

Banca de Relaciones: de la declaración de intenciones a la implantación real

JOSÉ M.^a BARRUTIA LEGARRETA*

CARMEN ECHEBARRIA MIGUEL**

En este artículo se defiende que la creación de relaciones duraderas y mutuamente ventajosas con los clientes valiosos, o lo que es lo mismo, el desarrollo de una Banca de Relaciones, será la única manera de crear valor para el accionista en un sector maduro y crecientemente competitivo como el sector bancario en España. Para ello, se realiza el cómputo del «Valor en Vida» de un cliente bancario particular medio y se muestra como es posible multiplicar este valor a través de la satisfacción y la relación. Asimismo, se describe el proceso de captación, retención y vinculación de clientes en un Banco orientado con un enfoque relacional.

Palabras clave: sector bancario, clientes, satisfacción del cliente, marketing, ventaja competitiva, comportamiento del consumidor, mercado potencial.

Clasificación JEL: G21, M31.



COLABORACIONES

1. Introducción

Tradicionalmente se ha enfatizado el enfoque transaccional del marketing, vinculado a conceptos como las ventas aisladas de productos o la cuota de mercado. En los últimos años, este marketing transaccional ha sido oscurecido por el marketing relacional que pone el énfasis en conceptos como la fidelización del cliente o la cuota en la cartera del cliente. No importa tanto cuantos productos se han vendido, sino en cuantos clientes se ha desarrollado el nivel de vinculación real o emocional con la empresa.

Nuestro primer objetivo es poder concluir si, en un sector como el bancario, el marketing rela-

cional es una fuente valiosa de creación de valor para el accionista o sólo una moda más del «management». Adicionalmente, mostramos como los Bancos pueden implantar una estrategia de marketing relacional, captando, reteniendo y desarrollando la vinculación de los clientes valiosos.

2. Del concepto de marketing relacional a la banca de relaciones

Como afirma Kotler (1999), el marketing «es la ciencia y el arte de encontrar, conservar y desarrollar a los clientes valiosos»; valiosos, porque cumplan las condiciones necesarias para crear «valor en vida» para el banco. En este marco conceptual, el marketing relacional pone el énfasis en la gestión de la base de clientes, con el fin de *desarrollar relaciones duraderas y mutuamente ventajosas con los clientes valiosos*. Para lograrlo

* Universidad del País Vasco. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Economía Financiera II.

** Universidad del País Vasco. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Economía Aplicada V.

la empresa debe ser capaz de crear relaciones de lealtad con sus clientes, sustentadas en la confianza y en la búsqueda de soluciones que creen un nivel de *satisfacción* global en el cliente difícilmente igualable por los competidores. Para ello, es fundamental que a medida que crecen las relaciones y la rentabilidad para la empresa, el cliente obtenga beneficios adicionales, que funcionen como barreras de salida, incrementando los costes de cambio. Además, la empresa debe *gestionar la voz del cliente*, pidiendo su opinión, escuchándole y transformando sus productos y sus procesos de acuerdo con esta retroalimentación. La empresa debe recoger en su base de datos, la información cuantitativa del cliente y la cualitativa obtenida en cada uno de los contactos con la misma (McKenna, 1991).

La implantación de una estrategia de marketing relacional es especialmente recomendable en los sectores *maduros y altamente competitivos* en los que: 1) es factible *alcanzar* de forma eficiente al cliente individual; 2) es posible *adaptar* el diseño y producción, o entrega, del producto a los deseos del cliente; y 3) existe un elevado *potencial de obtener valor del cliente a través de una relación duradera y diversificada en productos*.

Todas las condiciones anteriores concurren en el sector bancario en España. Por esta razón, profundizaremos en como un Banco puede crear relaciones de lealtad, basadas en la satisfacción y en la intimidad con el cliente, o lo que es lo mismo, desarrollar una *Banca de relaciones* con sus clientes. Asimismo, aunque con menor profundidad nos referimos a la captación de clientes y a su calificación, diferenciando entre los clientes más y menos valiosos para el Banco, aspecto menos enfatizado pero también incorporado en la perspectiva de marketing relacional.

3. Definir e identificar al mercado objetivo

Los Bancos no pueden definir sin más todo el mercado como su mercado objetivo. Así, lo hizo, por ejemplo, Barclays en España hasta que comprendió que debía dirigirse a la parte alta del segmento de particulares. En la misma línea, Deutsche Bank define su mercado objetivo en España como aquellos clientes con una cifra de recursos

para invertir superior a los 24 mil euros. Su red de oficinas es limitada y su estrategia debe reconocer esta realidad. Lo mismo sucede con los Bancos pequeños y medianos. Sus limitaciones para operar en determinados mercados como el de los comercios con TPV's (terminales en el punto de venta) o en el de las medianas y grandes empresas son claras.

En el caso de los *TPV's de los comercios* la situación es la siguiente. Cada vez que se realiza un pago a través del terminal, el Banco que lo ha instalado cobra a su comercio cliente una tarifa que puede ser de, por ejemplo, un 2 por 100, y paga una tarifa interbancaria (denominada tasa de intercambio) del 1,5 por 100 al Banco que ha emitido la tarjeta de crédito con la que se hace el pago. El problema es que en la situación actual de voracidad competitiva, el comercio negocia el precio, en ocasiones por debajo de la tasa de intercambio. En este caso, el Banco que ha instalado el TPV perdería dinero a no ser que tenga una importante cuota en el mercado local de tarjetas, con lo que muchas de las tarjetas utilizadas en el comercio serían de sus propios clientes y no tendría que ceder la tasa de intercambio. En caso contrario, el Banco no podrá definir como segmento objetivo el sector del comercio, puesto que la tasa del TPV es muy importante para este grupo.

Una situación similar se produce en el caso de las *medianas y grandes empresas*. Cuando una empresa descuenta papel comercial a cargo de un cliente de otra provincia en la que no está establecido el Banco, este último debe ceder un 0,2 por 100 de comisión al Banco en el que se domicilia el pago. Supongamos que el margen financiero para el Banco en el descuento es de un 1 por 100. Si el papel se descuenta a dos meses (6 rotaciones), el efecto de la comisión en términos de tipo de interés será de $0,2 \text{ por } 100 \times 6 = 1,2 \text{ por } 100$. Es decir, el Banco estaría perdiendo dinero. Sin embargo, el descuento de papel comercial es un producto clave para la empresa. El Banco Local debería probablemente centrarse en las pequeñas empresas que operan en su ámbito de influencia. Sin embargo, muchos de ellos designan también a estos mercados como «target» malgastando sus recursos limitados.



COLABORACIONES

La identificación del mercado objetivo es sencilla. Los servicios estadísticos de las Comunidades Autónomas facilitan, a bajo costo, bases de datos de comercios, negocios y empresas que se pueden tratar informáticamente y ordenar en base a criterios como el tamaño, o la geografía. Bases de datos de empresas, son también facilitados por compañías especializadas como Duns and Bradstreet. Algunas organizaciones privadas ofrecen también relaciones de clientes particulares. Es importante que las oficinas bancarias tengan claramente definidas sus Áreas de Influencia o zonas geográficas en la que tienen que centrar su esfuerzo de captación de clientes; y que dispongan de listas cualificadas de los clientes potenciales.

4. Considerar los factores por los que eligen los clientes a sus bancos

Los estudios genéricos de mercado ofrecen conclusiones interesantes en relación a las razones por las que los consumidores bancarios eligen a sus proveedores. El Cuadro 1 recoge los resultados de un estudio de FRS en relación con los motivos por los que un cliente particular elige una entidad financiera. Algunas de las conclusiones que se obtienen de dicho estudio no parecen muy alentadoras para los profesionales del marketing. Así, el 39 por 100 de los consumidores citan como factor de elección del primer proveedor la proximidad al domicilio. Aunque este factor representaba un 50 por 100 a finales de la década de los 80 y representa un 39 por 100 en la actualidad, su fuerza parece seguir siendo excesiva.

CUADRO 1 MOTIVOS DE ELECCION DE UNA ENTIDAD FINANCIERA POR PARTE DE LOS CLIENTES PARTICULARES				
Motivos	Total muestra		Antigüedad como cliente < 2 años	
	1º proveedor	2º-3º proveedor	1º proveedor	2º-3º proveedor
Proximidad domicilio	39	26	30	14
Ingr. nomina/pensión	21	8	16	8
Tradicón/costumbre	20	15	11	8
Rec. familiar/amigo	15	14	20	18
Trato amable	12	9	8	7
Domiciliación recibos	11	10	5	7
Eficacia	9	9	6	6
Buena reput./imagen	6	5	5	6
Proximidad trabajo	5	7	5	6
Seguro/solvente	4	4	—	—
Por la hipoteca	4	7	6	12
Mayor nº. de oficinas	3	2	2	1

Fuente: FRS 2000.

De hecho, la importante relevancia del factor proximidad al domicilio, podría hacer pensar que la única preocupación de las entidades debe ser abrir oficinas. Nosotros nos inclinamos a pensar que, dado que la proximidad existe casi siempre, en un modelo de distribución tan saturado de oficinas como el del sector bancario en España, este resultado debe interpretarse en la siguiente dirección: *el consumidor bancario elige, de entre las entidades próximas al domicilio, las que se adecuen al resto de los factores mencionados (referencias, eficacia, personal competente, etcétera)*. Por otra parte, es necesario mencionar que este factor desciende en importancia en el caso del 2º y 3º proveedor.

Una segunda conclusión de interés se refiere a la manera en la que *esta cambiando el perfil del consumidor*. Los motivos de elección de los clientes con antigüedad inferior a 2 años, difieren significativamente de los del total de la muestra. El factor proximidad al domicilio pierde relevancia y la ganan otros como la recomendación de un familiar/amigo («el boca-oído») y la firma de un préstamo hipotecario. Se trata más de *un consumidor que va buscando ventajas reales* que de un consumidor que parece entablar relaciones bancarias por cuestión de oportunidad/comodidad y para el que todas las entidades parecen ser iguales. Una conclusión adicional es que *la búsqueda de ventajas reales es mayor cuando se trata del 2º y 3º proveedor*.

En cualquier caso, las conclusiones vuelven a confirmar la *relevancia de establecer una Banca de relaciones*. La eficacia, el trato amable y la buena reputación son factores relevantes para la captación de clientes. Pero, además, estos clientes satisfechos se lo cuentan a otros clientes que



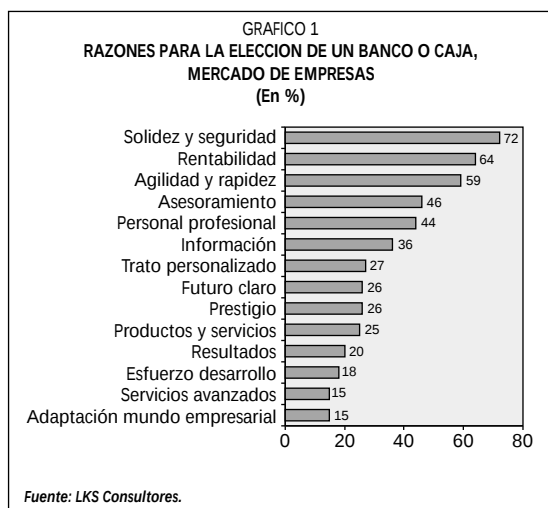
COLABORACIONES

CUADRO 2 MOTIVOS PARA LA ELECCION DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS POR PARTE DE LOS CLIENTES PARTICULARES. OPORTUNIDAD vs. VENTAJAS REALES				
Motivos	Total muestra		Antigüedad como cliente < 2 años	
	1º proveedor (%)	2º-3º proveedor (%)	1º proveedor (%)	2º-3º proveedor (%)
Oportunidad (1)	96	56	67	43
Ventajas reales (2)	53	49	47	50

(1) Oportunidad: Proximidad al domicilio + Ingreso de nómina + Tradición/costumbre + Domiciliación de recibos + Proximidad al trabajo.

(2) Ventajas reales: Recomendación familiar/amigo + Trato amable + Eficacia + Imagen + Seguro/solvente + Hipoteca

Fuente: Elaboración propia en base a datos de FRS 2000.



toman esta recomendación como base de sus decisiones.

Los criterios de las empresas para seleccionar un Banco o Caja son muy diferentes. Están ligados a las ventajas reales ofrecidas por las entidades. Factores como la dimensión (solidez/seguridad), rentabilidad, agilidad y rapidez, asesoramiento y personal profesional son los más citados (ver Gráfico 1).



COLABORACIONES

5. Calificar a los clientes

No todos los compradores potenciales son igualmente interesantes para un Banco. Las variables que determinan el mayor o menor valor de un cliente para el Banco son su tamaño y su nivel de vinculación. El Cuadro 3 recoge el margen ordinario típico de los segmentos más habitualmente identificados por los Bancos comerciales (excluimos el área corporativa). Puede apreciarse como por ejemplo el margen ordinario medio de un cliente de Banca personal totalmente vinculado, es más de tres veces superior al de un particu-

lar del nivel más bajo y el doble que el de un particular medio.

Aunque los costes de servir al cliente de Banca personal son también superiores, no cabe duda que un cliente de este segmento ofrece un potencial superior para crear valor para el Banco. Pero esto sólo es verdad en la práctica si el cliente tiene un comportamiento relacional. Es decir, si busca un Banco con el que mantener relaciones mutuamente ventajosas en el largo plazo. Si su comportamiento es meramente transaccional (es decir, busca el Banco que le ofrezca la mejor oportunidad en cada transacción), será mucho más valioso para el Banco un cliente con un nivel de renta y patrimonio más bajo pero con un comportamiento relacional. Los Bancos deben incorporar mecanismos que tengan esto en cuenta. Por ejemplo, en el nicho de los compradores de préstamos hipotecarios, el Banco no debe hacer el mismo esfuerzo en la captación de todos los clientes potenciales. Así, un Banco está más interesado en hacer un esfuerzo en el precio de la hipoteca cuando el comprador está dispuesto a vincularse con la entidad adquiriendo otros productos relacionados (domiciliación de nómina, tarjetas, seguro multirriesgo y de vida) y cuando el consumidor no solicita un volumen de préstamo excesivo en relación a su salario, con lo que es previsible que también sea en el futuro consumidor de productos de ahorro, como los planes de pensiones o los fondos de inversión y pueda mantener un buen saldo en cuenta vista.

En cualquier caso, al Banco le interesará bastante menos el cliente oportunista que coloca su dinero a plazo, aprovechando la oferta del mejor postor. En definitiva, la calificación de los clientes debe venir menos por lo que el cliente «es» y más por lo que el cliente «hace». Una apreciación

CUADRO 3 ESTIMACION DEL MARGEN ORDINARIO POR SEGMENTOS DE CLIENTES DE LOS BANCOS COMERCIALES		
Segmentos	Criterios	Margen ordinario medio aportado al Banco con vinculación completa
Particulares (familias).....		1.250 euros
Banca privada.....	Patrimonio financiero ≥ 600.000 euros	15.000 euros
Banca personal.....	Patrimonio financiero ≥ 60.000 euros	200 euros
Resto.....	Patrimonio financiero < 60.000 euros	800 euros
Empresas.....		8.000 euros
Medianas.....	Ventas > 2 millones euros	17.000 euros
Pequeñas.....	Ventas ≤ 2 millones euros	2.500 euros

Fuente: Elaboración propia. Cifras de base obtenidas de Bancos representativos.

errónea muy habitual por parte de los directores y gestores comerciales de las oficinas bancarias es la calificación del cliente en base a su nivel de renta y patrimonio, cuando la clave está en su comportamiento financiero y en la susceptibilidad a establecer relaciones plenas y de largo plazo con el Banco. Supongamos dos clientes potenciales A y B. Ambos solicitan un préstamo hipotecario para la compra de una vivienda. A, es un cliente potencial de elevado patrimonio inmobiliario (considera que mantener el dinero en un Banco es perder valor) que se acerca a la entidad con la intención de obtener un préstamo barato y que no tiene intención de desvincularse de su Banco actual, ni adquirir otros productos del Banco. B, es un trabajador medio que busca un préstamo barato pero que en contrapartida está dispuesto a vincularse plenamente con la entidad adquiriendo los otros productos relacionados con el préstamo (domiciliación de nómina y recibos, tarjetas y seguros multirriesgo hogar y vida). ¿Qué cliente es más interesante para el Banco? Creemos que el B, aunque probablemente muchos directivos bancarios dirían que el A.

6. Atraer a los clientes utilizando las herramientas de comunicación

Los Bancos no pueden dejar la responsabilidad de captar clientes exclusivamente en manos de sus gestores comerciales. El salir a la calle y visitar, sin apoyo, es una forma muy cara de captar clientes. No es en absoluto disparatado afirmar que el coste de captar cada cliente, en términos del tiempo utilizado por los gestores comerciales, supera las 50.000 pts. Por eso, cada vez más, se considera que la responsabilidad de la generación de clientes debe quedar en manos del Banco. El Banco debe desarrollar productos que ofrezcan ventajas reales y utilizar adecuadamente las herramientas de comunicación. Por supuesto hablamos de la atracción de clientes; de la generación de tráfico hacia las oficinas. Una vez conseguido esto el papel de la interacción personal para el cierre de la venta es clave. El Banco debe considerar, además, el potencial de las diferentes herramientas y la percepción del cliente en relación a las mismas.

El Consejo Superior Bancario encargó la realización de un estudio sobre la eficacia de los distintos canales de comunicación que las entidades de crédito utilizan en las relaciones con su clientela actual o potencial, con objeto de contar con una base de información que permitiese adoptar con mayor fundamento decisiones sobre la utilización de unos u otros medios. El estudio, que fue realizado por FRS Ibérica y el Instituto Abaco, se proponía determinar el nivel de influencia de los distintos medios de comunicación en la decisión final de adquisición de los distintos servicios o productos.

GRAFICO 2
EL MEDIO MAS ADECUADO EN CADA FIN PUBLICITARIO EN BANCA

Lograr un mayor impacto/atención	Televisión Correo Prensa
Dar a conocer un producto/servicio	Televisión Correo Prensa
Informar a fondo sobre un producto/servicio	Carta/correo Televisión Folletos oficina
Dar a los mensajes una mayor credibilidad	Televisión Correo Prensa
Dar a conocer el Banco/Caja	Televisión Prensa Radio
Transmitir mejor la imagen del Banco/Caja	Televisión Prensa Correo
Dar a conocer promociones de productos no financieros del Banco/Caja	Televisión Correo Folletos oficina

Fuente: Consejo Superior Bancario, 1993, página 9.



COLABORACIONES

La investigación se dividió en dos partes: una fase cualitativa previa, mediante cuatro reuniones de grupo; y una encuesta, realizada sobre una muestra aleatoria de 1.200 personas de entre 25 y 64 años. En la fase cualitativa, el colectivo analizado consideraba como medios más idóneos de publicidad financiera, una combinación de televisión primero (para dar a conocer e interesar sobre el tema) y la carta después (para informar a fondo del asunto). Los resultados de la encuesta confirmaron las preferencias identificadas en la fase cualitativa. La televisión aparecía en primer lugar en seis de las siete ocasiones recogidas en el Gráfico 2, la carta / correo era la segunda en cuatro; y tercera, cuarta y primera en los demás casos. Asi-

mismo, destacaba como conclusión el hecho de que la carta aparecía como un medio muy adecuado para la publicidad financiera, mientras el teléfono era muy rechazado (confirmándose así otro de los resultados cualitativos). En cualquier caso, los resultados mejoran cuando se combinan e integran los diferentes medios.

7. Vender a los compradores potenciales

En esta fase el gestor comercial del Banco contacta con el cliente potencial. En su contacto con el cliente potencial el gestor comercial debe sobre todo escuchar y aprender, tratando que sea el propio cliente el que perciba/sienta la necesidad de empezar a trabajar con el Banco. El método SPIN de Neil Rackham (1) forma a los gestores comerciales para plantear cuatro tipos de preguntas a los candidatos.



COLABORACIONES

GRAFICO 3 TIPOS DE PREGUNTAS A REALIZAR A UN CLIENTE POTENCIAL DEL SEGMENTO DE EMPRESAS	
Preguntas sobre la situación:	Acerca de la situación actual del candidato. Por ejemplo, «¿Con cuantos Bancos estáis trabajando? ¿Estáis exportando?».
Preguntas sobre el problema:	Acerca de los problemas, las dificultades y las insatisfacciones que experimenta el candidato con la situación presente, y que el Banco puede resolver con sus productos y servicios. Por ejemplo, «¿Tenéis muchas devoluciones por errores bancarios?».
Preguntas de implicación:	Acerca de las consecuencias o efectos de los problemas, dificultades o insatisfacciones del candidato. Por ejemplo, «¿De qué manera este problema afecta la productividad de vuestro personal?».
Preguntas sobre resultados:	Acerca del valor o utilidad de una solución propuesta. Por ejemplo, «¿Cuánto ahorraríais si nosotros pudiéramos reducir los errores en un 80 por 100?».

Fuente: Método Spin de Nail Rackman.

Como sugiere Rackham el gestor comercial debería vender capacidades para resolver problemas y no productos. Posteriormente debería intentar obtener un compromiso para trabajar juntos en el largo plazo. Sirve de muy poco que un

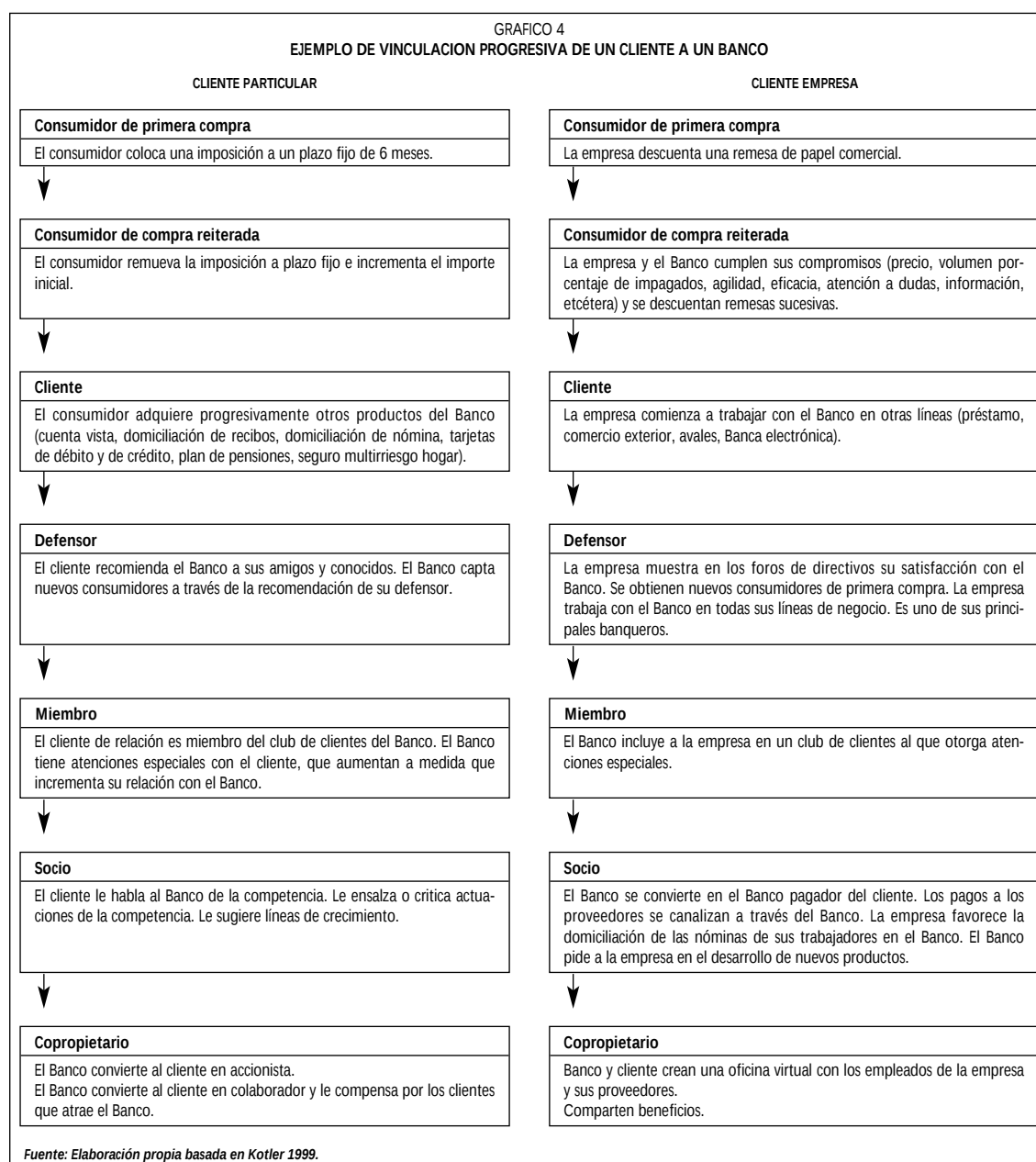
gestor comercial consiga vender un préstamo a bajo precio a un cliente potencial, si no consigue nada más. El gestor comercial debería hablar con el candidato de cómo las capacidades del Banco pueden ayudarle a cubrir sus necesidades transaccionales y financieras globales: descuento de papel comercial, avales, operaciones de exterior. Asimismo, debería intentar obtener un compromiso para trabajar globalmente en el largo plazo y debería tratar de empezar por algunos productos, que permitan que el candidato pueda apreciar las capacidades del Banco para resolver sus problemas y que acerquen al candidato al Banco en el día a día.

8. Conservar, desarrollar y fidelizar a los clientes rentables

El marketing consiste en encontrar, conservar y desarrollar clientes. Pero, ¿dónde debe ponerse el foco? La respuesta depende de la situación de cada Banco. Si un Banco no tiene una masa crítica mínima de clientes que le garantice la subsistencia, probablemente tenga que hacer especial énfasis en la captación de clientes nuevos. Pero, incluso en este caso el mantenimiento y desarrollo de los clientes actuales debe ser la máxima prioridad.

Tras una fase de reactividad (atención a las demandas explícitas del cliente), que llega hasta mediados de los 80, los Bancos pasaron a una fase de proactividad desenfocada. Los gestores comerciales debían estar siempre en la calle captando clientes nuevos. La satisfacción de los clientes actuales parecía no importar. El gestor no debía estar nunca en la oficina para atenderlos y desarrollar la relación; sus objetivos se centraban en la captación de clientes nuevos sin importar la satisfacción de los actuales e incluso la evolución del stock de clientes (entradas de nuevos clientes menos abandonos). En los últimos años, algunos Bancos están reenfocando su estrategia. Consideran que el foco debe ponerse en el mantenimiento de los clientes actuales, para lo que es necesario ganar su satisfacción. La razón es que la satisfacción de los clientes actuales tiene un impacto crucial sobre la creación de valor para el accionista.

(1) Neil Rackham, «SPIN Selling, Nueva York», McGraw-Hill, 1988 y «SPIN Selling Fieldbook», Nueva York, McGraw-Hill, 1996.



COLABORACIONES

Pero ¿cómo se consigue el desarrollo de un consumidor que realiza la primera compra? El Banco debe ganar su satisfacción. Esa es la vía para convertir a un consumidor de primera compra en un cliente vinculado. Kotler (2) divide a

los clientes según su mayor o menor vinculación a una empresa en siete categorías: consumidor de primera compra, consumidor de compra reiterada, cliente, defensor, miembro, socio y copropietario.

El *consumidor de primera compra* es aquel que adquiere, por ejemplo, una imposición a plazo fijo, un producto estructurado o un préstamo personal. Antes de comprar, había desarrollado una cierta expectativa, basada en lo que los otros le habían dicho, en lo que el vendedor había prometido, y en su experiencia anterior en adquisiciones similares. Después de la compra, experimentará uno de estos cinco niveles de

(2) Véase Philip Kotler, «*El marketing según Kotler*», Editorial Paidós, Barcelona, 1999. Diferentes autores han propuesto otras etapas de desarrollo del consumidor. Pueden verse Murray Raphael y Neil Raphael, «Up the Loyalty Ladder: Turning Sometime Customers into Full-time Advocates of Your Business», Nueva York, HarperBusiness, 1995; y Jill Griffin, «Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep it», Nueva York, Lexington Books, 1995.

satisfacción: sumamente satisfecho, satisfecho, indiferente, insatisfecho y muy satisfecho.

Los Bancos que desean atraer a los nuevos clientes deben investigar periódicamente su nivel de satisfacción. En términos del sector en su conjunto y de acuerdo con los estudios de FRS, *solamente una cuarta parte de los consumidores bancarios están muy satisfechos con sus proveedores*. Casi un 60 por 100 se consideran simplemente satisfechos. Algo más de un 15 por 100 de los clientes son candidatos claros al abandono. Se encuentran insatisfechos o indiferentes. Los mismos estudios constatan la relación entre satisfacción y vinculación. La satisfacción es superior en el caso del primer proveedor.

Si el índice de satisfacción del consumidor de un Banco revela que existen muchos clientes *insatisfechos*, el Banco debe averiguar las causas. Una posibilidad es que el personal de ventas de la empresa sea demasiado agresivo; persuaden a los clientes de comprar productos o servicios que realmente no corresponden a sus necesidades. Otra posibilidad es que el Banco haya exagerado el rendimiento de sus productos o servicios, no explicando los inconvenientes y consiguiendo el enfado del cliente. Así, por ejemplo, cuando el Banco vende un fondo de inversión con algún componente de renta variable a un cliente, debe dejarle claro que asume un riesgo y que implicaciones puede tener. Igualmente cuando vende un producto estructurado no solo debe hablarle de su alta rentabilidad, sino también del riesgo que se asume como contrapartida.

FRS aporta también algunas *claves para mejorar la satisfacción de los clientes*. Los factores que podrían mejorar la satisfacción del cliente son: «Cobrar menos comisiones» (22 por 100); «Más personal en hora punta» (13 por 100) el «Pago de mayores intereses» (8 por 100); «Menor interés en los préstamos» (7 por 100); «Cambiar horarios» (6 por 100); «Abrir los sábados» (5 por 100); «Amabilidad en el trato» (5 por 100), y «Agilidad en operaciones» (4 por 100).

Un resultado alentador se deriva del hecho de que los clientes insatisfechos no necesariamente se pierden. Si las quejas y reclamaciones de los clientes se resuelven rápidamente, más de la

mitad de los clientes podrán recuperarse. Por eso es importante poner en marcha un procedimiento para recuperar la confianza del cliente del tipo del siguiente (Kotler, 1999):

1. *Establecer una «línea de emergencia»* (por teléfono, fax o correo electrónico), que funcione durante las veinticuatro horas, los siete días de la semana, para recibir y actuar sobre las quejas del cliente.

2. *Establecer contacto con el reclamante* tan rápidamente como sea posible. Cuando más lento sea el Banco en responder, mayor será la insatisfacción y más se difundirá la noticia negativa.

3. *Aceptar la responsabilidad por la decepción* del cliente; no echar la culpa al cliente. El personal del servicio al cliente debe ser capaz de manifestar empatía.

4. *Resolver rápidamente la queja y recuperar la satisfacción del cliente*.

Los *consumidores de compra reiterada* son aquellos que repiten su compra. En los ejemplos citados anteriormente, el consumidor de primera compra renovará su imposición a plazo fijo, comprará un nuevo fondo estructurado al vencer al anterior, o volverá a pedir un nuevo préstamo personal. Además podría incrementar el importe inicial. La reiteración de la compra es una oportunidad adicional para seguir ganando un lugar privilegiado en la mente del cliente.

El consumidor de compra reiterada se convierte en *cliente de relación*, cuando establece relaciones más estrechas con el Banco adquiriendo otros productos: una tarjeta de crédito, la domiciliación de algunos recibos, etcétera. Si su nivel de satisfacción es muy alto al Banco le será fácil incrementar su nivel de vinculación. Será un buen candidato en muchos de los lanzamientos de productos nuevos por parte del Banco y en sus ofertas promocionales. El Banco se dirigirá a él para ofrecerle, por ejemplo, acudir a la oferta pública de venta de BBVA, un ordenador financiado, etcétera. La probabilidad de obtener una respuesta positiva es elevada si el nivel de satisfacción es muy alto y el Banco se adelanta a la competencia. Se establece una relación más continua entre el Banco y el cliente en la que existe una empatía y que en muchas ocasiones va más allá de lo meramente financiero.



COLABORACIONES

Cuando el cliente está muy satisfecho con el Banco se convierte en un *defensor*, un «fan» del Banco. Llegado a este punto se convierte en el mejor vehículo publicitario del Banco. La gente confía mucho más en la opinión de amigos y conocidos que en los anuncios que leen, ven o escuchan.

Para lograr una mayor lealtad de los clientes, el Banco podría lanzar un programa de adhesión que incluya privilegios para sus *miembros*. La idea es que si los beneficios especiales que comporta la adhesión son suficientes, los clientes se resistirán a abandonarlo y perder los privilegios. Algunos Bancos han lanzado programas de este tipo para sus clientes de más alto perfil. Por ejemplo, los titulares de Visa Oro. El Banco les envía mensualmente una revista con temas de su interés y les realiza ofertas especiales, como miembros del club, para comprar bienes de lujo mediante la utilización de la tarjeta. Las ventajas para el cliente deberían aumentar a medida que utilizase la tarjeta (programas de acumulación de puntos, devolución de un porcentaje de las compras realizadas, etcétera). De esta forma se incrementaría la vinculación con el Banco (para afrontar los pagos es necesario domiciliar los ingresos) y se crearía una barrera de salida (el cliente no quiere perder las ventajas conseguidas).

La proliferación de estos programas reduce la valoración que el cliente hace de los mismos, pero al mismo tiempo los convierte en más necesarios. No obstante, la satisfacción del cliente debe sustentarse en la puesta en práctica de la propuesta de valor total del Banco. La lealtad del cliente no se puede comprar (3). Es necesaria ganarla en el día a día.

El Banco puede ir más allá considerando a sus clientes como *socios*. Esto queda de manifiesto cuando pide la colaboración de los clientes en el diseño de sus nuevos productos, cuando pide sugerencias a los clientes para mejorar el servicio del Banco, o cuando invita a los clientes para integrar un panel del consumidor. Los clientes más vinculados están dispuestos a reunirse con los consultores encargados de realizar los estu-

dios de mercado, para sugerirles ideas en relación a cómo mejorar los productos y el nivel de servicio y a que cosas hace mejor y peor la competencia.

La más alta consideración de cliente es la de *copropietario*. Algunos Bancos (como Bankinter y Deutsche Bank) ya ha dado pasos en esta dirección en su relación con algunas grandes empresas. Un Banco crea una oficina virtual con una gran empresa, sus empleados e incluso sus proveedores, repartiéndose el Banco y la empresa los beneficios.

En el sector bancario la creciente competitividad está llevando a que el margen en cada producto/operación sea cada vez más estrecho. Por eso, la manera de conseguir un margen atractivo con cada cliente es conseguir convertirse en *banquero de relaciones*, convirtiendo al consumidor de primera compra en un cliente de relación con el Banco.

La relación entre vinculación y margen ordinario es explosiva. A título ilustrativo, un Banco obtiene un mayor margen ordinario con un pequeño cliente que mantiene un saldo en la cuenta, a través de la que cobra su nómina y paga sus recibos, utiliza una tarjeta de crédito y tiene un modesto plan de pensiones, que con un cliente que mantiene una colocación a plazo de 20 millones de pesetas con un pequeño diferencial en favor del Banco.

Lo mismo sucede en el segmento de empresas. Los márgenes son tan estrechos en cada producto, que la única manera de mantener una relación rentable es lograr ser un banquero importante del cliente y participar en todas sus líneas de negocio bancario (papel comercial, extranjero, avales, recaudaciones de impuestos, transferencias, etcétera).

En definitiva, el margen está en la relación. Solo el Banco que consigue ser un banquero de relaciones continuadas con el cliente puede obtener un margen atractivo. Banco Popular, que se caracteriza por su rentabilidad, vende algo más de 4 productos por cliente. Otros Bancos menos rentables no pasan la frontera de 2 *productos* por cliente.

El Cuadro 4 recoge un ejemplo ilustrativo en el que puede apreciarse como el margen se



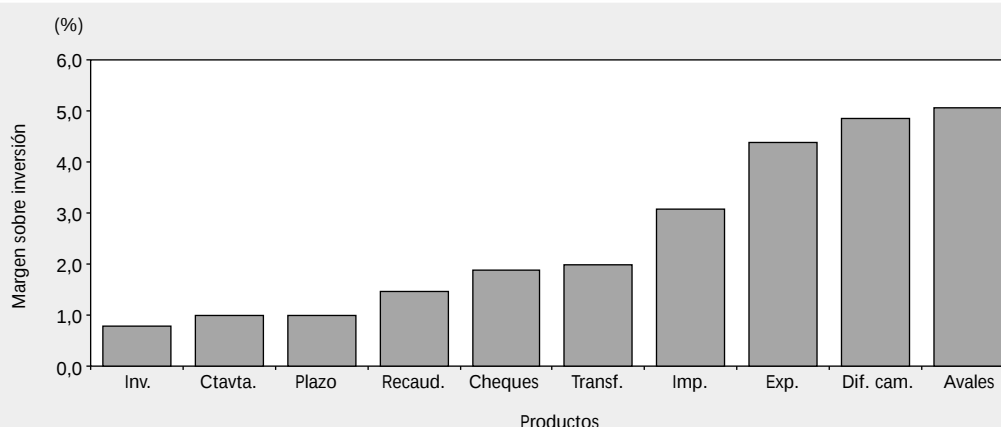
COLABORACIONES

(3) Véase FREDERICK NEWELL, «Clienteleal.com», McGraw Hill, México, 2000.

CUADRO 4
CASO ILUSTRATIVO. CLIENTE DEL SEGMENTO DE EMPRESAS.
COMO SE INCREMENTA EL MARGEN ORDINARIO CON LA BANCA DE RELACIONES

	Volumen (Miles euros)	Diferencial (%)	Margen (Miles euros)	Margen acumulado (Miles euros)	Margen s/inversión (%)
Inversión (papel comercial, préstamos).....	400	0,75	3	3	0,8
Cuenta vista	20	4	0,8	3,8	1,0
Colocaciones a plazo	60	0,20	0,12	3,92	1,0
Saldo medio por recaudación	100	2	2	5,92	1,5
Cheques.....	300		1,8	7,72	1,9
Transferencias	300		0,3	8,02	2,0
Importaciones.....	3.000	0,15	4,5	12,52	3,1
Exportaciones.....	3.500	0,15	5,25	17,77	4,4
Diferencias de cambio	600	0,3	1,8	19,57	4,9
Avales	100	0,8	0,8	20,37	5,1

BANCA DE RELACIONES E INCREMENTO DEL MARGEN



Fuente: Elaboración propia.



COLABORACIONES

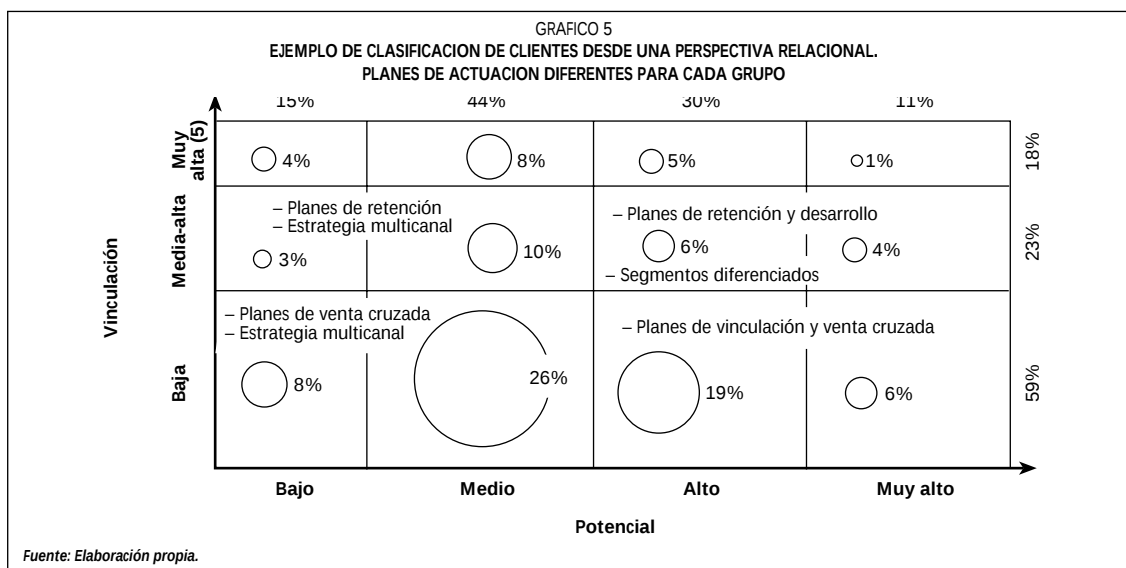
incrementa de manera crucial cuando el cliente es un cliente satisfecho y Banco y cliente establecen una relación que abarca todas las necesidades bancarias del cliente. Un consumidor de primera compra del segmento de empresas proporcionaría un margen ordinario (antes de costes operativos) sobre la inversión realizada del 0,8 por 100. Con 5 productos el consumidor sería ya un cliente del Banco y proporcionaría al mismo un margen ordinario del 1,9 por 100. Este margen llegaría a ser del 5,1 por 100 con el establecimiento de relaciones plenas (cliente de plena relación). El caso no incluye otros multiplicadores de la rentabilidad como los comentarios favorables sobre el Banco a otras empresas y la captación de sus empleados, clientes y proveedores.

9. El enfoque de la planificación comercial bancaria en la era relacional

Tradicionalmente, los Bancos Comerciales han orientado sus campañas comerciales en tér-

minos de productos. Así, han definido, por ejemplo, campañas para vender más planes de pensiones o más seguros multirriesgo del hogar o más imposiciones a plazo fijo. En la actualidad, algunos Bancos comienzan a clasificar a sus clientes de acuerdo con su potencial para crear valor para el Banco y su nivel de vinculación, y definen planes específicos para cada grupo de clientes. Su objetivo ya no es conseguir unas cuantas ventas de determinado producto sino retener a los clientes con signos de abandono, vincular a los clientes recientemente captados a través de la venta cruzada (o mejor compra cruzada) y desarrollar, en general, la vinculación de los clientes haciendo énfasis en los más valiosos. Los productos son sólo una herramienta para la retención y vinculación de clientes, que es el verdadero objetivo y la guía que debe orientar la actividad comercial.

El Gráfico 5 constituye un ejemplo simplificado de cómo un Banco puede clasificar a los clientes particulares de acuerdo con su potencial y su nivel de vinculación. El potencial puede definirse



a través de indicadores como el nivel de estudios, la renta y el patrimonio. El nivel de vinculación puede aproximarse a través de indicadores como el número de productos consumidos y el volumen de recursos e inversión en relación a unos estándares definidos en función del nivel de renta o la edad. En el caso concreto de nuestro ejemplo, el Banco ha definido las siguientes líneas de actuación:

— Clientes de potencial medio-bajo y vinculación media-alta y muy alta

- Planes de Retención. Para ello el Banco incentiva la compra de productos con mayores costes de cambio, como los planes de pensiones o especialmente utilizados por este grupo, como las colocaciones a plazo fijo.

- Estrategia multicanal. El Banco incentiva el uso por parte de este grupo de canales como Internet, que además de aportar valor a los clientes (agilidad, ausencia de errores de transmisión de información, servicio en todo momento y lugar, etcétera), son de mucho menor costo para el Banco.

— Clientes de potencial alto o muy alto y vinculación baja

- Planes de vinculación. Para ello el Banco desarrolla los segmentos de Banca privada y Banca personal, creando la figura del gerente personal y potenciando la venta de productos que atraigan la transaccionalidad del cliente, como los préstamos hipotecarios o la domiciliación de la nómina.

Otras actuaciones diferentes son definidas para los otros grupos no mencionados.

10. La conexión entre la satisfacción del cliente y la creación de valor para el accionista

El modelo desarrollado en el Gráfico 6 profundiza en la conexión entre la satisfacción del cliente y la rentabilidad. El primer conector de la creación de valor para el accionista y la creación de valor para el cliente es la *repetición de ventas o venta reiterada*; clientes satisfechos utilizarán los productos de la entidad bancaria una y otra vez. El segundo de los conectores es la *venta cruzada*. Esta variable resulta especialmente relevante en un sector como el bancario en el que las entidades se han posicionado mayoritariamente como Bancos universales. Lógicamente es más fácil vender un producto adicional a un cliente satisfecho. El tercero es el sobreprecio. En los Foros Bancarios de mayor prestigio es común afirmar que un cliente satisfecho está dispuesto a pagar hasta un 15 por 100 más. Esto es algo que conocen muy bien los directores de oficinas y ejecutivos de cuentas que luchan por atraer clientes satisfechos de la competencia. Un cuarto conector es la reducción de costes de servir. Cuando el cliente conoce la entidad y la entidad conoce al cliente los costes de servir se reducen.

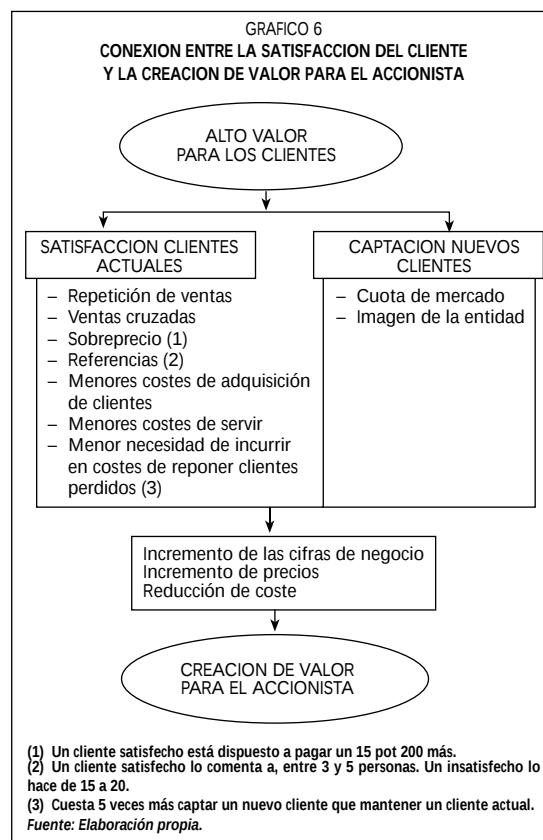
Pero existen otras relevantes conexiones entre la satisfacción de los clientes actuales y la



COLABORACIONES

creación de valor para el accionista. En primer lugar, está el proceso de referencias. De acuerdo con los estudios de TARP (4) un cliente satisfecho lo cuenta a, entre 3 y 5 personas. De acuerdo con el último estudio de FRS (2000), del orden del 15 por 100 de los clientes eligen una entidad bancaria por la recomendación de un familiar o amigo. Además, del orden del 20 por 100 lo hacen por tradición familiar (en este caso aunque no es necesaria la satisfacción si es, al menos, necesaria una no insatisfacción manifiesta). Un resultado aún menos esperanzador, para las entidades que no prioricen la satisfacción de sus clientes actuales, es que un cliente insatisfecho lo cuenta a entre 15 y 20 personas, y cada una de ellas lo comunica a otras de forma tal que el número de personas que oyen hablar mal del Banco puede ser muy importante, dificultando la captación de nuevos clientes por parte de la entidad.

Los últimos dos conectores están relacionados con los *costes de captación de nuevos clientes*. En términos aproximados es posible afirmar que captar un nuevo cliente implica unos costes de comunicación y promoción del orden de los 180/240 euros, a los que habría que añadir los otros costes de comercialización (dedicación del personal de ventas implicado y otros costes menores) que pueden aproximarse en otros 300 euros y en ocasiones la necesidad de incurrir en márgenes financieros negativos. En el caso de los Bancos solo por Internet, los costes de comunicación y promoción se disparan. En 1999 Jupiter Communications estimaba estos costes para las web de inversión financiera en unos 200/400 \$ (36.000 / 72.000 pts). En octubre del 2000 el Banco por Internet First-e (grupo BBVA) canceló una campaña publicitaria a las dos semanas de haberse iniciado en la televisión británica al costarle captar cada cliente una media de 438 euros. A este coste hay que sumarle las pérdidas financieras de la oferta inicial, normalmente por encima de los precios de mercado. En cualquier caso, como hemos podido apreciar, satisfacer al



COLABORACIONES

cliente es una labor rentable. Al mismo tiempo restablecer las relaciones con los clientes perdidos es también una labor costosa y complicada. Lógicamente la satisfacción de clientes y su retención reduce la necesidad de incurrir en ambos tipos de costes.

11. El valor en vida de un cliente bancario

11.1. El Concepto y Cómputo de Valor en Vida

El valor en vida de un cliente bancario es el valor actual de la corriente futura de beneficios que representa para la entidad. Puede aproximarse a través de los datos medios del sector bancario, tal como se recoge en el Cuadro 5.

Como puede apreciarse en el citado Cuadro 5, un cliente particular medio genera para la Banca en su conjunto un beneficio antes de impuestos (BAI) de 386,4 euros. Como cada cliente trabaja como media con 1,57 Bancos, tenemos que para un Banco concreto el BAI sería de:

(4) Véase John Coodman, «Complaint Handling in America», Estudio de Technical Assistance Research Program (TARP), Oficina del Consumidor de los Estados Unidos, 1986.

CUADRO 5 BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS DEL CLIENTE BANCARIO MEDIO (FAMILIAS)					
	Volumen sector bancario (Mil. euros)	% particulares	Volumen por familia (Euros)	Diferencial (1) (%)	Ingresos/costes (Euros)
Recursos (ctas. vista, IPF's...)	529.233	60	28.867,3	4 (2)	859,6
Inversión (préstamos, créditos...)	458.826	42	17.518,8	4 (2)	
Fondos de inversión	190.193	85	14.696,7	0,95	139,6
Fondos de pensiones	16.000	100	1.454,5	0,95	13,6
Servicios	5.260	50	239,1		239,1
Total ingresos					1.252,2
Costes operativos					820,2
Margen de explotación					432,0
Sanearamientos de crédito	1.253	40	45,6		45,6
Beneficios antes de impuestos del cliente bancario medio					386,4

(1) Se considera un diferencial de clientes del 4 por 100. El diferencial de clientes (Familias + Negocios) fue de un 2,96 por 100 en 1999 (Bancos + Cajas); siendo 5,40 por 100 el tipo de la inversión crediticia y 2,44 por 100 el de los recursos. En base a la experiencia consideramos un 6 por 100 para la inversión crediticia de las Familias y un 2 por 100 para los Recursos, resultando un margen del 4 por 100.
Este porcentaje se aplica a la cifra de recursos casada con la de inversión, 17.518,8 (euros). Al resto de los recursos se les aplica un diferencial del 1,40 por 100 (diferencia entre el 4 por 100 y tipo del mercado interbancario).
Fuente: Elaboración propia. Cifras del sector obtenidas del Banco de España.

$$\text{BAI cliente medio (por un banco concreto)} = \frac{386,4 \text{ euros}}{1,57} = 216,1 \text{ euros}$$

Pero, si el Banco es capaz de mantener al cliente este no reportará beneficios durante un solo año, sino a lo largo de toda su vida activa. De hecho los clientes bancarios mantienen una antigüedad media de 11 años en las entidades con las que trabajan. ¿Cuál será el valor actual de esta corriente futura de beneficios? Para responder necesitamos definir una tasa de crecimiento del BAI y el coste del capital. Merrill Lynch en un reciente informe sobre la Banca europea (5) utiliza:

- Tasa de crecimiento: 3 por 100
- Coste de capital: 10 por 100

El coste del capital coincide con el más bajo que habíamos calculado anteriormente. Lo consideramos apropiado al tratarse del negocio minorista en España.

El cálculo del valor en vida del cliente medio es el siguiente:

$$\text{Valor en Vida Cliente Medio} = \frac{\text{BAI} (1+g)}{1+r} + \frac{\text{BAI} (1+g)^2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{\text{BAI} (1+g)^{11}}{(1+r)^{11}}$$

(para un Banco concreto)

Donde: BAI = 246,1 Euros
 $g = 3$ por 100 (tasa de crecimiento)
 $r = 10$ por 100 (coste de capital)

(5) Merrill Lynch: «e-banking in Europe». Mayo 2000.

Con lo que:

Valor en Vida Cliente Bancario Medio = 1.810,3 euros

Para el conjunto de la Banca, el valor en vida de un cliente particular concreto será de 2.808 euros.

11.2 Los Impulsores del Valor en Vida del Cliente

Un Banco tiene posibilidad de desarrollar este valor a través de la *excelencia en la implantación de una banca de plenas relaciones*, consiguiendo ser el único Banco del cliente (el 50 por 100 de los clientes trabajan con un solo Banco) y alargando la vida media de la relación. El Cuadro 6 muestra como puede multiplicarse por más de 2 el valor del cliente. Dentro de esta línea de actuación el Banco podría hacer un esfuerzo de calificación de los clientes centrando sus esfuerzos en aquellos que prometen un mayor valor en vida.



COLABORACIONES

CUADRO 6 POTENCIAL DE CRECIMIENTO. EL VALOR EN VIDA DEL CLIENTE MEDIO (Desarrollando la línea superior)			
Impulsor del valor	BAI	Valor en vida	Salto
Unico banco del cliente	386,4 (euros)	2.842,1 (euros)	x 1,6
Alargar la vida del cliente	246,1 (euros)		
20 años		2.572,2 (euros)	x 1,4
40 años		3.262,5 (euros)	x 1,8
Unico banco del cliente + alargar la vida media a 20 años	386,4 (euros)	4.038,4 (euros)	x 2,2

Fuente: Elaboración propia.

El valor en vida del cliente se puede desarrollar además, *mejorando el margen* que se obtiene del mismo. No es, sin embargo, una medida fácil de aplicar si se quieren ganar nuevos clientes y aumentar la vinculación de los clientes actuales. La mayor parte de los comerciales de productos bancarios consideran incompatibles ambas medidas. En el mercado doméstico encontramos no obstante, un Banco (Banco Popular) que, durante años, ha sabido ganar cuota de mercado con un margen de clientes superior al de sus competidores sustentado en una Banca de relaciones. También, son conocidas, sin embargo, las dificultades del citado Banco para mantener este modelo de crecimiento en los años 98 y 99. La *mejora del mix de clientes*, a través de una política de captación de los segmentos más rentables, constituye una vía más efectiva, aunque también compleja.

Aparentemente el potencial de la mejora del valor del cliente a través de la mejora del margen y de los ingresos por servicios es importante. Sin embargo, cuando los ejecutivos bancarios actúan guiados por la aparente fuerza de las cifras despreciando el impacto en el mercado, corren el riesgo de perder clientes y volver a la política inicial de precios más bajos para intentar recuperarlos.

Las actuaciones sobre el margen pueden tener más sentido en aquellos Bancos con márgenes muy inferiores a los de sus competidores, aunque estos Bancos no deben olvidar que un margen diferente no es solo producto de una mala gestión, sino que responde al valor de su oferta total (factores como la imagen de marca de la entidad, la calidad ofrecida, el perfil de los clientes que ha sabido captar, la trayectoria, etcétera).

Centrándonos en la parte de abajo de la cuenta de Resultados, la mejora del ratio de eficiencia, a través de medidas que reducen los costes de prestación del servicio, inducirá, así mismo, a incrementar el valor en vida del cliente, siempre, por

CUADRO 7 POTENCIAL DE CRECIMIENTO DEL VALOR EN VIDA DEL CLIENTE MEDIO (Mediante la mejora del margen)			
Impulsor del valor	BAI	Valor en vida	Salto
Incremento del margen un 0,50 por 100 y de los ingresos por servicios un 10 por 100	433,7 (euros)	3.189,8 (euros)	x 1,8

CUADRO 8 POTENCIAL DE CRECIMIENTO DEL VALOR EN VIDA DEL CLIENTE (Desarrollando la parte de abajo de la cuenta de resultados)			
Impulsor del valor	BAI	Valor en vida	Salto
Mejora del ratio de eficiencia hasta el 50 por 100 (en línea con los bancos más eficientes) ...	369,7 (euros)	2.719,5 (euros)	x 1,5

Fuente: Elaboración propia.

supuesto, que esto no reduzca la calidad de servicio entregada al cliente.

Los Bancos por Internet esperan obtener un mayor valor en vida de sus clientes, mediante una prestación del servicio a través de un canal más eficiente en coste y la captación de segmentos clientes de mayor margen. Los Bancos tradicionales esperan conseguir el mismo efecto a través de las economías de escala y la migración de los clientes a canales de menor coste.

Todo lo mencionado hasta aquí resume en lo que hemos denominado la *fórmula del valor* en vida del cliente bancario:

LA FORMULA DEL VALOR EN VIDA DEL CLIENTE BANCARIO	
Cuota en la cartera de los clientes	
+	
Mejora del margen de los clientes (mix de clientes, calidad, marca...)	
+	
Retención en el tiempo de los clientes	
+	
Eficiencia (economías de escala, canales de menor costo, etcétera)	
=	
MAXIMO VALOR EN VIDA DEL CLIENTE	

11.3. El Valor en Vida del Cliente como Criterio de Toma de Decisiones

Cuando un Banco toma sus decisiones en base al valor en vida del cliente, su sensibilidad hacia los requerimientos del consumidor es mucho más elevada. Un ejemplo, en relación con la fijación de las condiciones aplicables (precios y comisiones), a un producto adquirido por un consumidor puede ayudar a entender esta realidad.

Tradicionalmente la Banca ha utilizado una *perspectiva de producto* en la determinación de los precios. Así por ejemplo, si el precio del mercado interbancario a un año se situaba en el 5 por 100, el precio máximo a pagar a un cliente que dispusiese de fondos para colocar a 1 año en una



COLABORACIONES

Imposición a plazo fijo, era de ese 5 por 100, menos los costes inherentes a la operación (repercusión de coeficientes más costes operativos), menos el margen mínimo definido por el Banco. Si el cliente solicitaba un precio superior el Banco podría decidir perder la posición e incluso al cliente en su conjunto.

La presión de la competencia ha hecho que, en muchas ocasiones, los Bancos hayan tenido que ir renunciando al margen definido e incluso a sus costes operativos, estableciendo el límite en tipos muy cercanos a ese 5 por 100. En la aplicación de tipos altos normalmente los Bancos han adoptado un *enfoque de margen del cliente* (enfoque de cliente pero entendido a corto plazo, normalmente 1 año). Si el cliente ha comprado algunos otros productos del Banco, el margen global anual puede ser suficiente para cubrir los costes operativos, la repercusión de coeficientes y el margen mínimo definido. Desde este prisma no interesa pagar a un cliente un 5 por 100 (o un tipo cercano al mismo) cuando no tiene ninguna otra vinculación con el Banco.

La voracidad competitiva que sacude al sector esta haciendo que se transformen los hábitos competitivos. Con tipos de mercado a corto plazo en el entorno del 5 por 100, los nuevos entrantes por Internet irrumpieron ofertando depósitos al 7 por 100 (cuando podían estar obteniendo ese dinero en el mercado interbancario al 5 por 100). Un Banco establecido como Bankinter ha pagado precios de hasta el 15 por 100 en sus primeras subastas de depósitos quincenales. Otros bancos tradicionales están realizando ofertas con precios superiores a los del mercado para captar clientes nuevos, reactivar clientes o defenderse de los competidores más agresivos.

Estos Bancos están superando el concepto de margen del cliente y adoptando una perspectiva de *valor en vida del cliente*. Están asumiendo un coste de captación con la expectativa de convertir a este consumidor en un cliente que ofrezca un valor en vida al Banco superior al coste del capital utilizado. El Banco espera llevar a ese cliente hacia precios más acordes con los de mercado y cruzarle los productos necesarios para convertirle en un cliente medio o mejor aún en un cliente plenamente vinculado en el largo plazo.

El concepto de valor en vida del cliente bancario (Ver Gráfico 7) puede utilizarse, asimismo, para dar respuesta a la cuestión de si ha merecido la pena captar a un determinado cliente, al contrastarlo con el coste de captación. Como hemos mencionado, los Bancos por Internet están incurriendo en unos costes medios de marketing cercanos a los 180/240 euros en la captación de nuevos clientes. A esta cifra habría que sumar los costes de comercialización (unos 300 euros) y las pérdidas financieras de la primera colocación. Esta pérdida financiera no es importante si se limita el volumen máximo de fondos por cliente. Por ejemplo, en una colocación de 60.000 euros con una pérdida del 0,25 por 100 durante seis meses, el coste sería de 75 euros. Este coste es inferior al de un vendedor (superior a los 300 euros por cliente captado). En cualquier caso, este esfuerzo, solo habrá merecido la pena si el cliente captado tiene un potencial suficiente para ofrecer un valor en vida superior a la cifra invertida en su captación (cosa no demasiado difícil como hemos visto) y si el Banco tiene la capacidad suficiente como para repetir la venta inicial con una margen positivo y convertirse en banquero de relación del cliente cruzándole más productos. El riesgo está en:

— La captación de «posiciones» oportunistas que se mueven al ritmo que marca el mejor positor, muy difíciles de desarrollar.



COLABORACIONES

GRAFICO 7 DEL MARGEN DEL PRODUCTO AL VALOR EN VIDA DEL CLIENTE		
Criterio dominante en la toma de decisiones		
Década de los 80	Producto	Se pierde vinculación con el cliente o al cliente en su conjunto si el producto no proporciona el margen mínimo establecido.
Década de los 90	Margen del cliente (entendido a corto plazo)	Se pierde vinculación con el cliente o al cliente en su conjunto si el margen actual del cliente es inferior al mínimo establecido.
Era de la información	Valor en vida del cliente	Sólo se pierde vinculación con el cliente o al cliente en su conjunto si su valor en vida es negativo.

Fuente: Elaboración propia.

— El hecho de que el esfuerzo de captación no se vea acompañado de un eficiente esfuerzo de desarrollo del cliente.

11.4. El Valor que los Bancos Pierden cada Año como consecuencia del Abandono de Clientes

Las entidades bancarias consideradas individualmente pierden cada año, como media, una cifra del orden del 3,5 por 100 de sus clientes particulares. Es decir unas 385.000 economías domésticas abandonan una entidad bancaria cada año, perdiendo un potencial de valor actual de beneficios futuros del orden de 694 millones de euros (≈ 115.000 millones de pesetas). Además esta pérdida de clientes les obliga a centrarse en un esfuerzo de captación de clientes nuevos, con importantes desembolsos económicos y desgaste humano. Al centrarse la organización en la captación de nuevos clientes no se presta el servicio adecuado a los clientes actuales, con lo que no solo no se gana penetración en la cartera de los clientes que ya posee la entidad, sino que se pierden más clientes. Se genera así un círculo vicioso del que es difícil salir. Por eso, la primera prioridad de cualquier Banco debe ser mantener y desarrollar los clientes que ya tiene. A título ilustrativo, se recoge a continuación el efecto teórico que este abandono de clientes tendría sobre la capitalización bursátil de los principales Bancos:

Como puede apreciarse en el Cuadro 9, con un comportamiento similar a la media, estos Bancos podrían estar perdiendo entre un 2,50 por 100 y un 2,75 por 100 de su valor cada año como consecuencia de la pérdida de clientes. El caso de Bankinter es especial. El mercado está valorando posi-

tivamente las posibilidades de futuro de su apuesta por Internet. Por ello hay una menor relación entre su valor de mercado y sus clientes actuales.

Resulta palpable, por tanto, que satisfacer y fidelizar al cliente conduce a la creación de valor para el accionista.

12. Captar un cliente a través de otro cliente. El marketing viral

Como hemos visto, una de las mejores vías de atracción de clientes nuevos para los Bancos es la utilización del apoyo de un cliente actual. Cuando el cliente está muy satisfecho con el Banco, esta vía funciona por sí sola. El cliente se comporta como un defensor del Banco y se convierte en el mejor gestor comercial. En ocasiones, los Bancos toman la iniciativa con el fin de impulsar esa actitud. De hecho, los directores y gestores comerciales que prestan un alto nivel de servicio a sus clientes, pueden pedirles referencias de amigos o conocidos. Esta actuación, se ha potenciado por parte de los Bancos lanzando campañas específicas, con denominaciones como «difusión por amistad» o «uno + uno» apoyadas en la entrega de un obsequio al cliente presentador y al cliente presentado.

En el segmento de empresas esta vía es también de vital importancia. Tradicionalmente los Bancos han aprovechado el descuento comercial de un cliente empresa como vía de atracción de nuevos clientes. Una empresa gira papel comercial a cargo de otra y esta otra tendrá que hacer el pago a través de un Banco, cuando llegue la fecha de vencimiento de la letra o recibo. El Banco puede aprovechar la referencia para contactar con la empresa librada. El argumento de venta será la buena relación con el librador del efecto y la mayor facilidad para un servicio ágil y sin erro-



COLABORACIONES

CUADRO 9
PERDIDA DE VALOR POR EL ABANDONO DE CLIENTES. ILUSTRATIVO

	BBVA	BSCH	Popular	Bankinter
Número de clientes teóricos perdidos (aplicando el % medio del sector).....	19 Mn 665.000	20 Mn 700.000	3,5 Mn 122.500	0,35 Mn 12.250
Valor en Vida de los clientes perdidos.....	1.203,8 Mn Euros (200.303,7 Mn pts)	1.267,2 Mn Euros (210.846 Mn pts)	22,1 Mn Euros (3.689,8 Mn pts)	22,1 Mn Euros (3.689,8 Mn pts)
Capitalización bursátil (26.03.01).....	46.979 Mn Euros	45.798 Mn Euros	8.054 Mn Euros	2.779 Mn Euros
% Pérdidas de capitalización bursátil	2,56 %	2,77 %	2,75 %	0,80 %

Fuente: Elaboración propia.

res, ya que el cargo y el abono se produce en dos cuentas del mismo Banco.

Más recientemente los Bancos han desarrollado un nuevo producto denominado «Pago a Proveedores». El Banco llega a un acuerdo con la empresa para convertirse en su Banco pagador; es decir todos los pagos se canalizan a través del Banco. El Banco puede ofrecer a los proveedores la financiación de las facturas e incluso la garantía de que el pago se efectuará en cualquier caso; pague o no pague la empresa. Como contrapartida el Banco puede ofrecer a la empresa, pagar las facturas con unos días de antelación a la fecha en la que se producirá el cargo en su cuenta o unas buenas condiciones en otros productos. Como ya hemos mencionado, algunos Bancos han ido más allá y han ofrecido a su empresa-cliente la posibilidad de crear una oficina virtual con sus proveedores en la que los beneficios se repartan.

Por otra parte, el director financiero o el gerente de la empresa pueden ayudar al Banco a establecer relaciones con los empleados o comités de empresa, para ofertar condiciones especiales y captar así a los trabajadores de la empresa como clientes. También aquí, es posible establecer una oficina virtual en la empresa.

En el mundo de Internet se ha puesto de moda el concepto de *marketing viral*, que consigue que la condición de cliente se propague como un virus a través de la Red. Es el caso de campañas como las de, «consigue gratis tu e-mail y remite este mensaje a tus amigos para que también lo consigan». También en la Red los programas de afiliados constituyen un ejemplo a seguir. La idea es que un sitio paga a otro, bien por todos los usuarios que este último atraiga o bien solamente en aquellos casos en los que se produzca una conversión y el usuario realmente realice una primera compra. Los Bancos tienen que avanzar buscando fórmulas renovadas para premiar a los clientes que consigan atraer nuevos clientes para el Banco.

13. Conclusiones

Los Bancos que consideran que el marketing relacional es sólo una moda pasajera se equivocan. Captar, retener y establecer relaciones duras

mutuamente ventajosas con los clientes valiosos es la única forma de subsistir en un sector maduro y fuertemente competitivo como el bancario en España. Los Bancos obtienen sus beneficios de los clientes satisfechos con los que mantienen relaciones en un amplio abanico de productos y duraderas en el tiempo. Las transacciones ocasionales con clientes de primera compra aportan en sí mismas muy poco a la cuenta de resultados y al valor del Banco. Por tanto, los Bancos necesitan investigar el mercado, planificar aquellos segmentos valiosos en los que puedan desarrollar ventajas competitivas, definir una propuesta de valor total atractiva para los mismos, en línea con su imagen de marca, y centrarse en la captación y desarrollo de la satisfacción y la vinculación de este grupo de clientes. Esta será la única vía de crear valor para el accionista a través de la suma del valor en vida aportado por sus clientes individuales.

Bibliografía

1. BERRY, Leonard L. (1995): *On great service: a framework for action*, The Free Press, Nueva York, 1993. Versión castellana *Más allá de la excelencia en el servicio*, ediciones Deusto, Bilbao.
2. BERSON, Alex; SMITH, Stephen y THEARLING, Kurt (2000): *Building data mining applications for CRM*, McGraw Hill, Nueva York.
3. BUSINESS, Harper y GRIFFIN, Jill (1995): *Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep it*, Lexington Books, Nueva York.
4. CARLZON, Jan (1989): *Moments of Truth*, Harper Collins, Nueva York.
5. COODMAN, John (1986): *Complaint Handling in America*, Estudio de Technical Assistance Research Program (TARP), Oficina del Consumidor de los Estados Unidos.
6. FRIEDMAN, L. G. y FUREY, T. R. (2000): *Canales de Venta*, Prentice-Hall, México.
7. GILMORE, James H. y PINE II, B. Joseph (2000): *Markets of one*, Harvard Business School Press, Boston.
8. KAPFERER, Jean-Noel (1994): *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*, Free Press, Nueva York.
9. KOTLER, Philip (1999): *El marketing según Kotler*, Editorial Paidós, Barcelona.
10. LANNING, Michel J. (1998): *Delivering Profitable Value*, Capstone, Oxford.
11. MCKENNA, Regis (1991): *Relationship Marketing*, Reading, Addison-Wesley, Nueva York.



COLABORACIONES

12. MERRYLL Lynch (2000): *e-banking in Europe*, mayo.
13. NEWELL, Frederick (2000): *Clienteleal.com*, McGraw Hill, México.
14. PINE II, B. Joseph (1993): *Mass Customization*, Harvard Business School Press, Boston.
15. POPCORN, Faith y MARIGOLD, Lys (1992): *The Popcorn Report*, Harper Business, Nueva York.
16. POPCORN, Faith y MARIGOLD, Lys (1996): *Clicking: 16 Trends to Future Fit Your Life, Your Work, Your Business*, Harper Collins, Nueva York.
17. POTTRUCK, S. David y PEARCE, Terry (2000): *Clicks and Mortar*, Josey-Bass Publishers, Londres.
18. RAKHAM, Neil (1988): *SPIN Selling*, New York, McGraw-Hill, Nueva York.
19. RAKHAM, Neil (1996): *SPIN Selling Fieldbook*, McGraw-Hill, Nueva York.
20. RAPHEL, Murray y RAPHEL, Neil (1996): *Up the Loyalty Ladder: Turning Sometime Customers into Full-time Advocates of Your Business*, Nueva York.
21. THE BOSTON CONSULTING GROUP (2001): *Negociación en el Niágara: crear una excelente marca online*, Oportunidades de Acción en Servicios Financieros.
22. TREACY, Michael y Wiersema, Fred (1994): *The disciplines of Marketing Leaders*, Reading, Addison-Wesley, Nueva York.



COLABORACIONES