

La banca y sus clientes: de la confianza a la lealtad

José Antonio Mendoza Gurrea

Doctor en Economía y Empresa por la Universidad Autónoma de Madrid

jmendozagurrea@gmail.com

RESUMEN

El sector bancario fue muy golpeado por la crisis iniciada en 2008. Esta crisis tuvo como fundamental consecuencia la pérdida de confianza de los clientes. Para poder recuperarla es necesario generar un entorno de estabilidad, transparencia y fiabilidad en el sector, gestionando de manera excelente todas las variables del marketing moderno de servicios: precio, canal, vendedor, tecnología y el marketing proporcionado por el análisis sistemático de los datos de clientes y mercado (Big Data).

Generar confianza es necesario, pero no suficiente. La confianza es básica para avanzar en la conquista de la lealtad de los clientes, sean estos tradicionales, multicanal y/o tecnológicos. Para todos ellos, es necesario que la banca desarrolle una propuesta de valor que combine la rentabilidad económica con la calidad de servicio más alta.

Palabras clave: Crisis, Estabilidad, Fiabilidad, Transparencia, Confianza, Lealtad, Propuesta de valor, Calidad.

ABSTRACT

The banking sector was hit hard by the crisis that began in 2008. The main consequence has been the loss of customer confidence. Recovering it requires generating an environment of stability, transparency and reliability in the sector. To do this it is necessary to manage excellently a series of variables that are: the channel, the seller, the technology, the marketing (big data) and the price.

But building trust is not enough. You need to advance to win customer loyalty. There are three types of customers: traditional, multichannel and technological. For all of them it is necessary that banks develop a value proposition that combines economic profitability with the highest quality of service.

Key words: Crisis, Stability, Reliability, Transparency, Trust, Loyalty, Value Proposition, Quality.

1. INTRODUCCIÓN

Los efectos y consecuencias de la crisis que comenzó en 2008 han tenido un impacto especialmente fuerte en el sector financiero en general, y la banca en particular, que se vieron muy castigados al ver en entredicho sus hasta entonces virtudes de estabilidad, transparencia y fiabilidad. En un momento como el actual, con otra crisis sobrevenida por una pandemia que ha sacudido la economía mundial, para las entidades financieras se hace imprescindible volver a conquistar la confianza del cliente, y anclarla como un factor fundamental que apoye a empresas y particulares a superar las nuevas dificultades que han surgido para el normal desarrollo de la actividad económica y social. Pero, ¿cómo lograr superar la desconfianza creada en el sector financiero tras la última crisis?

En banca, existe una relación directa entre la experiencia, la satisfacción y la lealtad del cliente (Ahmad et al, 2009). Así, en el mantenimiento y la futura salud del sistema financiero cobran una gran importancia factores como la estabilidad, transparencia y fiabilidad.

ESTABILIDAD: El cliente debe confiar en que sus ahorros están a salvo. El soporte de la regulación bancaria se convierte en una oportunidad para afianzar el arraigo de una entidad financiera en la comunidad donde se desarrolla su negocio (Barry et al 2010). Es importante que el cliente sienta que el regulador cuida de sus depósitos, y que éstos están seguros y protegidos con la regulación impuesta para impedir la descapitalización de las entidades financieras. Del mismo modo, los mecanismos añadidos para el control de la actividad crediticia de las entidades, ejercidos por las autoridades locales (bancos centrales) y las europeas MUS y EBA, actúan de garantes de la solidez del sistema financiero.

TRANSPARENCIA: Las especificaciones del producto no sólo se deben poner de manifiesto de forma clara, evitando cláusulas abusivas y engañosas, sino que, además, se debe intentar cuantificar de antemano los beneficios que el producto financiero tiene para el cliente, de modo que el cliente pueda estimar con un alto grado de certidumbre su cuenta de resultados asociando las operaciones a una relación *win-win*.

Los bancos que hoy aspiran a convencer al cliente deben exponer la relación coste-beneficio de los productos contratados, sin que existan desviaciones sustanciales en los referido a los tradicionales de activo y pasivo.

Los cambios en el sector financiero, con la irrupción de las plataformas tecnológicas y las *apps* de las propias entidades financieras incrementan la competencia para la contratación de productos. El aumento de la oferta por cualquier canal pone a disposición del cliente la posibilidad comparar productos, así como costes y rentabilidades de los mismos.

FIABILIDAD, abarcando en esta característica todos los aspectos de la relación con el cliente:

- Transaccional, lo que implica que las operaciones del cliente se ejecuten en tiempo y forma y se le transmita la información necesaria para poder entenderlas y hacerles seguimiento. Para esta trazabilidad, la información proporcionada por los diferentes canales (tradicionales y, también, tecnológicos a través de las *apps*)

e internet) debe ser sencilla, completa, rápida y flexible. Y por supuesto, igual en todos los canales.

- En la relación, exista o no asesoramiento personalizado. El gestor de clientes y el resto de figuras comerciales deben ser consistentes y ofrecer una alta calidad técnica y de servicio. Estas figuras comerciales (los FLES o *First Line Employees*) son fundamentales para captar y entender las percepciones de los clientes sobre el servicio y buscar la satisfacción de los mismos (Julien et al 2013).

Si las entidades siguen los tres principios citados, podrán abordar el cambio que se está produciendo desde una perspectiva de salud y sostenibilidad futura de una actividad, la financiera, que es motor fundamental de crecimiento y producción de riqueza para empresa y particulares.

2. LAS VARIABLES PARA GENERAR CONFIANZA EN EL CLIENTE

Los productos y servicios ofrecidos por los bancos y entidades financieras tienen como característica su carácter intangible. Son productos más allá de lo que podemos tocar y percibir sensorialmente, y están asociados al bienestar que proporciona su aplicación en la economía base de la unidad familiar. Sin embargo, pese a su intangibilidad es necesario que distingamos entre producto y servicio:

- a) Un producto financiero es el bien intangible que oferta la entidad financiera, con unas características que lo definen claramente:
 1. Precio
 2. Duración en el tiempo
 3. Canal de venta
 4. Publicidad
- b) El servicio financiero: Se trata de la forma, manera o modo en que una entidad financiera vende sus distintos productos. Es una parte esencial e inseparable del producto bancario, y se presta desde las entidades financieras en forma de asesoría o consultoría a sus clientes, en función de las necesidades específicas de cada uno de ellos.

«Un servicio es un acto o actuación que presta una entidad a un cliente y que puede o no estar ligado a un determinado producto» (Kotler, 1991).

Un servicio bancario es la actividad que desarrollan las entidades financieras como empresas de servicios para servir a los clientes (González Aponcio 2001, p.96). El servicio bancario es variable, y se caracteriza por sufrir rápidos cambios en su ambiente (Jayawardhena, 2004, p.186), algunos de ellos provocados por la tecnología, que relacionada con la información, es cada vez más importante (Shih y Fang, 2006, p.62). La tecnología juega un papel fundamental en cada fase de adquirir, procesar y ofrecer la información, tan sensible en el valor intrínseco de los servicios bancarios. Son también importantes la actitud y la influencia social (Tan and Teo, 200). Por ello, el banco que se adapte con mayor rapidez a las innovaciones tecnológicas puede adquirir una ventaja competitiva en el sector y ganar en eficiencia y posición en el mercado (Acharya et al., 2008, p. 419).

El carácter intangible de los servicios hace que en ocasiones el cliente tenga incertidumbre. Buscará signos de evidencia y tratará de percibir su calidad en función de las personas que los venden, del precio que tienen y del tipo de canal en el que se prestan. Como en el resto de sectores, en el desarrollo de la estrategia de marketing entran en juego las siguientes variables:

- a) **El canal**, como lugar donde se presta el servicio. Debe ser un sitio (físico o virtual) donde el servicio se presta al cliente de manera rápida y eficaz. En lo físico, desde las colas, hasta como se dispone el mobiliario de una oficina bancaria, son objetos de planificación y diseño para que el cliente se sienta cómodo. Sin embargo, los canales alternativos al presencial en oficinas cobran una importancia cada vez mayor: la banca telefónica primero, internet, plataformas de pago, entidades financieras con operación total en la red... Esta multicanalidad implantada desde comienzos del siglo XXI se ha ido adaptando a los distintos segmentos de clientes a través del diseño de una estrategia digital cada vez más sofisticada.
- b) **El vendedor**. Es un factor clave para generar vinculación con los clientes, y por ello, debe detectar las necesidades del cliente y cubrirlas con la oferta de productos y servicios adecuada. La empatía, agrado personal e incluso la forma de vestir del vendedor refuerzan la confianza necesaria para una relación sostenible con el cliente.
- c) **La tecnología**. Los procesos deben ser sencillos, automáticos, rápidos y flexibles, sin errores en la ejecución y contabilización de las operaciones. Asimismo, para mantener la confianza en el sistema, es absolutamente necesario implantar los mecanismos que garanticen la seguridad transaccional para el cliente, y protejan a su vez a la entidad financiera de la acción indeseada de *hackers* que puedan poner en riesgo operaciones e identidades de los clientes. Las tecnologías de la información y la automatización progresiva de los servicios masivos proporcionarán a las entidades bancarias una ventaja competitiva que les permitirá desarrollarse en un entorno de incertidumbre en el que es fundamental aprovechar los avances tecnológicos para lograr ventajas de explotación y de acercamiento a los clientes. A pesar de que los cajeros automáticos son el segundo canal para retirar dinero, en los últimos diez años la banca *on-line* ha llegado a ser el principal canal de distribución para los servicios bancarios en muchos países (Fox and Beier, 2006). Las aplicaciones en internet han llegado a ser un vehículo importante para realizar el marketing del producto y la distribución para muchos negocios (Kotzab and Madlberger, 2001; Dixon and Marston, 2005; Tih and Ennis, 2007).
- d) **Marketing** generado por la información de los clientes depositada y almacenada en la entidad bancaria. El análisis de la información con técnicas de Big Data permite estudiar comportamientos y perfilado de los clientes, y con ello, diseñar productos y servicios adaptados a las necesidades de los distintos segmentos y perfiles.
- e) **El precio**. La información en medios, y en especial en internet, han ido incrementando cada vez más la cultura financiera de los clientes, en algunos casos incluso de forma sofisticada. El cliente tiene múltiples opciones y puede comparar precios y estructura de las ofertas, lo que le permitirán elegir con mayor facilidad. Precisamente por este mayor conocimiento, es fundamental que el precio sea determinado por la entidad financiera de forma simple y fácil de comprender por el cliente. En el entorno competitivo actual, es fundamental que

el cliente conozca tanto el precio como las condiciones de los servicios financieros que contrata, y que las entidades financieras eviten en todo momento cualquier publicidad engañosa.

3. DE LA CONFIANZA A LA LEALTAD

Pero hoy en día generar confianza no basta. Los clientes tienen una gran capacidad para ejecutar el binomio prueba-error. La clave es establecer una relación rentable y duradera con un cliente que además no resulte moroso y, por tanto, pase a lastrar el cajón de pérdidas provenientes de impagados. Existen tres tipos de clientes:

- A) Clientes tradicionales: los de toda la vida, ya entrados en años y que persisten en relacionarse con la entidad como siempre han hecho, es decir, acudiendo a la oficina y hablando con el «oficial de turno».
- B) Clientes multicanal: acuden poco a la oficina y realizan la mayor parte de las gestiones vía internet o a través de los cajeros automáticos.
- C) Clientes tecnológicos: no acuden a la oficina y se relacionan con la entidad a partir de medios tecnológicos y digitales, internet y banca telefónica.

En los tres casos, el servicio es la mayor garantía que existe para conseguir que el cliente traspase la frontera de la confianza y llegue a la lealtad. Hoy en día los productos bancarios tienden a ser *commodities* entre las entidades, que en muchas ocasiones aprovechan sus redes para vender otros productos, como por ejemplo seguros, u ofrecen descuentos en comercios relevantes. Para los tres tipos de clientes es necesario desarrollar programas que personalicen el servicio, de manera que cada tipo tenga un estándar de calidad alto y que luego se logre adaptar este estándar a cada cliente en concreto. Los clientes tradicionales aspiran a que se les trate con amabilidad, paciencia y trato exquisito y que, por supuesto, el vendedor adapte la oferta de servicios a sus necesidades concretas. El cliente multicanal aspira a lo mismo pero combinado con el desarrollo de una buena capacidad de ejecutar transacciones rápidas y fiables. El cliente tecnológico busca una amplia oferta, de acceso fácil y rápido que cubra sus necesidades en el momento preciso en que estas surjan.

Y todo ello enfocado a que los clientes tengan un banco principal, desarrollándose una relación que, basada en la confianza, llegue a la lealtad y esta se perpetúe en el tiempo. Una alta calidad de servicio favorece la inmunidad del cliente a los cantos de sirena de la competencia, y para cada uno de los tres tipos, los bancos deben preocuparse de conocer bien cuáles son las necesidades de estos clientes, cuáles son sus expectativas y planificar y ejecutar la cobertura de las mismas.

Para ello, es necesario que las entidades bancarias acometan las siguientes tareas:

1. Investigación y estudios que combinen diferentes técnicas cualitativas (por ejemplo, reuniones de grupo, paneles de clientes y/o entrevistas en profundidad) con cuantitativas, como es el análisis de los datos de clientes con técnicas de Big Data.
2. Analizar en profundidad los requerimientos del cliente, pasando de lo abstracto a lo concreto, para así establecer las prioridades que éste tiene.

3. El tercer paso se relaciona con el diseño de servicios que satisfagan las expectativas de los clientes. Para ello, es preciso cruzar los requerimientos del cliente con las especificaciones y testar antes de lanzar el producto/servicio.
4. Posteriormente, se tienen que fijar estándares de prestación competitivos: de prestación pura, de comportamiento y físicos.
5. La calidad del servicio prestado debe ser vigilada a lo largo de todo el proceso. Para ello, es necesario diseñar un sistema de indicadores que permita medir el grado de ajuste a los estándares fijados. Trazar esta medición permitirá la mejora continua de los productos y de los procesos.
6. La penúltima fase supone medir la satisfacción real del cliente. La combinación de técnicas de medición cuantitativa con respuestas de los clientes a través de encuestas (telefónicas, e-mail, opiniones y valoraciones recogidas en medios digitales, ...) permiten valorar la calidad de servicio, incluyendo un *benchmark* sobre los competidores. Los resultados deben ser difundidos en aras a la transparencia del servicio.
7. Por último, es necesaria la creación de un sistema de reclamaciones y buzón de sugerencias para el cliente, que nos permitirá hacer un análisis detallado de sus "puntos de dolor". Este análisis constituye una herramienta de mejora continua que permitirá rediseñar y simplificar los procesos para conseguir un mayor acercamiento y fidelización del cliente.

4. LA PROPUESTA DE VALOR

A raíz de la crisis, en la actualidad están surgiendo opciones de entidades que compiten con la banca tradicional. Estas son las *fintech*. Se trata de la nueva industria financiera que aplica la tecnología para aportar valor añadido a las actividades financieras.

Fintech engloba las nuevas aplicaciones, procesos, productos o modelos de negocios en la industria de los servicios financieros, compuestos de uno o más servicios financieros complementarios y puestos a disposición del público vía internet. Estas empresas no tienen una estructura de costes tan compleja como la banca tradicional, y, además, a día de hoy, no necesitan cumplir con requerimientos muy exigentes de capital que sí son necesarios en la banca tradicional.

Por ello la banca tradicional debe ajustar y hacer una propuesta de valor para cada cliente, según la tipología que antes se ha reseñado. Es decir, qué va a obtener el cliente tanto desde el punto de vista del producto y su rentabilidad predecible y en gran medida medible, y cuál va a ser el estándar de calidad de servicio que se obtiene. Es la relación *win-win* mencionada con anterioridad.

Para los clientes particulares, la propuesta de valor será la combinación del beneficio económico con la valoración de la calidad de servicio.

El primero será:

- A) Para productos de pasivo la estimación de la rentabilidad media en productos de rentabilidad predecible como remuneraciones en cuenta, o IPFs. En otros productos como fondos se utilizará la rentabilidad media de la familia de fondos en los últimos cinco años.
- B) Para productos de activo, será el diferencial de coste, por ejemplo de una hipoteca, con la media de la competencia.

En segundo lugar, tenemos el índice de calidad medible por el cliente como puntuación de cero a diez de los siguientes aspectos:

- A) Fiabilidad transaccional de los distintos canales tecnológicos: *apps*, internet (20 puntos).
- B) Rapidez de ejecución de las transacciones y rapidez de procesos (20 puntos).
- C) Amplitud de canales (20 puntos).
- D) Gama y cobertura de productos (20 puntos).
- E) Trato de calidad y personalizado en oficinas (20 puntos).

El resultado será la multiplicación de ambos dos conceptos:

$$PV = RE * \% \text{ de IS}$$

Donde PV = Propuesta de valor

RE: Rentabilidad Económica

% IS: Índice de satisfacción máximo (100 puntos)

La generación de valor dependerá entonces de la rentabilidad económica corregida por el índice de satisfacción del cliente.

5. CONCLUSION

Tras la crisis de 2008 e inmersos como estamos en la crisis del COVID, es necesario que los bancos construyan una relación de lealtad con los clientes.

Para ello, el objetivo de las entidades financieras debe ser poner al alcance de los clientes, productos y servicios que generen valor sostenible y duradero para los mismos. Esta propuesta de valor, debe ser la combinación de rentabilidad económica medible, con calidad de servicio.

BIBLIOGRAFÍA

Acharya, R.N.; Kagan, A., y Rao Lingam, S. (2008). «Online banking applications and community bank performance», *The International Journal of Bank Marketing*, vol. 26, n.º 6, pp. 418-439.

Ahmad, J., y Anastasiadou, K. (2009). «Investigating the effects of service quality dimensions and expertise on quality». *European Journal of Marketing*, vol. 43, pp. 398-420.

Barry, J.; Rehan, U., y Hammerton, R. (2010). «Bank regulation and the process of internationalization: A study of Japanese bank entry into London». *Service industries journal*, vol. 30, n.º 8, pp. 1359-1375.

Dixon, T. y Marston, A. (2005). «Taking the shopping centre online: new models in e-commerce». *Property Management*, vol. 23, n.º 2, pp. 97-109.

Fox, S., y Beier, J. (2006). «Online banking 2006: surfing to the bank», Pew Internet & American Life Project, recuperado de:
www.pewinternet.org/pdfs/PIP_Online_Banking_2006.pdf (acceso en julio de 2006).

González Aponcio, Z. (2001). *El reto de la calidad del servicio financiero en la Comunidad Autónoma de Canarias*. Santa Cruz de Tenerife: Fundación Cajacanarias.

Jayawardhena, C. (2004). «Measurement of Service Quality in Internet Banking: The Development of an Instrument», *Journal of Marketing Management*, vol. 20, n.º 1-2, pp. 185-208.

Julien, A., y Tsoni, C. (2013). «Front line employees versus customer perceptions of quality attributes». *Quallity Management journal*, n.º 20, pp. 48-59.

Kotler, P. (1991). *Marketing Management*. N. Jersey, Prentice Hall.

Kotzab, H., y Madlberger, M. (2001). «European retailing in e-transition? An empirical evaluation of web-based retailing – indications from Austria». *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 31, n.º 6, pp. 440-462.

Larrán, M., y Muriel, M.J. (2004). «El impacto de las nuevas tecnologías de la información en el negocio bancario español», *Revista de Empresa*, vol. 9, julio-septiembre, pp. 78-86.

Shih, Y.-Y., y Fang, K. (2006). «Effects of Network Quality Attributes on Customer Adoption Intentions of Internet Banking», *Total Quality Management*, vol. 17, n.º 1, enero, pp. 61-77.

Tan, M., y Teo, T. (2000). «Factors influencing the adoption of internet banking», *Journal of the AIS*, vol. 1, pp. 1-42.

Tih, S., y Ennis, S. (2007). «Cross-industry analysis of consumer assessments of internet retailers' service performances». *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 34, n.º 4-5, pp. 290-307.