



Fundación General Universidad Complutense  
Cursos de Verano de El Escorial 2000



# Las Cajas de Ahorro frente al reto de Internet: La propuesta de Caja Madrid

CURSO: "LA BANCA POR INTERNET: El caso español"

*18 de Julio de 2000*

# Objetivos de presentación

---

- Revisar los efectos de la nueva economía sobre el sector financiero
- Proponer un modelo de negocio en Internet para las Cajas de Ahorro
- Presentar el "caso Caja Madrid"

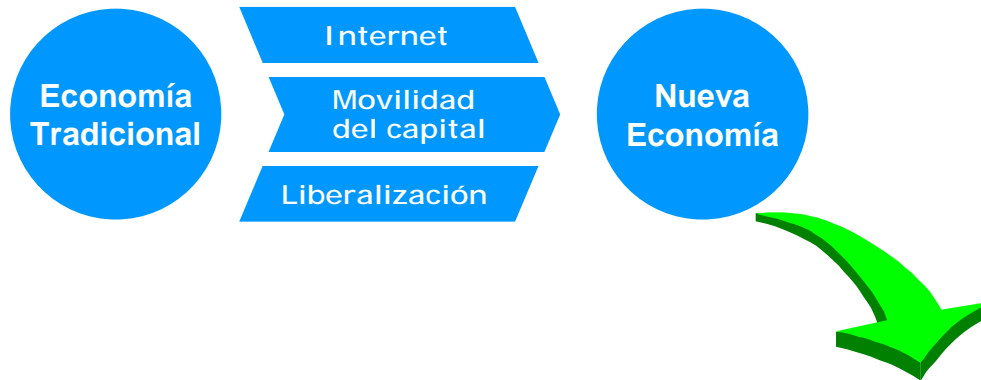
# Objetivos de presentación

---

- Revisar los efectos de la nueva economía sobre el sector financiero
- Proponer un modelo de negocio en Internet para las Cajas de Ahorro
- Presentar el "caso Caja Madrid"

# Efectos de la *nueva economía* sobre el sector financiero

---



- Internet es un canal de distribución nuevo y atractivo, para los clientes y para las entidades financieras
- Dualidad Oportunidad / Riesgo:
  - Atrae nuevos clientes e inversiones
  - Fomenta la aparición de nuevos competidores agresivos
  - Provoca: guerras de precios, pérdida de clientes (total o de aquella operativa más rentable) y caída de márgenes

# Internet es un canal atractivo .....

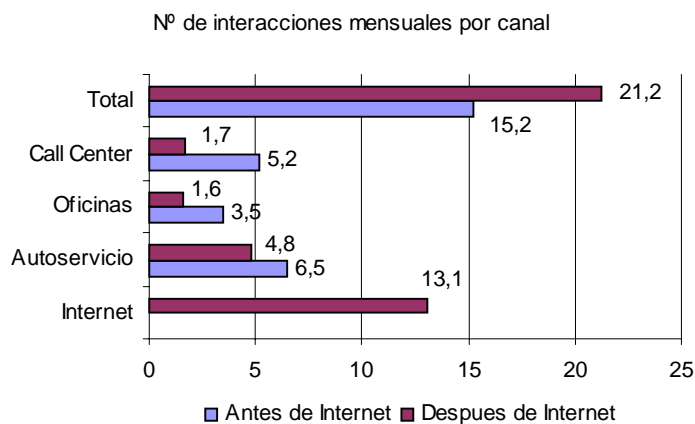
## Para los Clientes:

- Incremento de la comodidad
- Mayor transparencia de la información
- Precios y condiciones atractivos

## Para las Entidades:

- Clientes atractivos y de mayor actividad
- Mercados sin barreras de entrada significativas
- Mejoras de la eficiencia (ahorro costes distribución)
- Inversiones atractivas por incremento valor mercado

} Joven  
Varón  
Formación media/alta  
Renta = 3 x renta media



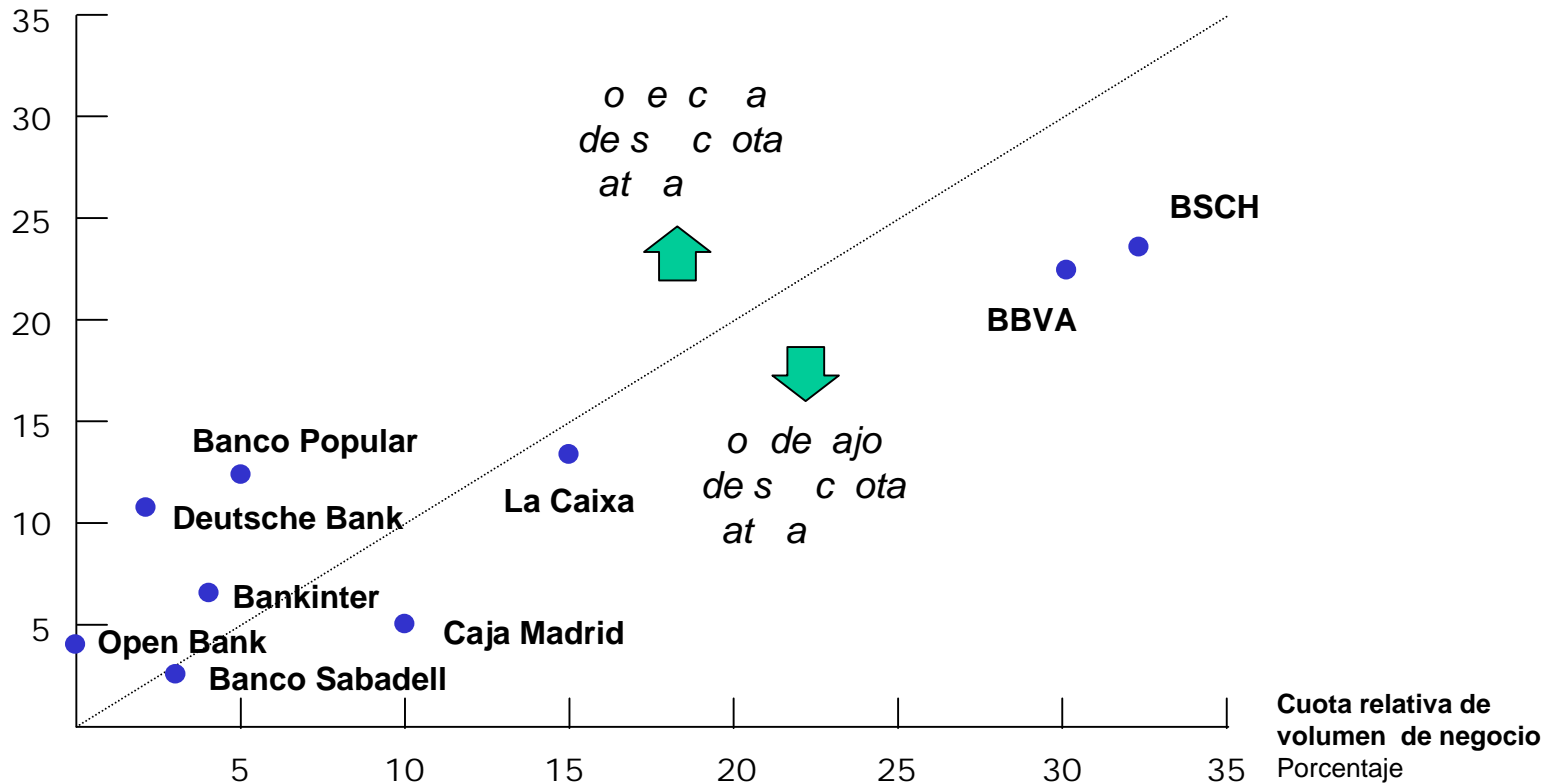
⇒ **15%**  
Ahorro mensual  
por usuario

	Coste unitario US\$
Call Center	0,44 / 0,85
Oficinas	1,07
Autoservicio	0,27
Internet	0,23

Fuente: Dove Consulting, 2000

# .... el sector financiero español se posiciona

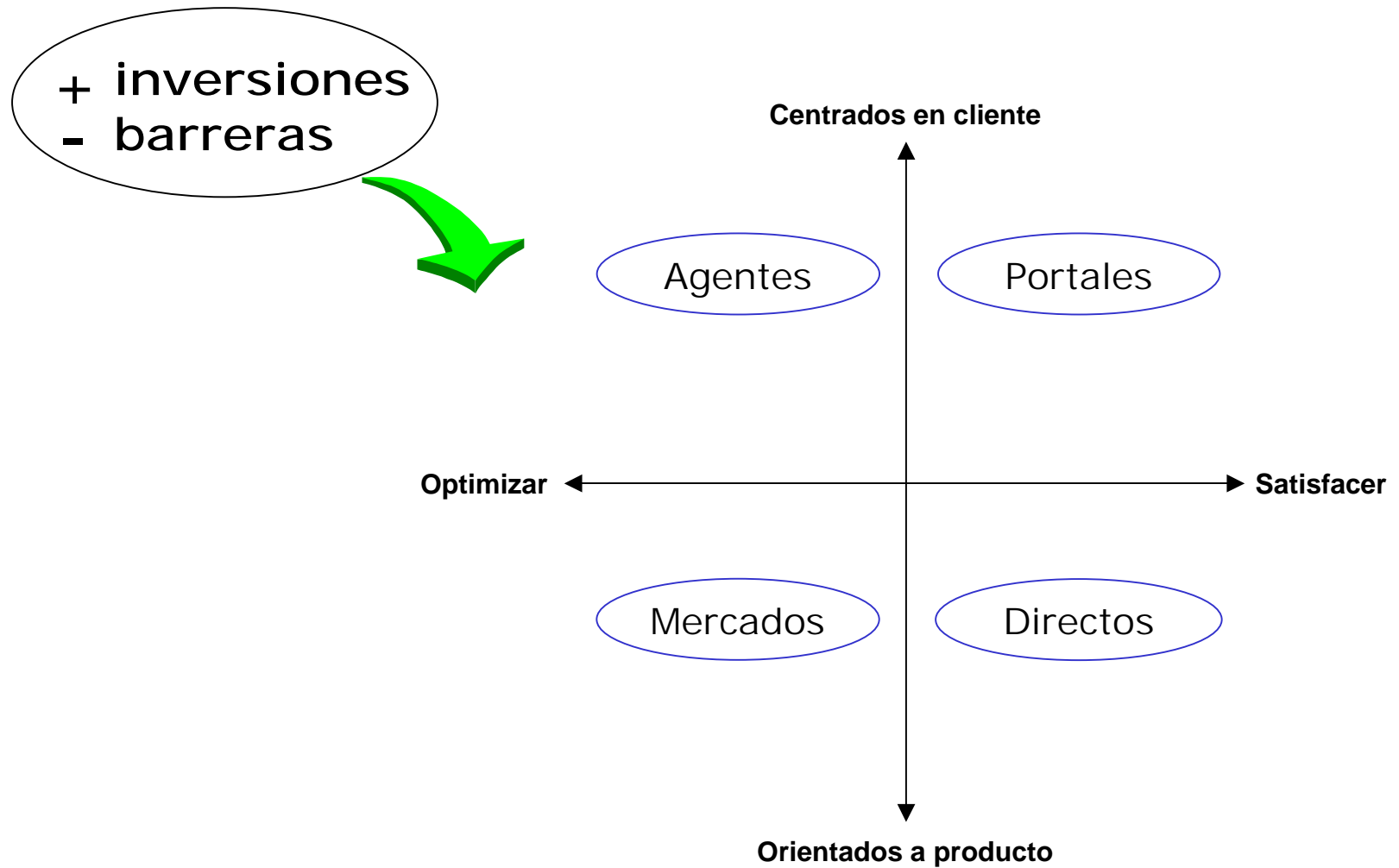
Cuota relativa de usuarios de Internet  
Porcentaje



Datos de Diciembre 99. Posición relativa respecto al conjunto de entidades mencionadas.  
Volumen de Negocio en Depósitos, Créditos y Fondos de Inversión correspondiente a Sep/99  
Fuente: CNMV y Prensa. Elaboración por McKinsey

# Nuevas formas de competir .....

---

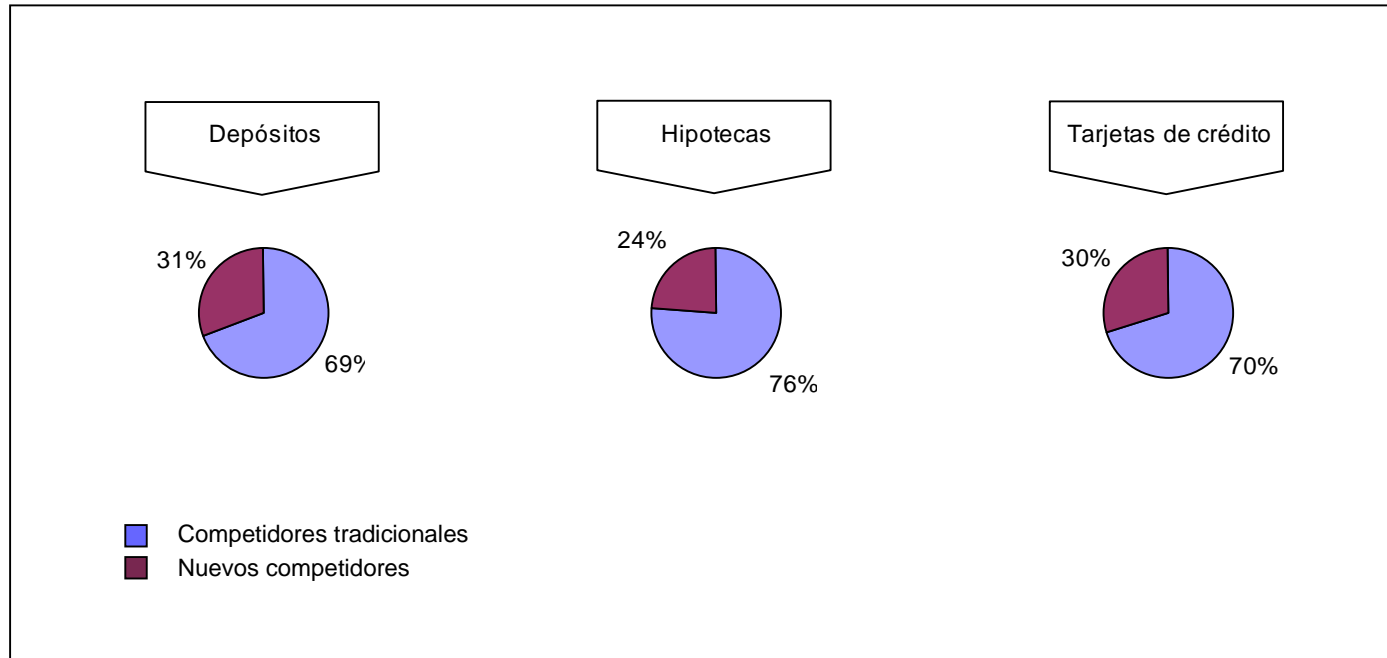


# .... duros competidores (especialistas)

---

## Impacto de los nuevos competidores en UK

(Ventas de los productos originados en 1999)



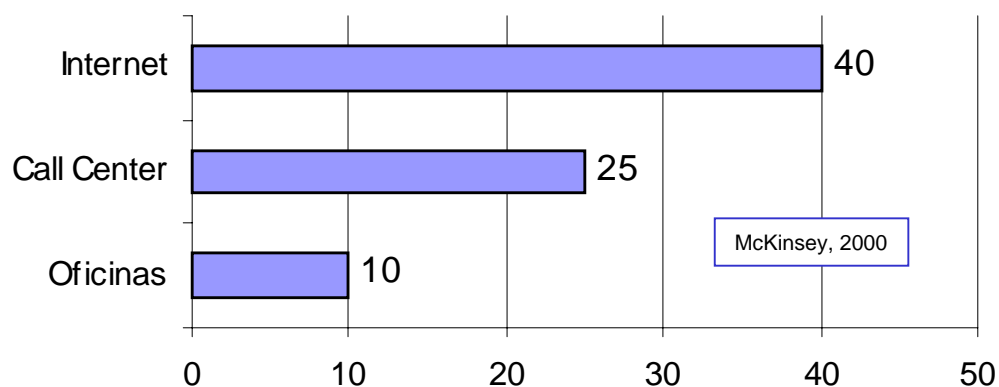
Fuente: McKinsey, basado en datos del Bank of England y Goldman Sachs



# Estrechamiento de márgenes .....

---

Porcentaje de caída de los márgenes por canal



“En el año 2005, la bajada de precios y del margen operativo por causa de Internet supondrá un 16% de los resultados (beneficios agregados del conjunto de Cajas de Ahorro) previstos para dicho año”

(Jaña)

# Reflexiones ....

---

⊆ ¿A qué EF's afecta más la e-economía?

- A las que tengan los costes unitarios más altos
- A las que tengan una cuota de mercado baja
- A las que mantengan relaciones de baja rentabilidad con clientes
- A las que tengan clientes menos fieles

⊆ ¿Cómo combatir la competencia agresiva?

⊆ Importancia del **modelo de negocio** elegido para competir

# Objetivos de presentación

---

- Revisar los efectos de la nueva economía sobre el sector financiero
- Proponer un modelo de negocio en Internet para las Cajas de Ahorro
- Presentar el "caso Caja Madrid"

# Objetivos de presentación

---

- Revisar los efectos de la nueva economía sobre el sector financiero

- Proponer un modelo de negocio en Internet para las Cajas de Ahorro

- Negocios financieros o parafinancieros
- Negocios no financieros

- Presentar el “caso Caja Madrid”

# Objetivos de presentación

---

- Revisar los efectos de la nueva economía sobre el sector financiero
- Proponer un modelo de negocio en Internet para las Cajas de Ahorro

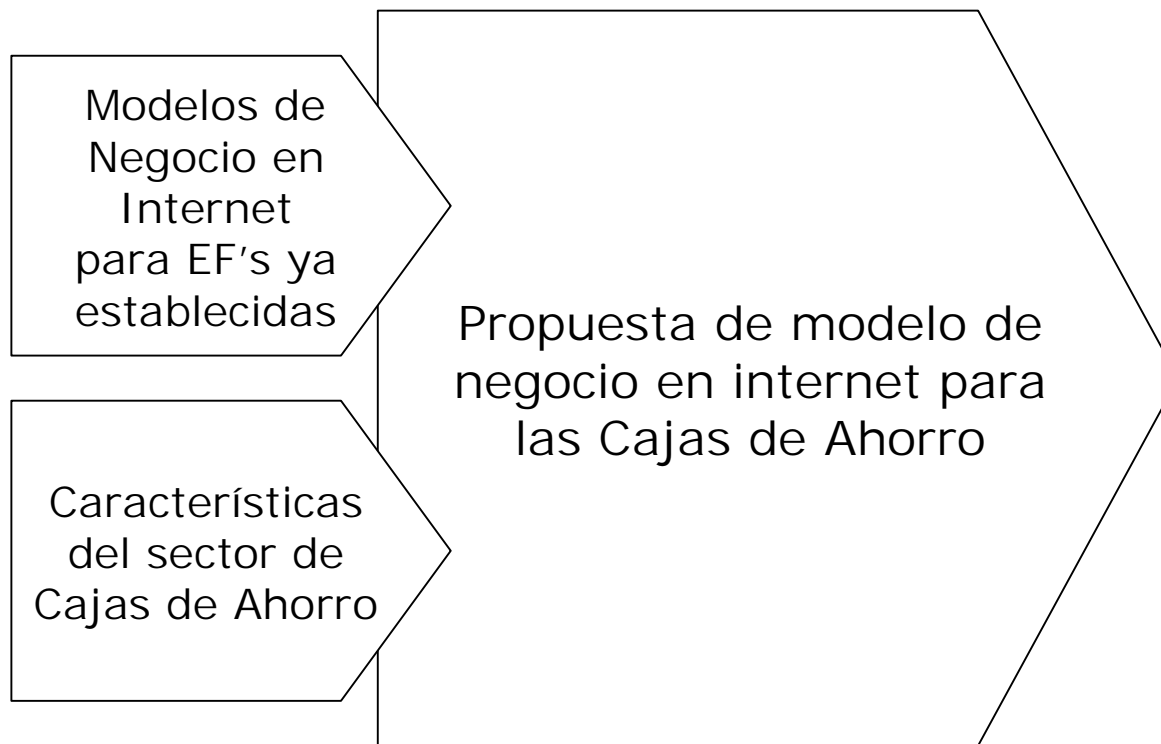
– Negocios financieros o parafinancieros

– Negocios no financieros

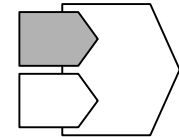
- Presentar el “caso Caja Madrid”

# Planteamiento ....

---



# Modelos de negocio en Internet para bancos o cajas ya establecidos



	MULTICANAL (Click & Mortar)		INDEPENDIENTE	SUPERMERCADO
	Canal complementario	Canal alternativo		
Marca	Conserva marca	Conserva marca o añade alguna diferenciación	Nueva marca coexistiendo con al antigua	Nueva marca coexistiendo con la antigua
Diferenciación del precio	NO	SI	SI	SI
Sucursales	SI	SI	NO	NO
Origen de productos y Servicios	Propios	Propios	Propios	Propios y de terceros
Propuesta de valor para el cliente	Comodidad Confianza en la marca	Comodidad Confianza en la marca Precio	Comodidad Precio	Comodidad Precio agresivo Gama de productos Asesoramiento
Creación de valor	Reducción de costes (*1)	Reducción de costes (*1) Nuevos clientes (*2)	Reducción de costes Captación de clientes (*3) Contaminación márgenes	Reducción de costes Captación de clientes (*3) Contaminación márgenes Comisiones de terceros
Riesgos	Pérdida de clientes No integración multicanal	Contaminación márgenes Canibalización clientes	Márgenes reducidos Costes tecnología Costes marketing	Márgenes reducidos Costes tecnología Costes marketing
Tipo de estrategia	Defensiva	Agresiva		

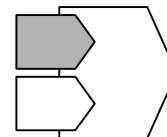
(\*1) Paso de clientes a Internet y reutilización de los sistemas corporativos de back-office

(\*2) Por reducción moderada de precios frente a los canales tradicionales

(\*3) Reducción de precios significativa

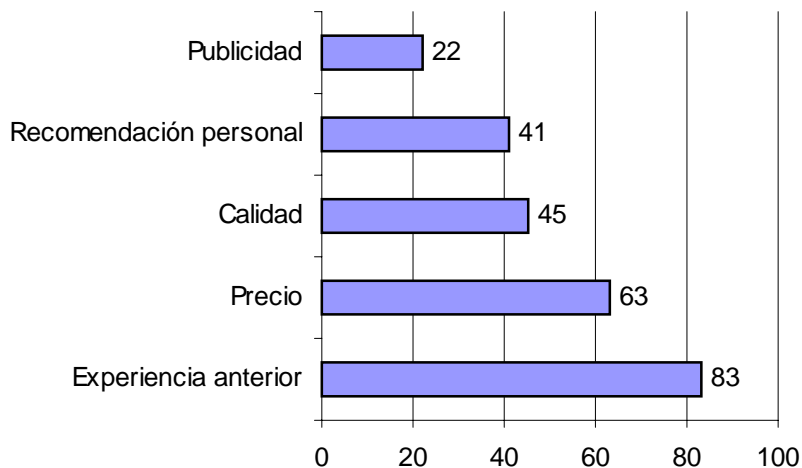
Fuentes:  
Merrill Lynch, 2000  
Dove Consulting, 2000

# Consideraciones a los modelos de negocio Internet para bancos/cajas ya establecidos

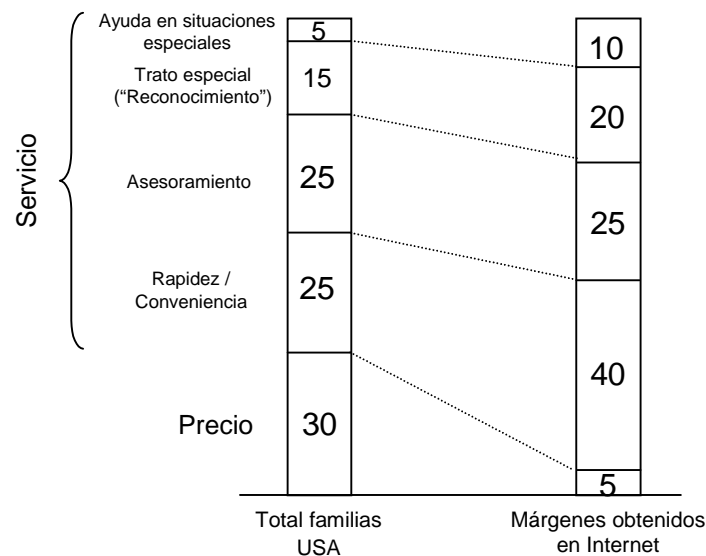


- La marca resulta esencial
- Cada nuevo cliente cuesta unas 30.000 ptas (marketing)
- Optimizar los costes como pre-requisito
- Rentabilidad del modelo de canal complementario
- P2P de los nuevos negocios: 24/36 meses

**Razones para seleccionar una marca**  
(% de respuestas que la incluyen)



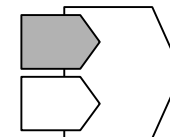
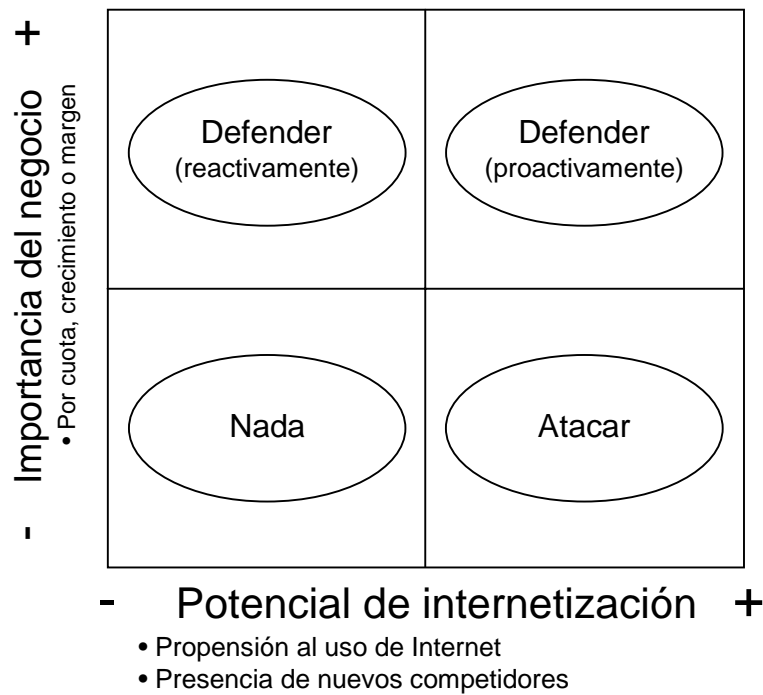
Fuente: Dove Consulting, 2000



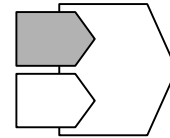
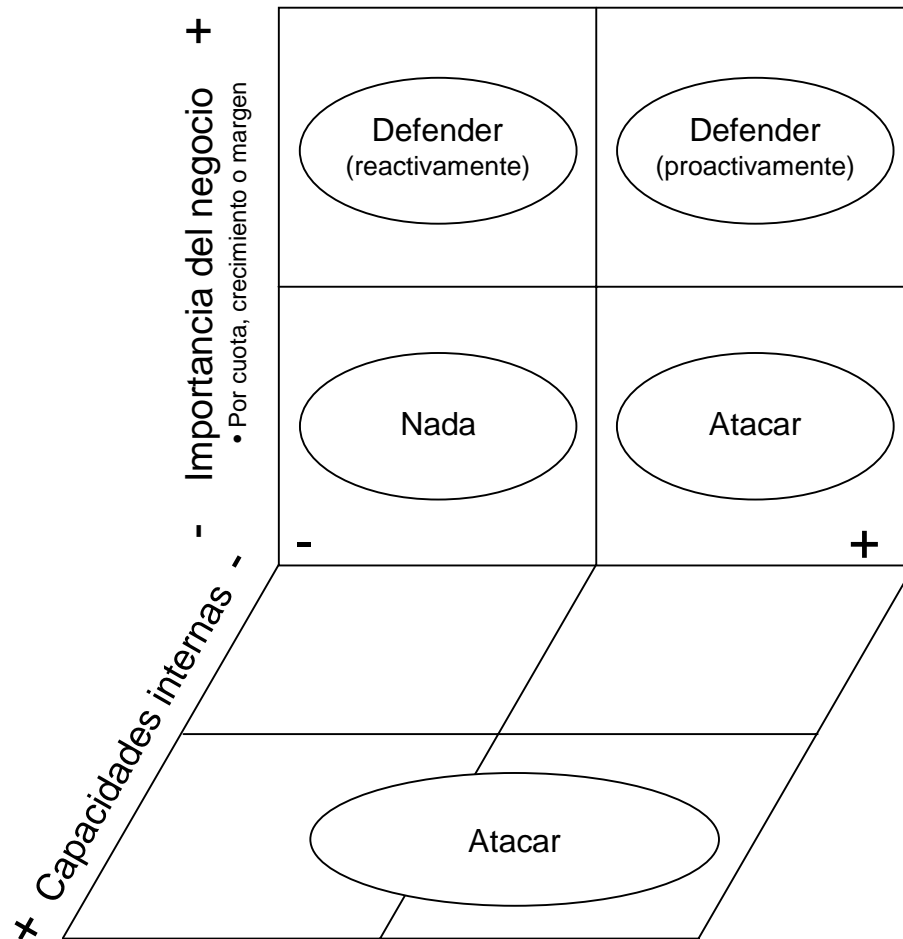
Fuente: First Manhattan Consulting Group



# Posibles estrategias de actuación



# Posibles estrategias de actuación



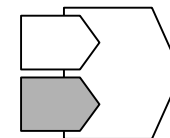
## Potencial de internetización

- Propensión al uso de Internet
- Presencia de nuevos competidores



# El sector de las Cajas de Ahorro

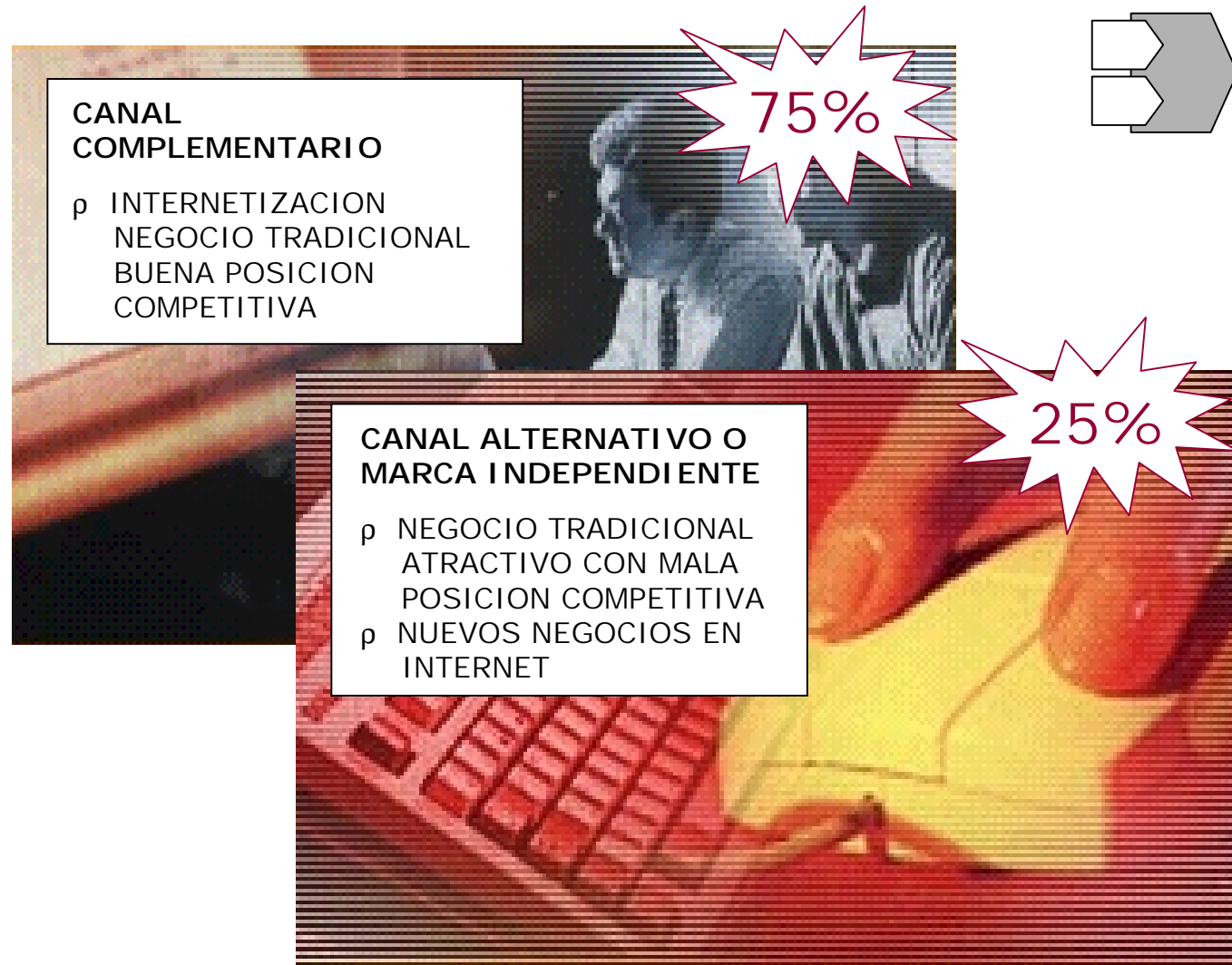
---



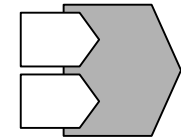
- Naturaleza jurídica especial
- Implantación regional/local, salvo excepciones
- Procesos de concentración en marcha
- Penetración desigual en la zona propia y en la de expansión
- Red de sucursales importante
- Buenos resultados
- Problemas de eficiencia, con excepciones
- Problemas de liquidez para acometer fuertes inversiones en tecnología y marketing, salvo las 2 ó 3 grandes
- Reto: modernizar el servicio

# Propuesta de modelo de negocio en Internet para Cajas de Ahorro

MODELO MIXTO



# Propuesta de modelo de negocio en Internet para Cajas de Ahorro (1)



## CANAL COMPLEMENTARIO

ρ INTERNETIZACION NEGOCIO TRADICIONAL CON BUENA POSICION COMPETITVA

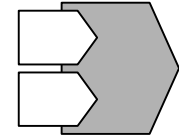
- Prioridad: reforzar la retención de los clientes actuales (fidelización), evitando los costes de captación de nuevos clientes. España como ámbito de actuación
- Captación y creación de valor al cliente vía conveniencia, asesoramiento, calidad, diferenciación y confianza (ladrillos). Gama de productos no específica.
- Renuncia a la diferenciación de precios para evitar contaminación de márgenes y canibalización de clientes
- Explotación de la imagen de marca
- Ahorro de costes operativos<sup>1</sup> por internetización de procesos, compartición de medios con el resto de los canales y/o por alianzas tecnológicas entre Cajas<sup>2</sup>. Prepararse para competir en precios.

**¿ Horizonte de validez ?**

(1) BBK ha estimado que en el año 2005, los ahorros para el conjunto de las Cajas de Ahorro debido a la internetización de sus procesos, será de unos 18.000 millones de pesetas

(2) El portal financiero de CECA, previsto para Octubre de 2000, supone unas inversiones y gastos de 20.000 millones de pesetas

# Propuesta de modelo de negocio en Internet para Cajas de Ahorro (2)



## CANAL ALTERNATIVO O INDEPENDIENTE

- ρ NUEVOS NEGOCIOS EN INTERNET
- ρ NEGOCIO TRADICIONAL ATRACTIVO CON MALA P/C.

- Prioridad: entrada en nuevos mercados
- Captación y creación de valor al cliente vía precio. La gama de productos y servicios es específica o presenta condiciones específicas del canal.
- Estrategias agresivas de diferenciación en precio, destinadas a ganar cuota sin riesgo significativo de canibalización de clientes internos o contaminación de márgenes de otros canales:
  - zonas geográficas de expansión
  - segmentos no explotados de clientes: p.e. empresas
  - productos o servicios atractivos no ofertados en otros canales: p.e. brokerage on line
  - productos o servicios donde las capacidades y eficiencias de proceso permitan agresividad comercial: p.e. hipotecas, transferencias, ..
- Pueden plantearse también estrategias de marca independiente mediante alianzas que permitan compartir costes

# Objetivos de presentación

---

- Revisar los efectos de la nueva economía sobre el sector financiero
- Proponer un modelo de negocio en Internet para las Cajas de Ahorro
  - Negocios financieros o parafinancieros
  - Negocios no financieros
- Presentar el “caso Caja Madrid”

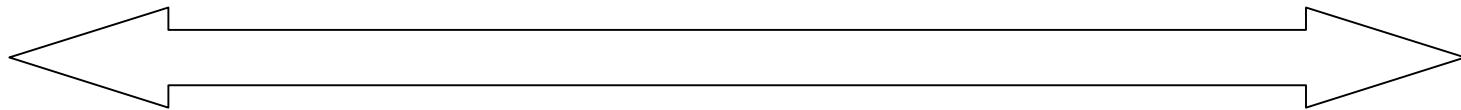
# Consideraciones

---

- Participaciones en empresas de nuevas tecnologías, en particular de Internet
- Inversiones financieras caracterizadas por la gran volatilidad y grandes retornos
- Modelos de negocio:

**Incubadora**

**Inversor puro**



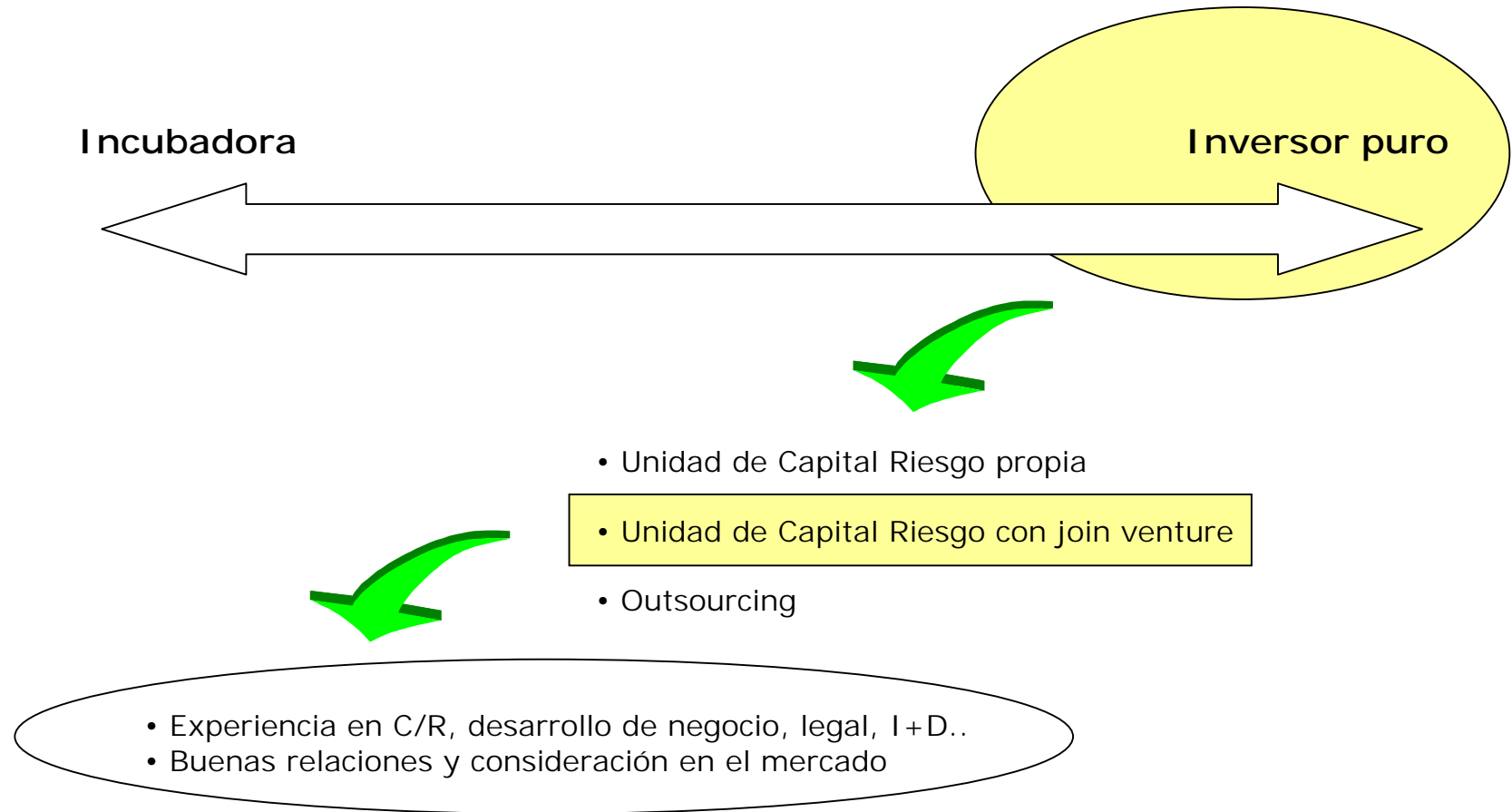
- Proactivos
- Aportan recursos IT, Marketing, Financieros..
- Proactivos
- Establecen equipos de proyecto full time
- Menor diversificación

- Reactivos
- Aportan recursos financieros
- Gestión propia o subcontratada a 3os.
- Mayor diversificación



# Propuesta de Modelo de Negocio

---



# Objetivos de presentación

---

- Revisar los efectos de la nueva economía sobre el sector financiero
- Proponer un modelo de negocio en Internet para las Cajas de Ahorro
- Presentar el "caso Caja Madrid"

# El Grupo Caja Madrid

---



- Grupo con oferta de actividades y contenidos en
  - Banca particulares, empresas, corporativa, privada
  - Seguros
  - Ocio
  - Inmuebles
- Marca sólida
- Caja Madrid es la 4<sup>a</sup> entidad financiera del país por volumen de negocio, líder en Madrid en varios servicios
- Amplia red de distribución
- Tiene uno de los mejores ratios de eficiencia del Sector Financiero Español
- Capacidades Tecnológicas avanzadas
- Capacidad Inversora

# Iniciativas bajo modelo de negocio de canal complementario



- Oferta a clientes
  - Particulares: Web corporativo, Oficina Virtual particulares
  - Empresas: Oficina virtual de empresas
- Nuevos canales
  - TV interactiva: Banca particulares
  - WAP: Banca particulares, ticketing, Salud
- Procesos
  - Quejas y reclamaciones, S.I.G. Canales, Captura curricula



# Iniciativas bajo modelo de negocio de canal alternativo o marca independiente



- Financieros puros
  - Especialista en producto: e-TS (Brokerage On Line)
  - Supermercado Financiero: e-TS
  - Servicios de procesamiento financiero a empresas: TPV virtual, eM2M
- Financieros ampliados
  - Venta de entradas: Ticesa
  - Servicios de procesamiento no financiero: Multimarket



# Iniciativas relacionadas con inversiones de capital en empresas de Nuevas Tecnologías

---



- Más de 25 iniciativas lanzadas desde Caja Madrid o la SPPE de su Corporación, entre inversiones estratégicas, estables, pasivas y activas:
  - Indra
  - Meta4
  - MarcoPolo FCR
  - Canalcv.es
  - muchamasvida.com
  - ....

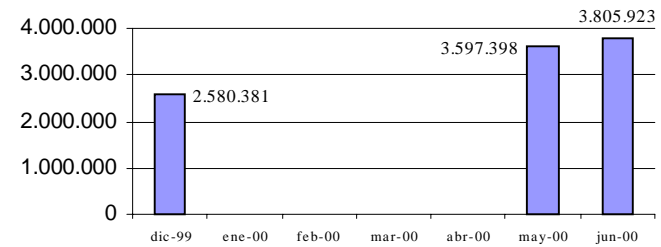
# Caja Madrid/2000 en Internet



Jun 97



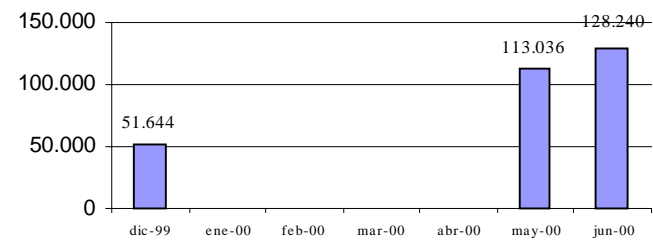
Páginas servidas por la Web Corporativa



Mar 98



Cientes de la Oficina Virtual de Particulares



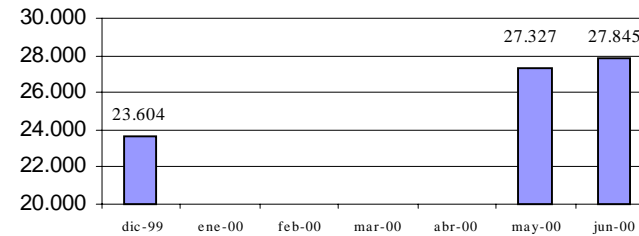
# Caja Madrid/2000 en Internet



Oct 00

POSICION GLOBAL			
<b>Cuentas</b>			
Plazo	Cuenta	Alias	Saldo
20001770154810000010	cuanta 1		495 PTS
<b>Tarjetas</b>			
Plazo	Tarjeta	Alias	Saldo
20004490257702209814			10.486 PTS
<b>Fondos</b>			
Plazo	Fondos	Alias	Saldo
200000570022000			+1.005.490 PTS

Cientes operativos de Banca Virtual de Empresas



Jun 99

- 50 comercios operativos
- 50 comercios en pruebas



# Caja Madrid/2000 en Internet



Nº comercios operativos

