

# Hago click y opero a tu lado: Estrategia de la banca online en España\*

## Clicking and trading: Strategies of on-line banking in Spain

MIGUEL ACOSTA  
*Ask Jeeves Europe*

JORGE SAINZ  
*Iberonews*

BEATRIZ SALVADOR

### Resumen:

*La estrategia de la Banca española con respecto a Internet se ha enmarcado entre la modernización del sector y el miedo a la competencia de terceras partes. En el artículo mostramos como, desde la efervescencia inicial, las entidades se han centrado en construir un negocio rentable parte de una estrategia multicanal. Sin embargo todavía las instituciones españolas no han conseguido aprovechar todas las ventajas que presenta Internet a la hora de facilitar la comercialización de productos financieros.*

### Palabras clave:

*sistema bancario, prestación de servicios, Internet, servicios financieros.*

### Abstract:

*The strategy of Spanish banks regarding online banking has moved cautiously between the sector modernization and the fear of third parties' entry. In this paper we show how from the bubbling beginnings, institutions have moved towards a sound business part of a multichannel strategy. Still, Spanish institutions haven't been able to rip all the advantages that Internet may have in the distribution of financial products.*

### Key words:

*banking system, services provision, Internet, financial services.*

### Clasificación Jel:

*G20, L81, L86.*

---

\* Los autores quieren agradecer los comentarios recibidos en las presentaciones realizadas en los Seminarios Internacionales de Altea (URJC), Universidad de Navarra, Universidad de Alcalá de Henares, Colegio de Economistas de Madrid (comisión de mercados financieros), Grupo de i+d del BBVA y el VIII World Internet Congress. Por supuesto, todos los errores son responsabilidad de los autores.

## 1. INTRODUCCIÓN

La banca online sigue siendo una de las áreas de mayor crecimiento de los negocios de Internet en España. Los datos de Nielsen/Net Ratings señalan que más de tres millones de usuarios emplearon, en junio de 2005, su ordenador para realizar transacciones. Este dato supone un crecimiento del 50% desde el año anterior y por si mismo explica la aceptación que entre los usuarios tiene en la actualidad este tipo de servicios que ofrecen de forma generalizada las instituciones financieras que operan en España.

Hasta llegar a estos números, el *e-banking* ha pasado por diversas fases que han condicionado las estrategias de bancos e instituciones financieras y que han estado, a su vez, influidas por la evolución de la oferta de servicios financieros, caracterizada por el crecimiento del número de productos, la aparición de nuevos competidores y el relativo incremento de la sofisticación de los inversores. A lo largo de este proceso, las entidades van a tratar de conseguir una mayor aceptación y desarrollo de la nueva tecnología entre sus clientes, emplear el nuevo canal como un instrumento de captación de usuarios, ser una amenaza para otras entidades o, simplemente, rentabilizar la cartera de clientes. En cualquier caso, y aunque hay divergencias entre las instituciones, si que se han dado unos rasgos comunes en la mayor parte del mercado español que nos van a servir de referencia para plantear la estrategia que creemos se va a producir en la banca española en los próximos años.

A lo largo del trabajo definiremos primero la evolución que ha tenido la banca online en España desde la aparición de los primeros servicios en 1997-1998 hasta la actualidad, caracterizando las estrategias de las instituciones en las distintas fases para, posteriormente, señalar cuáles creemos que son los planteamientos relevantes para los próximos años. En los dos casos haremos múltiples referencias a casos concretos para reforzar nuestras hipótesis e ilustrar los distintos enfoques que han caracterizado a este mercado. Por último trataremos de plasmar en las conclusiones las elecciones obtenidas por la evolución de la estrategia en el *e-banking*.

## 2. FASES EN LA EVOLUCIÓN DE LA BANCA ONLINE

Los servicios financieros han sido siempre pioneros en la utilización de las nuevas tecnologías. Ya en 1918 en Estados Unidos se utilizaba un sistema de liquidación bancario realizado a través del telégrafo, pero no será hasta la llegada de los cajeros automáticos en los años 70 que se populariza la utilización de servicios electrónicos por parte de los clientes para trabajar con sus bancos, mientras que la década de los 80 se caracterizará por la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación para aumentar la eficiencia de los mercados financieros de capitales, sobre todo en los procesos de compensación y evaluación de riesgos. (Allen, McAndrews y Strahan, 2002). La aparición de Internet a finales de esa década abre nuevas perspectivas de mercado, pero no será hasta 1990 cuando Wells Fargo, el banco californiano, lanza el primer servicio de banca online, entendida ésta simplemente como la provisión servicios bancarios a través de la comunicación entre un particular y su institución por medio de un ordenador.

Sin embargo no será hasta mediados de los años 90 cuando se popularizan los servicios financieros online con la aparición de portales como el de E-Trade o Charles Schwab. En Europa la entrada es todavía más lenta. En el Reino Unido el primer servicio aparece en 1997, mientras que en Francia, la existencia del Minitel produjo retrasó el proceso. En el resto del continente se introducen paulatinamente los servicios financieros, pero siempre a un ritmo menor, excepción hecha de los países escandinavos, donde la rápida expansión de las tecnologías hace que la penetración de los servicios bancarios electrónicos sea incluso superior a la de Estados Unidos.

## 2.1. Antes de Internet

En España, la entrada de la banca online se produjo también en 1997, cuando Bankinter abrió su oficina e-bankinter a sus clientes, aunque en esos momentos la presencia de Internet, fuera de los ámbitos científicos o académicos, era casi testimonial. En esos momentos la banca española se caracteriza por estar superando la fuerte crisis que sufrió el sector bancario español en 1993. A pesar de que ya se ha iniciado operaciones, especialmente de pasivo bancario, para conseguir ganar cuota de mercado, parece que las fusiones son la única vía que se contempla para mejorar la posición competitiva.

La mayor parte de las operaciones se realiza a través de la red de oficinas, cuanto más extensa y más presencia física existe, mejor es la posición del banco que les otorga una importante cuota de mercado. De este modo, son escasas las instituciones bancarias tanto nacionales como extranjeras que pretenden hacerse un hueco en un mercado ya consolidado, en que existen fuertes barreras de entrada. La elevada inversión que hace falta para obtener clientes procedentes de otras instituciones, debida en parte al comportamiento tradicional del usuario bancario español, hace que la cuota de mercado se mantenga relativamente estable y que los distintos esfuerzos de entrada que hacen bancos internacionales como Citibank o Deutsche, se salden con fracasos más o menos sonoros.

En 1994, presionados por la competencia proveniente de la Segunda Directiva Europea de Servicios Bancarios, inician el proceso de modernización de la banca española, caracterizada por la fuerte inversión en tecnología. De forma paralela se empiezan a diseñar estrategias de captación de nuevos clientes para tratar de reforzar el crecimiento. Entre las estrategias empleadas están la segmentación, con la generalización de la Banca Privada, la innovación de productos con el fin de fidelizar a los clientes, se inicia la introducción de nuevos canales, que aunque diferenciados, resultan atractivos al cliente, especialmente el telefónico, etc.

Son los clientes y sus transacciones las variables claves, por lo que se lleva a cabo una diferenciación de los canales mediante los cuales pueden interactuar oferente y demandante, empezándose a quedar obsoleta la equivalencia entre «banco» y «oficina». El cliente dispone de diferentes recursos que le permiten llevar a cabo operaciones. Esta diversificación de canales y la inversión en tecnología motiva el cambio que acontecerá durante los años posteriores debido a que el cliente exige más, anhela cambios, innovaciones que obligan a las direcciones de los bancos a adaptar rápidamente sus estrategias para responder a este nuevo entorno.

## 2.2. Primera etapa: De 1998 a 2001

Como ya hemos señalado, la aparición de la banca online se inicia en 1997, pero no será hasta 1998 cuando se generalice la oferta de este tipo de servicios. El «boom» de las .com hace que todas las instituciones financieras se planteen rápidamente la necesidad de una presencia e Internet. Comentarios de los grandes gurus de la dirección de empresas, como el de J. Craig, presidente en ese momento de Intel, señalando que «en cinco años no habrá compañías de Internet, porque todas las compañías serán de Internet» hace que los principales bancos y cajas de ahorro españolas presenten portales transaccionales que se encargan de ofrecer a sus clientes un canal adicional que se une al telefónico o al de presencia física.

Junto a este fenómeno surgen los bancos online puros, que carecen de sucursal física, tramitando y realizando todas las operaciones a través de la red. Presentan una clara desventaja respecto a las entidades ya consolidadas, que se limitan a ampliar los canales mediante los que los clientes pueden llevar a cabo sus operaciones financieras. La estrategia de entrada pasa por asentarse mediante la creación de una amplia base clientes aprovechando la tecnología para debilitar las redes tradicionales banco/cliente y pudiendo ganar cuota a base de bancos tradicionales (Wilhelm, 1999).

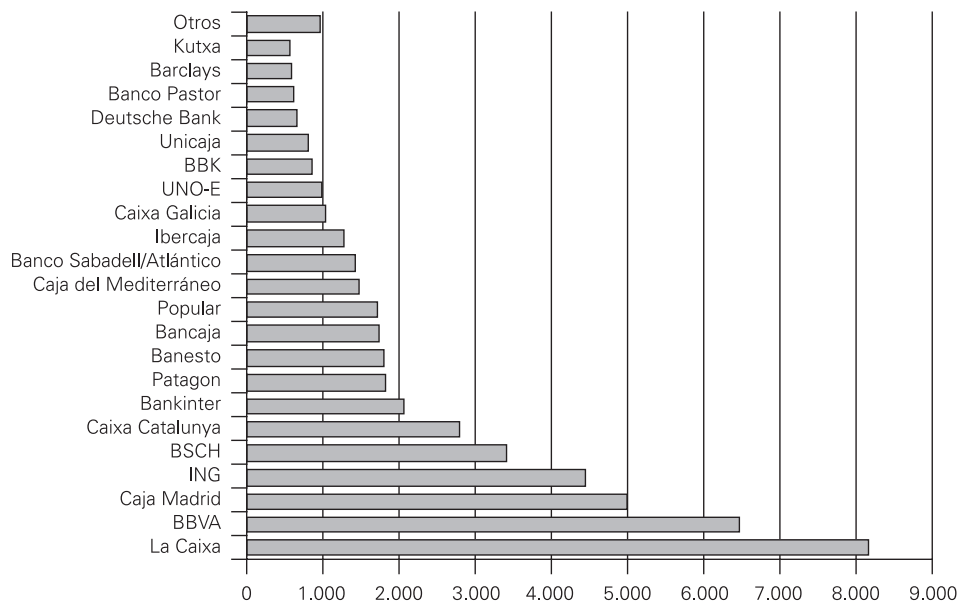
Bancos como Uno-e, propiedad del BBVA, Openbank (que posteriormente pasó a llamarse Patagon ya haora vuelve a su nombre inicial) del Grupo Santander, ActivoBank, del Banco Sabadell, se construyeron con un perfil y desarrollo específico de banco online, independiente de sus matrices, por parte de los bancos tradicionales españoles, en parte para evitar la entrada de instituciones financieras europeas como ING Direct (con una estrategia muy agresiva de captación de pasivo que le ha servido para situarse entre los bancos más activos en la red, como se puede ver en el gráfico 1), Evolve (del grupo Lloyds Bank) y en parte para competir de proyectos puros online<sup>1</sup>, como Inversis, propiedad de un consorcio formado por empresas como El Corte Inglés, Indra o algunas cajas de ahorro. Adicionalmente, casas tradicionales de bolsa españolas, como Siaga son adquiridas por jugadores online puros dentro del segmento de brokeraje, caso del alemán Consors, a lo que se añade la entrada de otras casas europeas, caso de Selftrade, e-cortal, etc. A su vez, «*pure player*» locales, como Renta4 o Ibersecurities, tratan de recurrir a Internet para ganar posición de mercado. Para conseguir a esos usuarios se realizan estrategias que pasan por regalar dinero por la apertura de cuentas, millonarias campañas publicitarias con presencia en todos los medios o el costoso posicionamiento en los emergentes portales de Internet.

Junto al número de usuarios, generalmente muy por encima del número de clientes reales que realizan operaciones, los bancos online utilizan como medida de valoración el número de páginas vistas por los usuarios y las compras que se hacen en ese momento se realizan en función de este tipo de medidas, ya que las ratios tradicionales utilizadas en la valoración de bancos (rentabilidad por transacción, etc.) no se pueden emplear: ninguna de estas instituciones tiene, en esos momentos, beneficios<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Como señala DeYoung (2005), este tipo de comportamientos ha servido a la mayor parte de bancos tradicionales para defender su posición en el mercado.

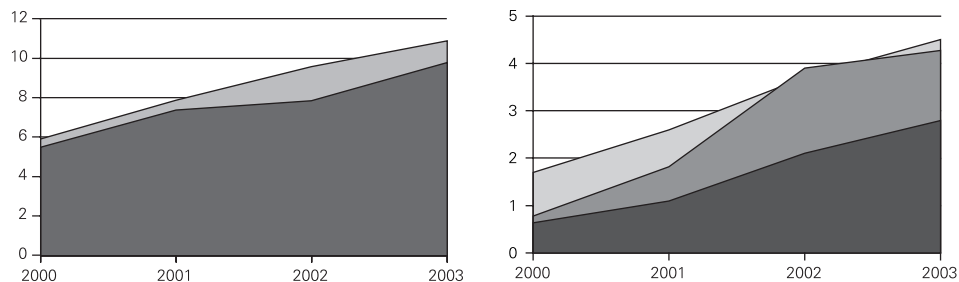
<sup>2</sup> Un ejemplo de esta forma de valoración se puede observar en la explicación que un banco online, Selftrade, ofrece en ese momento de cómo valorar las empresas de Internet: «La valoración por descuento de flujos



Fuente: AIMC (2005).

Grafico 1

**Usuarios online (en miles) por institución financiera**



Fuente: AIMC (2005), J.P. Morgan (2000) y Datamonitor (2000).

Gráfico 2

**Crecimiento del número de usuarios españoles (en millones) de Internet (izquierda) y para la banca online (derecha). El crecimiento real en rojo frente a las previsiones existentes en 2000 en azul (procedentes de J.P. Morgan) y en verde (de Merrill Lynch)**

libres de caja [...] se considera en la mayor parte de los casos como la Biblia del análisis fundamental. Pues bien, en Internet es completamente irrelevante porque como en Internet estás comprando casi exclusivamente crecimiento futuro, al valorar por descuento de flujos una compañía de Internet (por ejemplo Yahoo!) casi el 100% de la valoración viene de su valor terminal (y no exagero). Como regla, una valoración por descuento de flujos se descarta cuando más del 50% de su valor actual proviene de descontar el valor Terminal.» Para más detalles ver: <http://www.selftrade.es/generes/data/Education/Theme4.pdf>.

A pesar de las ventajas patentes de los nuevos servicios: acceso inmediato, menor coste de transacción, mayor transparencia en las operaciones, tomas de decisión más informadas, etc. el crecimiento de la base de clientes no se produce conforme a las expectativas que se tenían en ese momento (ver gráfico 2, en la página anterior), incumpliendo las expectativas incluidas en los planes de negocio y, en muchos casos, quedándose sin financiación para la continuación de la expansión.

A pesar de todas las mejoras que la banca online parece ofrecer a primera vista a los usuarios, estos parecen mostrar cierto recelo a depositar su confianza en una entidad intangible, ya que en esta primera etapa la información sobre el e-banking no es ni completa ni concisa, a lo que se une el retraso en la adopción de Internet en España y el miedo existente a los fraudes online. Esta situación va a ser la que va a determinar la posterior etapa, permitiendo conocer las causas por las que se dan en este próximo período unas circunstancias que se alejan bastante de las optimistas predicciones.

### 2.3. Segunda etapa: 2001-2005

A principios de 2001 ya es claro que muchos de los modelos de negocio que se iniciaron en la época del boom no van a sobrevivir. Desaparece Evolve y BBVA y el SCH deciden que sus marcas «*stand alone*» pasasen a ser, además de la marca online pura, la parte online en sus respectivas matrices como BBVA.net (marzo 2001) y Santander Supernet (junio 2001). En un movimiento similar, en agosto de 2001 Bankinter da de baja la ficha bancaria que poseía para Internet. Adicionalmente se paran los planes de salida a bolsa de algunos Brokers online, caso de Renta4. Las cajas, como la Caixa o CajaMadrid se posicionan como parte de la oferta multicanal, aunque la primera decide invertir en negocios online asociados (serviticket, etc.).

Se produce, casi de forma simultánea, un cambio en la estrategia de captación de clientes. Ha quedado claro que captar clientes no es el hecho de registrarlos, sino conseguir que operen. Conseguir páginas vistas, si esto no se traduce en transacción, sólo representa un gasto con el que debe correr la empresa. Se vuelven a las medidas tradicionales de rentabilidad, rentabilidad por cliente, por transacción etc. Los bancos online pasan de ser el negocio a ser un componente más del negocio, que todavía se mira con cierta aprensión tras la mala experiencia de años anteriores, por lo que se descuida un factor importante, el cliente online es más rentable que el cliente tradicional.

La estrategia seguida por todas las empresas del sector es simple, reducción de gastos de marketing e incremento de la venta cruzada de productos a los clientes que se captan<sup>3</sup>. Se reduce la oferta de productos no financieros (contenido o comercio electrónico tradicional, que sigue siendo el más demandado pero el menos rentable) y se incrementa la especialización en producto bancario tradicional (García y Romero, 2004), especialmente en busca de la rentabilidad. Por otro lado, y cuando es posible, se amortizan los gastos tecnológicos, se evitan desarrollar plataformas dedicadas y se utilizan las mismas que las

---

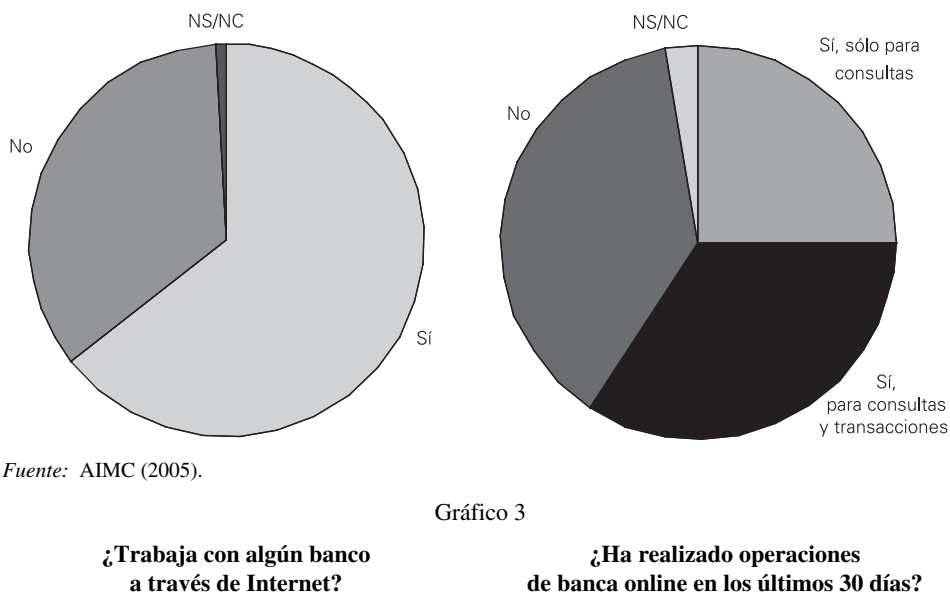
<sup>3</sup> Para ver este cambio de tendencia en la captación de clientes es muy interesante revisar el caso de Harvard realizado sobre Bankinter por Martínez-Jerez *et al.* (2003), donde se muestra como se produce el cambio de la estrategia de tender hacia un puro banco online a una estrategia tradicional, pero donde Internet tiene un peso específico propio (en la actualidad representa por encima del 40% de todas las operaciones).

empleadas por otras empresa del grupo. Esta estrategia se traduce en que por fin las cuentas empiezan a cuadrar. Por ejemplo, Patagon inicia el camino de los beneficios en el tercer trimestre de 2002, mientras que consigue seguir creciendo en clientes y sobre todo en rentabilidad de esos clientes Expansión (2002). El 70% de los clientes son activos, dentro del grupo de edad más interesante (entre los 26 y los 45 años) y sobre todo con varios productos financieros.

A lo largo de los siguientes trimestres se continúa esa tendencia, pasando el resto de empresas online a obtener beneficios. Estos beneficios y la rentabilidad por cliente hacen que cada vez se planteen servicios más sofisticados. La mayor difusión de las conexiones a Internet, la expansión de la banda ancha, y la entrada en el mundo bancario de jóvenes ya usuarios de Internet se traducen en un mayor dinamismo de este tipo de servicios. A partir de esta situación, actualmente, se está produciendo en este momento un cambio en la estrategia de los bancos online lo que va a dar origen al *ebanking* de los próximos años.

### 3. HACIA DÓNDE VAMOS

En estos momentos se está produciendo un cambio importante. La banca online ha dejado de ser, después de todos los excesos de la época .com, una novedad y ha pasado a ser una parte importante de la estrategia de comercialización de cualquier institución financiera. El gráfico 3 muestra como una gran parte de los internautas realiza operaciones online y, además, de forma continuada y el gráfico 4, el amplio abanico de operaciones que se realizan. La ya citada mayor disponibilidad de banda ancha y la familiaridad de los individuos con Internet favorece la realización de transacciones y la credibilidad del sistema lo que, unido al aprovechamiento de las economías de escala basadas en la tecnología, debería favorecer la posición de los bancos online (Delgado *et al.*, 2004). El

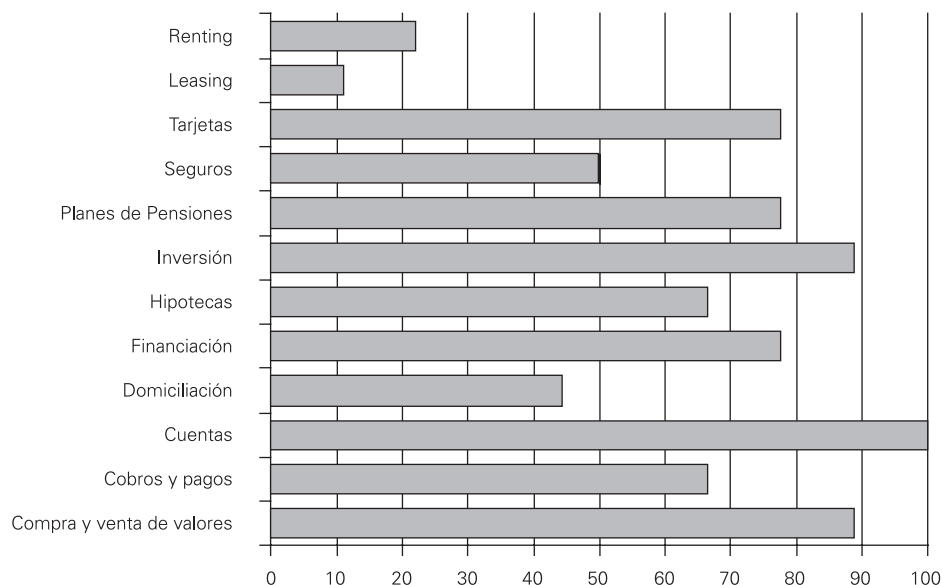


Fuente: AIMC (2005).

Gráfico 3

**¿Trabaja con algún banco a través de Internet?**

**¿Ha realizado operaciones de banca online en los últimos 30 días?**



Fuente: España 2003.

Gráfico 4

#### Productos contratados (en términos porcentuales) online

nuevo marco que se abre ante las instituciones hace que se planteen obligatoriamente nuevas estrategias que permitan obtener el mayor aprovechamiento del potencial del canal.

Una vez realizada la captación del cliente, lo que significa que éste ya ha adoptado el canal para operar, el banco se enfrenta al problema que representa la relativa facilidad con la que el cliente puede cambiar de institución. Frente a las tradicionales barreras del mercado tradicional, a través de un clic el usuario puede cambiar su negocio. El efecto es la importancia que tiene la fidelización para mantener la rentabilidad del negocio. Y como toda fidelización dentro del negocio bancario las variables que van a transmitir el éxito del negocio, junto a las tradicionales, van a ser el saldo medio y el número de productos por clientes.

Incrementar el número de productos que el cliente tiene contratados con la institución dificulta la migración hacia otras instituciones. Para conseguir este objetivo es imprescindible la existencia de un servicio de atención al cliente (CRM) que sea capaz de apalancarse en las ventajas que presenta Internet con respecto a los medios tradicionales a la hora de gestionar el proceso de fidelización. La posibilidad de evaluar en tiempo real el comportamiento de los agentes y ofrecer de forma inmediata cualquier rango de servicios por los que el cliente demuestre interés pasa por la capacidad de gestionar de forma rentable ese proceso. En este sentido la estrategia para los próximos años va a tener las siguientes características:

- Los bancos van a tener la necesidad de establecer una clara unión entre el cliente, la tecnología y el proceso de adquisición de los productos financieros (en el que se



incluye la creación de la necesidad del producto). Sólo aquellas instituciones capaces de conseguir la identificación del cliente con Internet para adquirir cualquier producto financiero serán capaces de aprovechar la potencialidad completa del cliente.

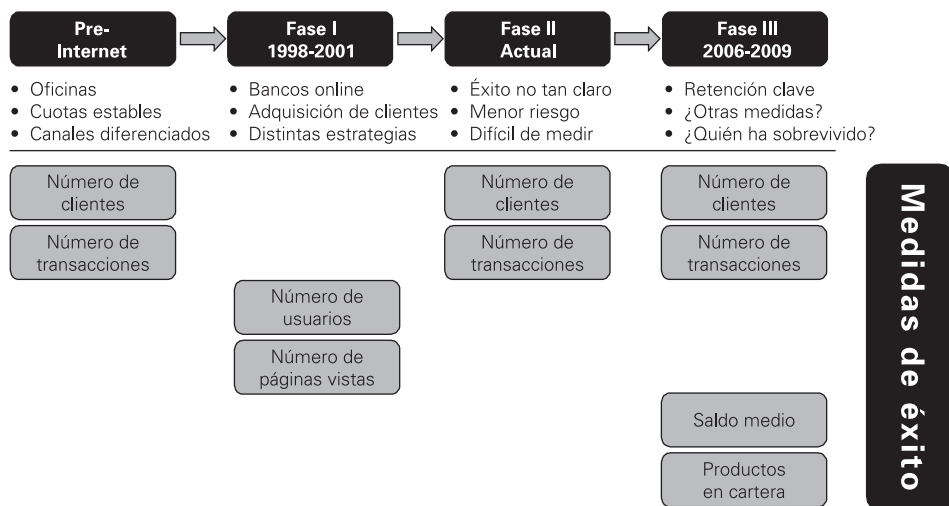
- La característica anterior depende de que la institución sea capaz de aprovechar y digerir al máximo la tecnología de la que dispone. No tiene sentido sobreinvertir en tecnologías que no se van a poder explotar y por otro lado es vital adquirir aquellas de las que se puede obtener una rentabilidad atractiva.
- Incluso para aquellas instituciones más online puras, es necesario tener una presencia multicanal. Las necesidades de los clientes se complican según aumenta su sofisticación y para ser capaz de cubrir las mismas puede ser necesario recurrir a distintos canales de distribución, aunque sea de forma limitada.
- El marketing hacia el cliente pasa a ser específico y ultrasegmentado. La realidad de que el banco conoce la tendencia del cliente en cada momento de su relación hace que pueda ofrecer productos completamente segmentados para las necesidades de grupos pequeños o incluso de individuos.

Las características anteriores van a conseguir que la banca online sea capaz de conseguir una relación con el cliente que, en contra de los que señalamos indicaba Wilhen (1999) al inicio del proceso de introducción de Internet, no sólo no va a conseguir romper el vínculo entre cliente e institución sino que lo va reforzar, incrementando la rentabilidad por cliente del banco y sobre todo, aumentando la satisfacción del cliente.

#### 4. CONCLUSIONES

Las grandes expectativas que se abrieron con la entrada de Internet en el sector bancario, como motor de transformación y modernización se vieron rápidamente reducidas a medida que se vio que el crecimiento que se esperaba de los bancos online estaba lejos de las proyecciones que se realizaron a final de la década de los 90. Sin embargo, estrategias de crecimiento del sector, más vinculadas a lo que es la realidad bancaria y de penetración de Internet española si que han dado lugar a la creación de valor para sus propietarios y, también, para los clientes.

Más allá de casos concretos, la banca online en España ha superado el primer filtro como puede ser la obtención de rentabilidad de forma consistente y ahora se abre un nuevo periodo donde las instituciones deben ser capaces de aprovechar las ventajas que representa la utilización de Internet para aumentar la rentabilidad de cada cliente, obteniendo facilidades que en la comercialización no pueden ser equiparadas a aquellas ofrecidas por la banca tradicional. El éxito en este tipo de esfuerzo pasa por explotar el conocimiento que del cliente se puede tener a través del análisis del mismo cliente, siempre con el objetivo no de ser intrusivo, sino de incrementar la satisfacción con su cliente.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 5

### Esquema de la evolución de la Banca Online en España

## BIBLIOGRAFÍA

- AIMC (2005): *Navegantes en la Red, 7.ª Encuesta AIMC a usuarios de Internet*. AIMC (Madrid).
- ALLEN, Franklin; MC ANDREWS, J. y STRAHAN, P. (2002): «E-Finance: An Introduction», *Journal of Financial Services Research*, 22:1/2, 5-27.
- DATAMONITOR (2000): «The Quest for Value in eFinancial Services», *eFS White Paper*, Data-monitor.
- DELGADO, Javier; HERNANDO, I. y NIETO, M.J. (2004): «Do european primarily internet banks show scale and experience efficiencies?», *Documento de trabajo 0412, Serie Azul*. Banco de España.
- DEYOUNG, Robert (2005): «The Performance of Internet-based Business Models: Evidence from the Banking Industry», *Journal of Business*, Vol. 78 (3), 893-947.
- EXPANSIÓN (2002): «Patagón cierra su primer trimestre con beneficios». *Diario Expansión*, 15 de octubre de 2002, <http://www.expansion.com/edicion/noticia/0,2458,195101,00.html>.
- FUNDACIÓN AUNA (2002): *España, Informe Anual sobre la Sociedad de la Información en España*, Fundación Auna (Madrid).
- GARCÍA, Clara E. y ROMERO, A. (2004): «La expansión de la Banca Online en España», *Información Comercial Española*, N. 813, 89-99.
- MORGAN, J.P. (2000): *Online Finance Europe: Invasion of the Customer Snatchers*. JP Morgan (Londres).
- MARTÍNEZ-JEREZ, F. Asís; V.G. NARAYANAN y L. BREM (2003): «Internet Customer Acquisition Strategy at Bankinter», *Harvard Business Case*: 9-103-021. Harvard Press (Cambridge).
- TADESSE, Solomon (2005): «Financial Development and Technology», *William Davidson Institute Working Papers Series 749*, University of Michigan Business School.
- WILHELM, William J. (1999): «Internet Investment Banking: The Impact of Information Technology on Relationship Banking». *Journal of Applied Corporate Finance* 12 (1), 21-27.