

Gestión comercial de servicios financieros

Autor: Enrique Castelló Muños. Esic, Madrid 2007, 325 páginas.

La evolución de la disciplina del marketing en sectores especializados como los servicios financieros cobra cada día más importancia en el ámbito académico y profesional. El texto del profesor Enrique Castelló Muñoz presenta un riguroso análisis conceptual y metodológico sobre esta evolución, ilustrando al mismo tiempo con una serie de situaciones reales las modernas prácticas bancarias.

El libro se estructura en nueve capítulos. Se destacan en el capítulo 1 las dos características clave de las entidades financieras: la intangibilidad de los servicios y el contacto directo entre el personal de las entidades financieras y sus clientes. Tradicionalmente el negocio bancario se había asentado en tres pilares: la red de sucursales, los productos y el volumen de transacciones realizadas. La liberalización del mercado financiero y el aumento de la competencia ha trasladado el centro de atención del producto al cliente, convirtiéndose, por tanto, los factores del éxito en la actualidad, la proximidad al cliente, el trato personalizado y la calidad de los servicios ofrecidos. En el negocio de los servicios financieros, el imperativo del marketing es crear unos clientes satisfechos dentro de un entorno cambiante y globalizado.

Se está produciendo un cambio en la actualidad desde la orientación del marketing transaccional, es decir aquel que se centra en las transacciones, hacia el marketing relacional, cuyo objetivo es la retención de los clientes. Como se explica en el capítulo 2 la eficacia del nuevo marketing exige un cambio de mentalidad que no sólo es el nuevo énfasis en el cliente, sino que hace necesaria una transformación cultural dentro de las entidades.

Este empeño por fidelizar los clientes se ilustra en este capítulo con tres casos objeto de estudio: el sistema de retención de clientes implantado en los sistemas comerciales de las oficinas de Caja Madrid; el programa de Solbank basado en el establecimiento de las relaciones con sus clientes y la imagen de marca; y las iniciativas de los bancos de inversión norteamericanos consistentes en mantener una buena relación y el contacto con los antiguos empleados de la empresa.

El enfoque de la banca del cliente como centro del negocio se estudia en el capítulo 3. Esta concepción tiene tres implicaciones, a saber, a corto plazo hay que concentrar intensamente el esfuerzo de ventas en la clientela actual; es importante pensar siempre en términos de productos vendidos por cliente; y al no ser la clientela homogénea se hace preciso segmentarla de acuerdo con su demanda de productos. Desde esta perspectiva toda entidad financiera debe considerar los siguientes elementos al definir el negocio: el mercado o clientela a satisfacer atendiendo a diversos criterios de segmentación; las necesidades o

funciones de los clientes que son satisfechas; y el conjunto de productos y servicios ofrecidos o la tecnología empleada.

En este capítulo también se analiza la influencia de la Nueva Economía en el sector financiero. Se puede decir que en este nuevo escenario se ha pasado del marketing de irrupción al marketing de permiso. En la actualidad, a través de Internet, el poder está en manos del cliente con un *clic* y la empresa necesita pedirle permiso para distraerle de su actividad o sus intenciones. Para llegar a estos usuarios de productos y servicios financieros de la banca *online* es importante utilizar una nueva herramienta como el marketing cibernético. De ahí que el mayor aporte de Internet en el área del marketing bancario estribe en la posibilidad de desarrollar el concepto de marketing relacional.

El negocio de los servicios financieros es un negocio de servicio al cliente, que como se expone en el capítulo 4 comprende los siguientes aspectos: conocer quiénes son los clientes; conocer sus necesidades; y determinar una forma de satisfacer esas necesidades de manera rentable. En esta línea de actuación el modelo CRM (*Customer Management Relationship*) constituye uno de los campos de la gestión donde las entidades financieras están concentrando sus esfuerzos. Con este sistema de gestión se optimiza el conocimiento del cliente, y es por esta razón por la que también se habla de Banca de conocimientos. Se da cuenta en este capítulo del modelo que lleva a cabo el Grupo Santander como soporte al crecimiento del negocio.

Desde principios del siglo XX se han aplicado estrategias de segmentación para el diseño y comercialización de la oferta. Este proceso en sí es complejo, pero una segmentación correcta permite detectar y analizar las oportunidades que ofrece el mercado, descubrir los nichos sin atender, conocer los gustos y deseos de los consumidores y adecuar las estrategias comerciales. Se insiste en el capítulo 5, que en las entidades financieras es creciente la importancia que tiene la segmentación estratégica de clientes para definir el modelo de atención por segmentos, y sobre la que se deberá identificar un responsable en la organización.

Entre los segmentos de clientes elegidos por las entidades financieras para poder hacer crecer su negocio se destacan los siguientes: el segmento de clientes de banca personal; el colectivo de inmigrantes que de forma creciente se ha ido incorporando a la sociedad española y su mercado de trabajo; el segmento de jóvenes que ha evolucionado financieramente con las nuevas aplicaciones tecnológicas; el segmento de las PYMES con especial atención a las microempresas y los profesionales; la línea de negocios de residentes en España y las personas mayores. Se da a conocer en este capítulo el “Sistema Integral de Clientes” de la filial del Banco Espíritu Santo en España y el “Servicio de Gestión de Carteras” del BBVA.

La mayoría de las entidades financieras ofrecen hoy a sus clientes una amplia gama de productos y servicios que abarcan la mayoría de los aspectos exigibles

a estos productos y cubren las necesidades de casi todos los clientes. Como se expone en el capítulo 6 los productos y servicios financieros se pueden agrupar en tres grandes bloques como, 1) El servicio administrativo, representado por la cuenta corriente y los productos colaterales ligados a la cuenta como son las domiciliaciones de recibos, transferencias y tarjetas; 2) El servicio financiero, representado por las diferentes vías de obtención de recursos que las entidades financieras ponen a disposición de sus clientes; y 3) Los servicios complementarios entre los que se cuentan las diferentes oportunidades que las entidades financieras ofrecen a sus clientes para facilitarles una relación comercial más ágil u otras gestiones como avales, seguros o conexión electrónica.

Tienen también cabida en este capítulo el análisis de la cartera de productos mediante la aplicación de matrices de negocio y el modelo de ciclo de vida del producto. Concluye este capítulo con un análisis de las perspectivas de los productos y servicios financieros desde una triple vertiente: cuál es el comportamiento financiero de las familias; qué huecos de mercado se detectan para ser cubiertos por las entidades financieras; y, qué tendencia se observa en la comercialización de productos innovadores para dar respuesta a las necesidades y expectativas de los clientes.

En todo proceso de marketing financiero el precio, que comprende los intereses y las comisiones, es un factor de carácter estratégico dada la incidencia que tiene como palanca de gestión en la cuenta de resultados de las entidades

financieras. Se abordan fundamentalmente en el capítulo 7 las diferentes estrategias de precios de las entidades financieras. Para ello se trata en primer lugar la actual etapa de subida de tipos de interés y el protagonismo que están adquiriendo en los últimos años las comisiones que cada vez tienen un peso mayor en la cuenta de resultados.

A la hora de desarrollar una estrategia de precios deben tenerse en cuenta dos principios, el conocimiento de los costes de producción y los imperativos vinculados al mercado y la competencia. El método de fijación del precio basado en los costes requiere que se cubran todos los costes imputables al servicio. Esto explica que las comisiones hayan subido recientemente para mantener las cuentas de bajos saldos o escasa actividad. Pero si se tiene en cuenta la fidelización de los clientes lo que interesa es la estabilidad de los ingresos y la posibilidad de venderles más productos o servicios. En otras ocasiones la política de precios se basa en la analogía con otros productos o servicios de la competencia. Se da cuenta también en este capítulo de estrategias avanzadas de precios como son los modelos analíticos que permiten identificar la sensibilidad al precio de todos y cada uno de los clientes, lo cual puede favorecer una nueva fuente de ingresos.

En el actual entorno competitivo la distribución de los servicios financieros es más compleja que en el pasado debido a una serie de factores que propician la nueva configuración de los canales de distribución, como son: 1) cambios en la composición de la clientela; 2)

cambios en los hábitos y cultura financiera de los clientes; 3) disminución de los márgenes del sector bancario; y 4) posibilidades de las nuevas tecnologías para modificar los canales existentes o crear otros nuevos. Con todo como se explica en este capítulo 8, la sucursal tradicional es el canal principal de distribución de las entidades financieras pues sigue siendo el lugar de encuentro con los clientes y constituye una fuente de información de datos primarios para la toma de decisiones. Pueden a su vez distinguirse varias tipologías de oficinas como son: la oficina urbana, la rural y la urbana-residencial, situada en el entorno residencial de las grandes ciudades; otro tipo de oficinas son las comerciales, situadas en centros comerciales y las industriales que se ubican en polígonos industriales. Hoy todos los estudios parecen indicar que la oficina seguirá siendo el canal clave de los servicios financieros, y aunque es también donde se centran un elevado porcentaje de los costes de la entidad financiera, es también el lugar donde se aprueban la mayor parte de las inversiones crediticias.

Con los avances de las tecnologías de la información y de las comunicaciones se ha producido una auténtica revolución en la distribución de productos y servicios financieros que se ha materializado en los nuevos canales con soporte tecnológico. Así se concluye en este último capítulo que en el desarrollo de estos canales concurren dos fuerzas

impulsoras: la demanda creciente por parte de la clientela de estos nuevos canales y las propias motivaciones de las entidades financieras. Pone de manifiesto el autor que en el momento actual las entidades financieras tienen que definir el modelo de negocio, bien sea físico, virtual o mixto donde coexisten canales físicos y electrónicos que parece ser la tendencia actual. A partir de la década de los noventa se observa también una tendencia creciente en la utilización de los canales de distribución a distancia pensando en la reducción de costes y en la mejora del servicio al cliente. En esta línea se cuenta con la banca telefónica y el canal de distribución a través del móvil, que es la nueva apuesta de las entidades financieras para acercarse a sus clientes y facilitar las operaciones.

Finalmente se trata del uso de canales de distribución indirectos como medio de crecimiento sin enfrentarse a los elevados costes que supone la apertura de nuevas oficinas, sirviéndose para ello de alianzas estratégicas con otros socios. En esta modalidad de distribución financiera se abordan la red de agentes financieros; la distribución de seguros en las oficinas bancarias; la distribución de productos financieros en las grandes superficies; y el desarrollo de una gama de productos financieros que se comercializan en la red postal.

José Manuel Rodríguez Carrasco