

El gestor multicanal en la transformación digital de la banca



José Luis Cortina

Managing Director de la consultora NEOVANTAS

La reestructuración en la que se encuentra inmerso el sector bancario en España desde hace años tiene una doble componente. Por un lado, responde a la necesidad de luchar por ganar rentabilidad en un entorno con tipos cada vez más bajos y demasiados "players", algo que impacta claramente en la cuenta de resultados de las entidades. De hecho, en los primeros seis meses de 2016, las siete principales entidades financieras cotizadas han reducido sus ingresos globales por intereses en 672 millones de euros. A esto se añade el aumento de las exigencias de capitalización por parte de las autoridades reguladoras. Con todo ello, desde el inicio en España de este proceso en 2007, se ha configurado un nuevo escenario donde hemos visto reducirse en más de 30 el número de entidades financieras y en más de 25.000 el número de empleados en el sector. La otra componente de esta reestructuración viene dada por el nuevo eje digital que ha emergido como pilar fundamental de la estrategia de los principales bancos.

Estas dos realidades se enmarcan en un contexto de incertidumbre sobre el modelo futuro del negocio bancario, donde además de intuirse una nueva reestructuración y más fusiones entre entidades, se desconoce el impacto que un nuevo actor, las fintechs, añadirá a la composición futura del sector. Todo esto, unido en estos meses a la entrada



de las grandes tecnológicas en el sector financiero como Apple, Google, Facebook y Amazon.

En este sentido, movimientos como la compra por parte de BBVA de la startup finesa Holvi o la española Madiva, ambas startups vinculadas al big data, anticipan una nueva revolución en el sector. Igualmente, Santander ha hecho lo propio con

la adquisición de Source, MyCheck o Cyanogenque, entre otras. De una manera u otra, todas las entidades han ido dando pasos, aunque a un ritmo variable, para incorporar tecnologías, en algunos casos disruptivas, que puedan permitir adelantar o ayudar a dibujar el escenario futuro del sector. Incluso un grupo de entidades, lideradas por Deutsche Bank, UBS

y Santander, preparan el lanzamiento de una moneda virtual digital propia (*Utility Settlement Coin*), anticipando el posible éxito futuro del dinero virtual.

Aunque algunos de estos movimientos puedan considerarse una inercia por parte de las entidades para abarcar fin-techs de éxito, aun desconociendo el impacto real que tendrán en su modelo de negocio, la mayoría de ellos van dirigidos hacia una tendencia que se ha convertido en imperativo en muchos sectores y sobre la cual las entidades financieras no podían mantenerse al margen: "posicionar al cliente en el centro del negocio". Sin embargo, no se trata de un camino fácil, ya que hablamos de un cliente que está evolucionando a un ritmo acelerado.

Este nuevo cliente demanda mayor personalización, pero a la vez es más heterogéneo, tiene menos tiempo para acudir a la oficina, cuenta con mucha más información, ha adquirido hábitos digitales y es más exigente con los servicios bancarios que recibe. Los clientes esperan, además, el mismo nivel de integración entre canales que ya encuentran en otros sectores. Sin embargo, en muchos casos las entidades financieras no son capaces de cumplir las expectativas de estos clientes más sofisticados y difíciles de satisfacer y terminan perdiéndolos. De hecho, en el 85% de las fugas en las entidades financieras los clientes declaran, una vez se han marchado, que las organizaciones podrían haber hecho algo más para retenerlos (ver figura 1).

El gestor multicanal complementa el autoservicio de los clientes digitales con un ofrecimiento proactivo, puntual y certero de productos y servicios

EL GESTOR MULTICANAL

Ante estos retos a los que se enfrenta el sector bancario en España está emergiendo en estos momentos la figura del "gestor multicanal". Esta apuesta de algunas entidades combina las ventajas que ofrece la digitalización con un trato más humano y cercano, desarrollando de esta manera una experiencia mucho más completa y satisfactoria para los clientes.

El gestor multicanal se convierte así en referencia de asesoramiento para el cliente y complementa el autoservicio al que acuden los clientes digitales con un

ofrecimiento proactivo, puntual y certero de productos y servicios. Se trata de una figura de referencia aceptada hoy en día por más de un 80% de los clientes digitales de las entidades. Además, se ha cuantificado que esta figura eleva el ratio de ventas un 25% en relación a los clientes tradicionales que no disponen de este servicio complementario. Esto es en parte gracias a una personalización de la experiencia del cliente y a un aumento gradual de la confianza, tanto en el servicio en sí como en la entidad, lo que conduce a una mayor vinculación de estos clientes en el tiempo.

Además de las ventajas que aporta el gestor multicanal en cuanto a la relación con el cliente, también juega un papel protagonista como elemento clave en la transformación de la entidad. Esto se debe a que ofrece la flexibilidad necesaria para ayudar al banco a enfrentarse a la situación de incertidumbre ya mencionada que supone el desconocimiento del nuevo modelo futuro de banca. De esta forma, el gestor multicanal se convierte en un agente que persigue balancear la estrategia de corto-medio plazo de las entidades según evolucionen sus clientes y el modelo de banca que se vaya perfilando.

Cuatro retos que aseguran el éxito

Para asegurar el éxito del modelo multicanal, pivotado sobre la figura del gestor multicanal, las entidades financieras deberán dar respuesta a cuatro retos principales:

1. En primer lugar, deberán asegurar una correcta capacitación de los equipos, tanto en lo que se refiere a los gestores de multicanalidad como en lo relacionado con los mandos intermedios, de manera que exista un alineamiento interno para responder a las demandas de los clientes. Esta capacitación pivotará en un mix basado, por un lado, en las habilidades relacionales del gestor multicanal en competencias como empatía, proactividad o inteligencia emocional. Habilidades que impactarán directamente en la percepción que el cliente tendrá del servicio que el gestor multicanal le ofrece. Por otro lado, los gestores multicanal deberán estar formados y capacitados en el uso de las herramientas necesarias para el desempeño diario en la gestión de sus carteras de clientes.

Figura 1. Elementos para la transformación



2. El segundo reto pasa por la generación de confianza en el cliente para asegurar el éxito del servicio multicanal. Confianza entendida tanto en los aspectos relacionados con la seguridad y privacidad del sistema como en los propios de los contactos establecidos con el cliente a través del teléfono, email, chat, entre otros. Se trata de un cambio tanto para la entidad como para el cliente, así que implicará, además de una transformación de la cultura organizacional, la necesidad de un tiempo de adaptación por parte del cliente. En su momento fueron las tarjetas de crédito, luego la incorporación de los cajeros automáticos a la operativa diaria del cliente y más cercano en el tiempo fue la aceptación y el éxito de las intranets y portales online para el conocido "do it yourself" (hazlo tú mismo) en la relación entre cliente y entidad. Se trata de realidades que hoy en día se dan por más que asentadas y que en su momento parecían casi imposibles de implantar.
3. Es crucial, y por eso se plantea como el tercer reto a la hora de implantar el modelo multicanal, garantizar una correcta convivencia entre los distintos canales a través de los cuales el cliente puede interactuar con la entidad. Es necesario que la experiencia del cliente sea óptima y no se vea truncada por desavenencias entre los canales tradicionales, especialmente

El éxito del modelo multicanal pasa por: una correcta capacitación de los equipos, generar confianza en el cliente, garantizar la convivencia entre canales y la tecnología adecuada

las oficinas y los nuevos canales digitales y de relación multicanal. Así, este tercer reto pasa por asegurar que la percepción del cliente sea global y no sesgada dependiendo del canal por el que contacte.

4. El último de los retos para asegurar el éxito del modelo multicanal pasa por la necesidad de las entidades de dotarse de las herramientas y tecnologías adecuadas para poder dar

servicio a estos nuevos clientes y, de esta manera, actuar correctamente en la relación con los clientes tanto de forma proactiva como reactiva. En este sentido, conviene destacar que una relación multicanal genera ingentes cantidades de información, tanto estructurada como desestructurada, fruto de innumerables touchpoints como pueden ser las conexiones online en el área de cliente, interacciones con las apps del banco o las consultas y reclamaciones a través de llamadas o emails, entre otras. Las entidades líderes serán aquellas que se postulen como pioneras a la hora de extraer valor a toda esta información, combinando las herramientas tradicionales de análisis de información estructurada con las nuevas tecnologías de *Speech* o *Text Analytics* que permiten dar un paso más allá para "leer entre líneas" y conocer qué es lo que el cliente necesita y espera en su relación con la entidad en cada momento. Esto permitirá desde homogeneizar o monitorizar el "discurso" de los propios gestores multicanal para asegurar una alineación con los objetivos de la entidad, hasta analizar el impacto explícito del diálogo con el cliente en la contratación de determinados productos financieros o la elaboración de modelos predictivos de fuga que permitan una retención de clientes mucho más eficaz.

Con todo ello, la figura del gestor multicanal, capacitado en el mix de habilidades relacionales y en el propio uso del conjunto de nuevas herramientas a disponer para la gestión efectiva de sus carteras de clientes, se convertirá en una de las piezas determinantes del éxito de la transformación digital en marcha en los bancos, a la vez que permitirá alcanzar la excelencia en la gestión del nuevo cliente emergente en este escenario incierto que está viviendo el sector bancario. Así, esta figura ayudará a la entidad a vincular desde ya más y más a sus clientes, impulsando su rentabilidad, al mismo tiempo que le permitirá a la entidad gestionar mejor el diseño y la puesta en marcha del modelo de negocio que mejor le encaje. ■

Figura 2. Retos para el éxito



COMÉNTALO EN

www.estrategiafinanciera.es