

Gestión: Las entidades financieras se enfrentan al reto de vender más y mejor

Por Ruth Ugalde. Publicado en EXPANSION de 30-03-2005

Los bancos han experimentado una progresiva metamorfosis en los últimos años que ha disparado su productividad y rentabilidad, pero aún necesitan mejorar sus comportamientos comerciales. Varón, treinta años, con una renta media-alta. Acaba de entrar en la oficina bancaria anexa a su futuro domicilio. Después de cuatro años ahorrando, ha decidido a comprar su primera vivienda o, como dicen muchos, "llegar a un acuerdo con el banco para que me la compre y yo se lo voy pagando durante los próximos treinta años".

Después de esperar cinco minutos, dos menos que si hubiera acudido a una caja de ahorros, se sienta frente al comercial y comienza el interrogatorio. Tras escuchar, con todo lujo de detalles, los créditos hipotecarios que ofrece la entidad, empieza a compararlos con los de otras entidades. Consultor especializado en el área comercial, se sorprende de la escasa capacidad de réplica del empleado del banco frente a productos competidores. Sorprendido, se despide sin que le pidan los datos y, por supuesto, convencido de que, si no llama él, nunca sonará el teléfono para animarle a contratar la hipoteca con esa entidad.

Esta historia, y otras similares, fueron vividas por los clientes misteriosos -consultores que se hacen pasar por compradores- que utilizó la consultora Accenture para analizar el comportamiento comercial de 33 entidades financieras en España -ocho bancos y veinticinco cajas de ahorro-. La conclusión es que "las entidades necesitan mejorar los comportamientos comerciales de sus empleados", asegura María José Sanz, socia de Accenture responsable del estudio. Nuevo escenario En los últimos cuatro años, las entidades españolas han experimentado una paulatina metamorfosis, que les ha permitido fortalecer su músculo comercial y disparar la productividad, con ratios de rentabilidad por capital del trece por ciento, frente al diez por ciento de media entre los grandes países de la Unión Europea.

El margen medio de explotación por oficina en España es 3,6 veces el de hace veinte años, y el margen de explotación por empleado es 4,5 veces mayor que el de mediados de los años ochenta. Una mejora que, además, ha estado acompañada de fuertes programas de reducción de costes. Pero las tornas están cambiando. "Las entidades apenas tienen ya recorrido para recortar. Ahora, la mejora del negocio debe venir por un aumento de los ingresos", advierte Sanz. Este círculo se cierra con la paulatina pérdida de músculo del negocio hipotecario, el maná de las entidades durante los últimos años. Conscientes del momento de cambio que viven, banco y cajas iniciaron un giro estratégico durante el pasado ejercicio. Ambiciosas ofensivas de expansión, sobre todo en el caso de las cajas, desarrollo del mercado de las pymes y apuesta por el crédito al consumo son tres notas características del nuevo entorno financiero. Por ejemplo, cada veinticuatro horas algunas cajas de ahorros inaugurará una nueva oficina en algún punto de España durante los próximos años, hasta 2007. Para esa fecha, calculan contar con más de mil oficinas. Aumento de los ingresos por comisiones -un 13,3% en las cajas y un 7% en los bancos durante los nueve primeros meses de 2004- e incremento de la actividad en fondos de inversión, pensiones, seguros y, sobre todo, tarjetas de créditos son algunas de las armas que está utilizando el sector en esta ofensiva comercial.

Las entidades bancarias, además, han puesto en marcha nuevas estrategias comerciales en el sector minorista. Renovación de la red de sucursales, ampliación del horario de apertura, reducción de los sistemas automáticos para avanzar hacia un servicio más personalizado en banca telefónica y progresiva utilización de Internet como un medio de servicios al clientes más que como una herramienta puera de venta son las tendencias más destacables, según un estudio de la firma de servicios KPMG. Vender para competir "Para ganar cuota de mercado en un contexto tan competitivo, las entidades necesitan reforzar los comportamientos comerciales de sus empleados", añade Sanz. Juan Álvaro, socio responsable del sector financiero en KPMG, destaca que "un trato más amistoso del personal de la sucursal o el deseo de crear un buen entorno de acogida en todos los canales de distribución son aspectos actualmente considerados como vitales por los bancos españoles". Un aspecto donde aprueban con nota todas las entidades, según el informe de Accenture. Sin embargo, la consultora suspende a la mayoría en sus

habilidades como vendedores. Desconocimiento de las ventajas fiscales de los productos, de sus características, y de las ofertas más recientes son errores comunes entre las entidades. "Incluso, cuando se le pregunta por los unit linked responde: ¿Qué es eso? Debe ser un producto de otra entidad. Ese mismo día, nos habían ofrecido un producto de ese tipo en otra oficina de la misma entidad", escribió en su informe uno de los observadores de Accenture.

También sorprende que sólo dos de cada diez comerciales entrevistados apunte los datos de contacto del cliente al terminar la visita, y que de éstos, sólo la mitad llame posteriormente para convencerle y conseguir cerrar la operación. La venta cruzada, el conocimiento de los productos de la competencia y la capacidad de rebatirlos son el talón de Aquiles del sector financiero español. De oficinistas a vendedores "Las cajas de ahorros necesitan mejorar más que los bancos sus habilidades comerciales. Están más habituadas a que el cliente llame a su puerta, una tradición que deben romper ante los procesos de expansión que están abordando", señala María José Sanz. Sin embargo, algunas cajas continúan confiando en métodos clásicos. "Un tercio de los nuevos clientes que conseguimos en 2004 procedió de otros usuarios que nos recomendaron a sus conocidos", reconocía recientemente José María Martínez, director territorial de Caixa Penedés.

Pero, en general, las entidades son conscientes de que deben renovar el perfil de su plantilla. Un cambio que afecta al reclutamiento de los profesionales, la formación que reciben dentro de la compañía e, incluso, los sistemas de retribución. "Para mí, cada cliente es una parte de mi sueldo, porque gran parte está ligado a la consecución de unos objetivos", reconoce un director comercial de Barclays. Banesto también cuenta con esta fórmula, menos habitual entre el personal de las cajas de ahorro. Además, el banco presidido por Ana Patricia Botín se caracteriza por innovar en sus fuentes de reclutamiento y, de las quinientas personas que incorpora anualmente a la plantilla, una parte procede de los centros de formación profesional. Por encima del título universitario, la entidad está valorando cada vez más la formación especializada en técnicas comerciales. Banco Sabadell-Atlántico ha dado un paso más y ha empezado a trabajar, bajo un contrato marco de colaboración, con agentes de empresas que poseen una significativa cartera de pymes. Con esta estrategia, la entidad catalana prevé crecer un treinta por ciento anual en número de empresas. Encuentros y desencuentros Bancos y cajas destacan por la atención al cliente, pero suspenden en técnicas comerciales

En general, son buenos conocedores de sus productos, pero no de la competencia Sólo el 10% llama a los clientes para convencerles después de una visita comercial Fallan en las preguntas que hacen para detectar nuevas necesidades de los clientes Tendencias Un estudio de la firma de servicios KPMG señalan que la banca minorista está enfocando su estrategia hacia la mejora del trato personal con los clientes, lo que se traduce en tres importantes cambios: Renovación de la red de sucursales y ampliación del horario de apertura para ofrecer servicios por las tardes e, incluso, los fines de semana. Una práctica del pasado que, ahora, está experimentando cierto renacimiento. La banca telefónica está dejando los sistemas automáticos para avanzar hacia un servicio más personalizado. Internet se mantiene como un canal importante, pero más orientado como medio de servicio al cliente que como una herramienta pura de venta. Los 'cazatalentos' buscan comerciales

El apetito comercial de las entidades financieras se ha convertido en un filón de negocio para las firmas de búsqueda de ejecutivos, que consideran este segmento como uno de los pilares de su crecimiento en 2005. Con unas previsiones en torno al quince por ciento de mejora de los ingresos durante este ejercicio, los conocidos cazatalentos están llevando meses realizando búsquedas de directores comerciales para bancos y cajas. "Muchas entidades están contratando a especialistas del sector del consumo y, sobre todo, a profesionales con años de experiencia en empresas de créditos al consumo, como Cofidis", reconoce un profesional del sector. "Una parte importante de nuestras previsiones de crecimiento para este año vienen de la mano de las entidades financieras", reconoce Isabel Espuelas, directora de Expansión de la firma de búsqueda de directivos Konsac en Madrid. "Actualmente, estamos trabajando con un banco y una caja. El

primero nos ha pedido once profesionales con experiencia en el segmento de las pymes, mientras que la caja quiere veinticuatro directores, con habilidades comerciales, para sus nuevas sucursales".