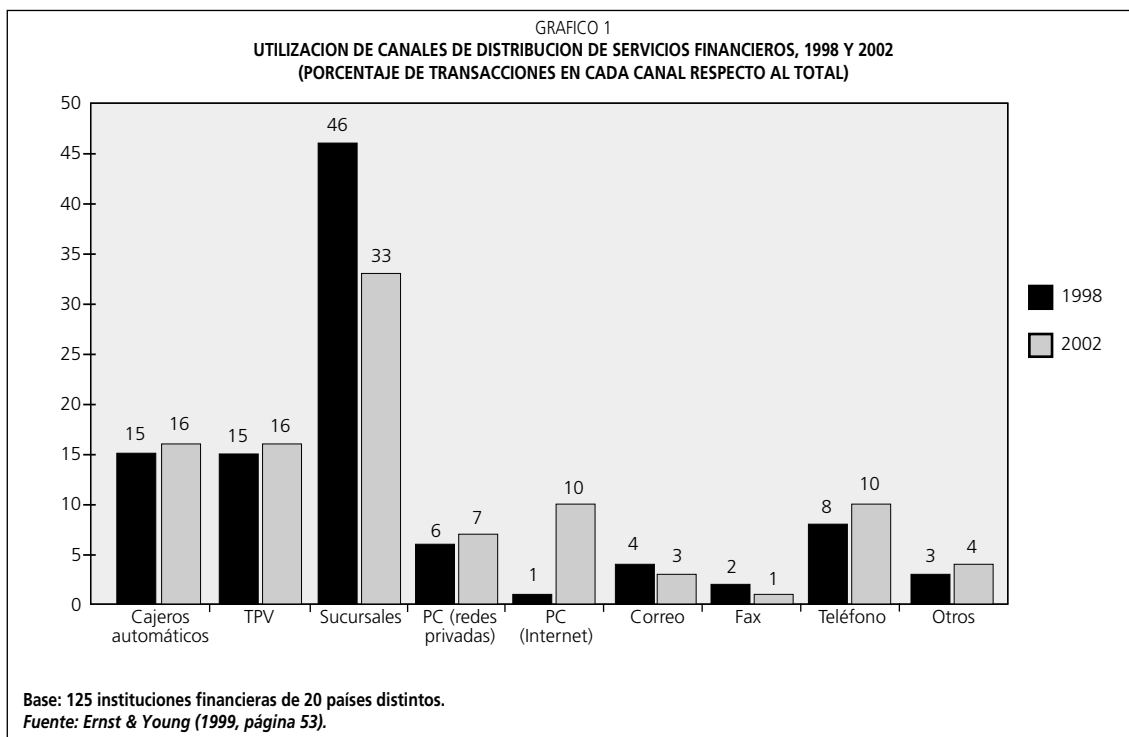
Los hechos así lo confirman. Internet ya ha permitido el acceso al segmento de negocio bancario minorista a entidades como ING Direct, del grupo holandés ING, que en su primer año de vida logró captar un total de 115.000 clientes, o Evolvebank, del grupo británico Lloyds TSB. Ambas han emprendido una política agresiva, basada en una elevada remuneración en cuentas corrientes y ningún cobro de comisiones de mantenimiento (Cuadro 2), que está dinamizando fuertemente la competencia en la red.

En lo que se refiere a las relaciones intersectoriales, el hecho de tratarse Internet de un canal no dominado por la banca, sino por las compañías de medios de comunicación y telecomunicaciones, ha forzado el establecimiento de alianzas con estas últimas a fin de no perder posiciones en el mercado. Tales han sido las de BBVA con Telefónica, las del BSCH con Airtel (Vodafone) y Yahoo o las de Bankinter con Lycos.

Si esto es lo que está ocurriendo ahora se espera que en los próximos años la importancia relativa de Internet como canal de distribución aumente en detrimento de la correspondiente a las sucursales bancarias (Amusátegui, 1995, páginas 46-48 y Ernst & Young, 1999, página 53). Así, tal y como se observa en el Gráfico 1, se prevé un importante aumento del uso de la mayoría de los canales de venta a distancia, especialmente de la



COLABORACIONES



COLABORACIONES

banca en Internet, en detrimento del de la sucursal bancaria, que perderá en torno a un 29 por ciento de peso como canal de distribución.

Las consecuencias que sobre la competencia bancaria se espera que tenga la extensión de la canalización a distancia de servicios financieros las resume el Banco Central Europeo (1999, página 6) como sigue: en primer lugar, desde la perspectiva de la demanda, se reduce la lealtad de los clientes hacia su entidad debido a la mayor facilidad para comparar informaciones, sobre todo de productos poco diferenciados (cuentas corrientes, hipotecas, etcétera), y acceder a productos y servicios ofertados por entidades competidoras; en segundo lugar, desde el lado de la oferta, las sucursales bancarias pierden importancia como barrera de entrada al mercado por parte de empresas de otros países o sectores.

Como puede observarse, ambos aspectos tienen el potencial de afectar especialmente al mercado bancario español debido, como se ha dicho, al tradicional marco competitivo no basado en precios sino fundamentalmente en la proximidad geográfica al cliente mediante la extensión masiva de sucursales bancarias. Estas innovaciones introducidas en la canalización de servicios financieros y su utilización por parte de la competencia extranjera

están alterando las estrategias de las empresas bancarias españolas, de forma que se ven presionadas a ofrecer sus servicios financieros a través de nuevos canales, como Internet, al objeto de no perder cuota de mercado, al mismo tiempo que deben de replantearse la viabilidad futura de su densa red de oficinas tradicionales (5). Llegado a este punto, cabría analizar cuáles han sido las estrategias de las entidades bancarias españolas en la red, así como cuáles han sido sus resultados. Al análisis de esta cuestión dedicamos el siguiente apartado.

3. Estrategia de la banca española en la red: situación actual y tendencias

La adopción de Internet como canal de venta por parte de las entidades bancarias españolas no se ha realizado de forma homogénea, sino que, por el contrario, ha dado lugar a diferentes estra-

(5) Cabe señalar a este respecto que los bancos y cajas de ahorro españoles han estado tradicionalmente bien posicionados en cuanto a la incorporación de las nuevas tecnologías se refiere (cajeros automáticos, tarjetas, etcétera) y que ello se ha realizado sin poner en cuestión las redes de oficinas como canal básico de distribución de servicios bancarios. Prueba de ello es que el contar con una red de cajeros automáticos situada, como se ha dicho, entre las más densas del ámbito mundial no ha constituido un obstáculo para contar también con una red de tradicionales sucursales bancarias que goza de similares características en cuanto a su extensión.

tegias, similares a las establecidas en otros mercados internacionales (6) (De Young, 2001, páginas 61-62). A estas se pueden sintetizar como sigue (Merrill Lynch, 2000):

- *Estrategia integrada o multicanal.* Consiste en ofrecer a los clientes la comodidad de la red Internet, pero como canal complementario a la tradicional oficina bancaria, sin existencia de diferenciación de precios ni de marca en función del canal utilizado (7). Los mejores ejemplos de este modelo son las cajas de ahorros españolas (8), Barclays, Banco Popular, Citibank, etcétera.

- *Estrategia independiente.* Algunos bancos, además de ofrecer Internet como canal complementario a las sucursales bancarias, han creado filiales independientes con marca propia y con una política muy agresiva de precios (9). Se trata de captar el mayor número de clientes posibles, pero a un coste elevado y con una reducida fidelidad. Dentro de esta categoría se distinguen, a su vez (10) entre aquellas en las que la nueva entidad ofrece exclusivamente sus productos con la misma u otra marca que el banco principal y a

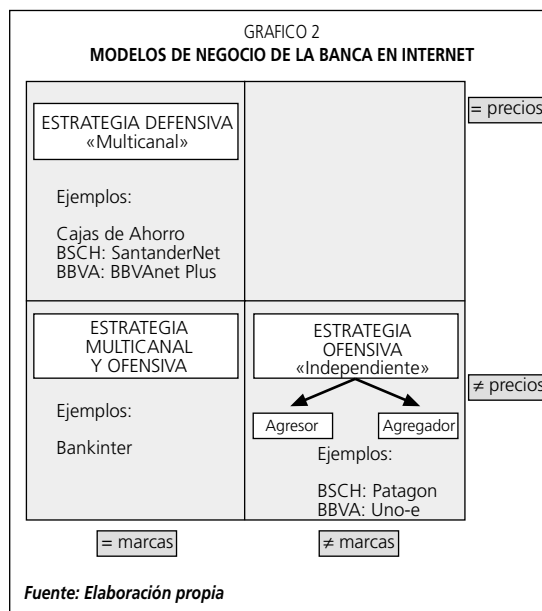
(6) En EE UU, al igual que en España, la mayoría de los bancos utilizan una estrategia de negocio *clic and mortar*, esto es, utilizando Internet como canal complementario a la red tradicional de oficinas bancarias. El número de bancos que ha elegido Internet como canal exclusivo para comercializar sus productos (*pure play Internet Banks*) es muy reducido, acaparando sólo el 5 por 100 del mercado bancario *online* estadounidense y menos del 1 por 100 de la clientela bancaria total los utiliza como banco principal (véase DE YOUNG, 2001).

(7) Para compensar la falta de discriminación en precios se suele ofrecer cierto descuento en las comisiones cargadas por transferencias o compra de valores en la red. Se trata de una estrategia defensiva adoptada por las entidades que cuentan con menores recursos financieros, y que tiene como objetivo convertir el mayor número de clientes a Internet con el principal fin de conservarlos y evitar que sean atraídos por ofertas más agresivas. Los costes de conversión de los clientes actuales a Internet son reducidos y disfrutan de una elevada fidelidad.

(8) Centrándonos en las cajas de ahorro españolas, éstas han perdido posiciones ante la banca debido a la adopción en un principio de un modelo defensivo poco sofisticado en el que uno de sus objetivos principales era evitar la fuga de clientes hacia la competencia. Su estrategia consiste en ofrecer a sus clientes acceso a sus cuentas a través de Internet, con la misma marca y, generalmente, los mismos precios. Cabe señalar que la estrategia a dado señales de ser débil para alcanzar su objetivo principal de retener al cliente. De acuerdo con Merrill Lynch (2000, página 23), la mayoría de los clientes captados por los bancos puros en Internet proceden de las cajas de ahorro y de pequeños bancos que han adoptado estrategias defensivas.

(9) En concreto, la diferencia entre contratar un depósito en la oficina o hacerlos en la red oscila entre 0,2 y 0,5 puntos más de interés.

(10) Cabe señalar que las anteriores estrategias no son excluyentes. Por el contrario hay entidades españolas como el BSCH y el BBVA que han utilizado tanto una estrategia defensiva como ofensiva.



precios muy competitivos (*agresor en Internet*) y aquellas otras en las que se ofrecen los mejores productos del mercado con independencia de la marca, pudiendo ser incluso los de sus propios competidores (*agregador de Internet*). Se trata de atraer a los clientes mediante comodidad, precios bajos y elevada gama de productos. Este modelo es el que más se está expandiendo en EE UU y es considerado como el principal reto de la banca comercial en sus estrategias ante Internet (Patagon, Uno-e).

- *Estrategia multicanal y ofensiva.* Se trata de ofrecer Internet como canal complementario a la oficina bancaria, utilizando la misma marca, pero discriminando precios en función del canal finalmente elegido por el cliente (11). Es la estrategia llevada a cabo por el banco líder en Internet, Bankinter.

Con independencia de la estrategia elegida, cabe señalar que los inicios de esta nueva forma

(11) No es fácil diferenciar precios entre sucursal e Internet, ya que el cliente podría obtener los servicios financieros más baratos en Internet y continuar generando costes en la sucursal. Sin embargo, el banco español líder en Internet, Bankinter, ha elegido dicha estrategia. Ello ha sido posible debido a que antes de introducirse en Internet ya trabajaba con unos márgenes reducidos y ofrecía algunos de los mejores precios del mercado. Este banco ha conseguido que sus clientes lleven a cabo aproximadamente el 40 por 100 de sus transacciones vía Internet y ha captado a través de este medio uno de cada cuatro nuevos clientes. También, ha comenzado más de veinte proyectos de desarrollo de contenidos en forma de portales verticales para ofrecer una gran variedad de productos a sus clientes. Actualmente, su mercado objetivo es más de cinco veces superior a su tamaño actual.



COLABORACIONES

CUADRO 3
ESTRUCTURA DE CUENTA DE RESULTADOS DE BANCOS EN INTERNET
(Porcentajes sobre activo total)

	Bancos Independientes en Internet		Bancos integrados en Internet	Total Bancos
	Patagón Internet Bank	Uno-E Bank	Banco Popular-E	
Intereses y rendimientos asimilados	3,63	1,87	6,56	4,68
Intereses y cargas asimiladas	2,76	1,35	1,95	3,30
Margen de intermediación	0,87	0,52	4,60	1,79
Comisiones percibidas	1,08	0,01	0,26	0,90
Comisiones pagadas	0,48	0,04	1,94	0,16
Margen ordinario	1,48	0,46	2,93	2,73
Gastos generales de administración	5,05	11,93	4,27	1,51
• Del cual: gastos de personal	1,33	2,81	1,57	1,01
• Otros gastos administrativos	3,71	9,12	2,70	0,49
Margen de explotación	-3,75	-12,80	-1,48	1,06
Beneficios ante impuestos	-3,80	-20,48	-3,18	0,88

Fuente: Asociación Española de Banca. Elaboración propia.

de hacer banca, al igual que ha ocurrido en otros países (12), no han sido fáciles. Por el contrario, mientras en España el negocio bancario tradicional aumentaba su rentabilidad en un 31 por ciento en el año 2000, las entidades bancarias *online* obtuvieron pérdidas por valor de unos 14.000 millones de pesetas, viéndose obligadas incluso a reorientar sus estrategias en torno a Internet.

Entre las causas principales de dichas pérdidas, que han quedado reflejadas en su estructura de cuenta de resultados (Cuadro 3), caben señalar, *en primer lugar*, los esfuerzos promocionales realizados por los bancos en aras a atraer nuevos clientes a través de políticas agresivas de precios, que les han llevado a trabajar con unos márgenes inferiores al del conjunto del sector; *en segundo lugar*, hay que añadir los importantes gastos publicitarios en los que han incurrido estas entidades y los asociados a la retribución de un personal de elevada cualificación; *por último*, tenemos que señalar el lento ritmo de crecimiento de la clientela bancaria *online*. En este sentido, en España el impacto de la banca *online* sobre la banca tradicional ha sido inferior a lo esperado, debido, entre otras causas, a la reducida penetración de Internet entre la población española. Actualmente se estima que sólo un 1 por 100 de

las operaciones bancarias se realiza por este canal (J.P. Morgan, 2000). Tampoco las características de la clientela son las esperadas. Al principio las entidades vieron en la banca en Internet una vía para traspasar los costes generados por los clientes menos rentables (13). Sin embargo, la realidad ha mostrado que esos clientes siguen operando a través de las oficinas, generando elevados costes, mientras son los más rentables los que utilizan la banca *online*. Además, estos clientes captados utilizan Internet más para consultar sus cuentas que para operar (14), por lo que los ingresos son mínimos, con la agravante de que se han tenido que ofrecer tipos altos para captarlos.

En cierto modo, la situación anterior recuerda lo ocurrido años atrás con otras formas de venta a distancia, ya tradicionales, como son los cajeros automáticos. Pese a que existían estudios que constataban la existencia de unos menores costes unitarios por transacción asociados al uso de dichos sistemas (Revell, 1983, página 66; Berger, 1985; Chorafas, 1988), otros no han podido demostrar la supuesta relación inversa entre su grado de utilización y el nivel de costes medios totales de la empresa bancaria (Berger, 1985; Humphrey, 1994, páginas 68-69 y Maudos y Pastor, 1995, páginas 13-14). Por otro lado, los trabajos realizados por

(12) En EE UU existen estudios, como el llevado a cabo por DE YOUNG (2001), que señalan que los bancos han elegido Internet como canal exclusivo son menos rentables que la media de los bancos que canalizan sus servicios a través de sus oficinas físicas. Por su parte, en Gran Bretaña, los escasos resultados que está obteniendo la banca *online*, ha provocado que éstas estén reduciendo de manera drástica sus planes de crecimiento (Baquia Inteligencia, 2001c).

(13) Se estima que entre el 20 y 25 por 100 de los clientes generan el 70 u 80 por 100 de los beneficios.

(14) Según los resultados del estudio «Encuesta *online* sobre el comercio y servicios bancarios electrónicos», realizado en abril de 2001 por Demoscopia y Ahorrodinero.com, el 80 por 100 de los entrevistados utilizaban la red para conocer el estado de sus cuentas bancarias, pero tan sólo un 29 por 100 lo hacía para contratar nuevos productos.



COLABORACIONES

Tracey (1993) o, para el caso español, el estudio Delphi elaborado por Fundesco (15) (1988, página 52) sugerían que al final de la década de los noventa el número de oficinas bancarias podría descender en un 20 por 100, como consecuencia del incremento en el uso de los sistemas de autoservicio por parte de los clientes de la banca. Sin embargo, la realidad ha mostrado que el incremento constante del número de cajeros automáticos ha estado acompañado en la mayoría de los países de nuestro entorno (16), incluido España, de un aumento paralelo del número de oficinas bancarias desde mediados de los ochenta (período de máxima difusión de cajeros). En opinión de Goirigolzarri (1996, página 21) existían dos razones principales que explicaban aquel comportamiento «inesperado»: en primer lugar, las nuevas tecnologías, no sólo ha permitido crear nuevos canales alternativos, sino que ha incidido directamente en la propia oficina bancaria, haciéndola bastante más eficiente a través de sinergia de distribución y descensos en los costes operativos unitarios; por otra parte, se produjo una sobrevaloración del impacto de las nuevas tecnologías sin valorar la opinión del cliente sobre la misma. El cliente, si bien ha respondido positivamente ante los nuevos canales para la realización de transacciones banales, sigue considerando la oficina como canal básico a la hora de adquirir los servicios financieros.

La mayoría de las compañías bancarias en Internet prevén que los beneficios afloren en un plazo de dos o tres años. Mientras tanto, cabría preguntarse por cómo están afrontando la banca *online* española dicha situación. Cabe señalar al respecto, que existe, en líneas generales, una ralentización en su proceso de expansión y una cierta tendencia hacia modelos basados en la

oferta multicanal y/o agregadora, en la que las entidades ofrecen tanto sus propios productos como los ajenos (17).

De este modo, algunos bancos han decidido limitar la expansión de sus filiales en Internet. Así, el Banco Santander Central Hispano, limitará la expansión de Patagon sólo a mercados maduros, mientras que el BBVA ha decidido controlar los costes de su filial *online*, Uno-e, y centrarse en el mercado español, aparcando proyectos de crecimiento en algunos mercados, como México, Brasil o Portugal. Otra reacción de los bancos puros españoles *online* ha consistido, como ha ocurrido en otros países, en comenzar a abrir oficinas, en torno a 23 hasta mediados de 2000, y tender así hacia un modelo multicanal (18) (Baquia Inteligencia, 2001b). Finalmente, algunas de estas entidades, como Uno-e, han comenzado a reducir la remuneración en cuenta corriente, estrategia que hasta ahora no ha sido seguida por ninguna otra entidad (Baquia Inteligencia, 2001a). Respecto a las cajas de ahorros, que hasta ahora venían adoptando un modelo defensivo, 16 de ellas han llegado a un acuerdo con la finalidad de crear un portal financiero, denominado Vinea, desarrollado por la CECA para ofrecer servicios financieros, comerciales e informativos. Otro acuerdo particular a destacar es el que han establecido Caixa de Galicia, Bancaixa e Ibercaja.



COLABORACIONES

(15) Para el caso español, un estudio delphi elaborado por Fundesco (1998, página 52) constataba la visión interna que las entidades bancarias tenían sobre la evolución y tendencias futuras del sector tras las primeras incorporaciones de las tecnologías de la información. Entre otras, se llegó a las siguientes conclusiones: «Con relación al problema de los elevados costes de transformación de las entidades bancarias españolas, se prevé la reducción en un 20 por 100 de la red de sucursales de bancos y cajas en 1992, la reducción de empleo en un 30 por 100 hacia 1996 y la reconversión de personal reflejada por la modificación del 40 por 100 de los puestos de trabajo totales hacia 1993»

(16) Salvo casos excepcionales (como el Reino Unido y EE UU), la mayoría de los países han evolucionado de manera equivalente (Goirigolzarri, 1996, página 20).

(17) Diversos estudios apuntan a que la banca exclusivamente *online* viene perdiendo terreno en el mercado estadounidense. De acuerdo con el llevado a cabo por Júpiter Media Metrix, las visitas de internautas de EE UU a las páginas de los bancos puros en Internet descendieron un 8 por 100 en el año 2000 (véase www.ganar.com). Otro estudio de ámbito internacional llevado a cabo por Cap Gemini Ernst & Young (2001) recogía entre sus resultados los siguientes: el comercio electrónico no ha transformado el sector de los servicios financieros de forma tan radical como se esperaba; el ahorro esperado de costes por el uso de Internet para el año 2001 es del 3 por 100, la mitad de lo que se estimaba tres años antes; por su parte, la comunicación cara a cara con el cliente sigue demostrando ser la mejor forma de generar nuevas ventas. Ello ha dado lugar a la paralización de planes de sucursales e incluso a que se esté invirtiendo más en el trato al cliente en la oficina tradicional.

(18) Así, Uno-e tiene dos tiendas en Madrid y Barcelona desde que se prestaran servicios de asesoramiento financiero a sus clientes; Patagon, ha comenzado a desplegar sucursales en Madrid, Barcelona, Las Palmas y Pamplona; ING Direct ha abierto lo que se conoce como Café ING Direct, esto es, establecimientos donde a la vez que tomar un café o una copa, el cliente podrá recibir asesoramiento financiero o realizar operaciones bancarias; por último, Evolvebank, también ha abierto dos centros de atención al cliente en Madrid y Barcelona.

4. Conclusiones

El objetivo básico que nos planteamos con este trabajo ha sido identificar las distintas estrategias desarrolladas por la banca española en Internet y analizar sus resultados.

Una de las características que diferencia a Internet de otros canales de distribución de servicios bancarios, como sucursales o cajeros automáticos, es el tratarse de una red abierta, no controlada directamente por los bancos domésticos, y, por tanto, susceptible de ser utilizada tanto por la oferta como por la demanda para operar en mercados hasta ahora poco accesibles. Pese a la incertidumbre, las empresas bancarias españolas han sentido la presión de la competencia extranjera para ofrecer la banca en Internet.

A pesar de que se han desarrollado en una época de crecimiento económico, el negocio bancario *online* no ha logrado obtener hasta ahora los beneficios esperados. Ello unido a la existencia de primeros síntomas de recesión económica internacional y a la crisis de los valores tecnológicos, ha creado un clima de desconfianza ante la banca *online* que se ha traducido en un freno al proceso de expansión de este nuevo medio y en un replanteamiento de las distintas estrategias desarrolladas hasta ahora. Así, las menos sofisticadas, como las desarrolladas por las cajas de ahorros, basadas en una oferta multicanal, sin diferenciación en precios o marca en productos, han desviado su atención hacia otras estrategias alternativas, como los portales verticales, donde, además de la comodidad de Internet, se ofrece al cliente una mayor gama de producto y mejores condiciones de precios. Por su parte, aquellas que utilizaban Internet como canal exclusivo, han comprobado cómo el cliente sigue demandando, a pesar de los atractivos precios ofrecidos, una atención personal en oficinas. Ello las ha forzado a comenzar a adoptar un modelo multicanal.

2. AMUSATEGUI, J. M. (1985): «La banca del futuro», en BUENO CAMPOS, E. y RODRIGUEZ ANTON (coord.). *La Banca del Futuro. Un desafío para el 2000*, Ed. Pirámide, páginas 33-44.
3. BANCO CENTRAL EUROPEO (1999): *The effects of technology on the EU banking system*, European Central Bank, Frankfurt.
4. BANCO CENTRAL EUROPEO (2001): *Payment and securities settlement systems in the European union*, European Central Bank, Frankfurt.
5. BANCO DE PAGOS INTERNACIONALES (2001): *Statics on payment systems in the group of ten countries*, Committee on Payment and Settlement Systems of the Central Banks of the Group of Ten Countries, Basle.
6. BAQUIA INTELIGENCIA (2001a): «Uno-e declara la tregua en la batalla de los tipos», Baquia Inteligencia, en <http://baquia.com>
7. BAQUIA INTELIGENCIA (2001b): «La banca *online* pone un pie en la calle para crecer», Baquia Inteligencia, en <http://baquia.com>
8. BAQUIA INTELIGENCIA (2001c): «Evolvebank, o el aterrizaje de Lloyds en la banca *online* española», Baquia Inteligencia, en <http://baquia.com>
9. BERGER, A. (1985): *The economics of electronic funds transfers*, Board of Governors of the Federal Reserve System, Working Paper, octubre, tomado por HUMPHREY, D. B. (1994): «Delivering deposit services: CA versus branches», *Federal Reserve Bank of Richmond, Economic Quarterly*, V. 80, primavera, páginas 59-81.
10. BERNAL JURADO, E. (2001): *El mercado español de tarjetas de pago bancarias: situación actual y perspectivas*, diciembre, Coed. Cívitas y Universidad de Jaén, Madrid.
11. CASILDA BEJAR, R. (1992): *Sistema financiero español, Banca y cajas de ahorro ante un entorno competitivo*, Ed. Alianza Editorial, Madrid.
12. CHORAFAS, D. (1998): *Electronic Funds Transfer*, Ed. Butterworths, Londres.
13. COMISION EUROPEA (1997): *Iniciativa europea de Comercio Electrónico*, (COM, 1997, 157 final) de 16.04.1997.
14. DE ANDRES ALONSO, P.; GUTIERREZ CILLAN, J. y DE LA FUENTE SABATE, J. M. (1997): «El papel dinamizador de la banca extranjera en España. Un análisis empírico del comportamiento y los resultados del período 1987-1994», *Actualidad Financiera*, junio, año II, número 6, páginas 33-44.
15. DE YOUNG, R (2001): «The financial performance of pure play Internet banks», *Economic Perspectives*, Federal Reserve Bank of Chicago, vol. 25 número 1, páginas 60-75.
16. DEMOSCOPYA (2001): «Encuesta *online* sobre comercio sobre comercio y servicios bancarios electrónicos», en <http://www.demoscopya.com>.
17. ERNST&YOUNG (1999): *E-Commerce. Customer relationship management*, Ernst&Young, 1999, *Special Report Technology in Financial Service*, Londres.



COLABORACIONES

Bibliografía

1. ALVAREZ CANAL, P. (1998): *Evolución de la banca extranjera en el período 1992-1996*, Banco de España, Documento de Trabajo número 9.802.

18. FUNDESCO (1988): *Las nuevas tecnologías de la información y el futuro del sistema financiero español*, Fundesco, Informe Resumen, Madrid.
19. GABEIRAS, J. (1998): «El impacto de la implantación de la moneda única europea sobre el sistema español de medios de pago», *Revista Economista*, Colegio de Economistas de Madrid, número 78, páginas 136-143.
20. GOIRIGOLZARRI, J. I. (1996): «La distribución en banca al por menor. Una previsión de futuro», *Boletín de Estudios Económicos*, vol. 25 L1, número 157, abril, páginas 15-30.
21. HUMPHREY, D. B. (1994): «Delivering deposit services: CA versus branches», Federal Reserve Bank of Richmond, *Economic Quarterly*, vol. 80, primavera, páginas 59-81.
22. MORGAN, J. P. (2000): *Online finance Europe*, J. P. Morgan Securities Ltd., Londres.
23. JIMENEZ, S. (1998): «Redes y servicios para el comercio electrónico», Congreso Fundesco 98 *Comercio electrónico y dinero electrónico*, Barcelona del 27 al 29 de abril de 1998, página 60.
24. MAUDOS, J. y PASTOR J. M. (1995): *Prestación de servicios bancarios en las cajas de ahorro españolas: CA versus oficinas*, Instituto Valenciano de investigaciones económicas, Documento de Trabajo, WP-EC 95-14.
25. MERIGO, G. E., y GABEIRAS, V. J. M. (1993): «Trascendencia financiera de los medios de pago con tarjetas», *Papeles de economía española*, número 54, páginas 212-219.
26. MERRYL LYNCH (2000): *Banca electrónica en España*, Merrill & Lynch Co., Global Securities Research & Economics Group.
27. PEREZ-DIAZ, V., RODRIGUEZ, J. C. y CHULIA, E. (1998): «Cajas y bancos: una experiencia de diversidad institucional», *Papeles de economía española*, número 74-75, páginas 260-283.
28. REVELL, J. R. (1983): *Banking and electronic fund transfers*, OCDE, París.
29. TRACEY, B. (1994): «Study sees a 20% drop in branches», *American Banker*, noviembre 22, páginas 1-16, tomado de HUMPHREY, D. B. (1994): «Delivering deposit services: CA versus branches», Federal Reserve Bank of Richmond, *Economic Quarterly*, vol. 80, primavera, páginas 59-81.
30. VESALA, J. (2000): *Technological transformation and retail banking competition: implications and measurement*, Bank of Finland Studies, Helsinki.



COLABORACIONES



INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA

SERVICIO DE ATENCIÓN AL SUScriptor

El Boletín Económico de ICE pone a disposición de sus suscriptores un servicio telefónico y de fax, a fin de solucionar cualquier incidencia relacionada con la recepción, contenido, impresión e información de nuestra publicación

Teléfono: 91 349 39 65 - Fax: 91 349 36 34

E-mail: buzon.oficial@sgese.dgpolcom.sssc.mcx.es

*No dude en llamarnos,
le atenderemos personalmente*