

RESEÑA DEL ESTUDIO FRS GRUPO INMARK 2009

Radiografía del Sector Financiero español: calidad de servicio y ejecutivo de cuenta

Las exigencias de los clientes del sector financiero en España se siguen manteniendo fieles a los mismos parámetros de siempre.

La actual coyuntura económica ha modificado negativamente los hábitos de comportamiento de los clientes respecto de sus proveedores financieros; las empresas siguen teniendo necesidades de financiación de circulante agravado por la demora en los pagos de sus clientes. El sector financiero ha endurecido considerablemente sus criterios de concesión y renovación de riesgos provocando, para muchos clientes, falta de fuentes de financiación necesarias para su subsistencia.

En ninguno de los criterios que podrían definir el concepto CALIDAD DE SERVICIO (eficacia, profesionalidad, confianza/honestidad y trato personalizado), la media del sector financiero está por encima de lo que sus clientes esperan de ellos. Ni siquiera a la par.

Los clientes, en situaciones de crisis como las actuales, siguen esperando un nivel de atención muy alto, no centrado solamente en el qué sino en el cómo. La confianza sigue siendo el valor más esperado de los clientes respecto de sus proveedores financieros y el criterio que presenta un diferencial más claro y negativo.

En los últimos meses el sector financiero se ha posicionado en prioridades centradas en la gestión del riesgo y control de la morosidad, focalizando en esos puntos de interés sus esfuerzos de formación y direccionamiento de la actividad. Pero el sector financiero debe recordar -ahora más que nunca- que al margen de estrategias puntuales marcadas por el entorno macroeconómico, su producto, su propuesta de valor, es la CONFIANZA Y LA ÉTICA.

Las situaciones coyunturales pasarán. Se tardará meses o años en dejar atrás el escenario actual y la banca deberá reinventar las relaciones con sus clientes. No valdrán las miradas a través del retrovisor, todos deberemos mirar hacia delante. Clientes que ahora no ven atendidas sus necesidades financieras serán requeridos por los profesionales del sector para que contraten los productos o servicios del momento. Y solamente en aquellas relaciones basadas en la confianza y en el largo plazo esto va a ser posible.

La confianza en banca se puede definir como una mezcla de relación personal estructurada sobre la base de una solvencia institucional sólida: “confío en ti y en la institución que representas”. Esto último es la parte del iceberg que sostiene la relación; la punta del mismo está centrada en la relación personal. ¿Qué rentabilidad le puede aportar a la banca una confianza sólida? La formación en habilidades comerciales y asesoramiento, en desarrollo personal y en temas técnicos no puede olvidarse o la parte visible del iceberg empezará a derretirse. La parte sumergida tampoco está hoy por hoy como para soportar procesos de deshielo personal.

La inversión en programas de formación que mejoren el trato con el cliente, la capacidad de establecer relaciones a medio y largo plazo, la profesionalidad y la eficacia han de permitir mantener sólida esa confianza y reinventar las relaciones con los clientes con mayores garantías de éxito. Reinventar el modelo bancario pasará ineludiblemente por inventar las relaciones con clientes, e invertir en eso, aquí y ahora, parece una decisión inteligente.

La figura del ejecutivo de cuentas como persona de confianza con quien dirimir los problemas y soluciones financieras toma posiciones cada vez más importantes. Deberemos establecer modelos que faciliten la comunicación bidireccional, y formar a los profesionales del sector para que sean capaces de dar las mejores respuestas a las necesidades reales de los clientes.

Esto suena a la música de toda la vida, pero en el escenario actual y en el que se espera al salir de la crisis esto alcanzará cotas de sinfonía.

¿O cómo creen que se le va a vender algo a alguien a quien ahora se le están negando las soluciones a sus problemas? Esto va de compartir y de confiar. De compartir un escenario malo para ambas partes (cliente y entidad financiera) del que se deberá salir sin dar portazos en puertas que luego se necesitarán abrir.

El año empezó con malos augurios. La gestión de personas iba a transcurrir por escenarios de reducción y optimización de plantillas, productividad y gestión de la morosidad. La mayoría de entidades están haciendo y muy bien esos deberes, pero ahora hay que empezar a pensar en mañana. E invertir en confianza y en relaciones será la clave.

Trabajar la confianza no es tarea fácil. Requiere trabajar simultáneamente las actitudes y habilidades de la persona y un estilo de relación institucional y todo ello, actualmente, en un escenario marcado por la crisis, por la presión por conseguir resultados a corto plazo y la inexperiencia que la alta rotación y los planes de jubilaciones llevados a cabo en los últimos años, han provocado. No debe olvidarse que un porcentaje muy alto de los directores de Oficina actuales no vivieron la última crisis del sector. Profesionales muy jóvenes e inexpertos que ahora se ven desbordados por la situación y la presión que se les infunde.

Por lo tanto deberemos estructurar un programa a medio plazo que se fundamenta en tres *gaps* muy definidos que deja ver el propio cliente a través del estudio sobre el comportamiento financiero realizado por FRS Grupo Inmark.

1º GAP: PROFESIONALIDAD, CONOCIMIENTOS Y METODOLOGÍA



El cliente demanda profesionales muy bien formados, capaces de entender sus necesidades específicas y de darle soluciones que le inspiren confianza. El mercado bancario ha cambiado, y mucho, en los últimos meses. Ahora el negocio se basa en la captación de recursos, en primera instancia a través de los depósitos a plazo fijo de toda la vida pero ya en las últimas semanas volviendo a productos estructurados.

Este tipo de productos, por las consecuencias que ha dejado la aún reciente crisis de las *subprimes*, deberá gestionarse con

mucho cuidado. La caída de tipos los vuelve a hacer muy interesantes para los inversores pero deben venderse adecuadamente, con claridad, conocimiento, sin letra pequeña ni zonas de sombra. Se debe invertir en formación técnica para que esos gestores de clientes sepan muy bien qué venden y sobre todo sepan explicar a sus clientes los riesgos y ventajas que les van a comportar. El “no te preocupes, firma aquí...” ya no vale. Los clientes demandan altos niveles de profesionalidad y conocimiento de los productos. Y eso sólo se consigue con formación, formación y más formación.

Además el cliente valora especialmente la facilidad de acceso. Puede pensarse que esto se refiere a que cuando el cliente nos busca nos encuentra, pero ésa es una visión muy sesgada del tema. Hay que ser proactivos, estar con el cliente cuando éste aun no sabe que nos necesita. Aparecer a su lado en el momento adecuado y eso requiere metodología y proactividad.

Deben realizarse **Programas de Captación de Recursos** en el que además de trabajar intensamente el conocimiento de los actuales productos de captación, se desarrolle una metodología que se base en la proactividad y el seguimiento del cliente. Conocimiento del producto, elección del target de cliente, técnicas de venta y metodología comercial. Eso es trabajar la táctica y reconvertir la colocación o venta a presión, en la venta a través del asesoramiento y la profesionalidad. Este tipo de programas deben estar interiorizados por todos los niveles de la organización que tengan contacto con los clientes, y hay que establecer un único hilo conductor cultural de negocio y de cliente.

2º GAP: CONSOLIDACIÓN DE VALORES CORPORATIVOS Y DEL LIDERAZGO EN MANDOS INTERMEDIOS

Se comentaba antes que la confianza en el sector financiero es una mezcla de actitudes personales e institucionales. Por lo tanto, no sólo se tiene que trabajar la formación de la figura del gestor personal sino además asegurar que la cultura y los valores de la empresa llegan a la mesa de trabajo donde se sientan gestor y cliente.



Por ello aparece un segundo *gap* importante, que tiene como sujeto clave a la figura del mando intermedio (el Director de Zona, especialmente) como palanca de transmisión de las políticas, los valores y la cultura de las entidades, y como dinamizadores y verdaderos gestores de equipos, a los que se les va a exigir resultados de gestión de equipos de alto rendimiento.

La crisis ha incrementado de forma importante el nivel de exigencia. Ya no valen los jefes de siempre, que gestionaban los equipos de siempre. La crisis no va a perdonar la mediocridad. Solo aquellos que sean excepcionalmente buenos van a conseguir los resultados esperados. El “orden y mando” y los resultados por presión van a quedar relegados por un estilo de liderazgo trascendente, basado en una misión (la institucional) y construido sobre los pilares de la confianza, el compromiso y el éxito compartido.

Implantar en banca un liderazgo trascendente es la clave del éxito en los próximos años. ¿Cómo generar ilusión, confianza y compromiso en los actuales equipos de trabajo? ¿Cómo dar credibilidad a los mensajes que llegan a la red? ¿Cómo enlazar con una estrategia institucional coherente, las múltiples campañas e instrucciones que llegan casi a diario a la red de Oficinas? Solo los que sean capaces de formular clara y firmemente una misión coherente y acorde con la estrategia, la visión y los valores de la entidad, y que actúen de forma que generen confianza, compromiso y éxito podrán sacar este barco adelante. Lo demás es el “corran y disparen” que se vive en muchas entidades financieras. Se debe capacitar a esos mandos intermedios, darles las herramientas para que gestionen de forma coherente a sus equipos, lejos de los liderazgos transaccionales que a lo sumo que alcanzan es a prohibir las comidas, las fotocopias a color o la asistencia a los cursos de formación.

Programas de liderazgo creativos que desarrollen habilidades, actitudes y emociones a través de metodologías que ayuden a los participantes a interiorizar conceptos y actuaciones y visualicen a través de experiencias del entorno, sociales, deportivas y empresariales. Se debe redefinir la figura del Director de Zona. Un nuevo modelo de liderazgo que combina comunicación, motivación y gestión de equipos.

3° GAP: PROFESIONALIDAD Y CRITERIO EN LA CONCESIÓN DE RIESGOS



Este es un *gap* muy importante y que se debe reinventar en el sector financiero. Hemos pasado de la generación del “SI”, todo vale y se aprueba, a la situación del “NO”, no confíes en nada ni en nadie y todo cliente puede ser un potencial moroso. De un extremo al otro en unos meses.

A las entidades financieras les preocupa la morosidad como primera prioridad y las decisiones de riesgos se centran en el presente, sin tener en cuenta el pasado ni mucho menos el futuro de las empresas.

Las necesidades formativas en estos momentos están centradas en la recuperación de la morosidad y en la negociación con morosos, tema candente y urgente, pero no se debe olvidar el futuro inmediato, en el que se deberá desarrollar una formación centrada en la profesionalización de los directores y gestores, en el análisis de los riesgos, con los criterios básicos de **seguridad, solvencia, liquidez y rentabilidad**.

Hay que volver a la concesión de riesgos, pero bajo los parámetros de **rigor y prevención**, y para esto hay que trabajar la metodología de análisis y de gestión del cliente, así como las técnicas de seguimiento y de prevención para que no vuelva a ocurrir la situación en la que actualmente se encuentran muchas entidades financieras y muchos clientes.