

## **Canales de Distribución Virtuales en el Sector Financiero**

*por Gabriel Molina, director de Banca Electrónica, Banamex y profesor de Mercadotecnia en Internet,  
ITAM*

*Al introducir banca pura por Internet los bancos deben separar cuidadosamente sus operaciones físicas de las hechas en línea. ¿Es eso lo que quiere el consumidor?*

Con el lanzamiento de bancos por Internet puros ha comenzado un experimento importante. Sin restricciones geográficas ni de lugar físico se pueden atraer clientes con mejores tasas pero ¿cuándo tendrán utilidades?

### **¿CÓMO DECIRLE AL CLIENTE QUE NO ENTRE A LA SUCURSAL?**

Los bancos están teniendo un reto crítico al tener que partir sus canales de entrega. Con el fin de poder brindar tasas atractivas en línea, no pueden ofrecerle a sus clientes por Internet un acceso irrestricto a las sucursales, incluso a aquéllos que fueron canibalizados de sus propias sucursales.

Por otra parte, a los clientes que se les ofrece el costoso servicio físico no se les pueden otorgar las tasas atractivas del banco en línea. Esto es difícil de explicar a las personas que desean ambas ventajas.

No se esperaba que los clientes por Internet siguieran yendo a las sucursales. Las transacciones más complejas o de mayor monto son iniciadas en línea pero las personas insisten en cerrarlas en sucursal.

Es necesario manejar las expectativas del consumidor, especialmente cuando el banco matriz “presta” su nombre y sus cajeros automáticos al nuevo banco virtual. Resulta complicado expresar a los clientes en línea de una manera diplomática en dónde terminan los servicios del banco matriz.

### **VENTAJAS DE UN BANCO VIRTUAL PURO**

Por estar “atados” a sistemas de entrega más caros, los programas mixtos que combinan sucursales y servicios de *Web* no pueden igualar las tasas de los bancos virtuales puros.

Por ejemplo, [Bankone.com](http://Bankone.com) no puede igualar las tasas de captación de [Netbank.com](http://Netbank.com), sin embargo, por su existencia sólo en la realidad virtual y sus costos más bajos, Wingspanbank sí puede hacerlo.

“Ésta es la razón principal de lanzar un banco por Internet puro: tasas de inversión más altas”, dice Lisa White, presidenta del nuevo [Synovusbank.com](http://Synovusbank.com), que iniciará en el segundo cuarto del 2000.

Los bancos “.com” también ofrecen ventajas de simplicidad tecnológica y claridad organizativa. Le dan la vuelta a la pesada carga de la burocracia y a los sistemas propietarios de sus matrices.

Todos los bancos se preguntan si la banca por Internet es un canal más o un nuevo negocio. Si se opera como canal se tendrán batallas sobre quién es el dueño y cuestionamientos sobre su rendimiento como centro de utilidades. Si por el contrario, se forma una unidad separada, algunos de estos problemas desaparecerán.

### **EL DILEMA DE LA MEZCLA WEB-SUCURSAL**

A los clientes se les ofrecerán dos maneras de interactuar con la institución. Synovus, por ejemplo, mantendrá un canal en línea para que sus clientes tradicionales puedan acceder a la *Web* o seguir acudiendo a la sucursal, pero pagarán un precio por esta mezcla. Por otra parte, a los clientes de [Synovusbank.com](http://Synovusbank.com) se les ofrecerán tasas más atractivas pero estarán confinados al ciberespacio. Con el fin de obtener mejores tasas, estos clientes tendrán que renunciar al “cemento y ladrillo” e interactuar sólo en línea.

Si los bancos en la *Web* penetran masivamente en el mercado, la enorme inversión en sucursales de la industria bancaria se verá devaluada.

Sin embargo, brindar tasas atractivas a los ahorradores en línea es una cosa y establecer una relación integral con los clientes por la red, es otra.

Por sus necesidades de servicio, los clientes personas físicas se muestran inclinados a regresar a la sucursal, pero no se les puede permitir el acceso y mantener los mismos precios, por lo que únicamente se les mantiene el acceso gratuito a los ATM's del banco matriz.

Segregar al banco virtual de la banca física acarrea muchos problemas: ¿Cómo explicarle al cliente tradicional las tasas menores de inversión? ¿Cómo evitar que un cliente en línea reciba servicio tradicional cuando se encuentra en un ATM en el *lobby* de una sucursal?

### **DESVENTAJAS DEL BANCO VIRTUAL PURO**

Aunque los costos del banco virtual son más bajos, el gasto en mercadotecnia puede ser muy alto. Bankone piensa invertir 100 millones de dólares en publicidad. Es mucho para un modelo que todavía no ha probado tener éxito.

El problema de los bancos puros por Internet, subsidiados por su banco matriz, es que tienen que atraer clientes nuevos. Entonces cada dólar ahorrado en costos fijos y gastos indirectos se pierde en altas tasas y gasto de mercadotecnia. ¿Dónde quedan pues las utilidades?

La apuesta es tener ganancias una vez recuperada la inversión inicial en publicidad y alcanzado el punto de equilibrio. No obstante, no está claro cuándo se dará ese punto de equilibrio.

No está claro tampoco si el nuevo banco virtual atraerá a los mismos clientes de su banco tradicional a un costo muy alto. [Mbanx.com](http://Mbanx.com) atrajo 170 mil clientes, de los cuales 80 por ciento vinieron del Bank of Montreal, su banco matriz. La canibalización es inevitable y los estrategias deben aceptarlo como un hecho.

Un tercio de los clientes que han ingresado a la banca virtual la han abandonado y sólo un 35 por ciento de éstos estarían dispuestos a regresar. La razón: tecnología complicada y niveles inadecuados de atención y servicio.

La innovación en Internet tiene una vida media muy corta. Al no haber barreras de entrada, los productos y servicios nuevos pueden ser replicados rápidamente por la competencia.

Persiste la pregunta: ¿Qué tan grande es el mercado bancario en línea? 63 por ciento de los hogares en Estados Unidos tiene PC y sólo un 12 por ciento hace banca por Internet. El crecimiento de la banca virtual se debe nada más al crecimiento de PC's en hogares.

## CONCLUSIONES

- Es preferible canibalizarse uno mismo a que venga otro a comerse mi *lunch*.
- Es necesario ofrecerle al cliente todos los canales que desee (Wells Fargo).
- Es necesario en un banco virtual puro retener y captar al segmento dispuesto a renunciar al mundo físico por mejores tasas.
- Ante tanta incertidumbre, las únicas razones para mantener ambas estrategias, la de un banco virtual puro y la de canales combinados *Web-sucursal*, es dar opciones y estar listo cuando la banca en línea se vuelva un fenómeno masivo.
- Las instituciones que deseen sobrevivir tienen hoy que inscribir caballos en todas las carreras para asegurarse de que al menos uno de ellos llegue a la meta.