

## **e-Banking: ¿Quién se come a quién?**

El concepto es aparentemente simple y hasta evolutivo. Cuando llevaba mucho tiempo haciendo banca tradicional en las sucursales de toda la vida, a alguien se le ocurre que puede hacer muchas transacciones por teléfono, y aparece la banca telefónica. Y como banco tengo que ofrecerla, porque mis clientes me lo piden y los desalmados de la competencia se la dan. Cuando ya me he organizado para dar banca telefónica, va y surge Internet, y volvemos a lo mismo. Otro canal más. Pero, ¿es así de verdad? ¿Es Internet otro canal más para la banca o tiene ciertas características que lo hacen diferente?

Analicemos el proceso de decisión: Internet supone muchas ventajas para el cliente, como la comodidad, la liberalización de horarios, la no dependencia de una persona física (puedo pedir el mismo saldo o los mismos movimientos diez veces y nadie me mira mal), etc. También supone una obvia ventaja para el banco: las transacciones resultan unas diez veces más baratas que a través del canal tradicional. Hasta aquí todo muy bonito. Pero de repente, surge otro concepto, el de los llamados “costes de búsqueda”. ¿Que ocurre cuando el cliente se da cuenta de que en Internet puede, sin levantarse de su silla, pasar de banco a banco buscando los productos más baratos, más rentables o más adecuados a sus necesidades? La competencia, a sólo un click de distancia. ¿Cómo va a afectar esto a mis clientes y a su lealtad hacia mi?

Pensemos en las posibles alternativas desde el punto de vista del banco. Si decide ignorar el fenómeno y simplemente no lanzarse a Internet, malo. Sus clientes escucharán la omnipresente publicidad en la televisión, verán anuncios por la calle, oirán cuñas por la radio y, el día menos pensado, se encontrarán con un banner en Internet de un banco de la competencia. Y por pura curiosidad entrarán en él, y se darán cuenta de que abrir una cuenta es tan fácil como hacer tres clicks, y así, sobre la marcha, habremos perdido un cliente. Cliente que además, considerando la distribución de Internet en España, es posible que sea de los buenos. Bien, entonces el banco va y se lanza a Internet, y ofrece a sus clientes una web para que desarrollen sus operaciones. Pero entonces resulta que esos clientes que él mismo ha llevado a Internet van, los muy pendones, y se dejan seducir por otros competidores que gracias a unas estructuras de costes más ligeras, les ofrecen mejores precios. ¿Qué hacer en un caso así? Puedo entrar en una guerra de precios, pero entonces me estaré llevando a mis clientes a Internet para conseguir que estén más expuestos a la competencia, y encima que me resulten menos rentables porque les tengo que dar mejores precios... Y además yo tengo mis costes de estructura, mi red de sucursales, mi personal... Por último, puedo decidir lanzarme como lo que llaman “pure player”. Me invento otro banco, éste operando tan sólo en Internet, le pongo otro nombre para que canibalice lo menos posible a mis clientes de toda la vida, y opero ahí con menor margen. Pero por lo menos seré yo mismo quien “me coma” a mis clientes, en vez de “comérselos” la competencia... Pero aún así y todo, ¿me voy a meter yo en semejante lío? ¿Voy a desarrollar una marca nueva partiendo de la nada? ¿Voy a invertir lo que hay que invertir para captar nuevos clientes? Como vemos, la decisión no es en absoluto sencilla.

¿Qué se debe hacer en una situación como ésta? Lo que están haciendo los diferentes bancos en España ya lo vamos sabiendo, y seguramente no costará demasiado adscribirlos a una de estas estrategias. Pero, ¿son las adecuadas? La respuesta depende de las características de cada banco y de donde quiera estar en el futuro. Lo que está claro es que, como en muchos otros sectores, las cosas ya no volverán a ser como eran.

Enrique Dans es Doctor (Ph. D.) en Sistemas de Información por la Universidad de California (UCLA) y Profesor del Instituto de Empresa.