



**UNIVERSIDAD  
POLITECNICA  
DE VALENCIA**

**DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

**TESIS DOCTORAL**

**EL DESARROLLO DE LA BANCA ELECTRÓNICA EN ESPAÑA.  
UN ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE ENTIDADES ONLINE Y  
TRADICIONALES EN ESPAÑA Y EN ESTADOS UNIDOS.**

**Autor**

**Alexandre Momparler Pechuan**

**Directores**

**Dr. D. Ignacio Gil Pechuan**

**Universidad Politécnica de Valencia**

**Dr. D. Francisco J. Climent Diranzo**

**Universidad de Valencia**

**Valencia, 2008**



## **AGRADECIMIENTOS**

Aprovecho esta ocasión para mostrar mi más sincero agradecimiento a todos aquellos que me han apoyado durante estos años. Aunque sea difícil nombrar a todas y cada una de las personas que me han animado y motivado en la realización de esta investigación, tan sólo espero no defraudarles y que las incontables horas de lectura, trabajo de campo, análisis de resultados y conclusiones, resulten finalmente de interés para todos.

En concreto, he de expresar un especial agradecimiento a mis Directores de Tesis, el Dr. D. Ignacio Gil Pechuán, sin cuyo continuo ánimo y estímulo no hubiera iniciado la actividad investigadora, y el Dr. D. Francisco J. Climent Diranzo, por la gran generosidad y dedicación mostradas en todo momento, haciéndome partícipe de su conocimiento en la materia que se ha abordado en este trabajo. También quisiera manifestar mi agradecimiento a Javier Gilsanz, Joaquín Die, Maria Teresa Barreira, Begoña Font, Pedro Carmona, Joaquín Maudos y Miguel Arce, por su asesoramiento y orientación.

Finalmente, agradezco en particular a mi mujer, Elena, y a mis hijos, Carla, Adriana y Arnau, su paciencia, su cariño y su comprensión por el tiempo robado.

Muchas gracias.



# **RESUMEN DE LA TESIS DOCTORAL**

**Alexandre Momparler Pechuan**

## **EL DESARROLLO DE LA BANCA ELECTRONICA EN ESPAÑA. UN ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE ENTIDADES ONLINE Y TRADICIONALES EN ESPAÑA Y EN ESTADOS UNIDOS.**

El sector financiero es el principal cliente de las tecnologías de la información y la comunicación en España, tal y como lo reflejan la mayor parte de fuentes consultadas en la tesis (AETIC (2006), CMT (2006) y ASIMELEC (2006), entre otras). Además, la perspectiva trazada por dichos índices augura que lo seguirá siendo en los próximos años toda vez que las variables de desarrollo de Internet por tipología de servicios y como medio de comunicación obligarán a transformar y/o adaptar modelos de negocio con un firme posicionamiento en servicios (Castells, 2003). Puesto que el sector de la banca tiene un posicionamiento sólido en servicios eminentemente financieros, que no requieren el intercambio físico del producto, el desarrollo de Internet tiene un gran impacto en su modelo de negocio, especialmente sobre la estructura de costes y la rentabilidad de las entidades financieras. Por tanto, el sector financiero no puede actuar de manera pasiva ante la evolución del propio sector y de los hábitos y costumbres que se van asentando en la sociedad como consecuencia de la difusión de Internet, como canal de distribución en el sistema financiero español, sino que deben actuar mediante una planificación pro-activa, punto en el cual nos hemos centrado para la constitución de un modelo que permita formalizar un cuerpo teórico que defina los conceptos clave para el éxito de esta implantación activa.

La presente investigación aborda el impacto actual y potencial del desarrollo de la banca online sobre el sector bancario español y se compone de cinco partes. En la primera de ellas se analiza y define el marco global de referencia en el que operan las entidades financieras españolas, pasando a describirse las características generales del sistema financiero y analizándose la estructura del sector bancario español, como punto de partida referencial para la investigación. Además, se estudia en profundidad la eficiencia del sector bancario español mediante el análisis comparado de variables determinantes, a nivel nacional e internacional, centrado en tres criterios fundamentales y adecuadamente justificados en la tesis: los márgenes financieros, la rentabilidad y la dimensión. En la tercera etapa, se propone y evalúa la relación entre el progreso técnico y la productividad, pudiendo obtener indicadores de variación que se han introducido en la actividad bancaria. En los dos últimos puntos de este capítulo entramos en la especialización de los procesos de producción y de distribución de los servicios financieros, poniendo especial énfasis en la distribución electrónica.

En la segunda parte se estudia el entorno competitivo de la banca online en España, y su evolución durante el período 2001-2005. Esta parte se inicia con una clarificación conceptual de los diferentes términos utilizados en el ámbito de la banca electrónica, tratándose posteriormente los diversos procesos de desintermediación que ha experimentado la banca, introducidos por Soriano (2000) y Cortés (2003), en relación con la irrupción de la banca electrónica. Además, se

aborda la modificación de las características del modelo de banca tradicional y del entorno competitivo que, de acuerdo con Ontiveros (2003), está produciendo la generalización de Internet. Finalmente, partiendo de los datos de la Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares del INE (2006) y teniendo en cuenta las aportaciones de Redondo y Crespo (2003), se analizan el perfil sociodemográfico del usuario de banca electrónica y el impacto de Internet sobre las barreras de entrada del sector financiero.

En la tercera parte se definen los modelos de negocio de las entidades financieras antes y después de la irrupción de Internet en base a las proposiciones formuladas por Simpson (2002), De Young (2005) y Wu (2006); se apuntan los cambios resultantes en la infraestructura de la tecnología de la información, las transacciones y los servicios; y se señalan las opciones estratégicas de la banca tradicional multicanal y de la banca online a partir de los modelos planteados por Merrill Lynch (2000) y Barrutia y Echevarria (2001), dedicando especial atención a la estrategia del líder del segmento online en España. Asimismo se argumenta la previsible convergencia entre el modelo de banca tradicional y el de banca online a partir del concepto de complementariedad. Llegados a este punto, se enuncian las hipótesis que contrastarán el constructor propuesto sobre la creación de valor mediante el uso intensivo de la tecnología en el modelo de negocio de la banca online y su posible convergencia con la banca tradicional, procediendo a su comprobación y potencial validación.

En la cuarta parte, teniendo como referencias las investigaciones realizadas por Carbó y López (2004), para el caso español, y De Young (2005), para el caso norteamericano, se lleva a cabo el contraste de las hipótesis enunciadas anteriormente, evaluando y proponiendo un modelo contrastado de banca online en base a criterios de rentabilidad y de estructura patrimonial de las entidades tradicionales y las entidades online en España y en Estados Unidos. En función de los resultados obtenidos en esta investigación, se presenta un modelo propuesto y definido mediante un cuadro resumen y se lleva a cabo la evaluación general de los contrastes de hipótesis realizados para el caso español y el norteamericano.

Finalmente, se presentan las conclusiones más relevantes de los temas abordados en esta investigación así como las diferentes líneas de trabajo que se continúan desarrollando.

# **RESUM DE LA TESI DOCTORAL**

**Alexandre Momparler Pechuan**

## **EL DESENVOLUPAMENT DE LA BANCA ELECTRÒNICA A ESPANYA. UNA ANÀLISI COMPARATIVA ENTRE ENTITATS ONLINE I TRADICIONALS A ESPANYA I ALS ESTATS UNITS.**

El sector financer és el principal client de les tecnologies de la informació i la comunicació a Espanya, tal com ho mostren la major part de fonts consultades en la tesi (AETIC (2006), CMT (2006) i ASIMELEC (2006), entre altres). A més, la perspectiva traçada pels esmentats índexs augura que ho continuarà sent en els propers anys alhora que les variables de desenvolupament d'Internet per tipologia de serveis i com a mitjà de comunicació obligaran a transformar i/o adaptar models de negoci amb un ferm posicionament en serveis (Castells, 2003). Ja que el sector de la banca té un posicionament sòlid en serveis eminentment financers, que no requereixen l'intercanvi físic del producte, el desenvolupament d'Internet té un gran impacte en el seu model de negoci, especialment sobre l'estructura de costos i la rendibilitat de les entitats financeres. Així doncs, el sector financer no pot actuar de manera passiva davant l'evolució del propi sector i dels hàbits i costums que van arrelant en la societat com a conseqüència de la difusió d'Internet, com a canal de distribució en el sistema financer espanyol, sinó que ha d'actuar per mitjà d'una planificació proactiva, punt aquest en el qual ens hem centrat per a la constitució d'un model que permeti formalitzar un cos teòric que definisca els conceptes clau per a l'èxit d'aquesta implantació activa.

La present investigació aborda l'impacte actual i potencial del desenvolupament de la banca online sobre el sector bancari espanyol i es compon de cinc parts. En la primera d'elles s'analitza i defineix el marc global de referència en què operen les entitats financeres espanyoles, passant a descriure's les característiques generals del sistema financer i analitzant-se l'estructura del sector bancari espanyol, com a punt de partida referencial per a la investigació. A més, s'estudia en profunditat l'eficiència del sector bancari espanyol per mitjà de l'anàlisi comparada de variables determinants, a nivell nacional i internacional, centrat en tres criteris fonamentals i adequadament justificats en la tesi: els marges financers, la rendibilitat i la dimensió. En la tercera etapa, es proposa i avalua la relació entre el progrés tècnic i la productivitat, podent obtenir indicadors de variació que s'han introduït en l'activitat bancària. En els dos últims punts d'aquest capítol entrem en l'especialització dels processos de producció i de distribució dels serveis financers, posant especial èmfasi en la distribució electrònica.

En la segona part s'estudia l'entorn competitiu de la banca online a Espanya, i la seua evolució durant el període 2001-2005. Esta part s'inicia amb un aclariment conceptual dels diferents termes utilitzats en l'àmbit de la banca electrònica, tractant-se posteriorment els diversos processos de desintermediació que ha experimentat la banca, introduïts per Soriano (2000) i Cortés (2003), en relació amb la irrupció de la banca electrònica. A més, s'aborda la modificació de les característiques del model de banca tradicional i de l'entorn competitiu que, d'acord amb Ontiveros (2003), està produint la generalització d'Internet. Finalment, partint de les dades de l'Enquesta sobre Equipament i Ús de Tecnologies d'Informació i Comunicació en les Llars de

l'INE (2006) i tenint en compte les aportacions de Redondo i Crespo (2003), s'analitzen el perfil sociodemogràfic de l'usuari de banca electrònica i l'impacte d'Internet sobre les barreres d'entrada del sector financer.

En la tercera part es defineixen els models de negoci de les entitats financeres abans i després de la irrupció d'Internet basant-se en les proposicions formulades per Simpson (2002), De Young (2005) i Wu (2006); s'apunten els canvis resultants en la infraestructura de la tecnologia de la informació, les transaccions i els serveis; i s'assenyalen les opcions estratègiques de la banca tradicional multicanal i de la banca online a partir dels models plantejats per Merryll Lynch (2000) i Barrutia i Echevarria (2001), dedicant especial atenció a l'estratègia del líder del segment online a Espanya. Així mateix s'argumenta la previsible convergència entre el model de banca tradicional i el de banca online a partir del concepte de complementarietat. Arribats ací, s'enuncien les hipòtesis que contrastaran el constructor proposat sobre la creació de valor per mitjà de l'ús intensiu de la tecnologia en el model de negoci de la banca online i la seua possible convergència amb la banca tradicional, procedint a la seua comprovació i potencial validació.

En la quarta part, tenint com a referències les investigacions realitzades per Carbó i López (2004), per al cas espanyol, i De Young (2005), per al cas nord-americà, es du a terme el contrast de les hipòtesis enunciades anteriorment, avaluant i proposant un model contrastat de banca online basat en criteris de rendibilitat i d'estructura patrimonial de les entitats tradicionals i les entitats online a Espanya i als Estats Units. En funció dels resultats obtinguts en esta investigació, es presenta un model proposat i definit per mitjà d'un quadro resum i es du a terme l'avaluació general dels contrastos d'hipòtesis realitzades per al cas espanyol i el nord-americà.

Finalment, es presenten les conclusions més rellevants dels temes abordats en aquesta investigació així com les diferents línies de treball que es continuen desenvolupant.

# **DOCTORAL THESIS ABSTRACT**

**Alexandre Momparler Pechuan**

## **THE DEVELOPMENT OF ELECTRONIC BANKING IN SPAIN. A COMPARATIVE ANALYSIS OF INTERNET-PRIMARY BANKS AND BRANCHING BANKS IN SPAIN AND THE UNITED STATES**

According to most data sources (AETIC (2006), CMT (2006) and ASIMELEC (2006), amongst others), the financial industry is the main consumer of information and communication technologies in Spain. These sources also anticipate the financial industry's leading role as a technology user in forthcoming years while driving factors such as the expansion of Internet will transform and shape those business models with a strong market positioning as service providers (Castells, 2003). Given the banking industry's central role as a provider of financial services without physical exchange, the development of Internet has a great impact on the industry's business model, especially on the cost structure and the profitability of financial institutions. Thus, banks cannot stand passively before Internet-driven changes in the industry and society. Instead, financial institutions need to apply proactive planning, a basic point in the construction of a model to formalize a theoretical body that defines key concepts in facilitating its successful implementation.

The present study investigates the actual and potential impact of the emerging Internet-primary banking segment on the Spanish banking industry. This investigation comprises five parts. We start with an initial approach that analyzes and defines the general business environment for Spanish financial institutions. We describe the main characteristics and the structure of the Spanish financial system as well as studying thoroughly the efficiency of the Spanish banking industry through both domestic and international comparative analysis of key determinants of financial performance: margins, profitability and size. This is followed by an evaluation of the existing relationship between technical progress and productivity, obtaining variability indicators for banking activities, before we examine the specialization of financial services' production processes and distribution, paying special attention to electronic distribution.

The second part of our research looks at the banking industry's competitive environment in Spain and its development over the period 2001-2005. This part starts with a conceptual clarification of electronic banking terms, followed by an assessment of the various disintermediation processes the banking industry has gone through, as introduced by Soriano (2000) and Cortés (2003) in relation to the emergence of electronic banking,. Likewise, we analyze the changing characteristics of the traditional branching model and its competitive environment where, according to Ontiveros (2003), Internet has become commonplace. Finally, in view of the data provided by the INE's survey "Enquesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares (2006)", and considering the contributions of Redondo and Crespo (2003), we explore the socio-demographic profile of electronic banking users and the impact of Internet on the industry's entry barriers.

In the third part of our study we define the financial institutions' business model before and after Internet's emergence. In line with the propositions of Simpson (2002), De Young (2005) and Wu (2006), we point out the resultant changes in information technology infrastructure, transactions and services, and we identify both branching and internet-primary bank's business strategies in accordance with the models proposed by Merrill Lynch (2000) and Barrutia and Echevarria (2001), paying especial attention to the strategy of the leading Institution in Spain's Internet-primary segment. In this part of our study we also make a case for the foreseeable convergence of the two banking models, branching and Internet-primary, following on the concept of complementariness. This leads us to state hypotheses that would contrast the constructs proposed on value creation through intensive use of technology in the Internet-primary business model and the possible convergence of Internet-primary and branching models. We then proceed to test these hypotheses and, where appropriate, validate them.

In the fourth part, taking into consideration the works of Carbó and López (2004) for the Spanish case, and De Young (2005) for the US case, we perform a comparison of the previously enunciated hypotheses in order to evaluate and propose an Internet-primary business model based on profitability and balance sheet structure criteria relating to branching and Internet-primary financial institutions in Spain and the US. Based on the results obtained from our research we present a model, defined by a summary table, and we perform a general evaluation of the comparisons of hypotheses carried out for the Spanish and US cases.

Finally, we put forward the most relevant conclusions on the topics addressed in this study, and we outline a number of issues that we continue to research.

## ÍNDICE GENERAL

1	INTRODUCCIÓN .....	1
1.1	Justificación de la investigación .....	1
1.2	Objetivos de la tesis .....	3
1.3	Metodología .....	3
1.4	Estructura de la tesis .....	7
2	EL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL .....	11
2.1	Características del sistema financiero y estructura del sector bancario español .....	11
2.2	La eficiencia del sistema bancario español .....	21
2.3	La producción de servicios financieros .....	34
2.4	Canales de distribución: definición y tipología. ....	41
3	LA BANCA ONLINE EN ESPAÑA.....	57
3.1	Introducción .....	57
3.2	El proceso de desintermediación .....	59
3.3	Definición, características y evolución del entorno competitivo .....	61
3.4	Perfil sociodemográfico de los usuarios de banca electrónica.....	77
3.5	Perspectivas y retos futuros.....	82
3.6	Conclusiones .....	90
	Anexo .....	92
4	MODELOS DE NEGOCIO E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	99
4.1	Introducción .....	99
4.2	De la banca tradicional a la banca electrónica.....	104
4.3	La opción estratégica de la banca online vs. banca tradicional multicanal 114	
4.4	Hacia la convergencia por la vía de la complementariedad.....	122
4.5	Hipótesis de la investigación.....	123
5	ANÁLISIS COMPARATIVO DE ENTIDADES ONLINE Y ENTIDADES TRADICIONALES EN ESPAÑA.....	129
5.1	Introducción .....	129
5.2	El segmento de banca online.....	132
5.3	Comparación de ING Direct España con el resto del segmento online agregado .....	134
5.4	Comparación de ING Direct con una entidad tradicional de referencia ...	146
5.5	Comparación del resto de la banca online que opera en España con un grupo de referencia de entidades tradicionales .....	158
5.6	Contraste de hipótesis .....	170
5.7	Conclusiones .....	180
	Anexo 1 .....	184
	Anexo 2 .....	186

6	ANÁLISIS COMPARATIVO DE ENTIDADES ONLINE Y ENTIDADES TRADICIONALES EN ESTADOS UNIDOS .....	189
6.1	Introducción .....	189
6.2	El segmento de banca online.....	193
6.3	Comparación de ING Bank con el resto del segmento online norteamericano agregado.....	195
6.4	Comparación de ING Bank con un grupo de referencia de entidades tradicionales .....	204
6.5	Comparación del resto de la banca online con un grupo de referencia de entidades tradicionales .....	215
6.6	Contraste de hipótesis .....	226
6.7	Comparación de los contrastes de hipótesis en España y EEUU.....	236
6.8	Conclusiones .....	240
	Anexo 1 .....	244
	Anexo 2 .....	246
7	CONCLUSIONES .....	249
8	BIBLIOGRAFÍA .....	263
8.1	Bibliografía citada .....	264
8.2	Bibliografía consultada.....	270
8.3	Fuentes de información online .....	276

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Margen de intermediación y gastos de explotación .....	26
Figura 2.2: Comparación internacional ROA 2003.....	31
Figura 2.3: Comparación internacional ROE 2003.....	32
Figura 2.4: El proceso de producción de servicios financieros.....	38
Figura 2.5: Número de habitantes por oficina bancaria.....	48
Figura 3.1: Usuarios de banca electrónica sobre usuarios de Internet en España ..	64
Figura 3.2: Evolución de la banca online en España .....	70
Figura 3.3: Cuota de mercado de la banca online.....	72
Figura 3.4: Tipo de uso de la banca electrónica.....	81
Figura 4.1: Efectos de la innovación en la tecnología y el modelo de negocio .....	102
Figura 4.2: Modelo de creación de valor .....	124
Figura 4.3: Convergencia de los modelos de negocio.....	126
Figura 5.1: Evolución del margen de intermediación: ING Direct vs. resto banca online española .....	139
Figura 5.2: Evolución de la eficiencia operativa: ING Direct vs. resto banca online española .....	142
Figura 5.3: Evolución de los costes totales unitarios: ING Direct vs. resto banca online española .....	143
Figura 5.4: Activos gestionados por empleado: ING Direct vs. resto banca online española .....	145
Figura 5.5: Evolución del margen de intermediación: ING Direct vs. Banesto .....	151
Figura 5.6: Evolución de la eficiencia operativa: ING Direct vs. Banesto .....	154
Figura 5.7: Evolución de los costes totales unitarios: ING Direct vs. Banesto .....	155
Figura 5.8: Activos gestionados por empleado: ING Direct vs. Banesto .....	158
Figura 5.9: Evolución del margen de intermediación: resto banca online española vs. grupo de referencia .....	164
Figura 5.10: Evolución de la eficiencia operativa: resto banca online española vs. grupo de referencia .....	166
Figura 5.11: Evolución de los costes unitarios: resto banca online española vs. grupo de referencia .....	167
Figura 5.12: Evolución de los activos gestionados por empleado: resto banca online española vs. grupo de referencia .....	169
Figura 6.1: Evolución del margen de intermediación: ING Bank vs. resto banca online norteamericana.....	198
Figura 6.2: Evolución de la eficiencia operativa: ING Bank vs. resto banca online norteamericana .....	200
Figura 6.3: Evolución de los costes totales unitarios: ING Bank vs. resto banca online norteamericana.....	201
Figura 6.4: Activos gestionados por empleado: ING Bank vs. resto banca online norteamericana .....	203
Figura 6.5: Evolución del margen de intermediación: ING Bank vs grupo de referencia .....	209
Figura 6.6: Evolución de la eficiencia operativa: ING Bank vs. grupo de referencia .....	211

Figura 6.7: Evolución de los costes totales unitarios: ING Bank vs. grupo de referencia .....	212
Figura 6.8: Evolución de los activos gestionados por empleado: ING Bank vs. grupo de referencia (en miles de USD) .....	215
Figura 6.9: Evolución del margen de intermediación: resto banca online norteamericana vs. grupo de referencia.....	220
Figura 6.10: Evolución de la eficiencia operativa: resto banca online norteamericana vs. grupo de referencia .....	222
Figura 6.11: Evolución de los costes totales unitarios: resto banca online norteamericana vs. grupo de referencia.....	223
Figura 6.12: Evolución de los activos gestionados por empleado: resto banca online norteamericana vs. grupo de referencia.....	225

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Estructura general del sistema financiero español.....	14
Tabla 2.2: Instituciones financieras .....	16
Tabla 2.3: Activos totales del sistema crediticio por instituciones .....	18
Tabla 2.4: Activos totales del sistema bancario por instituciones.....	19
Tabla 2.5: Depósitos del sector privado residente por instituciones.....	20
Tabla 2.6: Crédito del sistema bancario al sector privado.....	20
Tabla 2.7: Estructura del margen ordinario de la banca española .....	22
Tabla 2.8: Resultados del total de la banca .....	23
Tabla 2.9: Comparación internacional de la rentabilidad sobre ATM .....	28
Tabla 2.10: Comparación internacional de la rentabilidad sobre recursos propios ..	29
Tabla 2.11: Clasificación de los productos bancarios .....	41
Tabla 2.12: Coste por transacción y canal de distribución en EEUU .....	44
Tabla 2.13: Coste por transacción y canal de distribución en España .....	44
Tabla 2.14: Número de entidades de depósito residentes .....	46
Tabla 2.15: Número de oficinas de las entidades de depósito residentes .....	46
Tabla 2.16: Número medio de oficinas por entidad de depósito residente.....	46
Tabla 2.17: Número de entidades de depósito aseguradas por la FDIC.....	49
Tabla 2.18: Número de oficinas de las entidades aseguradas por la FDIC.....	49
Tabla 2.19: Número medio de oficinas de las entidades aseguradas por la FDIC...	49
Tabla 3.1: Comparación de resultados entre los países de la Unión Europea.....	63
Tabla 3.2: Número de usuarios de banca electrónica por entidades financieras .....	66
Tabla 3.3: Depósitos de ahorro .....	71
Tabla 3.4: Captación de depósitos de ahorro nuevos .....	71
Tabla 3.5: Tabla comparativa de las entidades online en España .....	73
Tabla 3.6: Oferta de productos de la banca online en España.....	76
Tabla 3.7: Resultados de la banca online .....	77
Tabla 3.8: Perfil de los usuarios de Internet y de banca electrónica .....	78
Tabla 3.9: Número de oficinas bancarias .....	83
Tabla 3.10: Datos generales de ING Direct.....	93
Tabla 3.11: Datos generales de Openbank.....	94
Tabla 3.12: Datos generales de Uno-e.....	95
Tabla 3.13: Datos generales de Popular-e.....	96
Tabla 3.14: Datos generales de Inversis.....	97
Tabla 4.1: Cambios en las competencias tecnológicas.....	105
Tabla 4.2: Cambios en los componentes básicos del modelo de negocio .....	108
Tabla 4.3: Opciones estratégicas de la banca ante las TIC .....	114
Tabla 5.1: Datos generales de las entidades online que operan en España.....	133
Tabla 5.2: Crecimiento de los activos totales: ING Direct vs. resto banca online española .....	134
Tabla 5.3: Información de los balances: ING Direct vs. resto banca online española .....	135
Tabla 5.4: Información de las cuentas de resultados: ING Direct vs. resto banca online española.....	137
Tabla 5.5: Número medio de oficinas: ING Direct vs. resto banca online española	144

Tabla 5.6: Número medio de empleados: ING Direct vs. resto banca online española .....	144
Tabla 5.7: Datos generales de la entidad de referencia: ING Direct vs. Banesto...	146
Tabla 5.8: Crecimiento de los activos totales: ING Direct vs. Banesto.....	147
Tabla 5.9: Información del balance: ING Direct vs. Banesto .....	148
Tabla 5.10: Información de la cuenta de resultados: ING Direct vs. Banesto .....	150
Tabla 5.11: Número de oficinas: ING Direct vs. Banesto .....	156
Tabla 5.12: Número de empleados: ING Direct vs. Banesto.....	157
Tabla 5.13: Datos generales del grupo de referencia .....	159
Tabla 5.14: Crecimiento de los activos totales: resto banca online española vs. grupo de referencia .....	159
Tabla 5.15: Balances agregados: resto banca online española vs. grupo de referencia .....	161
Tabla 5.16: Cuentas de resultados: resto banca online española vs. grupo de referencia .....	163
Tabla 5.17: Número medio de oficinas: resto banca online española vs. grupo de referencia .....	168
Tabla 5.18: Número medio de empleados: resto banca online española vs. grupo de referencia .....	168
Tabla 5.19: Contraste de hipótesis sobre ING Direct .....	174
Tabla 5.20: Contraste de hipótesis sobre el resto de la banca online española.....	179
Tabla 5.21: Información de los balances: ING Direct vs. Banesto .....	184
Tabla 5.22: Información de las cuentas de resultados: ING Direct vs. Banesto.....	185
Tabla 5.23: Balances agregados: resto banca online española vs. grupo de referencia .....	186
Tabla 5.24: Cuentas de resultados agregadas: resto banca online española vs. grupo de referencia .....	187
Tabla 6.1: Datos generales de las entidades online que operan en EEUU.....	195
Tabla 6.2: Crecimiento de los activos totales: ING Bank vs. resto banca online norteamericana .....	196
Tabla 6.3: Balances: ING Bank vs. resto banca online norteamericana.....	196
Tabla 6.4: Cuentas de resultados: ING Bank vs. resto banca online norteamericana .....	197
Tabla 6.5: Número medio de oficinas de la banca online en EEUU.....	202
Tabla 6.6: Número medio de empleados: ING Bank vs. resto banca online norteamericana .....	202
Tabla 6.7: Datos generales de ING Bank y de las entidades del grupo de referencia .....	205
Tabla 6.8: Crecimiento de los activos totales: ING Bank vs. grupo de referencia ..	205
Tabla 6.9: Balances: ING Bank vs. grupo de referencia.....	206
Tabla 6.10: Cuentas de resultados: ING Bank vs. grupo de referencia .....	208
Tabla 6.11: Número medio de oficinas en EEUU: ING Bank vs. grupo de referencia .....	213
Tabla 6.12: Número medio de empleados: ING Bank vs. grupo de referencia .....	213
Tabla 6.13: Datos generales de las entidades del grupo de referencia .....	216
Tabla 6.14: Crecimiento de los activos totales: resto banca online norteamericana vs. grupo de referencia .....	217
Tabla 6.15: Balances: resto banca online norteamericana vs. grupo de referencia	218
Tabla 6.16: Cuentas de resultados: resto banca online norteamericana vs. grupo de referencia .....	219

Tabla 6.17: Número medio de oficinas en EEUU: resto banca online norteamericana vs. grupo de referencia .....	224
Tabla 6.18: Número medio de empleados: resto banca online norteamericana vs. grupo de referencia .....	224
Tabla 6.19: Contraste de hipótesis sobre ING Bank .....	230
Tabla 6.20: Contraste de hipótesis sobre el resto de la banca online .....	235
Tabla 6.21: Contrastes de la hipótesis H1 para los cuatro casos estudiados .....	238
Tabla 6.22: Contrastes de la hipótesis H2 para los cuatro casos estudiados .....	238
Tabla 6.23: Contrastes de la hipótesis H3 para los cuatro casos estudiados .....	239
Tabla 6.24: Balances: ING Bank vs. grupo de referencia.....	244
Tabla 6.25: Cuentas de resultados: ING Bank vs grupo de referencia .....	245
Tabla 6.26: Balances: resto banca online norteamericana vs. grupo de referencia.....	246
Tabla 6.27: Cuentas de resultados: resto banca online norteamericana vs grupo de referencia .....	247



# 1 INTRODUCCIÓN

## 1.1 Justificación de la investigación

Entre los diversos sectores de la economía española, en el año 2005, el principal cliente de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) ha sido el sector financiero, con 2.587 millones de euros, seguido por la administración pública, con 1.374 millones de euros<sup>1</sup>. La evolución de las TIC en las últimas décadas ha sido extraordinaria en capacidad y en coste. El desarrollo alcanzado por Internet como medio de comunicación está produciendo un intenso cambio del modo en el que los agentes económicos interactúan en los mercados. La importancia de dicha tecnología en el ámbito empresarial supera la mera ampliación de la oferta de productos o servicios porque, como ya apuntaba Canals (2001), impulsa la aparición de nuevos modelos de negocio que pueden llegar a transformar los sectores económicos en que se aplica, condicionando la estrategia y el posicionamiento tanto de las empresas tradicionales, como de las innovadoras.

Desde el punto de vista de la oferta de productos y servicios financieros, las entidades financieras encuentran en Internet un medio global que va más allá del canal a través del cual pueden dar a conocer sus productos. A la facilidad que proporciona en la tramitación de los pedidos se le une la conveniencia que ofrece en la centralización de órdenes de pagos, ambas sin a penas intervención manual y de forma instantánea.

Los beneficios antes mencionados también se extienden a la vertiente de la demanda. Los consumidores pueden acceder a una oferta más amplia y versátil sin

---

<sup>1</sup> Las tecnologías de la información en España 2005, [www.aetic.es](http://www.aetic.es).

necesidad de desplazarse hasta el punto de venta, reduciendo el tiempo y los costes necesarios para materializar sus planes de consumo.

El sector bancario ofrece servicios financieros que no requieren el intercambio físico del producto, y cuya transacción puede materializarse a través de un contrato establecido electrónicamente. Dada la naturaleza virtual de los servicios financieros es previsible que el desarrollo de la banca por Internet tenga un gran impacto sobre el sector bancario español. Tanto la estructura como la rentabilidad de las entidades financieras se verá afectada por la implantación actual y previsible generalización posterior de Internet en el sistema financiero español.

Actualmente existen puntos de vista diversos sobre el desarrollo futuro de la banca por Internet y su impacto sobre el sector bancario. Algunos académicos y profesionales han mantenido que Internet es un mero canal de distribución sin capacidad de alterar las reglas competitivas del sector. En cambio, otros expertos afirman que la banca por Internet constituye, en sí misma, un nuevo modelo de negocio dentro del sector bancario que, además, transformará el modelo de negocio de las entidades tradicionales.

Cuando Internet con banda ancha sea accesible (conexión) y asequible (precio) para el hogar medio en los países desarrollados, la mayoría de las operaciones financieras se realizarán por Internet. A medida que se superen algunos problemas tecnológicos relacionados con la seguridad y la velocidad de la transmisión de la información, es muy probable que se produzca una convergencia gradual entre los bancos online, que aumentarán su presencia física (número de sucursales), y la banca tradicional que se transformará, si no lo ha hecho ya, en banca multicanal. Por tanto, cabe esperar un proceso simultáneo de apertura (banca online) y cierre (banca tradicional) de sucursales. De esta manera, el marco competitivo del sector bancario quedaría claramente alterado por una reducción de las barreras de entrada (no es necesaria una extensa red de oficinas) y por la coexistencia y probable convergencia de dos modelos de negocio diferentes.

## **1.2 Objetivos de la tesis**

El propósito de la presente investigación es el estudio del desarrollo de la banca online en España y sus repercusiones actuales y futuras sobre el entorno competitivo del sector bancario. Para la consecución de este objetivo fundamental se ha trabajado sobre los siguientes puntos:

- El estudio en profundidad de la estructura del sistema bancario español, marco de la investigación de la tesis.
- La identificación, definición y análisis de los modelos de negocio de las entidades financieras antes y después de la irrupción de Internet en el entorno competitivo del sector bancario.
- El estudio comparativo de los modelos de negocio de las entidades tradicionales multicanal y de las entidades online.
- El análisis económico-financiero comparativo de los modelos de rentabilidad de las entidades online y de las entidades tradicionales en España y en EEUU.
- El examen de la viabilidad económica del modelo de negocio de las entidades online.
- La valoración de la posible convergencia entre los modelos de negocio de la banca tradicional multicanal y de la banca online.

## **1.3 Metodología**

En el análisis económico-financiero comparado se utilizan ratios financieras que relacionan variables del balance y de la cuenta de resultados, obtenidas mediante la observación documental, para evaluar la rentabilidad, la situación patrimonial y la viabilidad futura de una empresa.

El verdadero interés del análisis económico-financiero no radica en la obtención de las ratios financieras, sino en la correcta interpretación de las mismas, Para poder interpretarlas adecuadamente será necesario:

- Determinar el propósito del análisis.

- Definir el contexto económico y competitivo en que se desarrolla la actividad.
- Comprender los conceptos y los principios fundamentales de los estados contables utilizados en el análisis.

Es oportuno señalar que el propósito del análisis determinará cuáles son los instrumentos de análisis más apropiados. En nuestro caso nos proponemos estudiar el modelo de rentabilidad, la eficiencia y la estructura patrimonial y de costes de la banca online y de la banca tradicional, para discernir la posible existencia de modelos de negocio diferenciados y valorar la viabilidad económica de la banca online. En definitiva, todo ello justifica la idoneidad del análisis comparado de los estados contables como método de investigación.

Las ratios financieras son la herramienta fundamental que permite llevar a cabo el análisis de los estados contables y son ampliamente utilizadas por los profesionales del sector financiero y por los investigadores. La actuación de la entidad financiera concierne a múltiples partes, entre las que destacan los accionistas, la dirección, el personal, los clientes, los proveedores, la competencia, las autoridades reguladoras o supervisoras, o los investigadores, y cada una de ellas adopta una perspectiva diferente en el análisis de los estados contables de la entidad.

Los profesionales del sector, con frecuencia utilizan ratios financieras para prever el éxito o los problemas futuros de las entidades, mientras que los investigadores las utilizan para la construcción de modelos financieros generalizables con capacidad predictiva. Según apuntan Salmi y Martikainen (1994) existen numerosas áreas de investigación que hacen uso de ratios financieras, y con una perspectiva histórica de la literatura relativa al análisis financiero, se pueden observar varias disciplinas científicas principales entre las que se producen algunos solapamientos. Entre las áreas más importantes en que se aplican se encuentran las siguientes:

- Las ratios financieras funcionales (estudio de proporcionalidad entre magnitudes)
- Características de las distribuciones de ratios financieras
- Clasificación de ratios financieras

- Comparabilidad de las ratios financieras de diferentes sectores económicos
- Propiedades de las series temporales de ratios financieras específicas
- Modelos de predicción de situaciones de insolvencia o quiebra
- Definición de las características fundamentales de una empresa
- Ratios financieras en los mercados de valores
- Capacidad predictiva de los analistas financieros frente a la de los modelos financieros
- Estimación de la tasa interna de rendimiento a partir de los estados contables

Desde el punto de vista técnico, las ratios financieras se pueden clasificar en varias categorías. Una ratio financiera es del tipo  $X/Y$  cuando  $X$  e  $Y$  son valores obtenidos de los estados contables u otras fuentes de información financiera. Una manera de clasificar las ratios financieras consiste en determinar el origen de  $X$  y de  $Y$  (Foster, 1978, pp. 36-37 y Salmi et al. 1990, pp. 10-11). En el análisis de ratios financieras tradicional  $X$  e  $Y$  proceden de los estados contables. Según estos autores, si ambos valores ( $X$  e  $Y$ ) proceden de la cuenta de pérdidas y ganancias se trata de una ratio dinámica, mientras que si ambos valores proceden del balance nos encontramos ante una ratio estática. Salmi y Martikainen (1994) señalan que el concepto de ratio financiera es extensible al uso de otros datos ajenos a los estados contables para  $X$  o  $Y$  en la ratio  $X/Y$ . A modo de ejemplo, se pueden relacionar datos de los estados financieros con índices de mercado en la elaboración de una ratio financiera (como el “valor de mercado/valor contable” o el “price/earnings ratio”).

### **Las ratios financieras funcionales**

El principal propósito de la utilización de información contable en la forma de ratios financieras es poder comparar resultados entre empresas y a lo largo del tiempo, manteniendo constante el tamaño (Salmi y Martikainen, 1994), lo que ha dado lugar a una de las principales tendencias en el análisis de ratios financieras.

Un estudio fundamental en esta materia es el que llevaron a cabo Lev y Sunder (1979). Estos autores argumentan, mediante la deducción teórica, que para

mantener constante el tamaño, las ratios financieras deben cumplir ciertas premisas restrictivas de proporcionalidad. También señalan que la elección del factor de ajuste del tamaño (el denominador de la ratio financiera) es una cuestión crítica y que el efecto del tamaño se puede controlar mediante el uso de ratios financieras, la inclusión del tamaño como variable independiente en las regresiones o la selección de muestras comparables en base al tamaño de sus componentes.

Las consideraciones relativas a la proporcionalidad tienen repercusiones en varios aspectos del análisis de ratios financieras. Barnes (1982) muestra como la no normalidad de las ratios financieras puede ser consecuencia de las relaciones subyacentes entre sus componentes. De esta manera, Barnes relaciona aspectos relativos al formato de las ratios con las propiedades de las distribuciones de ratios financieras. Horrigan (1983), en su comentario del estudio de Barnes (1983), propone que la investigación sobre ratios financieras debería prestar mayor atención a la función que estas desempeñan, que a la naturaleza de sus componentes o al papel circunstancial de estas como factores de ajuste del tamaño.

Como proponen Salmi y Martikainen (1994), y de acuerdo con la crítica de Horrigan, diremos que la validez del análisis de ratios financieras deberá determinarse en base a su utilidad en los procesos de toma de decisiones de los diferentes grupos de interés que lo aplican a la entidad financiera (accionistas, directivos, empleados, auditores, inversores e investigadores, entre otros). A modo de ejemplo, podemos considerar una cuestión relacionada con las economías de escala. En este sentido, para juzgar la eficiencia de la gestión de una organización, en la comparación directa de ratios financieras de pequeñas y grandes entidades financieras, deberá tenerse en cuenta el efecto del factor tamaño. Por otra parte, un inversor potencial que desee evaluar diferentes alternativas de inversión, podría estar interesado en las tasas de rentabilidad de cada una de las alternativas disponibles independientemente de cual sea su tamaño.

McDonald y Morris (1984,1985) realizan el primer estudio empírico en profundidad de la validez estadística del método de análisis de ratios financieras, utilizando tres modelos con dos muestras, una de ellas compuesta de empresas de un solo sector económico, y la otra, con una empresa de cada uno de los sectores económicos

seleccionada de forma aleatoria. En uno de los modelos analizados por estos autores, se hallan las condiciones necesarias para llevar a cabo los análisis comparativos de las ratios financieras entre diferentes segmentos de un mismo sector económico, pero no para realizar comparaciones entre diferentes sectores económicos. Es por ello que en esta investigación consideramos idóneo el método del análisis de ratios financieras para la comparación de dos segmentos, banca tradicional y banca online, pertenecientes a un mismo sector económico, el sector bancario.

#### **1.4 Estructura de la tesis**

La difusión de Internet como canal de distribución de productos y servicios en el sistema financiero español nos ha llevado a estudiar este proceso para formalizar un cuerpo teórico que defina los conceptos clave para el éxito de su implantación.

Esta tesis doctoral trata el impacto que ha tenido el desarrollo de la banca online sobre el sector bancario español y se divide en cinco partes. En la primera parte se define el marco global de referencia en el que operan las entidades financieras españolas (capítulo 2). En primer lugar se describen las características generales del sistema financiero y se analiza la estructura del sector bancario español. En segundo lugar, se realiza un estudio de la eficiencia del sector bancario español mediante comparaciones nacionales e internacionales que se centran en tres criterios fundamentales: los márgenes financieros, la rentabilidad y la dimensión. En tercer lugar, se evalúa la relación entre el progreso técnico y la productividad, señalando las variaciones que ello ha introducido en la actividad bancaria. Los dos últimos puntos de este capítulo se centrarán en los procesos de producción y de distribución de los servicios financieros, poniendo especial énfasis en la distribución electrónica.

En la segunda parte se estudia el entorno competitivo de la banca online en España, y su evolución durante el período 2001-2005 (capítulo 3). Esta parte se inicia con una clarificación conceptual de los diferentes términos utilizados en el ámbito de la banca electrónica, abordándose posteriormente el concepto de desintermedación en

relación con la irrupción de la banca electrónica. Finalmente, se analizan el perfil sociodemográfico del usuario de banca electrónica y el impacto de Internet sobre las barreras de entrada del sector financiero.

En la tercera parte (capítulo 4) se definen los modelos de las entidades financieras antes y después de la irrupción de Internet, identificando las opciones estratégicas de la banca tradicional multicanal y de la banca online, y dedicando especial atención a la estrategia del líder del segmento online en España. Asimismo se argumenta la previsible convergencia entre el modelo de banca tradicional y el de banca online. En el último punto se proponen las hipótesis y subhipótesis a contrastar en esta investigación.

En la cuarta parte, se estudia la situación actual de la banca online, realizando un análisis económico-financiero comparado de la rentabilidad y de la estructura patrimonial de las entidades tradicionales y las entidades online en España (capítulo 5) y en Estados Unidos (capítulo 6) cuyos resultados permiten contrastar las hipótesis enunciadas anteriormente (capítulo 4). Además, se presenta un cuadro resumen y una evaluación general de los contrastes de hipótesis y subhipótesis realizados para el caso español y el norteamericano.

Finalmente, en el capítulo 7, se enuncian las conclusiones más relevantes de los temas abordados en la investigación y se proponen posibles líneas de investigación futuras a desarrollar.





## 2 EL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL

El objetivo de este capítulo es definir el marco global de referencia en el que operan las entidades financieras españolas. En primer lugar se describen las características generales del sistema financiero y se analiza la estructura del sector bancario español. En segundo lugar, se realiza un estudio de la eficiencia del sector bancario español mediante comparaciones nacionales e internacionales que se centran en tres criterios fundamentales: los márgenes financieros, la rentabilidad y la dimensión. En tercer lugar, se evalúa la relación entre el progreso técnico y la productividad, señalando las variaciones que ello ha introducido en la actividad bancaria. Los dos últimos puntos de este capítulo se centrarán en los procesos de producción y de distribución de los servicios financieros, poniendo especial énfasis en la distribución electrónica.

### **2.1 Características del sistema financiero y estructura del sector bancario español**

Los diversos agentes que integran un sistema económico toman decisiones sobre producción, consumo y ahorro, cuya dimensión temporal puede o no coincidir con la disponibilidad de recursos para ejecutarlas. Estos agentes económicos se pueden autofinanciar si generan los recursos necesarios para llevar a cabo sus inversiones; pero esto dependerá de la existencia de unidades económicas que transitoriamente se encuentran en posiciones excedentarias o deficitarias de recursos y que, por tanto, afrontan desajustes entre sus corrientes de cobros y pagos. Esta situación indica la necesidad de intercambiarlos, actuando como demandantes o como oferentes, al objeto de que sus decisiones lleguen a buen fin, y aquellas unidades con necesidades de financiación, derivadas de la carencia de medios de pago en

determinados momentos, han de endeudarse, pidiendo recursos a otras unidades ahorradoras, que ingresan más de lo que gastan. No obstante, es posible que los deseos entre ahorradores e inversores no coincidan porque las características de liquidez, seguridad y rentabilidad que ofrecen los activos emitidos por los inversores no se ajusten a las preferencias de los ahorradores, no pudiéndose efectuar, en consecuencia, este tipo de financiación directa.

El sistema financiero de un país está formado por el conjunto de instituciones, medios y mercados, cuyo fin primordial es canalizar el ahorro que generan las unidades de gasto con superávit, hacia los prestatarios o unidades de gasto con déficit (Calvo *et al.*, 1987). Además, el sistema financiero comprende tanto los instrumentos o activos financieros, como las instituciones o intermediarios y los mercados financieros: los intermediarios compran y venden los activos en los mercados financieros.

En una economía de mercado como la española, el sistema financiero cumple la misión fundamental de captar el excedente de los ahorradores (unidades de gasto con superávit) y canalizarlo hacia los prestatarios (unidades de gasto con déficit) públicos o privados (Kaufman, 1978, p. 71). Esta misión resulta fundamental por dos motivos: el primero es la no coincidencia, en general de ahorradores e inversores, es decir, las unidades que tienen déficit son distintas de las que tienen superávit; el segundo es que los deseos de los ahorradores tampoco coinciden en general, con los de los inversores respecto al grado de liquidez, seguridad y rentabilidad de los activos emitidos por estos últimos, por lo que los intermediarios han de llevar a cabo una labor de transformación de activos, para hacerlos más aptos a los deseos de los ahorradores.

En realidad, como señala Gala (1969), el papel del sistema financiero no se reduce a la canalización de un cierto volumen de ahorro hacia las distintas formas de inversión, sino que su menor o mayor sofisticación condiciona también el volumen de ahorro de la comunidad.

Las unidades de gasto con superávit son aquellas que prefieren gastar en consumo y/o bienes de inversión actuales menos de sus actuales ingresos a la actual tasa de

interés del mercado, y las unidades de gasto con déficit, aquellas que prefieren gastar en consumo y/o bienes de inversión actuales más de sus actuales ingresos a la actual tasa de interés de mercado. La posición de las diversas unidades económicas como excedentarias o deficitarias depende de múltiples factores tales como la riqueza, la renta actual y esperada, la edad y la posición social, si se trata de unidades familiares, y las expectativas económicas generales. También tienen una gran importancia los tipos de interés, cuyas variaciones pueden inducir cambios en los comportamientos de las unidades de gasto, haciéndolas pasar de deficitarias a excedentarias o a la inversa.

En resumen, el sistema financiero está integrado por los intermediarios que actúan en los mercados financieros ejerciendo las funciones y realizando las operaciones financieras conducentes a que la mayor cantidad de ahorro esté a disposición de la inversión en las mejores condiciones posibles para ambas partes. La mayor o menor complejidad de un sistema financiero deriva, por tanto, del número de instituciones financieras interpuestas, del grado de especialización que en él reina, y de la diversidad de activos financieros ideados para atender las preferencias y necesidades de los agentes económicos.

Una vez descrito el funcionamiento básico de nuestro sistema financiero, analizaremos su estructura dedicando especial atención al sistema bancario. Dado que en la literatura económica actual existen diversas acepciones de “sistema financiero”, es conveniente realizar una descripción de su estructura y una relación de las entidades que lo integran. Posteriormente se justificará el ámbito escogido como marco de referencia para estudiar el impacto del desarrollo de la banca electrónica sobre el sector bancario.

Desde un punto de vista institucional, según indica Bernabé (2002), en el sistema financiero español podemos establecer en la actualidad tres parcelas de actividad diferenciadas: área crediticia, área de valores y área de seguros y previsión. Podemos establecer diferencias entre estos tres sistemas basándonos tanto en el tipo de empresas que actúa en cada uno como en la distinta naturaleza de las principales operaciones que realizan tal y como se presenta en la Tabla 2.1:

**Tabla 2.1: Estructura general del sistema financiero español**

área	principales entidades	actividad fundamental
Crédito	Sistema bancario Entidades oficiales Establecimientos financieros de crédito	Intermediación en el crédito
Valores	Sociedades y agencias de valores Instituciones de inversión colectiva Sociedades gestoras de fondos de titulación Sociedades y fondos de capital riesgo	Negociación bursátil
Seguros y previsión	Entidades aseguradoras Entidades gestoras de fondos de pensiones	Cobertura de riesgos

Fuente: Adaptación a partir de Bernabé, M. (2002): "Generalidades del sistema bancario"

En la actualidad podemos afirmar que las entidades de crédito representan el bloque fundamental del sistema financiero debido a la importancia de sus magnitudes patrimoniales, la forma jurídico-económica en la que se desarrollan, el peso de su presencia en la evolución histórica de los sistemas económicos modernos y la indudable preponderancia e influencia que mantienen en los mercados financieros.

Las entidades de crédito desempeñan una serie de tareas cruciales; su solvencia y su eficacia se han llegado a considerar como un bien público que hay que proteger debido a que sus desajustes afectan decisivamente al buen funcionamiento de los mercados financieros y reales. Sin embargo, las entidades de crédito son susceptibles de padecer desajustes y los han padecido en múltiples ocasiones. En primer lugar, su negocio es el riesgo (riesgo de solvencia, riesgo de liquidez, riesgo de interés y riesgo de cambio) y si se equivocan, este riesgo que ha sido asumido, puede convertirse en una crisis bancaria. En segundo lugar, estas entidades, por su relativa concentración, pueden asumir funciones prácticamente monopolísticas en los mercados en perjuicio de su clientela. En consecuencia y a pesar de que suponga una reducción de sus libertades tanto de actuación como de organización, es conveniente corregir ambos tipos de desajustes.

La actividad principal de las entidades bancarias es la inversión de los depósitos realizados por el público, y que hay que reintegrar, asumiendo posibles riesgos, con el fin de obtener un beneficio que permita la remuneración del interés pactado con el depositario y de la asunción del riesgo. Las actividades secundarias de la banca se

basan en la prestación de una serie de servicios accesorios que pueden implicar o no riesgo, por los que se va a obtener también un ingreso denominado comisión.

La naturaleza de sus operaciones y su peculiar estructura financiera hace que las entidades de crédito sean diferentes de la generalidad de empresas enclavadas en otros sectores económicos. Además, las entidades de crédito son uno de los sectores claves de la economía, ya que gran parte del ahorro, la inversión y la financiación se canaliza a través de ellas, por lo que su regulación, en los países desarrollados, es objeto de gran atención con el fin de que su correcto funcionamiento redunde en beneficio de la actividad económica general.

Las instituciones bancarias están sujetas a unas medidas permanentes de regulación y control por parte de las correspondientes autoridades financieras. Mediante la labor de supervisión y regulación de la que, en general, son objeto las instituciones y actividades desarrolladas en cualquier sistema financiero, se persigue la consecución de dos objetivos básicos: la estabilidad del sistema financiero y la protección de los consumidores de servicios financieros (Bernabé, 2002).

Desde una perspectiva macroeconómica, al tener las entidades de crédito un papel preponderante como intermediarias en el sistema financiero, se hace necesario su control con el fin de alcanzar su estabilidad y para evitar situaciones con efectos perjudiciales en el sistema y, por tanto, en la economía en general. La manera de proteger la estabilidad del sistema financiero es asegurar el buen funcionamiento de sus distintos mercados y vigilar la solvencia de las entidades participantes del sistema.

Desde un punto de vista microeconómico, se persigue la protección del inversor o depositante, situado en una posición de desventaja frente a la entidad. Aquellos consumidores de servicios financieros que se encuentren en una posición de desventaja por falta de los conocimientos necesarios o de los recursos adecuados para poder actuar con las garantías suficientes deberán ser objeto de especial protección.

En la Tabla 2.2 presentamos un esquema de las instituciones financieras que conforman el sistema financiero español en la actualidad. En el sistema crediticio incluimos, además del sistema bancario y de las entidades oficiales de crédito, los establecimientos financieros de crédito y las entidades de dinero electrónico. Respecto al resto de las entidades del sistema financiero hemos agrupado las entidades de Inversión colectiva y las sociedades y agencias de valores por un lado y las empresas de seguros y fondos de pensiones por otro. Por último, en la categoría de otras entidades financieras hemos incluido otras sociedades que también participan en el sistema financiero pero que tienen un menor peso relativo.

**Tabla 2.2: Instituciones financieras**

SISTEMA CREDITICIO	SISTEMA BANCARIO	Banca privada
		Cajas de ahorros
		Cooperativas de crédito
	ENTIDADES OFICIALES	Banco de España
		Instituto de crédito oficial (ICO)
	ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS DE CRÉDITO (se crearon por transformación de las antiguas Entidades de Crédito de Ámbito Operativo Limitado)	Entidades de financiación
		Entidades de factoring
		Entidades de arrendamiento financiero
		Sociedades de crédito hipotecario
		Sociedades de emisión y gestión de tarjetas de crédito
		Sociedades mixtas de 2º aval y sociedades de refinanciamiento
	ENTIDADES DE DINERO ELECTRÓNICO	
	RESTO DEL SISTEMA FINANCIERO	ENTIDADES DE INVERSIÓN COLECTIVA Y DE VALORES
Instituciones de inversión colectiva		
Sociedades gestoras de fondos de titulación		
Sociedades y fondos de capital riesgo		
ENTIDADES DE SEGUROS Y PREVISIÓN		Entidades aseguradoras
		Entidades gestoras de fondos de pensiones
OTRAS ENTIDADES FINANCIERAS		Sociedades de garantía recíproca
		Otros intermediarios financieros

Fuente: Elaboración propia a partir de la Ley 3/1994, de 14 de abril y del RDL 12/1995, de 28 de diciembre.

En realidad el sistema crediticio comprende tres grandes grupos: el sistema bancario, las entidades oficiales y los establecimientos financieros de crédito. El

desarrollo del dinero electrónico en la economía española no ha sido muy rápido hasta el momento y, por ello, el peso actual de las entidades de dinero electrónico en el sistema crediticio es prácticamente inapreciable.

En el sistema bancario, se incluyen la banca privada española y extranjera, las cajas de ahorros y las cooperativas de crédito. La característica fundamental de estas entidades de depósito es que tienen como principal fuente de financiación la obtención de depósitos transferibles en su mayor parte procedentes del sector privado. Según los datos del Banco de España<sup>2</sup>, a finales de 2005 existían 74 bancos privados españoles, 65 oficinas de representación de bancos extranjeros, 47 cajas de ahorros y 83 cooperativas de crédito.

La banca privada, las cajas de ahorros y las cooperativas de crédito se diferencian por sus objetivos sociales. La banca, pieza clave del sistema crediticio, en la medida en que las economías se desarrollan ve como su protagonismo en la actividad económica se va reduciendo lentamente, dando paso a otros intermediarios financieros, aunque sin dejar de ser la entidad financiera y crediticia más importante.

Las cajas de ahorro son instituciones de naturaleza benéfico-social y se caracterizan por su exención del ánimo de lucro. En la actualidad, las cajas de ahorros pueden realizar las mismas operaciones activas, pasivas y de servicios que realizan los bancos.

El objeto social de las cooperativas de crédito es servir a las necesidades financieras de sus socios y de terceros. El número de sus socios es ilimitado, y alcanza la responsabilidad de los mismos por las deudas sociales, sólo por el valor de sus aportaciones. Pueden realizar las mismas operaciones activas, pasivas y de servicios que están permitidas a bancos y cajas de ahorro.

En el grupo de Entidades Oficiales se encuentran el Banco de España y el Instituto de Crédito Oficial. A diferencia del Sistema Bancario, en las entidades de crédito oficial los depósitos privados no tienen relevancia ya que estas obtienen sus pasivos

---

<sup>2</sup> Boletín estadístico del Banco de España.

de los préstamos del Estado, del Sistema Bancario y de las emisiones de títulos de renta fija. Además de la supervisión y control del resto de entidades de crédito, el Banco de España también realiza otras funciones (apoyar la política económica del gobierno y ejecutar la política monetaria de la Unión Europea entre otras).

En 1991, el ICO se convierte en una agencia financiera del gobierno y se crea la Corporación Bancaria de España S.A. como un holding que aglutina las instituciones crediticias oficiales existentes, dándole la consideración de entidad de crédito y estatuto de banco. Con la creación de la Corporación Bancaria de España se creó un organismo en el que ha quedado integrada toda la actividad financiera del sector público, completando su oferta de productos y servicios financieros en competencia con el sector privado.

Los Establecimientos Financieros de Crédito (EFC) constituyen una nueva modalidad de entidad financiera que ha sustituido a las antiguas Entidades de Crédito de Ámbito Operativo Limitado (ECAOL)<sup>3</sup>,

Las entidades de crédito en general, y los bancos en particular, tienen un gran peso específico en el sistema financiero. La importancia relativa de los diversos grupos de entidades de crédito en España la podemos evaluar a partir de las cifras de activos totales de su balance agregado recogidas en la siguiente tabla:

**Tabla 2.3: Activos totales del sistema crediticio por instituciones  
(a 31 de diciembre, en millones de euros)**

año	total	SISTEMA BANCARIO		EFC		ICO	
		cuantía	%	cuantía	%	cuantía	%
2000	1.134.139	1.077.589	95,01	30.782	2,71	25.767	2,27
2001	1.259.478	1.195.821	94,95	36.790	2,92	26.868	2,13
2002	1.353.362	1.289.134	95,25	38.398	2,84	25.830	1,91
2003	1.515.632	1.448.340	95,56	39.840	2,63	27.451	1,81
2004	1.728.291	1.656.341	95,84	46.011	2,66	25.938	1,50

Fuente: Elaboración propia a partir del Boletín Estadístico del Banco de España.

A la vista de los datos presentados en la Tabla 2.3, cabe destacar la posición dominante del sistema bancario en el sistema crediticio español, pues en diciembre

<sup>3</sup> Creadas al amparo del R.D. 771/1989, de 23 de junio.

de 2004 los activos del sistema bancario representaban el 95,84% de todos los activos del sistema crediticio español. Como se ha indicado anteriormente, dentro del sistema bancario español existen tres tipos de instituciones (ver Tabla 2.2) cuya importancia relativa, en función de sus activos totales, se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 2.4: Activos totales del sistema bancario por instituciones  
(a 31 de diciembre, en millones de euros)**

año	total	bancos		cajas de ahorros		cooperativas de crédito	
		cuantía	%	cuantía	%	cuantía	%
2000	1.077.589	624.126	57,92	413.862	38,41	39.601	3,67
2001	1.195.821	689.365	57,65	460.387	38,50	46.069	3,85
2002	1.289.134	727.609	56,44	511.040	39,64	50.485	3,92
2003	1.448.341	825.331	56,98	566.848	39,14	56.162	3,88
2004	1.656.342	943.152	56,94	648.058	39,13	65.132	3,93

*Fuente: Elaboración propia a partir del Boletín Estadístico del Banco de España.*

Como puede observarse en la Tabla 2.4, los bancos tienen un papel preponderante en el Sistema Bancario español, ya que su participación por activos totales en diciembre de 2004 era del 56,94%. En una segunda posición se encuentran las cajas de ahorros que, con una participación del 39% en diciembre de 2004, han ido aumentando su participación de forma paulatina durante las últimas décadas. Por último, cabe decir que las cooperativas de crédito siguen teniendo una importancia relativa escasa en el Sistema bancario, del 3,93% en 2004, pero con tendencia a acrecentar su participación paulatinamente.

Respecto a la composición del pasivo, los recursos proporcionados por el sector privado residente son la partida más importante del balance consolidado del sistema bancario español. En la Tabla 2.5 se aprecia el liderazgo de las cajas de ahorros en la captación de depósitos privados residentes y la progresiva pérdida de peso relativo de la banca.

**Tabla 2.5: Depósitos del sector privado residente por instituciones  
(a 31 de diciembre, en millones de euros)**

año	total	bancos		cajas de ahorros		cooperativas de crédito	
		cuantía	%	cuantía	%	cuantía	%
2000	405.091	161.696	39,92	213.685	52,75	29.710	7,33
2001	459.859	179.945	39,13	245.270	53,34	34.644	7,53
2002	499.400	190.543	38,15	270.541	54,17	38.316	7,67
2003	550.198	200.276	36,40	307.381	55,87	42.541	7,73
2004	627.955	222.839	35,49	355.773	56,66	49.343	7,86

Fuente: Elaboración propia a partir del Boletín Estadístico del Banco de España.

En cuanto a la composición del activo del balance consolidado del sistema bancario español, la partida más importante la constituyen los préstamos y créditos privados a residentes. En la Tabla 2.6 se puede observar que las cajas de ahorro y los bancos tienen actualmente un peso similar en esta partida. Sin embargo, si se observa la tendencia histórica, se advierte que durante los últimos cinco años los bancos han perdido peso relativo y han cedido el liderazgo a las cajas de ahorros. En el período 2002-2004 las cooperativas de crédito han consolidado una cuota del 5%, confirmando una tendencia histórica de lento crecimiento.

**Tabla 2.6: Crédito del sistema bancario al sector privado  
(a 31 de diciembre, en millones de euros)**

año	total	bancos		cajas de ahorros		cooperativas de crédito	
		cuantía	%	cuantía	%	cuantía	%
2000	526.633	272.799	51,80	227.803	43,26	26.031	4,94
2001	586.010	295.063	50,35	260.495	44,45	30.452	5,20
2002	662.272	322.449	48,69	304.258	45,94	35.565	5,37
2003	761.927	363.752	47,74	356.405	46,78	41.770	5,48
2004	900.383	419.156	46,55	431.868	47,96	49.359	5,48

Fuente: Elaboración propia a partir del Boletín Estadístico del Banco de España.

Una vez definidas y clasificadas las entidades que constituyen el sistema crediticio español, y analizada la importancia relativa de sus diversos grupos de instituciones, parecería razonable que limitáramos nuestro estudio a bancos y cajas de ahorros. No es nuestra intención menospreciar la importancia cualitativa y el gran potencial de crecimiento de las cooperativas de crédito, pero su exigua presencia actual en el sistema bancario y su escaso protagonismo en la adopción de las nuevas

tecnologías nos conducen a la exclusión de las mismas de nuestro análisis. Por otra parte, es evidente que las cajas de ahorros y los bancos tienen formas jurídicas y criterios de gestión diferentes. Dado que no existen cajas de ahorros online y que una parte importante de nuestro análisis consistirá en comparar el modelo de negocio de las entidades financieras tradicionales, que incorporan Internet como canal de distribución complementario, y el de las entidades online, que nacen y crecen utilizando principalmente canales no presenciales, hemos decidido circunscribir nuestro análisis a la banca.

## **2.2 La eficiencia del sistema bancario español**

En este apartado nos proponemos realizar un análisis sobre la eficiencia del sistema bancario español con el propósito de determinar si su nivel de productividad es comparable a la de los sistemas bancarios de otros países de nuestro entorno económico.

### **2.2.1 Márgenes financieros**

Antes de iniciar el análisis es conveniente cuestionarse si los márgenes financieros son una medida adecuada para efectuar comparaciones sobre la eficiencia de los sistemas bancarios.

El margen de intermediación que los bancos obtienen de remunerar los depósitos a un tipo de interés inferior del que cobran en los préstamos sigue siendo la primera fuente de ingresos para la mayoría de los bancos. No obstante, la banca también obtiene ingresos sustanciales de los servicios financieros (asesoramiento y transaccionales) que presta a sus clientes. Entre los servicios financieros tradicionales se encuentran los de tesorería, de custodia, de inversión y de seguros.

En la Tabla 2.7 se expone la estructura porcentual de los ingresos de la banca. Los “Ingresos por intereses” dependen del volumen de activos y de su rentabilidad y conforman el margen de intermediación. Dentro de “Otros Ingresos” se incluyen el

resto de los ingresos ordinarios: comisiones de medios de pago, comisiones de comercialización y custodia de valores, ingresos por cobertura de riesgos (seguros, derivados), ingresos por complementos de crédito (garantías, colaterales, compromisos de crédito, avales). La suma de “ingresos por intereses” y “otros ingresos” se corresponde con el margen ordinario.

**Tabla 2.7: Estructura del margen ordinario de la banca española (período 1998-2005)**

<b>año</b>	<b>ingresos por Intereses*</b>	<b>otros Ingresos*</b>
1998	69,6	30,4
1999	68,3	31,7
2000	65,5	34,5
2001	75,7	24,3
2002	74,2	25,8
2003	77,3	22,7
2004	68,1	31,9
2005	64,6	35,4

*Fuente: Elaboración propia a partir de “Resultados de la Banca en España” de la AEB  
\*En porcentaje del margen ordinario.*

En los últimos años, la banca ha obtenido ingresos significativos de actividades no tradicionales como la banca de inversión, la compra/venta de valores, la actividad aseguradora, la intermediación en operaciones de emisión y colocación de acciones, y la comercialización de fondos de inversión y de pensiones. En la Tabla 2.7 se confirma una cierta tendencia, aunque algo errática, hacia la sustitución de ingresos procedentes de intereses por otros ingresos, lo que indica un posible cambio en la estructura de ingresos de las entidades bancarias.

En la Tabla 2.8 se muestra la evolución de los resultados de la banca española en los últimos cinco años (2001-2005) en millones de euros y en porcentaje sobre activos totales medios (ATM)

**Tabla 2.8: Resultados del total de la banca  
(período 2001-2005, en millones de euros)**

	2001		2002		2003		2004		2005	
	cuantía	% s/ATM								
ACTIVOS TOTALES MEDIOS (ATM)	631.957		645.420		695.504		767.145		940.531	
Intereses y rendimientos asimilados	36.930	5,84	30.556	4,73	27.928	4,02	28.554	3,72	33.281	3,54
Intereses y cargas asimiladas	-21.774	-3,45	-16.287	-2,52	-13.616	-1,96	-13.692	-1,78	-19.072	-2,03
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN	15.156	2,40	14.269	2,21	14.312	2,06	14.862	1,94	14.209	1,51
Comisiones netas	4.556	0,72	4.744	0,74	4.964	0,71	5.510	0,72	6.144	0,65
Resultados operaciones financieras	319	0,05	213	0,03	-764	-0,11	1.437	0,19	1.654	0,18
MARGEN ORDINARIO	20.031	3,17	19.226	2,98	18.512	2,66	21.809	2,84	22.007	2,34
Gastos de personal	-6.452	-1,02	-6.341	-0,98	-6.257	-0,90	-6.380	-0,83	-6.683	-0,71
Otros gastos administrativos	-3.067	-0,49	-3.108	-0,48	-3.118	-0,45	-3.266	-0,43	-3.533	-0,38
Amort. y saneam. de activos materiales e inmat.	-920	-0,15	-945	-0,15	-882	-0,13	-839	-0,11	-732	-0,08
Otras cargas/productos netas/os de explotación	-268	-0,04	-236	-0,04	-226	-0,03	-225	-0,03	61	0,01
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	-10.707	-1,69	-10.630	-1,65	-10.483	-1,51	-10.710	-1,40	-10.887	-1,16
MARGEN DE EXPLOTACIÓN	9.324	1,48	8.596	1,33	8.029	1,15	11.099	1,45	11.120	1,18
Amortizaciones y provisiones para insolvencias	-1.608	-0,25	-1.783	-0,28	-2.272	-0,33	-2.455	-0,32		
Saneamiento de inmovilizaciones financieras	-2.700	-0,43	-2.519	-0,39	-523	-0,08	-151	-0,02		
Resultados extraordinarios	191	0,03	1.248	0,19	1.114	0,16	-1.197	-0,16	-1.935	-0,21
TOTAL DOTAC. Y OTROS RESULTADOS	-4.117	-0,65	-3.054	-0,47	-1.681	-0,24	-3.803	-0,50	-1.935	-0,21
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	5.207	0,82	5.542	0,86	6.348	0,91	7.296	0,95	9.185	0,98
Impuesto sobre beneficios	-513	-0,08	-803	-0,12	-1.275	-0,18	-1.143	-0,15	-1.564	-0,17
RESULTADO DEL EJERCICIO	4.694	0,74	4.739	0,73	5.073	0,73	6.153	0,80	7.621	0,81
Recursos propios medios (Capital y Reservas)	40.521		42.490		44.235		48.388		62.652	
ROE=% Beneficio neto/Recursos propios medios	11,58		11,15		11,47		12,72		12,16	

Fuente: Elaboración propia a partir de "Resultados de la Banca en España" de la AEB

El carácter expansivo de la política monetaria indujo una fuerte demanda de crédito por parte de las familias. Según indica la AEB (2004 y 2005), entre el año 2001 y el cuarto trimestre de 2004, el flujo de crédito a los hogares para la adquisición de viviendas pasó del 4,8 al 8,8 por ciento del PIB, mientras que el crédito al consumo pasó en el mismo período de tiempo, del 0,6 al 2,2 por ciento del PIB. Al mismo tiempo, las familias aumentaron sus posiciones de liquidez. Las empresas también vieron como se deterioraba su posición financiera en relación con el PIB, aunque la evolución fue más moderada. En 2005, la inversión crediticia de los bancos creció a un ritmo superior al 25 por ciento, lo que unido al fuerte desarrollo de las restantes líneas de negocio y a la tradicional política de mejora del nivel de eficiencia se tradujo en un fuerte incremento de los resultados.

### **Margen de intermediación**

La evolución del margen de intermediación es el resultado conjunto de las variaciones del volumen de actividad y de las rentabilidades y costes medios, derivándose estas, a su vez, de los cambios que se producen en los tipos de interés y en la estructura de la inversión y la financiación de las entidades.

El margen de intermediación de la banca, en porcentaje de los activos totales medios (ATM), se ha ido reduciendo de forma continua desde 1987, hasta alcanzar en el 1,51% en 2005. Esta evolución descendente del margen, que ha supuesto un recorte en términos de ATM de más de 2 puntos porcentuales desde dicho año, ha sido especialmente importante entre 1991 y 1999, siendo más estable la evolución en los últimos años.

A la vista de los datos de la Tabla 2.8 sobre la evolución del margen de intermediación podemos decir que ha continuado su tendencia decreciente y que su erosión ha sido notable en dicho período perdiendo casi un punto porcentual sobre los ATM (del 2,4% de 2001 al 1,51% de 2005). Gracias a la intensidad de la demanda de crédito y a la consecuente expansión del balance de los bancos, la reducción del margen de intermediación que se observa en los últimos tres años (2003-2005) ha sido absorbida por la mejora de la productividad.

## **Margen ordinario**

Paralelamente a la reducción del margen ordinario, se ha producido desde 1987 un importante desarrollo de los ingresos por comisiones, aunque este solo ha servido para atenuar ligeramente el descenso que se ha producido en el margen.

Respecto a las comisiones netas generadas por los bancos se puede hablar de estabilidad relativa aunque con tendencia a disminuir su peso sobre activos totales medios (del 0,79% en 2000 a 0,65% en 2005). Esta estabilidad supone, en realidad una disminución de las comisiones tradicionales sobre los activos totales medios; y ello porque el fenómeno de la desintermediación ha llevado a una transferencia importante de recursos desde los depósitos, que se incluyen en los activos totales medios y cuya remuneración se refleja en el margen de intermediación, hacia los fondos de inversión y de pensiones, que sólo generan comisiones y no se computan en los activos totales medios. La AEB, estima que aproximadamente la tercera parte de las comisiones netas obtenidas en 2005 son producto de la gestión de fondos de inversión y de pensiones.

Los resultados netos de operaciones financieras recuperaron en 2004 una tasa positiva cercana a la de 2000 después de haber sufrido un deterioro progresivo que alcanzó su punto más bajo con la tasa negativa de 2003.

En 2005, la banca ha obtenido unos resultados de operaciones financieras de 1.654 millones, importe superior al obtenido en 2004. De esta cifra las operaciones de la cartera de negociación aportaron 972 millones, los activos financieros disponibles para la venta 471 millones y las diferencias de cambio 174 millones.

## **Gastos de explotación**

La contención de los costes operativos durante los últimos cinco años ha sido el gran éxito de la banca española. Son notables las reducciones de los gastos de personal y de otros gastos administrativos.

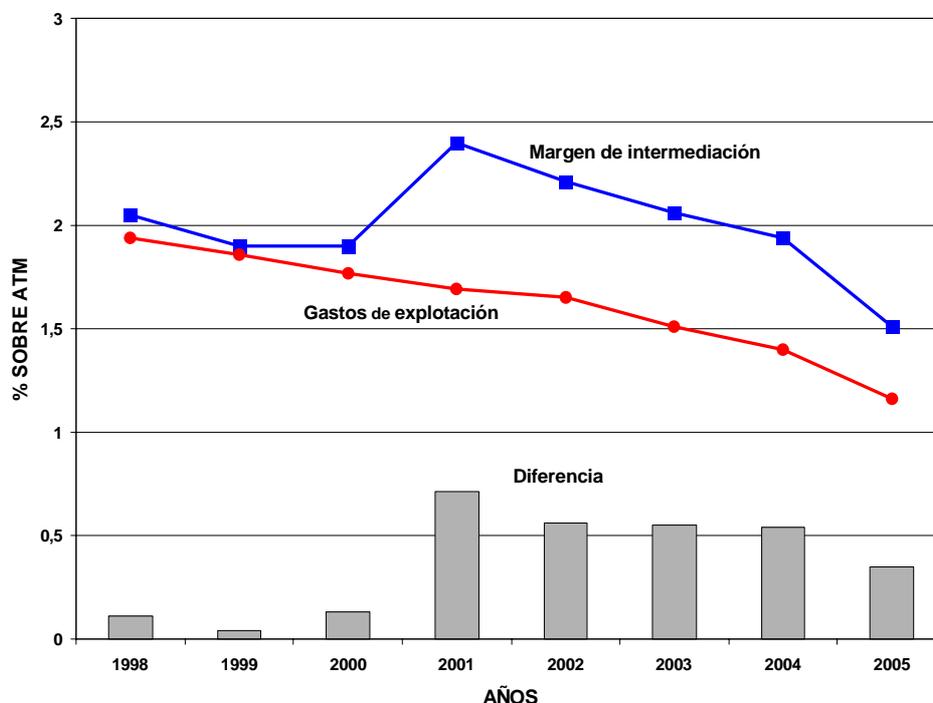
Los gastos de personal se han reducido de forma continuada durante los últimos cuatro años pasando del 1,07 por ciento de los activos totales medios de 2000 al 0,71 de 2005.

De la misma manera, la banca ha conseguido reducir el peso de los gastos administrativos respecto a los activos totales medios de forma paulatina pero constante. Esta política de contención de gastos ha permitido a las entidades absorber, en gran medida, los incrementos de costes derivados de la ampliación moderada de la red de oficinas de los últimos tres años (ver Tabla 2.8).

### Margen de explotación

A la vista de los resultados de la banca de los últimos años, se puede decir que la banca ha sido capaz de reducir el margen de intermediación de forma notable, facilitando a las empresas y a las familias unos recursos financieros en condiciones muy favorables. El estrechamiento del margen no ha significado un aumento de las comisiones, ya que estas han permanecido estables en relación con los activos totales medios. Que la reducción del margen no haya tenido efectos importantes sobre los resultados se debe al esfuerzo permanente de contención de costes que los bancos han llevado a cabo.

**Figura 2.1: Margen de intermediación y gastos de explotación (porcentaje sobre ATM)**



Fuente: Elaboración propia a partir de "Resultados de la Banca en España" de la AEB

La Figura 2.1 muestra que la banca ha sido capaz de compensar el deterioro progresivo del margen de intermediación (su principal fuente de ingresos) con una notable y perseverante reducción de los gastos de explotación.

## **2.2.2 Rentabilidad**

### **Rentabilidad sobre activos totales medios (RSA o ROA<sup>4</sup>)**

Según se aprecia en la Tabla 2.8, el resultado después de impuestos de la banca española sobre activos totales medios se situaba en el 0,8% en 2000 y después de experimentar un leve descenso en los tres años siguientes recuperó el 0,8% en 2004 y lo ha superado ligeramente en 2005 con un 0,81%.

Con el objetivo de valorar la eficiencia en la gestión de activos de nuestro sistema bancario (bancos, cajas de ahorro y cooperativas de crédito) respecto a la de los sectores bancarios de otros países desarrollados presentamos una comparación internacional (Tabla 2.9 y Figura 2.2 ) que nos ayudará a situarnos. Para el cálculo del ROA de los diferentes países se han tomado los resultados antes de impuestos para evitar las posibles distorsiones que los diferentes sistemas fiscales pudieran ocasionar en esta ratio.

Lo primero que cabe destacar es la relativa estabilidad del ROA del sistema bancario español en el período 2001-2003 frente a las notables oscilaciones de países como Australia, Finlandia o Japón. En segundo lugar, hay que decir que se ha producido una continua mejora de la posición de España en el ranking, pasando de la novena posición de 2001 a la séptima de 2002 y la sexta de 2003.

---

<sup>4</sup> ROA, del inglés Return On Assets.

**Tabla 2.9: Comparación internacional de la rentabilidad sobre ATM  
(en porcentaje)**

país	2001	2002	2003
Alemania	0,21	0,15	-0,01
Japón	-0,77	-0,66	0,13
Austria	0,55	0,33	0,42
Francia	0,59	0,55	0,57
Bélgica	0,58	0,42	0,59
Holanda	0,61	0,43	0,62
Suiza	0,63	0,49	0,68
Italia	0,99	0,80	0,72
Noruega	0,94	0,54	0,74
Irlanda	0,87	1,00	0,84
España	0,86	0,82	0,86
Reino Unido	1,09	0,86	1,04
Finlandia	2,92	0,89	1,50
Nueva Zelanda	1,57	1,93	1,63
USA	1,73	1,93	2,04
Australia	1,25	3,72	2,93

*Fuente: elaboración propia a partir de base de datos OCDE.*

El liderazgo de la tabla lo han detentado Australia, Estados Unidos y Nueva Zelanda (por este orden) en 2002 y 2003. Sin embargo, Finlandia fue líder en 2001 con una rentabilidad sobre ATM de 2,92% relegando a Australia a una cuarta posición, pero seguida por Estados Unidos y Nueva Zelanda que también en este año ocuparon la segunda y la tercera posición respectivamente.

Por último, Japón y Alemania son los dos únicos países con rentabilidades negativas: Japón en 2001 y 2002, y Alemania en 2003. Además, Austria, Alemania y Japón son invariablemente los tres países con menor rentabilidad durante el período analizado, ocupando siempre Japón y Alemania las dos última posiciones.

### **Rentabilidad sobre capital (ROE<sup>5</sup>)**

La ratio beneficio neto sobre recursos propios medios de la banca española ha disminuido levemente en los últimos cinco años pasando de un excelente 14% en 2000 al 12,16% de 2005 (Tabla 2.8).

<sup>5</sup> ROE, del ingles Return On Equity.

Para realizar la comparación internacional del ROE, como ya se hizo con el ROA, se han tomado los resultados antes de impuestos de los sistemas bancarios de los diferentes países.

**Tabla 2.10: Comparación internacional de la rentabilidad sobre recursos propios (en porcentaje)**

<b>país</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Alemania	5,08	3,39	-0,12
Japón	-20,52	-19,99	3,43
Austria	11,29	6,91	8,04
España	9,26	8,85	9,50
Italia	13,96	10,90	10,01
Francia	12,74	11,32	11,01
Suiza	10,39	8,44	11,57
Noruega	13,46	8,23	11,85
Finlandia	67,44	8,81	14,47
Irlanda	12,29	15,59	15,20
Bélgica	15,41	11,30	15,73
Holanda	15,23	11,51	15,99
Nueva Zelanda	27,86	28,56	20,32
USA	18,80	20,22	21,69
Reino Unido	20,05	17,54	21,70
Australia	11,69	46,47	40,36

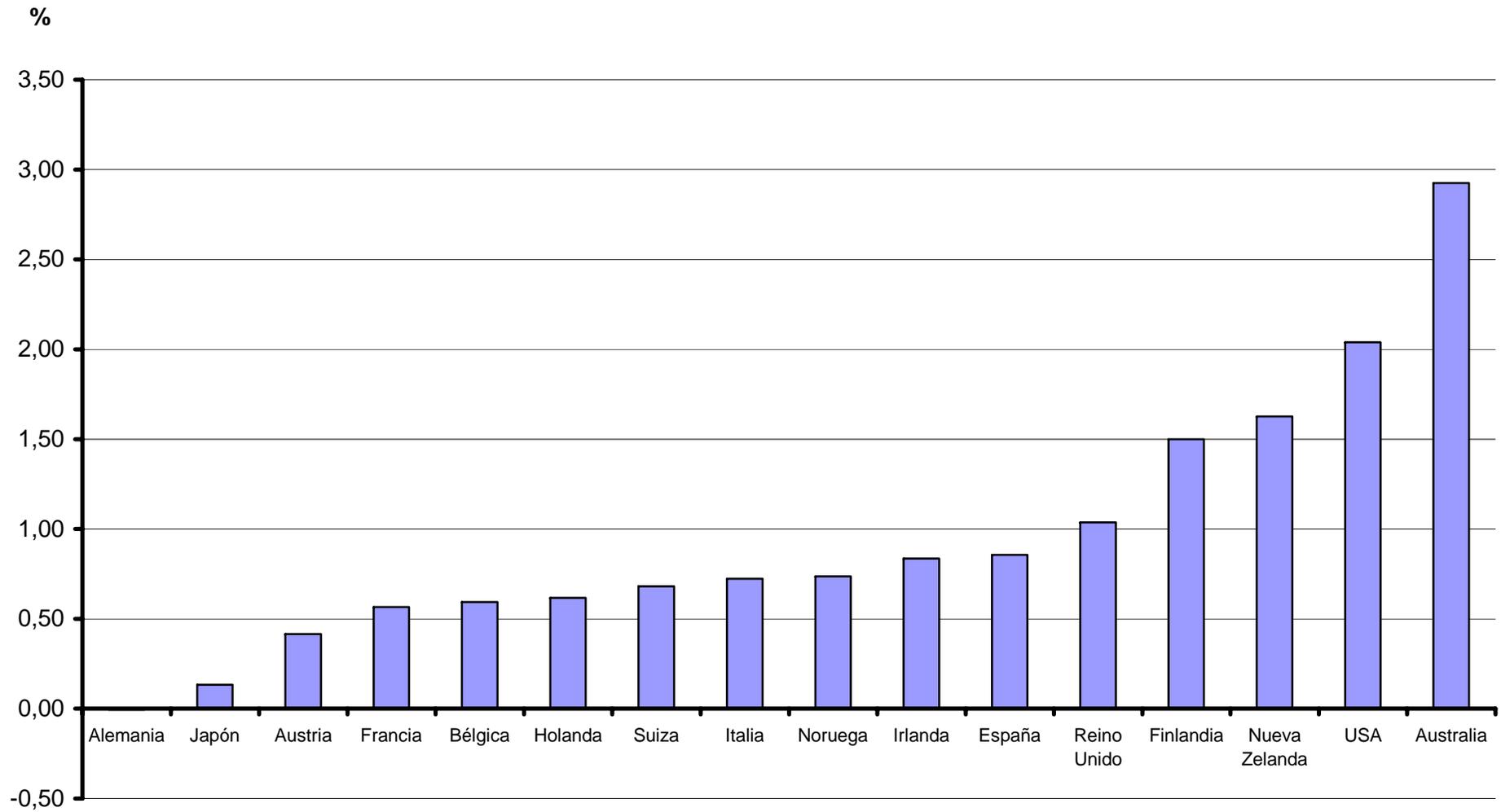
*Fuente: elaboración propia a partir de base de datos OCDE.*

La rentabilidad sobre el capital de la banca española se encuentra en la mitad inferior del grupo de países desarrollados incluidos en nuestro análisis (Tabla 2.10 y Figura 2.3 ). De esta manera, de un total de 16 países seleccionados, España ocupa las posiciones 14, 10 y 13 en los años 2001, 2002 y 2003 respectivamente. No cabe duda de que el hecho de que el sector bancario español tenga una elevada capitalización relativa respecto a otros países de nuestro entorno, tiene un impacto directo sobre el ROE de nuestro sistema bancario.

Hay dos factores que inciden de manera directa sobre esta medida de rentabilidad: el grado de capitalización de las entidades financieras y el nivel de competencia nacional e internacional existente en un país determinado. Altos niveles de capitalización o de competencia (interna o externa) tienden a reducir la rentabilidad sobre el capital, pero no se puede decir que una alta capitalización o una alta competitividad sean necesariamente factores negativos para la solidez de un sistema bancario. Por ello, cabe cuestionarse si es bueno que un sistema financiero obtenga, de forma permanente, rentabilidades sobre el capital muy superiores a las de otros países. Aunque ello excede el propósito de

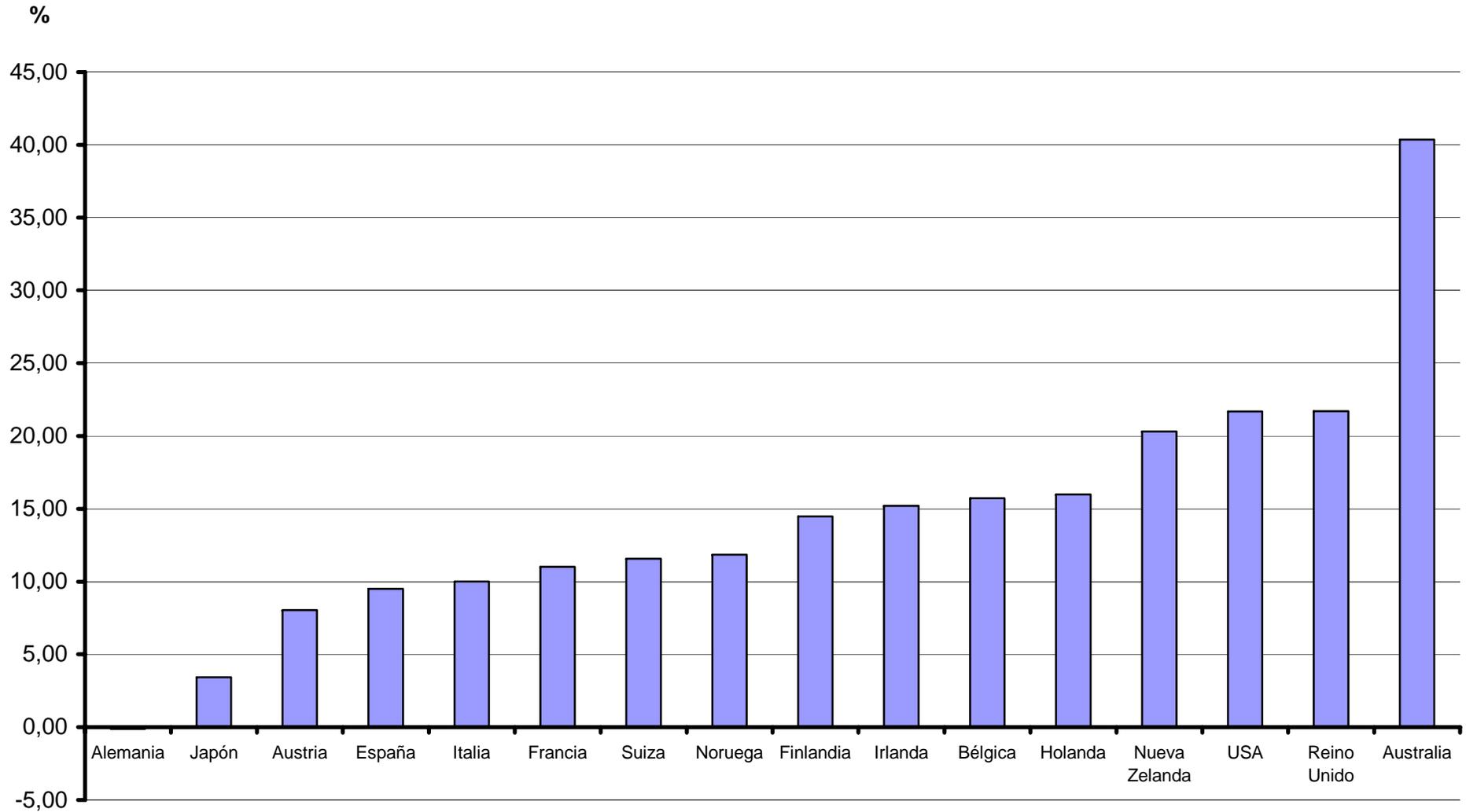
nuestro análisis, sería interesante estudiar los factores que explican las rentabilidades extraordinariamente altas obtenidas por países como Australia o Nueva Zelanda.

Figura 2.2: Comparación internacional ROA 2003



Fuente: elaboración propia.

Figura 2.3: Comparación internacional ROE 2003



Fuente: elaboración propia.

### **2.2.3 Tecnología y productividad**

El desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) tiene una incidencia directa sobre la banca y puede considerarse como el motor principal del cambio en dicho sector. La adopción de las TIC es una condición necesaria (pero no suficiente) para que los bancos consigan conservar su clientela en el largo plazo, y la decisión de no invertir en ellas pone en peligro el mantenimiento de sus respectivas posiciones en el mercado. Según el Banco Central Europeo (ECB, 1999, pp. 8-9), las tecnologías de la información y las comunicaciones tienen dos efectos fundamentales sobre la banca.

En primer lugar, las TIC reducen los costes de obtención, almacenamiento, proceso y transmisión de datos mediante la sustitución de operativas intensivas en papel y en horas de trabajo por equipos informáticos que contabilizan las transacciones de los clientes y las operaciones internas del banco. Dado que la actividad bancaria es intensiva en información, el ahorro de costes generado ha tenido un impacto significativo sobre la banca tanto por la centralización como por la exteriorización de ciertas funciones. Este primer efecto, de carácter interno, comenzó a materializarse en la banca española en los años 70.

En segundo lugar, el desarrollo de las TIC ha hecho posible que los clientes puedan acceder a los servicios bancarios de varias maneras. Este efecto, de carácter externo, ha llevado a los clientes a realizar sus operaciones bancarias a través de sistemas automatizados de banca a distancia (sin contacto empleado-cliente) y se ha intensificado de forma notable durante los últimos años. Esta realidad ha posibilitado que los bancos obtengan ahorros de costes y está modificando la estructura competitiva del sector.

La intensificación de la incorporación de las TIC a la actividad bancaria para la canalización de sus servicios es un proceso irreversible que tiene implicaciones diversas sobre la estructura competitiva del sector. Como señala Bernal (2002, a), la mayoría de estas implicaciones son consecuencia del desvanecimiento de los límites geográficos y conceptuales del sector bancario. Las TIC han modificado la naturaleza del sector por haber agregado a las actividades estrictamente bancarias las de distribución de la información relacionada con los servicios financieros. También se han difuminado los

límites temporales y geográficos en la prestación de servicios a los clientes (servicios de 24 horas los 365 días del año). La red de sucursales ha perdido importancia como canal de distribución y, por tanto, como barrera de entrada, facilitando así la competencia intersectorial e internacional en la oferta de servicios financieros.

La distribución a distancia de servicios financieros se ha convertido en una fuente de ingresos significativa para las entidades bancarias, especialmente porque las comisiones que se generan son de gran importancia en un contexto de continua reducción de los márgenes financieros. Además, la sustitución del tratamiento personalizado en las sucursales por uno estandarizado y realizado a distancia por medios electrónicos favorece la reducción de costes unitarios de distribución de servicios financieros.

El desarrollo y la aplicación de las TIC tendrán una incidencia positiva en la rentabilidad de la banca si se dan ciertas circunstancias. Según indica el Banco Central Europeo (ECB, 1999), la obtención de una masa crítica de clientes suficiente, la eliminación de redundancias en su operativa y de duplicidades de canales para atender a los clientes serán imprescindibles para que se produzca un aumento de la rentabilidad.

### **2.3 La producción de servicios financieros**

En este apartado nos proponemos presentar una visión global sobre el proceso de producción de servicios financieros. Como señala Ibarrondo (2002), el proceso de producción que llevan a cabo las entidades de depósito puede interpretarse como una transformación de plazos, según la cual los fondos captados a un plazo pueden ser colocados a plazos diferentes. Con este propósito, adquieren instrumentos financieros primarios con distintas características de riesgo y plazos, suministrando a cambio fondos a los agentes económicos que los solicitan y, además, emiten instrumentos financieros secundarios, a distintos plazos, a través de los cuales captan los recursos que necesitan para su actividad intermediadora, creando instrumentos nuevos que son aceptados entre los ahorradores. Mediante la gestión del tiempo, las entidades de depósito consiguen adecuar las preferencias entre ahorradores e inversores. Junto a esta labor de intermediación, las entidades de depósito prestan otros servicios a sus clientes, por lo que se puede considerar a la empresa bancaria como una unidad económica de producción de servicios financieros.

### **2.3.1 La naturaleza de los servicios financieros**

Como ponen de manifiesto diversos autores<sup>6</sup>, la delimitación del output en la actividad bancaria resulta problemática debido a algunas peculiaridades de la misma, tales como la inexistencia de un producto físico almacenable o el suministro de productos interdependientes. Además, como señala Mackara (1975), se añade una dificultad -- derivada de la función de intermediación que desarrollan estas entidades—consistente en la posibilidad de considerar los fondos captados como un input o como un output de la transformación bancaria. Así, pues, un agente económico puede depositar dinero en cuentas a la vista o a plazo y en ambos casos recibe un serie de servicios de la entidad: custodia de los fondos, información periódica, mediación de cobros y pagos, etc. Desde esta perspectiva los depósitos constituyen un output de la entidad de depósitos. Por otro lado, la entidad puede disponer de los fondos depositados por sus clientes en el desarrollo de su actividad inversora, mediante la concesión de préstamos y la adquisición de títulos, entre otros, por lo que los fondos captados constituyen un output de la transformación bancaria.

Esta peculiaridad ha generado una cierta controversia en el tratamiento de los depósitos y los servicios asociados a los mismos, los cuales, como ponen de manifiesto Novo y Varela (1996), son considerados, dependiendo de los autores, como input o como output de la transformación bancaria, sin olvidar aquellos autores que les confieren un carácter dual, al considerar que constituyen un input y un output simultáneamente.

### **2.3.2 Las fases de proceso de producción de servicios financieros**

Nos proponemos ahora analizar la naturaleza multifásica del proceso de producción bancaria con el objeto de establecer las características que presentan los diversos productos (o servicios) de las entidades de depósito y delimitar los componentes de análisis que permiten llevar a cabo la asignación de recursos e identificar las interrelaciones existentes entre las diferentes actividades. Dichos componentes representan unos objetos de cálculo elementales en torno a los cuales se debe

---

<sup>6</sup> Mackara (1975), Pellicer (1985) y Revell (1988), entre otros.

desagregar la información acerca de los ingresos y costes incurridos en un determinado período, de manera que dicha información ponga de manifiesto cómo contribuyen cada uno de los productos de la entidad a la generación del resultado.

El análisis del proceso productivo de las entidades de depósito propuesto por Ibarrondo (2002) permite diferenciar tres subprocesos básicos: captación de fondos, colocación de fondos y prestación de servicios puros. Los dos primeros corresponden a la función de intermediación financiera, constituyendo su output los distintos instrumentos mediante los cuales se captan o se colocan, respectivamente, los fondos entre su clientela. En el último subproceso se desarrollan los restantes servicios que se ofrecen a los clientes.

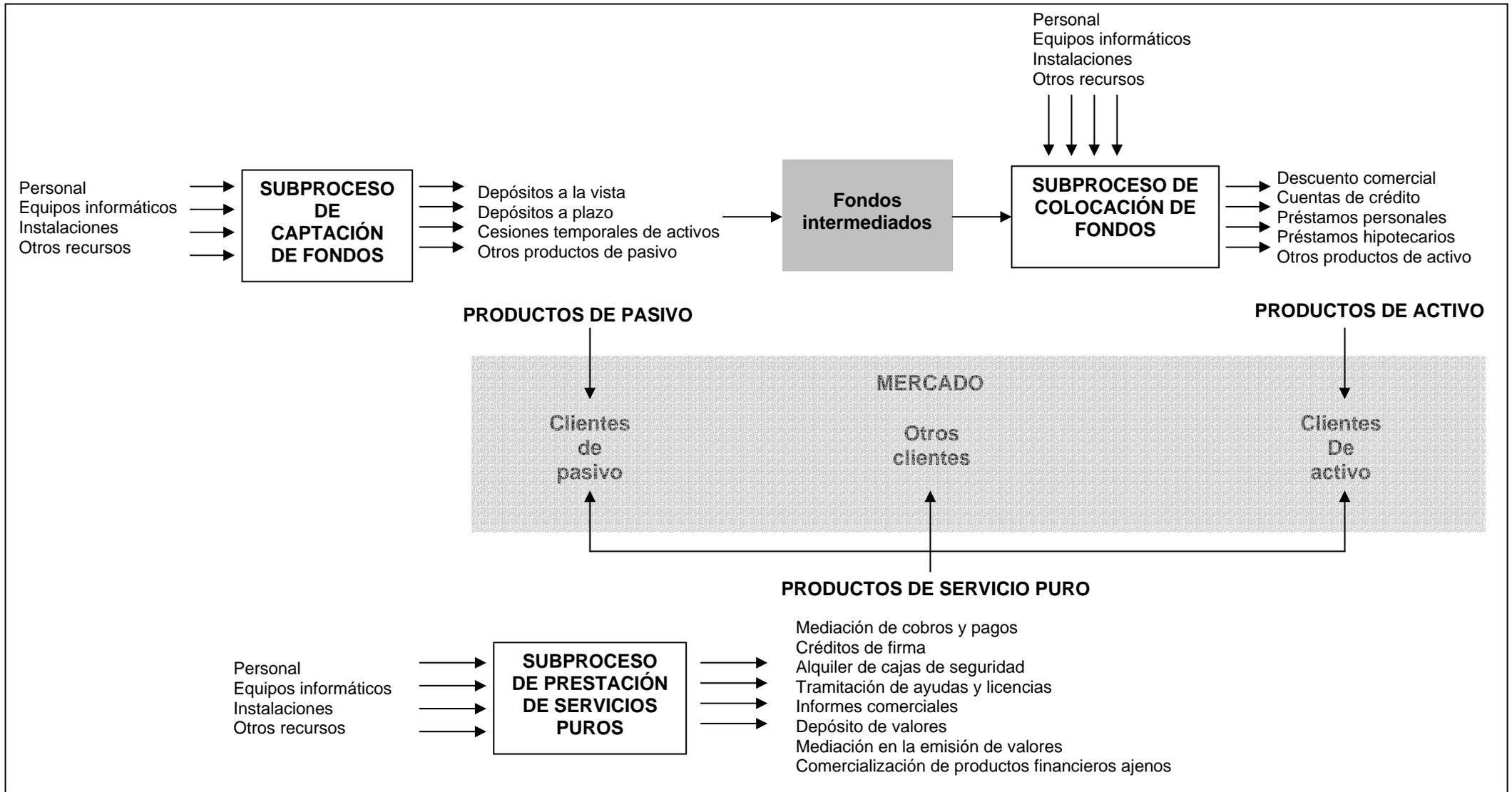
Como muestra la Figura 2.4, en el subproceso de captación de fondos, las entidades de depósito desarrollan una actividad orientada a atraer a los ahorradores, de los que obtienen los recursos financieros que necesitan para llevar a cabo su labor intermediadora. Por disponer de estos recursos la entidad paga un precio, pero además ofrece a los depositantes una serie de servicios (medios de pago, salvaguarda de los activos, domiciliación de nóminas y recibos, entre otros), algunos de ellos sin contraprestación explícita. Los recursos captados de las unidades económicas excedentarias constituyen la base de los fondos necesarios para la concesión de créditos a las unidades económicas deficitarias.

En el subproceso de colocación de fondos las entidades de depósito invierten los fondos obtenidos en el subproceso anterior, suministrando a sus clientes diversas alternativas para cubrir sus necesidades de financiación. En el desarrollo de esta función, además de los recursos financieros captados, las entidades necesitan aplicar ciertos medios productivos reales—instalaciones, personal, equipos informáticos...—a través de los cuales se desarrollan las distintas operaciones que tienen lugar en este subproceso. De esta manera, la concesión de un préstamo implica un flujo de tareas: entrevista con el cliente, recogida de información acerca de la operación a financiar, análisis del riesgo que implica, estudio por parte de la correspondiente comisión, comunicación al cliente y firma del contrato, entre otras.

Por último, en el subproceso de prestación de servicios puros, los diversos factores productivos de la entidad se aplican para suministrar otros servicios financieros a los clientes de activo y de pasivo. En los últimos años, ante el nuevo entorno competitivo, las

entidades de depósito han reaccionado diversificando sus actividades, lo que ha motivado un fuerte incremento de la cantidad y variedad de los servicios prestados.

Figura 2.4: El proceso de producción de servicios financieros



Fuente: Ibarrodo (2002)

### **2.3.3 Clasificación de los servicios financieros**

Los servicios financieros se pueden clasificar atendiendo a distintos criterios. Según señala Martínez (1989), se pueden distinguir tres criterios básicos para clasificar los servicios bancarios:

- Por áreas de actividad: tesorería, valores, préstamos, cartera de efectos y ahorro, entre otros.
- Por su finalidad: vivienda, agricultura, industria, comercio y servicios.
- En función de los instrumentos financieros utilizados: financiación entidades de depósito, préstamos, créditos, descuento, ahorro ordinario, ahorro a plazo, cuentas corrientes, certificados de depósito, cédulas hipotecarias.

Por su parte, Barallat (1992) propone cuatro grupos básicos según la función que cumplen:

- Ejecución de transacciones y creación de medios de pago: entre los productos bancarios que desempeñan estas funciones podemos citar las cuentas corrientes, las tarjetas de crédito, las transferencias, los cheques de viaje, los cheques gasolina, los créditos documentarios y las remesas.
- Captación de ahorro: los productos que permiten cubrir esta función son, entre otros, las cuentas a plazo, las cuentas de ahorro, los certificados de depósito, las cuentas de ahorro-vivienda, las cesiones temporales, la venta de títulos, los fondos de inversión y los fondos de pensiones.
- Creación de liquidez mediante la asunción del riesgo crediticio y la transformación de plazos: para el desempeño de esta función las entidades de depósitos ofertan productos como los créditos y préstamos, personales e hipotecarios, el leasing, el descuento comercial o el factoring.
- Prestación de servicios de asesoramiento e intermediación: las entidades de depósitos en el desempeño de su actividad atienden servicios tales como la administración de patrimonios, la gestión de riesgos, la gestión de instituciones de inversión colectiva, los arbitrajes, la custodia de títulos o la compra-venta de valores.

De acuerdo con la clasificación que realiza Ibarrodo (2002) nosotros vamos a diferenciar las siguientes categorías de servicios bancarios: productos de pasivo, productos de activo y productos de servicio puro, que proceden de los tres subprocesos productivos de captación de fondos, colocación de fondos y prestación de servicios puros, por lo que cada grupo de productos presenta ciertas similitudes en el proceso de formación y de asignación del coste.

Los productos de pasivo son aquellos que surgen como consecuencia de las operaciones del subproceso de captación de fondos y aparecen reflejados en el pasivo del balance bancario. Por la obtención de dichos fondos la entidad deberá satisfacer un interés e incurrir en un coste implícito, derivado de las actividades necesarias para su captación así como de los servicios prestados a los depositantes de forma gratuita.

Los productos de activo se derivan de las operaciones correspondientes al subproceso de colocación de fondos y constituyen los diversos output mediante los cuales se instrumenta la inversión de los fondos en el mercado, generando unos ingresos financieros en forma de intereses.

Por último, los servicios puros están formados por el resto de los servicios que las entidades de depósitos suministran a sus clientes ya sea para apoyar o complementar a sus productos de activo y de pasivo, o bien de forma independiente.

En la Tabla 2.11 se presenta una relación de productos bancarios que se corresponde con la clasificación propuesta por Ibarrodo (2002). Aunque esta relación no pretende ser exhaustiva, sí que es indicativa de los servicios financieros más comunes que ofrecen las entidades de depósito.

**Tabla 2.11: Clasificación de los productos bancarios**

Productos de activo	Productos de pasivo	Servicios puros
Préstamos personales	Depósitos	Domiciliaciones de recibos
Préstamos hipotecarios	Cuentas corrientes	Domiciliaciones de nóminas
Cuentas de crédito	Cuentas de ahorro	Transferencias, giros y otros medios de pago
Descuento comercial	Imposiciones a plazo	Talonarios de cheques
Operaciones de factoring	Cesiones temporales de activos	Tarjetas de crédito y de débito
Anticipos sobre documentos	Participaciones de activos	Cambio de divisas
Arrendamientos financieros	Emisión de títulos	Cheques de viaje
Valores de renta fija	Otros instrumentos de captación	Depósito de valores
Valores de renta variable		Gestión de cobro de efectos
Otros productos de activo		Asesoramiento financiero
		Gestión de patrimonios
		Alquiler de cajas de seguridad
		Intermediación en la compra y venta de valores mobiliarios
		Comercialización de seguros
		Comercialización de fondos de pensiones
		Comercialización de fondos de inversión
		Operaciones en los mercados de opciones y futuros

*Fuente: adaptado de Ibarrodo (2002)*

Aunque sea posible realizar una clasificación de productos independientes como la expuesta en la Tabla 2.11, muchos de los productos deben contemplarse de forma conjunta, toda vez que las decisiones que se tomen en relación a un producto afectarán a otro u otros. Por ello, la delimitación de un catálogo de productos bancarios es una tarea compleja que cada entidad de depósito abordará en función de sus necesidades informativas y de análisis.

#### **2.4 Canales de distribución: definición y tipología.**

En este epígrafe abordamos la definición de canal de distribución en el contexto del sector bancario, aplicando el concepto a la prestación de servicios financieros y enumerando los diferentes canales de distribución existentes. Posteriormente dedicaremos especial atención a dos canales de distribución fundamentales: la oficina bancaria y la distribución electrónica.

Una posible acepción del concepto de canal de distribución es la que propone Bucklin (1966, pp. 497-498) que lo define como “el conjunto de las instituciones que llevan a cabo todas las actividades que se utilizan para mover un producto y su título

de propiedad desde la producción hasta el consumo”. Sin embargo, esta definición genérica se adecua más a la distribución de productos que a la de servicios. El concepto de canal de distribución no se limita a la producción de bienes físicos sino que, como indica Kotler (1990, pp. 500-501), los productores de servicios también se enfrentan al problema de hacer los servicios disponibles (que el consumidor los pueda obtener con facilidad) y accesibles (que el consumidor se encuentre cómodo al tratar con los establecimientos).

En opinión de Flipo (1989, pp. 94-103), cuando se trata el sector servicios desde el punto de vista del marketing, es habitual que se evite el concepto de canal de distribución porque, a menudo, se integra la distribución en la empresa que produce los servicios debido a que las decisiones sobre distribución son decisiones sobre producción.

Según señala Chias (1991, p.37), uno de los errores conceptuales de la aplicación de las herramientas del marketing de productos al marketing de servicios es el de la distribución. Asimismo, Chias propone la distinción entre los “puntos de prestación” del servicio de los “puntos de venta” del derecho de uso y desterrar la distribución en los servicios. En los servicios, a causa de la intangibilidad y de la inseparabilidad entre producción y consumo, no existe posibilidad real de desplazamiento del producto de la empresa al consumidor y, por tanto, se puede argumentar que no existen canales de distribución sino canales de ventas. En realidad el cliente es coproductor y consumidor del servicio.

Parece razonable aceptar que, como apunta Chias (op. cit.), no debería hablarse de canales de distribución en los servicios si nos atenemos a la definición de canal de distribución vigente en el marketing de productos, aunque podemos pensar en algunos ejemplos de empresas intermediarias entre el productor y el consumidor en el sector financiero. En nuestra opinión el concepto de canal de distribución debe de adaptarse para poder aplicarlo al marketing de servicios y denominaremos canal de distribución de servicios al medio utilizado para hacer disponible y accesible el servicio al cliente.

Barallat (1992, p.122) indica que, en el sector servicios, la forma de hacer llegar el producto es casi siempre más importante que el producto: “el cómo es la mayoría de las veces más importante que el qué”. En otras palabras y siguiendo la terminología clásica de Kotler (op. cit.), el producto “aumentado”, que es la totalidad de beneficios que recibe el consumidor incorporando los sistemas de entrega, resulta de mayor importancia que el producto “medular”.

En la literatura sobre marketing financiero se incluyen como canales de distribución las oficinas bancarias, los cajeros automáticos, el teléfono, el correo e Internet entendiendo que se trata de medios diferentes de hacer llegar los servicios a los clientes. La utilización de uno u otro canal, requerirá diseños diferenciados aunque se trate de obtener el mismo servicio, ya que el resto de los elementos del proceso de distribución son diferentes.

Los sistemas de distribución de las entidades financieras se han transformado al incorporar las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones. Esta incorporación de la tecnología ha sido facilitada por la naturaleza de la materia prima con que trabajan las entidades (información) y por la propia competencia interna del sector.

La combinación de canales de distribución que utiliza la banca, y el peso de cada uno de ellos, esta cambiando a medida que aumenta el número de bancos con sitios transaccionales en Internet. Según señala De Young (2001), este cambio tiene repercusiones para la comodidad de los clientes y para los costes de la entidad de depósito:

- Mayor comodidad para el cliente ya no tiene que desplazarse para realizar operaciones sencillas.
- Menores gastos generales para el banco por la reducción de sucursales.
- Se estima que el coste por transacción aproximado para cada canal de distribución en Estados Unidos (1999-2000) y en España (2002) es el siguiente:

**Tabla 2.12: Coste por transacción y canal de distribución en EEUU  
(en USD)**

<u>canal de distribución</u>	<u>coste por transacción</u>
Oficina bancaria	1,07
Banca telefónica	0,55
Cajero automático	0,27
Internet	0,01

Fuentes: Nathan (1999, pp. 2-8) y The Economist (2000)

**Tabla 2.13: Coste por transacción y canal de distribución en España  
(en EUR)**

<u>canal de distribución</u>	<u>coste por transacción</u>
Oficina bancaria	2,5
Banca telefónica	1
Cajero automático	n.d.*
Internet	0,03

Fuente: Memoria Patagon 2002, p. 18.

\*No disponible.

Los canales de distribución no son intercambiables. Las consultas de saldo, las transferencias el pago de facturas y la solicitud de tarjetas de crédito no requieren un contacto personal ni un espacio físico y, por tanto, son operaciones ideales para realizar por Internet. Sin embargo, la solicitud de un préstamo para un negocio, un plan de pensiones o una hipoteca requieren a menudo un contacto personal y un lugar físico seguro. Además, no es posible retirar efectivo por Internet y, para ello, es necesaria la red de oficinas o de cajeros automáticos. Dado que cada tipo de canal parece ser más adecuado para cierto tipo de transacciones y puesto que los clientes tienen ciertas preferencias, la mayoría de los bancos utilizan una mezcla de canales de distribución que consideran complementarios. De hecho, la mayoría de las entidades de depósito complementan su red de sucursales con cajeros automáticos, centros de atención telefónica y sitios operativos en Internet.

#### **2.4.1 Las oficinas bancarias**

Abordamos ahora la situación actual y las perspectivas futuras de las sucursales tradicionales. La red propia de oficinas continúa siendo el principal canal de distribución de los productos y servicios financieros. Dado el desarrollo alcanzado por las TIC en las últimas décadas y el progresivo deterioro de los márgenes

financieros, es comprensible que las entidades de depósito se cuestionen la necesidad de mantener amplias redes de oficinas y las funciones que deben realizar las sucursales.

En realidad, una red de oficinas es el resultado histórico de una acumulación de decisiones tomadas a lo largo de los años en función del entorno competitivo existente en cada momento y lugar. Cabe añadir, que la rígida regulación bancaria de los años 60 y 70 prácticamente limitaba la competencia a la apertura de oficinas. Actualmente es difícil saber si el mantenimiento de una amplia red de sucursales es una ventaja competitiva y una barrera defensiva o si, por el contrario, es un canal de distribución ineficiente y una fuente de problemas futuros. Otros problemas derivados del mantenimiento de redes bancarias son la cuestión de la dimensión necesaria de la red, el tamaño de las oficinas y sus funciones.

#### **2.4.1.1 Las funciones de la sucursal**

En la banca tradicional la oficina bancaria desempeñaba un papel fundamental y se consideraba un elemento competitivo en el que la distribución era el factor de mayor peso. En la sucursal tradicional orientada al producto, las herramientas de acción comercial se utilizan para empujar el producto, comunicando una supuesta superioridad del mismo y con instrumentos de venta simples (folletos). Los empleados, a menudo detrás de una ventanilla, son pasivos; es decir, esperan a que entre el cliente por la puerta y solicite un servicio o producto. El desarrollo de las TIC ha hecho que la oficina bancaria haya ido perdiendo peso como único punto de referencia en el proceso de distribución bancaria.

En la actualidad las oficinas tienden a ser cada vez más pequeñas y se han dedicado más a la información, comercialización y asesoramiento que a la realización concreta de transacciones para el cliente. La mayor parte del tiempo se dedicará a crear una relación de confianza y a estudiar las necesidades específicas de cada cliente. De esta forma, deja de ser interesante la concentración geográfica y el mantenimiento de un gran número de sucursales, características que suponían una barrera de entrada en nuestro mercado doméstico para la banca extranjera.

### 2.4.1.2 Las redes de oficinas en España

Cortés (2003) apunta que los cambios en los hábitos de los clientes de las entidades financieras y los nuevos canales de distribución están planteando irremediabilmente la reordenación de la oficina bancaria. Las redes de sucursales no van a desaparecer, pero sí que se están reorganizando con un triple objetivo: dar mejor servicio a los clientes, aumentar ventas y reducir costes.

**Tabla 2.14: Número de entidades de depósito residentes**

año	bancos		cajas de ahorros	cooperativas de crédito	total	
	total	españoles				extranjeros
2000	141	89	52	48	92	281
2001	145	89	56	47	89	281
2002	143	84	59	47	85	275
2003	138	80	58	47	84	269
2004	136	75	61	47	83	266
2005	139	74	65	47	83	269

Fuente: Elaboración propia a partir del Boletín Estadístico del Banco de España

**Tabla 2.15: Número de oficinas de las entidades de depósito residentes**

año	bancos	cajas de ahorros	cooperativas de crédito	total
2000	15.811	19.268	3.888	38.967
2001	14.756	19.829	4.091	38.676
2002	14.072	20.326	4.275	38.673
2003	14.074	20.871	4.460	39.405
2004	14.168	21.503	4.559	40.230
2005	14.533	22.410	4.656	41.599

Fuente: Elaboración propia a partir del Boletín Estadístico del Banco de España

**Tabla 2.16: Número medio de oficinas por entidad de depósito residente**

año	bancos	cajas de ahorros	cooperativas de crédito	total
2000	112	401	42	139
2001	102	422	46	138
2002	98	432	50	141
2003	102	444	53	146
2004	104	458	55	151
2005	105	477	56	155

Fuente: Elaboración propia a partir de los cuadros 2.7 y 2.8

En la Tabla 2.15 se puede apreciar que en el período 2000-2005 los bancos han eliminado un 8% de sus oficinas (pasando de 15.811 oficinas en 2000 a 14.533 en 2005), mientras que el número de bancos residentes en España (Tabla 2.14) sólo se

ha reducido un 1,4%. La racionalización de las redes de sucursales de los bancos que se han fusionado en la última década es un factor que explica, en parte, esta reducción. Otro factor importante es el nuevo rol de las oficinas bancarias que actúan más como centros de negocio y asesoramiento financiero que como meros puntos de venta de servicios financieros. En dicho período, las cajas de ahorros han aumentado el número de sucursales un 16,3% y las cooperativas de crédito un 19,7%. Si examinamos el número total de oficinas de entidades de depósitos observaremos que el mayor número de oficinas de las cajas y las cooperativas compensa con creces la reducción de sucursales de los bancos.

En la Tabla 2.16 se advierte que la entidad de depósito media tiene en 2005 más sucursales que en 2000. Si nos fijamos en el desglose por tipos de entidades de depósito observaremos que mientras el banco medio ha reducido ligeramente el número de oficinas, la caja de ahorros y la cooperativa de crédito media lo han aumentado significativamente.

La tendencia general, para las entidades de depósito residentes en España, indica que se ha producido una reducción del número de entidades (de 281 en 2000 a 269 en 2005) y un aumento significativo del número de oficinas (de 38.967 en 2000 a 41.599 en 2005). Sin embargo, los datos de las Tablas Tabla **2.14**, Tabla **2.15** y Tabla **2.16** confirman que las estrategias empresariales de los bancos y de las cajas de ahorros son muy diferentes. Aunque los servicios que prestan a sus clientes pueden ser prácticamente idénticos, los criterios de gestión de las propias entidades son diferentes, lo que revalida nuestra decisión, anteriormente justificada, de centrarnos en los bancos como un subsector con unas características y una dinámica interna diferenciadas.

#### **2.4.1.3 Las redes de oficinas en otros países de la UE**

Según los datos de la European Banking Federation<sup>7</sup> de diciembre de 2005, España es el segundo país de la UE en número total de sucursales bancarias, ya que

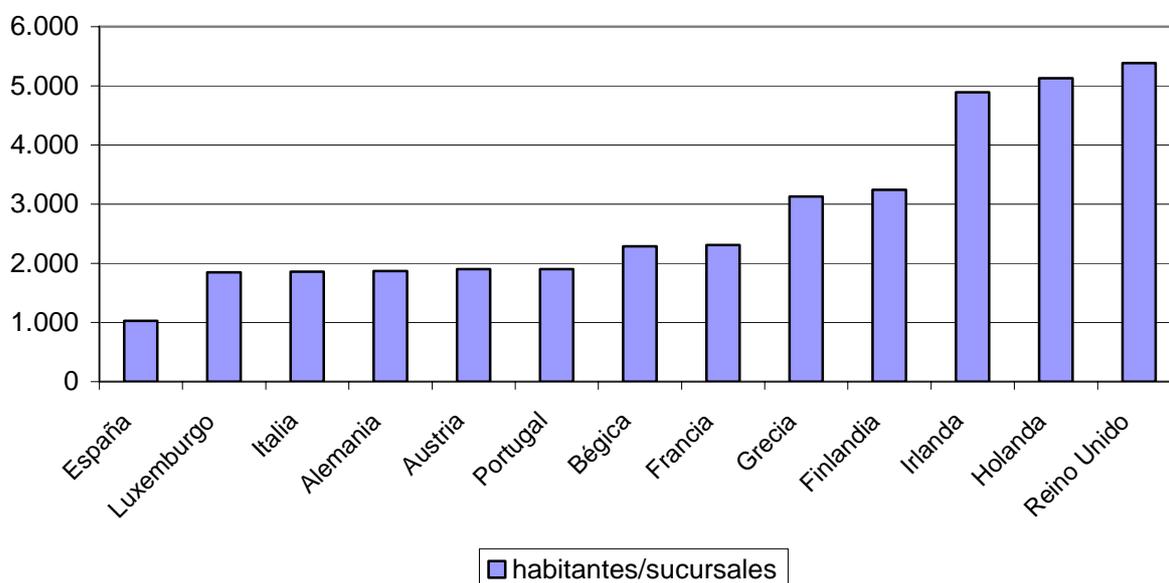
---

<sup>7</sup> GENERAL STATISTICS ON THE EUROPEAN BANKING SECTOR, a 31.de diciembre de.2005.

únicamente Alemania, el país de mayor población de la UE, tiene un número total de sucursales superior.

Tal y como puede apreciarse en la Figura 2.5, España tiene la red más densa de sucursales de los principales países europeos. La elevada presencia física de la banca en España sugiere que el sector bancario es un sector maduro y sobredimensionado (Perdiguer, 1993).

**Figura 2.5: Número de habitantes por oficina bancaria**



Fuente: Elaboración propia, datos de la Federación Bancaria Europea y Eurostat.

#### 2.4.1.4 Las redes de oficinas en Estados Unidos

A pesar de que el número de entidades de depósito se ha reducido en los últimos años, la red de sucursales ha continuado creciendo. Según un estudio realizado por la FDIC (2004) sobre el futuro de la banca en EEUU, entre 1994 y 2003 el número de entidades de depósito se redujo un 29%, mientras que el número de sucursales aumentó un 15%. El estudio también indica que, aunque se ha producido un importante proceso de consolidación en el sector, las sucursales siguen siendo muy útiles para generar ingresos y controlar gastos. En este sentido, según el estudio

mencionado, los datos de 2004 confirman que las redes de sucursales comportan menores gastos generales, mayores ingresos por comisiones y, en general, una rentabilidad superior.

Los motores principales del crecimiento de la red de sucursales en EEUU son las oficinas tradicionales y los puntos de venta financieros. Definiremos “punto de venta financiero” como una pequeña oficina multifuncional ubicada en centros comerciales, grandes almacenes, supermercados u otros comercios minoristas.

**Tabla 2.17: Número de entidades de depósito aseguradas por la FDIC**

año	bancos (commercial banks)	cajas de ahorros (savings banks)	total
2000	8.315	1.589	9.904
2001	8.080	1.534	9.614
2002	7.887	1.466	9.353
2003	7.769	1.411	9.180
2004	7.631	1.345	8.976
2005	7.527	1.305	8.832

Fuente: Elaboración propia a partir del informe *Statistics on Banking del FDIC*

**Tabla 2.18: Número de oficinas de las entidades aseguradas por la FDIC**

año	bancos (commercial banks)	cajas de ahorros (savings banks)	total
2000	72.394	15.701	88.095
2001	73.644	15.670	89.314
2002	74.072	15.406	89.478
2003	75.159	15.277	90.436
2004	78.278	13.705	91.983
2005	80.302	13.240	93.542

Fuente: Elaboración propia a partir del informe *Statistics on Banking del FDIC*.

Nota: Hasta el año 2003 incluido, los solo se computan sucursales; a partir de 2004 se incluyen las oficinas principales en el cómputo.

**Tabla 2.19: Número medio de oficinas de las entidades aseguradas por la FDIC**

año	bancos (commercial banks)	cajas de ahorros (savings banks)	total
2000	8,7	9,9	8,9
2001	9,1	10,2	9,3
2002	9,4	10,5	9,6
2003	9,7	10,8	9,9
2004	10,3	10,2	10,2
2005	10,7	10,1	10,6

Fuente: Elaboración propia a partir del informe *Statistics on Banking del FDIC*

#### **2.4.1.5 El futuro de la red de oficinas**

Los datos anteriormente presentados sobre la persistente expansión de las redes de sucursales en España y en otros países permiten concluir que las oficinas bancarias no desaparecerán pero si que experimentarán importantes transformaciones. Es probable que los usuarios de servicios bancarios sean reacios a utilizar bancos online puros (sólo por Internet y sin sucursales) y, más bien, deseen tener la posibilidad de utilizar varios canales (oficinas, cajeros, teléfono e Internet, entre otros).

Teniendo en cuenta el nivel actual de penetración bancaria en España, Cortés (2003) prevé que a medio plazo el número de oficinas tradicionales experimentará un profundo proceso de racionalización y optimización que afectará a bancos, cajas de ahorros y cooperativas de crédito. Por tanto, se contendrá el crecimiento de oficinas pero se incrementará el número de “puntos de venta financieros”, más flexibles y operativos y menos gravosos para las entidades en términos de costes. Los motivos de este fenómeno serán distintos para bancos y cajas de ahorros. Los primeros porque han optado por oficinas grandes y por la estrategia de desucursalización progresiva; y las últimas por los problemas generados en sus estructuras de costes a raíz de su crecimiento basado en la continua apertura de oficinas.

En este sentido, Cortés (op. cit.) sugiere que las redes de sucursales tradicionales serán complementadas o sustituidas paulatinamente por el sistema de franquicia (utilizado en 2006 por Deutsche Bank), más orientado al cliente, a la creación de servicios de valor añadido y a la optimización de la red bancaria.

#### **2.4.2 La distribución electrónica**

En primer lugar hay que definir el concepto de distribución electrónica de servicios financieros. Para ello enunciaremos las características básicas que configuran un canal de distribución electrónica:

- Permite a la clientela consumir productos y servicios financieros sin intervención humana.
- Utiliza medios telemáticos de forma interactiva para coproducir el servicio.
- Los servicios facilitados mediante canales de distribución electrónica están disponibles durante horarios muy amplios, en ocasiones sin interrupción.
- Los elementos de distribución electrónica resultan accesibles a los clientes dentro y fuera de las redes de oficinas. En muchos casos desaparecen las barreras físicas y la entidad financiera resulta accesible desde el domicilio del cliente.

El sistema financiero español cuenta, desde hace tiempo, con elementos de autoservicio que sustituyen a las personas en los servicios simples y estandarizados. El objetivo de las entidades financieras ha sido doble: por un lado sustituir factor trabajo por factor capital con el consiguiente aumento de la productividad y por el otro mejorar el servicio, ya que con la automatización de ciertas tareas rutinarias han ganado en precisión y disponibilidad del servicio.

Las entidades financieras se han dado cuenta de que los servicios simples y repetitivos pueden prestarse en otro lugar distinto del que normalmente se prestan, incluso donde no existe punto de venta de la empresa. Con ello se logra acercar el servicio al usuario y descongestionar los puntos de venta. De esta manera se conforma un auténtico canal de distribución electrónica de servicios financieros alternativo. Los servicios distribuidos electrónicamente han pasado de ser producidos conjuntamente por personal de la empresa y por el cliente a ser producidos de forma semiautomática mediante la utilización por parte del cliente de elementos de autoservicio.

#### **2.4.2.1 Elementos de la distribución electrónica**

Existe una amplia variedad de dispositivos que permiten la prestación total o parcial de servicios financieros en régimen de autoservicio y sin intervención del personal de la entidad financiera. Los elementos de distribución electrónica más importantes son las tarjetas de pago de débito, crédito y monedero electrónico, los cajeros

automáticos, los quioscos bancarios, la banca telefónica, la banca por Internet, la banca a través de teléfono móvil y agendas personales digitales (PDA) y la banca a través de televisión digital interactiva.

#### **2.4.2.2 Internet: ¿nuevo modelo de negocio o canal de distribución?**

El sector financiero está siendo pionero en el uso de Internet como nuevo canal de distribución y es uno de los sectores en los que es posible analizar con más claridad su impacto. Es de esperar que el desarrollo del canal Internet, mantenga un crecimiento sostenido en los próximos años, debido a que la distribución de productos financieros no requiere un intercambio físico de bienes, ya que desde hace mucho tiempo el dinero es, principalmente, un bien electrónico.

El impacto de Internet en la distribución de productos financieros es doble: se trata de un nuevo canal para distribuir productos tradicionales, pero, por otra parte, permite la aparición de nuevas áreas de negocio.

Internet, entendido como nuevo canal de distribución, supone la eliminación de una importante barrera de entrada para nuevos competidores potenciales. De hecho, Internet se está convirtiendo en la vía de entrada preferida de las entidades financieras extranjeras que desean acceder al mercado español de banca comercial, ejerciendo a su vez una mayor presión sobre los precios (ING Direct, Evolvebank). Además, existe el riesgo de que los bancos sean reemplazados como distribuidores de productos financieros y aparezcan nuevos distribuidores: los portales verticales y los agregadores de información. Como consecuencia de esta fuerte competencia se producirá, además, una pérdida de volúmenes en favor de los nuevos participantes.

De acuerdo con el estudio *España Online*<sup>8</sup>, Internet está contribuyendo a acelerar la transición de los bancos como organizaciones basadas en productos hacia organizaciones basadas en el consumidor. Cada vez tiene mayor importancia la

---

<sup>8</sup> "España On-Line: Ideas para Afrontar la e-economía", Andersen Consulting y BSCH Investment, marzo de 2000.

innovación, el talento, la calidad del servicio y la eficiencia. Los bancos ya no compiten con otros bancos, sino con todo tipo de entidades que ofrezcan servicios financieros: brokers online, portales generalistas, aseguradoras y bolsas de valores, entre otros. Para los bancos tradicionales es muy importante establecer una presencia en la red de calidad, variada y competitiva en precio. Los recién llegados no corren el riesgo de canibalizar sus negocios tradicionales, lo que les está permitiendo ser más agresivos y rápidos que los bancos establecidos.

Por otra parte, Internet permite desarrollar nuevas áreas de negocio como la negociación de acciones por Internet. El cliente ahora no sólo es capaz de dar órdenes directamente por Internet, sino que dispone de información en tiempo real, análisis, noticias, alertas, consulta de órdenes y acceso a bolsas internacionales, entre otros servicios. Este nuevo servicio ha dado paso a la aparición de un nuevo segmento de mercado, del que se han beneficiado nuevas compañías de Internet, así como algunas sociedades de valores que han migrado a esta nueva plataforma.

Los bancos tradicionales españoles gozan de una posición privilegiada para aprovechar el potencial de Internet, ya que cuentan con dos ventajas: los clientes y una red establecida (de sucursales y cajeros automáticos) que les permite dar un servicio añadido que la nueva competencia no va a poder ofrecer. Por ello, aunque Internet representa una amenaza sustancial para las entidades financieras establecidas, también es una oportunidad para aquellas que entiendan el reto que supone y realicen una apuesta decidida por impulsar este canal dentro de su organización.

En teoría, para las entidades financieras existen ventajas importantes que justifican la realización de las operaciones bancarias por Internet. Parece evidente que prescindir de la red de oficinas supone una reducción de costes para la banca. Si la reducción de costes que se obtiene de la eliminación de las sucursales es mayor que la consiguiente reducción de ingresos y no se producen aumentos significativos de otros gastos, entonces, la banca por Internet será rentable para las entidades financieras tradicionales.

Sin embargo, en la práctica, todavía no se puede saber si Internet podrá aprovechar todas las ventajas mencionadas anteriormente. Por una parte, los bancos que han desarrollado el modelo de negocio de banca online (principalmente canales no presenciales) son relativamente nuevos, por lo que es posible que las “economías de aprendizaje” todavía no se hayan agotado. La mayor parte de la información existente sobre la rentabilidad de la banca electrónica es poco fiable, y los pocos estudios rigurosos que se han hecho no distinguen entre banca online y la banca tradicional por Internet.

Desde el punto de vista del cliente, la realización de las operaciones bancarias por Internet significa mayor comodidad (ahorro de tiempo evitando desplazamientos y colas), más información sobre los productos y servicios financieros que ofrece cada entidad y, por último, la posibilidad de recibir una remuneración superior a la del mercado en sus cuentas. De Young (2001) señala que la superior remuneración de los depósitos de clientes y la posibilidad de tener una base de clientes muy extensa podrían favorecer un rápido crecimiento de la banca electrónica.

Según se señala en un estudio de la Fundación BBVA sobre Internet en España<sup>9</sup>, entre los que realizan transacciones bancarias por Internet, los motivos para hacerlo se sustentan principalmente en la comodidad que ofrece dicho canal. La mayoría de los usuarios de banca electrónica señalan la flexibilidad de poder hacer operaciones a cualquier hora del día (65%) y, en segundo lugar, el ahorro de tiempo (20%). Cabe destacar que los motivos económicos no parecen ser centrales en la adopción de la banca electrónica. Al elegir entre diferentes razones para operar por Internet, el coste asume un peso muy exiguo. Además, al preguntar directamente por las comisiones que se cobran por operar a través de Internet o de una oficina, hasta el 62% de los usuarios de Internet no sabe si son mayores o menores.

Internet también presenta algunos inconvenientes que dificultan su expansión como canal de distribución de servicios financieros. El estudio de la Fundación BBVA revela que entre quienes no operan con su banco por Internet, la obtención de un resguardo de la operación realizada constituye el primer freno (34%) y, en segundo

---

<sup>9</sup> Estudio de la Fundación BBVA sobre Internet en España, trabajo de campo realizado en junio de 2005.

lugar, el temor al robo de información bancaria (30,4%). Otro motivo importante para un segmento es el poder contar con la asesoría de un empleado antes de realizar operaciones (16%). La preocupación por la seguridad, la falta de confianza y el temor por la privacidad todavía suponen barreras significativas a la utilización de estos servicios.

Además, según se desprende de los datos de la Encuesta de tecnologías de la información en los hogares del INE<sup>10</sup>, en el año 2005 el 48,12% de los hogares todavía no dispone de ordenador y no todos los ordenadores están conectados a la red. Asimismo, como veremos en siguiente capítulo, el usuario típico de Internet está muy localizado en los entornos urbanos y se limita de forma notable a los universitarios y los jóvenes profesionales con mejor formación y posición social.

---

<sup>10</sup> Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en las viviendas, Instituto Nacional de Estadística, segundo semestre de 2005.



### 3 LA BANCA ONLINE EN ESPAÑA

Este capítulo tiene como objetivo el estudio del entorno competitivo de la banca online en España, y su evolución durante el período 2001-2005. Del estudio se desprende que Internet ha acelerado la desintermediación financiera del sector bancario y ha incrementado su intermediación por servicios, si bien, las entidades tradicionales seguirán dominando el sector. Además, el perfil sociodemográfico del usuario de banca electrónica difiere significativamente del perfil medio de la población. También, el hecho de que los bancos online en España sean filiales de bancos tradicionales cuestiona que Internet haya reducido las barreras de entrada al sector. Por último, si a esto le unimos la paulatina ampliación de las redes de oficinas de banca online, es previsible una convergencia con la banca tradicional.

#### **3.1 Introducción**

La creciente penetración de Internet en todos los ámbitos de la economía española está empezando a modificar la estructura de algunos sectores económicos. Es previsible que la expansión de Internet tenga un mayor impacto en aquellos sectores cuya actividad económica sea más intensiva en información.

En este sentido, el sector bancario es uno de los sectores que mayores transformaciones está experimentando como consecuencia del advenimiento del nuevo canal de distribución Internet. De hecho, se puede afirmar que Internet ha tenido un impacto directo sobre dos aspectos relevantes del sector bancario. En primer lugar, la relación entre proveedores y demandantes de servicios bancarios ya está siendo modificada por la creciente facilidad de los segundos para acceder a la información. Ello supone una menor fidelidad del cliente que, gracias a Internet,

puede conocer en cuestión de segundos y sin necesidad de desplazarse, ofertas competitivas de diversos proveedores. Las entidades financieras ya no tienen clientes relativamente cautivos, sino que ahora se ven obligadas a seducirlos con servicios o productos que igualan o mejoran los de la competencia.

En segundo lugar, la barrera de entrada geográfica ha perdido relevancia. Las extensas redes de oficinas de las principales entidades financieras españolas han sido, durante muchos años, una seria barrera de entrada para nuevas entidades. La expansión de Internet en España ha posibilitado que aparezcan nuevas entidades financieras online (algunas de ellas con una sola oficina) que compiten directamente con las entidades financieras tradicionales.

Los trabajos recientes sobre banca electrónica abordan el tema desde diversas perspectivas que podemos encuadrar en dos grandes grupos. Por una parte, hay estudios que analizan primordialmente el impacto del canal Internet sobre el sector bancario y las estrategias (agresivas o defensivas) de la banca tradicional respecto a Internet. Por otra parte, hay trabajos que se centran principalmente en el nacimiento y desarrollo de la banca online como nuevo modelo de negocio diferenciado del modelo de la banca tradicional.<sup>11</sup>

En este contexto, el objetivo de este capítulo es el estudio de la situación actual de la banca online en España, analizando su desarrollo durante el período 2001-2005 y determinando su potencial de crecimiento futuro. Para ello, el resto del capítulo se estructura como sigue: en primer lugar, analizamos la desintermediación que ha producido Internet en el sector, señalando las amenazas y las oportunidades para las entidades financieras. Posteriormente, tras realizar una aclaración conceptual sobre los términos “banca electrónica” y “banca online”, valoramos el grado de difusión de la banca electrónica y sus factores determinantes. Asimismo, se presentan las principales entidades financieras en función del número de usuarios por Internet y se estudia la evolución de la banca online, como segmento diferenciado del resto del sector, su oferta de productos y sus resultados. A continuación, describimos el perfil sociodemográfico de los usuarios de banca

---

<sup>11</sup> En el Anexo 1 se resumen los principales trabajos, destacando sus aportaciones más relevantes.

electrónica y sus hábitos en el uso de este servicio. Además, se señalan algunas tendencias que apuntan una posible convergencia entre banca tradicional y online, y se anticipan el potencial de crecimiento y los retos futuros de la banca online. Por último, se resumen las principales conclusiones del trabajo.

### **3.2 El proceso de desintermediación**

Durante las últimas décadas, la banca de los países desarrollados ha tenido que hacer frente a un importante proceso de desintermediación en el que los ahorradores y los inversores realizan operaciones financieras directamente sin la necesidad de pasar por el balance de una entidad financiera. Este proceso, al menos teóricamente, supondría una disminución de costes.

La actividad de intermediación entre ahorradores e inversores que llevan a cabo las entidades financieras es intensiva en información. Por ello, la banca española ha incorporado con gran rapidez las innovaciones tecnológicas que le permiten ampliar su mercado y mejorar su productividad reduciendo los costes laborales y de mantenimiento de extensas redes de sucursales. Además, las nuevas tecnologías facilitan y simplifican las tareas de capturar, almacenar y procesar información, y modifican la forma de acceso de los clientes a los servicios y productos bancarios, revolucionando la relación entre el banco y el cliente.

En los últimos años, como señalan Soriano (2000) y Cortés (2003), la banca ha experimentado diversos procesos de desintermediación que han modificado significativamente aspectos fundamentales de este sector, afectando al ahorro, al crédito, a las operaciones y, finalmente, a la distribución.

En primer lugar, podemos hablar de los procesos de desintermediación relacionados con el ahorro y la financiación, donde los ahorros salen de los balances de los bancos y migran a los fondos de inversión, fondos de pensiones o seguros de vida, mientras que la financiación personal y a empresas es prestada de forma creciente por los inversores finales a través de los mercados bursátiles y de deuda (incluida la deuda titulizada).

En segundo lugar, la desintermediación de operaciones es el resultado de avances en la tecnología y la necesidad de los bancos de aumentar su eficiencia. Por último, el desarrollo de canales alternativos de distribución –fundamentalmente la banca telefónica durante la década de los noventa– ha ejercido presión sobre los propios *front offices*. Y ahora Internet está forzando la desintermediación de la red de distribución de los bancos representada por las sucursales. En este sentido, la banca online ha captado en 2004 más de un tercio del total de los nuevos depósitos de ahorro del sector bancario. Pero esto solo son las primeras señales de un cambio radical que va tomando fuerza paulatinamente.

La generalización de Internet contribuye de forma significativa al desvanecimiento de las prerrogativas en las que se basa el modelo de banca tradicional. Según indica Ontiveros (2003) hay varias características del modelo de banca tradicional que están siendo modificadas:

- Se altera de forma sustancial la relación de poder hasta ahora dominante en las relaciones proveedor-cliente y, con ella la relación de exclusividad.
- Es el cliente el que pasa a disponer de mayores opciones, de una capacidad de elección de productos y servicios en los que las ventajas de esa distribución común en que se asienta la distribución tradicional dejan de ser tan vinculantes.
- Los clientes ahora pueden disponer con suficiente rapidez y con mayor transparencia de las ofertas relevantes y las herramientas necesarias para su inmediata comparación, gestionando sus recursos financieros y decidiendo entre distintas entidades en función del precio y otras condiciones básicas para la elección. El cliente puede llegar a subastar sus demandas de servicios financieros (por ejemplo, un préstamo hipotecario) entre las entidades financieras que operan en la red.

Otro de los desafíos que tendrá que afrontar la banca es la penetración en el mercado bancario de intermediarios que ofrecen nuevos y especializados portales en la red. Para la banca minorista, con una gama amplia de productos, será difícil

competir con especialistas que eligen un segmento o producto determinado y proporcionan a sus clientes el producto adecuado al mejor precio.

En conexión con lo anterior, las sociedades y agencias de valores online son ejemplos de intermediación online que ofrecen productos y servicios específicos en condiciones muy competitivas. Respecto a los brokers online, cabe decir que la mayoría de los bancos (online y tradicionales) ya han incorporado la negociación de acciones por Internet a sus servicios en la red. Sin embargo, hay brokers online (como Renta 4, Self-trade, Ibersecurities o Gaesco) que han conseguido posicionarse como especialistas con tarifas competitivas y una amplia gama de productos (análisis, asesoría personalizada, alertas, compra a crédito, derivados, amplias gamas de fondos de inversión nacionales e internacionales, ordenes condicionadas y acceso a mercados internacionales, entre otros).

### **3.3 Definición, características y evolución del entorno competitivo**

En general, cuando se habla de “banca electrónica” se hace referencia tanto a aquellas entidades tradicionales que utilizan las nuevas tecnologías para la prestación de servicios bancarios y financieros como un canal más, complementario a los ya habituales (bancos tradicionales y cajas de ahorros por Internet), como a aquellas entidades que operan principalmente por canales no presenciales (correo, teléfono e Internet entre otros), es decir, la “banca online”.

La banca online es una banca que está conectada directamente (“en línea”) con el cliente final, y que está operativa las 24 horas del día los 365 días del año. Además, permite al usuario operar por correo, por teléfono, por Internet, o a través de oficinas bancarias. La diferencia fundamental entre la banca tradicional y la banca online radica en que la primera entiende los canales no presenciales (teléfono, correo, Internet y banca por móvil, entre otros) como canales complementarios de sus canales tradicionales (oficinas y cajeros automáticos), mientras la segunda se ha constituido y desarrollado con la premisa de que los canales no presenciales, especialmente Internet y el teléfono, son la base de su actividad.

El modelo de negocio de la banca online es diferente del de la banca tradicional porque comparativamente tiene muy pocas oficinas y poco personal. Dado que el ratio número de empleados / número de clientes de la banca online es muy inferior al de la banca tradicional, la primera se puede permitir ofrecer mejores condiciones, pagando más por el ahorro, cobrando menos por los créditos y no cargando comisiones a los clientes. En un banco o caja de ahorros tradicional, se puede operar por Internet, pero no con las mismas condiciones de un banco online, ya que el cliente internauta contribuye a pagar los costes de la red de sucursales y del personal que da servicio a los clientes que no operan por Internet. Salvo algún caso excepcional (como es el caso de Bankinter) y para algún tipo de productos, la banca tradicional no ha establecido una política de precios diferenciada para Internet.

En definitiva, la banca tradicional se verá obligada a considerar el lanzamiento de productos específicos para Internet (con precios diferenciados) en función de la cuota de mercado que la banca directa sea capaz de arrebatarse.

### **3.3.1 Difusión de la banca electrónica**

El número de usuarios es el factor que determina el grado de difusión de la banca electrónica. En este sentido, García y Romero (2004) señalan que el número de usuarios está condicionado por un conjunto de factores sociológicos, demográficos y culturales externos al propio negocio. Entre los factores más importantes que condicionan el desarrollo de la banca electrónica en España se encuentran los siguientes:

- El número total de hogares que tienen conexión a Internet.
- La distribución por edades del número de usuarios de Internet.
- El grado de confianza de los usuarios en Internet como medio adecuado para realizar transacciones.
- La accesibilidad de la red de oficinas bancarias, que está en función de la localización y el tipo de población en la que residen los potenciales usuarios.
- Las características de la oferta de cada uno de los bancos que operan en Internet, incluyendo condiciones exclusivas para usuarios de banca por Internet.

Los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) correspondientes al segundo semestre de 2005 indican que el 42% de la población española (15,5 millones de personas aproximadamente) utiliza Internet, lo que representa un crecimiento del 2,5% respecto al primer semestre del mismo año. Los usuarios frecuentes (aquellos que se conectan a la Red a diario o al menos todas las semanas) suponen el 81% del total de internautas.

**Tabla 3.1: Comparación de resultados entre los países de la Unión Europea (año 2005, en porcentaje)**

país	hogares con acceso a Internet	hogares con conexión de banda ancha	usuarios frecuentes de Internet en los 3 últimos meses	personas que compraron por Internet en los últimos 3 meses
Alemania	62	23	54	32
Austria	47	23	49	19
Bélgica	50	41	53	11
Chipre	32	4	26	4
Dinamarca	75	51	73	26
Eslovaquia	23	7	43	6
Eslovenia	48	19	40	8
<b>España</b>	<b>36</b>	<b>21</b>	<b>35</b>	<b>8</b>
Estonia	39	30	54	4
Finlandia	54	36	63	25
Francia	34 <sup>1</sup>	n.d.	n.d.	n.d.
Grecia	22	1	18	2
Holanda	78	54	74	31
Hungría	22	11	34	5
Irlanda	40 <sup>1</sup>	7	31	14
Italia	39	13	28	4
Letonia	31	14	36	3
Lituania	16	12	30	1
Luxemburgo	65	33	63	31
Malta	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Polonia	30	16	29	5
Portugal	31	20	28	4
Reino Unido	60	32	54	36
Republica Checa	19	5	26	3
Suecia	73	40	76	36
<b>UE (25 países)</b>	<b>48</b>	<b>23</b>	<b>43</b>	<b>18</b>

Fuente: EUROSTAT (n.d.: no disponible)

1.No se encuentra disponible la información para 2005 por lo que se facilitan los datos de 2004.

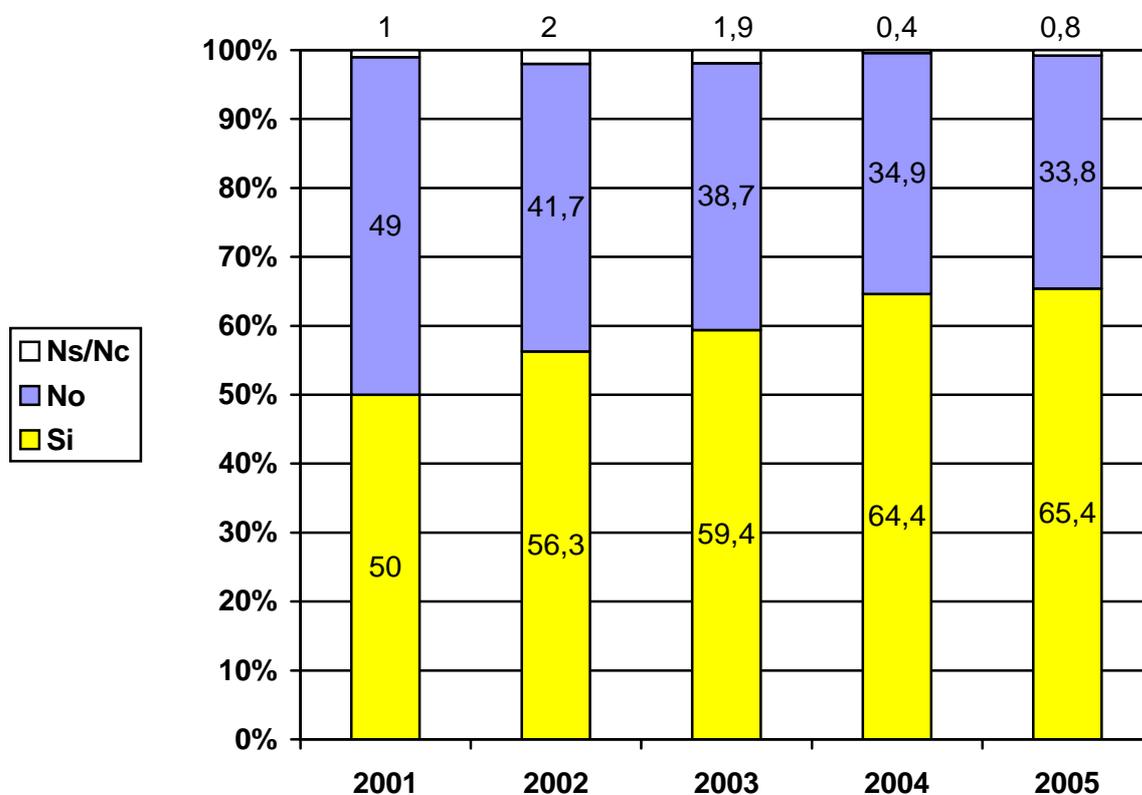
Según los resultados publicados por Eurostat referidos al primer semestre del año 2005 (Tabla 3.1), el 36% de los hogares españoles con al menos un miembro de 16 a 74 años de edad tiene acceso a Internet. Esta cifra es inferior en 12 puntos porcentuales a la media de la Unión Europea (UE), aunque está en línea con la de

los países del entorno mediterráneo. En cuanto al porcentaje de hogares con conexión de banda ancha, España, con un 21% solo está dos puntos por debajo de la media comunitaria, ocupando el puesto número 11 entre los países que han facilitado información a Eurostat.

Un indicador destacado es el porcentaje de personas entre 16 y 74 años que acceden a Internet al menos una vez por semana (usuarios frecuentes). Estos usuarios suponen el 35% de esta población en España, ocho puntos menos que a nivel comunitario, ocupando el puesto número 13 de los países informantes.

Respecto al uso del comercio electrónico, el 8% de los españoles ha comprado a través de Internet. Esta proporción ocupa la décima posición y está muy por debajo de la media de la UE (18%).

**Figura 3.1: Usuarios de banca electrónica sobre usuarios de Internet en España**



Fuente: Elaboración propia a partir de AIMC.

Por usuario de banca electrónica se entiende aquel internauta que, durante un período de referencia<sup>12</sup>, ha utilizado alguno de los servicios ofertados por las entidades bancarias (tradicionales y online) y cajas de ahorros a través de Internet. En la Figura 3.1 se puede apreciar la expansión de las actividades bancarias por Internet de los internautas españoles.

Según los datos obtenidos por el INE (2006), el número de internautas que había hecho uso de Internet para realizar operaciones de banca electrónica y actividades financieras durante 2005 fue de 4.744.455, lo que supuso un incremento del 20,91% respecto del año anterior, incremento superior al aumento de usuarios de Internet (14,56%) durante el mismo período.

Por consiguiente, se puede decir que continúa la tendencia creciente del número de usuarios de Internet que hacen uso de los servicios financieros, confirmándose que una vez que el usuario se habitúa al medio electrónico, el número de servicios a los que accede a través de la red aumenta, incluyendo los servicios financieros.

Por otra parte, los datos del INE (2006) también indican que el 65,87% de los niños entre 10 y 14 años accede a Internet, en comparación con el 42,10% de la población de 15 y más años. Según se vaya incorporando esta población de menor edad a los mercados financieros, es de esperar que se utilice este canal con mayor profusión que en la actualidad.

Teniendo en consideración lo expuesto anteriormente, es previsible que el número de usuarios de servicios financieros en la red siga aumentando debido a dos factores: el continuo crecimiento del número de usuarios de Internet y el acceso futuro al mercado financiero de internautas que todavía no acceden a dichos servicios por su corta edad.

---

<sup>12</sup> Varía entre el último mes, según la encuesta de la Asociación para la investigación de medios de comunicación (AIMC), o los últimos tres meses, según la encuesta del INE.

### 3.3.2 El mercado de la banca electrónica en España

Entre los usuarios de servicios financieros prestados a través de Internet se pueden distinguir dos grupos diferenciados: los usuarios de las entidades online y los usuarios de la banca tradicional por Internet.

**Tabla 3.2: Número de usuarios de banca electrónica por entidades financieras (en porcentaje)**

Entidades financieras	2002	2003	2004	2005
<b>Principales cajas de ahorros</b>	<b>34,9</b>	<b>38,9</b>	<b>40,0</b>	<b>40,1</b>
La Caixa	13,5	14,2	13,8	14,4
Caja Madrid	7,6	8,2	8,4	7,7
Caixa Catalunya	4,7	4,9	4,7	4,8
Bancaja	2,7	3,0	2,9	3,2
Caja de ahorros del Mediterraneo	1,9	2,1	2,5	2,5
Ibercaja	1,4	1,9	2,1	2,0
Caixa Galicia	1,6	1,6	1,7	1,7
Unicaza	N.D.	1,2	1,4	1,5
BBK / Bilbao Bizkaia Kutxa	1,5	1,8	1,5	1,3
Kutxa	N.D.	N.D.	1,0	1,0
<b>Principales bancos</b>	<b>46,6</b>	<b>43,5</b>	<b>43,9</b>	<b>44,0</b>
BBVA	12,0	11,2	10,9	10,4
ING Direct	5,8	6,1	7,5	9,0
SCH	5,9	5,7	5,8	5,4
Bankinter	6,7	4,6	3,5	3,4
Banesto	2,9	2,9	3,0	3,0
Banco Popular	2,8	2,8	2,9	2,9
Openbank / Patagon	3,9	3,3	3,1	2,9
Banco de Sabadell / Atlántico	2,3	2,2	2,4	2,2
UNO-E	3,1	2,3	1,7	1,6
Barclays	N.D.	N.D.	1,0	1,2
Deutsche bank	N.D.	1,2	1,1	1,0
Banco Pastor	1,2	1,2	1,0	1,0
<b>Resto</b>	<b>18,5</b>	<b>17,6</b>	<b>16,1</b>	<b>15,9</b>

Fuente: elaboración propia a partir de AIMC.

En la Tabla 3.2 presentamos los resultados de las encuestas realizadas por AIMC relativos al número de usuarios de banca electrónica por entidades financieras<sup>13</sup>. A la vista de estos datos es notorio que las principales entidades tradicionales son las que lideran el mercado de banca electrónica por número de usuarios. De las tres

<sup>13</sup> Para evitar interpretaciones erróneas es necesario puntualizar que en esta encuesta se consideran usuarios de banca en Internet en general. Es decir, se incluyen en la misma categoría los clientes de entidades financieras tradicionales multicanal (que utilizan Internet como canal complementario), y los usuarios de entidades online.

entidades financieras que lideran el mercado electrónico en 2005, las dos primeras son entidades tradicionales (La Caixa y BBVA) y la tercera es online (ING Direct).

El número de usuarios de Internet de las principales entidades financieras, tanto bancos como cajas de ahorros, parece haberse estabilizado a excepción del fuerte incremento experimentado por ING Direct (del 5,8% en 2002 al 9% en 2005). Sin embargo, las otras entidades online que se incluyen en la tabla (Openbank y Uno-e) han sufrido durante los últimos años una pérdida de usuarios en términos relativos.

Después de presentar los resultados de las encuestas de AIMC es necesario cuestionarse si es pertinente comparar entidades tradicionales, con más de un siglo de antigüedad y con unas bases de clientes muy amplias, con bancos de reciente creación que utilizan principalmente canales no presenciales. Es evidente que para las primeras resulta fácil obtener gran cantidad de usuarios solo dando acceso por Internet a sus cuentas a los clientes tradicionales, mientras que para las segundas conseguir un nuevo cliente es una tarea ardua. Por ello, pensamos que para analizar y comprender el entorno competitivo de la banca online en España será necesario considerarla como un subsector diferenciado dentro del sector bancario.

### **3.3.3 Evolución del mercado de banca online en España**

Tradicionalmente la banca española se ha preocupado por su cercanía al cliente para que este pudiera realizar operaciones financieras sin necesidad de realizar largos desplazamientos evitando así la pérdida de tiempo. No hay que olvidar que la creación de extensas redes de sucursales de ámbito nacional ha favorecido la captación y conservación de clientes, pero también la creación de una barrera de entrada formidable para nuevas entidades financieras nacionales o extranjeras. En base a esta estrategia expansiva la banca ha acercado a sus clientes todos los productos financieros disponibles con el objetivo de aumentar la cartera de clientes y sus propios activos financieros.

Con el propósito de conseguir un mayor acercamiento al cliente, la banca española ha introducido gradualmente el concepto de banca a distancia. Gracias a esta nueva forma de hacer banca el cliente puede realizar desde casa o desde el trabajo una

amplia gama de operaciones bancarias con el consiguiente ahorro de tiempo y coste en desplazamientos, y con la posibilidad de operar en cualquier momento del día, no estando sujeto a los restrictivos horarios de atención al público de la banca tradicional.

Las primeras incursiones en la banca a distancia se dieron en la banca telefónica en 1995, mediante la cual se puede operar desde cualquier punto, siempre y cuando se disponga de un teléfono y de una serie de claves de verificación. Una vez consolidada la banca telefónica como un sistema de acceso eficiente, y gracias al fuerte crecimiento del número de usuarios de Internet, el siguiente paso fue hacer que los servicios de banca telefónica también estuvieran disponibles en la red. Diversos bancos tradicionales adoptaron gradualmente sistemas de banca telefónica y por Internet como canales de acceso complementarios para sus clientes tradicionales. Sin embargo la banca online fue la que desarrolló y consolidó sistemas de banca telefónica y telemática más completos, haciendo de ellos el eje central de su actividad.

En la Figura 3.2 presentamos la evolución cronológica del mercado de banca online en España. Es necesario puntualizar que en este cuadro se incluye la banca online exclusivamente. Aunque hay diversas entidades tradicionales que han adoptado Internet con gran entusiasmo, no nos parece apropiado equipararlas a las entidades online.

En particular, hemos observado que algunos analistas del sector bancario tienden a considerar Bankinter como un banco online incluyéndolo, por tanto, en cuadros comparativos del subsector de banca online. Por nuestra parte, no consideramos oportuno incluir Bankinter en el segmento de banca online por varias razones: en primer lugar, el banco en cuestión fue fundado en 1965, es decir, muchos años antes de que se desarrollara Internet como canal de comunicación de uso civil; en segundo lugar, Bankinter tiene una red de más de 300 sucursales en España y, por último, el modelo de negocio del banco y su estrategia comercial no se corresponden con los de la banca online. Sin embargo, hay que puntualizar que dentro de la banca tradicional existen diferentes estrategias respecto al uso de Internet y que Bankinter es el que tiene una estrategia más agresiva y diferenciada.

De hecho, dicha entidad trata de persuadir a sus clientes tradicionales para que adopten como herramienta principal de su gestión bancaria el formato de banca electrónica y, para conseguirlo, ofrece productos muy atractivos que sólo se pueden obtener en la red.

Por tanto, se puede decir que en España se han lanzado siete proyectos de banca directa, de los cuales, cinco siguen activos (ING Direct, Openbank, Uno-e, Popular-e, e Inversis) y, de ellos, hay cuatro que ya han superado el umbral de la rentabilidad y uno (Inversis) que sigue registrando pérdidas. Otros proyectos de banca online en España, como el de Moneyself (planteado por Deutsche Bank y La Caixa), no han llegado a materializarse.

Figura 3.2: Evolución de la banca online en España

	Hasta 1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>OPENBANK</b>	Lanzamiento de Open Bank como primer banco online en España en 1995	Integración con portal financiero latinoamericano Patagon; cambia nombre a Patagon Internet Bank	Se retira de Latinoamérica	Entra en beneficios; cambio de nombre a Patagon Bank			Recupera su denominación original de Openbank
<b>ING DIRECT</b>	Lanzamiento de ING Direct en 1999, creado en Holanda en 1991; primera cuenta de alta remuneración		Lanza productos de inversión	Lanza la hipoteca sin comisiones mediante acuerdo con la CAM	Entra en beneficios	Entra directamente en el mercado hipotecario tras la ruptura de su alianza con la CAM	Lanza la cuenta nómina
<b>UNO-E</b>		Lanzamiento de Uno-e	Uno-e reduce esfuerzo de captación	Fusión Uno-e y Finanzia; relanzamiento temporal del esfuerzo comercial		Entra en beneficios	
<b>POPULAR-E</b>		Lanzamiento de bancopopular-e		Entra en beneficios			
<b>ACTIVO BANK</b>			Lanzamiento de ActivoBank, entrando en guerra de depósitos	Considerable empeoramiento de resultados; abandono alta remuneración	Integración en Banc Sabadell como canal de Internet		
<b>EVOLVE BANK</b>			Lanzamiento de Evolve Bank	Retirada de Evolve Bank			
<b>INVERISIS</b>			Anuncio proyecto Inversis	Lanzamiento como banco sin entrar en guerra de depósitos	Banco Zaragozano vende su participación		Adquisición de la firma de bolsa Safei

Fuente: elaboración propia a partir de cuadro facilitado por Openbank.

Al analizar la evolución de los depósitos de ahorro de la banca online en España durante el período 2001-2005, hemos encontrado dos hechos destacables: el liderazgo indiscutible de ING Direct, y el espectacular aumento de los depósitos totales del subsector, que han crecido un 167% en los últimos cinco años.

**Cuadro 3.4**

**Tabla 3.3: Depósitos de ahorro  
(a 31 de diciembre, en miles de euros)**

entidad	2001	2002	2003	2004	2005
ING Direct	3.820.160	5.890.636	7.883.452	10.254.965	12.859.616
Openbank	1.961.383	2.353.916	2.633.800	3.108.335	3.473.896
Uno-e	656.607	1.213.271	914.688	876.841	1.117.117
Popular-e	33.065	105.225	167.312	179.510	222.129
Activo Bank*	196.140	84.788	-	-	-
Inversis**	-	25.375	52.190	70.937	141.102
<b>Total</b>	<b>6.667.355</b>	<b>9.673.211</b>	<b>11.651.442</b>	<b>14.490.588</b>	<b>17.813.860</b>

*Fuente: elaboración propia a partir de datos AEB.*

*\*En 2003 se integra en Banc Sabadell como canal de Internet.*

*\*\*En 2002 comienza a operar como banco online.*

En términos porcentuales es notoria la creciente posición dominante de ING Direct en el subsector de banca directa en España (Figura 3.3). Esta entidad ha pasado de representar el 57% de los depósitos de la banca online en 2001 al 72% en 2005.

Para valorar de manera adecuada la captación de nuevos depósitos de ahorro de la banca online es conveniente compararla con la captación de nuevos depósitos de ahorro del sector bancario en general.

**Tabla 3.4: Captación de depósitos de ahorro nuevos  
(en miles de euros)**

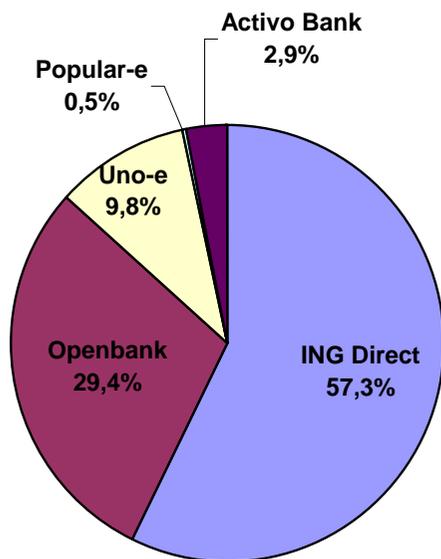
	2001	2002	2003	2004
Banca online	3.584.723	3.005.856	2.063.019	2.839.146
Total banca AEB	17.807.375	8.172.530	10.859.010	8.487.813
%Banca online/total banca	20	37	19	33

*Fuente: elaboración propia a partir de AEB.*

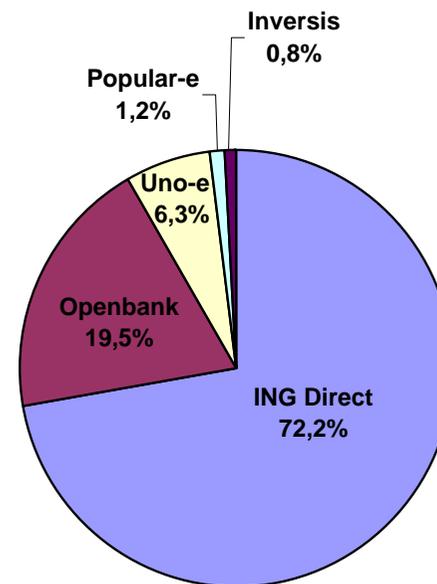
La participación de la banca online en la captación de depósitos ha aumentado de forma significativa en el período 2001-2004. En 2004, los bancos captaron el 33% de los depósitos de ahorro nuevos de toda la banca.

Figura 3.3: Cuota de mercado de la banca online

Depósitos de ahorro banca online a 31-12-2001 en %



Depósitos de ahorro banca online a 31-12-2005 en %



### 3.3.4 Los actores de la banca online en España

Los cinco bancos online actualmente activos en España son, sin excepción, entidades filiales de grandes grupos financieros (nacionales o internacionales), pero han sido creados para operar online. Se trata de entidades independientes que no comparten clientes con sus matrices y que han creado sus propias carteras de clientes.

Una de las características comunes de la banca online es que ofrecen productos muy atractivos para el consumidor con comisiones mínimas o nulas y altas remuneraciones. En general, los bancos online que operan en España están convirtiéndose paulatinamente en portales financieros que, aparte de sus propios productos, también comercializan productos de otras entidades, obteniendo comisiones por esa intermediación.

Si analizamos de forma conjunta la información correspondiente al año 2004 de las cinco entidades online, se hace patente que tanto por número de cuentas como por total activo, ING Direct y Openbank se mantienen a gran distancia del resto de sus competidores virtuales. Sin embargo, hay algunos aspectos en que destacan las otras entidades.

#### Cuadro 3.6

**Tabla 3.5: Tabla comparativa de las entidades online en España (a 31 de diciembre de 2004)**

datos	ING Direct	Openbank	Uno-e	Popular-e	Inversis
Oficinas	3	1	1	6	4
Empleados	248	135	39	68	116
Cajeros	0	0	0	14	0
Tarjetas	0	205.514	398.627	94.090	1.202
Valor nominal Acción (euros)	n.d.*	1	6	1	1
Número de accionistas	n.d.*	2	4	2	8
Nº de cuentas a la Vista	705.720	284.232	76.629	7.395	28.411
Nº de cuentas de Ahorro	190.922	212.586	51.520	0	0
Nº de cuentas a plazo, pagarés y efectos	130.346	34.639	6.187	4.675	979
Total nº de cuentas en euros	1.026.988	531.457	134.336	12.070	29.390
Total Activo (miles de euros)	66.151.877	3.197.646	1.167.412	703.954	134.170

Fuente: elaboración propia a partir de AEB.

\*ING Direct opera en España como sucursal de banco extranjero.

Así, Uno-e es el líder en número de tarjetas y casi duplica el número de tarjetas de Openbank, su rival más directo en este concepto. El notable éxito de Uno-e en tarjetas puede ser consecuencia de que la entidad ofrecía inicialmente una tarjeta de débito gratuita (visa electrón) que podía utilizarse en cualquier cajero del mundo sin comisiones. Posteriormente, la entidad ha restringido la gratuidad del uso de cajeros automáticos a la red de cajeros de su matriz, el BBVA. Por otra parte, Popular-e es la entidad que tiene mayor número de sucursales plenamente operativas con un número de empleados muy inferior al de otros bancos con menos oficinas. Asimismo, Popular-e es el único banco online que ha creado una pequeña red de cajeros automáticos propia.

### **3.3.5 La oferta de productos de la banca online**

La oferta de productos y servicios de la banca online se ha caracterizado, por un lado, por la consolidación de la estrategia de negocio que se había iniciado en años anteriores y, por otro, por la apuesta por nuevos productos.

Para un segmento de la población, cada vez más importante, la oferta de productos por Internet comienza a cobrar relevancia en la elección de un banco. Según un estudio de la Fundación BBVA (2005), el 40% de quienes operan con su banco por Internet han dado mucha o bastante importancia al tipo de servicios que le ofrecen por Internet a la hora de elegir la entidad.

Respecto a los productos ya consolidados, las entidades siguen con su oferta de cuentas de alto rendimiento, que proporcionan una rentabilidad superior a la de la banca tradicional, en la mayoría de los casos con un interés por encima del 2,5%, y sin comisiones de mantenimiento y administración. Junto a estas cuentas se situarían los depósitos de bienvenida, para nuevos capitales captados, con un alto interés y limitados a un mes de contratación. Estos depósitos han sido ofertados normalmente por la banca online con el objetivo de captar nuevos clientes. Actualmente están pasando a ser sustituidos paulatinamente por otros productos más complejos.

En este sentido, la banca online esta apostando por los productos de inversión como estrategia de futuro. Entre estos productos se encuentran los fondos de inversión y los planes de pensiones pero, sobre todo, destacan los depósitos garantizados. La apuesta por este tipo de productos se basa en una demanda cada vez mayor por parte de los clientes de productos de activo que garanticen, al menos, el capital invertido y den una remuneración adicional en función de la evolución de un índice de referencia.

En la Tabla 3.6 se observa que Uno-e, Popular-e y Openbank son los bancos que tienen una oferta de productos y servicios más completa dentro del segmento de banca online. Por su parte, ING Direct e Inversis son los que tienen una oferta de productos más restringida. Sin embargo, debemos señalar que el hecho de tener una oferta de productos limitada no ha impedido a ING Direct consolidar su liderazgo en este segmento.

En definitiva, la creciente oferta de productos y servicios a través de Internet permite la consolidación del modelo de negocio bancario online, el cual está entrando en un período de mayor estabilidad.

Tabla 3.6: Oferta de productos de la banca online en España

Productos	ING Direct			Openbank			Uno-e			Popular-e			Inversis		
	2003	2004	2005	2003	2004	2005	2003	2004	2005	2003	2004	2005	2003	2004	2005
Compra-venta de valores	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cobros y pagos			X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X
Cuentas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Domiciliación			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Financiación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
Hipotecas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
Inversión	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Nóminas			X		X	X		X	X			X	X	X	X
Planes de pensiones	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X
Seguros				X	X	X	X	X	X	X	X	X			
Tarjetas			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Leasing							X	X	X						
Renting										X	X	X			

Fuente: Fundación Auna "eEspaña 2005" y elaboración propia.

### 3.3.6 Los resultados de la banca online en España

Gracias a la excelente progresión en captación de clientes y de pasivo que la banca online ha experimentado en España en los últimos años, la cuenta de resultados conjunta del segmento online ha mejorado, de forma continua, desde 2002 (cuadro 3.8). En el año 2002, Openbank y Popular-e fueron las primeras entidades online en obtener resultados positivos en España. ING Direct entró en beneficios en 2003 y Uno-e lo hizo en 2004, mientras que Inversis es la única entidad online que todavía no ha conseguido resultados positivos.

La banca online que opera en España obtuvo en 2005 un beneficio conjunto de 48,41 millones de euros (Tabla 3.7), cifra que supone un incremento del 36,96% respecto al ejercicio anterior. Por entidades, destaca ING Direct que registró el mejor resultado, con un beneficio de 43,5 millones de euros, un 57% superior al de 2004, seguido de Popular-e que obtuvo un beneficio de 10,58 millones de euros, lo que representa un aumento del 21,4% respecto al ejercicio anterior. En el lado opuesto se encuentra Inversis, que obtiene pérdidas en 2005 empeorando con respecto al resultado del ejercicio anterior<sup>14</sup>.

**Tabla 3.7: Resultados de la banca online  
(a 31 de diciembre, en miles de euros)**

<b>Entidad</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
ING Direct	-29.489	-16.814	7.178	27.600	43.500
Openbank	-16.220	446	1.483	2.010	3.016
Uno-e	-34.784	-24.370	-5.065	8.068	7.506
Popular-e	-551	672	730	8.713	10.580
Inversis	-107	-20.077	-15.790	-11.146	-16.192
<b>Total</b>	<b>-81.151</b>	<b>-60.143</b>	<b>-11.464</b>	<b>35.245</b>	<b>48.410</b>

*Fuente: elaboración propia a partir de AEB.*

### 3.4 Perfil sociodemográfico de los usuarios de banca electrónica

A partir de los datos estadísticos facilitados por el INE (2006) hemos elaborado la Tabla 3.8 en la que se precisan algunos rasgos característicos de los usuarios de

<sup>14</sup> El caso de Inversis es algo especial por haber sido el último en comenzar su actividad como banco directo y por la costosa adquisición de la firma de bolsa Safei en el año 2005.

Internet y de banca electrónica. Según dicha encuesta, los principales lugares de uso de Internet son el propio hogar (65% de los usuarios), los centros de trabajo (44,6%), los centros de estudios (15,7%) y los centros públicos (11,7%).

**Tabla 3.8: Perfil de los usuarios de Internet y de banca electrónica**

Elaborado a partir de la Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares del INE (2006). La muestra estuvo compuesta de 28.224 viviendas. El trabajo de campo se ha llevado a cabo en todo el territorio español desde finales de abril a finales de julio de 2005. La población objeto de la investigación está formada por las personas que residen en viviendas familiares principales, pero sólo son elegibles para una investigación exhaustiva las personas con 15 o más años de entre las cuales se selecciona una.

	universo	Internet	banca electrónica
Número total de personas	36.832.201	15.506.014	4.744.455
<b>Sexo</b>			
Hombre	49,0	55,3	61,9
Mujer	51,0	44,7	38,1
<b>Edad</b>			
De 15 a 24 años	14,0	26,7	9,0
De 25 a 34 años	20,2	30,9	36,1
De 35 a 44 años	18,9	22,5	31,0
De 45 a 54 años	15,3	13,2	16,0
De 55 a 64 años	12,3	5,4	6,5
De 65 y más años	19,2	1,4	1,5
<b>Estudios terminados</b>			
Analfabetos	3,0	0,0	0,0
Educación Primaria	25,3	5,6	2,2
Primera etapa de Educación Secundaria	27,8	19,1	8,8
Segunda etapa de Educación Secundaria	18,3	27,6	23,4
Formación Profesional de Grado Superior	8,7	14,4	15,4
Educación Superior	16,6	33,2	50,0
Otros	0,2	0,1	0,2
<b>Situación laboral</b>			
Activos ocupados	52,4	71,2	85,8
Activos parados	5,8	5,2	2,8
Estudiantes	7,7	16,7	4,5
Inactivos: Labores del hogar	12,8	3,2	2,1
Inactivos: Pensionistas	19,6	2,3	3,3
Otra situación laboral	1,7	1,4	1,6
<b>Tamaño de municipio</b>			
Más de 100.000 habitantes y capitales de provincia	42,9	48,9	55,5
De 50.000 a 100.000 habitantes	9,4	9,8	10,6
De 20.000 a 50.000 habitantes	14,4	14,2	12,3
De 10.000 a 20.000 habitantes	11,0	10,4	9,5
Menos de 10.000 habitantes	22,2	16,6	12,1

Es importante iniciar el análisis de los datos señalando que el número de usuarios de Internet asciende a 15.506.014 individuos, es decir, el 42% de la población española con 15 o más años. Sin embargo, los 4.744.455 usuarios de banca electrónica solo representan el 12,8% de dicho grupo de población. Estos datos revelan que la banca electrónica tiene un grado de penetración muy reducido en España y que, por tanto, todavía sigue teniendo un gran potencial de crecimiento.

En general, el perfil sociodemográfico de los usuarios de Internet difiere del perfil medio de la población. El internauta medio tiende a ser hombre (55,3%), menor de 34 años (57,6%), con estudios de segunda etapa de secundaria, formación profesional superior o universitarios (75,2%), es trabajador en activo o estudiante (87,9%) y reside en un municipio de más de 50.000 habitantes (58,7%). Si ahora nos centramos en el perfil sociodemográfico del usuario medio de banca electrónica diremos que se diferencia de forma aún más acusada del perfil medio de la población. En concreto, tiende a ser hombre (61,9%), de edad comprendida entre los 25 y los 44 años (67,1%), con estudios de segunda etapa de secundaria, formación profesional superior o universitarios (88,8%), es trabajador en activo (85,8%) y reside en un municipio de más de 50.000 habitantes (66,1%).

Entrando en el análisis pormenorizado de los datos, encontramos que el primer aspecto destacable es el hecho de que la navegación por Internet sea realizada mayoritariamente por hombres (55,3%) aunque estos representen el 49% del universo. La diferencia entre hombres y mujeres todavía se acentúa más en el caso de los usuarios de banca electrónica, ya que el 61,9 % son hombres. Esta notable diferencia podría deberse a que, como apuntan Redondo y Crespo (2003), en el conjunto de la población española, los hombres tienen mayor tasa de ocupación y mayor presencia en las categorías profesionales altas. Además, en la economía familiar es el hombre el encargado, por lo general, de los aspectos financieros.

Por grupos de edad, el uso Internet se concentra en las edades más jóvenes, de 25 a 34 y de 15 a 24 años, ya que estos dos grupos agregados representan 57,6% del total de usuarios mientras que para los usuarios de banca electrónica los grupos de edades entre 25 y 34 y entre 35 y 44 años considerados conjuntamente representan el 67,1% del total de usuarios. En realidad, el perfil del usuario de banca electrónica

está muy determinado por la edad, ya que el 83,1% de los usuarios tiene entre 25 y 54 años. Es probable que, como sugieren Redondo y Crespo (2003), ello se deba al efecto conjunto de dos tendencias diferentes: por una parte, la emancipación del hogar paterno y la incorporación al ámbito laboral implican a menudo el inicio de la gestión de los recursos propios en la entidad financiera y, por otra, cuanto más avanzada es la edad más difícil resulta adaptarse a las innovaciones, dado que el esfuerzo necesario para el aprendizaje de las nuevas tecnologías puede tener mayor peso que la satisfacción que se obtendría de la utilización de los servicios financieros electrónicos. Por estos motivos, parece lógico que la tasa de usuarios alcance su máximo en el grupo de 25 a 34 años y su mínimo en el grupo de edad más avanzada, 65 y más años, representando este último el 19,2% del universo y tan solo el 1,5% de los usuarios.

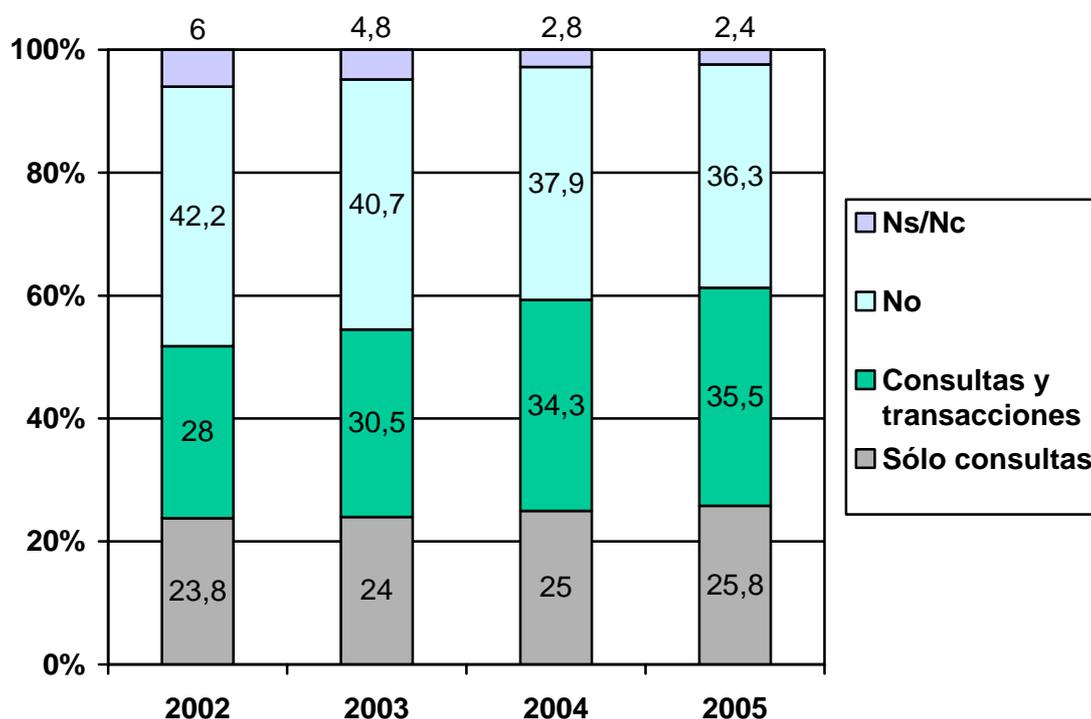
En el apartado correspondiente al nivel de estudios, se hace patente una pauta válida tanto para los usuarios de Internet como para los de banca electrónica: a mayor nivel formativo mayor uso. Así, las personas con estudios universitarios representan tan solo el 16,6% del universo de la encuesta mientras que constituyen el 50% del total de usuarios de banca electrónica. En este sentido, es significativo que el 38,7% del total de la población con estudios universitarios sean usuarios de banca electrónica. En el otro extremo se encuentran las personas con educación primaria que representan el 25,3% del universo de la encuesta y, sin embargo, solo suponen el 2,2% de los usuarios. No es de extrañar, por tanto, que sólo el 1,1% del total de la población con educación primaria sean usuarios de banca electrónica. El motivo principal que explica este peso decisivo del nivel educativo es que la formación tiende a facilitar el acceso y fomentar el uso de las nuevas tecnologías.

Las categorías de “Inactivos: labores del hogar” e “Inactivos: pensionistas” son las grandes ausentes de Internet, y por ende de la banca electrónica, puesto que conjuntamente constituyen el 32,4% del universo, pero solo representan el 5,5% de los usuarios de Internet. Si nos centramos en la situación laboral de los usuarios de banca electrónica observaremos que el 85,8% son activos ocupados. Es evidente que fuera del mercado laboral, como sucede con las amas de casa o los pensionistas, resulta mucho más difícil encontrar la motivación e incluso la oportunidad para entrar en contacto con las nuevas tecnologías de la información.

En segunda posición, y a gran distancia del primero, se encuentran los estudiantes, representando un 4,5% del total de usuarios. Es conveniente recordar que muchos estudiantes, sobre todo los de menor edad, carecen de recursos propios que requieran el uso de servicios financieros.

En cuanto al tamaño del municipio de residencia se advierte que los usuarios de Internet se distribuyen en proporciones semejantes a las de la población de la encuesta con la excepción de los municipios más grandes, algo más propensos a utilizar este servicio, y los más pequeños que son menos propensos al uso de Internet. El 55,5% de los usuarios de banca electrónica se concentran en las localidades de más de 100.000 habitantes. Sin embargo, no se puede decir que los usuarios vivan exclusivamente en zonas urbanas ya que el 33,9% viven en municipios de menos de 50.000 habitantes.

**Figura 3.4: Tipo de uso de la banca electrónica  
(en porcentaje sobre usuarios de Internet en España)**



Fuente: Elaboración propia a partir de AIMC.

En lo que respecta a los hábitos de los usuarios, existen dos formas básicas de utilizar los servicios de banca electrónica. En primer lugar, se pueden utilizar para

realizar consultas y búsquedas de información y, en segundo lugar, para realizar transacciones. En la Figura 3.4 presentamos la evolución temporal de ambas formas de utilizar los servicios financieros electrónicos.

Según los datos de la Figura 3.4 es notorio que tanto las consultas y búsquedas de información como la realización de transacciones continúan con la tendencia creciente de años anteriores, aunque en el caso de las “consultas y transacciones” esta tendencia es mucho más acusada. Es de esperar que, conforme se adquiera confianza en la seguridad y privacidad de las transacciones, los usuarios de Internet que sólo realizan consultas con entidades bancarias empiecen a hacer operaciones y transacciones bancarias a través de la red.

### **3.5 Perspectivas y retos futuros**

Aunque la mayoría de los bancos online operativos en España ya son rentables, la experiencia acumulada hasta ahora indica que este tipo de banca no alcanzará una cuota de mercado dominante en el sector. En los últimos años se ha producido una cierta ralentización del ritmo de expansión de la banca online en España. Además, según indica Bernal (2002b), se ha podido apreciar cierta propensión de la banca online a adoptar un modelo multicanal y/o agregador, en el que las entidades ofrecen tanto sus propios productos como los de otras entidades.

Algunos grupos bancarios han decidido limitar la expansión de sus filiales online. En este sentido, el Grupo Banco Santander Central Hispano está restringiendo la expansión de Openbank a los mercados maduros, mientras que el Grupo BBVA ha decidido controlar los costes de su filial Uno-e y centrarse en el mercado español aparcando proyectos de crecimiento en algunos mercados externos (como es el caso de México, Brasil o Portugal).

Dado el grado de implantación y los recursos de la banca tradicional es previsible que esta predomine en el sector bancario en el futuro. La mayoría de los clientes de la banca por Internet operan y operarán en el futuro con bancos tradicionales en lugar de hacerlo con bancos online. La banca online, inicialmente definida como

“principalmente por Internet”, recurre ahora a una definición más flexible de su actividad como la de “banca multicanal” y empieza a aumentar su presencia física. De hecho, tal y como se observa en la Tabla 3.9, la banca online ha acelerado el ritmo de apertura de oficinas en España en los últimos años.

Además, la banca online siempre ha sido, en mayor o menor medida, multicanal (cajeros, teléfono, Internet, etc.) pero en los últimos años ha comenzado a desarrollar una incipiente red de sucursales que le permiten aumentar su presencia física y fortalecer así la acción comercial. En general, la apertura de oficinas trata de facilitar el primer contacto con los clientes y poner a su disposición un nuevo canal de consulta y operativa. Las nuevas oficinas favorecen la penetración de la banca online, aumentando sensiblemente clientes y recursos captados en las zonas en que se ubican.

**Tabla 3.9: Número de oficinas bancarias  
(a 31 de diciembre)**

Entidad	2001	2002	2003	2004
ING Direct	2	3	3	3
Openbank*	1	1	1	1
Uno-e	1	1	1	1
Popular-e	1	2	6	6
Inversis	2	3	4	4
Total	7	10	15	15

*Fuente: elaboración propia a partir de AEB.*

*\*Solo oficinas con capacidad para realizar operaciones bancarias in situ.*

Además, algunas entidades online, como Openbank, han abierto “tiendas” (oficinas de atención al cliente, sin caja) en las que se captan clientes y se dan a conocer los productos y servicios de la entidad a clientes pero sin realizar transacciones bancarias. En todo caso, en estas tiendas se ayuda a los clientes a utilizar los otros canales, como Internet y el teléfono. La mayoría de estas tiendas pertenecen a la entidad pero también hay algunas que operan en régimen de franquicia. Este es el caso de Openbank, que permite a particulares abrir oficinas de atención al cliente para captar nuevos clientes y ofrecer todos los productos de la entidad. El franquiciado carga con todos los costes de instalación y funcionamiento de la franquicia, así como los de personal, mientras que Openbank le remunera por cliente captado, además de responsabilizarse de la formación y de la supervisión general del negocio para garantizar la calidad del servicio.

Hay que destacar que ING Direct, paradigma de la banca online pura, ha anunciado en junio de 2006 la próxima apertura de oficinas físicas grandes (“megaoficinas”) con alrededor de 30 empleados, a través de las que se ofrecerá asesoramiento a sus clientes sobre la contratación de hipotecas o planes de pensiones, entre otros productos.

No podemos descartar que, incluso en el futuro, los bancos online que están creando redes de tiendas decidan convertirlas en oficinas operativas en las que se puedan materializar transacciones bancarias.

### **3.5.1 La seguridad de la banca online**

La evolución de la banca electrónica dependerá, entre otras cosas, de los avances que se produzcan en la confidencialidad y seguridad de las transacciones por Internet, y especialmente en la capacidad de transmitir estos avances a los usuarios actuales o potenciales.

Las entidades de banca online que operan en España tienen una política de seguridad definida que se puede consultar en las páginas iniciales de sus portales en la red. Todos los datos intercambiados entre el usuario y el banco son encriptados de modo que no pueden ser leídos ni modificados por terceros y, además, se indica la utilización de un servidor seguro para almacenar los datos.

Los clientes de las entidades online sufren el fraude bancario con ataques directos en la red. Estos ataques son cada vez más frecuentes y entre los distintos tipos de fraudes destaca, tanto por su alcance (número de posibles usuarios afectados) como por el número de casos detectados en los últimos meses, el denominado “phising”. Se trata de la suplantación de identidad que persigue apropiarse de los datos confidenciales de los usuarios. Normalmente se recibe un e-mail que simula proceder de entidades financieras de las que es cliente el receptor del e-mail, apremiándole a actualizar sus datos personales (nombres de usuario, contraseñas, cuentas bancarias, números de tarjetas de crédito, etc.). El e-mail suele contener un

enlace que lleva a una página falsa, pero que en apariencia es exactamente igual a la de la entidad financiera y en esta página falsa se le pide que introduzca datos sensibles tal como las claves personales.

En estos momentos lo que preocupa a las entidades financieras en general y especialmente a las entidades online, más que el daño económico que ocasiona, es el daño a la credibilidad y a la confianza de los servicios financieros en Internet. La evolución futura de la banca online depende, en gran medida, de cómo afronten las entidades financieras este problema, de las medidas de seguridad que establezcan para evitarlo y de las soluciones que den a los clientes afectados.

La banca española ha decidido abordar este problema de forma conjunta y ha creado el Grupo de Trabajo nacional que cuenta con un experto en seguridad informática de cada banco y caja de ahorros, que trabaja en mejorar el diseño de las páginas web para dificultar su falsificación, compartiendo las incidencias que ocurren y coordinando los procedimientos de actuación. Todas las entidades financieras que prestan servicios por Internet están tomando medidas encaminadas a solventar este fenómeno.

El “phishing” es, por el momento, la amenaza más importante que se cierne sobre la banca electrónica pero no la única. El “troyano” y el “pharming” son otras amenazas de menor importancia que también están generando problemas de seguridad en la prestación de servicios bancarios y financieros en la red.

Un troyano (o “backdoor”) es un programa que se encuentra escondido dentro de otro que parece normal e inofensivo y que aparenta ser de alguna utilidad para el usuario (juegos, fotos comprimidas, etc.). Se activa al ejecutarse el programa que le sirve de tapadera o camuflaje. Además, permiten instalar un programa de acceso remoto a su PC para poder manipular ficheros, copiar información, simular mensajes de aviso, obtener contraseñas o desconectar de Internet.

El “pharming” es la manipulación del archivo de dominios que utiliza el usuario para llegar hasta la página deseada, llevada a cabo por algún código malicioso que se ha introducido en el equipo (“troyano”). La entrada del código en el sistema suele

producirse a través de un e-mail aparentemente vacío y al abrirlo se activa un programa que permite modificar los nombres de dominio. La intención es conducir al usuario, sin que éste se percate, a una página web falsa que simula ser la de la entidad financiera a la que se desea acceder. Una vez el usuario está ubicado en la página falsa de idéntico aspecto a la real y comienza a operar, todos los datos facilitados quedan registrados en la falsa web. La diferencia principal entre el “phising” y el “pharming” es que en el primero, la víctima entra “voluntariamente” (o de forma activa) en una página web falsa, mientras que en el segundo, la víctima es conducida (de forma pasiva) a una página web falsa.

A pesar de estas nuevas amenazas, la expansión de la banca electrónica en España es imparable. En 2005 aumentaron el número de usuarios y el volumen de pasivo gestionado por Internet, pese a persistir las reticencias hacia la seguridad por una falsa percepción de ausencia de la misma. Por ello, generar más confianza a los usuarios hacia la banca electrónica es el mayor reto de las entidades que hacen de la red su canal de comercialización único o principal.

### **3.5.2 Potencial de crecimiento**

La utilización de la banca directa se está afianzando en España. A pesar de que el grado de penetración de Internet en los hogares españoles en 2005 (36%) es notablemente inferior al de países como Dinamarca (75%), Reino Unido (60%), Alemania (62%) o Bélgica (50%) y al de la Unión Europea en conjunto (48%), los hábitos están cambiando muy rápidamente, de lo que se deriva un potencial de crecimiento muy importante para este sector en nuestro país. El futuro de la banca online en España es halagüeño porque los clientes cada vez demandan más este servicio por su comodidad, rapidez y bajo coste. El impulso definitivo para el desarrollo del sector dependerá, en gran medida, de la penetración de Internet.

En este sentido, la penetración de Internet está creciendo rápidamente, y es muy superior en la población de edades comprendidas entre los 10 y los 14 años que en el conjunto de población de edades superiores. La población infantil y juvenil que ya

utiliza Internet habitualmente, no tendrá que superar ninguna barrera tecnológica para utilizar servicios financieros online en el futuro.

En opinión de expertos del sector, si la banca online mantuviera el ritmo de crecimiento de los últimos años, sería posible que en pocos años llegara a alcanzar una cuota de mercado del 20-25%, y que los grandes grupos financieros desarrollaran este tipo de bancos sin renunciar a los bancos tradicionales. Probablemente convivirán los dos modelos de banca (online y tradicional) con un uso cada vez mayor del canal Internet.

### **3.5.3 Estrategias posibles**

Las posibles estrategias futuras de la banca online en España las abordaremos centrándonos en dos aspectos fundamentales: el grado y la forma de utilización de los diferentes canales y la amplitud de la gama de productos y servicios ofertados.

Aunque pueda parecer una paradoja, la banca online ya ha comenzado a desarrollar una estrategia multicanal en España. Anteriormente hemos señalado el ritmo creciente de apertura de sucursales de los últimos años, y las entidades online siguen anunciando planes de apertura de nuevas sucursales. La banca online ha percibido que, a pesar de la gran versatilidad de Internet, los canales de distribución no son perfectamente intercambiables. Cada canal es más adecuado para cierto tipo de transacciones y hay clientes que siguen demandando una atención personal en oficinas.

Internet es un canal que permite realizar operaciones bancarias a la vez que posibilita la obtención de información sobre los usos y preferencias de los clientes que lo utilizan. Esta información permitiría a las entidades online personalizar su relación con el cliente ofreciéndole aquellos productos que más le pudieran interesar. Mediante el análisis de la operativa de los clientes las entidades financieras pueden crear bases de datos que pueden ser utilizadas para crear grupos de clientes con perfiles semejantes y, así, personalizar la oferta de productos y servicios.

La oferta de productos y servicios de la banca online se ha ampliado incesantemente durante los últimos años. A pesar de tener gamas de productos y servicios diferentes, en general, los cinco bancos directos que operan en España tienen vocación generalista (no especializada) aunque con diferentes matices: mientras que Popular-e, Uno-e y Openbank son decididamente generalistas, ING Direct (depósitos e hipotecas) e Inversis (fondos de inversión) son algo más especializados (Tabla 3.6). Además, Openbank y Uno-e se presentan como hipermercados financieros que ofrecen productos de otras entidades a sus clientes y servicios de información y asesoramiento a clientes y no clientes. La estrategia generalista es la que están siguiendo las entidades online españolas, pero no es la única posible. La especialización en uno o varios productos es otra estrategia posible que permitiría a una entidad posicionarse en el mercado como el especialista en un determinado producto (compra-venta de valores, hipotecas, fondos de inversión, seguros, etc.) ofreciendo dicho producto de la forma más eficiente (información, gestión, etc.) y al mejor precio. Por ello, no descartamos que algunas de las entidades online adopten en el futuro una estrategia de negocio más especializada o que aparezcan nuevas entidades online especializadas.

#### **3.5.4 Retos futuros**

Uno de los retos más importantes que deberá afrontar la banca online es la baja fidelidad de sus clientes. Teniendo en cuenta la transparencia de precios y la facilidad de cambio que caracterizan la banca online, la falta de fidelidad de los clientes puede convertirse en un problema importante, especialmente por los altos costes de captación de nuevos clientes.

A diferencia de lo sucedido en Estados Unidos, todos los bancos online españoles son filiales de grandes entidades financieras tradicionales y han compartido o subcontratado servicios de banca tradicional (personal, tecnología, operaciones, redes de cajeros automáticos, servicios de caja de sucursales, entre otros) con sus

respectivas matrices en condiciones muy favorables.<sup>15</sup> La viabilidad económica de las entidades online españolas como proyectos empresariales independientes se demostrará cuando se creen bancos online independientes (sin vínculos con grupos financieros) o cuando los bancos online existentes dejen de recibir el apoyo incondicional de los grupos financieros que los han creado. Además, el hecho de que tanto la banca online española como la banca online extranjera que opera en España pertenezcan a entidades financieras tradicionales nos lleva a cuestionar la supuesta eliminación de barreras de entrada al sector bancario que iba a producir Internet.

En el caso de que la banca online siga creciendo al mismo ritmo que lo ha hecho durante los últimos años, como señalan Carbó y López (2004), estas entidades deberán convertir Internet en una ventaja competitiva por sí misma para poder diferenciar sus productos y así mantener o incluso aumentar sus bases de clientes. Además, deberán ser capaces de salvar los impedimentos que puedan afectar a sus posibilidades de masificación y congestión. Además, la banca online también tendrá que asistir a los usuarios a completar los procesos y afrontar de manera eficaz los diferentes riesgos que se vayan planteando.

Por último, la banca online deberá superar eficazmente los riesgos tradicionales (riesgo de crédito, de liquidez, de interés y de cambio) y el denominado riesgo operacional asociado, a problemas de hardware y software, fallos en las telecomunicaciones y al mantenimiento de la seguridad de la información (acceso no autorizado, piratería y virus).

---

<sup>15</sup> Furst *et al.* (2002a) señalan que en Estados Unidos la irrupción de la banca virtual se ha producido de tres formas: 1) Un grupo de inversores entran en el sector bancario mediante la constitución de un banco virtual independiente. 2) Una entidad financiera tradicional decide crear un banco online con personalidad jurídica propia pero financiado y controlado por la matriz. 3) Un grupo de inversores compran una entidad tradicional existente y la reconvierten en un banco online.

### **3.6 Conclusiones**

En este capítulo se ha estudiado la situación actual de la banca online en España, analizando su difusión y evolución durante el período 2001-2005, así como el perfil sociodemográfico de los usuarios. Además, se ha tratado de determinar el potencial de crecimiento de este tipo de entidades financieras, indicando las posibles estrategias a seguir y previendo los retos futuros a afrontar.

Como resultado de nuestro estudio concluimos que Internet ha acelerado un nuevo proceso de desintermediación del sector bancario, que fue iniciado por las redes de cajeros automáticos y la banca telefónica. Sin embargo, la banca ha aprovechado la oportunidad para abrir nuevas líneas de negocio a través de la intermediación por servicios y la intermediación tecnológica.

En cuanto a la estructura competitiva del sector, por un lado, el potencial de crecimiento de la banca online es enorme pero, de momento, las entidades tradicionales siguen liderando el sector. Es cierto que dichas entidades tienen una gran capacidad de respuesta en el caso de que las entidades online les arrebaten una cuota de mercado que consideren "excesiva". Pero la continua innovación en productos financieros de la banca online, está condicionando la oferta de productos de las entidades tradicionales, convirtiéndose en un factor de presión que puede favorecer el desarrollo de la banca online.

Asimismo, la banca tradicional multicanal seguirá teniendo una posición dominante en el sector bancario. Estas consideraciones y el hecho de que los cinco bancos online actualmente operativos en España sean, sin excepción, filiales de grandes grupos financieros (nacionales o internacionales), nos llevan a cuestionar la teoría de que Internet haya eliminado o rebajado las barreras de entrada al sector bancario Español.

En realidad, la única barrera de entrada que Internet ha rebajado ha sido la geográfica, puesto que para operar y crecer en el mercado bancario español ya no es necesario tener una red de oficinas de ámbito nacional. La reciente entrada y

rápido crecimiento (con una única oficina) de un banco internacional como ING Direct lo ratifica.

En lo que se refiere al perfil sociodemográfico del usuario de banca electrónica, este difiere notablemente del perfil medio de la población, y está muy determinado por factores como el sexo, la edad, el nivel de estudios o la situación laboral.

Además, el número de usuarios de Internet que utilizan la banca electrónica para realizar consultas y transacciones ha crecido notablemente en los últimos años, mientras que los que utilizan la banca electrónica exclusivamente para consultas ha registrado un crecimiento exiguo. Es previsible que, a medida que se adquiera confianza en la seguridad del canal, se produzca un trasvase del segundo grupo hacia el primero.

A pesar de que Internet es un canal de distribución muy eficiente, desde el punto de vista de la promoción comercial, no puede utilizarse de forma exclusiva. La banca online se ha percatado del gran valor de la red de oficinas como instrumento de acción comercial y de asesoramiento a clientes en productos relativamente complejos y, en consecuencia, está acelerando el ritmo de apertura de oficinas (comerciales y operativas). La banca online ya es multicanal y cada vez amplía más su red de sucursales, lo que apunta a una probable convergencia futura con la banca tradicional.

Por último, el grado de penetración que alcance Internet en los próximos años, y el desarrollo de estrategias adecuadas para aumentar la fidelidad de los clientes, serán condicionantes fundamentales del desarrollo futuro de la banca online en España.

## **Anexo**

### **DESCRIPCIÓN BÁSICA DE LOS BANCOS ONLINE ACTIVOS EN ESPAÑA**

#### **ING Direct**

Creado en Holanda en 1991 y establecido en España en 1999 como sucursal de banco extranjero. El grupo financiero holandés ING Groep, presente en 65 países en los que tiene 110.000 empleados y 50 millones de clientes, desembarcó en España con el lema: “ING Direct, tu otro banco” y obtuvo beneficios, por primera vez, en 2003.

Su fórmula inicial, basada en centrar su estrategia en la comercialización de un sólo producto con una elevada rentabilidad (su popular Cuenta Naranja), ha cambiado con el paso del tiempo. ING Direct ha dejado de ser “tu otro banco” (sólo depósitos de alta rentabilidad) para ampliar la gama de productos (Cuenta Nómina, Hipoteca Naranja, Broker Naranja, y otros productos de inversión) y presentarse como un banco más completo que compite de forma directa con la banca tradicional.

La introducción de la Cuenta Nómina a finales de 2005, ha supuesto un cambio importante en la estrategia de la entidad ya que al contratar esta cuenta (sin comisiones) también se pueden solicitar tarjetas de crédito y débito gratuitas y domiciliar recibos con un 2% de descuento para los de luz, gas, teléfono (fijo y móvil) e Internet. Este nuevo producto hace que ING Direct sea un banco más operativo, ya que anteriormente, para operar con la entidad era necesario tener otro banco principal, porque no admitía domiciliaciones.

**Tabla 3.10: Datos generales de ING Direct  
(a 31 de diciembre)**

<b>Datos</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Oficinas	2	3	3	3
Empleados	104	104	176	248
Cajeros	0	0	0	0
Tarjetas	0	0	0	0
Valor nominal Accion (euros)	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Número de accionistas	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Nº de cuentas a la Vista	268.525	426.017	733.644	705.720
Nº de cuentas de Ahorro	0	0	108.094	190.922
Nº de cuentas a plazo, pagares y efectos	28.137	38.583	93.298	130.346
				1.026.98
Total nº de cuentas en pesetas	296.662	464.600	935.036	8
	8.322.9	20.645.4	39.142.0	66.151.8
Total Activo (miles de euros)	92	14	67	77

*Fuente: elaboración propia a partir de de AEB.(N.A.:no es aplicable)*

Respecto a los datos generales de ING Direct hay algunos aspectos que merecen especial atención. El espectacular aumento del número de cuentas a la vista (Cuenta Naranja) en los últimos tres años ha consolidado la posición dominante de la entidad en el segmento de banca directa, aumentando todavía más las distancias con sus competidores directos. El total de activos de la entidad se han multiplicado por 7,94 en los tres últimos ejercicios mientras que el número de empleados lo ha hecho por 2,38.

### **Open Bank**

Open Bank fue el primer banco directo que se constituyó en España. Open Bank fue creado en 1995 por el Banco Santander como banco independiente, filial al 100% del Grupo Santander, con un modelo de negocio propio basado en la captación y atención de clientes por vía telefónica o telemática.

En 1997 Open Bank fue el primer banco español en realizar operaciones bancarias por Internet y, actualmente, la red es el primer canal de captación de clientes del banco y el canal por el que sus clientes realizan el 78% de las operaciones.

**Tabla 3.11: Datos generales de Openbank  
(a 31 de diciembre)**

<b>Datos</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Oficinas	1	1	1	1
Empleados	302	147	138	135
Cajeros	0	0	0	0
Tarjetas	0	221.018	203.872	205.514
Valor nominal Accion (euros)	0,75	0,75	0,75	0,75
Número de accionistas	2	2	2	2
Nº de cuentas a la Vista	189.645	233.587	257.103	284.232
Nº de cuentas de Ahorro	103.197	163.820	183.646	212.586
Nº de cuentas a plazo, pagares y efectos	53.862	14.947	22.095	34.639
Total nº de cuentas en pesetas	346.704	412.354	462.844	531.457
Total Activo (miles de euros)	2.700.972	2.445.153	2.718.758	3.197.646

*Fuente: elaboración propia a partir de de AEB.*

A la vista de los datos generales de los últimos cuatro años lo primero que llama la atención es la fuerte reducción del número de empleados que se produjo en 2002, pasando de 302 a 147. En la memoria de 2002 Open Bank indica que ha llegado a un acuerdo con su casa matriz para reducir costes en el área de tecnología, por el cual se integran las unidades de tecnología y operaciones de la entidad dentro de su casa matriz. Según se señala en la memoria, la nueva estructura permitirá a la entidad beneficiarse de las sinergias que en materia tecnológica se produzcan dentro del Grupo Santander Central Hispano. Otros aspectos destacables serían un cierto estancamiento en tarjetas y un paulatino pero firme aumento del número del número de cuentas a la vista, de ahorro y a plazo.

### **Uno-e**

Uno-e es el fruto de la unión estratégica de dos empresas, el grupo bancario BBVA y Telefónica, a través de su filial en Internet, Terra Networks. Desde su lanzamiento en el año 2000, el objetivo de esta entidad ha sido comercializar sus propios productos y hacer de escaparate para los productos de otras entidades, de manera que sean contratados a través de Uno-e aunque el destinatario del dinero sea otra entidad.

Los productos que ofrece como propios son las cuentas, los depósitos, la gestión de valores y el uso de tarjetas de crédito y débito. La comercialización de productos de otras entidades por el momento se limita a los fondos de inversión y las hipotecas, aunque está previsto que se añadan nuevos productos como los seguros y los fondos de pensiones.

**Tabla 3.12: Datos generales de Uno-e  
(a 31 de diciembre)**

<b>Datos</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Oficinas	1	1	1	1
Empleados	96	92	55	39
Cajeros	1	3	1	0
Tarjetas	47.162	61.983	335.219	398.627
Valor nominal Accion (euros)	6,01	6,01	6,01	6,01
Número de accionistas	3	3	4	4
Nº de cuentas a la Vista	66.694	154.730	86.451	76.629
Nº de cuentas de Ahorro	0	0	57.246	51.520
Nº de cuentas a plazo, pagares y efectos	13.231	1.996	2.320	6.187
Total nº de cuentas en pesetas	79.925	156.726	146.017	134.336
Total Activo (miles de euros)	788.683	1.343.659	1.180.330	1.167.412

*Fuente: elaboración propia a partir de de AEB.*

En cuanto a la evolución de los datos generales de Uno-e hay varios aspectos notables. En primer lugar, la drástica reducción de personal de los dos últimos ejercicios acompañada por una disminución gradual de los activos totales de la entidad. En segundo lugar, el número de tarjetas se acelera en los dos últimos ejercicios superando, con creces el número total de cuentas. El número de cuentas a la vista alcanza su máximo en 2002 y se reducen a la mitad en 2004.

Tanto en volumen de depósitos como en total activos Uno-e sigue ocupando en 2004 la tercera posición en el segmento de la banca directa en España. Sin embargo, la evolución de los datos generales antes mencionados y la relativamente escasa promoción comercial realizada durante los últimos años nos llevan a cuestionar la capacidad de la entidad de consolidar o mejorar la posición que ocupa actualmente en el segmento de banca online.

### **Popular-e**

Bancopopular-e.com, filial online del Grupo Banco Popular, fue creado en 2000 con el propósito de crecer sobre la base de la inversión crediticia y apoyándose, sobre todo, en la rentabilidad. Consecuentemente, el banco ha rehusado entrar en una competición de precios con sus más directos competidores en la red.

**Tabla 3.13: Datos generales de Popular-e  
(a 31 de diciembre)**

<b>Datos</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Oficinas	1	2	6	6
Empleados	49	51	55	68
Cajeros	3	17	19	14
Tarjetas	9.169	36.444	65.678	94.090
Valor nominal Accion (euros)	1	1	1	1
Número de accionistas	2	2	2	2
Nº de cuentas a la Vista	1.763	3.721	5.392	7.395
Nº de cuentas de Ahorro	0	0	0	0
Nº de cuentas a plazo, pagares y efectos	551	2.398	3.707	4.675
Total nº de cuentas en pesetas	2.314	6.119	9.099	12.070
Total Activo (miles de euros)	163.311	241.707	434.957	703.954

*Fuente: elaboración propia a partir de de AEB.*

Como podemos apreciar en la tabla superior, la entidad tiene un crecimiento muy equilibrado, manteniendo una red de cajeros propia que la diferencia de sus competidores. Por otra parte, es destacable que Popular-e tiene un número de oficinas superior al de sus competidores de mayor tamaño. En nuestra opinión, esta entidad ha sentado las bases para un proyecto sólido de banca online.

### **Inversis**

El lanzamiento de Inversis Banco se produjo en el año 2002, después de que el Ministerio de Economía aprobara la integración de la sociedad de valores, Inversis Valores y Bolsa, en el nuevo banco mediante una fusión por absorción. La entidad depende del 'holding' Inversis Networks, participado inicialmente por Caja Madrid, Banco Zaragozano, El Corte Inglés, la Caja de Ahorros del Mediterráneo, Terra e Indra, incorporándose posteriormente Cajamar. Junto al negocio financiero, Inversis cuenta con una segunda línea de actividad como

compañía que ofrece su plataforma tecnológica a terceros y a sus propios socios para la intermediación de fondos o bursátil.

**Tabla 3.14: Datos generales de Inversis  
(a 31 de diciembre)**

<b>Datos</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Oficinas	2	3	4	4
Empleados	63	84	103	116
Cajeros	0	0	0	0
Tarjetas	0	552	1.077	1.202
Valor nominal Accion (euros)	1	1	1	1
Número de accionistas	3	3	2	8
Nº de cuentas a la Vista	14.555	19.149	23.634	28.411
Nº de cuentas de Ahorro	0	0	0	0
Nº de cuentas a plazo, pagares y efectos	0	370	396	979
Total nº de cuentas en pesetas	14.555	19.519	24.030	29.390
Total Activo (miles de euros)	21.704	79.628	116.082	134.170

*Fuente: elaboración propia a partir de de AEB.*

Es necesario señalar que el caso de Inversis es algo diferente del resto de la banca online. Por una parte, ha sido el último en incorporarse al mercado como banco. Por otra parte, se trata de una sociedad de valores que se convierte en banco. Por tanto, se puede decir que es un especialista (broker) que se hace generalista (banco). Dado el origen de la entidad, los activos fuera de balance (fondos y valores entre otros) representan un volumen superior a los activos en balance.



## 4 MODELOS DE NEGOCIO E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

### 4.1 Introducción

El sector financiero está experimentando un proceso de transformación de consecuencias imprevisibles, motivado principalmente por el rápido desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Durante la última década, Internet ha adquirido un creciente protagonismo en la provisión de servicios financieros, consolidándose como un nuevo canal de distribución.

El desarrollo de la banca electrónica ha creado oportunidades sin precedentes en la forma de organizar la producción de servicios financieros, su distribución, y su comercialización en la red. Aunque Internet significa nuevas oportunidades para la banca, también plantea retos como el desarrollo de nuevas aplicaciones informáticas, el desvanecimiento de los límites del mercado, la eliminación o reducción de barreras de entrada, la entrada de nuevos competidores, y la irrupción de nuevos modelos de negocio (Saatcioglu et al., 2001; Liao y Cheung, 2003). Actualmente, la velocidad y la magnitud de estos retos aumentan incesantemente debido a la continua expansión de Internet y de la economía de la información (Holland y Westwood, 2001)

En el desarrollo de los nuevos canales de distribución (alternativos a la red de oficinas), como la banca telefónica, concurren, según Larrán y Muriel (2004), dos factores. Por una parte, la creciente demanda de los clientes, motivada por la escasez de tiempo para realizar operaciones bancarias, la dificultad en los desplazamientos hasta las oficinas, la necesidad de un servicio permanente, la reducción de costes, el abaratamiento de los equipos y la mayor cultura informática. Por otra parte, los motivos de las entidades bancarias para impulsar dichos canales, pueden ser de carácter ofensivo o defensivo. Entre los primeros, destaca la

utilización de los nuevos canales como complemento de la red de oficinas con el objetivo de aumentar la cuota de mercado. Entre los de carácter defensivo cabe señalar, la difusión de una imagen de entidad tecnológicamente sofisticada, y la reducción de los costes de transacción que puede producirse con el empleo de los nuevos canales.

La mayoría de entidades financieras españolas ya han establecido portales (informativos o transaccionales) en Internet. Por tanto, diremos que ya se ha producido una incorporación generalizada de Internet en la banca tradicional. Es decir, que la banca tradicional, sin abandonar la distribución de productos y servicios financieros a través de redes de oficinas y cajeros automáticos, ya ha integrado los nuevos canales de distribución (Internet y teléfono entre otros) a su operativa ordinaria.

De este modo, según Bernal (2002), la adopción de Internet como canal de distribución ha dado lugar a tres estrategias diferentes en el sector financiero:

1. Estrategia defensiva multicanal. Consiste en ofrecer a los clientes la comodidad de operar por Internet, pero como canal complementario a las oficinas y los cajeros automáticos, sin discriminación de precios en función del canal utilizado. La mayoría de las entidades tradicionales (bancos o cajas de ahorros) han incorporado Internet a sus canales de distribución habituales.
2. Estrategia ofensiva multicanal. Se trata de ofrecer Internet como un canal complementario a la oficina bancaria, pero discriminando precios en función del canal elegido por el cliente para operar con la entidad. Esta estrategia ha sido aplicada por algunas entidades (Bankinter y Banesto, entre otros) para favorecer la migración de los clientes al nuevo canal de distribución.
3. Estrategia independiente. Algunas de las entidades financieras tradicionales de gran tamaño, además de ofrecer Internet como canal complementario a sus canales tradicionales, han creado filiales independientes con marca y personalidad jurídica propias, y con una política de precios agresiva (como Openbank y Uno-e (filiales de BSCH y de BBVA respectivamente).

Indudablemente, los canales de distribución no presenciales (correo, teléfono e Internet, entre otros), pueden añadir valor al negocio bancario de diferentes maneras, en función de si se utilizan para complementar las redes de sucursales (banca tradicional por Internet) o para sustituirlas (banca online). Pero, en cualquier caso, como apunta De Young (2005), Internet no es un mero canal de distribución para las entidades financieras, porque la introducción de un portal en la red puede afectar la función de producción de un banco y, asimismo, alterar el peso de los diferentes productos sobre la producción total ("product mix"), siendo previsible que estos efectos tengan una mayor relevancia en el caso de la banca online.

En términos generales, una innovación es la aplicación de una nueva tecnología para ofrecer nuevos productos o servicios demandados por los clientes (Afuah, 2003). Para percibir el alcance y el impacto de las innovaciones, es necesaria su ordenación sistemática y su profunda comprensión. El modelo de análisis de la innovación de Abernathy y Clark (1985) clasifica las innovaciones en función de su impacto sobre la tecnología y sobre las competencias tecnológicas de la organización que las adopta.

La banca electrónica es una innovación financiera proporcionada por la utilización habilidosa de las nuevas tecnologías de la información y otros factores (Stamoulis et al. 2002). De esta forma, la innovación abarca una serie de componentes (las tecnologías de la información, el cliente, las finanzas, el marketing y la estrategia) susceptibles de ser clasificados en dos categorías principales que constituyen la base de las capacidades de una entidad financiera: la tecnología y el modelo de negocio (Holland y Westwood, 2001; Wu y Hsia, 2004). Por ello, siguiendo las indicaciones de Wu et al. (2006), utilizaremos el modelo bidimensional de Abernathy y Clark (1985) para analizar la banca electrónica, como innovación del sector financiero (Figura 4.1).

**Figura 4.1: Efectos de la innovación en la tecnología y el modelo de negocio**

		Competencias tecnológicas	
		Permanece	Cambia
Modelo de negocio	Cambia	Innovación radical	Innovación revolucionaria
	Permanece	Innovación gradual	Innovación transitoria

*Fuente: Abernathy y Clark (1985).*

Según este modelo de clasificación, la innovación en cuestión puede definirse en términos de competencias tecnológicas y de modelo de negocio. Una innovación puede ser gradual, transitoria, radical o revolucionaria, en función de su impacto sobre las competencias tecnológicas y sobre el modelo de negocio de una entidad financiera. Una innovación será gradual si mantiene la tecnología y el modelo de negocio existentes; será transitoria si cambia la tecnología pero mantiene el modelo de negocio; será radical si modifica el modelo de negocio pero mantiene la tecnología; y por último, será revolucionaria si altera la tecnología y el modelo de negocio.

El término “competencias tecnológicas” hace referencia a las facultades técnicas para poner en funcionamiento las nuevas TIC que sustentan las actividades de banca electrónica tanto en el ámbito interno como en el externo. Sannes (2001) propone tres funciones técnicas vinculadas a la banca electrónica: transacciones, atención al cliente y autoayuda. En cambio, Sourthard y Siau (2004) plantean cinco funciones técnicas de la banca electrónica: información, administración, transacciones, portal y otras. En definitiva, de acuerdo con Wu et al. (2006), las dimensiones esenciales de las capacidades tecnológicas se pueden agrupar en tres áreas: las infraestructuras de la tecnología de la información, las transacciones y los servicios. Las primeras hacen referencia a la arquitectura de las redes y a la

plataforma de aplicación. Las transacciones comprenden los mecanismos necesarios para realizar transacciones y garantizar su seguridad. Por último, los servicios abarcan las actividades de atención al cliente y de distribución de servicios.

El modelo de negocio se utiliza a menudo para identificar los componentes esenciales de una empresa. Chesbrough y Rosenbloom (2002) definen el modelo de negocio como una estructura coherente que transforma las nuevas tecnologías en valor para la empresa e identifican seis componentes básicos: el valor para el cliente, el segmento de mercado, la estructura de costes, el potencial de rentabilidad, la red de valor y la ventaja competitiva.

En base a las funciones del modelo de negocio expuestas por Chesbrough y Rosenbloom (2002), y teniendo en cuenta las características específicas del sector bancario, las funciones principales son las siguientes: enunciar la propuesta de valor (para el cliente); definir el mercado potencial; estimar la estructura de costes; evaluar la rentabilidad potencial; identificar la estructura de la red de valor interna y sus conexiones externas con los clientes, proveedores, autoridades reguladoras y demás agentes externos. Por tanto, nosotros definiremos el modelo de negocio en base a la propuesta de valor, la definición del mercado, la estructura de costes, la rentabilidad esperada y la red de valor.

La propuesta de valor es aquello que la empresa ofrece a sus clientes con unas características específicas que la diferencian de la de la competencia o a un precio menor que el de la competencia. La definición del mercado consiste en determinar, en términos demográficos y geográficos, a que clientes se dirige la propuesta de valor. La estructura de costes de una empresa, muestra la relación existente entre los ingresos y los costes necesarios para generar los ingresos. Independientemente del tipo de propuesta de valor (diferenciación o precio), toda empresa aspira a operar con los menores costes posibles. La identificación de las principales fuentes de ingresos es un aspecto crucial del modelo de negocio que nos permite estimar la rentabilidad esperada de la empresa. Por último, situar la empresa en la red de valor implica determinar las actividades generadoras de valor que realiza la empresa, las

relaciones existentes entre dichas actividades, y las conexiones externas necesarias para poder desarrollarlas.

Este capítulo contiene cuatro secciones, además de esta introducción. En la segunda sección se analiza la naturaleza de la banca electrónica y su impacto sobre el modelo de negocio bancario tradicional. La tercera sección se centra en el estudio del modelo de negocio de las opciones estratégicas de dos casos particulares de banca electrónica: la banca online y la banca tradicional multicanal. Asimismo, en dicha sección se evalúa específicamente la estrategia de ING Direct. En la cuarta sección se apunta la probable convergencia gradual entre el modelo de negocio de la banca tradicional y el de la banca online. Por último, en la quinta sección se presentan las principales hipótesis de la investigación sobre el modelo de negocio de la banca online.

## **4.2 De la banca tradicional a la banca electrónica**

Para valorar la naturaleza de una innovación, es necesario entender primero los cambios que esta puede producir (Afuah, 2003). Para estudiar la naturaleza y el impacto de la banca electrónica, utilizamos el modelo bidimensional mencionado anteriormente (ver Figura 4.1). De esta manera, señalamos las diferencias de competencias tecnológicas y de modelo de negocio entre la banca tradicional y la banca electrónica. Posteriormente, se examinará el posible impacto de la banca electrónica sobre las entidades tradicionales.

Actualmente, la banca electrónica se basa en redes de ordenadores conectados por Internet, que utilizan el protocolo estándar TCP/IP. Gracias a su estructura abierta y a su protocolo estándar, Internet proporciona un modelo de red global que permite el uso y el intercambio de información entre sistemas diversos.

Para indagar los cambios producidos en las entidades tradicionales que han incorporado la banca electrónica, Wu et al. (2006) proponen el análisis de las diferencias más relevantes en las siguientes áreas: infraestructura de la tecnología de la información, transacciones y servicios (Tabla 4.1).

**Tabla 4.1: Cambios en las competencias tecnológicas**

<b>Factores</b>	<b>Banca tradicional</b>	<b>Banca electrónica</b>
<b>Infraestructura de la tecnología de la información</b>		
Arquitectura de la red	Conexión con cable Red privada (WAN, VAN) Transmisión de datos Ancho de banda limitado Comunicación EDI	Conexión con y sin cable Red pública (Internet) Transmisión multimedia Ancho de banda abundante Comunicación WWW
Plataforma tecnológica	Ordenadores de sobremesa Basada en grandes computadoras Determinada por la plataforma Proceso de transacciones Interfaz de usuario ineficiente	Terminales de Internet Basada en la red Sistema abierto y compatible Multifuncional y multimedia Interfaz de usuario eficiente
<b>Transacciones</b>		
Realización	En las sucursales En horario de ventanilla Oficina física, procesos, pagos Ubicación y horario importantes	En la red En cualquier momento y lugar Oficina virtual, procesos, pagos Sin límites geográficos ni horarios
Seguridad	Principalmente efectivo y cheques Auditoría interna y control de acceso a las bases de datos Confirmación personal y en documento impreso	Transacciones digitales Sistemas de seguridad estándar Protocolos de seguridad: SET, SSL, WTLS, PKI.
<b>Servicios</b>		
Distribución	Geográfica Operaciones en sucursales físicas Servicios: transacciones y administración Canal: principalmente sucursales	Virtual Autoservicio en la red Servicios: transacciones, administración, información, portal financiero y autoayuda Canal: principalmente Internet
Atención al cliente	Relación personal Atención al cliente pasiva Exigencias del cliente explícitas Estandarización	Relación virtual Atención al cliente activa Exigencias del cliente explícitas e implícitas Personalización

Fuente: Wu et al. (2006).

Dada la naturaleza de la actividad de las entidades financieras, la seguridad de las operaciones es un factor crucial. Antes de la introducción de la banca electrónica, la forma habitual de realizar transacciones era a través de las redes de sucursales y cajeros automáticos. Así, los clientes tenían que acudir personalmente a determinados puntos geográficos para poder llevar a cabo operaciones bancarias. Los medios de pago habituales han sido el efectivo, los cheques y las tarjetas bancarias (de crédito o débito). Además, la banca tradicional realiza auditorías internas, controla el acceso a las bases de datos, opera por ventanilla y confirma personalmente y en documento impreso las transacciones para minimizar los

riesgos de fraude. El procedimiento usual de seguridad en la banca tradicional es la presentación del documento nacional de identidad (o en su defecto el pasaporte) junto con la firma del cliente.

En cambio, en la banca electrónica, Internet constituye el canal alternativo en el que el cliente puede hacer una transacción desde cualquier lugar y en cualquier momento, reduciendo la necesidad de intermediarios financieros. Dado el entorno abierto de la banca electrónica, la seguridad se ha convertido en la preocupación principal del cliente. Hasta la fecha, se han desarrollado diversos mecanismos de pago específicos para el nuevo canal. El típico procedimiento de seguridad de la banca electrónica incluye la encriptación, los cortafuegos, y las certificaciones en el servidor del banco para evitar suplantaciones de clientes. En la actualidad, entre los protocolos de seguridad más comunes se encuentran el SSL (Security Socket Layer), el SET (Secure Electronic Transaction), el WTL (Géres Transport Layer) y el PKS (Public Key Security) (Zhu, 2002).

En los últimos años, la banca tradicional que ha incorporado el canal de distribución Internet, ha favorecido la migración de sus clientes a este nuevo canal (Simpson, 2002). La propuesta central de creación de valor de la banca tradicional multicanal es derivar las transacciones estandarizadas de poco valor añadido (como la domiciliación de recibos, las consultas de saldo, las transferencias, los créditos y los préstamos) hacia el canal de distribución de menor coste (Internet), mientras que las transacciones especializadas de alto valor añadido (financiación de pequeñas y medianas empresas, gestión de patrimonios e inversiones) se realizan a través del canal de distribución más caro (De Young, 2005). Sin embargo, la banca electrónica representa una conexión directa entre el cliente y la entidad financiera, que debería ser utilizada por la banca para gestionar las relaciones con sus clientes (Stamoulis et al. 2002). Internet constituye una herramienta de valor inestimable para conocer al consumidor y, especialmente para poder personalizar las ofertas y por tanto aumentar la efectividad del marketing y de las relaciones con clientes. Por tanto, la banca electrónica debería emplearse como un canal de distribución integrado que no solo sirve para realizar transacciones estandarizadas, sino que también permite ofrecer servicios de información, de portal financiero o de autoayuda (Sannes, 2001; Southard y Siau, 2004). A modo de ejemplo, las entidades financieras pueden

proporcionar información sectorial y financiera, informes comerciales, programas informáticos de planificación financiera, y otros servicios con valor añadido para el cliente. Asimismo, las entidades pueden recomendar productos específicos al cliente en base a las operaciones realizadas anteriormente, personalizando así la oferta de productos y servicios. En definitiva, gracias a la banca electrónica, el cliente accede a toda la información financiera disponible y realiza operaciones bancarias sin pasar por las sucursales.

La banca tradicional se basa, fundamentalmente en la distribución de servicios financieros mediante una red de oficinas bancarias. En este caso, el cliente es considerado como un agente pasivo en las transacciones, hasta el momento en que se efectúan. Por el contrario, la banca electrónica ofrece servicios personalizados, adaptados a las necesidades del cliente. Este tipo de distribución de servicios financieros considera que el cliente es un agente activo en todas las fases de la transacción, y un verdadero coproductor de la oferta de productos y servicios. A diferencia de lo que sucede en la banca tradicional, centrada en las demandas expresas de los clientes, los servicios personalizados de banca electrónica se centran en las demandas expresas y las tácitas de los clientes, atendiendo al perfil y al historial de uso de servicios bancarios de los clientes. En banca electrónica, en lugar de aceptar productos estándar, el cliente puede elegir productos personalizados. En cualquier caso, en banca electrónica, existen diferentes maneras de personalizar los servicios para atraer la atención del cliente y aumentar su fidelidad (Wind, 2001). La explotación estadística de bases de datos de clientes para la comercialización de servicios (“database marketing”) posibilita el uso de técnicas de filtrado de información socioeconómica (“collaborative filtering”) para crear un sistema de recomendación de servicios específicos en función de los hábitos de consumo de cada cliente o para preguntar directamente al cliente sobre sus preferencias con el objetivo de personalizar la oferta de servicios.

El término “modelo de negocio” se usa para describir los elementos fundamentales del negocio bancario. Las diferencias en los cinco componentes básicos del modelo (la creación de valor, la definición del mercado, la estructura de costes, la rentabilidad esperada y la red de valor) entre la banca tradicional y la banca electrónica se analizan en la Tabla 4.2.

**Tabla 4.2: Cambios en los componentes básicos del modelo de negocio**

<b>Componentes</b>	<b>Banca tradicional</b>	<b>Banca electrónica</b>
Propuesta de valor	Ubicación Riesgo bajo Comodidad Confianza	Eficiencia Accesibilidad permanente Servicio personalizado Ampliación del mercado
Definición del mercado	Mercado físico Usuarios de servicios financieros Base de clientes restringida por criterios geográficos Clientes pasivos	Mercado virtual Usuarios de servicios financieros con Internet Amplia base de clientes Clientes activos
Estructura de costes	Elevados gastos de entrada y de establecimiento Altos gastos de explotación Altos gastos de red informática, transacción y producción	Elevadas inversiones en tecnología Altos gastos de desarrollo de contenidos y de seguridad Bajos gastos de entrada, explotación, red informática y desarrollo de aplicaciones
Rentabilidad esperada	Ingresos generados en las sucursales Riesgo bajo	Posibles ingresos suplementarios: comisiones y tasas por servicios, publicidad y acceso a información financiera Gastos inferiores en transacciones, personal, oficinas y servicios
Red de valor	Intermediación clásica Agentes externos: clientes e instituciones financieras	Intermediación por servicios Agentes externos: proveedores de Internet, proveedores de contenidos, portal financiero, tiendas online

Fuente: adaptado de Wu et al. (2006).

Como se ha indicado anteriormente, la banca tradicional necesita tener presencia física para servir a los clientes de una determinada zona. La presencia de la sucursal posibilita las transacciones en efectivo a la vez que da servicio a los clientes con escasos conocimientos o interés por las TIC (Liao y Cheung, 2002). Así, gracias a su presencia física, la banca tradicional tiene mayor capacidad de generar confianza en los mercados geográficos en que opera. Los clientes, en general, perciben un riesgo menor si existe un lugar físico en el que pueden hacer transacciones y reclamaciones. Las operaciones por ventanilla mitigan la preocupación por la seguridad de los pagos por Internet. Además, los bancos localizados en una comunidad pueden participar activamente en programas sociales comunitarios que refuerzan la confianza y la imagen de la entidad (Stenifield et al., 2003). La banca tradicional conoce perfectamente el valor que la seguridad y la confianza tienen para el cliente.

La banca electrónica elimina las limitaciones geográficas y temporales (horarios de atención al público restringidos) de la banca tradicional, porque los clientes de banca electrónica pueden realizar operaciones por Internet desde cualquier lugar (en que se disponga de conexión a la red) y en cualquier momento. Además, los servicios de banca electrónica son instantáneos y eficientes, evitando pérdidas de tiempo innecesarias a los clientes. Asimismo, los usuarios de banca electrónica disponen de valiosa información financiera y numerosos servicios en la red. La disponibilidad de estos recursos tiene tres posibles consecuencias: en primer lugar, la disponibilidad de información de múltiples proveedores de servicios financieros de forma instantánea y simultánea, contribuye a la eliminación de algunas de las asimetrías informativas que tradicionalmente han favorecido a los oferentes, facilitando que los clientes contraten servicios financieros con distintas instituciones (Ontiveros, 2003).

En segundo lugar, la transparencia informativa de la red, puede acabar creando mercados virtuales de servicios financieros (Grover et al. 1999). De hecho, la banca electrónica ha producido la reagrupación de ciertas funciones financieras, dando lugar a un nuevo canal (Crane y Bodie, 1996).

En tercer lugar, la banca electrónica puede fomentar las relaciones a largo plazo con los clientes, mediante el acceso inmediato a una creciente oferta de productos y servicios financieros a precios muy competitivos, la respuesta inmediata de las consultas de los clientes, y la innovación en productos personalizados (Liao y Cheung, 2003). En consecuencia, la banca electrónica puede ampliar el mercado de la banca tradicional.

En definitiva, la propuesta de creación de valor de la banca electrónica se centra en la eficiencia, la comodidad, la personalización de los servicios y la posible ampliación del mercado (Simpson, 2002; Stamoulis et al. 2002).

La definición del mercado se refiere al ámbito geográfico y a los segmentos a los que se dirige la oferta de productos y servicios. Respecto al ámbito geográfico de la banca tradicional, está delimitado por las dimensiones físicas del mercado que

abarca la red de oficinas, por lo que la base de clientes potencial es mucho menor que la de la banca electrónica. Dado que la banca electrónica opera en un mercado virtual, los segmentos objetivo de la banca tradicional y de la banca electrónica son significativamente diferentes (Channon, 1998). La clientela de la banca tradicional es casi tan heterogénea como la población en general, y su grado de sofisticación tecnológica es, por tanto, bajo. En cambio, los usuarios de banca electrónica son principalmente experimentados usuarios de Internet, familiarizados con las TIC.

En general, tal y como indicamos en el capítulo 3 para el caso español, los usuarios de banca electrónica tienden a ser jóvenes con un nivel de estudios alto. Los usuarios actuales de banca electrónica alcanzarán su madurez económica en los próximos años, y les seguirán nuevas generaciones de usuarios, con mayores conocimientos de las TIC, que se encontrarán más cómodos en el espacio virtual (Liao y Cheung, 2002). Para aprovechar al máximo su base de clientes actual y aumentar su cuota de mercado futura, las entidades que ofrecen banca electrónica deberán atraer y captar el máximo número de clientes potenciales, lo antes posible.

El argumento central de la banca electrónica es la expectativa de minimización de costes y maximización de ingresos (Sannes, 2001). Simpson (2002) señala que la banca electrónica se desarrollará cuando los gastos de explotación de su sistema de distribución de servicios financieros sean inferiores a los de la distribución a través de una red de sucursales. A diferencia de lo que sucede con la banca tradicional, la banca electrónica opera con costes reducidos y efectúa las transacciones mediante procesos automatizados sin tener que gestionar cantidades ingentes de documentos impresos. De esta manera, la banca electrónica permite reducir a la décima parte los gastos incurridos en el proceso y transmisión de información (Emmon y Greenbaum, 1998). Además, los costes de operar en la red y de desarrollo de aplicaciones son reducidos, y no existen costes de mantenimiento de Internet. La banca electrónica requiere menos recursos porque se basa en el autoservicio, lo que redundará en menores costes de transacción y de producción (Southard y Siau, 2004). Al eliminar la intervención humana de las relaciones entre el cliente y los sistemas de la entidad financiera, se mejoran los tiempos de respuesta, se aumenta la calidad del servicio y se reducen los errores. El coste

marginal de una transacción por Internet es una mínima parte del coste de la misma transacción en una sucursal.

Debido a la utilización intensiva de la red como canal de distribución, las inversiones en tecnología de la información, en seguridad y en el desarrollo de contenidos financieros son superiores a los de la banca tradicional. Asimismo, dado que la banca electrónica tiene su propio mercado (virtual), para atraer nuevos clientes y lograr una imagen de marca debe realizar fuertes inversiones en marketing. Por otra parte, la banca tradicional se basa en extensas redes de sucursales y en infraestructuras que ya han sido amortizadas, lo que junto con los gastos de establecimiento supone una barrera de entrada infranqueable para entidades de nueva constitución. En consecuencia, es claro que las estructuras de costes de la banca tradicional y de la banca electrónica son diferentes.

A la hora de valorar la rentabilidad de un canal de distribución de servicios financieros se deben tener en consideración no solo los ingresos generados por los clientes, sino también las reducciones de gastos de explotación obtenidas (Stamoulis et al., 2002). En términos de eficiencia operativa, es evidente que los gastos de personal, de mantenimiento de una red de oficinas y de administración se reducen a su mínima expresión, porque los clientes pueden realizar la mayoría de las operaciones de forma autónoma en la red (Liao y Cheung, 2003). Así, en la banca electrónica, la entidad tiene una conexión directa con el cliente (por Internet) que reduce significativamente los gastos de explotación. Por el contrario, la banca tradicional obtiene la mayor parte de sus ingresos de los productos y servicios que comercializa a través de su red de oficinas. Por último, en la banca electrónica, las comisiones por transacciones, las tasas por servicios, la publicidad, o las suscripciones para recibir información financiera, pueden ser fuentes de ingresos suplementarios.

Es obvio que muchas entidades financieras han decidido poner en marcha proyectos de banca electrónica por la rentabilidad adicional que esperan obtener gracias a la ampliación del mercado potencial, y a la mejora de las relaciones con los clientes por la mayor personalización y comodidad del servicio (Wind, 2001 y Simpson, 2002). Actualmente, la banca por teléfono móvil también supone una

importante oportunidad de negocio, puesto que todos los usuarios de telefonía móvil son clientes potenciales de este tipo de banca (Wu et al., 2006). En este sentido, la banca electrónica podrá beneficiarse de las sinergias que se generen de la concurrencia de los servicios financieros innovadores y de las estrategias comerciales diferenciadas en la red.

La red de valor describe la posición de una entidad financiera en función de sus vínculos con clientes y proveedores, identificando empresas complementarias y competidoras (Afuah y Tucci, 2003). La posición de la banca es fundamentalmente la de un intermediario en la red de valor del sistema financiero.

La intermediación financiera tradicional de la banca consiste en canalizar el ahorro hacia la inversión mediante transacciones financieras. Anteriormente, la red de valor estaba formada principalmente por las relaciones de los consumidores y las instituciones financieras con la red de sucursales. En cambio, con el desarrollo de la banca electrónica se están desdibujando los límites que separan el sector bancario de otros sectores (Liao y Cheung, 2003). La expansión del mercado financiero está intensificando la competitividad y la complejidad de las relaciones entre las entidades financieras y otras organizaciones complementarias (proveedores de Internet, proveedores de contenidos, portales financieros y tiendas online, entre otros). La banca tiene la oportunidad de potenciar la intermediación por servicios (diferente de la intermediación financiera) mediante el desarrollo de la banca electrónica (Altinkemper, 2001). Las nuevas oportunidades también comportan nuevos retos como la posible pérdida de valor de la red de sucursales, la descomposición de la red de valor tradicional, la intensificación de la competencia entre las entidades financieras, o la incursión de empresas no financieras que ofrecen servicios financieros por Internet (Holland y Westwood, 2001). A modo de ejemplo, algunas compañías de seguros han diversificado sus actividades para incorporar los servicios bancarios y algunas tiendas online ofrecen productos bancarios. Por tanto, la irrupción de la banca electrónica ha acelerado la reestructuración de la red de valor del sistema financiero.

Habida cuenta de los argumentos presentados, es evidente que el impacto de la banca electrónica se centra en dos aspectos: el cambio de competencias

tecnológicas y la transformación del modelo de negocio. En primer lugar, Internet ha producido un cambio radical en las infraestructuras tecnológicas de la banca tradicional y ha originado cambios en las capacidades tecnológicas relativas a las redes informáticas, la transmisión de información, las plataformas informáticas, la interconexión y el diseño de sistemas. Además, la banca electrónica también ha modificado los medios de pago tradicionales, los procesos físicos de las transacciones, los canales de distribución de servicios y los planes de seguridad para adaptarlos al entorno virtual. Por último, la oferta informativa, personalizada y orientada al autoservicio de la banca electrónica añade valor a las funciones habituales de la banca tradicional.

Los innovadores servicios financieros ofrecidos en Internet ya constituyen un importante elemento de diferenciación entre la banca electrónica y la banca tradicional. Por una parte, la banca electrónica ha hecho obsoletas las competencias tecnológicas de la banca tradicional. Por otra parte, las nuevas propuestas de creación de valor de la banca electrónica introducirán cambios fundamentales en algunos factores del modelo de negocio como la propuesta de valor (para el cliente), el segmento (o segmentos) de mercado, la base de clientes, la estructura de costes, las fuentes de ingresos y la red de valor del sistema financiero (ver Tabla 4.2).

Siguiendo el modelo de Abernathy y Clark (1985) y de acuerdo con Wu et al. (2006), concluimos que tanto las capacidades tecnológicas como el modelo de negocio propios de la banca tradicional y de la banca electrónica difieren significativamente. Así, la innovación (o conjunto de innovaciones) que, partiendo de la banca tradicional, ha dado lugar a la banca electrónica la podemos clasificar como innovación revolucionaria. Ello implica que la banca electrónica está cambiando la manera utilizar la tecnología de la información en el sistema financiero, dando lugar a nuevos modelos de negocio. En este sentido, el desarrollo de la banca electrónica también ha modificado las capacidades tecnológicas de la banca tradicional.

### 4.3 La opción estratégica de la banca online vs. banca tradicional multicanal

La banca online, se puede considerar un caso particular de banca electrónica con un modelo de negocio propio, diferente del de las entidades tradicionales. El desarrollo de los nuevos modelos de negocio basados en canales no presenciales está produciendo transformaciones importantes en el sector financiero.

**Tabla 4.3: Opciones estratégicas de la banca ante las TIC**

<b>Factores estratégicos</b>	<b>Tradicional multicanal</b>	<b>ONLINE</b>
Marca	La misma o añade alguna diferenciación	Diferente de la matriz
Diferenciación en precios	Excepcionalmente si, pero normalmente no	Si
Acceso a sucursales	Si	Limitado
Origen de productos y servicios	Propios	Propios y de terceros
Propuesta de valor al cliente	Comodidad Autoservicio Información Confianza en la marca	Comodidad Autoservicio Precio Gama de productos Asesoramiento Software financiero Información financiera
Creación de valor	Ahorro de costes Conversión de clientes actuales	Rápido crecimiento Eficiencia operativa Posibles economías de escala tecnológicas
Costes	Bajo coste de conversión de clientes	Altos costes de publicidad Altos costes tecnológicos Bajos gastos de personal Utilización de redes de sucursales y cajeros ajenas
Fidelidad de clientes	Alta	Baja
Riesgos	Contaminación de precios Conflicto entre canales	Canibalización* Difícil comercialización de productos complejos Falta de presencia física Inseguridad del canal

*\*Solo para aquellas entidades online filiales de entidades financieras tradicionales.*

*Fuente: elaboración propia a partir de Merryll Lynch (2000) y Barrutia y Echevarria (2001).*

En realidad, teniendo en cuenta los modelos de negocio subyacentes, las estrategias que las entidades financieras han adoptado ante el desarrollo de la banca electrónica pueden agruparse en dos tipos:

1. La banca tradicional multicanal, que utiliza las nuevas tecnologías para la prestación de servicios bancarios y financieros como canal complementario de los canales habituales.

2. La banca online, que nace y crece operando principalmente por canales no presenciales.

En la Tabla 4.3 se comparan las dos opciones estratégicas de la banca ante el desarrollo de Internet. Cabe recordar que, en España, las entidades financieras online son, sin excepción, filiales de grandes grupos financieros, por lo que el análisis de las opciones estratégicas se ha de enmarcar en este contexto.

### **Factores estratégicos de las entidades tradicionales multicanal**

La banca tradicional multicanal, por lo general, utiliza la misma marca de la entidad tradicional. Sin embargo, en algunas ocasiones también se añade alguna diferenciación (como por ejemplo [ibanesto.com](http://ibanesto.com) y [oficinadirecta.com](http://oficinadirecta.com) del Banco Pastor) que suele ir acompañada por una diferenciación en precios, si las operaciones se realizan por Internet.

La banca tradicional multicanal ha seguido dos estrategias diferentes respecto a la diferenciación de precios. Por una parte, las entidades tradicionales que incorporan Internet como mero canal complementario de los canales habituales no realizan diferenciación de precios. Por otra parte, las entidades tradicionales que ofrecen Internet como canal alternativo a los canales habituales si que aplican políticas de precios diferenciadas en función del canal utilizado. También hay algunas entidades tradicionales (como Banesto) que han desarrollado las dos estrategias simultáneamente ([www.banesto.es](http://www.banesto.es) y [www.ibanesto.com](http://www.ibanesto.com)).

La red de sucursales ya no constituye una barrera de entrada insalvable al sector bancario, pero puede seguir siendo una ventaja competitiva respecto a la banca online. Los clientes de la banca tradicional multicanal siempre tienen la posibilidad de realizar operaciones, consultas o reclamaciones en las sucursales, aunque en algunos casos pueda suponer la pérdida de condiciones más favorables, ofrecidas exclusivamente a los clientes que utilizan la red.

Los productos y servicios ofrecidos por las entidades tradicionales multicanal son invariablemente los propios de la entidad. Aunque en algunos casos se

subcontraten productos o servicios con agentes externos especializados, el producto final llevará siempre el nombre de la entidad, de manera que el cliente no puede identificar el verdadero proveedor del producto o servicio en cuestión.

La propuesta de valor al cliente se centra en la comodidad de evitar desplazamientos y de no tener que atenerse a los restringidos horarios de atención al público de las sucursales. El cliente es el protagonista único de sus operaciones financieras, lo que favorece una sensación de libertad y de control sobre las mismas. El cliente a menudo dispone de información detallada sobre los productos y servicios de la entidad, no siempre disponible en las sucursales. Además, la seguridad y la confianza que transmite una marca consolidada es un aspecto de la propuesta de valor, de gran importancia para el usuario de servicios financieros.

Uno de los aspectos más cuestionables de la estrategia de las entidades tradicionales multicanal es el supuesto ahorro de costes que se obtiene al desplazar las operaciones que generan menos valor al canal más barato. Por regla general, el 20-30% de los clientes generan el 70-80% de los beneficios, lo que significa que hay muchos clientes que no son rentables (Merrill Lynch, 2000). Al incorporar Internet como canal de distribución complementario, la banca tradicional esperaba que Internet atrajera a los clientes no rentables, reduciendo así los costes de las operaciones y permitiendo que las sucursales dedicaran mayor atención a la mejora de las relaciones con los clientes rentables. Sin embargo, está sucediendo lo contrario: los clientes rentables están siendo captados por competidores online o notando los efectos de la contaminación de precios, mientras que los clientes no rentables siguen realizando la mayoría de sus operaciones en las sucursales. Por tanto, la banca tradicional multicanal tiene dos buenas razones para convertir el mayor número de clientes a la banca por Internet, lo antes posible: evitar la pérdida de los clientes rentables y reducir el coste de los clientes no rentables.

No cabe duda de que el coste de conversión de un cliente actual al canal Internet es muy inferior al coste de captación de nuevos clientes. La banca tradicional deberá aprovechar esta ventaja minimizando la pérdida de clientes en el proceso de conversión al nuevo canal.

En términos generales, la fidelidad de los clientes de entidades financieras tradicionales es alta. Los hábitos y la confianza que producen una relación de larga duración, tienen un gran peso en la elección de entidad financiera por los clientes. Ofrecer Internet como canal alternativo mejora la imagen de la entidad financiera, como tecnológicamente actualizada, aumentando la fidelidad del cliente familiarizado con las TIC.

Para la banca tradicional multicanal, el principal peligro de la diferenciación de precios, en función del canal utilizado, es la contaminación de precios. Es decir, los clientes tradicionales pueden asumir erróneamente que se les aplicarán los precios más favorables ofertados en la red (independientemente del canal utilizado), y exigirlos en las sucursales. El resultado final puede ser la insatisfacción y la deserción o, en el mejor de los casos, la contaminación de precios sin reducción de costes y la pérdida de imagen (Barrutia y Echebarría, 2001). Otro posible riesgo es que la conversión de los clientes actuales a Internet haga que la actividad de las sucursales se sitúe por debajo de su nivel óptimo.

### **Factores estratégicos de la banca online**

Las entidades financieras online son entidades independientes (con personalidad jurídica propia), con dominios propios en Internet y con marcas comerciales diferentes de las de sus matrices. Estas entidades se han constituido y desarrollado con la premisa de utilizar principalmente canales no presenciales como Internet, el teléfono o el correo.

La confianza constituye una barrera fundamental en el desarrollo de la banca online, puesto que lo que gestiona es el ahorro de los clientes. Esta confianza esta fundamentalmente ligada a la marca y a los atributos inherentes a la misma, como la tradición y el tamaño (Barrutia y Echebarria, 2001).

Respecto a la política de precios, las entidades online aplican precios muy competitivos (eliminación de comisiones y tipos de interés muy favorables) claramente diferenciados de los de sus matrices.

El acceso a las sucursales de las entidades online está condicionado por su reducido número. A este respecto, se puede hablar de diferentes políticas de las entidades online. Algunas entidades han optado por mantener una única oficina operativa y abrir varias oficinas comerciales (sin caja), en las que se asesora a los clientes sobre los productos y la utilización de los canales no presenciales. En cambio, otras entidades han abierto una o varias sucursales operativas en las principales ciudades. En todo caso, las oficinas físicas juegan un papel residual en la distribución de productos y servicios de la banca online, teniendo mayor importancia su valor como instrumento de promoción comercial y su capacidad de generar confianza en los clientes.

En cuanto al origen de los productos y servicios distribuidos por la banca online, estos pueden ser propios y de terceros. Por ejemplo, en España, hay dos entidades online (Openbank e Inversis) que se caracterizan por ofrecer una amplia gama de fondos de inversión. El compromiso de estas entidades con sus clientes es el de ofrecer el mejor surtido de fondos de inversión del mercado, independientemente de quien los produzca. Por tanto, en la banca online se produce una separación de las funciones de producción y distribución, actuando en algunos casos como mero distribuidor de productos de terceros.

La propuesta de valor de la banca online se basa en la comodidad, el autoservicio y el precio. Dado que el valor derivado de los dos primeros ya se ha expuesto anteriormente para el caso de las entidades tradicionales multicanal, nos centramos ahora en el precio. Las entidades online se caracterizan por liderar los precios en el sector bancario, ofreciendo a menudo las mejores condiciones del sistema bancario para las diferentes categorías de productos comercializados (“category killers”). El liderazgo indiscutible en precios ha favorecido que las tasas de crecimiento de la banca online (en depósitos y en activos totales) hayan superado ampliamente las de la banca tradicional multicanal. La amplia gama de productos y el asesoramiento imparcial de las entidades online que distribuyen productos de terceros es un valor añadido indiscutible para los clientes con mayor cultura financiera. Por último, las entidades online se caracterizan por suministrar gratuitamente abundante información financiera de calidad y programas de gestión financiera (gestión de

carteras) de gran utilidad para los clientes más avezados en los mercados financieros.

La creación de valor de la banca online radica en la reducción de los gastos generales mediante la eliminación de la red de sucursales de su modelo de negocio (De Young, 2005). Si suprimiendo las sucursales se logran unos costes fijos menores, la banca online podrá operar con unos márgenes más estrechos (remunerando más los depósitos y cobrando menos intereses por los créditos), manteniendo rentabilidades sobre activos (ROA) y sobre el capital (ROE) afines a las del sector. Si se opera con unos márgenes más estrechos se crecerá más rápido (captando clientes de la competencia) y se obtendrán mayores beneficios. Por tanto, el ahorro de costes y el rápido crecimiento son dos aspectos fundamentales de la estrategia de la banca online. Además, el uso intensivo de la tecnología en un sistema de producción automatizado genera economías de escala tecnológicas. Estas potenciales economías de escala tecnológicas se materializarán cuando se alcance un gran volumen de negocio, pues una vez realizadas las fuertes inversiones iniciales en tecnología, los costes variables de la banca online son muy reducidos. El estudio de la banca online norteamericana realizado por De Young (2005) encuentra evidencia empírica de dichas economías de escala y mantiene que estas son de carácter aditivo, es decir, que una entidad online las obtiene además de obtener economías de escala genéricas al alcance de toda entidad financiera (online o tradicional) que aumente su tamaño.

La estructura de costes de la banca online se caracteriza por los altos costes en publicidad e informática. Los elevados costes en publicidad se explican por la necesidad de captar clientes nuevos, de crear una imagen de marca, y de compensar el déficit de presencia física en el mercado por la eliminación de la red de sucursales. Los elevados costes tecnológicos se derivan de la enorme inversión inicial en la creación de una plataforma tecnológica y de la actualización permanente de los contenidos en el portal de Internet. Cabe añadir que algunas entidades online han subcontratado la utilización de las redes de sucursales y de cajeros automáticos de sus matrices. Aunque no disponemos de información al respecto, parece razonable asumir que estos acuerdos entre matrices y filiales se han realizado en condiciones muy favorables para las segundas. En caso de que alguna de las

entidades online que operan en España dejara de estar controlada (y protegida) por su matriz, tendría que prescindir de dichos servicios o asumir su verdadero precio de mercado.

La fidelidad de los clientes de la banca online es baja por dos razones: por la intensa competitividad existente en el segmento online y por el reducido coste de cambio de entidad para el cliente. Hay una fuerte competencia en precios entre las entidades online, y el cliente de una entidad online tiene acceso instantáneo (con un clic de ratón) a las ofertas de productos y servicios de otras entidades. Asimismo, dada la naturaleza de algunos productos muy populares de las entidades online (como los depósitos mensuales de alta remuneración), existen “clientes itinerantes” que van de una entidad a otra aprovechando estos productos a muy corto plazo.

Además, las entidades tradicionales que establecen una entidad online independiente asumen el riesgo de canibalización, es decir, la pérdida de cuota de mercado de la matriz en favor de su filial online.

En cuanto a los riesgos específicos de las entidades online cabe destacar su limitada capacidad para la comercialización de productos complejos o para concesión de préstamos o créditos cuyo riesgo se evalúa en base al conocimiento personal y continuo del cliente, como en el caso de las pequeñas empresas.

Por último, la desconfianza derivada de la falta de presencia física de las entidades online y la inseguridad que genera la realización de transacciones por Internet en los usuarios de servicios financieros menos familiarizados con las TIC, son dos riesgos que pueden entorpecer el crecimiento de este tipo de entidades.

#### **4.3.1 La estrategia de ING Direct**

Teniendo en cuenta la gran distancia existente entre los márgenes financieros de ING Direct y los de sus competidores (online y tradicionales), parece evidente que el líder de la banca online en España ha optado por un enfoque de gestión basado en

el “valor en vida” del cliente, entendido como el valor actual de los beneficios futuros esperados (Barrutia y Echevarria, 2001).

Frente a este enfoque de gestión se encuentra el enfoque tradicional dominante, basado en la obtención de un margen de producto (un margen mínimo en cada categoría de producto) o de cliente (margen mínimo global de las operaciones de cada cliente). El criterio de valor en vida del cliente supone asumir los costes de marketing (de captación) y la pérdida financiera de la primera compra (por ejemplo, un depósito mensual de alto rendimiento), con la esperanza de vincular al cliente obteniendo un valor en vida superior a lo invertido. Dado que el perfil del cliente de banca online es joven y con un nivel de formación superior, su valor en vida teórico es superior a la media.

El punto débil de la estrategia de ING Direct radica en la dificultad para garantizar el valor para el accionista. Aunque no disponemos de datos sobre los recursos propios de la entidad en España, los márgenes financieros de la entidad ponen en tela de juicio que la rentabilidad sobre recursos propios (ROE) sea superior al coste del capital. En consecuencia, en el entorno competitivo actual del sector bancario, sería difícilmente concebible la existencia de una entidad financiera independiente (sin la protección de la matriz), que operara con los márgenes actuales de la entidad.

Si en el futuro ING Direct consigue obtener unos márgenes financieros más acordes con los de sus competidores directos, cruzar nuevos productos financieros a sus clientes y mantenerlos, podrá crear valor para el accionista. En cualquier caso, no le resultará fácil conseguirlo porque, como señalan Barrutia y Echevarria (2001), el factor principal de captación de clientes de ING Direct ha sido el precio. En general, se trata de usuarios de servicios financieros que acuden al mejor postor sin haber sido atraídos por el canal, y que apenas tienen costes de deserción. De hecho, muchos de ellos ni siquiera han sido captados por Internet sino por teléfono o por correo (mediante ordenes de traspaso de efectivo). Además, la estrategia de operar sin sucursales (o con un número muy reducido de ellas), hace que ING Direct sea, de momento, el segundo banco para muchos de sus clientes, lo que concuerda con el posicionamiento inicial de la entidad (“ING Direct, tu otro banco”). Con la progresiva erosión de los márgenes financieros del sector bancario, la única manera

de obtener margen del cliente es actuando como un banco integral. Convertirse en el primer banco del cliente sin una red de sucursales será una ardua tarea para ING Direct, pero será necesario para conseguir captar el valor del cliente.

La estrategia de aumentar lo más rápido posible la base de clientes (“get big fast”), no garantiza, por si misma, la supervivencia futura de la entidad en un entorno altamente competitivo.

#### **4.4 Hacia la convergencia por la vía de la complementariedad.**

Los canales de distribución habituales de la banca tradicional y el canal Internet, no solo son compatibles, sino que son perfectamente complementarios.

En un período de tiempo muy breve, la práctica totalidad de la banca tradicional ha incorporado el canal Internet a sus canales de distribución habituales (cajeros automáticos y oficinas principalmente). Actualmente, la multicanalidad ya no es un hecho diferencial, una ventaja competitiva, sino un estándar de servicio y una exigencia para todas las entidades financieras, porque los clientes han demostrado que ellos son los auténticamente multicanales y las entidades tan sólo han de proporcionarles los vehículos adecuados de comunicación que ellos utilizarán alternativamente en función de sus necesidades o preferencias (Benavides, 2004).

El reducido coste de las operaciones en la red ha llevado a las entidades tradicionales multicanal a intentar desplazar las transacciones estandarizadas de poco valor añadido al canal Internet. De este modo, se pretende reducir la carga administrativa y el volumen de documentos impresos procesados por las sucursales, de manera que estas dispongan de más tiempo para mejorar las relaciones con sus clientes estratégicos.

La banca online, por su parte, necesita subcontratar las redes de distribución física de las entidades tradicionales (cajeros, oficinas) para gestionar el flujo de efectivo. Además, la banca online ha podido comprobar el valor de la red de sucursales como instrumento de marketing y de asesoramiento que, además, genera seguridad y

confianza en los clientes. De hecho, la tendencia general de las entidades online en España ha sido la apertura paulatina de nuevas oficinas bancarias.

El hecho de carecer de una red de sucursales ha ralentizado el desarrollo de la actividad crediticia de las entidades online, lo que ha incidido negativamente sobre el balance y la cuenta de resultados de dichas entidades. Debido al lento crecimiento de las actividades crediticias, las entidades online se han visto obligadas a colocar un elevado porcentaje de sus activos en los mercados secundarios (interbancario y de valores de renta fija), cuyo rendimiento es inferior al de la actividad crediticia directa.

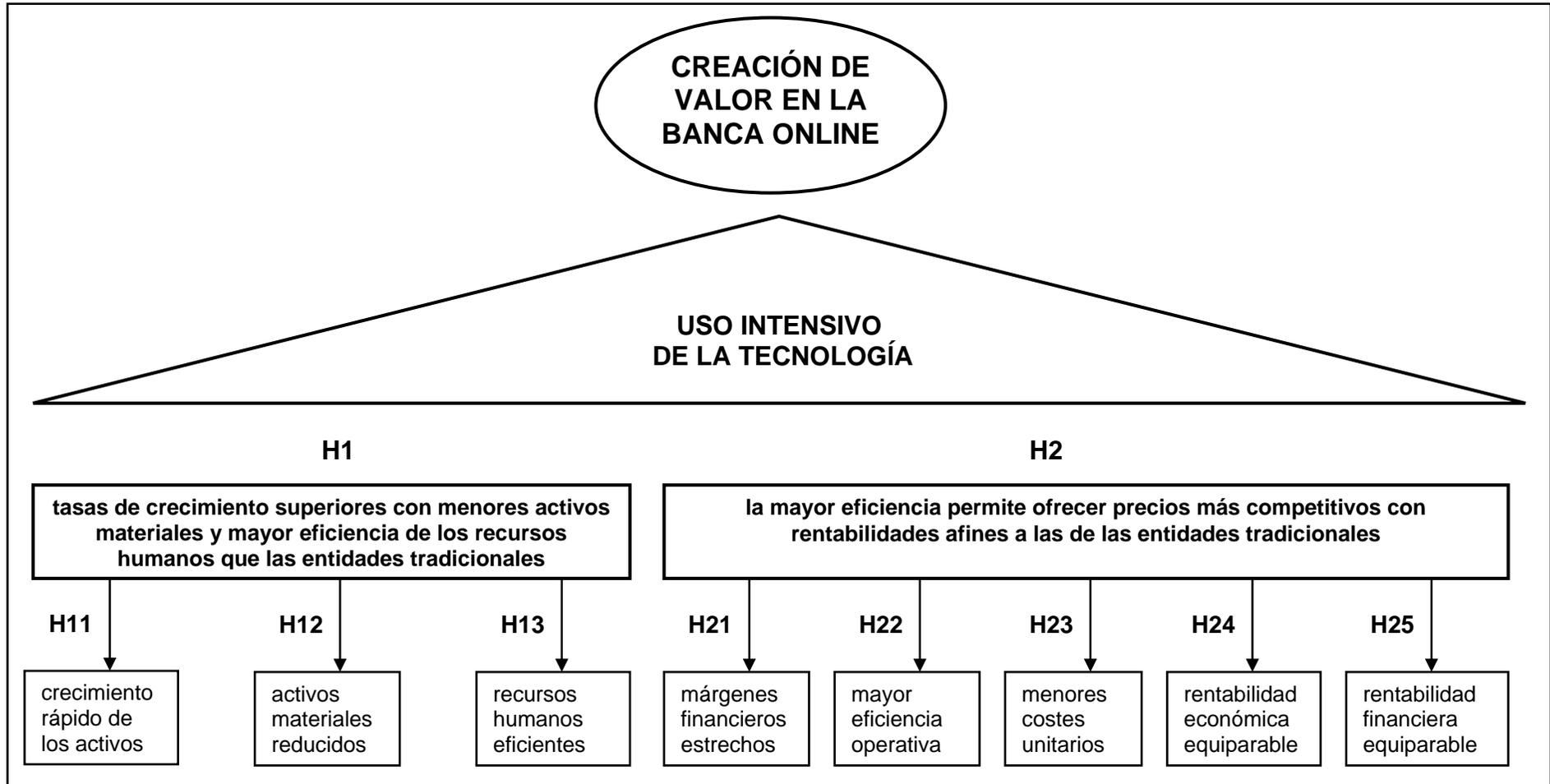
Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, se puede decir que la banca tradicional reconoce el valor del nuevo canal Internet incorporándolo a su operativa sin renunciar a sus redes de sucursales, mientras que la banca online reconoce el valor de la multicanalidad ampliando gradualmente su red de sucursales. Por ello, es previsible que en el futuro se produzca una convergencia real, aunque parcial, entre ambos modelos, de manera que la multicanalidad y la estrategia orientada al cliente prevalecerán en el sector bancario.

#### **4.5 Hipótesis de la investigación**

A continuación formulamos los tres grupos de hipótesis que pretendemos contrastar en esta investigación. Los dos primeros grupos son relativos a la creación de valor en el modelo de banca online.

Una vez definidas las características del modelo de negocio de la banca online respecto a las de la banca tradicional multicanal, identificamos los factores que son susceptibles de crear valor en el nuevo modelo de negocio (ver Figura 4.2).

Figura 4.2: Modelo de creación de valor



Fuente: elaboración propia.

La primera hipótesis sobre la creación de valor en el modelo de negocio de la banca online (ver Figura 4.2), se enuncia a continuación:

**H1: El uso intensivo de la tecnología en las entidades online produce tasas de crecimiento superiores a las de las entidades tradicionales, pero con menor inversión en activos materiales y mayor eficiencia de los recursos humanos**

Esta primera hipótesis la podemos desglosar en tres subhipótesis:

H11: Los activos totales de las entidades online registran tasas de crecimiento superiores a los de las entidades tradicionales

H12: El uso de la tecnología que hacen las entidades online en sus sistemas de producción y distribución les permite operar con una proporción menor de activos materiales que las entidades online.

H13: Las entidades online hacen un uso más eficiente de los recursos humanos que las entidades tradicionales

La segunda hipótesis relativa a la creación de valor en el modelo de negocio de la banca online (ver Figura 4.2), se formula en estos términos:

**H2: La mayor eficiencia de las entidades online les permite ofrecer precios más competitivos que los de las entidades tradicionales manteniendo rentabilidades semejantes**

Para desarrollar esta hipótesis nos planteamos las siguientes subhipótesis:

H21: Las entidades online operan con márgenes financieros más estrechos que los de las entidades tradicionales

H211: El margen de intermediación de la banca online es inferior al de la banca tradicional

H212: El margen ordinario de la banca online es inferior al de la banca tradicional

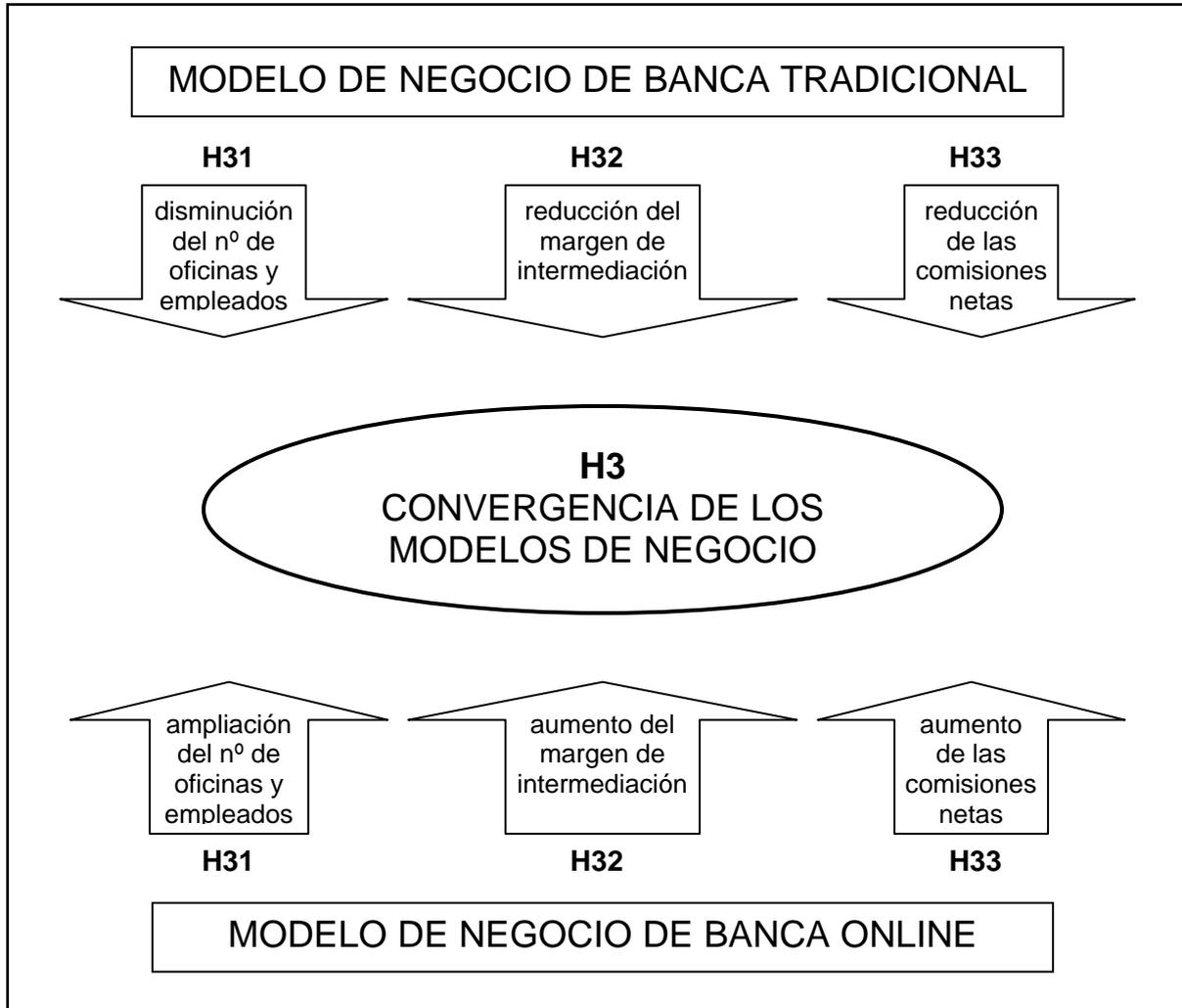
H22: La eficiencia operativa de las entidades online es superior a la de las entidades tradicionales

H23: Los costes totales unitarios de la banca online son inferiores a los de las entidades tradicionales.

H24: La rentabilidad económica de las entidades online se encuentra en una horquilla definida por la rentabilidad de las entidades tradicionales  $\pm 40\%$ .

H25: La rentabilidad financiera de las entidades online se encuentra en una horquilla definida por la rentabilidad de las entidades tradicionales  $\pm 40\%$ .

Figura 4.3: Convergencia de los modelos de negocio



Fuente: elaboración propia.

Por último, con la tercera hipótesis (ver Figura 4.3), se pretende contrastar la convergencia parcial de los modelos de negocio de la banca online y de la banca tradicional multicanal:

**H3: Existe un proceso de convergencia gradual entre las entidades online y las entidades tradicionales.**

Para desarrollar esta hipótesis, proponemos las siguientes subhipótesis:

H31: Las entidades online amplían sus redes de distribución física mientras las entidades tradicionales las reducen

H311: Las entidades online aumentan el número de empleados mientras que las entidades tradicionales lo reducen.

H312: Las entidades online aumentan el número de sucursales operativas y las entidades tradicionales lo reducen

H32: El margen de intermediación de las entidades online aumenta mientras el de las entidades tradicionales se reduce.

H33: Las comisiones netas percibidas por las entidades online aumentan mientras las percibidas por las entidades tradicionales se reducen.



## 5 ANÁLISIS COMPARATIVO DE ENTIDADES ONLINE Y ENTIDADES TRADICIONALES EN ESPAÑA

### 5.1 Introducción

La mayoría de las entidades financieras que operan por Internet en España son entidades tradicionales que han adoptado este nuevo canal de distribución manteniendo los canales tradicionales. Aunque los cinco bancos online activos en España son de reciente creación, cuatro de ellos ya han superado el umbral de la rentabilidad. A pesar del argumento generalmente aceptado de que la banca online tiene unos gastos de explotación significativamente menores que los de la banca tradicional, algunos estudios indican que las entidades online son menos rentables que las tradicionales. En este capítulo, mediante el análisis económico-financiero, evaluamos el embrionario modelo de negocio de la banca online española frente al modelo, más maduro, de la banca tradicional.

Respecto a la rentabilidad de la banca online en España, debemos mencionar dos estudios de especial relevancia. Por un lado, el trabajo de Carbó y López (2004), referido al período 2001-2003, señala que los beneficios asociados a operar por Internet son evidentes cuando se enmarcan dentro de una estrategia integrada en la que Internet coexiste con la red de oficinas, pero no lo son tanto cuando se adopta Internet como canal de distribución principal o único. El estudio revela que los bancos online presentan márgenes de intermediación inferiores (negativos en el período analizado) a los del grupo de entidades tradicionales de referencia debido a la menor tenencia de productos financieros y a los mayores costes financieros soportados. Asimismo, se indica que a pesar de que los bancos online tienen mayores gastos en publicidad e informática que las entidades tradicionales de referencia, soportan menores costes de explotación. De hecho, los datos del estudio

muestran que los gastos de personal de la banca online representan un tercio de los gastos de personal de la banca tradicional de la muestra seleccionada.

Por otra parte, Hernando y Nieto (2006) estudian el impacto de la adopción de Internet, mediante portales transaccionales, sobre la cuenta de resultados de una muestra de entidades financieras que operan en España para el período 1994-2002. Los autores concluyen que el impacto sobre la cuenta de resultados tarda cierto tiempo en producirse (aproximadamente un año y medio), y se traduce en una reducción progresiva de los gastos generales (especialmente los de personal, marketing e informática). Los autores también señalan que Internet se está utilizando como un canal complementario y no como sustitutivo de las sucursales.

Por otro lado, en el trabajo de Delgado y Nieto (2002) también se observa una menor rentabilidad de las entidades online respecto a un grupo de comparación de entidades tradicionales de tamaño similar. Los autores imputan los bajos márgenes de intermediación de las entidades online al menor volumen de productos financieros y a los mayores costes financieros soportados. En el análisis de los gastos de explotación de la banca online los autores destacan los elevados costes de informática y publicidad y los menores costes de personal.

En nuestro estudio, llevamos a cabo el análisis económico-financiero de la banca online que opera en España, comparándola con grupos de referencia de entidades tradicionales. Las aportaciones específicas de nuestro trabajo, respecto a otros estudios realizados anteriormente, se pueden resumir en tres aspectos fundamentales: el período analizado, las entidades online consideradas y el enfoque del análisis financiero desarrollado.

Respecto al primero, el período objeto de análisis abarcará desde el año 2001 al 2004. En este sentido, cabe apuntar que la banca online en España es todavía muy joven, y la rentabilidad de los bancos de reciente constitución difiere sistemáticamente de la de sus competidores maduros tal y como constatan, para el caso norteamericano, Hunter y Srinivasan (1990), De Young y Hasan (1998) y De Young (1999). Teniendo en cuenta que el nuevo modelo de banca comienza a implantarse en España en 1999, parece razonable pensar que los datos

correspondientes a los últimos ejercicios sean más significativos que los de ejercicios anteriores.

El motivo que ha impedido la inclusión del año 2005 en nuestro estudio ha sido el cambio de régimen contable de las entidades de crédito españolas. El 22 de diciembre de 2004, el Banco de España publicó la Circular 4/2004 sobre Normas de Información Financiera Pública y Reservada y Modelos de Estados Financieros, que deroga a la Circular 4/1991, sin perjuicio de lo dispuesto en la Disposición Transitoria Tercera “Envío de estados al Banco de España durante el año 2005”. Esta nueva circular tiene por objeto modificar el régimen contable de las entidades de crédito españolas, adaptándolo al nuevo entorno contable derivado de la adopción por parte de la Unión Europea de las Normas Internacionales de Información Financiera conforme a lo dispuesto en el Reglamento 1606/2002 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 19 de julio de 2002, relativo a la aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad. Las cuentas anuales correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2005 son las primeras que han sido elaboradas de acuerdo con la Circular 4/2004, lo que supone importantes cambios en las políticas contables, criterios de valoración y forma de presentación de los estados financieros que forman parte de las cuentas anuales, con respecto a la que se encontraba en vigor al tiempo de formularse las cuentas anuales del ejercicio 2004 (la Circular 4/1991 del Banco de España).

La segunda aportación relevante de nuestro estudio radica en que, a diferencia de otros estudios realizados anteriormente, se consideran todas las entidades online que operan en España, sin excluir el líder del segmento (por operar como sucursal de una entidad comunitaria), y sin incluir bancos tradicionales con estrategias más o menos agresivas en Internet. Por tanto, delimitar el segmento de entidades online es el primer requisito para abordar el análisis de la banca online. Asimismo, incluir al líder del segmento online en el análisis, especialmente cuando representa más del 50% de dicho segmento, es de vital importancia para realizar un estudio riguroso del segmento online en España.

Por último, teniendo en cuenta su gran tamaño relativo y su peculiar modelo de negocio, consideramos oportuno analizar el líder del segmento online

separadamente del resto de las entidades online. En nuestra opinión, este enfoque es necesario para identificar y evaluar los dos modelos de banca online existentes en España, comparándolos con sus respectivos grupos de referencia de entidades tradicionales.

Este capítulo está dividido en seis partes, además de estas consideraciones iniciales. Así, en la segunda se describe el segmento de la banca online en España, argumentando su disgregación en dos grupos: el líder de la banca online y el resto de entidades online. La tercera realiza un análisis comparativo entre los dos grupos mencionados. La cuarta compara el líder del segmento online con una entidad tradicional de referencia. La quinta compara el resto del segmento online con un grupo de entidades tradicionales de referencia. En la sexta se contrastan las hipótesis planteadas en el capítulo anterior. Por último, se presentan las principales conclusiones.

## **5.2 El segmento de banca online**

En teoría, el modelo de negocio de banca online entraña ventajas importantes tanto para los proveedores como para los usuarios de servicios financieros. La ventaja fundamental consiste en poder prescindir de una extensa red de oficinas. De Young (2004) señala que si asumimos que la ausencia de oficinas reduce significativamente los gastos generales de administración, y que este ahorro en costes no se corresponde con una reducción de los ingresos o el aumento de otros gastos, entonces la banca online será muy rentable. Los usuarios se podrán beneficiar, no solo de la comodidad de la banca online, sino también de sus tipos de interés más favorables en sus depósitos y en sus créditos. La capacidad de remunerar los depósitos a tipos de interés superiores y la posibilidad de acceder a una amplia base de clientes son los principales factores que favorecen el rápido crecimiento de las entidades online.

En la práctica, todavía está por ver si la banca online puede materializar todas las ventajas mencionadas anteriormente. Los bancos que han adoptado el modelo de negocio de banca online y la tecnología en que basan su operativa son jóvenes, por

lo que todavía pueden haber economías de aprendizaje y de escala potenciales. Además, la mayor parte de la información sobre banca online es poco fiable, y la mayoría de los estudios realizados no distinguen entre banca online y banca tradicional por Internet.

En la Tabla 5.1 se presentan los principales datos referentes a las entidades que conforman el segmento online en España. A la vista de los datos expuestos, es indiscutible la posición dominante de ING Direct en el segmento de banca online. Así, los activos totales y los depósitos de clientes del líder de la banca online representaban, a 31 de diciembre de 2004, el 92,71% y el 70,7% de los activos totales y de los depósitos de clientes del segmento online respectivamente.

**Tabla 5.1: Datos generales de las entidades online que operan en España (a 31 de diciembre de 2004)**

	<b>Total Activo (miles de EUR)</b>	<b>Depósitos de clientes (miles de EUR)</b>	<b>Resultado ejercicio (miles de EUR)</b>	<b>Nº de empleados</b>	<b>Nº de oficinas</b>
ING Direct	66.151.877	10.254.965	37.240	248	3
Openbank	3.197.646	3.109.338	2.010	135	1
Uno-e	1.167.412	876.841	8.068	39	1
Popular-e	703.954	191.829	8.713	68	6
Inversis	134.170	70.937	-11.146	116	4

*Fuente: elaboración propia a partir de AEB.*

En la recopilación de datos realizada para poder llevar a cabo el análisis hemos podido comprobar que el principal banco online en España (ING Direct), por ser sucursal de un banco extranjero, no elabora estados financieros completos sobre sus actividades en nuestro país sino que consolida sus cuentas en la matriz holandesa. A pesar de este impedimento, con los datos facilitados por la entidad en cuestión y con los publicados por la AEB hemos podido obtener una información básica del balance y de la cuenta de resultados que nos permiten incluir la entidad en nuestro análisis.

Para llevar a cabo el análisis comparativo propuesto hemos decidido presentar de forma separada el balance y la cuenta de resultados de ING Direct del resto de las entidades online (Openbank, Uno-e, Popular-e e Inversis). Hay dos razones que justifican esta decisión: por un lado, la estructura del balance y de la cuenta de

resultados de ING Direct es muy diferente de la del resto de entidades online; por otro lado, a diferencia de lo que sucede con el resto de las entidades online, la información disponible de ING Direct es incompleta y, en algunos casos, aproximada.

### 5.3 Comparación de ING Direct España con el resto del segmento online agregado

A partir de las consideraciones expuestas anteriormente, si agregáramos ING Direct con el resto de entidades online, se podrían desdibujar las peculiares características del modelo de banca online dominante en España. Por ello, presentamos separadamente el balance y la cuenta de resultados de ING Direct y del resto de las entidades online, lo que posibilitará la identificación de los dos modelos de negocio existentes en el segmento de banca online.

#### 5.3.1 Comparación de los balances agregados

En primer lugar, creemos conveniente señalar la gran diferencia existente entre el ritmo de crecimiento de los activos totales del líder del segmento online y el del resto de la banca online agregada (Tabla 5.2). El crecimiento medio anual de ING Direct en los últimos tres ejercicios (2002-2004) ha sido ocho veces superior al del resto del segmento online agregado. La magnitud de este dato, sugiere que nos encontramos ante un segmento de banca online heterogéneo constituido por entidades con estrategias de negocio diferenciadas.

**Tabla 5.2: Crecimiento de los activos totales: ING Direct vs. resto banca online española  
(en porcentaje sobre el ejercicio anterior)**

	2002	2003	2004	media 2002-2004
ING Direct	148,1	89,6	69,0	102,2
Resto banca online	12,1	8,9	17,2	12,8

*Fuente: elaboración propia a partir de AEB.*

En el análisis del balance y de la cuenta de resultados, hemos utilizado los datos del año 2004 (último ejercicio disponible antes del cambio de régimen contable) porque, teniendo en consideración la corta vida de la banca online, estimamos que el último ejercicio es el que se puede considerar más significativo.

Mediante la comparación de los balances agregados de ING Direct y de las cuatro entidades online españolas agregadas pretendemos detectar posibles diferencias estructurales que pudieran confirmar o refutar la presencia de modelos de negocio diferenciados. En la Tabla 5.3 se presenta la información de los balances de los dos grupos mencionados anteriormente.

**Tabla 5.3: Información de los balances: ING Direct vs. resto banca online española  
(a 31 de diciembre de 2004, en porcentaje sobre activos totales)**

	ING Direct	Resto banca online
ACTIVO		
Caja y depósitos en bancos centrales	n.d.	1,51
Deuda del estado	n.d.	0,97
Entidades de crédito	28,14	61,02
Créditos sobre clientes	1,39	26,94
Obligaciones y otros valores de renta fija	67,00	7,45
Acciones y otros títulos de renta variable	0,00	0,00
Participaciones	n.d.	0,00
Participaciones en empresas del grupo	n.d.	0,06
Inmovilizado inmaterial neto	n.d.	0,06
Inmovilizado material neto	n.d.	0,12
Otros activos	n.d.	1,17
Cuentas de periodificación	n.d.	0,69
	96,53	100,00
PASIVO		
Entidades de crédito	83,50	12,09
Debitos a clientes	15,50	81,84
Títulos en circulación	n.d.	0,00
Otros pasivos	n.d.	0,76
Cuentas de periodificación	n.d.	0,81
Provisiones para riesgos y gastos	n.d.	0,06
Resultados del ejercicio	n.d.	0,15
Pasivo subordinado	n.d.	0,27
Capital o fondo de dotación	n.d.	3,82
Prima de emisión	n.d.	3,76
Reservas	n.d.	0,25
Revalorizaciones	n.d.	0,00
Otras reservas	n.d.	-3,80
	99,00	100,00

Fuente: elaboración propia a partir de AEB e información facilitada por ING Direct.

Respecto a la estructura del activo, cabe destacar que ING Direct materializa el 67% de sus inversiones en “obligaciones y otros valores de renta fija”, mientras que el resto de la banca online solo destinan a este tipo de activos el 7,45% de sus recursos financieros. Para el resto de la banca online, las inversiones en el mercado interbancario (“entidades de crédito”) son la partida más importante del activo y suponen el 61,02%, mientras que ING Direct coloca el 28,14% de sus recursos en esta partida, siendo la segunda más importante de su activo. Otra diferencia notable se encuentra en que para ING Direct la actividad crediticia es prácticamente residual, ya que apenas representa el 1,39% de sus activos, pero para el resto de la banca online ocupa un destacado segundo lugar con un 26,94% de sus activos.

En cuanto a la estructura del pasivo, nuevamente detectamos una diferencia significativa entre ING Direct y el resto del segmento online. El 83,5% de los recursos financieros del líder de la banca online provienen del mercado crediticio y el 15,50% proceden de los débitos a clientes. En el caso del resto de la banca online agregada, se invierten los términos de manera que los débitos a clientes generan el 81,84% de los recursos y el mercado crediticio es la fuente del 12,09% de los mismos. El recurso intensivo al mercado interbancario para obtener financiación puede facilitar el crecimiento rápido de ING Direct, pero se trata de recursos generalmente más caros que los débitos a clientes, siendo utilizados estos últimos por el resto de la banca online como principal fuente de financiación.

Por último cabe mencionar que los activos fuera de balance (fondos de inversión, valores y planes de pensiones, entre otros), son de gran importancia para las entidades online que han realizado un especial esfuerzo en la comercialización de este tipo de productos de inversión. Así, a modo de ejemplo ilustrativo, en el caso de Inversis (banco online especializado en productos de inversión) los activos en balance, a 31 de diciembre de 2004, representaban un 10,1% de los activos fuera de balance.

### 5.3.2 Comparación de las cuentas de resultados

El análisis comparado de la cuenta de resultados, en términos de activos totales, de ING Direct y el resto de la banca online agregada, nos ayudará a identificar las diferentes estructuras de ingresos y de costes que coexisten en el segmento de banca online español.

**Tabla 5.4: Información de las cuentas de resultados: ING Direct vs. resto banca online española (a 31 de diciembre de 2004, en porcentaje sobre activos totales)**

	ING Direct	Resto banca online
Intereses y rendimientos asimilados	3,34	3,86
Intereses y cargas asimiladas	-3,16	-1,99
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN	0,18	1,87
Comisiones percibidas	0,01	0,91
Comisiones pagadas	-0,01	-0,46
Resultados operaciones financieras	0,00	0,19
MARGEN ORDINARIO	0,18	2,51
Gastos de personal	-0,02	-0,40
Otros gastos administrativos	-0,12	-1,32
Amortización y saneamiento de activos mat. e inmat.	n.d.	-0,12
Otras cargas/productos netas/os de explotación	n.d.	-0,05
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	-0,13	-1,89
MARGEN DE EXPLOTACIÓN	0,04	0,61
Amortizaciones y provisiones para insolvencias	n.d.	-0,29
Saneamiento de inmovilizaciones financieras	n.d.	-0,01
Resultados extraordinarios	n.d.	0,01
TOTAL DOTACIONES Y OTROS RESULTADOS	n.d.	-0,28
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	0,04	0,33
Impuesto sobre beneficios	0,01	-0,18
RESULTADO DEL EJERCICIO (ROA)	0,06	0,15
ROE=%Beneficio neto / Recursos propios	n.d.	3,66

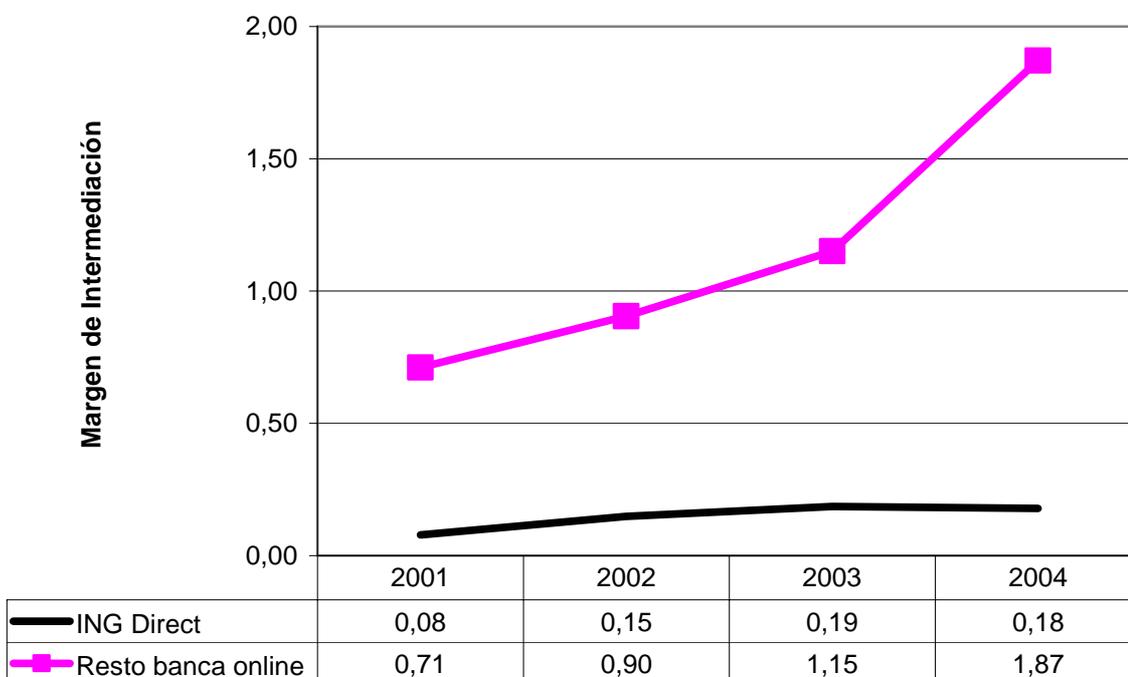
Fuente: elaboración propia a partir de AEB e informaciones facilitadas por ING Direct.

Al observar la Tabla 5.4, destaca que el margen de intermediación del resto de la banca online agregada (1,87%) es muy superior al de ING Direct (0,18%). Si analizamos el origen de estas diferencias, advertimos que, por una parte, el resto de la banca online cobra intereses (“intereses y rendimientos asimilados”) levemente

superiores a los cobrados por ING Direct. Por otra parte, y aquí se encuentra la diferencia más importante, los intereses pagados (“intereses y cargas asimiladas”) por ING Direct (3,16%) superan ampliamente los pagados por el resto de la banca online agregada (1,99%).

Existen dos razones que explican que ING Direct tenga un margen de intermediación menor que el del resto del segmento online. Por una parte, los fondos procedentes del sistema interbancario, su principal fuente de financiación, es un tipo de financiación más cara que los depósitos de clientes (la fuente de recursos primordial de sus competidores online). Por otra parte, ING Direct se ha caracterizado, en general, por liderar las remuneraciones en los depósitos de clientes como estrategia para aumentar su base de clientes, aunque algunos de sus competidores online han aplicado estrategias de remuneraciones de depósitos que parecen estar basadas en el mimetismo de la del líder del segmento online.

**Figura 5.1: Evolución del margen de intermediación: ING Direct vs. resto banca online española**



*Fuente: elaboración propia a partir de AEB e información facilitada por ING Direct.*

Si observamos la tendencia histórica del margen de intermediación de la banca online durante el período 2001-2004 (Figura 5.1), podemos apreciar que se ha producido una mejora del mismo, tanto para el líder como para el resto de las entidades online agregadas. A pesar de que el margen de intermediación de ING Direct ha aumentado durante el período objeto de análisis (del 0,08% de 2001 al 0,18% de 2004), esta entidad opera con unos márgenes muy inferiores a los de sus competidores directos (0,71% en 2001 y 1,87% en 2004).

El examen de los conceptos que inciden directamente sobre el margen ordinario indica que las comisiones percibidas por el líder de la banca online en España (0,01% en 2004) son muy inferiores a las percibidas por el resto de la banca online (0,91%). Puede parecer sorprendente que las comisiones percibidas por el resto de la banca online registre un valor tan alto, puesto que la ausencia casi generalizada

de comisiones es una de las características distintivas de la oferta de servicios financieros de la banca online; pero, hay que tener en cuenta que algunas entidades online (como Inversis, Openbank o Uno-e) comercializan numerosos productos de inversión fuera de balance (principalmente fondos de inversión, valores y fondos de pensiones) que generan comisiones considerables. En cambio, en lo que se refiere a las comisiones pagadas, el banco dominante en el segmento online ha soportado unas comisiones notablemente inferiores (0,01%) a las de sus competidores online agregados (0,46%); esto es debido, en gran medida, a que el resto de las entidades online han subcontratado servicios de caja con entidades tradicionales por los que pagan cuantiosas comisiones.

Al observar el margen ordinario de ING Direct se aprecia que es idéntico a su margen de intermediación. Es decir, que en 2004 ING Direct solo ha conseguido compensar comisiones recibidas con comisiones pagadas, de manera que las nulas comisiones netas y los inexistentes resultados de las operaciones financieras no han tenido incidencia alguna sobre el margen ordinario. A diferencia de lo sucedido con el líder de la banca online, el resto de la banca online ha obtenido un margen ordinario significativamente superior a su margen de intermediación, gracias a las contribuciones positivas de las comisiones netas y de los resultados de las operaciones financieras.

La comparación de los gastos de explotación de los dos grupos de entidades confirma que la entidad financiera dominante del segmento online opera con unos gastos de personal muy inferiores a los del resto de la banca online. En concreto los gastos de personal de ING Direct representaron en 2004 el 0,02% del total de sus activos, mientras que para el resto de la banca online supusieron el 0,40% de los mismos. En cuanto a los "otros gastos administrativos" (publicidad e informática, entre otros) se observa que, en el caso de ING Direct, son muy inferiores a los del resto de la banca online agregada (0,12% frente al 1,32%).

A pesar de sus exiguos gastos de explotación (en porcentaje sobre activos totales), en 2004 ING Direct presenta un estrecho margen de explotación (0,04%) que contrasta con el margen más amplio obtenido por el resto de la banca online (0,61%).

Por último, la rentabilidad económica (ROA) de ING Direct (0,06%) es marcadamente inferior a la del resto de la banca online (0,15%). El motivo que explica esta gran diferencia son los ínfimos márgenes de intermediación y ordinario con que opera el líder de la banca online, puesto que sus gastos de explotación son muy reducidos. En cuanto a la rentabilidad sobre el capital (ROE), tan solo disponemos de la información para el resto de la banca online (3,66%), ya que ING Direct no facilita información sobre los recursos propios de sus operaciones en España.

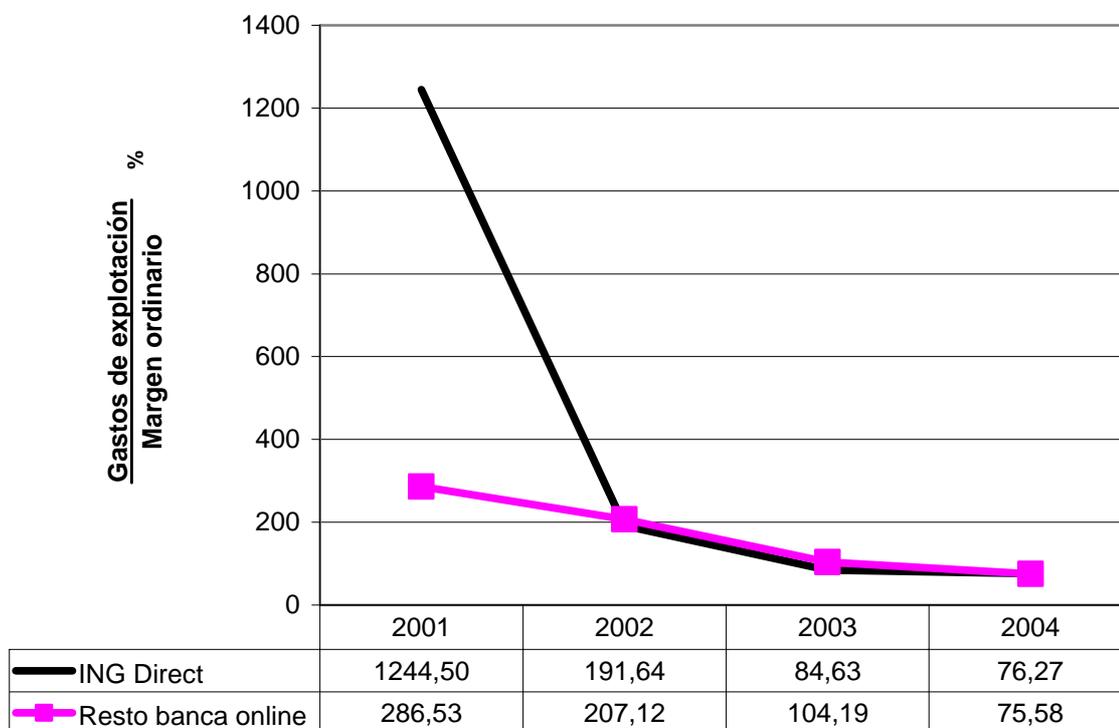
### **5.3.2.1 Eficiencia operativa**

Uno de los indicadores más elocuentes en relación al grado de eficiencia de las entidades financieras es la eficiencia operativa: (gastos de explotación/margen ordinario, en porcentaje). Por tanto, cuanto menor sea el valor de esta ratio, más eficiente será la entidad financiera.

A la vista de la tendencia definida por la evolución de la eficiencia operativa de las entidades online (Figura 5.2), tanto el líder de la banca online como sus rivales directos han mejorado de forma significativa su eficiencia operativa durante el período objeto de estudio. Además, tras la espectacular mejora registrada por ING Direct en 2002, los valores de esta ratio para los dos grupos considerados han mostrado una fuerte convergencia.

En todo caso, debemos puntualizar que los factores que han propiciado la mejora de la eficiencia operativa son diferentes en cada caso. Así, en el caso de ING Direct, la reducción continua de los gastos de explotación es el factor principal, mientras que para el resto de las entidades online, el aumento del margen ordinario es el factor que le ha permitido mejorar su eficiencia operativa.

**Figura 5.2: Evolución de la eficiencia operativa: ING Direct vs. resto banca online española**

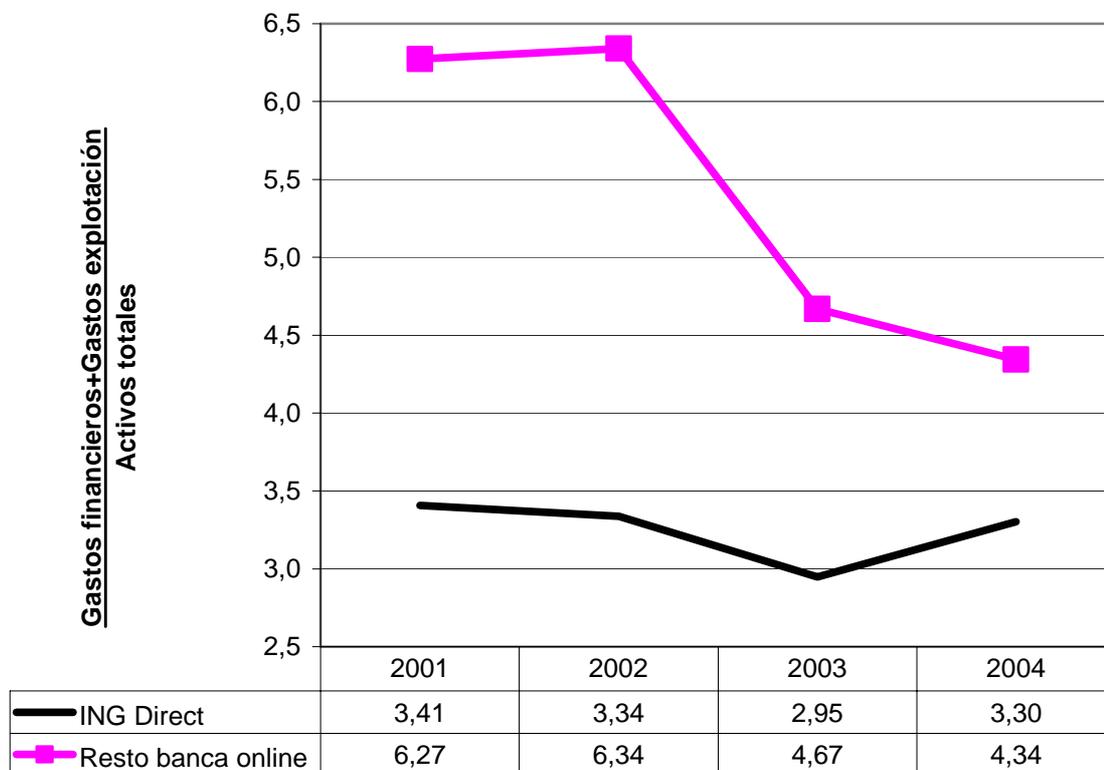


Fuente: elaboración propia a partir de AEB, CECA e informaciones facilitadas por ING Direct.

### 5.3.2.2 Costes unitarios

En cuanto a la evolución de los costes unitarios totales (Figura 5.3), se observa que, aunque en 2004 ING Direct sigue teniendo unos costes totales unitarios ligeramente inferiores a los del resto de la banca online, la tendencia de los últimos años ha sido hacia la convergencia. De esta manera, a pesar de haber conseguido una reducción excepcional de los gastos financieros y los gastos de explotación en los dos últimos ejercicios del período analizado, la banca online española todavía registra costes unitarios superiores a los de ING Direct.

**Figura 5.3: Evolución de los costes totales unitarios: ING Direct vs. resto banca online española**



Fuente: elaboración propia a partir de AEB e informaciones facilitadas por ING Direct.

### 5.3.3 Comparación de las redes de distribución físicas

A continuación presentamos algunas de las variables más importantes relativas a las redes de distribución físicas de las entidades financieras y su eficiencia. Al comparar las redes de distribución de los grupos de entidades considerados, se hacen patentes importantes semejanzas y diferencias existentes entre los dos modelos de banca online que compiten en el sector bancario español.

En la Tabla 5.5 se aprecia que las redes de distribución físicas de las entidades que constituyen el segmento de banca online se ajustan a las características generalmente atribuidas al modelo de negocio de banca online, dado que el número

medio de oficinas bancarias es, en ambos casos, muy reducido durante el período estudiado.

**Tabla 5.5: Número medio de oficinas: ING Direct vs. resto banca online española**

	2001	2002	2003	2004
ING Direct	2	3	3	3
Resto banca online	1,3	1,8	3	3

*Fuente: elaboración propia a partir de AEB.*

Respecto al número de empleados (Tabla 5.6), cabe resaltar una diferencia relevante entre el líder de la banca online y sus rivales directos: ING Direct ha aumentado el número de empleados un 138,4% en el período 2001-2004 mientras que el resto de la banca online lo ha reducido un 29,6% en dicho período. Es evidente que, como se ha visto anteriormente (Tabla 5.2), el ritmo de crecimiento de los activos del líder de la banca online ha sido muy superior al de sus competidores online, por lo que a continuación relacionaremos el número de empleados con los activos totales gestionados.

**Tabla 5.6: Número medio de empleados: ING Direct vs. resto banca online española**

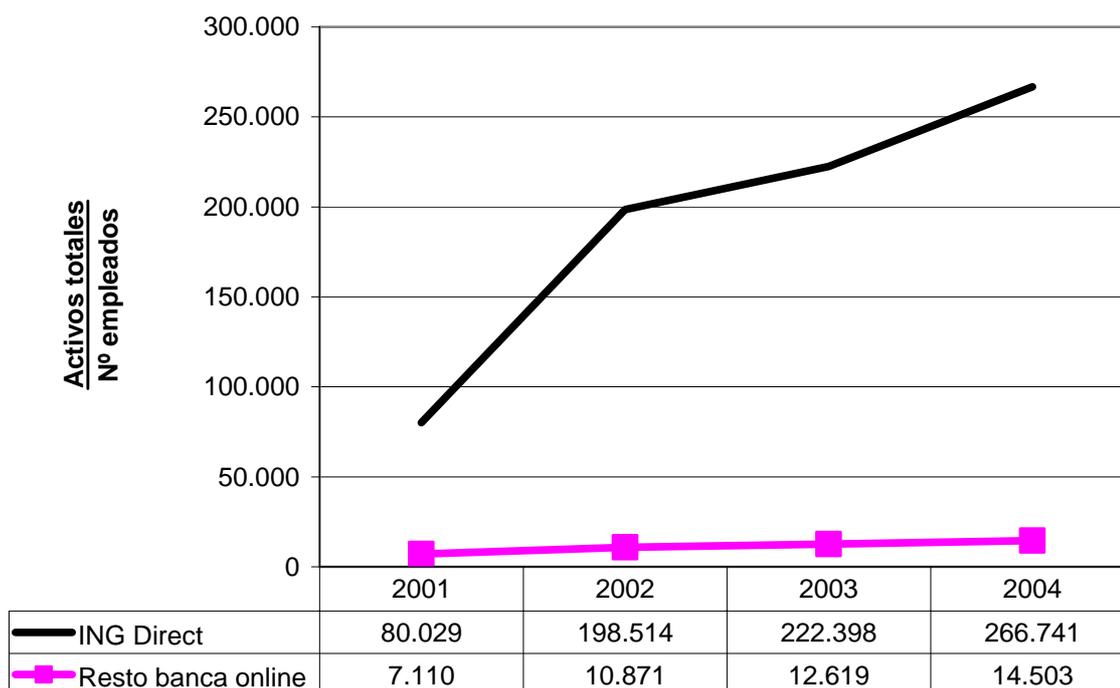
	2001	2002	2003	2004
ING Direct	104	104	176	248
Resto banca online	128	94	88	90

*Fuente: elaboración propia a partir de AEB.*

Con la obtención de la ratio “Activos totales/Nº de empleados” se corrobora la existencia de dos modelos de negocio diferenciados dentro del segmento online (Figura 5.4). Desde 2001, el número medio de activos gestionados por empleado del líder de la banca online ha sido muy superior al del resto de la banca online agregada. Además, esta clara diferencia no ha hecho sino acrecentarse en los ejercicios posteriores, de manera que si en 2001 los activos gestionados por empleado de ING Direct eran once veces los del resto de la banca online, en 2004 aumenta dicha proporción hasta las dieciocho veces. En consecuencia, podemos decir que las eficiencias obtenidas por ING Direct en la utilización de los recursos humanos, extraordinariamente superiores a las del resto de entidades online,

ratifican la existencia de dos modelos de negocio netamente diferenciados en el segmento de banca online español.

**Figura 5.4: Activos gestionados por empleado: ING Direct vs. resto banca online española (en miles de euros)**



Fuente: elaboración propia a partir de AEB.

A la vista de los característicos estados financieros de ING Direct y de la absoluta preeminencia de esta entidad en su segmento (sus depósitos de clientes, a 31 de diciembre de 2004, triplican los de la segunda entidad online por depósitos), realizamos a continuación un análisis económico-financiero del líder del segmento online y del resto de entidades online agregadas separadamente, seleccionando sendas muestras *ad hoc* de entidades tradicionales de referencia. De no hacerlo así, los valores medios del total del segmento online agregado ensombrecerían algunos de los rasgos básicos del modelo de banca online dominante en España, y condicionarían la selección de la muestra de banca tradicional de referencia. De esta manera, al elegir las muestras de entidades tradicionales apropiadas para los

dos modelos de banca reconocidos en el segmento online, se obtendrá una neutralización más efectiva de las economías de escala y se podrá realizar un análisis comparativo más significativo de las características básicas, la rentabilidad y la eficiencia de los diferentes modelos de negocio.

#### 5.4 Comparación de ING Direct con una entidad tradicional de referencia

La muestra de entidades tradicionales de referencia se ha formado con aquellas entidades tradicionales, de tamaño similar, cuyos activos totales se encuentran dentro de la horquilla definida por la cifra de activos totales de ING Direct a 31 de diciembre de 2004  $\pm 15\%$ , hallándose solamente una entidad en dicho intervalo<sup>16</sup>. Por tanto, el grupo de entidades tradicionales de referencia está formado por una sola entidad financiera: el Banco Español de Crédito (en adelante Banesto).

**Tabla 5.7: Datos generales de la entidad de referencia: ING Direct vs. Banesto (a 31 de diciembre de 2004)**

	<b>Total Activo (miles de USD)</b>	<b>Depósitos de clientes (miles de USD)</b>	<b>Resultado ejercicio (miles de USD)</b>	<b>Nº de empleados</b>	<b>Nº de oficinas</b>
<b>ING Direct</b>	66.151.877	10.254.965	37.240	248	3
<b>Banesto</b>	73.008.376	32.332.830	409.227	9.200	1.563

Fuente: elaboración propia a partir de AEB.

En la Tabla 5.7, se pueden ver los datos básicos de las dos entidades objeto de comparación. A primera vista, cabe destacar el hecho de que, a pesar de registrar unas cifras de activos totales relativamente próximas, Banesto tiene unos depósitos de clientes y unos resultados muy superiores a los de ING Direct. Las notables diferencias en número de empleados y de oficinas son previsibles por tratarse de dos modelos de negocio diferenciados.

<sup>16</sup> Inicialmente, siguiendo la metodología aplicada por Carbó y López (2004), se iban a seleccionar las entidades tradicionales comprendidas dentro de una horquilla del  $\pm 10\%$  de los activos totales de ING Direct, pero al no existir entidades en dicho intervalo hemos ampliado la horquilla hasta el  $\pm 15\%$ , encontrándose una sola entidad en este intervalo ampliado. También hemos podido comprobar que ampliando la horquilla al  $\pm 20\%$ , e incluso al  $\pm 25\%$  de los activos de ING Direct, no aparecen nuevas entidades tradicionales.

#### 5.4.1 Comparación de los balances

El crecimiento de los activos totales (Tabla 5.8) correspondiente al período 2002-2004 suscita algunas consideraciones relevantes. En primer lugar, el superior crecimiento de ING Direct durante todo el período estudiado, indica que la entidad líder del segmento online cumple sobradamente uno de los rasgos característicos del modelo de banca online: el crecimiento rápido. Aunque es evidente que Banesto también ha experimentado un alto crecimiento durante el período objeto de análisis, el crecimiento medio anual de la entidad online es siete veces el de la entidad tradicional.

**Tabla 5.8: Crecimiento de los activos totales: ING Direct vs. Banesto (en porcentaje sobre el ejercicio anterior)**

	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>Media 2002-2004</b>
ING Direct	148,1	89,6	69,0	102,2
Banesto	6,9	15,6	20,3	14,3

*Fuente: elaboración propia a partir de AEB.*

En cuanto a la estructura del activo (Tabla 5.9), la diferencia más notable se encuentra en el hecho de que ING Direct coloca la mayor parte de sus activos (67%) en obligaciones y otros valores de renta fija, mientras que la entidad tradicional de referencia dedica el 11,38% de sus activos a este concepto. En cambio, la actividad en la que Banesto materializa más de la mitad de sus activos (53,37%) es el crédito a clientes, actividad que para ING Direct solo representa el 1,39% de sus activos. Esta diferencia en la utilización de los recursos indica que la banca online dominante en España podría tener ciertas dificultades para impulsar actividades crediticias que a menudo requieren una relación personalizada con el cliente, difícilmente compatible con el modelo de banca online.

**Tabla 5.9: Información del balance: ING Direct vs. Banesto  
(a 31 de diciembre de 2004, en porcentaje sobre activos totales)**

	<b>ING Direct</b>	<b>Banesto</b>
<b>ACTIVO</b>		
Caja y depósitos en bancos centrales	n.d.	0,56
Deuda del estado	n.d.	5,91
Entidades de crédito	28,14	18,30
Créditos sobre clientes	1,39	53,37
Obligaciones y otros valores de renta fija	67,00	11,38
Acciones y otros títulos de renta variable	0,00	0,86
Participaciones	n.d.	0,01
Participaciones en empresas del grupo	n.d.	1,60
Inmovilizado inmaterial neto	n.d.	0,12
Inmovilizado material neto	n.d.	0,89
Otros activos	n.d.	5,48
Cuentas de periodificación	n.d.	1,51
	<b>96,53</b>	<b>100,00</b>
<b>PASIVO</b>		
Entidades de crédito	83,50	29,11
Debitos a clientes	15,50	44,29
Títulos en circulación	n.d.	9,93
Otros pasivos	n.d.	4,16
Cuentas de periodificación	n.d.	1,75
Provisiones para riesgos y gastos	n.d.	3,68
Resultados del ejercicio	n.d.	0,56
Pasivo subordinado	n.d.	3,15
Capital o fondo de dotación	n.d.	1,41
Prima de emisión	n.d.	0,00
Reservas	n.d.	1,97
Revalorizaciones	n.d.	0,00
Otras reservas	n.d.	0,00
	<b>99,00</b>	<b>100,00</b>

*Fuente: elaboración propia a partir de AEB.*

La segunda partida más importante del activo para ambas entidades son las inversiones en el mercado interbancario (entidades de crédito), al que ING Direct y Banesto destinan el 28,14% y el 18,30% de sus recursos respectivamente.

También en la estructura del pasivo encontramos diferencias fundamentales entre el líder de la banca online y la entidad tradicional de referencia. En este sentido, el origen del 83,5% de los recursos financieros de ING Direct es el mercado crediticio interbancario (entidades de crédito), y solo el 15,5% de los mismos provienen de los depósitos de clientes. En el caso de Banesto, se invierte el orden y los depósitos de clientes son la fuente de financiación principal (44,29%), seguida por el mercado interbancario (29,11%). La peculiar estructura del pasivo de ING Direct tiene implicaciones sobre la cuenta de resultados de la entidad, puesto que,

generalmente, los recursos obtenidos en el mercado interbancario son más caros que los depósitos de clientes.

Tras el estudio de las masas patrimoniales de ambas entidades, diremos que las notorias diferencias detectadas tanto en la obtención como en la utilización de los recursos financieros hacen patente la presencia de dos modelos de negocio netamente diferenciados. Además, la peculiar estructura del balance del líder de la banca online tendrá consecuencias directas sobre la cuenta de resultados.

#### **5.4.2 Comparación de las cuentas de resultados**

Al comparar las cuentas de resultados de ING Direct y de la entidad tradicional de referencia (Tabla 5.10), observamos la gran distancia existente entre los márgenes de intermediación, en porcentaje sobre activos totales, de ambas entidades. El ínfimo margen de intermediación del líder de la banca online (0,18%) está muy por debajo del de la entidad tradicional de referencia (1,48%). Las razones de dichas diferencias no se encuentran en los ingresos por intereses y rendimientos asimilados, puesto que los de ING Direct son ligeramente superiores a los de Banesto, sino en los intereses pagados (“intereses y cargas asimiladas”), ya que los pagados por ING Direct (3,16%) superan ampliamente a los pagados por Banesto (1,50%). Estas diferencias se ajustan a la estrategia comercial aplicada por las entidades online de ofrecer remuneraciones muy altas en los depósitos de clientes. Así, ING Direct ha liderado esta estrategia ofreciendo las remuneraciones más altas del segmento online en España. Además, cabe recordar que el tipo de financiación que utiliza ING Direct, recurriendo a las entidades de crédito como principal fuente de recursos, es más cara que los depósitos de clientes.

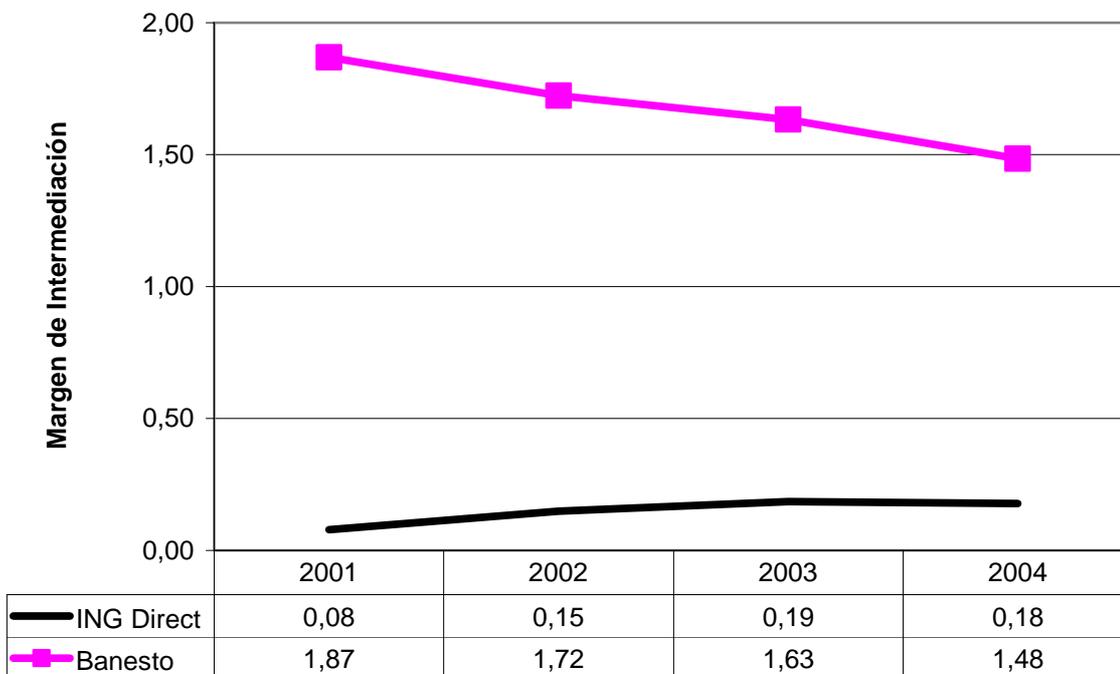
**Tabla 5.10: Información de la cuenta de resultados: ING Direct vs. Banesto (ejercicio 2004, en porcentaje sobre activos totales)**

	<b>ING Direct</b>	<b>Banesto</b>
Intereses y rendimientos asimilados	3,34	2,98
Intereses y cargas asimiladas	-3,16	-1,50
<b>MARGEN DE INTERMEDIACIÓN</b>	<b>0,18</b>	<b>1,48</b>
Comisiones percibidas	0,01	0,76
Comisiones pagadas	-0,01	-0,13
Resultados operaciones financieras	0,00	0,10
<b>MARGEN ORDINARIO</b>	<b>0,18</b>	<b>2,22</b>
Gastos de personal	-0,02	-0,73
Otros gastos administrativos	-0,12	-0,26
Amortización y saneamiento de activos mat. e inmat.	n.d.	-0,12
Otras cargas/productos netas/os de explotación	n.d.	-0,03
<b>GASTOS DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>-0,13</b>	<b>-1,14</b>
<b>MARGEN DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>0,04</b>	<b>1,08</b>
Amortizaciones y provisiones para insolvencias	n.d.	-0,27
Saneamiento de inmovilizaciones financieras	n.d.	0,01
Resultados extraordinarios	n.d.	-0,01
<b>TOTAL DOTACIONES Y OTROS RESULTADOS</b>	<b>n.d.</b>	<b>-0,27</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>0,04</b>	<b>0,81</b>
Impuesto sobre beneficios	0,01	-0,24
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO (ROA)</b>	<b>0,06</b>	<b>0,56</b>
<b>ROE=%Beneficio neto / Recursos propios</b>	<b>n.d.</b>	<b>16,60</b>

Fuente: elaboración propia a partir de AEB.

En la Figura 5.5 podemos observar la evolución histórica (2001-2004) de los márgenes de intermediación de las dos entidades financieras objeto de análisis. Las tendencias definidas en el período objeto de estudio parecen indicar un gradual deterioro del margen de intermediación de Banesto y una lenta mejora del de ING Direct. En cualquier caso, se observa una gran brecha en el margen de intermediación que, de mantenerse las pautas mencionadas anteriormente, tardará muchos años en cerrarse.

**Figura 5.5: Evolución del margen de intermediación: ING Direct vs. Banesto**



*Fuente: elaboración propia a partir de AEB.*

Si comparamos el margen ordinario de las dos entidades analizadas, observaremos que el de ING Direct (0,18%) es muy inferior al de Banesto (2,22%). De hecho, en el caso del líder de la banca online, el margen ordinario es prácticamente idéntico a su margen de intermediación, o incluso ligeramente inferior en los ejercicios anteriores (ver anexo 1), lo que indica que los ingresos generados por las comisiones netas (comisiones percibidas menos comisiones pagadas) son insignificantes para dicha entidad. Por el contrario, para Banesto, la aportación positiva de las comisiones netas (0,63%) y la pequeña contribución de los resultados de las operaciones financieras (0,10%), tienen una incidencia muy positiva sobre su margen ordinario. Por tanto, se puede decir que para el líder de la banca online, las comisiones no son una fuente de ingresos relevante, lo que se corresponde con el perfil del modelo de negocio de banca online.

Al abordar el análisis de los gastos de explotación, advertimos que la cuenta de resultados de ING Direct es incompleta, ya que como sucursal de entidad financiera comunitaria, no tiene la obligación de facilitar estados financieros completos sobre sus actividades en España. Por tanto, nuestro análisis comparativo de los gastos de explotación se restringe, necesariamente, a aquellos conceptos sobre los cuales disponemos de información para ambas entidades. A pesar de la falta de información mencionada, cabe apuntar que los dos conceptos de los que sí disponemos información para ambas entidades (“gastos de personal” y “otros gastos administrativos”) son generalmente, tanto para entidades tradicionales como para entidades online, los gastos de explotación más relevantes. Si comparamos los gastos de personal de ambas entidades, observamos que éstos tienen un peso extraordinariamente reducido para ING Direct (0,02%), mientras que para Banesto tienen un peso mucho mayor (0,76%) y suponen el gasto de explotación más importante. En este sentido, el líder de la banca online satisface plenamente las expectativas del modelo de negocio online de operar con unos gastos de personal muy inferiores a los de la banca tradicional.

En cuanto a los otros gastos administrativos (en porcentaje sobre activos totales), podemos apreciar que en el caso de ING Direct son claramente inferiores a los de Banesto (0,12% frente al 0,26%). Este dato tiene una especial relevancia porque en este concepto se incluyen los gastos de publicidad e informática, previsiblemente mayores para la banca online que para las entidades tradicionales. Por tanto, para ING Direct, el ahorro derivado de la ausencia de redes de sucursales ha compensado con creces la incidencia negativa de los elevados gastos de publicidad e informática propios de un modelo de banca online incipiente.

En cuanto al margen de explotación, cabe decir que ING Direct registra un valor insignificante (0,04%) si se compara con el obtenido por la entidad tradicional de referencia (1,08%). De manera que los extraordinariamente bajos gastos de explotación de ING Direct no pueden, por sí mismos, mejorar los estrechos márgenes de intermediación y ordinario con los que opera la entidad.

La rentabilidad económica (ROA) de la entidad tradicional (0,56%) de referencia es claramente superior a la de ING Direct (0,06%). La falta de información sobre los

recursos propios de la entidad online no nos permite obtener la rentabilidad financiera (ROE) de la misma.

En cualquier caso, el análisis de la información disponible nos lleva a cuestionarnos la viabilidad competitiva del modelo de negocio del líder del segmento online español. Mientras ING Direct sea capaz de mantener o incrementar el volumen de sus operaciones en España, con una permanente contención de costes, podrá seguir con su modelo de negocio actual de gran volumen y baja rentabilidad.

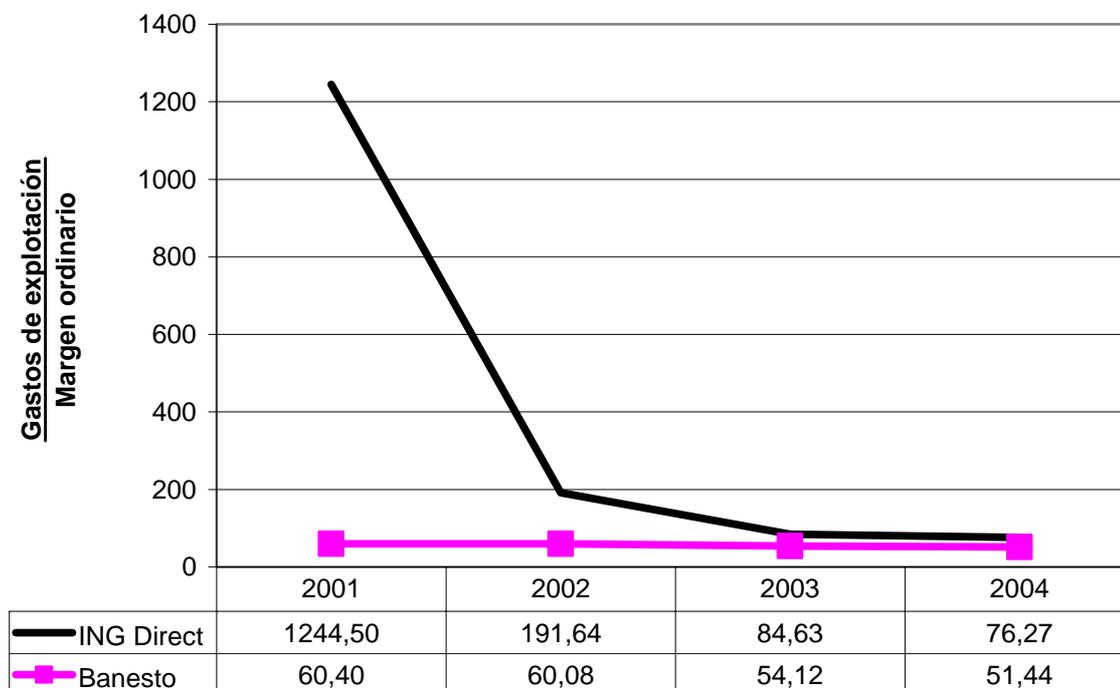
### **5.4.3 Eficiencia operativa**

En la Figura 5.6 presentamos la evolución de la eficiencia operativa correspondiente al período 2001-2004. Como se puede apreciar, a lo largo de los últimos cuatro años se ha producido una fuerte convergencia en la eficiencia operativa de las entidades objeto de estudio.

La extraordinaria mejora de la eficiencia operativa de ING Direct en los ejercicios 2002 y 2003 se explica por la continua reducción de los gastos de explotación y la leve mejora del margen ordinario (ver anexo 1). Por su parte, Banesto ha experimentado una paulatina mejora de su eficiencia operativa durante el período estudiado, cuyo fundamento se encuentra en sucesivas reducciones de los gastos de explotación que compensan generosamente el continuo deterioro del margen ordinario.

Es evidente que el hecho de que ING Direct opere sin una gran red de oficinas, y el consiguiente ahorro de gastos de explotación, no es suficiente para ser más eficiente que la entidad tradicional de referencia. Por ello, para poder superar la eficiencia operativa de la banca tradicional, el líder de la banca online deberá mejorar su margen ordinario. Es muy probable que la banca online en general, a medida que consolide su posicionamiento y su imagen en el mercado, pueda reducir los altos gastos actuales de publicidad, pero no lo es tanto que ING Direct pueda mejorar su ínfimo margen ordinario sin perder parte de su amplia base de clientes.

**Figura 5.6: Evolución de la eficiencia operativa: ING Direct vs. Banesto**



Fuente: elaboración propia a partir de AEB.

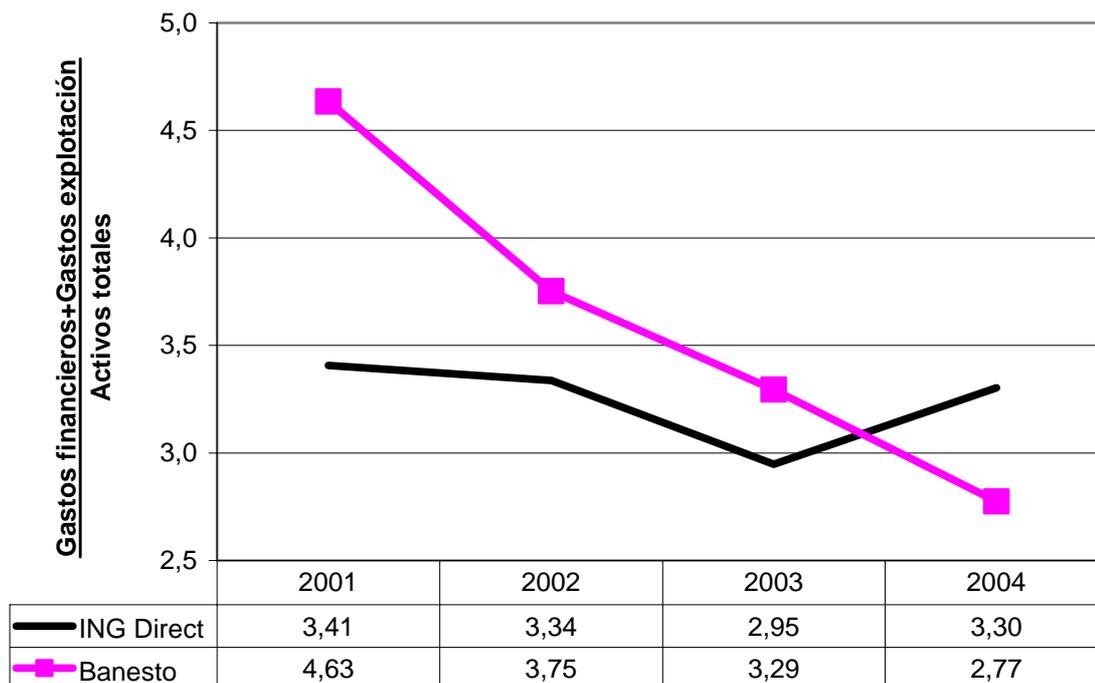
#### 5.4.4 Costes unitarios

Respecto a la evolución de costes unitarios durante el período 2001-2004 (Figura 5.7) se aprecia que, a pesar de los menores costes unitarios iniciales de ING Direct, Banesto consigue obtener costes unitarios inferiores a los de ING Direct en 2004, tras registrar continuas reducciones de los mismos durante el período analizado.

El repunte registrado por los costes unitarios de ING Direct en 2004 puede explicarse en base a dos factores: la relativa ralentización del ritmo de crecimiento de sus activos totales y, sobre todo, los mayores gastos financieros registrados en dicho ejercicio. En cambio, la continua mejora de los costes unitarios de Banesto se basa en los efectos de tres factores que interactúan simultáneamente durante todo el período analizado (2001-2004): la reducción de los gastos financieros, el

descenso de los gastos de explotación y la progresiva aceleración del crecimiento de sus activos totales (ver anexo 1).

**Figura 5.7: Evolución de los costes totales unitarios: ING Direct vs. Banesto**



Fuente: elaboración propia a partir de AEB.

#### 5.4.5 Comparación de las redes de distribución físicas

En este apartado analizamos las variables que nos permitirán evaluar el desarrollo y la eficiencia de las redes de distribución físicas. Así, en la Tabla 5.11 se hace patente que el número de oficinas es uno de los aspectos que mejor permiten distinguir los dos modelos de negocio aplicados por las dos entidades financieras consideradas. A finales de diciembre de 2004 ING Direct solo tenía tres oficinas operativas en España, mientras que Banesto mantenía una extensa red de más de mil quinientas oficinas.

En el período 2001-2004 ING Direct ha aumentado su red de oficinas pasando de las dos oficinas de 2001 a las tres oficinas de 2004. Por el contrario, Banesto ha reducido de forma notoria su red de oficinas en dicho período, ya que de las 1.669 oficinas de 2001 ha pasado a las 1.563 oficinas de 2004.

**Tabla 5.11: Número de oficinas: ING Direct vs. Banesto**

	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
ING Direct	2	3	3	3
Banesto	1.669	1.509	1.510	1.563

*Fuente: elaboración propia a partir de AEB.*

En este punto, cabe recordar que Banesto ha compatibilizado la adopción del canal Internet, con el mantenimiento de su amplia red de oficinas. De hecho Banesto ha establecido dos portales transaccionales diferentes: [www.banesto.es](http://www.banesto.es) es un canal más, complementario a los ya habituales (cajeros automáticos y oficinas), al servicio de los clientes tradicionales del banco; en cambio, [www.ibanesto.com](http://www.ibanesto.com) se caracteriza por tener una política comercial diferenciada en productos y precios para aquellos clientes que estén dispuestos a operar exclusivamente a través de Internet. El segundo portal mencionado no debe confundirse con una entidad online, pues se trata de una marca comercial (el dominio en Internet pertenece a Banesto), y no tiene personalidad jurídica propia.

En lo que se refiere a la evolución de las plantillas de ambas entidades (Tabla 5.12), se aprecian diferencias significativas en el período objeto de análisis. El líder de la banca online ha aumentado el número de empleados un 138,4%, mientras que la entidad tradicional de referencia lo ha reducido un 7,2%. Estas diferencias se explican, en buena medida, por el diferente ritmo de crecimiento de sus activos. Por tanto, para poder valorar adecuadamente las diferencias existentes en la utilización de los recursos humanos, consideramos conveniente relacionar el número de empleados con los activos gestionados.

**Tabla 5.12: Número de empleados: ING Direct vs. Banesto**

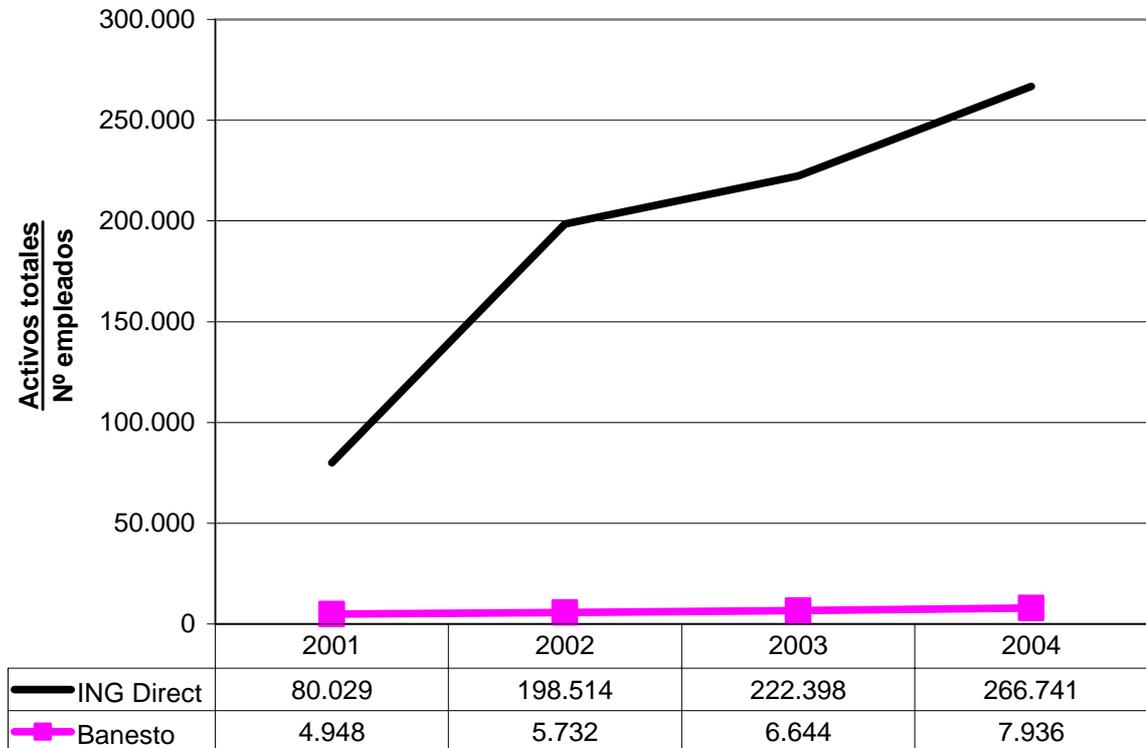
	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
ING Direct	104	104	176	248
Banesto	9.921	9.153	9.132	9.200

*Fuente: elaboración propia a partir de AEB.*

La Figura 5.8 ilustra de forma manifiesta que la eficiencia en la utilización de los recursos humanos constituye un elemento diferenciador del modelo de negocio de ING Direct. En principio, ya es revelador que en el primer año del período estudiado (2001) los activos gestionados por empleado de ING Direct sean dieciséis veces superiores a los de Banesto. Pero, además, esta gran brecha se ensancha incesantemente en los tres ejercicios siguientes, de manera que a finales de 2004 un empleado de ING Direct gestionaba unos activos totales treinta y cuatro veces superiores a los gestionados por un empleado de la entidad tradicional de referencia.

Las tendencias definidas a lo largo del período 2001-2004 son claras, y el progresivo aumento de los activos gestionados por empleado de la entidad tradicional de referencia contrasta con el extraordinario crecimiento registrado por ING Direct. De mantenerse estas tendencias en el futuro, el modelo de negocio de la banca online podría beneficiarse de unas crecientes eficiencias, en el uso de los recursos humanos, inalcanzables para las entidades tradicionales.

**Figura 5.8: Activos gestionados por empleado: ING Direct vs. Banesto (en miles de euros)**



Fuente: elaboración propia a partir de AEB.

### 5.5 Comparación del resto de la banca online que opera en España con un grupo de referencia de entidades tradicionales

Anteriormente, se han enunciado las razones que nos han llevado a descomponer el segmento de banca online en dos grupos. Tras haber analizado el líder absoluto del segmento online, ahora emprendemos el análisis de las cuatro entidades online restantes agregadas. Los valores medios agregados de estas entidades online serán comparados con los valores agregados medios de un grupo de referencia de entidades tradicionales. Las entidades tradicionales incluidas en el grupo son aquellas cuyos activos totales a 31 de diciembre de 2004 se encuentran en la horquilla definida por los activos totales medios del segmento de banca online

(excluido ING Direct)  $\pm 15\%$ . De esta manera, se ha obtenido una muestra de dos bancos tradicionales con sus respectivas redes de oficinas (Tabla 5.13).

**Tabla 5.13: Datos generales del grupo de referencia  
(a 31 de diciembre de 2004)**

	<b>Total Activo (miles de EUR)</b>	<b>Depósitos de clientes (miles de EUR)</b>	<b>Resultado ejercicio (miles de EUR)</b>	<b>Nº de empleados</b>	<b>Nº de oficinas</b>
<b>Resto banca online*</b>	1.300.796	1.062.236	1.911	90	3
<b>Bco. de Crédito</b>					
<b>Balear</b>	1.461.980	977.030	27.507	363	103
<b>Bankoa</b>	1.109.903	496.070	4.130	271	44

\*Valores medios

Fuente: elaboración propia a partir de AEB.

### 5.5.1 Comparación de los balances

El ritmo de crecimiento de los activos de las entidades online españolas y del grupo de entidades tradicionales de referencia se presenta en la Tabla 5.14. Es sorprendente que la banca tradicional registre crecimientos superiores a los de la banca online en dos de los tres ejercicios del período objeto de análisis (2002-2004). Además, el valor medio del crecimiento de activos en dicho período es algo superior para el grupo de referencia. Por tanto, aquí detectamos un primer punto en el que la banca online española no se ajusta a las expectativas de rápido crecimiento que identifican el modelo de banca online. Con ello, no queremos decir que las entidades online aquí consideradas no hayan registrado un buen ritmo de crecimiento, sino que, comparativamente, las entidades tradicionales comparables registran crecimientos superiores de activos totales.

**Tabla 5.14: Crecimiento de los activos totales: resto banca online española vs. grupo de referencia  
(en porcentaje sobre el ejercicio anterior)**

	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>Media 2002-2004</b>
Resto banca online	12,12	8,94	17,22	12,76
Grupo de referencia	17,39	13,25	14,98	15,21

Fuente: elaboración propia a partir de AEB.

En lo que concierne a la estructura del activo (Tabla 5.15), hay una primera diferencia que indica la presencia de dos modelos de banca diferenciados. Las entidades online destinan la mayor parte de sus recursos (61,02%) a la inversión en el sistema crediticio (“entidades de crédito”), mientras para que el grupo de referencia, este concepto, solo representa el 4,85% de sus activos totales. En términos generales, los recursos invertidos en el interbancario obtienen remuneraciones inferiores a las que se obtienen con la actividad crediticia.

La partida que tiene un mayor peso en el activo de las entidades tradicionales de referencia son los créditos sobre clientes, que representan el 85,69% de sus activos, lo que se corresponde con el modelo tradicional de intermediación bancaria. En el caso de las entidades online, la actividad crediticia ocupa un segundo lugar en sus activos totales, y representa un 26,94% de los mismos. El hecho de que las entidades que se caracterizan por ofrecer tipos de interés más bajos en sus préstamos tengan una menor actividad crediticia, nos lleva a plantearnos si la falta de una red de sucursales puede suponer un obstáculo para la concesión de préstamos.

Por último, los recursos colocados en deuda del estado son el tercer activo más importante del grupo de referencia (2,43%), pero tienen una menor importancia relativa para las entidades online (0,97%). Asimismo, el inmovilizado material del grupo de referencia (1,80%) es claramente superior al de las entidades online (0,12%).

**Tabla 5.15: Balances agregados: resto banca online española vs. grupo de referencia  
(a 31 de diciembre de 2004, en porcentaje sobre activos totales)**

	<u>Resto banca online</u>	<u>Grupo de referencia</u>
ACTIVO		
Caja y depósitos en bancos centrales	1,51	1,82
Deuda del estado	0,97	2,43
Entidades de crédito	61,02	4,85
Créditos sobre clientes	26,94	85,69
Obligaciones y otros valores de renta fija	7,45	0,64
Acciones y otros títulos de renta variable	0,00	0,04
Participaciones	0,00	0,00
Participaciones en empresas del grupo	0,06	0,19
Inmovilizado inmaterial neto	0,06	0,04
Inmovilizado material neto	0,12	1,80
Otros activos	1,17	2,06
Cuentas de periodificación	0,69	0,45
	100	100
PASIVO		
Entidades de crédito	12,09	30,04
Débitos a clientes	81,84	57,28
Títulos en circulación	0,00	0,14
Otros pasivos	0,76	1,35
Cuentas de periodificación	0,81	0,80
Provisiones para riesgos y gastos	0,06	0,71
Resultados del ejercicio	0,15	1,23
Pasivo subordinado	0,27	0,00
Capital o fondo de dotación	3,82	1,31
Prima de emisión	3,76	1,40
Reservas	0,25	5,49
Revalorizaciones	0,00	0,26
Otras reservas	-3,80	0,00
	100	100

*Fuente: elaboración propia a partir de AEB.*

Al analizar la estructura del pasivo de los dos grupos objeto de estudio, podemos observar que hay una mayor semejanza que en sus activos. Si comparamos el pasivo exigible, apreciaremos el mayor peso que los depósitos de clientes tienen en la banca online (81,84% frente al 57,28% de la banca tradicional), aunque estos sean la fuente de financiación principal para ambos grupos de entidades. El mercado interbancario es, con diferencia, la segunda fuente de financiación más importante tanto para las entidades online (12,09%) como para las entidades tradicionales de referencia (30,04%), aunque con un mayor peso relativo en las últimas.

Respecto a los recursos propios, la banca tradicional de referencia detenta un nivel de capitalización superior al de las entidades online aquí consideradas. Así, los recursos propios del grupo de referencia representan un 8,45% de sus activos totales, mientras que esta cifra se reduce a un 4,02% en el caso de las entidades online aquí consideradas. Las mayores reservas (originadas por los beneficios acumulados de ejercicios anteriores) de una banca más madura y con más años de actividad constituyen la principal diferencia, puesto que la banca online todavía arrastra reservas negativas procedentes de las pérdidas incurridas en los ejercicios iniciales de su actividad.

### **5.5.2 Comparación de las cuentas de resultados**

Según los datos que se exhiben en la Tabla 5.16 , las entidades online españolas cumplen las expectativas asociadas a su modelo de negocio, en el sentido de que cobran intereses inferiores y pagan intereses muy superiores a los del grupo de entidades tradicionales de referencia. En consecuencia, el margen de intermediación (en porcentaje sobre activos totales) registrado por el resto de la banca online agregada (1,87%) es algo más de un punto porcentual inferior (1,08) al del grupo de entidades tradicionales de referencia (2,95%).

Para evaluar adecuadamente el margen de intermediación de ambos grupos de entidades, consideramos oportuno presentar su evolución histórica para el período 2001-2004 (Figura 2.1). Como se puede observar, la evolución histórica de los márgenes de ambos grupos de entidades han tenido signos opuestos. Así, la banca tradicional ha sufrido una reducción paulatina de su margen de intermediación, que se ha acelerado de forma notable en el último ejercicio. El factor principal de dicha reducción se encuentra en la fuerte caída de los ingresos financieros (ver “intereses y rendimientos asimilados” en la cuenta de resultados del anexo 2), a la que no es ajena la mayor competitividad originada por el desarrollo de la banca online. Por el contrario, las entidades online españolas han aumentado gradualmente su margen de intermediación, y han experimentado una mejora extraordinaria en el último ejercicio del período considerado. Por tanto, podemos decir que se está

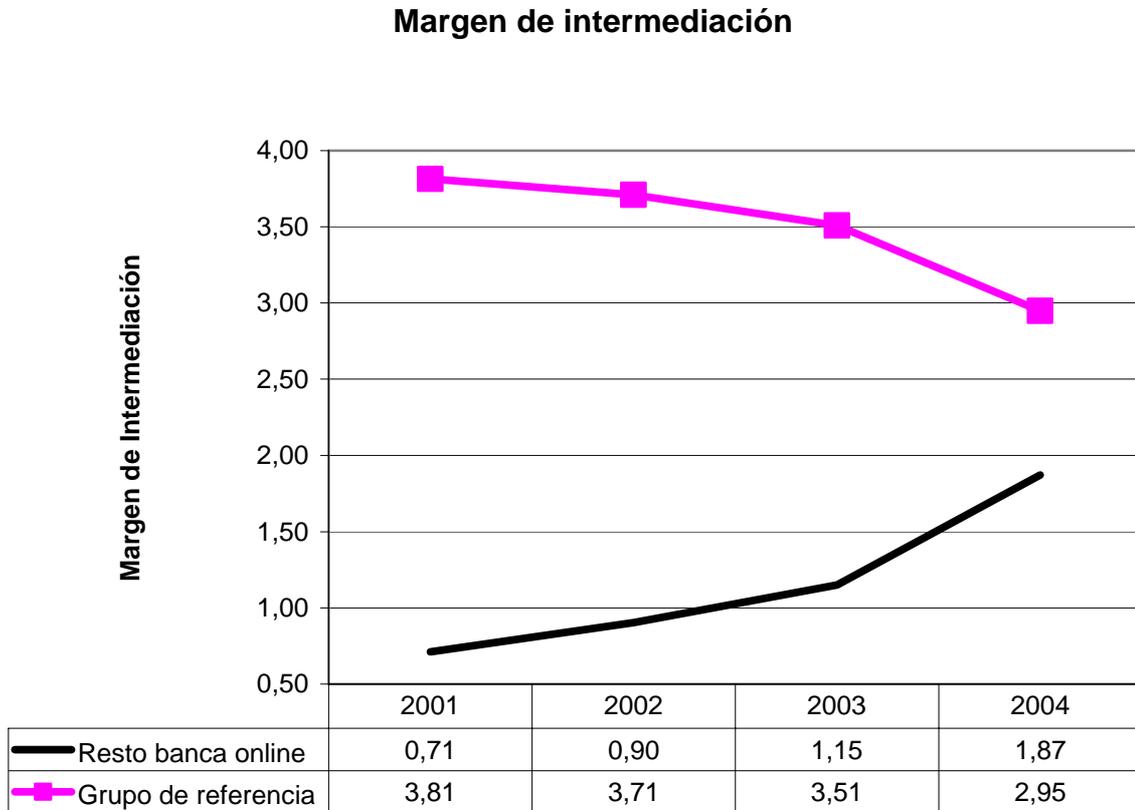
produciendo una convergencia relativamente rápida en el margen de intermediación de ambos grupos y, de mantenerse las tendencias actuales, las entidades online podrían obtener márgenes equiparables (o incluso superiores) a los de las entidades tradicionales en los próximos años.

**Tabla 5.16: Cuentas de resultados: resto banca online española vs. grupo de referencia (ejercicio 2004, en porcentaje sobre activos totales)**

	<u>Resto banca online</u>	<u>Grupo de referencia</u>
Intereses y rendimientos asimilados	3,86	4,24
Intereses y cargas asimiladas	-1,99	-1,29
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN	1,87	2,95
Comisiones percibidas	0,91	1,38
Comisiones pagadas	-0,46	-0,30
Resultados operaciones financieras	0,19	0,07
MARGEN ORDINARIO	2,51	4,10
Gastos de personal	-0,40	-1,23
Otros gastos administrativos	-1,32	-0,73
Amortización y saneamiento de activos mat. e inmat.	-0,12	-0,15
Otras cargas/productos netas/os de explotación	-0,05	-0,03
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	-1,89	-2,13
MARGEN DE EXPLOTACIÓN	0,61	1,97
Amortizaciones y provisiones para insolvencias	-0,29	-0,25
Saneamiento de inmovilizaciones financieras	-0,01	0,00
Resultados extraordinarios	0,01	0,08
TOTAL DOTACIONES Y OTROS RESULTADOS	-0,28	-0,17
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	0,33	1,80
Impuesto sobre beneficios	-0,18	-0,57
RESULTADO DEL EJERCICIO (ROA)	0,15	1,23
ROE=%Beneficio neto / Recursos propios	3,66	14,55

Fuente: elaboración propia a partir de AEB.

**Figura 5.9: Evolución del margen de intermediación: resto banca online española vs. grupo de referencia**



*Fuente: elaboración propia a partir de AEB.*

En cuanto al margen ordinario, se aprecia que la banca tradicional de referencia consigue aumentar su distancia respecto a la banca online (ver anexo 2). Las mayores comisiones netas generadas por el grupo de referencia, compensan ampliamente los mejores resultados de las operaciones financieras obtenidos por las entidades online. De esta manera, llegamos a un margen ordinario (en porcentaje sobre activos totales) del 2,51% de las entidades online frente al 4,10% de las entidades tradicionales.

El estudio de los gastos de explotación de los dos grupos considerados, indica que la banca online española registró en 2004 unos gastos de explotación (en porcentaje sobre activos totales) menores a los de sus rivales tradicionales de referencia. El análisis detallado de los gastos de explotación revela que los gastos de personal de la banca online son muy inferiores a los de la banca tradicional. Sin

embargo, los otros gastos administrativos del resto de la banca online agregada (que incluyen gastos de publicidad e informática) todavía superan ampliamente los de las entidades tradicionales.

Por tanto, aunque la banca online ya opera con gastos de explotación algo inferiores a los de sus rivales tradicionales, esta diferencia no es suficiente para compensar sus inferiores márgenes (financiero y ordinario) y obtener un margen de explotación equiparable al del grupo de referencia. En cualquier caso, cabe apuntar que 2004 es el primer ejercicio en que las entidades online españolas agregadas consiguen un margen de explotación positivo, y es posible que, a medida que consoliden su imagen y su modelo de negocio, consigan reducir progresivamente los otros gastos administrativos.

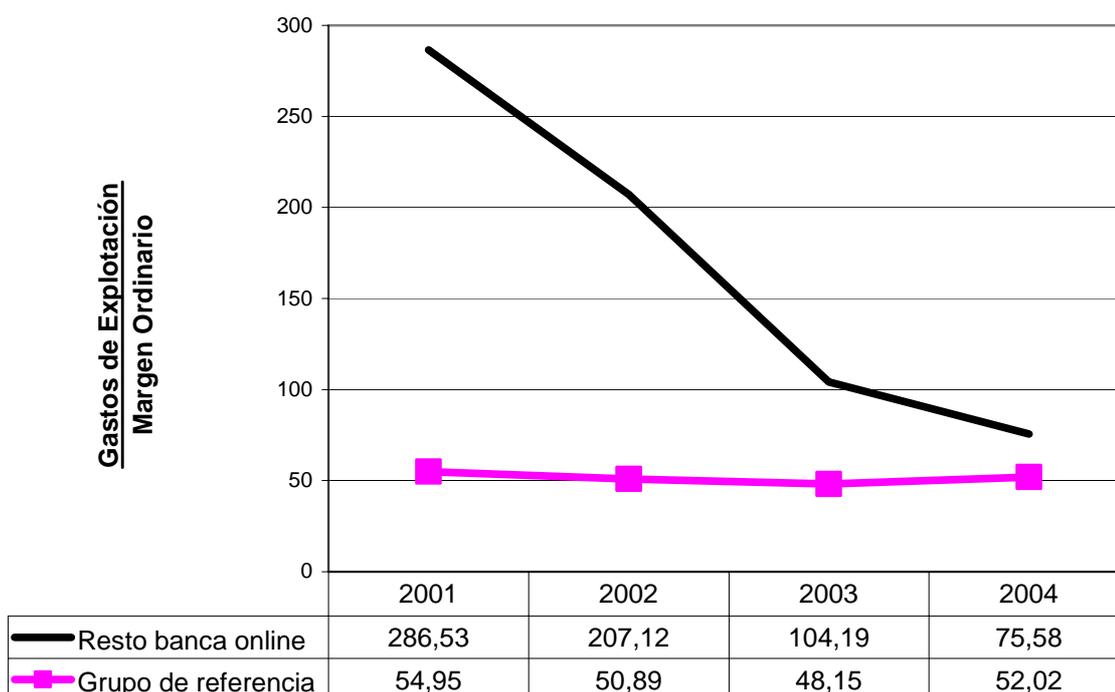
La comparación de las rentabilidades (económica y financiera) de los dos grupos de entidades, pone de manifiesto la brecha existente. Concretamente, la rentabilidad económica de las entidades online españolas fue de un 0,15% en 2004, mientras que la de la banca tradicional de referencia alcanzó el 1,23% en el mismo ejercicio. Asimismo, la reducida rentabilidad financiera de las entidades online (3,66%) en 2004 no nos permite ser optimistas sobre la supervivencia de su modelo de negocio tal y como está concebido actualmente.

### **5.5.3 Eficiencia operativa**

La evolución de la eficiencia operativa durante el período 2001-2004 (Figura 5.10) nos permite apreciar que las entidades online españolas la han mejorado de forma notoria en dicho período. La gradual reducción de los gastos de explotación y el simultáneo aumento del margen ordinario son los dos factores que explican dicha mejora, siendo el segundo factor mencionado el que ha tenido una mayor incidencia. La eficiencia operativa del grupo de referencia ha permanecido estable en el período objeto de estudio, pues ha conseguido compensar el paulatino deterioro del margen ordinario con reducciones simultáneas de los gastos de explotación.

Teniendo en consideración las tendencias definidas en los cuatro años analizados, es previsible que las entidades online consigan alcanzar la eficiencia operativa de las entidades tradicionales de referencia en el corto plazo.

**Figura 5.10: Evolución de la eficiencia operativa: resto banca online española vs. grupo de referencia**



Fuente: elaboración propia a partir de AEB.

#### 5.5.4 Costes unitarios

La evolución de los costes unitarios de las entidades online españolas y del grupo de referencia marca una clara tendencia a la baja en el período 2001-2004 (Figura 5.11). Aunque los costes unitarios de la banca online registraron una leve aumento en 2002 debido al aumento de los gastos financieros (“intereses y cargas asimiladas” y “comisiones pagadas”), en los dos ejercicios siguientes disminuyeron

significativamente gracias a las consecutivas reducciones de intereses y cargas asimiladas.

**Figura 5.11: Evolución de los costes unitarios: resto banca online española vs. grupo de referencia**



Fuente: elaboración propia a partir de AEB.

Por otra parte, la banca tradicional de referencia también ha experimentado una acusada reducción de sus costes unitarios a lo largo del período analizado, basada fundamentalmente en la continua disminución de intereses y cargas asimiladas y de los gastos de personal.

En definitiva, las tendencias definidas por los valores de los últimos años marcan una trayectoria descendente para ambos grupos de entidades, aunque algo más errática en el caso de las entidades online.

### 5.5.5 Comparación de las redes de distribución físicas

Los datos que se presentan en la Tabla 5.17 ilustran una de las diferencias más tangibles entre el modelo de negocio de la banca online y el de la banca tradicional: por un lado, la presencia de una red de oficinas, relativamente extensa para su tamaño, caracterizan el grupo de referencia de entidades tradicionales; por otro lado, las entidades online españolas mantenían en 2004 una media de tres oficinas, operando las dos entidades de mayor tamaño (Openbank y Uno-e) con una sola oficina.

**Tabla 5.17: Número medio de oficinas: resto banca online española vs. grupo de referencia**

	2001	2002	2003	2004
Resto banca online	1,3	1,8	3	3
Grupo de referencia	70	71,5	72	73,5

*Fuente: elaboración propia a partir de AEB.*

En cuanto al número medio de empleados (Tabla 5.18), las entidades online agregadas han reducido casi un tercio (29,68%) su plantilla media en el período objeto de estudio (2001-2004), mientras que las entidades tradicionales solo redujeron un 7% su plantilla media en el mismo período. Aunque pueda parecer paradójico que las entidades de reciente creación reduzcan en mayor medida sus plantillas que las entidades más maduras, debemos recordar que el crecimiento medio de los activos de las entidades tradicionales ha sido superior al de las entidades online (ver Tabla 5.14).

**Tabla 5.18: Número medio de empleados: resto banca online española vs. grupo de referencia**

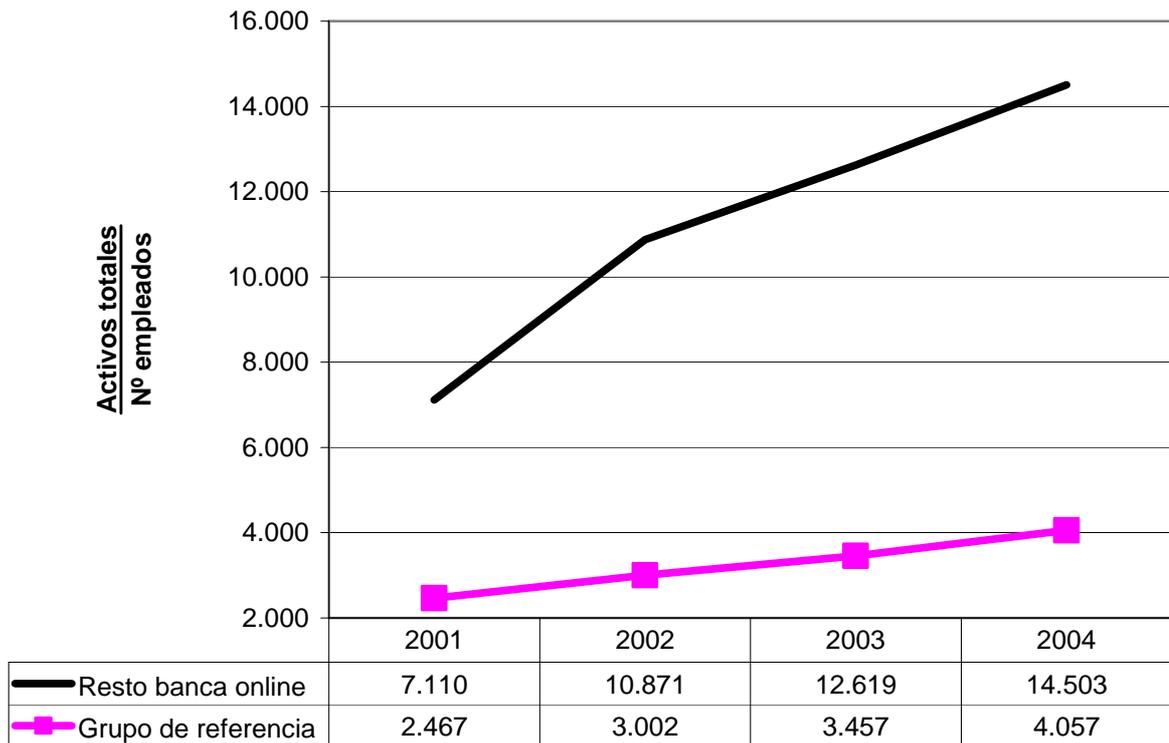
	2001	2002	2003	2004
Resto banca online	128	94	88	90
Grupo de referencia	341	329	324	317

*Fuente: elaboración propia a partir de AEB.*

En cualquier caso, para evaluar la eficiencia en el uso de los recursos humanos, estimamos oportuno relacionar el volumen de activos totales gestionados con el

número de empleados (Figura 5.12). En 2001, los activos gestionados por empleado de la banca online española parten de un nivel muy superior a los del grupo de referencia, aumentando las distancias en los tres años siguientes. Como consecuencia, los activos gestionados por empleado de las entidades online alcanzaron los 14,5 millones de Euros en 2004, mientras que los activos gestionados por empleado de las entidades tradicionales de referencia eran de 4 millones de Euros.

**Figura 5.12: Evolución de los activos gestionados por empleado: resto banca online española vs. grupo de referencia (en miles de Euros)**



Fuente: elaboración propia a partir de AEB.

Por tanto, podemos concluir que la eficiencia en la utilización de los recursos humanos constituye un rasgo característico del modelo online al que se avienen satisfactoriamente las entidades online aquí consideradas. La banca online ha

hecho un uso más eficiente de los recursos humanos a lo largo del período 2001-2004, y ha incrementado el volumen de activos gestionados por empleado un 103,9% en dicho período, aumento visiblemente superior al 64,4% del grupo de referencia. De mantenerse dichas tendencias, la banca online podría aumentar su distancia respecto a la banca tradicional de referencia en el futuro.

## **5.6 Contraste de hipótesis**

Dada la estructura del segmento de banca online en España y las diferentes disponibilidades de información, consideramos adecuado realizar el contraste de hipótesis separadamente para los dos grupos de entidades online estudiados.

### **5.6.1 ING Direct**

**H1: El uso intensivo de la tecnología en las entidades online produce tasas de crecimiento superiores a las de las entidades tradicionales, pero con menor inversión en activos materiales y mayor eficiencia de los recursos humanos.**

H11: Los activos totales de las entidades online registran tasas de crecimiento superiores a los de las entidades tradicionales.

Para resolver este contraste se cotejan las tasas de crecimientos ING Direct y de Banesto para el año 2004 (Tabla 5.8). Dado que la tasa de crecimiento de los activos totales de ING Direct es mayor que la de Banesto ( $69\% > 20,3\%$ ), se acepta la subhipótesis H11.

H12: El uso de la tecnología que hacen las entidades online en sus sistemas de producción y distribución les permite operar con una proporción menor de activos materiales que las entidades online.

Los datos disponibles del balance de ING Direct en España (Tabla 5.9) no permiten determinar el peso del activo material de la entidad sobre su total activo. Por ello, no es posible contrastar la subhipótesis H12 para el caso de ING Direct.

H13: Las entidades online hacen un uso más eficiente de los recursos humanos que las entidades tradicionales

Los datos relativos a los activos gestionados por empleado en el año 2004 (ver tabla adjunta a la Figura 5.8) indican que ING Direct hace un uso más eficiente de los recursos humanos que la entidad tradicional de referencia ( $222.398 > 6.644$ ). De esta manera, se acepta la subhipótesis H13.

Una vez aceptadas las subhipótesis H11 y H13, y ante la imposibilidad de contrastar la subhipótesis H12, consideramos que se acepta parcialmente la hipótesis H1.

A continuación contrastamos el grupo de subhipótesis desarrolladas a partir de la hipótesis H2.

**H2: La mayor eficiencia de las entidades online les permite ofrecer precios más competitivos que los de las entidades tradicionales manteniendo rentabilidades semejantes**

H21: Las entidades online operan con márgenes financieros más estrechos que los de las entidades tradicionales

La subhipótesis H21, la podemos decomponer en dos elementos:

H211: El margen de intermediación de la banca online es inferior al de la banca tradicional.

Los márgenes de intermediación sobre activos totales del año 2004 correspondientes a ING Direct y Banesto (Tabla 5.10) señalan la superioridad del margen de intermediación del banco tradicional de referencia ( $0,18\% < 1,48\%$ ). En consecuencia, se acepta la subhipótesis H211.

H212: El margen ordinario de la banca online es inferior al de la banca tradicional.

El cotejo de los márgenes ordinarios sobre activos totales correspondientes a ING Direct y Banesto (Tabla 5.10) marca la superioridad del margen ordinario del banco tradicional de referencia ( $0,18\% < 2,22\%$ ) para el año 2004. Por tanto, se acepta la subhipótesis H212.

Habiendo aceptado H211 y H212, se acepta la subhipótesis H21.

H22: La eficiencia operativa de las entidades online es superior a la de las entidades tradicionales

Teniendo en cuenta que cuanto menor sea el valor la ratio de eficiencia operativa más eficiente es la entidad financiera, y a la vista de las ratios de ING Direct y Banesto en 2004 (ver tabla adjunta a la Figura 5.6) la eficiencia operativa de ING Direct es inferior a la de la entidad tradicional de referencia ( $76,27 > 51,44$ ), luego no se acepta la hipótesis H22.

H23: Los costes totales unitarios de la banca online son inferiores a los de las entidades tradicionales.

Según se observa en los datos de la tabla adjunta a la Figura 5.7, los costes totales unitarios de ING Direct son superiores a los de Banesto en el año 2004 ( $3,30 > 2,77$ ). En consecuencia, no se acepta la subhipótesis H23.

H24: La rentabilidad económica de las entidades online se encuentra en una horquilla definida por la rentabilidad de las entidades tradicionales  $\pm 40\%$ .

Al confrontar las rentabilidades económicas (ROA) de ING Direct y de Banesto (Tabla 5.10), se observa que la rentabilidad de la entidad online es manifiestamente inferior a la de la entidad tradicional de referencia ( $0,06\% < 0,56\%$ ) y queda fuera de la horquilla definida en la subhipótesis. De manera que se rechaza la subhipótesis H24.

H25: La rentabilidad financiera de las entidades online se encuentra en una horquilla definida por la rentabilidad de las entidades tradicionales  $\pm 40\%$ .

La falta de datos sobre recursos propios de ING Direct en España no permite contrastar la subhipótesis H25.

La última hipótesis (H3) se desglosa en tres subhipótesis que contrastamos a continuación.

**H3: Existe un proceso de convergencia gradual entre las entidades online y las entidades tradicionales.**

H31: Las entidades online amplían sus redes de distribución física mientras las entidades tradicionales las reducen.

La subhipótesis H31 la descomponemos en dos elementos:

H311: Las entidades online aumentan el número de empleados mientras que las entidades tradicionales lo reducen.

Los datos presentados en la Tabla 5.12 permiten comprobar que ambas entidades, ING Direct y Banesto, aumentaron el número de empleados en 2004, por lo que no se acepta la H311.

H312: Las entidades online aumentan el número de sucursales operativas y las entidades tradicionales lo reducen

Al observar los datos relativos al número de oficinas en 2004 (Tabla 5.11) podemos comprobar que ING Direct no ha aumentado su número de oficinas, mientras que Banesto si lo ha hecho. En consecuencia, no se acepta la H312.

Dado que se rechazan H311 y H312, no se acepta la subhipótesis H31.

H32: El margen de intermediación de las entidades online aumenta mientras el de las entidades tradicionales se reduce

En la tabla adjunta a la Figura 5.5 se observa que en 2004 se produjo una reducción del margen de intermediación (en porcentaje sobre activos totales) en ambas entidades. Por tanto, no se acepta la subhipótesis H32.

H33: Las comisiones netas percibidas por las entidades online aumentan mientras las percibidas por las entidades tradicionales se reducen

Las comisiones netas (en porcentaje sobre activos totales) de ING Direct y de Banesto (ver información de la cuenta de resultados en el anexo 1) se han reducido en ambas entidades en el 2004, lo que nos lleva a rechazar la subhipótesis H33.

Tabla 5.19: Contraste de hipótesis sobre ING Direct

Hipótesis y subhipótesis	Aceptar
<b>H1: El uso intensivo de la tecnología en las entidades online produce tasas de crecimiento superiores a las de las entidades tradicionales, pero con menor inversión en activos materiales y mayor eficiencia de los recursos humanos</b>	<b>Parcialmente</b>
H11: Los activos totales de las entidades online registran tasas de crecimiento superiores a los de las entidades tradicionales.	Si
H12: El uso de la tecnología que hacen las entidades online en sus sistemas de producción y distribución les permite operar con una proporción menor de activos materiales que las entidades online.	¿?
H13: Las entidades online hacen un uso más eficiente de los recursos humanos que las entidades tradicionales	Si
<b>H2: La mayor eficiencia de las entidades online les permite ofrecer precios más competitivos que los de las entidades tradicionales manteniendo rentabilidades semejantes</b>	<b>Parcialmente</b>
H21: Las entidades online operan con márgenes financieros más estrechos que los de las entidades tradicionales	Si
H22: La eficiencia operativa de las entidades online es superior a la de las entidades tradicionales	No
H23: Los costes totales unitarios de la banca online son inferiores a los de las entidades tradicionales.	No
H24: La rentabilidad económica de las entidades online se encuentra en una horquilla definida por la rentabilidad de las entidades tradicionales $\pm 40\%$ .	No
H25: La rentabilidad financiera de las entidades online se encuentra en una horquilla definida por la rentabilidad de las entidades tradicionales $\pm 40\%$ .	¿?
<b>H3: Existe un proceso de convergencia gradual entre las entidades online y las entidades tradicionales</b>	<b>No</b>
H31: Las entidades online amplían sus redes de distribución física mientras las entidades tradicionales las reducen.	No
H32: El margen de intermediación de las entidades online aumenta mientras el de las entidades tradicionales se reduce.	No
H33: Las comisiones netas percibidas por las entidades online aumentan mientras las percibidas por las entidades tradicionales se reducen.	No

### **5.6.2 Resto de la banca online española (excluido ING Direct)**

**H1: El uso intensivo de la tecnología en las entidades online produce tasas de crecimiento superiores a las de las entidades tradicionales, pero con menor inversión en activos materiales y mayor eficiencia de los recursos humanos**

H11: Los activos totales de las entidades online registran tasas de crecimiento superiores a los de las entidades tradicionales.

Para resolver este contraste se cotejan las tasas de crecimientos del resto de la banca online y del grupo de referencia para el año 2004 (Tabla 5.14). Dado que la tasa de crecimiento de los activos totales del resto de la banca online agregada es mayor que la del grupo de referencia ( $17,22\% > 14,98\%$ ), se acepta la subhipótesis H11.

H12: El uso de la tecnología que hacen las entidades online en sus sistemas de producción y distribución les permite operar con una proporción menor de activos materiales que las entidades online.

Los datos del balance agregado del resto de la banca online y del grupo de referencia (Tabla 5.15) permiten comprobar que la banca online opera con unos activos materiales netamente inferiores a los de las entidades tradicionales de referencia ( $0,12\% > 1,80\%$ ). Por ello, se acepta la subhipótesis H12.

H13: Las entidades online hacen un uso más eficiente de los recursos humanos que las entidades tradicionales

Los datos relativos a los activos gestionados por empleado en el año 2004 (ver tabla adjunta a la Figura 5.12) indican que el resto de la banca online hace un uso más eficiente de los recursos humanos que las entidades tradicionales de referencia ( $14.503 > 4.057$ ). De esta manera, se acepta la subhipótesis H13.

Una vez aceptadas las subhipótesis H11, H12 y H13, se acepta la hipótesis H1.

A continuación contrastamos el grupo de subhipótesis desarrolladas a partir de la hipótesis H2.

**H2: La mayor eficiencia de las entidades online les permite ofrecer precios más competitivos que los de las entidades tradicionales manteniendo rentabilidades semejantes**

H21: Las entidades online operan con márgenes financieros más estrechos que los de las entidades tradicionales

La subhipótesis H21, la podemos decomponer en dos elementos:

H211: El margen de intermediación de la banca online es inferior al de la banca tradicional.

Los márgenes de intermediación sobre activos totales del año 2004 correspondientes al resto de la banca online y al grupo de referencia (Tabla 5.16) señalan la superioridad del margen de intermediación de las entidades tradicionales ( $1,87\% < 2,95\%$ ). En consecuencia, se acepta la subhipótesis H211.

H212: El margen ordinario de la banca online es inferior al de la banca tradicional.

La comparación de los márgenes ordinarios sobre activos totales del resto de la banca online agregada y del grupo de referencia (Tabla 5.16) pone de manifiesto la superioridad del margen ordinario de las entidades tradicionales ( $2,51\% < 4,10\%$ ) para el año 2004, por lo que se acepta la subhipótesis H212.

Habiendo aceptado H211 y H212, se acepta la subhipótesis H21.

H22: La eficiencia operativa de las entidades online es superior a la de las entidades tradicionales

Teniendo en cuenta que cuanto menor sea el valor la ratio de eficiencia operativa más eficiente es la entidad financiera, y a la vista de las ratios del resto de la banca online y del grupo de referencia en 2004 (ver tabla adjunta a la Figura 5.10) la eficiencia operativa del resto de la banca online agregada es inferior a la del grupo de referencia ( $75,58 > 52,02$ ), luego no se acepta la hipótesis H22.

H23: Los costes totales unitarios de la banca online son inferiores a los de las entidades tradicionales.

En la tabla adjunta a la Figura 5.11 se observa que en el año 2004, los costes totales unitarios del resto de la banca online son superiores a los del grupo de referencia ( $4,34 > 3,72$ ), por lo que no se acepta la subhipótesis H23.

H24: La rentabilidad económica de las entidades online se encuentra en una horquilla definida por la rentabilidad de las entidades tradicionales  $\pm 40\%$ .

Al confrontar las rentabilidades económicas (ROA) del resto de la banca online y del grupo de referencia (Tabla 5.16), se observa que la rentabilidad de las entidades online es manifiestamente inferior a la de las entidades tradicionales ( $0,15\% < 1,23\%$ ), quedando fuera de la horquilla definida en la subhipótesis. De manera que se rechaza la subhipótesis H24.

H25: La rentabilidad financiera de las entidades online se encuentra en una horquilla definida por la rentabilidad de las entidades tradicionales  $\pm 40\%$ .

Los datos de la Tabla 5.16 indican que la rentabilidad financiera (ROE) de las entidades online es manifiestamente inferior a la del grupo de referencia ( $3,66\% < 14,55\%$ ), y está fuera de la horquilla mencionada en la subhipótesis. En consecuencia, se rechaza la hipótesis H25.

La última hipótesis (H3) se desglosa en tres subhipótesis que contrastamos a continuación.

**H3: Existe un proceso de convergencia gradual entre las entidades online y las entidades tradicionales.**

H31: Las entidades online amplían sus redes de distribución física mientras las entidades tradicionales las reducen.

La subhipótesis H31 la descomponemos en dos elementos:

H311: Las entidades online aumentan el número de empleados mientras que las entidades tradicionales lo reducen.

Los datos presentados en la Tabla 5.18 permiten comprobar que el resto de entidades online han aumentado el número medio de empleados (de 88 a 90) en 2004 mientras que las entidades tradicionales lo han reducido (de 324 a 317), por lo que se acepta la H311.

H312: Las entidades online aumentan el número de sucursales operativas y las entidades tradicionales lo reducen

Al observar los datos relativos al número de oficinas en 2004 (Tabla 5.17) podemos comprobar que el resto de la banca online ha mantenido el mismo número de oficinas que el ejercicio anterior, mientras que el grupo de referencia lo ha aumentado. En consecuencia, no se acepta la H312.

Dado que se ha aceptado H311 y se ha rechazado H312, se acepta parcialmente la subhipótesis H31.

H32: El margen de intermediación de las entidades online aumenta mientras el de las entidades tradicionales se reduce

En la Figura 5.9 se observa que en 2004 se produjo un aumento del margen de intermediación (en porcentaje sobre activos totales) del resto de la banca online y una reducción del margen del grupo de referencia. Por consiguiente, se acepta la subhipótesis H32.

H33: Las comisiones netas percibidas por las entidades online aumentan mientras las percibidas por las entidades tradicionales se reducen

La evolución de comisiones netas en porcentaje sobre activos totales (ver cuentas de resultados en el anexo 2) del resto de la banca online (de 0,43% a 0,45%) y del grupo de referencia (1,22% a 1,08%) tienen signos contrarios en 2004, lo que nos lleva a aceptar la subhipótesis H33.

Tabla 5.20: Contraste de hipótesis sobre el resto de la banca online española

Hipótesis y subhipótesis	Aceptar
<b>H1: El uso intensivo de la tecnología en las entidades online produce tasas de crecimiento superiores a las de las entidades tradicionales, pero con menor inversión en activos materiales y mayor eficiencia de los recursos humanos</b>	<b>Si</b>
H11: Los activos totales de las entidades online registran tasas de crecimiento superiores a los de las entidades tradicionales.	Si
H12: El uso de la tecnología que hacen las entidades online en sus sistemas de producción y distribución les permite operar con una proporción menor de activos materiales que las entidades online.	Si
H13: Las entidades online hacen un uso más eficiente de los recursos humanos que las entidades tradicionales	Si
<b>H2: La mayor eficiencia de las entidades online les permite ofrecer precios más competitivos que los de las entidades tradicionales manteniendo rentabilidades semejantes</b>	<b>Parcialmente</b>
H21: Las entidades online operan con márgenes financieros más estrechos que los de las entidades tradicionales	Si
H22: La eficiencia operativa de las entidades online es superior a la de las entidades tradicionales	Si
H23: Los costes totales unitarios de la banca online son inferiores a los de las entidades tradicionales.	No
H24: La rentabilidad económica de las entidades online se encuentra en una horquilla definida por la rentabilidad de las entidades tradicionales $\pm 40\%$ .	No
H25: La rentabilidad financiera de las entidades online se encuentra en una horquilla definida por la rentabilidad de las entidades tradicionales $\pm 40\%$ .	No
<b>H3: Existe un proceso de convergencia gradual entre las entidades online y las entidades tradicionales</b>	<b>Parcialmente</b>
H31: Las entidades online amplían sus redes de distribución física mientras las entidades tradicionales las reducen.	Parcialmente
H32: El margen de intermediación de las entidades online aumenta mientras el de las entidades tradicionales se reduce.	Si
H33: Las comisiones netas percibidas por las entidades online aumentan mientras las percibidas por las entidades tradicionales se reducen.	Si

## **5.7 Conclusiones**

En el desarrollo del análisis económico financiero del segmento de banca online en España, hemos podido constatar la existencia de modelos de negocio diferenciados con estrategias heterogéneas en el desarrollo de la actividad de intermediación. El líder absoluto del segmento online (sucursal de una entidad comunitaria), además de tener un tamaño muy superior al del resto de entidades online agregadas, también tiene una peculiar estructura patrimonial y de costes que hacen aconsejable su estudio aislado respecto al resto de las entidades online.

Las principales diferencias entre ING Direct y sus rivales online son las siguientes:

- El extraordinario crecimiento del líder del segmento online ha creado una distancia insalvable entre esta entidad y el resto de entidades online. Los activos totales de ING Direct a finales de diciembre de 2004 eran casi trece veces (12,7) los del resto de entidades online agregadas.
- La actividad de la banca online no se ajusta al modelo de intermediación clásico, puesto que el líder del segmento online destina la mayoría de los recursos a la inversión en valores de renta fija, y el resto de entidades online los invierte en el mercado interbancario.
- El origen de los recursos financieros también separa a ING Direct de sus competidores online, dado que la fuente principal de financiación del primero es el mercado interbancario, mientras que para los últimos son los depósitos de clientes.
- A pesar de tener unos gastos de explotación proporcionalmente muy inferiores a los del resto del segmento online, y debido a los estrechos márgenes con los que opera, ING Direct es mucho menos rentable que sus rivales directos.

Por otra parte, la comparación de ING Direct con una entidad financiera tradicional de tamaño similar nos permite realizar las siguientes consideraciones:

- Aunque las cifras de activos totales de ambas entidades son relativamente equiparables, los depósitos de clientes y los resultados de Banesto son muy superiores a los del líder de la banca online.
- La colocación de la mayoría de los activos en valores de renta fija por parte de ING Direct contrasta con el predominio de la actividad crediticia en el activo de Banesto, más acorde con el esquema tradicional de intermediación bancaria. El peso insignificante de la actividad crediticia en ING Direct, podría indicar que la falta de una red de sucursales supone un serio obstáculo para la distribución de este tipo de productos.
- El volumen de depósitos de clientes de ING Direct es sorprendentemente inferior al de Banesto, y ello es debido a que la fuente primordial de financiación de la entidad online es el mercado interbancario, lo que marca su alejamiento de la intermediación bancaria tradicional. Por el contrario, para Banesto, los depósitos de clientes son la fuente de financiación principal.
- Los reducidos ingresos por intereses y las nulas comisiones netas de ING Direct, deterioran los márgenes de intermediación y ordinario de la entidad online, permaneciendo éstos a niveles muy inferiores a los de Banesto. La leve mejora registrada por ING Direct en dichos márgenes no nos permite anticipar una convergencia real con los márgenes de la entidad tradicional en los próximos años.
- Gracias a los mínimos gastos de personal y de administración, ING Direct presenta unos gastos de explotación muy inferiores a los de la entidad tradicional de referencia. Sin embargo, los menores gastos de explotación no pueden compensar los mermados ingresos de la entidad online, por lo que el margen de explotación de Banesto es muy superior al de ING Direct.
- La baja rentabilidad económica de ING Direct no es equiparable a la de Banesto, ni a la del sector bancario español, y plantea algunas dudas sobre la viabilidad competitiva de un modelo de negocio que se ha centrado en el volumen, pero ha descuidado el margen. Parece razonable que una entidad financiera que entra en un nuevo mercado sacrifique inicialmente algunos

ingresos para ampliar su cartera de clientes, pero no parece sostenible que opere permanentemente con rentabilidades drásticamente inferiores a las de sus competidores.

- El modelo de negocio de ING Direct se beneficia de unas crecientes eficiencias en el uso de los recursos humanos, en términos de activos gestionados por empleado, que no están al alcance de la entidad tradicional de referencia.

Por último, el análisis comparativo del resto del segmento online agregado (excluyendo ING Direct) y el grupo de entidades tradicionales de referencia suscita las siguientes observaciones:

- La banca online española, aún habiendo experimentado un fuerte crecimiento, ha crecido a un ritmo inferior que la banca tradicional de referencia en el período analizado.
- El principal activo de la banca online son las inversiones en el mercado interbancario, relegando la actividad crediticia a un segundo lugar. En cambio, para el grupo de referencia la actividad crediticia ocupa un lugar preponderante en sus activos. La falta de una red de oficinas podría ralentizar el desarrollo de la actividad crediticia de la banca online, alejándola por el momento del esquema tradicional de intermediación.
- La estructura del pasivo exigible de ambos grupos de entidades es relativamente homogénea. Pero, aunque los depósitos de clientes suponen la primera fuente de financiación en ambos casos, éstos tienen mayor peso en el pasivo de las entidades online, puesto que la banca tradicional ha recurrido, en mayor medida, al mercado interbancario para financiar su crecimiento. Por tanto, la estrategia de la banca online de ofrecer altas remuneraciones en los depósitos ha dado los frutos esperados, facilitando la captación de numerosos clientes.
- Las entidades online han aumentado paulatinamente su margen de intermediación, mientras que la banca tradicional de referencia ha sufrido un continuo deterioro del mismo, debido a la intensificación de la competencia producida por el desarrollo de la banca online. Si estas tendencias se

mantienen estables, el margen de intermediación de la banca online se podría equiparar al de la banca tradicional en los próximos años.

- Los gastos de explotación de las entidades online agregadas son inferiores a los del grupo de referencia, gracias al impacto positivo de los bajos gastos de personal y a pesar de operar con unos gastos de administración superiores a los de las entidades tradicionales de referencia.
- En base a sus mayores ingresos, la banca tradicional de referencia registra un margen de explotación muy superior al de las entidades online. Como consecuencia, las rentabilidades económica y financiera de las entidades online todavía no son comparables a las rentabilidades de la banca tradicional. Si bien es cierto que las entidades online se encuentran en la fase inicial de su vida empresarial, para consolidar su modelo de negocio deberán aumentar su margen de intermediación y reducir significativamente sus gastos de informática y de publicidad.
- La superior eficiencia en el uso de los recursos humanos de las entidades online españolas es una ventaja competitiva que deberán aprovechar para mejorar su posición competitiva respecto a la banca tradicional.

A modo de conclusión final, podemos decir que, en términos de rentabilidad, la banca online todavía no puede competir con la banca tradicional. Por tanto, de no mejorar significativamente su rentabilidad en los próximos años, las entidades online que operan en España no podrán desarrollar una estrategia empresarial propia y tendrán que resignarse a jugar un papel complementario en las estrategias de negocio de sus matrices.

**Anexo 1**  
**Tabla 5.21: Información de los balances: ING Direct vs. Banesto**  
**(en porcentaje sobre activos totales)**

	ING Direct				Banesto			
	2001	2002	2003	2004	2001	2002	2003	2004
<b>ACTIVO</b>								
Caja y depósitos en bancos centrales	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	0,74	1,11	1,18	0,56
Deuda del estado	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	7,74	7,33	6,53	5,91
Entidades de crédito	6,82	46,39	40,07	28,14	13,88	16,76	20,91	18,30
Créditos sobre clientes	0,01	0,00	0,31	1,39	47,23	49,07	49,11	53,37
Obligaciones y otros valores de renta fija	86,10	47,74	55,95	67,00	18,25	13,33	11,10	11,38
Acciones y otros títulos de renta variable	2,85	1,15	0,00	0,00	0,29	0,65	0,74	0,86
Participaciones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	0,01	0,01	0,01	0,01
Participaciones en empresas del grupo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	2,21	2,16	1,88	1,60
Inmovilizado inmaterial neto	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	0,12	0,12	0,10	0,12
Inmovilizado material neto	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	1,62	1,38	1,13	0,89
Otros activos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	6,03	6,26	5,71	5,48
Cuentas de periodificación	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	1,89	1,83	1,60	1,51
	95,77	95,28	96,33	96,53	100	100	100	100
<b>PASIVO</b>								
Entidades de crédito	52,71	70,50	78,78	83,50	30,94	30,24	31,01	29,11
Débitos a clientes	45,90	28,53	20,14	15,50	52,43	50,67	49,02	44,29
Títulos en circulación	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	0,00	1,91	4,12	9,93
Otros pasivos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	3,97	4,47	4,15	4,16
Cuentas de periodificación	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	1,43	1,99	1,47	1,75
Provisiones para riesgos y gastos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	5,49	5,15	4,42	3,68
Resultados del ejercicio	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	0,75	0,77	0,71	0,56
Pasivo subordinado	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	1,42	0,89	1,47	3,15
Capital o fondo de dotación	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	2,72	2,69	2,03	1,41
Prima de emisión	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	0,00	0,00	0,00	0,00
Reservas	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	0,85	1,22	1,60	1,97
Revalorizaciones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	0,00	0,00	0,00	0,00
Otras reservas	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	0,00	0,00	0,00	0,00
	98,61	99,03	98,92	99,00	100	100	100	100

Fuente: elaboración propia a partir de AEB e informaciones facilitadas por ING Direct

**Tabla 5.22: Información de las cuentas de resultados: ING Direct vs. Banesto**  
(en porcentaje sobre activos totales)

	ING Direct				Banesto			
	2001	2002	2003	2004	2001	2002	2003	2004
Intereses y rendimientos asimilados	2,84	3,21	2,98	3,34	4,75	3,83	3,48	2,98
Intereses y cargas asimiladas	-2,76	-3,06	-2,79	-3,16	-2,88	-2,10	-1,85	-1,50
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN	0,08	0,15	0,19	0,18	1,87	1,72	1,63	1,48
Comisiones percibidas	0,01	0,01	0,01	0,01	0,87	0,87	0,81	0,76
Comisiones pagadas	-0,05	-0,02	0,00	-0,01	-0,13	-0,14	-0,14	-0,13
Resultados operaciones financieras	0,02	0,00	-0,01	0,00	0,08	0,06	0,11	0,10
MARGEN ORDINARIO	0,05	0,13	0,18	0,18	2,69	2,51	2,42	2,22
Gastos de personal	-0,08	-0,03	-0,02	-0,02	-1,05	-0,97	-0,84	-0,73
Otros gastos administrativos	-0,52	-0,22	-0,13	-0,12	-0,36	-0,33	-0,29	-0,26
Amortización y saneamiento de activos materiales e inmateriales	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	-0,16	-0,17	-0,14	-0,12
Otras cargas/productos netas/os de explotación	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	-0,05	-0,04	-0,04	-0,03
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	-0,59	-0,26	-0,16	-0,13	-1,62	-1,51	-1,31	-1,14
MARGEN DE EXPLOTACIÓN	-0,55	-0,12	0,03	0,04	1,06	1,00	1,11	1,08
Amortizaciones y provisiones para insolvencias	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	-0,29	-0,21	-0,27	-0,27
Saneamiento de inmovilizaciones financieras	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	0,06	0,01	-0,01	0,01
Resultados extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	0,06	0,15	0,11	-0,01
TOTAL DOTAC. Y OTROS RESULTADOS	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	-0,17	-0,05	-0,17	-0,27
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-0,55	-0,12	0,03	0,04	0,89	0,95	0,94	0,81
Impuesto sobre beneficios	0,19	0,04	-0,01	0,01	-0,14	-0,18	-0,23	-0,24
RESULTADO DEL EJERCICIO (ROA)	-0,35	-0,08	0,02	0,06	0,75	0,77	0,71	0,56
ROE=%Beneficio neto / Recursos propios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	21,08	19,72	19,47	16,60

Fuente: elaboración propia a partir de AEB e informaciones facilitadas por ING Direct.

Anexo 2

**Tabla 5.23: Balances agregados: resto banca online española vs. grupo de referencia  
(en porcentaje sobre activos totales)**

	Resto banca online				Grupo de referencia			
	2001	2002	2003	2004	2001	2002	2003	2004
<b>ACTIVO</b>								
Caja y depósitos en bancos centrales	1,40	1,38	1,64	1,51	5,24	1,88	2,12	1,82
Deuda del estado	0,71	0,00	1,58	0,97	3,05	4,38	2,07	2,43
Entidades de crédito	68,41	81,44	63,58	61,02	6,00	4,75	5,44	4,85
Créditos sobre clientes	8,14	8,48	26,80	26,94	78,41	82,68	84,73	85,69
Obligaciones y otros valores de renta fija	17,48	4,83	3,72	7,45	0,93	1,19	0,83	0,64
Acciones y otros títulos de renta variable	0,00	0,03	0,12	0,00	0,08	0,07	0,06	0,04
Participaciones	0,21	0,11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Participaciones en empresas del grupo	0,36	0,00	0,00	0,06	0,28	0,24	0,22	0,19
Inmovilizado inmaterial neto	0,16	0,19	0,12	0,06	0,01	0,05	0,05	0,04
Inmovilizado material neto	0,38	0,32	0,21	0,12	2,77	2,37	2,08	1,80
Otros activos	1,38	1,66	1,43	1,17	2,73	1,96	2,07	2,06
Cuentas de periodificación	1,36	1,57	0,81	0,69	0,50	0,43	0,34	0,45
	100	100	100	100	100	100	100	100
<b>PASIVO</b>								
Entidades de crédito	21,82	2,81	8,47	12,09	18,90	26,46	33,45	30,04
Débitos a clientes	73,17	91,13	85,23	81,84	66,66	59,50	53,09	57,28
Títulos en circulación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,32	0,31	0,23	0,14
Otros pasivos	0,74	1,05	0,84	0,76	1,82	1,27	1,46	1,35
Cuentas de periodificación	0,69	0,86	0,73	0,81	0,74	0,59	0,52	0,80
Provisiones para riesgos y gastos	0,01	0,00	0,10	0,06	1,10	0,89	1,01	0,71
Resultados del ejercicio	-1,42	-1,07	-0,42	0,15	1,27	1,16	1,17	1,23
Pasivo subordinado	0,39	0,34	0,32	0,27	0,00	0,00	0,00	0,00
Capital o fondo de dotación	3,23	3,95	4,67	3,82	1,67	1,70	1,51	1,31
Prima de emisión	3,98	4,75	4,56	3,76	0,69	1,82	1,61	1,40
Reservas	0,36	0,32	0,29	0,25	6,43	5,97	5,65	5,49
Revalorizaciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,40	0,34	0,30	0,26
Otras reservas	-2,96	-4,14	-4,78	-3,80	0,00	0,00	0,00	0,00
	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: elaboración propia a partir de AEB.

**Tabla 5.24: Cuentas de resultados agregadas: resto banca online española vs. grupo de referencia  
(en porcentaje sobre activos totales)**

	Resto banca online				Grupo de referencia			
	2001	2002	2003	2004	2001	2002	2003	2004
Intereses y rendimientos asimilados	4,20	4,55	3,60	3,86	6,04	5,52	4,97	4,24
Intereses y cargas asimiladas	-3,49	-3,64	-2,45	-1,99	-2,23	-1,82	-1,46	-1,29
<b>MARGEN DE INTERMEDIACIÓN</b>	<b>0,71</b>	<b>0,90</b>	<b>1,15</b>	<b>1,87</b>	<b>3,81</b>	<b>3,71</b>	<b>3,51</b>	<b>2,95</b>
Comisiones percibidas	0,34	0,47	0,74	0,91	2,11	1,73	1,54	1,38
Comisiones pagadas	-0,24	-0,31	-0,31	-0,46	-0,43	-0,38	-0,32	-0,30
Resultados operaciones financieras	0,08	0,09	0,26	0,19	0,15	0,09	0,29	0,07
<b>MARGEN ORDINARIO</b>	<b>0,89</b>	<b>1,15</b>	<b>1,83</b>	<b>2,51</b>	<b>5,64</b>	<b>5,16</b>	<b>5,02</b>	<b>4,10</b>
Gastos de personal	-0,65	-0,69	-0,48	-0,40	-1,83	-1,54	-1,43	-1,23
Otros gastos administrativos	-1,71	-1,48	-1,21	-1,32	-0,98	-0,85	-0,79	-0,73
Amort. y saneam. de activos materiales e inmat.	-0,15	-0,19	-0,18	-0,12	-0,22	-0,19	-0,17	-0,15
Otras cargas/productos netas/os de explotación	-0,03	-0,03	-0,04	-0,05	-0,07	-0,04	-0,04	-0,03
<b>GASTOS DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>-2,54</b>	<b>-2,39</b>	<b>-1,91</b>	<b>-1,89</b>	<b>-3,10</b>	<b>-2,62</b>	<b>-2,42</b>	<b>-2,13</b>
<b>MARGEN DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>-1,66</b>	<b>-1,24</b>	<b>-0,08</b>	<b>0,61</b>	<b>2,54</b>	<b>2,53</b>	<b>2,60</b>	<b>1,97</b>
	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
Amortizaciones y provisiones para insolvencias	-0,14	-0,13	-0,36	-0,29	-0,44	-0,66	-0,84	-0,25
Saneamiento de inmovilizaciones financieras	-0,01	0,00	0,00	-0,01	-0,01	0,00	0,01	0,00
Resultados extraordinarios	-0,09	-0,06	-0,03	0,01	-0,43	0,01	0,03	0,08
<b>TOTAL DOTAC. Y OTROS RESULTADOS</b>	<b>-0,24</b>	<b>-0,19</b>	<b>-0,39</b>	<b>-0,28</b>	<b>-0,87</b>	<b>-0,65</b>	<b>-0,80</b>	<b>-0,17</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-1,90</b>	<b>-1,43</b>	<b>-0,46</b>	<b>0,33</b>	<b>1,67</b>	<b>1,88</b>	<b>1,80</b>	<b>1,80</b>
Impuesto sobre beneficios	0,49	0,37	-0,07	-0,18	-0,40	-0,72	-0,63	-0,57
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO (ROA)</b>	<b>-1,41</b>	<b>-1,06</b>	<b>-0,42</b>	<b>0,15</b>	<b>1,27</b>	<b>1,16</b>	<b>1,17</b>	<b>1,23</b>
<b>ROE=%Beneficio neto / Recursos propios</b>	<b>-30,92</b>	<b>-21,90</b>	<b>-8,90</b>	<b>3,66</b>	<b>13,81</b>	<b>11,80</b>	<b>12,91</b>	<b>14,55</b>

Fuente: elaboración propia a partir de AEB



## 6 ANÁLISIS COMPARATIVO DE ENTIDADES ONLINE Y ENTIDADES TRADICIONALES EN ESTADOS UNIDOS

En este capítulo se estudian las características y la viabilidad de la banca online que opera en los EEUU. El análisis económico-financiero de las entidades online y de entidades tradicionales comparables indica la existencia de dos modelos de negocio diferenciados dentro del segmento online. Además, dicho análisis muestra que a pesar de registrar tasas de crecimiento superiores, la banca online es menos rentable que la tradicional. Aunque la entidad online de mayor tamaño se encuentra en una mejor posición competitiva que la del resto de las entidades del segmento online, los datos existentes no permiten anticipar la convergencia futura entre las rentabilidades de las entidades online y de las entidades tradicionales. La baja rentabilidad actual de las entidades online no garantiza la supervivencia de los modelos de negocio de banca online en su forma actual.

### 6.1 Introducción

Los orígenes de la banca online en EEUU se remontan a mayo de 1995, cuando dos entidades financieras<sup>17</sup> deciden invertir 1,2 millones de dólares cada una en la creación del primer banco online que opera principalmente por Internet. En octubre del mismo año inicia su actividad bancaria el Security First Network Bank ofreciendo cuentas de ahorro a todos aquellos interesados que dispongan de un ordenador y un módem. Sin embargo, a pesar de su relativo éxito inicial, muchos de los precursores de la banca online norteamericana no han conseguido consolidarse, pues según se indica en un reciente estudio (Wang, 2006), de las entidades online

---

<sup>17</sup> Huntington Bancshares y Wachovia Corporation.

creadas antes del año 2000, la mitad habían abandonado (por venta, liquidación o quiebra) el modelo de negocio online en 2003.

Debido a las restricciones existentes para la apertura de sucursales en territorio norteamericano, el impacto de la banca por Internet ha sido mayor en EEUU que en la Unión Europea o en Japón, donde la banca opera libremente en todo el ámbito geográfico (Pyun, 2002). En este sentido, Internet ha rebajado una barrera geográfica que frenaba la libre competencia de las entidades financieras. Por tanto, se puede decir que la irrupción de Internet ha aumentado la competitividad en un mercado que estaba muy fragmentado geográficamente. Así, a partir de la irrupción de Internet como canal de distribución, la rentabilidad de las entidades financieras norteamericanas ya no se podrá basar en la falta de competencia físicamente próxima (Moore, 1998).

Para la mayoría de las entidades tradicionales norteamericanas, la adopción de la banca por Internet forma parte de una estrategia de supervivencia a largo plazo (Pyun, 2002). De hecho, para muchos bancos, la puesta en funcionamiento de un portal transaccional no ha supuesto un ahorro de costes en la prestación de servicios financieros. Según señala Rackley (2000), el 30% de las entidades que ofrecen banca por Internet reconocen que sus actividades en la red no son rentables. Así, la motivación principal que ha llevado a numerosas entidades financieras norteamericanas a ofrecer banca por Internet es la necesidad de crear barreras que impidan la fuga de clientes (Sheshunoff, 2000). Por tanto, la estrategia consiste en vincular a los clientes al portal del banco en Internet, porque como apunta Pyun (2002), cuando un cliente ya es usuario de un portal, las probabilidades de que ese cliente se moleste en buscar otra entidad disminuyen significativamente.

En todo caso, Internet ya se ha convertido en un canal de distribución importante para la banca norteamericana. La mayoría de las entidades financieras de EEUU siguen un modelo multicanal, en el que Internet complementa los canales de distribución tradicionales (oficinas y cajeros automáticos, entre otros). Sólo un pequeño grupo de entidades ha adoptado un modelo de distribución basado principalmente en Internet: la banca online. Aunque la mayoría de las entidades online que operan en EEUU ya han superado el umbral de la rentabilidad, todavía

tienen un largo camino por recorrer para alcanzar las rentabilidades (económicas y financieras) de las entidades tradicionales.

Respecto a la difusión de Internet como canal de distribución de servicios bancarios, un informe de la empresa de estudios de mercado Pew Internet & American Life Project<sup>18</sup> apunta que los usuarios de banca por Internet han aumentado considerablemente en los últimos cinco años. En el año 2000, solo el 17% de los usuarios de Internet de 18 o más años de edad (16 millones de norteamericanos aproximadamente) declaraban haber utilizado servicios bancarios por Internet. Cinco años más tarde, en diciembre de 2005, el 43% de los usuarios de Internet en EEUU (unos 63 millones aproximadamente) realiza operaciones bancarias en la red.<sup>19</sup>

Asimismo, el informe de Pew Internet & American Life Project señala que el 55% de los hogares con conexión de banda ancha son usuarios de banca por Internet, frente al 35% de los hogares con conexiones telefónicas convencionales. En dicho informe, también se apunta que los servicios de banca por Internet son utilizados en proporciones semejantes por los usuarios de Internet de los diferentes grupos de edad de menos de 65 años: el 42% de los usuarios de Internet entre 18 y 29 años, el 47% de los usuarios de Internet entre 30 y 49 años, y el 42% de los usuarios de Internet entre 50 y 64 años. Sin embargo, en el grupo de usuarios de Internet de 65 o más años, solo el 27% son usuarios de la banca por Internet.

En un estudio comparativo de banca online y tradicional en EEUU referido al período 1997-1999, De Young (2001) concluye que la rentabilidad de la banca online es notablemente menor que la de la banca tradicional. Los resultados del estudio también desmienten dos tópicos sobre el modelo de negocio de la banca online: los gastos generales de administración no son necesariamente inferiores a los de la banca tradicional y la remuneración de los depósitos de clientes no es sistemáticamente superior a la de la banca tradicional. Sin embargo, este trabajo confirma que la banca por Internet crece más rápidamente que la banca tradicional.

---

<sup>18</sup> "Online banking 2006: surfing to the bank", 14 de junio de 2006.

<sup>19</sup> Cabe puntualizar que en este informe no se distinguen los servicios de banca por Internet de las entidades financieras tradicionales y los de las entidades online.

Aunque estos resultados cuestionan la viabilidad económica de un modelo de negocio de alto crecimiento y baja rentabilidad, De Young los relativiza al señalar que el modelo de banca online es demasiado reciente como para efectuar una evaluación definitiva.

En otro trabajo del mismo autor (De Young, 2005), se evalúa empíricamente la existencia de economías de aprendizaje y de escala derivadas del uso intensivo de la tecnología que pudieran favorecer en mayor medida a las entidades online que a las tradicionales. En el análisis econométrico realizado con datos del período 1997-2000, De Young encuentra evidencia de las economías de escala tecnológicas, pero no la encuentra de las economías de aprendizaje derivadas de la tecnología. Además, los resultados del estudio sugieren que para aplicar satisfactoriamente el modelo de negocio basado en Internet, las entidades online deberán tener un tamaño suficiente y una buena gestión.

Desde una perspectiva diferente, Furst *et al.* (2002 a y b) presentan los antecedentes de la banca electrónica en el sistema bancario norteamericano, comparando las rentabilidades de la banca electrónica y la tradicional, estableciendo los factores determinantes de las mismas en base a datos del tercer trimestre del año 1999. Estos autores también examinan las diferentes estrategias de los bancos norteamericanos ante el canal Internet y el impacto de la banca electrónica sobre la estructura del sector bancario.

En nuestro estudio de la banca online norteamericana nos centramos en el análisis financiero comparado de las entidades online con grupos de referencia de entidades tradicionales. Como aportaciones específicas de nuestro trabajo respecto a otros trabajos realizados anteriormente cabe destacar que en un modelo de negocio embrionario, que comienza a desarrollarse en 1995, son más significativos los datos de los últimos años que los de períodos anteriores<sup>20</sup>. Así, en este trabajo se analiza el período 2002-2005. Por otra parte, se distingue entre banca tradicional por Internet y banca online, distinción que consideramos fundamental para poder

---

<sup>20</sup> La rentabilidad de los bancos de reciente constitución difiere sistemáticamente de la de sus competidores maduros tal y como constatan, para el caso norteamericano, Hunter y Srinivasan (1990), De Young y Hasan (1998) y De Young (1999). Algunos de estos estudios sitúan la convergencia real de las nuevas entidades con sus rivales maduros entre los 9 y 10 años de vida operativa.

identificar y evaluar los diferentes modelos de negocio bancario existentes. Además, hemos podido observar, que en los principales trabajos sobre la banca online en EEUU se ha excluido, con criterios muy restrictivos, el líder indiscutible y absoluto del segmento online: ING Bank. En nuestro estudio, no solo se incluye el líder de la banca online, sino que, dado su gran tamaño relativo y su peculiar modelo de negocio, se analiza separadamente del resto de las entidades online.

Además, mediante el análisis comparativo de entidades tradicionales y online, nos proponemos revelar posibles diferencias estructurales que ayuden a esclarecer la presencia de modelos de negocio diferenciados en el sector bancario norteamericano. Asimismo, mediante el estudio pormenorizado de las cuentas de resultados se valorará la viabilidad económica y competitiva del modelo de negocio de la banca online frente al modelo consolidado de la banca tradicional.

Este capítulo contiene siete secciones, además de esta introducción. En la segunda sección se describe el segmento de la banca online en EEUU, justificando su disgregación en dos grupos: el líder del segmento online y el resto de entidades online. La tercera sección realiza un análisis comparativo entre los dos grupos mencionados. Las secciones cuarta y quinta comparan el líder del segmento online y el resto del segmento online agregado con sendos grupos de entidades tradicionales de referencia. En la séptima sección se lleva a cabo el contraste de las hipótesis planteadas en el capítulo 4 para el caso norteamericano. En la octava sección se realiza una comparación de los contrastes de hipótesis realizados para los casos español (capítulo 5) y norteamericano. En la última sección se presentan las conclusiones principales.

## **6.2 El segmento de banca online**

El proceso de selección de las entidades online se ha iniciado a partir de la lista de entidades online (“Internet primary banks”) elaborada por el Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC). En la última actualización de esta lista, de fecha 15 de mayo de 2005, se incluyen 15 entidades online. En tres de las quince entidades iniciales incluidas en la lista, la actividad bancaria es secundaria y complementaria

de otra actividad principal, por lo que consideramos oportuno excluirlas<sup>21</sup>. Otras tres entidades han sido adquiridas o se han fusionado con entidades tradicionales, con la consiguiente pérdida de independencia o el abandono de su estrategia de operar principalmente por Internet<sup>22</sup>. Estas tres entidades también han sido excluidas del grupo de entidades online. De esta manera, llegamos a las nueve entidades online que constituyen el segmento de banca online considerado en nuestro análisis.

En la Tabla 6.1 se presentan los principales datos referentes a las entidades online seleccionadas. Teniendo en consideración los datos generales del grupo de entidades online expuestos, es evidente la posición de dominio absoluto de “ING Bank, fsb” (en adelante ING Bank) en el segmento de banca online considerado. Los activos totales y los depósitos de clientes de ING Bank representan el 83,36% y el 84,99% de los activos y los depósitos totales del segmento online, respectivamente.

En el análisis del balance y de la cuenta de resultados utilizamos los datos del año 2005 (último ejercicio disponible) porque, teniendo en consideración la corta vida de la banca online, estimamos que el último ejercicio es el que se puede considerar más significativo para llevar a cabo el análisis comparativo propuesto. Sin embargo, para valorar la evolución histórica de algunas ratios financieras se ha considerado el período 2002-2005.

---

<sup>21</sup> La actividad bancaria de BMW Bank of North America y de GMAC Automotive Bank es auxiliar de la venta de automóviles. Los servicios bancarios de E\*Trade Bank son comercializados principalmente a los clientes del broker E\*Trade, propietario de E\*Trade Bank. Con la exclusión de estos tres bancos de nuestra muestra de bancos online, evitamos incluir entidades que no compiten directamente con la banca comercial tradicional (De Young, 2005).

<sup>22</sup> National American Bank y Deepgreen Bank ya no operan como entidades online independientes por haber sido adquiridas por entidades financieras tradicionales en mayo de 2006 y abril de 2005 respectivamente. Earthstar Bank adquirió dos bancos locales tradicionales en diciembre de 2001 y noviembre de 2003.

**Tabla 6.1: Datos generales de las entidades online que operan en EEUU  
(a 31 de diciembre de 2005)**

	<b>Total Activo (miles de USD)</b>	<b>Depósitos de clientes (miles de USD)</b>	<b>Resultado ejercicio (miles de USD)</b>	<b>Nº de empleados</b>	<b>Nº de oficinas</b>
ING Bank, fsb	53.128.800	39.979.497	234.157	1.134	1
NetBank	4.753.483	2.796.029	3.592	2.655	1
Lydian Private Bank	1.643.043	955.781	9.081	272	2
Principal Bank	1.265.143	1.120.969	2.203	131	2
The Bancorp Bank	916.986	742.553	8.427	145	1
Nexity Bank	784.052	603.473	5.055	88	1
Bank of Internet	681.176	411.771	4.412	27	1
First Internet Bank	431.648	325.232	2.179	31	1
Ebank	126.855	106.787	1.099	24	1

*Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos de FDIC.*

En la Tabla 6.3 y la Tabla 6.4 se presentan respectivamente el balance y la cuenta de resultados (en porcentaje sobre activos totales) de ING Bank y el resto de entidades online separadamente. El motivo de esta separación es la constatación de la existencia de estructuras patrimoniales (balance), de ingresos y de costes (cuenta de resultados) manifiestamente diferenciadas dentro del segmento de banca online: las de la entidad dominante, y las del resto de la banca online.

### **6.3 Comparación de ING Bank con el resto del segmento online norteamericano agregado**

En base al estudio de los datos incluidos en los cuadros 6.2 y 6.3 identificamos los dos modelos de negocio existentes en el segmento online, puesto que, como puede observarse, los valores agregados están marcadamente influidos por el gran tamaño relativo del líder de dicho segmento.

#### **6.3.1 Comparación de los balances**

En primer lugar, estimamos oportuno señalar los diferentes ritmos de crecimiento de activos totales del líder de la banca online y del resto del segmento online agregado (Tabla 6.2). El crecimiento medio de ING Bank en los últimos tres ejercicios ha sido casi cuatro veces (3,89) superior al del resto de la banca online agregada, lo que

nos lleva a pensar que hay dos modelos de negocio diferenciados dentro del segmento online.

**Tabla 6.2: Crecimiento de los activos totales: ING Bank vs. resto banca online norteamericana (en porcentaje sobre el ejercicio anterior)**

				Media
	2003	2004	2005	2003-2005
ING Bank, fsb	60,83	88,16	47,48	65,49
Resto banca online	31,01	7,15	12,34	16,83

*Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de FDIC.*

Respecto a la estructura del balance (Tabla 6.3) cabe destacar la diferente utilización de los recursos que hacen ING Bank y el resto del segmento online agregado, ya que los valores de renta fija materializan la mayor parte de los recursos de ING Bank (73,67%) y los créditos sobre clientes suponen el principal activo del resto del segmento online agregado (78,23%).

**Tabla 6.3: Balances: ING Bank vs. resto banca online norteamericana (a 31 de diciembre de 2005, en porcentaje sobre activos totales)**

	ING Bank, fsb	Resto banca online
<b>ACTIVO</b>		
Caja y depósitos en bancos	0,13	2,18
Valores de renta fija	73,67	11,17
Entidades de crédito	0,38	1,81
Créditos sobre clientes	24,21	78,23
Títulos de renta variable	0,00	0,00
Terrenos y edificios de uso propio	0,13	0,43
Otros inmuebles	0,01	0,11
Activos inmateriales	0,00	3,05
Otros activos	1,47	3,02
	100	100
<b>PASIVO</b>		
Débitos a clientes	75,25	66,61
Entidades de crédito	11,56	0,66
Títulos en circulación	0,00	0,00
Otros débitos	4,53	21,57
Pasivo subordinado	0,00	0,00
Otros pasivos	0,61	2,39
Capital	0,00	0,24
Reservas	7,83	7,58
Rdos ejercicios anteriores	0,21	0,95
	100	100

*Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de FDIC.*

Aunque los pasivos del líder del segmento online y del resto de entidades online agregadas son más homogéneos, pues los depósitos de clientes son la primera fuente de financiación en ambos casos, cabe señalar que la segunda fuente de financiación más importante para ING Bank es el mercado interbancario, en el que obtiene el 11,5% de sus recursos financieros, siendo esta poco relevante para el resto de la banca online (0,66%). Los “otros débitos” (deuda hipotecaria y pagos pendientes de arrendamientos financieros capitalizados) son la segunda fuente de financiación del resto de la banca online (21,5%).

### 6.3.2 Comparación de las cuentas de resultados

**Tabla 6.4: Cuentas de resultados: ING Bank vs. resto banca online norteamericana (ejercicio 2005, en porcentaje sobre activos totales)**

	ING Bank, fsb	Resto banca online
Intereses y rendimientos asimilados	3,65	4,91
Intereses y cargas asimiladas	-2,46	-2,59
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN	1,18	2,33
Provisiones para insolvencias	-0,04	-0,18
Otros ingresos de explotación	0,02	0,75
Gastos de personal	-0,18	-1,61
Amortización y saneamiento de activos materiales	-0,07	-0,60
Otros gastos administrativos	-0,24	-1,32
MARGEN DE EXPLOTACIÓN	0,68	-0,63
Resultados operaciones financieras	0,02	1,14
Impuesto sobre beneficios	-0,26	-0,17
RDO ANTES DE EXTRAORDINA.	0,44	0,34
Resultados extraordinarios	0,00	0,00
RESULTADO DEL EJERCICIO (ROA)	0,44	0,34
ROE=%Beneficio neto / Recursos propios	5,48	3,88

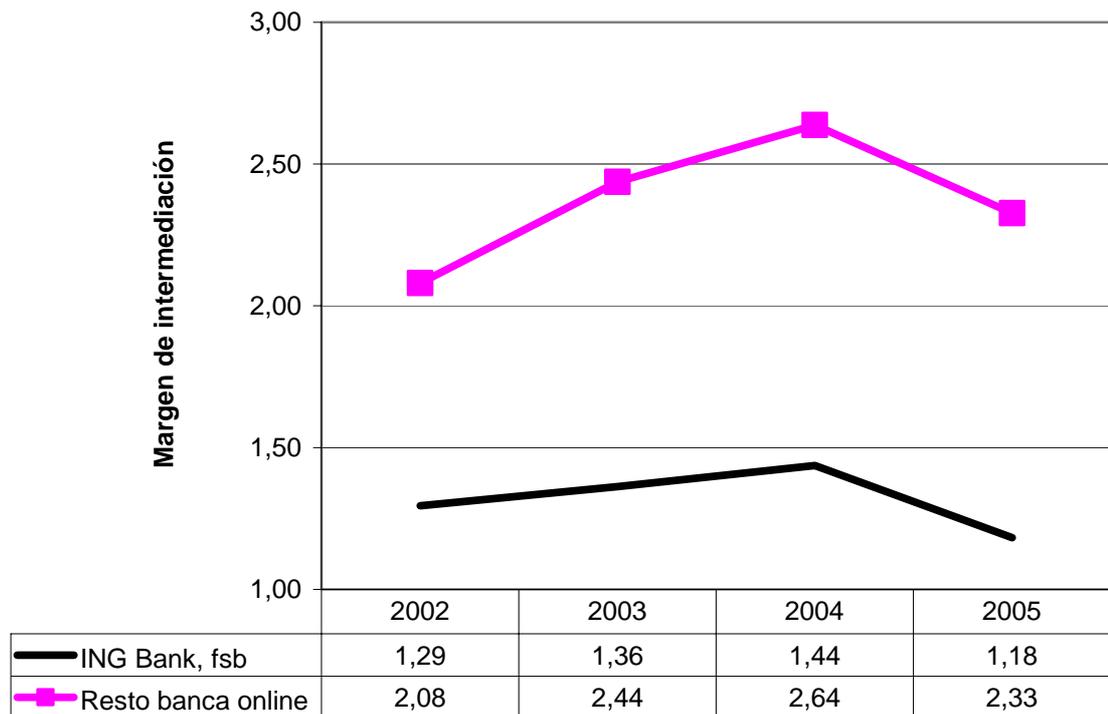
*Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de FDIC.*

A la vista de la Tabla 6.4, destacan las notables diferencias existentes en el margen de intermediación de ING Bank y de sus rivales online. En el año 2005, el margen de intermediación sobre activos totales de ING Bank (1,18%) fue aproximadamente la mitad del obtenido por el resto de la banca online (2,33%). Al analizar el motivo de

esta diferencia observamos que los intereses que cobra ING Bank (3,65%) son claramente inferiores a los cobrados por el resto de la banca online (4,91%), mientras que los intereses pagados son semejantes.

En cuanto a la evolución histórica del margen de intermediación (Figura 6.1) se aprecia una evolución paralela (aunque a niveles diferentes) de ING Bank y el resto de la banca online, produciéndose en ambos casos un deterioro de dicho margen en el último ejercicio.

**Figura 6.1: Evolución del margen de intermediación: ING Bank vs. resto banca online norteamericana**



Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de FDIC.

Otra partida de la cuenta de resultados en la que encontramos notables diferencias es la de “otros ingresos de explotación”, integrada principalmente por las comisiones netas percibidas. Los ingresos de ING Bank por este concepto (0,02%) son prácticamente insignificantes si se comparan con los de sus competidores directos (0,75%). Los menores gastos de explotación (gastos de personal, amortización y

saneamiento de activos materiales y otros gastos administrativos) son uno de los factores que distancian a ING Bank de sus rivales online. La diferencia más significativa se encuentra en los gastos de personal, ya que estos solo suponen el 0,18% de los activos de ING Bank y, en cambio, representan el 1,61% para el resto de la banca online. De esta manera, aún partiendo de un margen de intermediación muy inferior al del resto del segmento online, y gracias a sus bajos gastos de explotación, ING obtiene un margen de explotación positivo (0,68%) frente al margen negativo del resto de la banca online agregada (-0,63%).

Los resultados de las operaciones financieras (beneficios/perdidas realizados/as en la venta de valores y de otros activos), insignificantes para ING Bank, son los que han hecho posible que el resto de la banca online agregada obtenga resultados positivos de 2002 a 2005. Sin embargo, es cuestionable que la rentabilidad de la banca online norteamericana (exceptuando ING Bank) pueda seguir basándose, en el futuro, en unos ingresos tan coyunturales como los resultados de las operaciones financieras.

La rentabilidad económica (ROA) de ING Bank (0,44%) es ligeramente superior a la del resto de la banca online (0,34%). Esta diferencia favorable al líder del segmento se acrecienta en el caso de la rentabilidad financiera (ROE).

### **6.3.3 Eficiencia operativa**

La ratio de eficiencia operativa (gastos de explotación/margen ordinario)<sup>23</sup> es de gran importancia porque relaciona los ingresos y los gastos derivados de las operaciones ordinarias de una entidad financiera. Cuanto menor sea el valor de esta ratio más eficiente será la entidad financiera.

Como se puede observar en la Figura 6.2, la eficiencia operativa de ING Bank y del resto de la banca online se han distanciado extraordinariamente en los últimos cuatro años (2002-2005). En dicho período, ING Bank ha conseguido una continua y

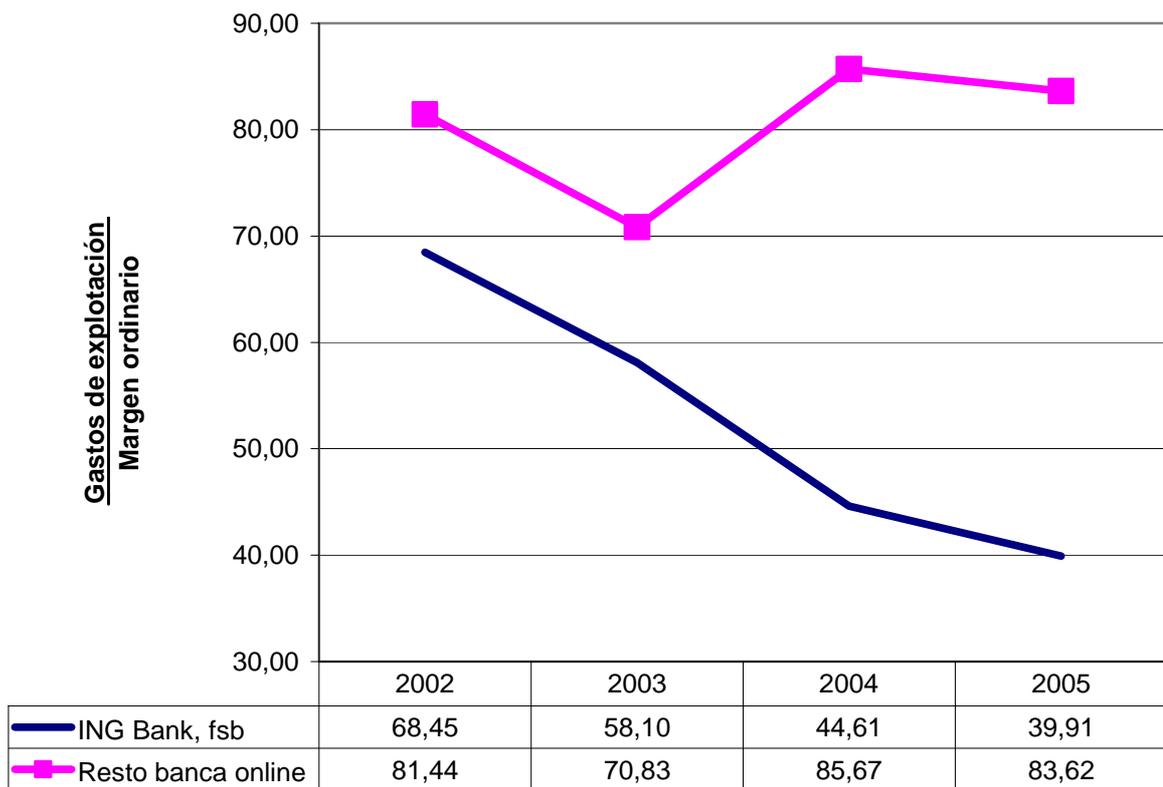
---

<sup>23</sup> Ver cálculo de los gastos de explotación y del margen ordinario en los anexos 1 y 2.

rápida mejora de esta ratio gracias a su progresiva reducción de los gastos de explotación (sobre activos totales). En cambio, la evolución de la eficiencia operativa del resto de entidades online agregadas ha sido errática y se ha deteriorado en el período analizado, pasando del 81,44% en 2002 al 83,62% en 2005.

A pesar de operar con márgenes ordinarios muy inferiores a los del resto del segmento online, gracias a sus menores gastos de explotación, ING Bank obtiene ratios de eficiencia operativa muy inferiores, y por tanto mejores, que los de sus competidores online agregados.

**Figura 6.2: Evolución de la eficiencia operativa: ING Bank vs. resto banca online norteamericana**

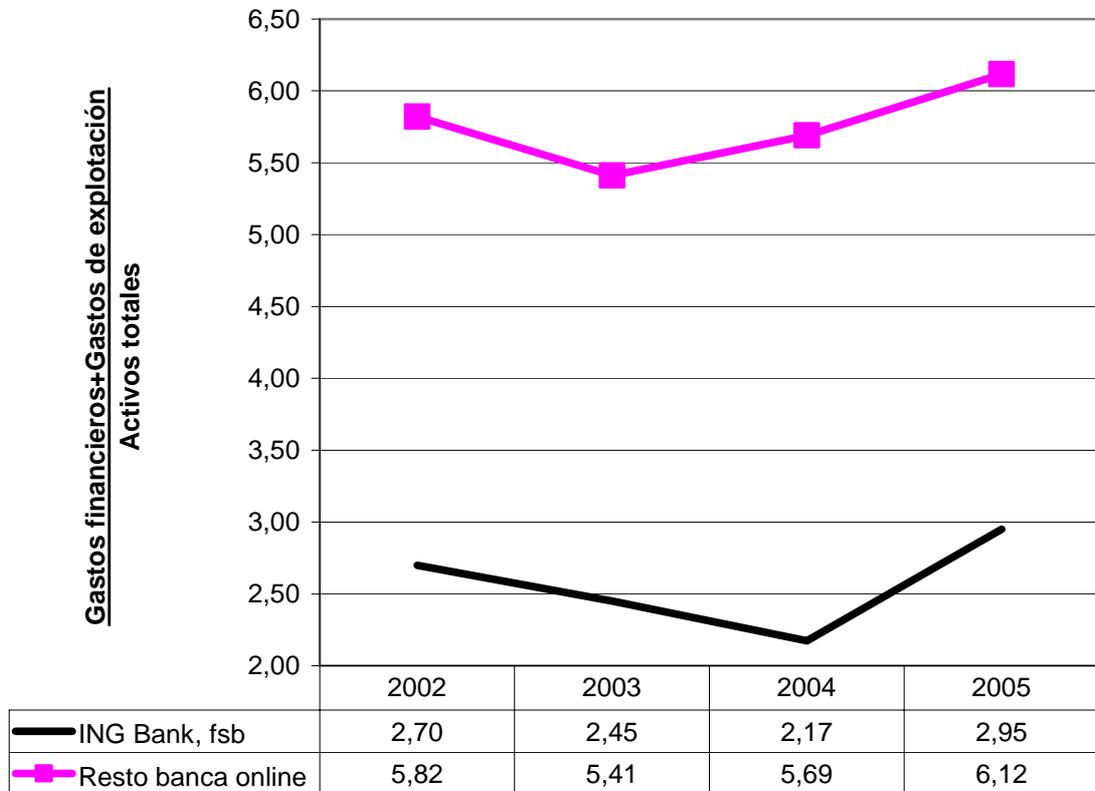


Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de FDIC.

### 6.3.4 Costes unitarios

Los costes totales unitarios relacionan los gastos totales (financieros y de explotación)<sup>24</sup> con los activos totales. En cuanto a las tendencias de esta ratio (Figura 6.3), en el caso de ING Bank se aprecia un repunte en 2005 tras dos ejercicios de leves reducciones consecutivas. Para el resto de la banca online agregada, se produjo una reducción de los costes unitarios en 2003, pero aumentaron en 2004 y 2005. Los costes unitarios de ING Bank son notablemente inferiores a los del resto de la banca online a lo largo del período 2002-2005. Las razones que justifican esta gran distancia son la elevada cifra de activos totales de ING Bank y sus reducidos gastos de explotación.

**Figura 6.3: Evolución de los costes totales unitarios: ING Bank vs. resto banca online norteamericana**



Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de FDIC.

<sup>24</sup> Ver cálculo de gastos financieros y gastos de explotación en anexos 1 y 2.

### 6.3.5 Comparación de las redes de distribución físicas

Las redes de distribución físicas de las entidades que constituyen el segmento de banca online se ajustan perfectamente al estereotipo de modelo de negocio de banca online puesto que, salvo algunas entidades que tienen un máximo de dos oficinas, la mayoría de ellas opera con una sola oficina bancaria. En la Tabla 6.5 se observa que el líder de la banca online en EEUU ha seguido manteniendo una única oficina a pesar del rápido crecimiento de sus activos y del elevado número de clientes.

**Tabla 6.5: Número medio de oficinas de la banca online en EEUU**

	2002	2003	2004	2005
ING Bank, fsb	1	1	1	1
Resto banca online	1,3	1,3	1,3	1,3

*Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de FDIC.*

Respecto a la evolución del número medio de empleados de la banca online (Tabla 6.6), cabe señalar que, tanto el líder de la banca online como el resto del segmento agregado han aumentado considerablemente el número de empleados en los últimos cuatro años (2002-2005). En el caso de ING Bank, dicho aumento es del 125,89%, y es debido a un fuerte crecimiento de los activos. Para el resto de la banca online agregada, el aumento del número medio de empleados en el período analizado (2002-2005) es del 49,11%, muy inferior al registrado por el líder del segmento, pero acorde con un ritmo más lento de crecimiento de los activos.

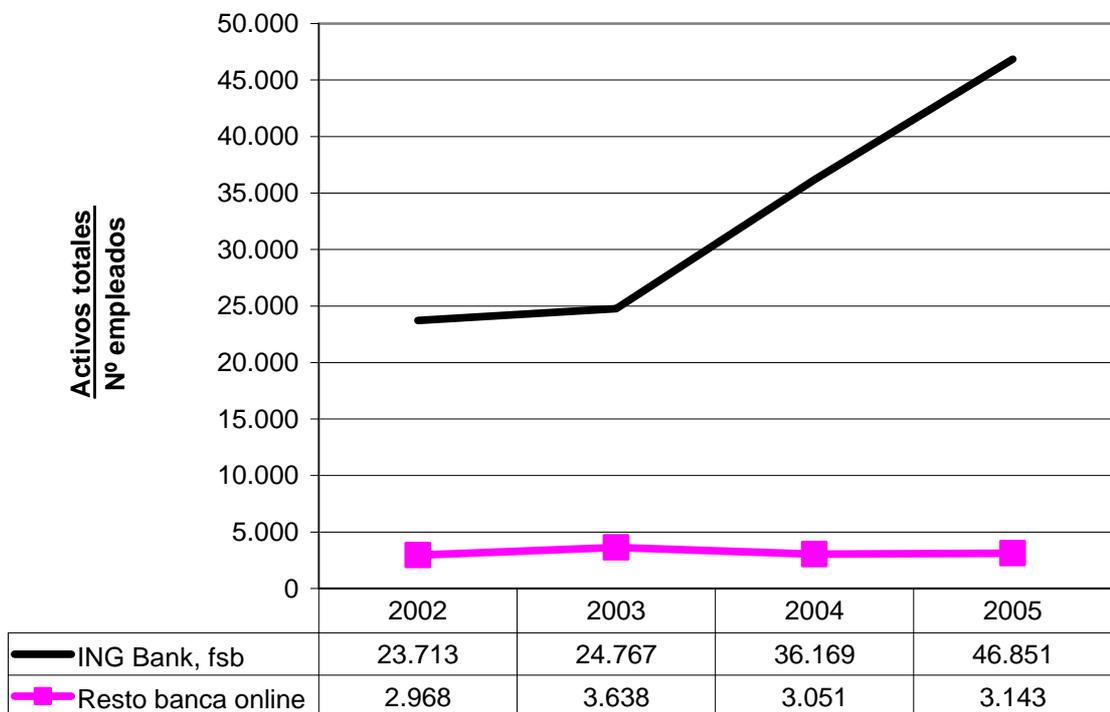
**Tabla 6.6: Número medio de empleados: ING Bank vs. resto banca online norteamericana**

	2002	2003	2004	2005
ING Bank, fsb	502	773	996	1.134
Resto banca online	283	303	387	422

*Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de FDIC.*

Para valorar adecuadamente la eficiencia en el uso de los recursos humanos nos centramos ahora en la ratio activos gestionados por empleado (activos totales/nº de empleados) que presentamos en la Figura 6.4.

**Figura 6.4: Activos gestionados por empleado: ING Bank vs. resto banca online norteamericana (en miles de USD)**



*Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de FDIC.*

En nuestra opinión, los valores y las tendencias que se exhiben en este gráfico representan la evidencia de la existencia de dos modelos diferenciados dentro del segmento online. Partiendo de un nivel ya muy superior en 2002, ING Bank acrecienta continuamente la distancia respecto a sus competidores online, de manera que en 2005 los activos gestionados por empleado del líder de la banca online son casi quince veces los activos gestionados por empleado del resto de la banca online agregada, que permanecen relativamente estables durante el período objeto de análisis.

Por tanto, se puede decir que en la utilización de los recursos humanos ING Bank está obteniendo unas eficiencias inalcanzables, por el momento, para el resto de la banca online. Por ello, el impacto de los gastos de personal sobre la cuenta de resultados de ING Bank es mucho menor que para el resto del segmento online agregado.

A la vista de la peculiar estructura del balance y la cuenta de resultados de ING Bank y de la absoluta preponderancia de esta entidad en su segmento (sus depósitos de clientes, a 31 de diciembre de 2005, son más de catorce veces los de la segunda entidad online por depósitos), consideramos oportuno analizar separadamente el líder del segmento online y el resto de entidades online agregadas, seleccionando sendas muestras de entidades tradicionales de referencia *ad hoc*. De no hacerlo así, los valores medios del total del segmento online agregado ensombrecerían algunos de los rasgos básicos del modelo de banca online imperante en EEUU (el de ING Bank), y condicionarían la selección de la muestra de banca tradicional de referencia. De esta manera, al elegir las muestras de entidades tradicionales apropiadas para los dos modelos existentes en el segmento online, se obtendrá una neutralización más efectiva de las economías de escala y se podrá realizar un análisis comparativo más significativo de las características básicas, la rentabilidad y la eficiencia de los diferentes modelos de negocio.

#### **6.4 Comparación de ING Bank con un grupo de referencia de entidades tradicionales**

La muestra de entidades tradicionales de referencia (Tabla 6.7) esta constituida por aquellas entidades de tamaño similar ( $\pm 5\%$  de los activos totales de ING Bank a 31 de diciembre de 2005)<sup>25</sup> cuya estrategia de negocio se basa en el uso de canales de distribución tradicionales, sin renunciar a Internet como canal complementario. Así, llegamos a un grupo de cuatro entidades tradicionales cuyos valores agregados

---

<sup>25</sup>Se ha tomado una horquilla del  $\pm 5\%$  porque, de haber tomado valores superiores, el número de entidades tradicionales con activos totales superiores a los activos totales de ING Bank superaría, de forma significativa, a las entidades tradicionales con activos totales inferiores.

medios nos permiten comparar el líder del segmento online con un hipotético banco tradicional medio de tamaño semejante.

**Tabla 6.7: Datos generales de ING Bank y de las entidades del grupo de referencia  
(a 31 de diciembre de 2005)**

	<b>Total Activo (miles USD)</b>	<b>Depósitos de clientes (miles USD)</b>	<b>Resultado ejercicio (miles USD)</b>	<b>Número de empleados</b>	<b>Número de oficinas</b>
<b>ING Bank, fsb</b>	<b>53.128.800</b>	<b>39.979.497</b>	<b>234.157</b>	<b>1.134</b>	<b>1</b>
AmSouth Bank	52.569.628	36.584.288	738.075	11.669	678
Bank of the West	55.157.645	33.901.911	525.661	10.422	711
Comerica Bank	53.576.580	43.271.770	900.351	10.297	383
Manufacturers & Traders Trust Company	54.391.344	36.801.185	800.786	12.756	682

*Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de FDIC.*

#### **6.4.1 Comparación de los balances**

El crecimiento de los activos totales (Tabla 6.8) correspondiente al período 2003-2005 parece indicar que ING Bank se ajusta adecuadamente a una de las características generalmente aceptadas del modelo de negocio online: el crecimiento rápido. El crecimiento medio de los activos de ING Bank para el período 2003-2005 cuadruplica el del grupo de entidades tradicionales de referencia.

**Tabla 6.8: Crecimiento de los activos totales: ING Bank vs. grupo de referencia  
(en porcentaje sobre el ejercicio anterior)**

	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>Media 2003-2005</b>
ING Bank, fsb	60,83	88,16	47,48	65,49
Grupo de referencia	27,27	9,14	11,78	16,06

*Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de FDIC.*

En cuanto a la estructura del activo (Tabla 6.9), destaca el hecho de que el líder de la banca online norteamericana destine el 73,67% de sus recursos a los valores de renta fija, mientras que la banca tradicional de referencia destina a este concepto el 14,69% de sus recursos financieros. En realidad, el tipo de valores en que ING Bank coloca el 72,6% de sus activos son títulos hipotecarios garantizados por una de las

tres agencias gubernamentales que participan activamente en el mercado hipotecario<sup>26</sup>. Por otra parte, la actividad principal del grupo de referencia (72,18% de sus activos) es el crédito a clientes, teniendo como componente principal (pero no único) los préstamos hipotecarios. La actividad crediticia (créditos sobre clientes) de ING Bank, centrada casi exclusivamente en los préstamos hipotecarios, es la segunda más importante y constituye un 24,21% de sus activos. Otra diferencia notable, pero coherente con el mantenimiento de una red de sucursales, es el peso superior de los “terrenos y edificios de uso propio” en el grupo de referencia. Por último, ING Bank realiza una gestión de tesorería muy eficiente, manteniendo un ínfimo 0,13% de sus activos en efectivo (“caja y depósitos en bancos”) frente al 3,06% de la banca tradicional.

**Tabla 6.9: Balances: ING Bank vs. grupo de referencia  
(a 31 de diciembre de 2005, en porcentaje sobre activos totales)**

	ING Bank, fsb	Grupo de referencia
<b>ACTIVO</b>		
Caja y depósitos en bancos	0,13	3,06
Valores de renta fija	73,67	14,69
Entidades de crédito	0,38	0,46
Créditos sobre clientes	24,21	72,18
Títulos de renta variable	0,00	0,18
Terrenos y edificios de uso propio	0,13	1,22
Otros inmuebles	0,01	0,04
Activos inmateriales	0,00	3,84
Otros activos	1,47	4,33
	100	100
<b>PASIVO</b>		
Débitos a clientes	75,25	69,80
Entidades de crédito	11,56	5,63
Títulos en circulación	0,00	0,11
Otros débitos	4,53	9,38
Pasivo subordinado	0,00	2,04
Otros pasivos	0,61	1,86
Capital	0,00	0,24
Reservas	7,83	7,19
Rdos ejercicios anteriores	0,21	3,75
	100	100

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de FDIC.

<sup>26</sup> La Federal National Mortgage Association (FNMA), la Government National Mortgage Association (GNMA) y la Federal Home Loan Mortgage Corporation (FHLMC) son las tres agencias gubernamentales que participan en el mercado hipotecario norteamericano vendiendo bonos para comprar préstamos hipotecarios.

En lo que concierne a la estructura del pasivo, los depósitos de clientes constituyen la fuente de financiación principal en ambos casos. En el caso del líder de la banca online, los débitos a clientes representan un 75,25% de sus activos totales, mientras que para el grupo de referencia esta fuente de financiación tiene un peso ligeramente inferior (69,80%). La segunda fuente de financiación más importante para ING Bank, fsb es el mercado interbancario (“entidades de crédito”) en el que obtiene el 11,56% de sus recursos financieros, siendo esta fuente de financiación menos relevante para la banca tradicional de referencia (5,63%). Los “otros débitos” (deuda hipotecaria y pagos pendientes de arrendamientos financieros capitalizados) son la segunda fuente de financiación de la banca tradicional (9,38%).

Respecto a los recursos propios (capital, reservas y resultados de ejercicios anteriores) sobre activos totales, la banca tradicional (11,18%) se sitúa a un nivel superior que ING Bank (8,04%), debido principalmente a que los resultados acumulados de ejercicios anteriores son perceptiblemente mayores en las entidades tradicionales.

En resumen, podemos decir que aunque el origen de los recursos (pasivo) de ING Bank es relativamente equiparable al de la banca tradicional de referencia, la utilización de los recursos (activo) del primero y de la segunda es claramente diferente.

#### **6.4.2 Comparación de las cuentas de resultados**

Hay que destacar las notables diferencias existentes en el margen de intermediación de los dos casos estudiados (Tabla 6.10). En el año 2005, el margen de intermediación sobre activos totales de ING Bank (1,18%) fue muy inferior al de la banca tradicional de referencia (3,14%). Al analizar el motivo de esta diferencia, observamos que la banca tradicional cobra intereses superiores y paga intereses inferiores a los de ING Bank, lo que está en concordancia con las características generalmente reconocidas de ambos modelos.

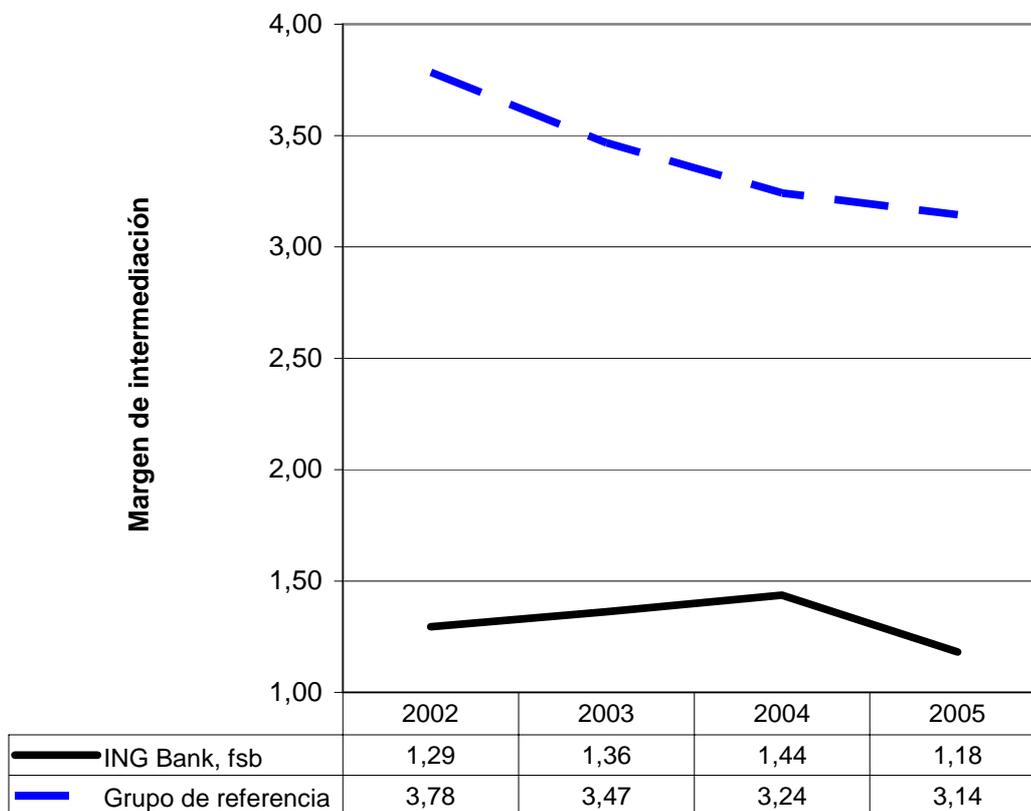
**Tabla 6.10: Cuentas de resultados: ING Bank vs. grupo de referencia (ejercicio 2005, en porcentaje sobre activos totales)**

	ING Bank, fsb	Grupo de referencia
Intereses y rendimientos asimilados	3,65	4,64
Intereses y cargas asimiladas	-2,46	-1,50
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN	1,18	3,14
Provisiones para insolvencias	-0,04	-0,07
Otros ingresos de explotación	0,02	1,49
Gastos de personal	-0,18	-1,39
Amortización y saneamiento de activos materiales	-0,07	-0,33
Otros gastos administrativos	-0,24	-0,75
MARGEN DE EXPLOTACIÓN	0,68	2,09
Resultados operaciones financieras	0,02	-0,01
Impuesto sobre beneficios	-0,26	-0,70
RDO ANTES DE EXTRAORDINA.	0,44	1,37
Resultados extraordinarios	0,00	0,00
RESULTADO DEL EJERCICIO (ROA)	0,44	1,37
ROE=%Beneficio neto / Recursos propios	5,48	12,29

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de FDIC.

En cuanto a la evolución histórica del margen de intermediación (Figura 6.5), en el caso de ING Bank, tras dos años de leves mejoras, se aprecia una caída del mismo en 2005. La tendencia definida por el margen de intermediación de la banca tradicional señala un lento pero continuo deterioro del mismo durante el período objeto de estudio. En todo caso, estas tendencias confirman que el modelo de banca online dominante en EEUU opera de forma habitual con un margen de intermediación muy por debajo del de la banca tradicional de referencia. Gracias al volumen de su negocio bancario, ING Bank es el único banco online que puede permitirse operar con un margen de intermediación tan estrecho, ya que el resto de la banca online opera con un margen bastante más próximo al de la banca tradicional.

**Figura 6.5: Evolución del margen de intermediación: ING Bank vs. grupo de referencia**



Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de FDIC.

Además, otra partida de la cuenta de resultados en la que encontramos notables diferencias entre ING Bank y la banca tradicional es la de “otros ingresos de explotación”, integrada principalmente por las comisiones percibidas. Los ingresos de ING Bank por este concepto (0,02%) son prácticamente insignificantes si se comparan con las cuantiosas comisiones percibidas por la banca tradicional (1,49%), lo que resulta coherente con los estereotipos de ambos modelos de negocio.

Los menores gastos de explotación (“gastos de personal”, “amortización y saneamiento de activos materiales” y “otros gastos administrativos”) son uno de los factores clave que distancian a ING Bank de sus competidores online y de la banca tradicional de referencia. Las diferencias más significativas se encuentran en los

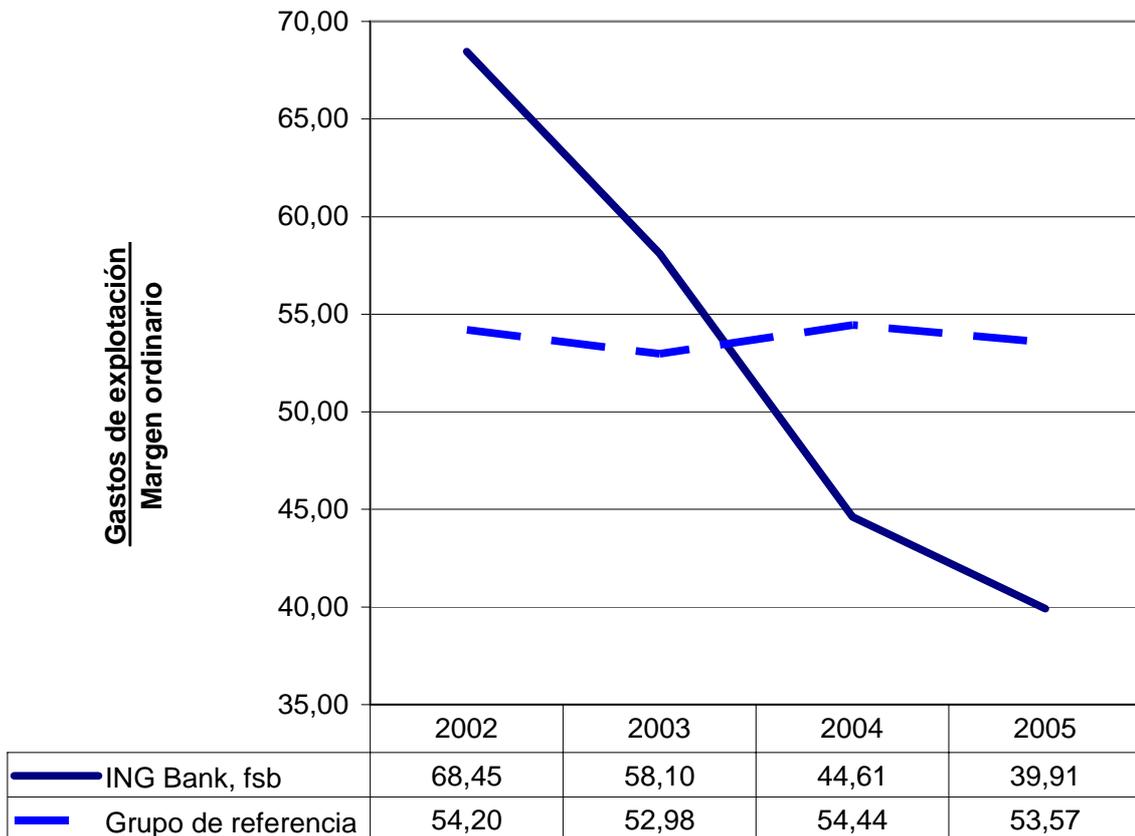
gastos de personal, ya que estos solo suponen el 0,18% de los activos de ING Bank y, en cambio representan el 1,39% para el grupo de referencia. Por tanto, ING Bank se ajusta a la idea generalmente aceptada de banca online, que opera con gastos de explotación inferiores a los de la banca tradicional. En todo caso, el margen de explotación de ING Bank (0,68%) todavía se encuentra muy por debajo del de la banca tradicional de referencia (2,09%).

La rentabilidad económica (ROA) de la banca tradicional (1,37%) es claramente superior a la de ING Bank (0,44%). Asimismo, la rentabilidad financiera (ROE) del grupo de referencia (12,29%) es algo mayor que el doble de la obtenida por el líder de la banca online norteamericana (5,48%). La baja rentabilidad (económica y financiera) relativa de la banca online en general, y de ING Bank en particular, nos lleva a cuestionar la viabilidad futura de un modelo de banca que requiere un gran volumen de negocio con una fuerte contención de los gastos de explotación. Pero, cabe apuntar que ING Bank, por su volumen de negocio y su estructura de costes, es el banco online mejor posicionado para consolidarse como tal en el mercado norteamericano.

### **6.4.3 Eficiencia operativa**

En la Figura 6.6 se presenta la evolución de la eficiencia operativa correspondiente al período 2002-2005. A la vista de las tendencias definidas a lo largo de los últimos cuatro años se puede decir que, gracias a los reducidos gastos de explotación con los que opera, ING Bank presenta una fuerte y continua mejora de su eficiencia operativa, alcanzando el nivel de eficiencia del grupo de referencia en 2003 y superándolo ampliamente en los dos ejercicios posteriores. La eficiencia operativa de la banca tradicional se muestra muy estable (oscilando entre el 52,98% y el 54,44%) en el período estudiado.

**Figura 6.6: Evolución de la eficiencia operativa: ING Bank vs. grupo de referencia**



Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de FDIC.

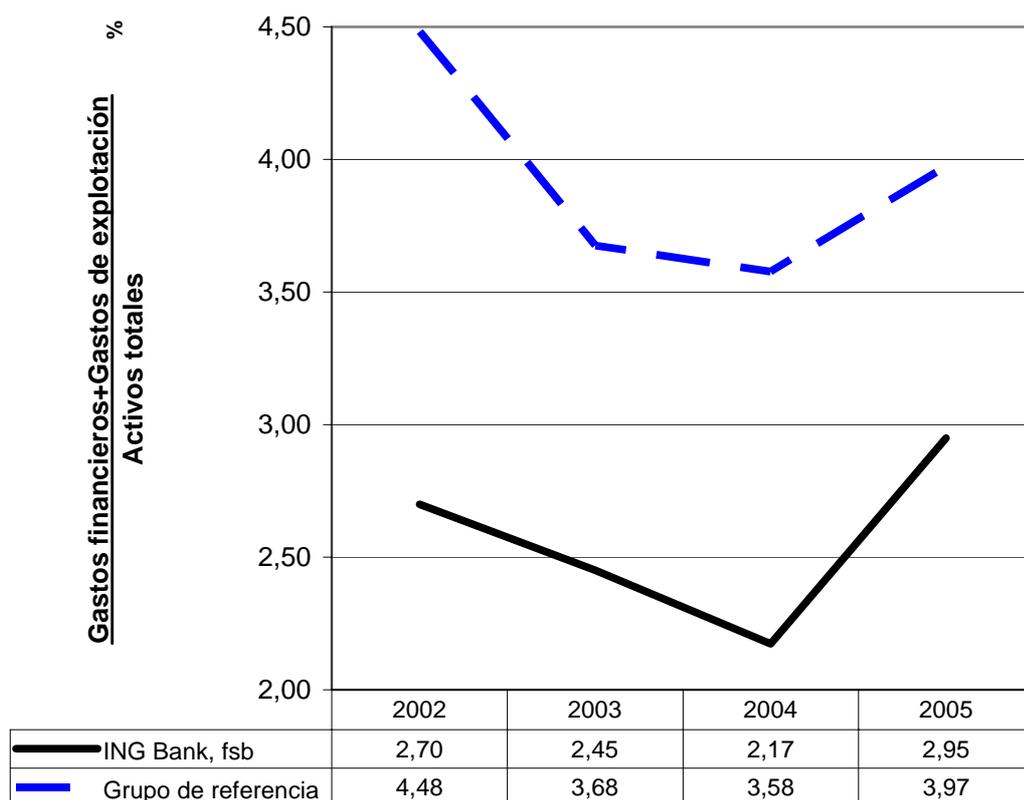
#### 6.4.4 Costes unitarios

Los costes unitarios de ING Bank y del grupo de referencia siguen caminos relativamente paralelos en el período 2002-2005 pero a niveles diferentes (ver Figura 6.7). En ambos casos se aprecian caídas significativas de los costes unitarios en 2003 y 2004 con un repunte al alza en 2005. Este repunte tiene su origen en un aumento notable de los gastos financieros (“intereses y cargas asimiladas”) que tanto ING Bank como el grupo de referencia han sufrido en 2005, después de dos ejercicios de pequeñas pero continuas reducciones de dichos gastos. Además, las

continuas reducciones de los gastos de explotación logradas por ING Bank y por el grupo de referencia en el período analizado no han sido suficientes para compensar los mayores gastos financieros del último ejercicio<sup>27</sup>.

Si bien es cierto que el incremento de 2005 es más acusado en el caso de ING Bank, los costes unitarios de la banca tradicional de referencia siguen siendo claramente superiores a los del líder del segmento online en el último ejercicio (3,97% de la banca tradicional frente al 2,95% de ING Bank).

**Figura 6.7: Evolución de los costes totales unitarios: ING Bank vs. grupo de referencia**



Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de FDIC.

<sup>27</sup> Ver gastos de explotación y gastos financieros anuales en el anexo 1.

#### **6.4.5 Comparación de las redes de distribución físicas**

Bajo este epígrafe presentamos las variables más significativas relativas a las redes de distribución físicas de las entidades financieras: el número de oficinas bancarias y el número de empleados. Al comparar las redes de distribución de ING Bank y del grupo de referencia, se evidencian algunas diferencias esenciales entre dos modelos de banca contrapuestos (Tabla 6.11).

**Tabla 6.11: Número medio de oficinas en EEUU: ING Bank vs. grupo de referencia**

	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
ING Bank, fsb	1	1	1	1
Grupo de referencia	403	498	553	614

*Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de FDIC*

Así, como se puede observar, ING Bank ha permanecido fiel a su estrategia de banco online (con una sola oficina) desde que se introdujo en el mercado norteamericano. Por su parte, la banca tradicional ha compatibilizado la adopción del canal Internet (como canal de distribución complementario) con la continua expansión de su red de oficinas. En consecuencia, teniendo en cuenta que las cuatro entidades del grupo de referencia tienen portales transaccionales en Internet, cabe preguntarse si la irrupción de Internet ha tenido algún impacto significativo sobre la estrategia de distribución de la banca tradicional.

En cuanto a la evolución del número de empleados (Tabla 6.12), ING Bank ha aumentado un 125,8% sus empleados en plantilla en el período 2002-2005, mientras que la banca tradicional tan solo ha aumentado su plantilla un 34,2% en el mismo período. Esta diferencia se explica por el rápido crecimiento (de cuentas y de activos) experimentado por el líder de la banca online.

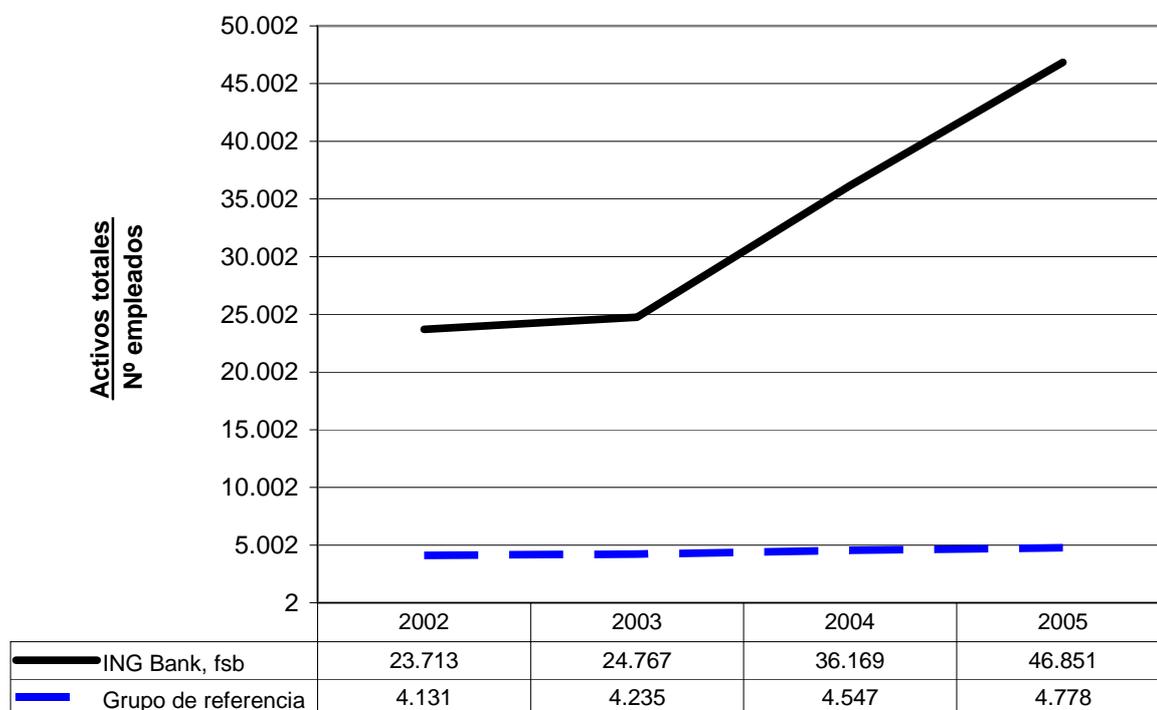
**Tabla 6.12: Número medio de empleados: ING Bank vs. grupo de referencia**

	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
ING Bank, fsb	502	773	996	1.134
Grupo de referencia	8.407	10.439	10.610	11.286

*Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de FDIC*

Para valorar de forma adecuada la eficiencia en el uso de los recursos humanos consideramos oportuno obtener la ratio de activos gestionados por empleado (activos totales/nº de empleados). La Figura 6.8 ilustra la drástica y reveladora diferencia existente en la utilización de los recursos humanos entre el modelo de banca online dominante y el grupo de entidades tradicionales comparables. Es significativo que en el primer año del período objeto de estudio los activos gestionados por empleado de ING Bank sean cinco veces superiores a los de la banca tradicional de referencia, pero todavía es más significativo que esta diferencia se incremente rápidamente en los tres ejercicios siguientes, hasta llegar a unos activos diez veces superiores. Las tendencias definidas en el período 2002-2005 son claras, y la estabilidad de la banca tradicional contrasta con el acelerado y continuo aumento de los activos gestionados por empleado de ING Bank. Por tanto, nos encontramos ante un factor claramente diferenciador de los dos modelos de negocio que, de mantenerse en el futuro las tendencias actuales, podría favorecer la competitividad del modelo de negocio de banca online.

**Figura 6.8: Evolución de los activos gestionados por empleado: ING Bank vs. grupo de referencia (en miles de USD)**



Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de FDIC.

## 6.5 Comparación del resto de la banca online con un grupo de referencia de entidades tradicionales

Como se ha argumentado anteriormente, hemos considerado oportuno descomponer el segmento de banca online en dos grupos, y ahora nos proponemos estudiar el grupo de ocho entidades de menor tamaño, cuyos valores agregados medios comparamos con los valores agregados medios de un grupo de referencia de entidades tradicionales. Las entidades tradicionales incluidas en el grupo de referencia son aquellas cuyos activos totales, a 31 de diciembre de 2005, se encuentran en la horquilla definida por los activos totales medios del segmento

agregado de banca online (sin ING Bank)  $\pm 1\%$ <sup>28</sup>. De esta manera, se ha obtenido una muestra de once entidades tradicionales, una de las cuales ha sido descartada por tener una única oficina.<sup>29</sup> En consecuencia, la muestra definitiva de entidades tradicionales está compuesta de diez entidades financieras (Tabla 6.13).

**Tabla 6.13: Datos generales de las entidades del grupo de referencia (a 31 de diciembre de 2005)**

	<b>Total Activo (miles de USD)</b>	<b>Depósitos de clientes (miles de USD)</b>	<b>Resultado ejercicio (miles de USD)</b>	<b>Número de empleados</b>	<b>Número de oficinas</b>
Bank of Albuquerque, National Association	1.335.883	981.570	13.380	218	20
Encore Bank	1.315.566	817.153	7.406	343	12
First National Bank	1.320.281	1.142.066	11.814	364	9
Hillcrest Bank	1.320.172	1.012.719	18.174	184	27
Lake Forest Bank and Trust Company	1.333.828	1.068.077	28.103	242	6
Marquette Bank	1.338.175	1.130.122	9.924	439	22
Resource Bank	1.334.104	811.566	15.566	454	8
Stock Yards Bank & Trust Company	1.325.408	1.034.117	23.053	442	24
The Columbia Bank	1.314.094	985.854	17.227	355	25
Union Bank and Trust Company	1.334.600	1.047.994	19.861	351	32
	<b>13.272.111</b>	<b>10.031.238</b>	<b>164.508</b>	<b>3.392</b>	<b>185</b>

*Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de FDIC*

### 6.5.1 Comparación de los balances

El crecimiento de los activos totales del resto de la banca online para el período 2003-2005, aunque muy inferior al de ING Bank, dobla el crecimiento medio de los activos totales de las entidades tradicionales del grupo de referencia. Por tanto, se puede considerar que, en este punto, el resto de la banca online cumple las expectativas de rápido crecimiento generalmente atribuidas al modelo de negocio de banca online.

<sup>28</sup> Se ha tomado una horquilla del  $\pm 1\%$  porque, de haber tomado valores superiores, el número de entidades tradicionales con activos totales inferiores a los activos totales medios de las entidades online superaría, de forma significativa, a las entidades tradicionales con activos totales superiores.

<sup>29</sup> Se ha descartado Fiduciary Trust Company Internacional porque opera con una sola oficina y ofrece servicios bancarios por Internet y, puesto que el objetivo de nuestro análisis es la comparación de dos modelos de negocio diferenciados, nos parece adecuado evitar posibles casos "frontera" que distorsionen los resultados de nuestro análisis

**Tabla 6.14: Crecimiento de los activos totales: resto banca online norteamericana vs. grupo de referencia (en porcentaje sobre el ejercicio anterior)**

	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>Media 2003-2005</b>
Resto banca online	31,01	7,15	12,34	16,83
Grupo de referencia	7,92	11,76	6,09	8,59

*Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de FDIC.*

En la Tabla 6.15 se aprecia cierta similitud de los balances agregados (en porcentaje sobre activos totales) de las ocho entidades online y las diez entidades tradicionales de referencia.

La diferencia más notable del activo se encuentra en los recursos destinados a los créditos sobre clientes, ya que para la banca online suponen el 78,23% de sus activos y tan solo el 68,69% para las entidades tradicionales de referencia. La segunda partida más importante del activo para ambos grupos de entidades son los valores de renta fija, aunque con un peso algo mayor en el grupo de referencia. La segunda diferencia más importante radica en el porcentaje de activos colocados en el mercado interbancario, en el que el grupo online mantiene un escaso 1,81% de sus activos y el grupo de referencia mantiene el 8,30% de los suyos. Aparte de estas diferencias puntuales, cabe mencionar el hecho previsible, pero significativo, de que los “terrenos y edificios de uso propio” tienen un mayor peso en el modelo de banca con sucursales (1,68%) que en la banca online (0,43%).

En cuanto a la comparación del pasivo exigible es notorio el diferente peso de los depósitos de clientes, aunque en ambos casos sea la fuente principal de financiación. La banca online agregada obtiene el 66,61% de sus recursos financieros de los depósitos, porcentaje que aumenta hasta el 75,58% en el caso de la banca tradicional. La segunda fuente de financiación son los “otros débitos” en ambos casos, pero con mayor importancia para la banca online (21,57%) que para la banca tradicional (8,79%). En el caso de la banca tradicional, el mercado interbancario (“entidades de crédito”) ocupa un destacado tercer lugar (4,49%), siendo este tipo de financiación poco relevante para la banca online.

Respecto a los recursos propios diremos que los dos grupos objeto de estudio se encuentran a niveles semejantes de capitalización, siendo este levemente superior en el caso de la banca tradicional. Los mayores beneficios acumulados (“resultados de ejercicios anteriores”) de una banca más madura y con más años de actividad son el motivo de esta pequeña diferencia.

**Tabla 6.15: Balances: resto banca online norteamericana vs. grupo de referencia  
(a 31 de diciembre de 2005, en porcentaje sobre activos totales)**

	Resto banca online	Grupo de referencia
<b>ACTIVO</b>		
Caja y depósitos en bancos	2,18	2,88
Valores de renta fija	11,17	13,53
Entidades de crédito	1,81	8,30
Créditos sobre clientes	78,23	68,69
Títulos de renta variable	0,00	0,12
Terrenos y edificios de uso propio	0,43	1,68
Otros inmuebles	0,11	0,09
Activos inmateriales	3,05	1,97
Otros activos	3,02	2,73
	100	100
<b>PASIVO</b>		
Débitos a clientes	66,61	75,58
Entidades de crédito	0,66	4,49
Títulos en circulación	0,00	0,00
Otros débitos	21,57	8,79
Pasivo subordinado	0,00	0,27
Otros pasivos	2,39	1,16
Capital	0,24	0,29
Reservas	7,58	5,61
Rdos ejercicios anteriores	0,95	3,81
	100	100

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de FDIC

### 6.5.2 Comparación de las cuentas de resultados

Según la Tabla 6.16 se aprecia que el margen de intermediación sobre activos totales de la banca tradicional de referencia (3,33%) es claramente superior al del grupo online agregado (2,33%). Si observamos los conceptos que constituyen dicho margen, se aprecia que la banca tradicional cobra intereses algo superiores a los de la banca online y, además, paga intereses inferiores a los pagados por la banca

online. En este sentido, la banca online aquí considerada se ciñe a las características generalmente atribuidas al modelo de banca online.

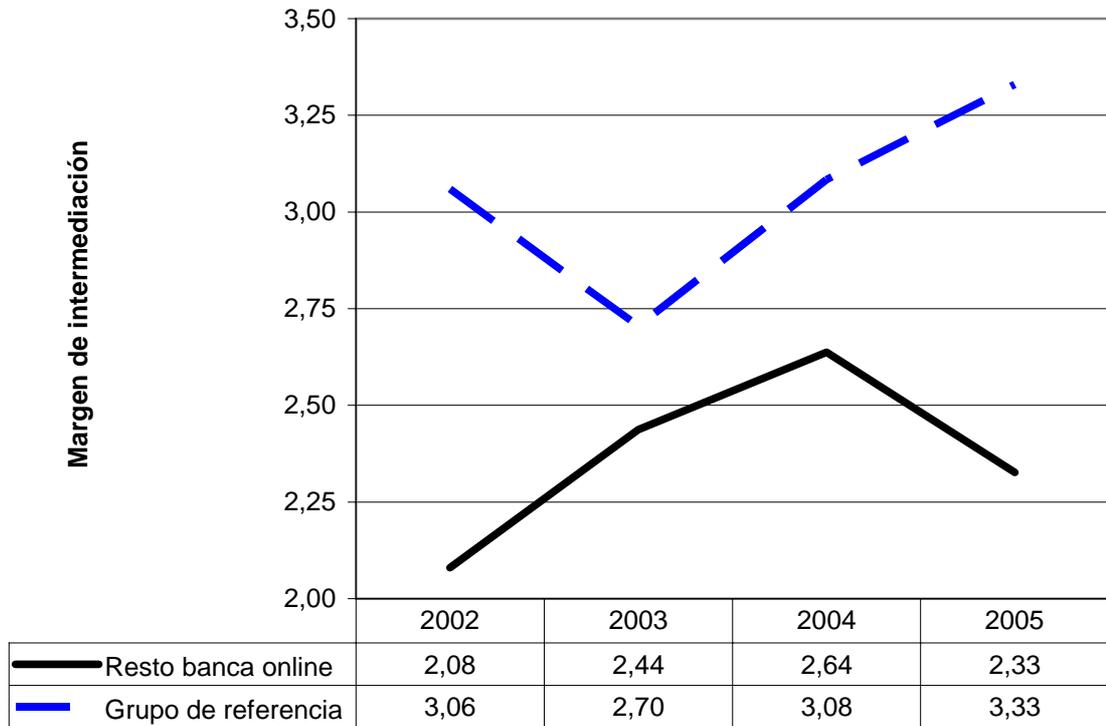
**Tabla 6.16: Cuentas de resultados: resto banca online norteamericana vs. grupo de referencia (ejercicio 2005, en porcentaje sobre activos totales)**

	<b>Resto banca online</b>	<b>Grupo de referencia</b>
Intereses y rendimientos asimilados	4,91	5,41
Intereses y cargas asimiladas	-2,59	-2,08
<b>MARGEN DE INTERMEDIACIÓN</b>	<b>2,33</b>	<b>3,33</b>
Provisiones para insolvencias	-0,18	-0,14
Otros ingresos de explotación	0,75	1,39
Gastos de personal	-1,61	-1,47
Amortización y saneamiento de activos materiales	-0,60	-0,40
Otros gastos administrativos	-1,32	-0,90
<b>MARGEN DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>-0,63</b>	<b>1,80</b>
Resultados operaciones financieras	1,14	0,08
Impuesto sobre beneficios	-0,17	-0,64
<b>RDO ANTES DE EXTRAORDINA.</b>	<b>0,34</b>	<b>1,24</b>
Resultados extraordinarios	0,00	0,00
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO (ROA)</b>	<b>0,34</b>	<b>1,24</b>
<b>ROE=%Beneficio neto / Recursos propios</b>	<b>3,88</b>	<b>12,77</b>

*Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de FDIC*

La evolución histórica del margen de intermediación de ambos grupos (Figura 6.9) es muy diferente, habiéndose producido en el último ejercicio una notable mejora del margen del grupo de referencia y un deterioro significativo del margen de los ocho bancos online agregados. En todo caso, el margen de intermediación de la banca online se ha encontrado invariablemente a un nivel visiblemente inferior al de sus competidores tradicionales durante el período 2002-2005.

**Figura 6.9: Evolución del margen de intermediación: resto banca online norteamericana vs. grupo de referencia**



Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de FDIC

La partida “otros ingresos de explotación” (constituida principalmente por comisiones netas) sugiere también que nos encontramos ante dos modelos de negocio diferenciados: la banca online obtiene por este concepto ingresos mucho menores que sus competidores tradicionales. Sin embargo, el estudio de los gastos de explotación (“gastos de personal”, “amortización y saneamiento de activos materiales” y “otros gastos administrativos”) indica que el grupo de banca online, a diferencia de lo que sucede con ING Bank, no consigue beneficiarse de una de las supuestas ventajas de su modelo de negocio e incurre en gastos de explotación superiores a los del grupo de referencia. Este es un problema, de vital importancia, que la banca online deberá solventar para garantizar su viabilidad económica, ya que como consecuencia de los elevados gastos de explotación, la banca online registró en 2005 un margen de explotación negativo (-0,63%), mientras que sus

competidores tradicionales de referencia obtuvieron un margen de explotación positivo del 1,80%.

Los “resultados de las operaciones financieras” son los que han hecho posible que la banca online obtenga beneficios de forma continua en el período 2002-2005, ya que el margen de explotación agregado de las ocho entidades online consideradas ha sido negativo durante los últimos cuatro ejercicios. Este concepto es poco relevante para los bancos tradicionales de referencia (0,08%), lo que plantea algunas dudas sobre la sostenibilidad de que la rentabilidad del segmento online aquí considerado dependa casi exclusivamente de unos ingresos tan variables como los “resultados de las operaciones financieras”.

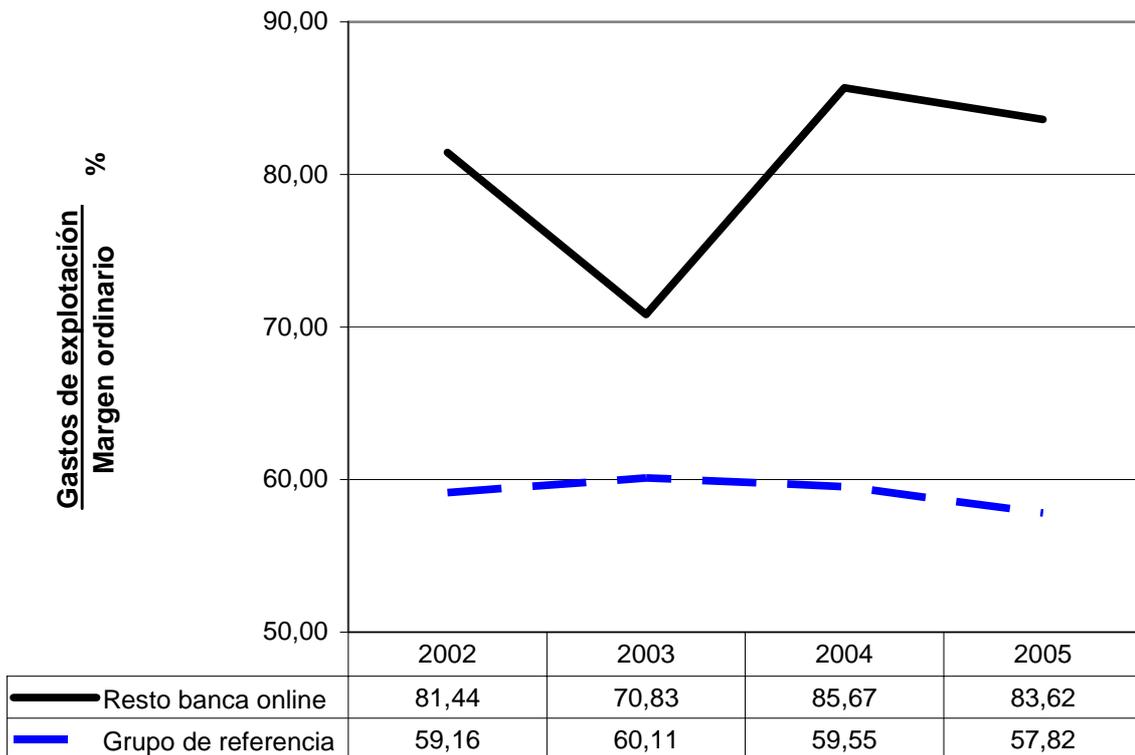
Respecto a las rentabilidades económica (ROA) y financiera (ROE), se observa una gran distancia entre ambos grupos, siendo las rentabilidades del grupo de entidades tradicionales de referencia muy superiores a las de la banca online agregada durante el período 2002-2005. Aún teniendo en consideración que el modelo de banca online se encuentra en su fase inicial de desarrollo, la enorme diferencia de rentabilidad entre los dos modelos y el débil fundamento de la rentabilidad de la banca online cuestionan la viabilidad futura de este nuevo modelo de negocio.

### **6.5.3 Eficiencia operativa**

La evolución de la eficiencia operativa durante el período 2002-2005 (Figura 6.10) ilustra de forma palmaria el principal problema que tiene la banca online para consolidar su modelo de negocio, ya que sus elevados gastos de explotación y sus modestos ingresos ordinarios (margen ordinario) hacen que su eficiencia operativa sea muy inferior a la de la banca tradicional de referencia. Si observamos la tendencia de la eficiencia operativa de la banca online diremos que esta ha sido errática y ha empeorado en el período analizado. En cambio, la eficiencia operativa del grupo de referencia es muy estable y con una leve mejora en el mismo período. Si bien es cierto que el modelo de negocio de la banca online se encuentra todavía en una fase inicial de desarrollo, cabría esperar una clara tendencia a la

convergencia o incluso la superación de la eficiencia operativa de la banca tradicional.

**Figura 6.10: Evolución de la eficiencia operativa: resto banca online norteamericana vs. grupo de referencia**



Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de FDIC

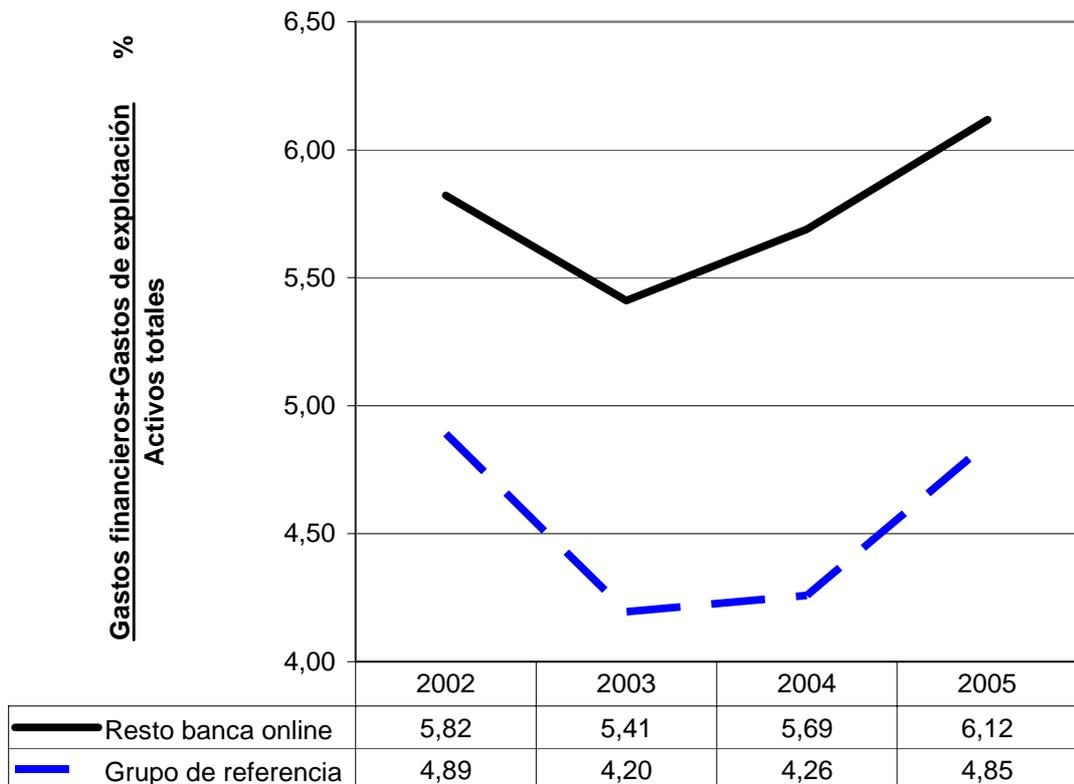
#### 6.5.4 Costes unitarios

Los costes unitarios de las entidades online agregadas y del grupo de referencia (ver Figura 6.11) siguen caminos relativamente paralelos en el período objeto de estudio pero a diferentes niveles. En ambos casos se aprecian caídas significativas de los costes unitarios en 2003 con un aumento notable en 2004 y 2005. El factor que ha tenido un mayor peso en la reducción de los costes unitarios en 2003 ha sido, para ambos grupos de entidades, la reducción (en porcentaje sobre activos totales) de los gastos financieros (“intereses y cargas asimiladas”). El aumento de

los costes unitarios registrado en 2004 se ha debido, en el caso de la banca online, a un aumento de los gastos financieros y de los gastos de explotación, mientras que en el caso de la banca tradicional, ha sido el aumento de estos últimos el motivo principal. En 2005 se produjo un nuevo aumento de los costes unitarios originado principalmente en el aumento de los gastos financieros registrado por ambos grupos de entidades.

Por tanto, dadas las tendencias que se observan en la Figura 6.11, no parece probable una convergencia de los costes unitarios de ambos grupos de entidades a corto o medio plazo.

**Figura 6.11: Evolución de los costes totales unitarios: resto banca online norteamericana vs. grupo de referencia**



*Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de FDIC*

### 6.5.5 Comparación de las redes de distribución físicas

En la Tabla 6.17 podemos apreciar una de las características distintivas fundamentales del modelo de negocio de la banca online: la mayoría de las entidades online han desarrollado su actividad durante el período analizado con una sola oficina bancaria. Por el contrario, en el caso de la banca tradicional de referencia, la mayoría de las entidades tienen redes de sucursales que han ido expandiéndose paulatinamente a lo largo del período 2002-2005.

**Tabla 6.17: Número medio de oficinas en EEUU: resto banca online norteamericana vs. grupo de referencia**

	2002	2003	2004	2005
Resto banca online	1	1	1	1
Grupo de referencia	15	16	18	19

*Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de FDIC*

En cuanto al número medio de empleados (Tabla 6.18), la banca online agregada ha aumentado su plantilla media un 49,1% en el período objeto de análisis, mientras que la banca tradicional solo ha aumentado su platilla media un 26,49%. Esta diferencia podría estar justificada por un crecimiento superior de los activos totales de la banca online, por lo que a continuación analizaremos la ratio “activos gestionados por empleado”.

**Tabla 6.18: Número medio de empleados: resto banca online norteamericana vs. grupo de referencia**

	2002	2003	2004	2005
Resto banca online	283	303	387	422
Grupo de referencia	268	289	315	339

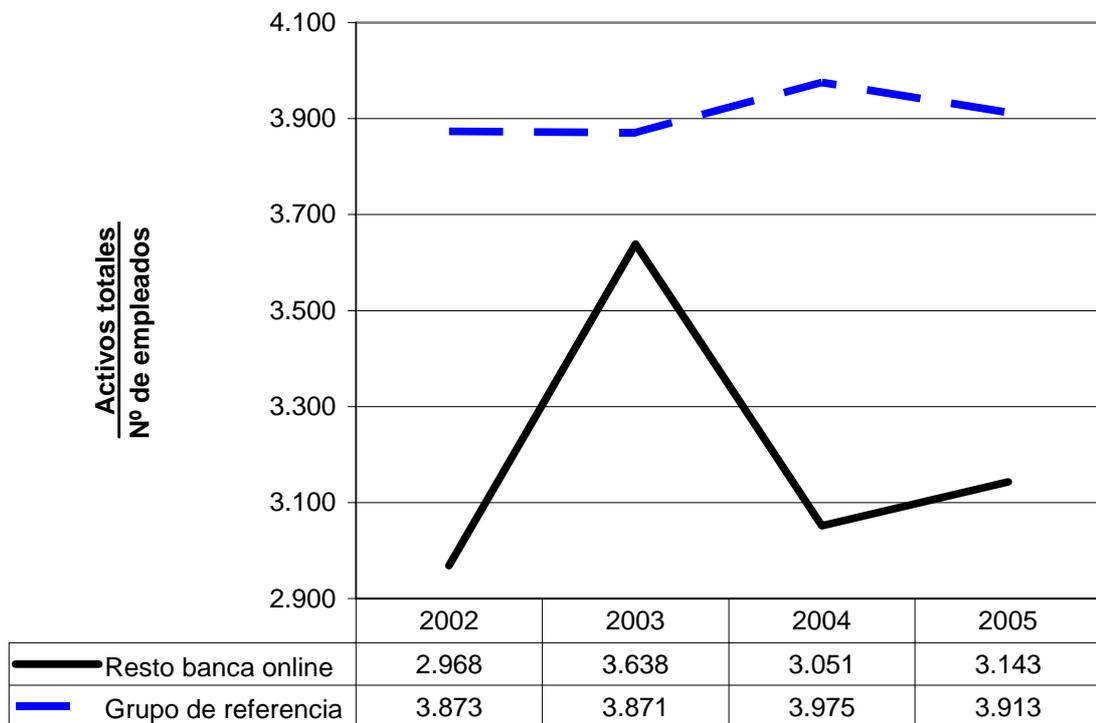
*Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de FDIC*

Con el análisis de los activos gestionados por empleado que se exhibe en la Figura 6.12, se aprecian tendencias diferentes para las ocho entidades online agregadas y para la banca tradicional de referencia. Los activos gestionados por empleado de la banca online se encuentran a un nivel claramente inferior a los de las entidades tradicionales del grupo de referencia. Además, en el caso de la banca online la

evolución de esta variable en los últimos años ha sido muy errática en comparación con la estabilidad mostrada por el grupo de referencia.

Una vez analizada la evolución de los activos gestionados por empleado para ambos grupos, podemos decir que a lo largo del período 2002-2005, la banca tradicional ha hecho un uso más eficiente de los recursos humanos que las entidades online aquí consideradas. Asimismo, en el período analizado se aprecia un mayor aumento de los activos gestionados por empleado para la banca online (5,89%) que para la banca tradicional de referencia (1,03%), lo que podría sugerir una posible convergencia futura (Figura 6.12).

**Figura 6.12: Evolución de los activos gestionados por empleado: resto banca online norteamericana vs. grupo de referencia (en miles de USD)**



*Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de FDIC*

## **6.6 Contraste de hipótesis**

Dada la estructura competitiva del segmento de banca online en EEUU y las peculiares características del líder de dicho segmento, consideramos conveniente realizar el contraste de hipótesis separadamente para los dos grupos de entidades online estudiados.

### **6.6.1 ING Bank**

**H1: El uso intensivo de la tecnología en las entidades online produce tasas de crecimiento superiores a las de las entidades tradicionales, pero con menor inversión en activos materiales y mayor eficiencia de los recursos humanos**

H11: Los activos totales de las entidades online registran tasas de crecimiento superiores a los de las entidades tradicionales.

Para resolver este contraste se cotejan las tasas de crecimientos ING Bank y del grupo de referencia para el año 2005 (Tabla 6.8). Dado que la tasa de crecimiento de los activos totales de ING Bank es mayor que la de las entidades tradicionales ( $65,49\% > 16,06\%$ ), se acepta la subhipótesis H11.

H12: El uso de la tecnología que hacen las entidades online en sus sistemas de producción y distribución les permite operar con una proporción menor de activos materiales que las entidades online.

Los datos de los balances a 31 de diciembre de 2005 (Tabla 6.9) indican que ING Bank invierte en activos materiales un porcentaje menor de sus activos totales que el grupo de referencia ( $0,13\% > 1,22\%$ ). Por consiguiente, se acepta la subhipótesis H12.

H13: Las entidades online hacen un uso más eficiente de los recursos humanos que las entidades tradicionales

Los datos relativos a los activos gestionados por empleado en el año 2005 (tabla adjunta a la Figura 6.8) indican que ING Bank hace un uso más eficiente de los

recursos humanos que el grupo de referencia ( $46.851 > 4.778$ ). De esta manera, se acepta la subhipótesis H13.

Una vez aceptadas las subhipótesis H11, H12 y H13, se acepta la hipótesis H1.

A continuación contrastamos el conjunto de subhipótesis derivadas de la hipótesis H2.

**H2: La mayor eficiencia de las entidades online les permite ofrecer precios más competitivos que los de las entidades tradicionales manteniendo rentabilidades semejantes**

H21: Las entidades online operan con márgenes financieros más estrechos que los de las entidades tradicionales

La subhipótesis H21, la podemos decomponer en dos elementos:

H211: El margen de intermediación de la banca online es inferior al de la banca tradicional.

Los márgenes de intermediación sobre activos totales del año 2005 correspondientes a ING Bank y al grupo de referencia (Tabla 6.10) señalan la superioridad del margen de intermediación de la banca tradicional de referencia ( $1,18\% < 3,14\%$ ). En consecuencia, se acepta la subhipótesis H211.

H212: El margen ordinario de la banca online es inferior al de la banca tradicional.

Las estimaciones de los márgenes ordinarios sobre activos totales correspondientes a ING Bank y al grupo de referencia (ver cuentas de resultados del anexo1) señalan la superioridad del margen ordinario de la banca tradicional de referencia ( $1,22\% < 4,62\%$ ) para el año 2005. Por tanto, se acepta la subhipótesis H212.

Habiendo aceptado H211 y H212, se acepta la subhipótesis H21.

H22: La eficiencia operativa de las entidades online es superior a la de las entidades tradicionales

Teniendo en cuenta que cuanto menor sea el valor la ratio de eficiencia operativa más eficiente es la entidad financiera, y a la vista de las ratios de ING Bank del

grupo de referencia en 2005 (ver tabla adjunta a la Figura 6.6) la eficiencia operativa de ING Bank es superior a la de la entidad tradicional de referencia ( $39,91 < 53,57$ ), luego se acepta la hipótesis H22.

H23: Los costes totales unitarios de la banca online son inferiores a los de las entidades tradicionales.

Según se observa en los datos de la tabla adjunta a la Figura 6.7, los costes totales unitarios de ING Bank son inferiores a los del grupo de referencia en el año 2005. En consecuencia, se acepta la subhipótesis H23.

H24: La rentabilidad económica de las entidades online se encuentra en una horquilla definida por la rentabilidad de las entidades tradicionales  $\pm 40\%$ .

Al confrontar las rentabilidades económicas (ROA) de ING Bank y del grupo de referencia (Tabla 6.10), se observa que la rentabilidad de la entidad online es notablemente inferior a la de las entidades tradicionales de referencia en el año 2005 ( $0,44\% < 1,37\%$ ) y queda fuera de la horquilla, de manera que no se acepta la subhipótesis H24.

H25: La rentabilidad financiera de las entidades online se encuentra en una horquilla definida por la rentabilidad de las entidades tradicionales  $\pm 40\%$ .

Los datos de rentabilidad financiera (ROE) correspondientes al año 2005 (Tabla 6.10) indican que la rentabilidad financiera de ING Bank es claramente inferior a la del grupo de referencia ( $5,48\% < 12,29\%$ ) y se sitúa fuera de la horquilla del  $\pm 40\%$ , lo que nos lleva a rechazar la subhipótesis H25.

La última hipótesis (H3) se desglosa en tres subhipótesis que contrastamos a continuación.

**H3: Existe un proceso de convergencia gradual entre las entidades online y las entidades tradicionales**

H31: Las entidades online amplían sus redes de distribución física mientras las entidades tradicionales las reducen.

La subhipótesis H31 la descomponemos en dos elementos:

H311: Las entidades online aumentan el número de empleados mientras que las entidades tradicionales lo reducen.

Los datos presentados en la Tabla 6.12 permiten comprobar que ambos grupos de entidades, ING Bank y el grupo de referencia, aumentaron el número de empleados en 2005, por lo que no se acepta la H311.

H312: Las entidades online aumentan el número de sucursales operativas y las entidades tradicionales lo reducen

Al observar los datos relativos al número de oficinas en 2005 (Tabla 6.11) podemos comprobar que ING Bank mantiene el mismo número de oficinas que el ejercicio anterior, mientras que el grupo de referencia lo ha aumentado (de 553 a 614). En consecuencia, no se acepta la H312.

Dado que se rechazan H311 y H312, no se acepta la subhipótesis H31.

H32: El margen de intermediación de las entidades online aumenta mientras el de las entidades tradicionales se reduce

En la tabla adjunta a la Figura 6.5 se observa que en 2005 se produjo una reducción del margen de intermediación (en porcentaje sobre activos totales) tanto en ING Bank como en la banca tradicional de referencia. Por tanto, no se acepta la subhipótesis H32.

H33: Las comisiones netas percibidas por las entidades online aumentan mientras las percibidas por las entidades tradicionales se reducen

Las comisiones netas en porcentaje sobre activos totales (ver "otros ingresos de explotación" en la cuenta de resultados del anexo 1) de ING Bank aumentaron en 2005, mientras que las del grupo de referencia se redujeron en el mismo período, lo que nos lleva a aceptar la subhipótesis H33.

**Tabla 6.19: Contraste de hipótesis sobre ING Bank**

<b>Hipótesis y subhipótesis</b>	<b>Aceptar</b>
<b>H1: El uso intensivo de la tecnología en las entidades online produce tasas de crecimiento superiores a las de las entidades tradicionales, pero con menor inversión en activos materiales y mayor eficiencia de los recursos humanos</b>	<b>Si</b>
H11: Los activos totales de las entidades online registran tasas de crecimiento superiores a los de las entidades tradicionales.	Si
H12: Los activos materiales de las entidades online representan una proporción menor de los activos totales que en el caso de las entidades tradicionales	Si
H13: Las entidades online hacen un uso más eficiente de los recursos humanos que las entidades tradicionales	Si
<b>H2: La mayor eficiencia de las entidades online les permite ofrecer precios más competitivos que los de las entidades tradicionales manteniendo rentabilidades semejantes</b>	<b>Parcialmente</b>
H12: El uso de la tecnología que hacen las entidades online en sus sistemas de producción y distribución les permite operar con una proporción menor de activos materiales que las entidades online.	Si
H22: La eficiencia operativa de las entidades online es superior a la de las entidades tradicionales	Si
H23: Los costes totales unitarios de la banca online son inferiores a los de las entidades tradicionales.	Si
H24: La rentabilidad económica de las entidades online se encuentra en una horquilla definida por la rentabilidad de las entidades tradicionales $\pm 40\%$ .	No
H25: La rentabilidad financiera de las entidades online se encuentra en una horquilla definida por la rentabilidad de las entidades tradicionales $\pm 40\%$ .	No
<b>H3: Existe un proceso de convergencia gradual entre las entidades online y las entidades tradicionales</b>	<b>Parcialmente</b>
H31: Las entidades online amplían sus redes de distribución física mientras las entidades tradicionales las reducen.	No
H32: El margen de intermediación de las entidades online aumenta mientras el de las entidades tradicionales se reduce.	No
H33: Las comisiones netas percibidas por las entidades online aumentan mientras las percibidas por las entidades tradicionales se reducen.	Si

### **6.6.2 Resto de la banca online norteamericana (excluido ING Bank)**

**H1: El uso intensivo de la tecnología en las entidades online produce tasas de crecimiento superiores a las de las entidades tradicionales, pero con menor inversión en activos materiales y mayor eficiencia de los recursos humanos**

H11: Los activos totales de las entidades online registran tasas de crecimiento superiores a los de las entidades tradicionales.

Para resolver este contraste se cotejan las tasas de crecimientos del resto de la banca online y del grupo de referencia para el año 2005 (Tabla 6.14). Dado que la tasa de crecimiento de los activos totales del resto de la banca online agregada es mayor que la del grupo de referencia ( $16,83\% > 8,59\%$ ), se acepta la subhipótesis H11.

H12: El uso de la tecnología que hacen las entidades online en sus sistemas de producción y distribución les permite operar con una proporción menor de activos materiales que las entidades online.

Los datos del balance agregado del resto de la banca online y del grupo de referencia (Tabla 6.15) permiten comprobar que la banca online opera con unos activos materiales netamente inferiores a los de las entidades tradicionales de referencia ( $0,43\% < 1,68\%$ ), por lo que se acepta la subhipótesis H12.

H13: Las entidades online hacen un uso más eficiente de los recursos humanos que las entidades tradicionales

Los datos relativos a los activos gestionados por empleado en el año 2004 (ver tabla adjunta a la Figura 6.12) indican que el resto de la banca online hace un uso menos eficiente de los recursos humanos que las entidades tradicionales de referencia ( $3.143 < 3.913$ ), de manera que no se acepta la subhipótesis H13.

Una vez aceptadas las subhipótesis H11, H12 y rechazada la subhipótesis H13, se acepta parcialmente la hipótesis H1.

A continuación contrastamos el grupo de subhipótesis desarrolladas a partir de la hipótesis H2.

**H2: La mayor eficiencia de las entidades online les permite ofrecer precios más competitivos que los de las entidades tradicionales manteniendo rentabilidades semejantes**

H21: Las entidades online operan con márgenes financieros más estrechos que los de las entidades tradicionales

La subhipótesis H21, la podemos decomponer en dos elementos:

H211: El margen de intermediación de la banca online es inferior al de la banca tradicional.

Los márgenes de intermediación sobre activos totales del año 2005 correspondientes al resto de la banca online y al grupo de referencia (Tabla 6.16) señalan la superioridad del margen de intermediación de las entidades tradicionales ( $2,33\% < 3,33\%$ ). En consecuencia, se acepta la subhipótesis H211.

H212: El margen ordinario de la banca online es inferior al de la banca tradicional.

La comparación de los márgenes ordinarios sobre activos totales del resto de la banca online agregada y del grupo de referencia (ver cuenta de resultados en el anexo 2) indica la superioridad del margen ordinario de las entidades tradicionales ( $4,22\% < 4,80\%$ ) para el año 2005, por lo que se acepta la subhipótesis H212.

Habiendo aceptado H211 y H212, se acepta la subhipótesis H21.

H22: La eficiencia operativa de las entidades online es superior a la de las entidades tradicionales

Teniendo en cuenta que cuanto menor sea el valor la ratio de eficiencia operativa más eficiente es la entidad financiera, y a la vista de las ratios del resto de la banca online y del grupo de referencia en 2005 (ver tabla adjunta a la Figura 6.10) la eficiencia operativa del resto de la banca online agregada es inferior a la del grupo de referencia ( $83,62 > 57,82$ ), luego no se acepta la hipótesis H22.

H23: Los costes totales unitarios de la banca online son inferiores a los de las entidades tradicionales.

En la tabla adjunta a la Figura 6.11 se observa que en el año 2005, los costes totales unitarios del resto de la banca online son superiores a los del grupo de referencia ( $6,12 > 4,85$ ), por lo que no se acepta la subhipótesis H23.

H24: La rentabilidad económica de las entidades online se encuentra en una horquilla definida por la rentabilidad de las entidades tradicionales  $\pm 40\%$ .

Al confrontar las rentabilidades económicas (ROA) del resto de la banca online y del grupo de referencia en el año 2005 (Tabla 6.16), se observa que la rentabilidad de las entidades online es manifiestamente inferior a la de las entidades tradicionales ( $0,34\% < 1,24\%$ ) y se encuentra fuera de la horquilla definida, de manera que se rechaza la subhipótesis H24.

H25: La rentabilidad financiera de las entidades online se encuentra en una horquilla definida por la rentabilidad de las entidades tradicionales  $\pm 40\%$ .

Los datos de la Tabla 6.16 indican que la rentabilidad financiera (ROE) de las entidades online es manifiestamente inferior a la del grupo de referencia en 2005 ( $3,88\% < 12,77\%$ ). En consecuencia, se rechaza la hipótesis H25.

Habiendo aceptado la subhipótesis H21 y rechazado H22, H23, H24 y H25, se acepta parcialmente la hipótesis H2.

La última hipótesis (H3) se desglosa en tres subhipótesis que contrastamos a continuación.

**H3: Existe un proceso de convergencia gradual entre las entidades online y las entidades tradicionales**

H31: Las entidades online amplían sus redes de distribución física mientras las entidades tradicionales las reducen.

La subhipótesis H31 la descomponemos en dos elementos:

H311: Las entidades online aumentan el número de empleados mientras que las entidades tradicionales lo reducen.

Los datos presentados en la Tabla 6.18 permiten comprobar que tanto el resto de entidades online como el grupo de referencia, han aumentado el número medio de empleados en 2005, por lo que no se acepta la H311.

H312: Las entidades online aumentan el número de sucursales operativas y las entidades tradicionales lo reducen

Al observar los datos relativos al número de oficinas en 2006 (Tabla 6.17) podemos comprobar que el resto de la banca online ha mantenido el mismo número de oficinas que el ejercicio anterior, mientras que el grupo de referencia lo ha aumentado. En consecuencia, no se acepta la H312.

Puesto que se han rechazado H311 y H312, no se acepta la subhipótesis H31.

H32: El margen de intermediación de las entidades online aumenta mientras el de las entidades tradicionales se reduce

En la Figura 6.9 se observa que en 2005 se produjo una reducción del margen de intermediación (en porcentaje sobre activos totales) del resto de la banca online y un aumento del margen del grupo de referencia. Por consiguiente, se rechaza la subhipótesis H32.

H33: Las comisiones netas percibidas por las entidades online aumentan mientras las percibidas por las entidades tradicionales se reducen

La evolución de comisiones netas en porcentaje sobre activos totales en el año 2005 (ver cuentas de resultados en el anexo 2) permite apreciar para el resto de la banca online se redujeron respecto al ejercicio anterior (de 2,64% a 2,33%), mientras que para el grupo de referencia aumentaron (3,08% a 3,33%), lo que nos lleva a rechazar la subhipótesis H33.

**Tabla 6.20: Contraste de hipótesis sobre el resto de la banca online**

<b>Hipótesis y subhipótesis</b>	<b>Aceptar</b>
<b>H1: El uso intensivo de la tecnología en las entidades online produce tasas de crecimiento superiores a las de las entidades tradicionales, con menor inversión en activos materiales y mayor eficiencia de los recursos humanos</b>	<b>Parcialmente</b>
H11: Los activos totales de las entidades online registran tasas de crecimiento superiores a los de las entidades tradicionales.	Si
H12: El uso de la tecnología que hacen las entidades online en sus sistemas de producción y distribución les permite operar con una proporción menor de activos materiales que las entidades online.	Si
H13: Las entidades online hacen un uso más eficiente de los recursos humanos que las entidades tradicionales	No
<b>H2: La mayor eficiencia de las entidades online les permite ofrecer precios más competitivos que los de las entidades tradicionales manteniendo rentabilidades semejantes</b>	<b>Parcialmente</b>
H21: Las entidades online operan con márgenes financieros más estrechos que los de las entidades tradicionales	Si
H22: La eficiencia operativa de las entidades online es superior a la de las entidades tradicionales	No
H23: Los costes totales unitarios de la banca online son inferiores a los de las entidades tradicionales.	No
H24: La rentabilidad económica de las entidades online se encuentra en una horquilla definida por el $\pm 30\%$ de la rentabilidad de las entidades tradicionales.	No
H25: La rentabilidad financiera de las entidades online es equiparable a la de las entidades tradicionales.	No
<b>H3: Existe un proceso de convergencia gradual entre las entidades online y las entidades tradicionales</b>	<b>No</b>
H31: Las entidades online amplían sus redes de distribución física mientras las entidades tradicionales las reducen.	No
H32: El margen de intermediación de las entidades online aumenta mientras el de las entidades tradicionales se reduce.	No
H33: Las comisiones netas percibidas por las entidades online aumentan mientras las percibidas por las entidades tradicionales se reducen.	No

## **6.7 Comparación de los contrastes de hipótesis en España y EEUU**

A continuación presentamos un cuadro resumen para cada una de las tres hipótesis contrastadas (Tablas Tabla 6.21, Tabla 6.22 y Tabla 6.23). En estas tablas, se contrastan las hipótesis en los cuatro casos estudiados. En España, sobre ING Direct y sobre el resto de la muestra de banca online, y en EEUU sobre ING Bank y sobre el resto de la muestra de banca online.

En la Tabla 6.21 se aprecia que en el segmento de banca online en España se cumple la hipótesis “el uso intensivo de la tecnología en las entidades online produce tasas de crecimiento superiores a las de las entidades tradicionales, con menor inversión en activos materiales y mayor eficiencia de los recursos humanos” (H1), con la única salvedad de la subhipótesis “el uso de la tecnología que hacen las entidades online en sus sistemas de producción y distribución les permite operar con una proporción menor de activos materiales que las entidades tradicionales” (H12) cuyo contraste no es posible realizar por la falta de datos sobre el balance de ING Direct en España. Respecto al segmento de banca online en EEUU, ING Bank cumple la hipótesis H1, pero para el resto de la banca online tan solo se acepta parcialmente ya que el uso de recursos humanos que hacen el resto de entidades online norteamericanas de la muestra es menos eficiente que el de las entidades tradicionales comparables.

En cuanto a la hipótesis “la mayor eficiencia de las entidades online les permite ofrecer precios más competitivos que los de las entidades tradicionales manteniendo rentabilidades semejantes” (H2), en la Tabla 6.22 se aprecia una aceptación parcial en todos los casos. Es destacable el hecho de que la subhipótesis “las entidades online operan con márgenes financieros más estrechos que los de las entidades tradicionales” (H21) es aceptada en todos los casos, tanto en España como en EEUU, mientras que las subhipótesis “la rentabilidad económica de las entidades online se encuentra en una horquilla definida por el  $\pm 40\%$  de la rentabilidad de las entidades tradicionales” (H24) y “la rentabilidad financiera de las entidades online se encuentra en una horquilla definida por el  $\pm 40\%$  de la rentabilidad de las entidades tradicionales” (H25) no se aceptan en ningún caso, con la salvedad de que la subhipótesis H25 no ha podido ser

contrastada en el caso de ING Direct por la falta de datos sobre los recursos propios de la entidad.

Por último, la hipótesis “existe un proceso de convergencia gradual entre las entidades online y las entidades tradicionales” (H3) no se acepta en el caso de ING Direct, pero si que se acepta parcialmente en el caso del resto de la banca online española (Tabla 6.23). En el caso de los EEUU se invierten los términos y se acepta parcialmente en el caso de ING Bank, pero no se acepta para el resto de la muestra del segmento online norteamericano.

La variedad de los resultados de los contrastes de hipótesis corrobora que el modelo de negocio de banca online todavía se encuentra en una etapa inicial de desarrollo, por lo que será necesario estudiar su evolución en los próximos años para saber si se consolida como un modelo viable y diferenciado del modelo de banca tradicional o si, por el contrario, pierde gradualmente sus características distintivas y evoluciona hacia el modelo de banca tradicional multicanal.

**Tabla 6.21: Contrastes de la hipótesis H1 para los cuatro casos estudiados**

	España		EEUU	
	ING Direct	Resto banca online	ING Bank	Resto banca online
<b>H1: El uso intensivo de la tecnología en las entidades online produce tasas de crecimiento superiores a las de las entidades tradicionales, pero con menor inversión en activos materiales y mayor eficiencia de los recursos humanos</b>	<b>Se acepta parcialmente</b>	<b>Se acepta</b>	<b>Se acepta</b>	<b>Se acepta parcialmente</b>
H11: Los activos totales de las entidades online registran tasas de crecimiento superiores a los de las entidades tradicionales	Se acepta	Se acepta	Se acepta	Se acepta
H12: El uso de la tecnología que hacen las entidades online en sus sistemas de producción y distribución les permite operar con una proporción menor de activos materiales que las entidades tradicionales.	¿?	Se acepta	Se acepta	Se acepta
H13: Las entidades online hacen un uso más eficiente de los recursos humanos que las entidades tradicionales	Se acepta	Se acepta	Se acepta	No se acepta

**Tabla 6.22: Contrastes de la hipótesis H2 para los cuatro casos estudiados**

	España		EEUU	
	ING Direct	Resto banca online	ING Bank	Resto banca online
<b>H2: La mayor eficiencia de las entidades online les permite ofrecer precios más competitivos que los de las entidades tradicionales manteniendo rentabilidades semejantes</b>	<b>Se acepta parcialmente</b>	<b>Se acepta parcialmente</b>	<b>Se acepta parcialmente</b>	<b>Se acepta parcialmente</b>
H21: Las entidades online operan con márgenes financieros más estrechos que los de las entidades tradicionales	Se acepta	Se acepta	Se acepta	Se acepta
H22: La eficiencia operativa de las entidades online es superior a la de las entidades tradicionales	No se acepta	Se acepta	Se acepta	No se acepta
H23: Los costes totales unitarios de la banca online son inferiores a los de las entidades tradicionales.	No se acepta	No se acepta	Se acepta	No se acepta
H24: La rentabilidad económica de las entidades online se encuentra en una horquilla definida por el $\pm 40\%$ de la rentabilidad de las entidades tradicionales.	No se acepta	No se acepta	No se acepta	No se acepta
H25: La rentabilidad financiera de las entidades online se encuentra en una horquilla definida por el $\pm 40\%$ de la rentabilidad de las entidades tradicionales.	¿?	No se acepta	No se acepta	No se acepta

**Tabla 6.23: Contrastes de la hipótesis H3 para los cuatro casos estudiados**

	España		EEUU	
	ING Direct	Resto banca online	ING Bank	Resto banca online
<b>H3: Existe un proceso de convergencia gradual entre las entidades online y las entidades tradicionales</b>	<b>No se acepta</b>	<b>Se acepta parcialmente</b>	<b>Se acepta parcialmente</b>	<b>No se acepta</b>
H31: Las entidades online amplían sus redes de distribución física mientras las entidades tradicionales las reducen.	No se acepta	Se acepta parcialmente	No se acepta	No se acepta
H32: El margen de intermediación de las entidades online aumenta mientras el de las entidades tradicionales se reduce.	No se acepta	Se acepta	No se acepta	No se acepta
H33: Las comisiones netas percibidas por las entidades online aumentan mientras las percibidas por las entidades tradicionales se reducen.	No se acepta	Se acepta	Se acepta	No se acepta

## **6.8 Conclusiones**

La banca tradicional de EEUU ha adoptado la distribución de servicios financieros por Internet como una medida defensiva que forma parte de una estrategia de distribución multicanal. Solo un pequeño número de entidades ha adoptado un modelo de distribución principalmente por Internet.

Las entidades financieras online son todavía menos rentables que sus competidores tradicionales, y no es previsible que alcancen o superen la rentabilidad de las entidades tradicionales a corto o medio plazo.

La estructura del segmento online norteamericano esta marcada por el predominio de una entidad de tamaño muy superior al del resto de entidades agregadas, y que tiene unas particularidades que hacen necesario el análisis disgregado de dicho segmento. El modelo de negocio de banca online de ING Bank es visiblemente diferente del de las otras entidades online y se caracteriza por los siguientes aspectos:

- El crecimiento medio de ING Bank ha sido muy superior al de sus rivales online en el período 2003-2005, y en el último ejercicio de dicho período, sus activos totales superaban más de diez veces los de su inmediato competidor online.
- La comparación de las estructuras patrimoniales indica que el origen y, sobre todo, la utilización de los recursos financieros, también distinguen ING Bank de sus competidores online, ya que los valores de renta fija constituyen el principal activo del primero mientras que el resto del segmento online mantiene la mayor parte de sus activos en créditos sobre clientes.
- El margen de intermediación de ING Bank es notoriamente inferior al de sus rivales online, debido principalmente a los escasos intereses cobrados por la entidad.

- ING Bank opera con unos gastos de explotación notablemente inferiores a los del resto del segmento online, siendo los minúsculos gastos de personal de la entidad los más la distancian del resto del segmento online.
- ING Bank obtuvo en 2005 un margen de explotación, y unas rentabilidades (económica y financiera) marcadamente superiores a las del resto de entidades online agregadas. Las rentabilidades menores, pero positivas, del resto del segmento online agregado se basan en los ingresos generados por las operaciones financieras, ingresos que no son relevantes para ING Bank.

Dada la heterogeneidad existente en el segmento online, se ha optado por comparar ING Bank y el resto de la banca online agregada con sendas muestras *ad hoc* de entidades tradicionales. La comparación de ING Bank con un grupo de entidades tradicionales de referencia nos lleva a realizar las siguientes reflexiones:

- El crecimiento de los activos de ING Bank es muy superior al del grupo de referencia.
- ING bank invierte la mayoría de sus recursos en títulos hipotecarios, garantizados por agencias gubernamentales, con un riesgo y unos gastos de gestión mínimos. Sin embargo, el grupo de referencia invierte la mayor parte de sus activos en la actividad crediticia que genera intereses superiores a los títulos hipotecarios pero comporta unos elevados gastos de gestión.
- La eficiente gestión de tesorería y la insignificante inversión en activos fijos de ING Bank acentúan la diferencia entre esta entidad y sus competidores tradicionales.
- ING Bank opera con los márgenes (de intermediación y ordinario) mucho más estrechos, pero también con unos gastos de explotación muy inferiores a los del grupo de referencia.
- Las rentabilidades (económica y financiera) del grupo de referencia todavía son rotundamente superiores a las del líder del segmento online y, a pesar de la progresiva mejora de las rentabilidades de ING Bank, todavía parece muy remota la posibilidad de una convergencia de las mismas.
- ING Bank hace un uso mucho más eficiente de los recursos humanos que las entidades tradicionales de referencia.

- El modelo de negocio de ING Bank solo es factible con un elevado volumen de negocio que, por el momento, solo ha podido alcanzar el líder del segmento online.

La comparación del resto del segmento online con un grupo de entidades tradicionales de referencia nos permite realizar las siguientes consideraciones:

- El ritmo de crecimiento de los activos de la banca online es superior al de las entidades tradicionales.
- Las semejanzas predominan sobre las diferencias en la estructura patrimonial de estos dos grupos de entidades.
- El margen de intermediación del grupo de entidades tradicionales es claramente superior al de las entidades online agregadas.
- Debido a los óptimos resultados de las operaciones financieras, el margen ordinario de las entidades online se aproxima mucho al del grupo de referencia. De hecho, han sido los resultados de las operaciones financieras los que han hecho posible que la banca online agregada obtuviera resultados positivos en los últimos cuatro ejercicios. En todo caso, no parece sostenible que la rentabilidad futura de la banca online tenga una dependencia tan directa de un tipo de ingresos potencialmente volátiles.
- Los gastos de explotación de las entidades online agregadas son superiores a los de las entidades tradicionales de referencia, lo que explica que la banca online agregada aquí considerada haya registrado márgenes de explotación negativos en los últimos cuatro ejercicios en contraste con los positivos márgenes de explotación obtenidos por el grupo de referencia.
- Las rentabilidades (económica y financiera) de la banca online agregada todavía se encuentran a gran distancia de las rentabilidades del grupo de referencia, y la evolución histórica de estas en los últimos cuatro ejercicios no sugiere una próxima convergencia de las mismas.
- La banca tradicional de referencia hace un uso más eficiente de los recursos humanos que la banca online agregada.

En general, se ha aceptado la idea de que la banca online podría ofrecer servicios bancarios de manera más eficiente que la banca tradicional, gracias al ahorro de los costes de mantenimiento de las redes de sucursales y al menor número de empleados. Sin embargo, el estudio comparativo realizado indica que la rentabilidad de la banca tradicional sigue encontrándose muy por encima de la rentabilidad de las entidades online más eficientes. Por tanto, cabe apuntar que la banca tradicional todavía tiene margen de maniobra para afrontar la competencia de un modelo de negocio incipiente caracterizado, por el momento, por el rápido crecimiento y la baja rentabilidad.

Gracias al gran tamaño alcanzado, ING Bank parece ser la única entidad online que obtiene eficiencias significativas derivadas de un proceso de producción intensivo en tecnología. Pero, a pesar de ello, la rentabilidad del líder de la banca online en EEUU sigue siendo muy inferior a la de las entidades tradicionales comparables.

**Anexo 1**  
**Informaciones de los estados financieros de ING Bank y del grupo de referencia**

**Tabla 6.24: Balances: ING Bank vs. grupo de referencia**  
**(en porcentaje de activos totales)**

	ING Bank, fsb				Grupo de referencia			
	2002	2003	2004	2005	2002	2003	2004	2005
<b>ACTIVO</b>								
Caja y depósitos en bancos	0,50	0,38	0,24	0,13	3,50	3,43	2,64	3,06
Valores de renta fija	72,32	73,99	69,36	73,67	12,23	15,23	15,56	14,69
Entidades de crédito	0,01	0,00	0,00	0,38	2,19	2,25	1,74	0,46
Créditos sobre clientes	25,20	24,16	28,94	24,21	72,63	70,20	70,80	72,18
Títulos de renta variable	0,00	0,00	0,00	0,00	0,28	0,23	0,23	0,18
Terrenos y edificios de uso propio	0,25	0,21	0,16	0,13	1,07	1,06	1,16	1,22
Otros inmuebles	0,00	0,01	0,01	0,01	0,04	0,05	0,05	0,04
Activos inmateriales	0,00	0,00	0,00	0,00	3,01	3,55	3,73	3,84
Otros activos	1,71	1,27	1,29	1,47	5,05	4,00	4,10	4,33
	100	100	100	100	100	100	100	100
<b>PASIVO</b>								
Débitos a clientes	78,05	84,50	79,95	75,25	63,73	70,81	71,04	69,80
Entidades de crédito	0,00	1,19	4,45	11,56	9,75	4,31	4,85	5,63
Títulos en circulación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,11	0,18	0,18	0,11
Otros débitos	8,78	4,80	5,45	4,53	11,32	8,98	8,51	9,38
Pasivo subordinado	0,00	0,00	0,00	0,00	1,94	2,16	2,15	2,04
Otros pasivos	0,80	0,58	1,38	0,61	2,19	2,09	1,90	1,86
Capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,30	0,29	0,27	0,24
Reservas	11,64	8,55	8,34	7,83	6,18	6,73	7,11	7,19
Rdos ejercicios anteriores	0,72	0,39	0,43	0,21	4,48	4,44	3,99	3,75
	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de FDIC

**Tabla 6.25: Cuentas de resultados: ING Bank vs. grupo de referencia  
(en porcentaje de activos totales)**

	ING Bank, fsb				Grupo de referencia			
	2002	2003	2004	2005	2002	2003	2004	2005
Intereses y rendimientos asimilados	3,02	2,94	2,97	3,65	5,28	4,46	4,18	4,64
Intereses y cargas asimiladas	-1,73	-1,58	-1,53	-2,46	-1,49	-0,99	-0,94	-1,50
<b>MARGEN DE INTERMEDIACIÓN</b>	<b>1,29</b>	<b>1,36</b>	<b>1,44</b>	<b>1,18</b>	<b>3,78</b>	<b>3,47</b>	<b>3,24</b>	<b>3,14</b>
Provisiones para insolvencias	-0,06	-0,06	-0,10	-0,04	-0,55	-0,42	-0,17	-0,07
Otros ingresos de explotación	0,03	0,05	0,00	0,02	1,70	1,54	1,59	1,49
Gastos de personal	-0,32	-0,29	-0,22	-0,18	-1,59	-1,48	-1,44	-1,39
Amortización y saneamiento de activos materiales	-0,17	-0,13	-0,10	-0,07	-0,40	-0,37	-0,36	-0,33
Otros gastos administrativos	-0,48	-0,45	-0,33	-0,24	-1,00	-0,82	-0,84	-0,75
<b>MARGEN DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>0,29</b>	<b>0,48</b>	<b>0,70</b>	<b>0,68</b>	<b>1,95</b>	<b>1,90</b>	<b>2,03</b>	<b>2,09</b>
Resultados operaciones financieras	0,09	0,09	0,00	0,02	0,03	0,06	0,01	-0,01
Impuesto sobre beneficios	0,01	-0,22	-0,26	-0,26	-0,67	-0,64	-0,69	-0,70
<b>RDO ANTES DE EXTRAORDINA.</b>	<b>0,39</b>	<b>0,36</b>	<b>0,44</b>	<b>0,44</b>	<b>1,31</b>	<b>1,32</b>	<b>1,35</b>	<b>1,37</b>
Resultados extraordinarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO (ROA)</b>	<b>0,39</b>	<b>0,36</b>	<b>0,44</b>	<b>0,44</b>	<b>1,31</b>	<b>1,32</b>	<b>1,35</b>	<b>1,37</b>
ROE=%Beneficio neto / Recursos propios	3,19	3,99	4,97	5,48	11,94	11,47	11,90	12,29
<i>MARGEN ORDINARIO</i> <sup>1</sup>	1,42	1,50	1,44	1,22	5,52	5,06	4,84	4,62
<i>GASTOS DE EXPLOTACIÓN</i> <sup>2</sup>	-0,97	-0,87	-0,64	-0,49	-2,99	-2,68	-2,64	-2,48
<i>GASTOS FINANCIEROS</i> <sup>3</sup>	-1,73	-1,58	-1,53	-2,46	-1,49	-0,99	-0,94	-1,50

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de FDIC

<sup>1</sup> Aproximación del margen ordinario que incluye el margen de intermediación, otros ingresos de explotación, y los resultados operaciones financieras.

<sup>2</sup> Incluye los siguientes conceptos: gastos de personal, amortización y saneamiento de activos materiales, y otros gastos administrativos.

<sup>3</sup> Incluye intereses y cargas asimiladas.

**Anexo 2**

**Informaciones de los estados financieros del resto del segmento online y de su grupo de referencia (2002-2005)**

**Tabla 6.26: Balances: resto banca online norteamericana vs. grupo de referencia  
(en porcentaje de activos totales)**

	Resto banca online				Grupo de referencia			
	2002	2003	2004	2005	2002	2003	2004	2005
<b>ACTIVO</b>								
Caja y depósitos en bancos	2,16	2,16	2,02	2,18	3,34	3,15	2,70	2,88
Valores de renta fija	22,99	22,99	12,94	11,17	22,65	19,21	15,75	13,53
Entidades de crédito	1,53	1,53	1,34	1,81	9,53	9,57	8,98	8,30
Créditos sobre clientes	66,81	66,81	77,11	78,23	60,04	63,77	66,47	68,69
Títulos de renta variable	0,00	0,00	0,00	0,00	0,08	0,03	0,06	0,12
Terrenos y edificios de uso propio	0,77	0,77	0,37	0,43	1,56	1,55	1,67	1,68
Otros inmuebles	0,07	0,07	0,08	0,11	0,11	0,16	0,09	0,09
Activos inmateriales	1,69	1,69	3,11	3,05	0,52	0,46	1,90	1,97
Otros activos	4,00	4,00	3,03	3,02	2,18	2,10	2,37	2,73
	100	100	100	100	100	100	100	100
<b>PASIVO</b>								
Débitos a clientes	72,65	72,65	66,14	66,61	73,18	73,20	72,72	75,58
Entidades de crédito	0,56	0,56	1,18	0,66	4,50	4,52	5,01	4,49
Títulos en circulación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros débitos	15,80	15,80	20,70	21,57	12,74	12,35	11,57	8,79
Pasivo subordinado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,24	0,23	0,20	0,27
Otros pasivos	2,51	2,51	2,93	2,39	1,61	1,88	1,00	1,16
Capital	0,31	0,31	0,24	0,24	0,50	0,46	0,30	0,29
Reservas	7,83	7,83	7,98	7,58	4,18	4,13	5,67	5,61
Rdos ejercicios anteriores	0,34	0,34	0,83	0,95	3,06	3,23	3,53	3,81
	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de FDIC

**Tabla 6.27: Cuentas de resultados: resto banca online norteamericana vs. grupo de referencia  
(en porcentaje de activos totales)**

	Resto banca online				Grupo de referencia			
	2002	2003	2004	2005	2002	2003	2004	2005
Intereses y rendimientos asimilados	4,53	4,23	4,60	4,91	5,31	4,32	4,64	5,41
Intereses y cargas asimiladas	-2,45	-1,80	-1,97	-2,59	-2,26	-1,61	-1,55	-2,08
<b>MARGEN DE INTERMEDIACIÓN</b>	<b>2,08</b>	<b>2,44</b>	<b>2,64</b>	<b>2,33</b>	<b>3,06</b>	<b>2,70</b>	<b>3,08</b>	<b>3,33</b>
Provisiones para insolvencias	-0,49	-0,14	-0,45	-0,18	-0,32	-0,23	-0,23	-0,14
Otros ingresos de explotación	0,80	0,10	0,83	0,75	1,29	1,42	1,33	1,39
Gastos de personal	-1,58	-1,72	-1,68	-1,61	-1,40	-1,37	-1,41	-1,47
Amortización y saneamiento de activos materiales	-0,67	-0,62	-0,61	-0,60	-0,39	-0,35	-0,39	-0,40
Otros gastos administrativos	-1,12	-1,27	-1,43	-1,32	-0,85	-0,86	-0,91	-0,90
<b>MARGEN DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>-0,98</b>	<b>-1,22</b>	<b>-0,71</b>	<b>-0,63</b>	<b>1,40</b>	<b>1,31</b>	<b>1,48</b>	<b>1,80</b>
Resultados operaciones financieras	1,26	2,57	0,88	1,14	0,10	0,18	0,13	0,08
Impuesto sobre beneficios	-0,04	-0,47	-0,01	-0,17	-0,50	-0,50	-0,55	-0,64
<b>RDO ANTES DE EXTRAORDINA.</b>	<b>0,24</b>	<b>0,88</b>	<b>0,17</b>	<b>0,34</b>	<b>1,00</b>	<b>0,99</b>	<b>1,06</b>	<b>1,24</b>
Resultados extraordinarios	-0,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO (ROA)</b>	<b>0,17</b>	<b>0,88</b>	<b>0,17</b>	<b>0,34</b>	<b>1,00</b>	<b>0,99</b>	<b>1,06</b>	<b>1,24</b>
ROE=%Beneficio neto / Recursos propios	1,97	11,59	1,83	3,88	12,95	14,13	11,17	12,77
<b>MARGEN ORDINARIO<sup>4</sup></b>	<b>4,14</b>	<b>5,10</b>	<b>4,34</b>	<b>4,22</b>	<b>4,45</b>	<b>4,30</b>	<b>4,54</b>	<b>4,80</b>
<b>GASTOS DE EXPLOTACIÓN<sup>5</sup></b>	<b>-3,37</b>	<b>-3,61</b>	<b>-3,72</b>	<b>-3,53</b>	<b>-2,63</b>	<b>-2,58</b>	<b>-2,71</b>	<b>-2,77</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS<sup>6</sup></b>	<b>-2,45</b>	<b>-1,80</b>	<b>-1,97</b>	<b>-2,59</b>	<b>-2,26</b>	<b>-1,61</b>	<b>-1,55</b>	<b>-2,08</b>

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de FDIC.

<sup>4</sup> Aproximación del margen ordinario que incluye el margen de intermediación, otros ingresos de explotación, y los resultados operaciones financieras.

<sup>5</sup> Incluye los siguientes conceptos: gastos de personal, amortización y saneamiento de activos materiales, y otros gastos administrativos.

<sup>6</sup> Incluye intereses y cargas asimiladas.



## 7 CONCLUSIONES

Como hemos podido constatar en nuestra investigación, el crecimiento exponencial de Internet está alterando el entorno competitivo del sector bancario. La banca electrónica está modificando la forma en que las entidades financieras producen, comercializan y distribuyen los servicios financieros. Internet es, con diferencia, el canal de distribución más eficiente en costes, y su rápida expansión plantea nuevas oportunidades y amenazas para la banca en general. El grado de penetración que alcance Internet en los próximos años, y el desarrollo de estrategias adecuadas para aumentar la fidelidad de los clientes, serán determinantes en el desarrollo futuro de la banca electrónica en España.

El perfil sociodemográfico del usuario de banca electrónica, tal y como se ha visto en el capítulo 3, difiere notablemente del perfil medio de la población, y está muy determinado por factores como el sexo, la edad, el nivel de estudios o la situación laboral. En concreto, el usuario medio de banca electrónica tiende a ser hombre, de edad comprendida entre 25 y 44 años, con estudios de segunda etapa de secundaria, formación profesional superior y, en mayor medida, universitarios, es trabajador en activo y reside en un municipio de más de 50.000 habitantes.

El número de usuarios de Internet que utilizan la banca electrónica para realizar consultas y transacciones ha crecido notablemente en el período 2002-2005, mientras que el número de usuarios que la utilizan exclusivamente para realizar consultas se ha estancado dicho período. Es previsible que, a medida que los usuarios adquieran mayor confianza en la seguridad del canal, se produzca un trasvase del segundo grupo hacia el primero.

Internet no ha eliminado las barreras de entrada al sector bancario Español. El hecho de que las entidades online que operan en España sean, sin excepción,

filiales de grandes grupos financieros tradicionales lo corrobora. La única barrera de entrada que Internet ha rebajado ha sido la geográfica, puesto que para operar y crecer en el mercado bancario español ya no es necesario tener una densa red de oficinas de ámbito nacional.

La banca electrónica es una innovación revolucionaria, en el sentido de que ha alterado las capacidades tecnológicas del sector bancario y ha dado origen a nuevos modelos de negocio. Atendiendo a sus modelos de negocio, las entidades financieras han seguido dos estrategias principales ante la irrupción de la banca electrónica: la banca tradicional multicanal y la banca online.

La banca tradicional multicanal es la evolución lógica del modelo de negocio de banca tradicional que aprovecha el potencial de las nuevas tecnologías. Las entidades tradicionales siguen liderando el sector bancario desde una posición privilegiada, ya que cuentan con tres ventajas competitivas fundamentales: 1) una imagen de marca consolidada; 2) una amplia base de clientes de larga duración y 3) una extensa red de distribución física que les permite dar un servicio añadido que la banca online no puede ofrecer. Además, las entidades financieras tradicionales tienen una gran capacidad de respuesta ante las estrategias comerciales agresivas de sus rivales online, aunque la continua innovación en productos financieros por parte de las segundas está condicionando la oferta de productos de las primeras.

La banca online, con un modelo de negocio basado en canales de distribución no presenciales y un sistema de producción automatizado, puede obtener ahorros de costes y economías de escala derivadas del uso intensivo de la tecnología de las que no pueden beneficiarse, en la misma medida, las entidades tradicionales multicanal. De esta manera, la banca online podría operar con márgenes financieros algo más estrechos que los de la banca tradicional multicanal, siempre que alcance el volumen de negocio necesario para materializar los ahorros de costes y las economías de escala tecnológicas. Por tanto, el modelo de banca online requiere un alto crecimiento que puede verse dificultado por la baja fidelidad de sus clientes y las reticencias de algunos usuarios de servicios financieros a operar con entidades virtuales.

En un sector tan maduro como el bancario, el precio es relevante pero la clave es la calidad del servicio. Por tanto, la capacidad de poder acceder a una entidad financiera por múltiples canales es el mejor servicio que se puede ofrecer a un cliente. Por un lado, las entidades financieras tradicionales ya lo han reconocido completando sus canales de distribución tradicionales con la incorporación de los nuevos canales. Por otro lado, las entidades online, que inicialmente operaban exclusivamente por canales no presenciales, ya se autodefinen como entidades multicanal que no renuncian a desarrollar sus propias redes de distribución físicas. A pesar de que Internet es un canal de distribución muy eficiente, desde el punto de vista de la promoción comercial, no puede utilizarse de forma exclusiva. La banca online se ha percatado del gran valor de la red de oficinas como instrumento de acción comercial y de asesoramiento a clientes en productos relativamente complejos. En consecuencia, la banca online está acelerando el ritmo de apertura de oficinas. Así, anticipamos una convergencia progresiva de la banca online y la banca tradicional multicanal, por la flexibilización de los dos modelos y por la aplicación de estrategias de negocio más centradas en el cliente que en el producto o el canal.

En el análisis económico-financiero comparativo del segmento de banca online en España se ha detectado la existencia de dos modelos de banca online diferenciados que hemos comparado entre sí, y analizado separadamente respecto a sus respectivos grupos de referencia constituidos por entidades financieras tradicionales comparables. Las principales diferencias entre ING Direct, líder incuestionable del segmento online en España, y sus rivales online se resumen a continuación:

- El extraordinario crecimiento del líder del segmento online ha creado una distancia insalvable entre esta entidad y el resto de entidades online. Los activos totales de ING Direct a finales de diciembre de 2004 eran aproximadamente trece veces los del resto de entidades online agregadas. ING Direct no fue el primer banco online que se introdujo en el mercado español, pero sí ha sido el que ha realizado una política comercial más agresiva en términos de continuos recortes de precios y de alta inversión publicitaria.

- La actividad de la banca online no se ajusta al modelo de intermediación clásico, puesto que el líder del segmento online destina la mayoría de los recursos a la inversión en valores de renta fija, frente al resto de entidades online que los destina al mercado interbancario.
- El origen de los recursos financieros también separa a ING Direct de sus competidores online, dado que la fuente principal de financiación del primero es el mercado interbancario, mientras que para los últimos son los depósitos de clientes.
- A pesar de tener unos gastos de explotación sobre activos totales muy inferiores a los del resto del segmento online, y debido a los estrechos márgenes con los que opera, la rentabilidad económica de ING Direct es muy inferior a la de sus rivales online españoles.

Respecto al modelo de banca online desarrollado por ING Direct, líder del segmento online en España, cabe realizar las siguientes reflexiones:

- La actividad intermediadora de ING Direct difiere del esquema de intermediación clásico. Por una parte, la escasa relevancia de la actividad crediticia y la colocación de la mayoría de los activos en valores de renta fija, y por otra, el papel secundario de los depósitos de clientes como fuente de financiación, alejan el modelo de negocio de ING Direct del de las entidades tradicionales.
- ING Direct ha optado por un enfoque de gestión de valor actual neto del cliente, esperando que los beneficios futuros descontados, derivados de la relación con el cliente, superen los costes de captación. Este enfoque, que contrasta con el enfoque tradicional de margen (por producto o por cliente), puede justificarse por el perfil característico de los usuarios de banca online (joven con formación superior). El problema de la estrategia de ING Direct en España es que, a pesar de sus reducidos gastos de explotación, la estrechez

extrema de sus márgenes financieros hace que la rentabilidad económica de la entidad se sitúe muy por debajo de la media del sector.

- La estrategia de aumentar rápidamente la base de clientes mediante políticas agresivas de precios, puede justificar una pérdida temporal de ingresos, pero no asegura la supervivencia futura de la entidad en un entorno tan maduro y competitivo como el sector bancario español.

En cuanto al resto de entidades online que operan en España (excluido ING Direct con el objeto de evitar el sesgo excesivo del sector), podemos hacer las siguientes observaciones:

- El hecho de que las colocaciones de fondos en el mercado interbancario sean el principal activo de las entidades online españolas las aleja del esquema de intermediación clásico y penaliza los ingresos por intereses de dichas entidades. En cambio, como sucede en las entidades tradicionales, los depósitos de clientes constituyen la primera fuente de financiación de las entidades online.
- Aunque los márgenes financieros de las entidades online son todavía inferiores a los de las entidades tradicionales, las tendencias de los últimos ejercicios sugieren una aproximación progresiva a los de las entidades tradicionales comparables.
- Los inferiores gastos de explotación no compensan los menores ingresos de la banca online y, en consecuencia, las rentabilidades económica y financiera de las entidades online son muy dispares con relación a las de la banca tradicional.
- Todas las entidades online españolas (ING Direct opera como sucursal de entidad comunitaria) son filiales de grandes entidades financieras tradicionales. De no mejorar significativamente su rentabilidad en los próximos años, las entidades online españolas no podrán desarrollar una

estrategia de negocio propia y tendrán que resignarse a jugar un papel complementario en las estrategias empresariales de sus matrices.

Se han encontrado similitudes reveladoras entre los segmentos de banca online español y norteamericano. En este sentido, ING Bank (filial de ING Groep que opera en EEUU como banco norteamericano) es el líder del segmento online en EEUU, a gran distancia del resto de entidades online. Asimismo, el modelo de negocio de ING Bank presenta notables diferencias respecto al modelo de sus rivales online norteamericanos, por lo que hemos comparado ING Bank con el resto de entidades online, y los dos grupos de entidades online con sus respectivos grupos de entidades tradicionales de referencia.

La estructura del segmento online norteamericano esta marcada por el predominio de una entidad de tamaño muy superior al del resto de entidades agregadas, y que tiene unas particularidades que hacen necesario el análisis disgregado de dicho segmento. El modelo de negocio de banca online de ING Bank es visiblemente diferente del de las otras entidades online y se caracteriza por los siguientes aspectos:

- El crecimiento medio de ING Bank ha sido muy superior al de sus rivales online en el período 2003-2005, y en el último ejercicio de dicho período, el volumen de sus activos totales era más de diez veces el de su inmediato competidor online.
- La comparación de las estructuras patrimoniales indica que el origen y, sobre todo, la utilización de los recursos financieros, también distinguen ING Bank de sus competidores online, ya que los valores de renta fija constituyen el principal activo del primero mientras que el resto del segmento online mantiene la mayor parte de sus activos en créditos sobre clientes.
- El margen de intermediación de ING Bank es notoriamente inferior al de sus rivales online, debido principalmente a los escasos intereses cobrados por la entidad.

- ING Bank opera con unos gastos de explotación notablemente inferiores a los del resto del segmento online, siendo los mínimos gastos de personal de la entidad los que más la distancian del resto del segmento online.
- ING Bank obtuvo en 2005 un margen de explotación, y unas rentabilidades (económica y financiera) marcadamente superiores a las del resto de entidades online agregadas. Las rentabilidades menores, pero positivas, del resto del segmento online agregado se basan en los ingresos generados por las operaciones financieras, ingresos que no son relevantes para ING Bank.

La comparación de los estados contables de ING Bank con los de un grupo de entidades tradicionales de referencia nos lleva a especificar algunos aspectos del modelo de negocio del líder del segmento de banca online en EEUU:

- El crecimiento de los activos de ING Bank es muy superior al del grupo de referencia.
- ING bank invierte la mayoría de sus recursos en títulos hipotecarios, garantizados por agencias gubernamentales, con un riesgo y unos gastos de gestión mínimos. Sin embargo, el grupo de referencia invierte la mayor parte de sus activos en la actividad crediticia que genera intereses superiores a los títulos hipotecarios pero comporta unos elevados gastos de gestión.
- La eficiente gestión de tesorería y la insignificante inversión en activos fijos de ING Bank acentúan la diferencia entre esta entidad y sus competidores tradicionales.
- ING Bank opera con márgenes (de intermediación y ordinario) mucho más estrechos, pero también con unos gastos de explotación muy inferiores a los del grupo de referencia.

- Las rentabilidades económica y financiera) del grupo de referencia son rotundamente superiores a las del líder del segmento online y, a pesar de la progresiva mejora de las rentabilidades de ING Bank, todavía parece muy remota la posibilidad de un acercamiento significativo de las mismas.
- ING Bank hace un uso mucho más eficiente de los recursos humanos que las entidades tradicionales de referencia.
- El modelo de negocio de ING Bank sólo es viable con un elevado volumen de negocio que, por el momento, solo ha podido alcanzar el líder del segmento online.

El análisis comparativo del resto del segmento online norteamericano (excluido ING Bank) con un grupo de referencia de entidades tradicionales sugiere las siguientes consideraciones:

- La estructura del balance agregado de las entidades online es relativamente homogéneo al de las entidades tradicionales de referencia. Sin embargo, la tasa de crecimiento de los activos de las entidades online es superior a la del grupo de referencia.
- Aunque el margen de intermediación de las entidades online es netamente inferior al de las entidades tradicionales, el margen ordinario de las primeras es muy próximo al de las segundas gracias a los positivos resultados de las operaciones financieras. De hecho, son los resultados de las operaciones financieras los que han posibilitado la obtención de beneficios a las entidades online agregadas en cada uno de los cuatro ejercicios del período estudiado.
- Los gastos de explotación de las entidades online agregadas son superiores a los de las entidades tradicionales de referencia. Por ello, a pesar de que el margen ordinario de las entidades online se aproxima al de las entidades tradicionales, las rentabilidades (económica y financiera) de la banca online todavía se encuentran a gran distancia de las de las entidades tradicionales.

En resumen, por una parte, del análisis cuantitativo realizado se desprende que el modelo de negocio de la banca online se caracteriza, tanto en España como en EEUU por el rápido crecimiento y la baja rentabilidad. Si bien es cierto que este modelo de negocio se encuentra en una fase inicial de desarrollo, la merma de ingresos que evidencia la estrechez de sus márgenes financieros permite afirmar que el uso intensivo de la tecnología en la producción y la distribución de servicios financieros conlleva un sacrificio significativo de ingresos que penaliza la rentabilidad de las entidades online. La falta de presencia física en el mercado y de reconocimiento de marca se intenta compensar con elevados gastos de publicidad y altas remuneraciones de los depósitos que tienen repercusiones directas sobre los beneficios de las entidades online.

Por otra parte, la reducida actividad crediticia ha llevado a las entidades online a colocar buena parte de sus recursos en valores de renta fija o en el mercado interbancario, es decir, en activos que generan intereses inferiores a los de los créditos sobre clientes. La concurrencia de la alta remuneración del pasivo con un rendimiento inferior del activo no puede ser compensada por los reducidos gastos de explotación propios del modelo de banca online.

La banca tradicional subvenciona ciertos productos o servicios poco rentables con el propósito de ampliar las relaciones con sus clientes y que estos acaben contratando otros productos o servicios más rentables. La banca online ha aumentado rápidamente su cartera de clientes con depósitos de alta remuneración, créditos de bajo interés y la práctica eliminación de las comisiones. Sin embargo, para reducir distancias respecto a las rentabilidades medias del sector, la banca online deberá ser capaz, no solo de expandir su cartera de clientes, sino también, de aumentar la rentabilidad de los clientes existentes mediante la contratación de productos y servicios adicionales que generen mayores ingresos como hipotecas, seguros, planes de pensiones, o fondos de inversión.

## **Contrastes de hipótesis**

Tal y como se ha visto en las tablas resumen del capítulo 6 (Tablas Tabla 6.21, Tabla 6.22 y Tabla 6.23 las hipótesis propuestas han sido contrastadas en los cuatro casos diferentes: en España, sobre ING Direct y sobre el resto de la muestra de banca online, y en EEUU sobre ING Bank y sobre el resto de la muestra de banca online.

La primera hipótesis (H1), que plantea que el uso intensivo de la tecnología en las entidades online produce tasas de crecimiento superiores con menores activos materiales y mayor eficiencia de los recursos humanos, se acepta en dos casos (resto banca online española e ING Bank en EEUU) y se acepta parcialmente en los otros dos casos (ING Direct en España y el resto de la banca online en EEUU). En concreto, hemos podido comprobar que las entidades online españolas y norteamericanas registran tasas de crecimiento de activos superiores a las de las entidades tradicionales. Asimismo, hemos observado que el crecimiento superior se ha conseguido con una proporción inferior de activos materiales, aunque no se ha podido verificar para el caso de ING Direct por la falta de datos sobre el balance de la entidad en España. Además, la eficiencia de las entidades online en el uso de los recursos humanos es superior a la de las entidades tradicionales en el caso español (ING Direct y el resto de la banca online) y en el caso de ING Bank en EEUU, ya que el resto de la muestra de banca online norteamericana es menos eficiente en el uso de los recursos humanos que las entidades tradicionales de referencia.

La segunda hipótesis (H2), que supone que la mayor eficiencia de las entidades online les permite ofrecer precios más competitivos manteniendo rentabilidades equiparables a las de las entidades tradicionales, se acepta parcialmente en los cuatro casos estudiados. En cuanto a los márgenes financieros (margen de intermediación y margen ordinario), es destacable que en todos los casos, tanto en España como en EEUU, la banca online opera con márgenes netamente inferiores a los de la banca tradicional comparable. En cambio cuando se analiza la eficiencia operativa, encontramos que ING Direct en España y el resto de la muestra de banca online (excluido ING Bank) en EEUU, son menos eficientes que las entidades

tradicionales de referencia, mientras que en los casos restantes (resto de la banca online española e ING Bank) la eficiencia operativa de la banca online es superior. De los cuatro casos contrastados, la entidad online norteamericana ING Bank es la única que opera con costes totales unitarios inferiores a los de su grupo de entidades tradicionales de referencia. En lo que se refiere a las rentabilidades económicas y financieras, las de las entidades online son claramente inferiores a las de sus respectivos grupos de referencia en todos los casos, aunque cabe mencionar que la rentabilidad financiera de ING Direct no ha podido ser contrastada por la falta de datos sobre los recursos propios de la entidad en España.

Por último, la tercera hipótesis (H3), relativa a la convergencia de los dos modelos de negocio (online y tradicional multicanal) no se acepta en el caso de ING Direct, pero si que se acepta parcialmente en el caso del resto de la banca online española. En los EEUU se invierten los términos y se acepta parcialmente en el caso del líder del segmento online (ING) Bank, pero no se acepta para el resto de la muestra de entidades online norteamericanas.

La variedad de los resultados de los contrastes de hipótesis corrobora que el modelo de negocio de banca online todavía se encuentra en una etapa inicial de desarrollo, por lo que será necesario estudiar su evolución en los próximos años para saber si se consolida como un modelo viable y diferenciado del modelo de banca tradicional o si, por el contrario, pierde gradualmente sus características distintivas y evoluciona hacia el modelo de banca tradicional multicanal.

### **Futuras líneas de investigación**

Antes de sugerir posibles líneas de investigación debemos recalcar que tanto el canal de distribución Internet y como el modelo de negocio de banca online aun son muy jóvenes. Por una parte, las entidades financieras tradicionales tienen muy pocos años de experiencia en la gestión del nuevo canal. Por otra parte, las entidades financieras online, cuyo modelo de negocio se encuentra en una fase de definición, todavía no se han consolidado y probablemente evolucionarán desde su forma actual en una u otra dirección. Además, algunos estudios indican que las

entidades financieras de nueva constitución requieren un período aproximado de nueve o diez años para alcanzar ratios de eficiencia y rentabilidad equiparables a los del sector. En consecuencia, es conveniente relativizar los resultados de las investigaciones realizadas hasta el momento y cabe esperar que los resultados de las investigaciones futuras sean más significativos a medida que se disponga de mayor información histórica. Teniendo en cuenta estas consideraciones, a continuación se apuntan algunos temas que deberían ser investigados en mayor profundidad en el futuro.

Un aspecto que merece especial atención es el impacto de la incorporación del canal de distribución Internet sobre la cuenta de resultados de las entidades tradicionales multicanal. ¿Qué costes ha generado la adopción del canal Internet? ¿Qué ventas de productos, depósitos o créditos adicionales ha generado el nuevo canal de distribución? ¿Cuántos clientes nuevos ha aportado la incorporación del canal Internet? ¿Cual ha sido la incidencia real del nuevo canal sobre los beneficios?

Otra posible línea de investigación futura sería el efecto de la irrupción de Internet y de la banca online sobre la composición de la oferta de productos de las entidades tradicionales y sobre las condiciones (comisiones, precios, etc.) en que se ofrecen dichos productos.

A medida que vaya aumentando la información histórica disponible, se podrá investigar si las entidades tradicionales han adoptado una estrategia de utilizar Internet como un canal de distribución complementario de los canales tradicionales, o si se está iniciando un proceso gradual de sustitución de los canales de distribución tradicionales por el canal Internet.

Aunque ya se han realizado algunos estudios iniciales sobre la posible existencia de economías de escala derivadas del uso intensivo de la tecnología que pueden suponer una ventaja competitiva de las entidades online respecto a las entidades tradicionales multicanal, será necesario seguir investigando la existencia de dichas economías de escala cuando el modelo de banca online se encuentre más

consolidado y la banca tradicional multicanal haya incorporado plenamente la operativa por Internet.

Dado que todas las entidades online españolas son filiales de grandes entidades financieras tradicionales, sería conveniente investigar en profundidad las relaciones que se establecen a lo largo del tiempo entre las matrices tradicionales y las filiales online para esclarecer, en la medida de lo posible, los siguientes puntos:

- La importancia relativa de la matriz tradicional como cliente de la filial online.
- Las condiciones de subcontratación de redes de distribución físicas (principalmente redes de oficinas y cajeros) entre matrices y filiales online.
- Los posibles traspasos implícitos de costes generados por las filiales online a las matrices tradicionales mediante integración de sistemas o la unión de ciertos departamentos (tecnología y operaciones, entre otros).
- Las estrategias de negocio de las filiales online pueden ser independientes o complementarias de las de sus matrices tradicionales.

Por último, en cuanto a las opiniones, preferencias y grado de satisfacción de los consumidores respecto a la banca electrónica en general, y la banca online en particular, existe un gran terreno por explorar de gran interés para los gestores de las entidades financieras que utilizan las nuevas tecnologías y para los investigadores que intentan anticipar la evolución futura del sector bancario.



## 8 BIBLIOGRAFÍA

## 8.1 Bibliografía citada

- Abernathy, W. y K.B. Clark (1985): "Mapping the winds of creative destruction", **Research Policy**, vol. 14, pp. 3-22.
- Afuah, A. (2003): **Innovation management**, ed. Oxford University Press, New York.
- Afuah, A. y C.L. Tucci (2003): **Internet business models and strategies: text and cases**, New York, ed. McGraw-Hill.
- Altinkemper, K. (2001): "Bundling e-banking services", **Communications of the ACM**, vol. 44, nº 5, pp. 45-47.
- Andersen Consulting y BSCH Investment (2000): **España On-Line: Ideas para Afrontar la e-economía**, marzo de 2000.
- Asociación Española de Banca (2004): **Resultados de la banca en España**.
- Asociación Española de Banca (2005): **Resultados de la banca en España**.
- Barallat, L. (1992): **La banca española en el año 2000**, ed. Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid.
- Barnes, P. (1983): "Methodological implications of non-normally distributed financial ratios: a reply", **Journal of Business Finance and Accounting**, 10/4, pp. 691-693.
- Barnes, P. (1986): "The statistical validity of the ratio method in financial analysis: an empirical examination: a comment", **Journal of Business Finance and Accounting**, 13/4, pp. 627-635.
- Barrutia, J.M. y C. Echevarría (2001): "Impacto de las nuevas tecnologías en las pautas de consumo de los clientes bancarios y en la propuesta de valor de las entidades", **Ekonomiaz**, nº 48, 3º cuatrimestre, pp. 364-395.
- Benavides, J. (2004): "¿Quién tiene miedo a la banca online?", Ediciones Deusto, referencia nº 2311.
- Bernabé, M. (2002): "Generalidades del sistema bancario", [www.5campus.com](http://www.5campus.com).
- Bernal, E. (2002,a): "Perspectivas de la banca en Internet en el sector financiero Español"; **Papeles de economía española**, nº 94, pp. 248-256.
- Bernal, E. (2002,b): "Estrategia de la banca española en la comercialización de servicios financieros a través de Internet", **Boletín Económico de ICE** nº 2720, del 18 de febrero al 3 de marzo, pp. 9-17.

- Berry, R.H. y S. Nix (1991): "Regresión analysis vs. ratios in the cross-section analysis of financial statements", ***Accounting and Business Research***, 21/82, pp. 107-117.
- Bucklin, L. (1966): **A theory of distribution channel structure**, Berkeley, University of California, Institute of Business and Economic Research.
- Calvo, A., J.A. Parejo, L. Rodríguez y A. Cuervo (1987): **Manual de sistema financiero español**, ed. Ariel Economía.
- Canals, J. (2001): "La estrategia de la empresa en la era de Internet", ***Información Comercial Española***, nº 793, agosto-septiembre, pp. 57-75.
- Carbó, S. y R. López (2004): "La banca virtual en España: situación actual y perspectivas de futuro"; ***Sistema financiero y realidad empresarial***, Cuadernos de información económica, nº 181, julio/agosto, pp. 87-95.
- Channon, D.F. (1998): "The strategic impact of IT on the retail financial services industry", ***Strategic Information Systems***, vol. 7, pp.183-197.
- Chesbrough, H. y R.S. Rosenbloom (2002): "The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies", ***Industrial and Corporate Change***, vol. 11, nº 3, pp. 529-555.
- Chias J. (1991): **El mercado son personas**, ed. McGraw-Hill. Madrid.
- Comptroller of the Currency (1999): **Internet Banking Comptroller's Handbook**, octubre.
- Cortés, F.J. (2003): Caracterización del sector bancario en España, ***Boletín Económico de ICE***, del 6 al 12 de enero de 2003, nº 2.753, pp. 17-21.
- Crane, D.B. y Z. Bodie (1996): "From Follows Function: The Transformation of Banking", ***Harvard Business Review***, vol. 74, nº 2, pp. 109-117.
- De Young, R. e I. Hasan (1998): "The performance of de novo commercial banks: A profit efficiency approach", ***Journal of Banking and Finance***, vol. 22, mayo, pp. 565-587.
- De Young, R. (1999): "The birth, growth, and life or death of newly chartered comercial banks", ***Economic Perspectives***, Federal Reserve Bank of Chicago, vol. 23, N° 3, pp. 18-35.
- De Young, R. (2001): "The financial performance of pure play Internet banks", ***Economic Perspectives***, vol. 25, nº 1, first quarter, Bank of Chicago, pp. 60-75..

- De Young, R. (2005): "The performance of Internet-based business models: evidence from the banking industry", ***Journal of Business***, University of Chicago, vol. 78, nº 3, pp. 893-947.
- Delgado J. y M.J. Nieto (2002): "Incorporación de la tecnología de la información a la actividad bancaria en España: la banca por Internet", ***Estabilidad financiera***, Banco de España, noviembre 2002, nº 3, pp. 85-105.
- Delgado J., I. Hernando y M.J. Nieto (2004a): "Perspectivas de rentabilidad de la banca por Internet en Europa", ***Estabilidad Financiera***, Banco de España, 2004, nº6.
- Delgado J., I. Hernando y M.J. Nieto (2004b): "Do European primarily Internet banks show scale and experience efficiencies?", ***Servicio de estudios, Banco de España***, documento de trabajo nº 0412, pp. 173-187.
- ECB (1999): "The effects of technology on the EU banking systems", ***European Central Bank***, Frankfurt.
- Emmons, W.R. y S.I. Greenbaum (1998): "Twin information revolution and the future of financial intermediation", Boston, Mass: Kluwer, pp. 37-56.
- Federal Deposit Insurance Corporation (2004): "Branching continues to thrive as the U.S. Banking System Consolidates", ***FYI***, boletín electrónico del 20 de octubre
- Flipo J.P. (1989): ***Gestión de empresas de servicios***, Col. EADA GESTIÓN, ed. Edicions Gestió 2000 S.A. Barcelona.
- Foster, G. (1978): ***Financial Statement Analysis***, Prentice Hall.
- Fundación AUNA (2005): ***eEspaña 2005, La eBanca***
- Fundación BBVA (2005): ***Estudio de la Fundación BBVA sobre Internet en España***, trabajo de campo realizado en junio de 2005.
- Furst, K., W. Lang y D. Nolle (2002): "Internet banking", ***Journal of Financial Services Research***, vol. 22, 1/2, pp. 95-117.
- Gala, M. (1969): "El sistema financiero español", ***Moneda y Crédito***, nº 111, diciembre.
- García, C.E. y Romero, A. (2004): "La expansión de la banca on line en España", ***Revista de economía de ICE, El comercio en la nueva sociedad de la información***, febrero 2004, nº 813, pp. 89-99.

- Grover, V., P. Ramanlal y A.H. Segars (1999): "Information exchange in electronic markets: implication for market structure", *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 3, nº 4, pp. 89-102.
- Hernando, I. y M.J. Nieto (2006): "Is the Internet delivery channel changing banks' performance? The case of Spanish banks", *Journal of Banking & Finance*, aceptado y pendiente de publicación.
- Holland, C.P. y J.B. Westwood (2001): "Product market & technology strategies in banking", *Communications of the ACM*, vol. 44, nº 5, pp. 53-57.
- Horrigan, J.O. (1983): "Methodological implications of non-normally distributed financial ratios: a comment", *Journal of Business Finance and Accounting*, 10/4, pp. 683-689.
- Hunter W.C. y A. Srinivasan (1990): "Determinants of de novo bank performance", *Economic Review*, Federal Reserve Bank of Atlanta, pp. 14-25.
- Ibarrondo, P. (2002): "La producción de servicios bancarios. Problemática en torno a su delimitación", *Boletín económico de ICE*, nº 2.735, pp. 31-41.
- INE (2006): **Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en las viviendas**, segundo semestre de 2005.
- Kaufman, G.G. (1978): **El dinero, el sistema financiero y la economía**, ed. I.E.S.E., Universidad de Navarra.
- Kotler, P. (1990): **Dirección de mercadotecnia**, ed. Diana, México.
- Kuh, E. y J.R. Meyer (1955): "Correlation and regression estimates when the data are ratios", *Econometrica*, 23/4, pp. 400-416.
- Larrán, M. y M.J. Muriel (2004): "El impacto de las nuevas tecnologías de la información en el negocio bancario español", *Revista de empresa*, nº 9, julio-septiembre, pp.78-86.
- Lev, B. y S. Sunder (1979): "Methodological issues in the use of financial ratios", *Journal of Accounting and Economics*, nº 1/3, pp. 187-210.
- Liao, Z. y M.T. Cheung (2002): "Internet-based and consumer attributes: an empirical study", *Information & Management*, vol. 39, pp. 283-295.
- Liao, Z. y M.T. Cheung (2003): "Challenges to Internet E-banking", *Communications of the ACM*, vol. 46, nº 12, pp. 248-250.

- Mackara, W.F. (1975): "What Do Banks Produce?", **Monthly Review. Federal Reserve of Atlanta**, Vol. 60, pp. 60-75.
- Martínez, R. (1989): **Contabilidad de gestión de cajas de ahorros**, Cajamadrid, Madrid.
- Merrill Lynch (2000): "Banca electrónica en España", **Comentario**, 6 de marzo.
- Mishkin, F.S. (2001): **The economics of money, banking, and financial markets**, ed. Addison Wesley Longman.
- Moore, R.R. (1998): "Concentration, technology and market power in banking: Is distance dead?", **Financial Industry Studies**, Federal Reserve of Dallas, diciembre, pp. 1-24.
- McDonald, B. y M.H. Morris (1984): "The statistical validity of the ratio method in financial analysis: an empirical examination", **Journal of Business Finance and Accounting**, 11/1, pp. 89-97.
- McDonald, B. y M.H. Morris (1985): "The functional specification of financial ratios: an empirical examination", **Accounting and Business Research**, 15/59, pp. 223-228.
- Nathan, L. (1999): "Community banks are going online", **Communities and Banking**, Federal Reserve Bank of Boston, Otoño, nº27, pp. 60-75.
- Ontiveros, E. (2003): "Nueva banca: nuevos impulsos a la desintermediación", revista **Madri+d**, 1 de octubre, pp. 11-15.
- Openbank (2002): **Memoria 2002**.
- Perdiguer, M. (1993): **La distribución electrónica en el sistema financiero español**, tesis doctoral, Universitat de Barcelona, marzo de 1993.
- Pyun, C.S., L. Scruggs y K. Nam (2002): "Internet banking in the U.S., Japan and Europe", **Multinational Business Review**, otoño 2002, pp.73-81.
- Rackley, T. (2000): "Planning is key to cyberbanking success", **Bank system and technology**, nº37 (2).
- Redondo, I. y J.L. Crespo (2003): "Algunas claves de la difusión de la banca electrónica en España", **Esic Market**, Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC), enero-abril 2003, pp. 9-21.
- Salmi, T., I. Virtanen y P. Yli-Olli (1990): "On the classification of financial ratios. A factor and transformation analysis of accrual, cash-flow, and market-based ratios", **Acta Wasaensia**, nº 25. También disponible en [www.uwasa.fi](http://www.uwasa.fi).

- Salmi, T. y T. Martikainen (1994): "A review of the theoretical and empirical basis of financial ratio analysis", *The Finnish Journal of Business Economics* 43:4, pp. 426-448. También disponible en formato electrónico en [www.uwasa.fi](http://www.uwasa.fi).
- Sannes, R. (2001): "Self-service banking: value creation models and information exchange", *Informing Science*, vol. 4, nº 3, pp. 139-148.
- Sheshunoff, A. (2000): "Internet banking—an update from the frontlines", *ABA Banking Journal*, enero, pp. 51-52.
- Simpson, J. (2002): "The impact of the Internet in banking: observations and evidence from developed and emerging markets", *Telematics and Informatics*, vol. 19, pp. 315-330.
- Southard, P.B. y K. Siau (2004): "A survey of online e-banking retail initiatives", *Communications of the ACM*, vol. 47, nº 10, pp. 99-102.
- Stamoulis, D., P. Kanellis y D. Martakos (2002): "An approach and model for assessing the business value of e-banking distribution channels: evaluation as communication", *International Journal of Information Management*, vol. 22, pp. 247-261.
- Stenifield, C., H. Bouwman y T. Adelaar (2003): "The dynamic of click-and-mortar electronic commerce: opportunities and management strategies", *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 7, nº 1, pp. 93-119.
- Wang, Zhu (2006): "Online banking comes of age", *TEN*, invierno 2006, pp. 23-25.
- Wind, Y. (2001): "The challenge of customerization in financial services", *Communications of the ACM*, vol. 44, nº 5, pp. 39-44.
- Wu, J.H. y T.L. Hsia (2004): "Análisis of e-commerce innovation and impact: a hypercube model", *Electronic Commerce Research and Applications*, vol. 3, nº 4, pp. 389-404.
- Wu, J.H., T.L. Hsia y M. Heng (2006): "Core capabilities for exploiting electronic banking", *Journal of Electronic Commerce Research*, vol. 7, nº 2, pp. 111-122.
- Zhu, D. (2002): "Edition security control in inter-bank fund transfer", *Journal of Electronic Commerce Research*, vol. 3, nº 1, pp. 15-22.

## 8.2 Bibliografía consultada

- Adesis Netlife (2001): **La Banca en Internet**.
- Argüeso, A. (2005): "Las tecnologías de la información y las comunicaciones en los hogares: la encuesta TIC-H del INE", **Tema de Portada**, noviembre, pp. 6-7.
- Barrutia, J.M. y C. Echebarria (2006): "The impact of the Internet on the Spanish banking sector", **Int. J. Financial Services Management**, vol. 1, nº 2/3, pp. 322-344.
- Bernal, J.J., S.M. Martínez y J.F. Sánchez (2007): "Analizador económico financiero de rentabilidades", **Estrategia Financiera**, nº 235, enero, pp. 10-15.
- Bielski, L. (2000): "Online banking yet to deliver", **ABA Banking Journal**, briefing, American Bankers Association, vol. 92, nº 9, septiembre, pp. 11-16.
- Casilda, R. (2000): "La nueva economía: e-business y e-commerce", **Tema de portada**, nº 93, noviembre, pp. 6-21.
- Casilda, R. (2001): "e-banca en España. Tendencias", **Tema de portada**, nº 98, abril, pp. 7-22.
- Cebrián, J. (2004): "Margen de intermediación de las entidades de depósito", **Estabilidad Financiera**, Banco de España, nº 6, pp.123-148.
- Centeno, C. (2002): "Adopción de servicios electrónicos: la banca por Internet (banca-I) en los países candidatos", **Institute for Prospective Technological Studies**, pp. 1-9.
- Colgate, M. y B. Smith (2005): "Relationships and the Internet: The mediating role of a relationship banker", **Journal of Financial Services Marketing**, vol. 10, nº2, pp. 140-151.
- Dandapani, K. (2004): "Success and failure in web-based financial services. Examining the financial viability of the underlying business model", **Communications of the ACM**, vol. 47, nº 5, mayo, pp. 31-33.
- De Young, R. (2001): "The Internet's place in the banking industry", **Chicago Fed Letter**, Federal Reserve Bank of Chicago, nº 163, marzo.
- De Young, R. (2001): "The financial progress of pure-play Internet banks", **BIS Papers**, Bank for International Settlements, nº 7, noviembre, pp. 80-86.

- De Young, R. y T. Rice (2004): "How do banks make money? A variety of business strategies", ***Economic Perspectives***, Federal Reserve Bank of Chicago, cuarto trimestre, pp. 52-68.
- De Young, R. y T. Rice (2004): "How do banks make money? The fallacies of fee income", ***Economic Perspectives***, Federal Reserve Bank of Chicago, vol. 28, nº 4, cuarto trimestre, pp. 34-50.
- De Young, R., W. Lang y D. Nolle (2006): "How the Internet affects output and performance at community banks", ***Journal of Banking and Finance***, aceptado y pendiente de publicación.
- Durkin, M. (2004): "In search of the Internet-banking customer: exploring the use of decisión styles", ***The International Journal of Bank Marketing***, ed. Emerald Group Publishing Limited, vol. 22, nº 7, pp. 484-503.
- Egland, K., K. Furst, D. Nolle y D. Robertson (1998): "Banking over the Internet", ***Quarterly Journal***, Special Studies on Technology and Banking, vol. 17, nº 4, diciembre, pp. 25-30.
- Emergia (2002): "La experiencia del usuario en los brokers online españoles" (resumen del informe), ***Emergia.net***, Emergia Soluciones Interactivas, pp. 1-8.
- Emergia (2002): "La experiencia del usuario en el área transaccional de la banca online española" (resumen del informe), ***Emergia.net***, Emergia Soluciones Interactivas, noviembre 2002, pp. 1-11.
- Ensor, B. (2005): "How Spanish consumers use banking channels", ***Trends***, ed. Forrester Research, 1 de noviembre, pp. 1-4.
- Flavián, C. y M. Guinaliu (2005): "The influence of corporate image on consumer trust. A comparative analysis in tradicional versus Internet banking", ***Internet Research***, ed. Emerald Group Publishing Limited, vol. 15, nº 4, pp. 447-470.
- Fox, S. y J. Beier (2006): "Online banking 2006: Surfing to the bank", ***Findings***, ed. Pew Internet & American Life Project, 14 de junio, pp. 1-3.
- Furst, K., W. Lang y D. Nolle (2000): "Who offers Internet banking", ***Special Studies on Technology and Banking***, Quarterly Journal, vol. 19, nº 2, pp. 29-48.

- Furst, K., W. Lang y D. Nolle (2002): "Internet banking in the U.S.:landscape, prospects, industry implications", **Journal of Financial Transformation**, ed. The COPCO Institute, pp. 42-52.
- García, M.E. (2006): "Las tecnologías de la información y comunicación en el seno de una entidad bancaria", **Revista de Empresa**, nº 17, julio-septiembre, pp.48-58.
- Giovannini, E. y B. Ensor (2006): "Why half of Europe's Net Users Don't Bank Online", **Trends**, ed. Forrester, 12 de mayo, pp. 1-10.
- Gomiz, P. (2003): "Replanteamiento de estrategias", **Mercado**, Bolsa de Madrid, marzo, pp.
- Graeber, C. (2004): "How ING Direct Lured Hawai \$17 Billion in Bank Deposits", **Best Practices**, Forrester Research, 9 de marzo, pp. 1-3.
- Hirtle, B. y C. Metli (2004): "The evolution of US bank Branco networks: growth, consolidation, and strategy", **Current Issues in Economics and Finance**, Federal Reserve Bank of New York, vol. 10, nº 8, julio, pp. 1-7.
- Horrigan, J.O. (1965): "Some empirical bases of financial ratio analysis", **The Accounting Review**, vol. 40, nº 3, julio, pp. 558-568.
- Horrigan, J.O. (1968): "A short history of financial ratio analysis", **The Accounting Review**, vol. 43, nº 2, abril, pp. 284-294.
- Itoh, M. (2001): "Technology and e-finance in Japan", **BIS Papers**, nº 7, pp. 87-89.
- Iturralde, D. y J. Bela (2004): "Evolución de la banca on line en España", **Analistas Financieros Internacionales**, Análisis, nº 118, cuarto trimestre, pp. 67-76.
- Jun, M. y S. Cai (2001): "The key determinants of Internet banking service quality: a content analysis", **The International Journal of Bank Marketing**, MCB University Press, vol. 19, nº 7, pp. 276-291.
- Kim, J.J. (2006): "Online banking gets more sophisticated; new tools let clients transfer funds between institutions, pay bills master, analyze spending", **The Wall Street Journal**, 27 de junio.
- Larrán, M. y M.J. Muriel (2004): "El impacto de las nuevas tecnologías de la información en el negocio bancario español", **Revista de Empresa**, nº 9, julio, pp. 78-86.

- Menon, R. (2003): "Tuning into the right channels", *The Banker*, ed. Financial Times Business, 2 de diciembre, pp. 116-118.
- Meyer, T. (2006): "What we learn from the differences in Europe", *E-Banking Snapshot*, ed. Deutsche Bank Research, nº 16, febrero, pp. 1-5.
- Moore, R. (1998): "Concentration, technology, and market power in banking: Is distance dead?", *Financial Industry*, ed. Federal Reserve Bank of Dallas, diciembre, pp. 1-10.
- Nath, R., P. Schrick y M. Parzinger (2001): "Bankers' perspectives on Internet banking", *e-Service Journal*, ed. Indiana University Press, pp. 21-36.
- NetValue (2001): **Situación de la banca online en Europa.**
- NetValue (2002): **La banca online en Europa.**
- Nickerson, D. y R.J. Sullivan (2003): "Financial innovation, strategic real options and endogenous competition: Theory and an application to Internet banking", *Payments System Research*, Federal Reserve Bank of Kansas City, documento de trabajo WP 03-01.
- Nielsen//NetRatings (2002): **Over 18 million Europeans bank online, but they trust traditional banking brands on the Internet**, 20 de noviembre.
- Nielsen//NetRatings (2003): **La banca online alcanza en cinco países más del 30 por ciento de la población activa de Internet, según los datos globales de Nielsen//NetRatings**, 14 de enero.
- Pérez, P. (2007): "Dossier Banca Electrónica", *Estrategia Financiera*, nº 235, enero.
- Poder (2001): **Fiebre de e-banking en Brasil**, junio-11-17.
- Rodríguez, F. (2006): "La banca por Internet en el mundo: situación y perspectivas", *Papeles de economía española*, nº 110, pp. 184-198.
- Rodríguez, M. (2005): "Los retos de la economía española en la actualidad: la banca española ante la globalización", *Información Comercial Española*, nº 826, noviembre, pp.313-322.
- Rogers, C. (2006): "Bull's eye! Customer Segmentation Leads to Online Banking Success", *Community Banker*, junio, pp. 48-51.
- Sato, S. y J. Hawkins (2001): "Electronic finance: an overview of the issues", *BIS Papers*, nº 7, pp. 1-12.
- Siaw, I. y Alec Yu (2004): "An analysis of the impact of the Internet on competition in the banking industry, using Porter's five forces model",

- International Journal of Management*, vol. 21, nº 4, diciembre, pp. 514-523.
- Siems, T.F., R.S. Barr (1998): "Benchmarking the productive efficiency of U.S. banks", *Financial Industry*, ed. Federal Reserve Bank of Dallas, diciembre, pp. 11-24.
- Soriano, J.P. (2000): "Los vientos del cambio "on line": Los bancos europeos entran en la era Internet", *Análisis*, nº 99, abril-mayo, pp. 5-31.
- Soto, D. (2005): "La desagregación del sector bancario y la solución de un nuevo modelo de negocio basado en componentes", *Universia Business Review*, Actualidad Económica, cuarto trimestre , pp. 104-111.
- Sullivan, R.J. (2000): "How has the adoption of Internet banking affected performance and risk in banks?", *Financial Industry Perspectives*, Federal Reserve Bank of Kansas City, pp. 1-16.
- Sullivan, R.J. (2001): "Performance and operation of commercial bank web sites", *Financial Industry Perspectives*, Federal Reserve Bank of Kansas City, pp. 23-33.
- Sullivan, R. y Z. Wang (2005): **Internet banking: an exploration in technology diffusion and impact**, documento de trabajo, 25 de noviembre, pp. 1-45.
- Teixeira, D. (2000): "Disintermediation: A positive force for banks", *ABA Banking Journal*, American Bankers Association, septiembre de 2000.
- The Economist (2000): **Earthquake on the street**, edición del 18 de mayo.
- The Economist (2000): **On whose face?**, edición del 18 de mayo.
- The Economist (2000): **Paying respects**, edición del 18 de mayo.
- The Economist (2000): **Scandinavian models**, edición del 18 de mayo.
- The Economist (2000): **The other sort of channel conflict**, edición del 18 de mayo.
- The Economist (2000): **Rampant abuse**, edición del 18 de mayo.
- The Economist (2000): **The digital future**, edición del 18 de mayo.
- The Economist (2000): **The case for defence**, edición del 18 de mayo.
- The Economist (2000): **Virtual rivals**, edición del 18 de mayo.
- The Economist (2000): **The virtual threat**, edición del 18 de mayo.
- The Economist (2000): **Open sesame**, edición del 18 de mayo.
- The Economist (2000): **How pleasant it is**, edición del 18 de mayo.
- The Economist (2000): **One world, ready or not**, edición del 18 de mayo.

- Torres, E. y A.Z. Vázquez-Párraga (2005): "Integrando los beneficios para el cliente de servicios bancarios: banca tradicional versus banca en Internet", ***Panorama Socioeconómico***, vol. 23, nº 031, julio-diciembre, pp. 8-21.
- White, H. (2004): "Internet banking in the UK: Why are there not more customers?", ***Journal of Financial Services Marketing***, ed. Henry Stewart Publications, vol. 9/1, pp. 49-56.
- Yom, C. (2005): "Limited-purpose banks: their specialities, performance, and prospects", ***FDIC Banking Review***, ed. FDIC, pp. 19-36.
- Zwass, V. (2003): **Electronic commerce and organizacional innovation: aspects and opportunities**, ***International Journal of Electronic commerce***, vol. 7, nº 3, pp. 7-37.

### **8.3 Fuentes de información online**

Asociación Española de Comercio Electrónico (AECE). [www.aece.org](http://www.aece.org)

Asociación Española de Empresas de Tecnologías de la Información (sedisi).  
[www.sedisi.es](http://www.sedisi.es)

Asociación Española de Usuarios de Internet. [www.aui.es](http://www.aui.es)

Asociación para la Investigación de los Medios de Comunicación (AIMIC).  
[www.aimic.es](http://www.aimic.es)

Boletín Económico Financiero Cajamar [www.instituto.cajamar.es](http://www.instituto.cajamar.es)

Computerworld [www.idg.es/computerworld](http://www.idg.es/computerworld)

Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA) [www.ceca.es](http://www.ceca.es)

Datamonitor [www.datamonitor.com](http://www.datamonitor.com)

Estrategia Financiera [www.estrategiafinanciera.es](http://www.estrategiafinanciera.es)

European Central Bank (ECB) [www.ecb.int](http://www.ecb.int)

European Union [europa.eu.int](http://europa.eu.int)

Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC). [www.fdic.org](http://www.fdic.org)

Flashes sectoriales [www.esade.es/guiame/flushes/sectoriales/banca](http://www.esade.es/guiame/flushes/sectoriales/banca)

Forrester Research [www.forrester.com](http://www.forrester.com)

Informe de Internet en España y en el Mundo, diciembre 2003 [www.tatum.es](http://www.tatum.es)

Informe de la banca online, 2004, [www.tatum.es](http://www.tatum.es)

International Monetary Fund (IMF). [www.imf.org](http://www.imf.org)

Memoria 2002, Patagon [www.patagon.es](http://www.patagon.es)

NetValue. [www.netvalue.com](http://www.netvalue.com)

Nielsen//NetRatings, [www.nielsen-netratings.com](http://www.nielsen-netratings.com)

Organization for Economic Cooperation and Development (OECD).  
[www.oecd.org](http://www.oecd.org)

The Economist. [www.economist.com](http://www.economist.com)

Web Banking: Europe's ING Direct Bucks U.S. Tradition [www.banktechnews.com](http://www.banktechnews.com)

World Bank (WB). [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

World Trade Organization (WTO). [www.wto.org](http://www.wto.org)