

LA BASE DE DATOS DE CLIENTES Y EL MARKETING FINANCIERO COMO FACTORES DE COMPETITIVIDAD

Juan Luis URCOLA TELLERIA

I. EL PROCESO DE GESTION COMERCIAL

EL mercado financiero ha sufrido una profunda transformación durante los últimos años, y configura un nuevo marco de actuación para las entidades financieras en el que la comercialización indiscriminada de productos y servicios hacia los clientes ya no sirve. No cabe pensar que *toda* nuestra oferta es válida para *todos* nuestros clientes.

Tenemos un mercado de amplia base de clientes con características muy diferenciadas entre sí. Y a este mercado ya no es posible atacarlo de forma exclusivamente personal, sino que hay que atraerlo y mantenerlo de forma segmentada y, muchas veces, a través de técnicas de gestión impersonal.

Para ello, es necesario establecer *procesos de gestión comercial*, que deberán contemplar los siguientes aspectos.

1. Conocer en profundidad al mercado y los clientes

El punto de partida de cualquier actividad comercial es el conocimiento del mercado y de los clientes actuales y potenciales que lo componen. Conocer las características y necesidades de nuestros clientes es un requisito básico e imprescindible de todo planteamiento comercial.

Para diseñar productos que satisfagan a nuestros clientes tanto de forma individual como colectiva, para constituir paquetes específicos, para

configurar nuestros puntos de venta, para poder dar un valor añadido a nuestra oferta, hemos de *conocer en profundidad a nuestros clientes*.

A tales efectos, es importante que seamos conscientes de que nuestros clientes:

A) Además de mejor formados, cada vez están más informados. Esto, entre otras cosas, lleva a que *sean más exigentes* en sus comportamientos de compra.

B) Tienen una mayor tendencia al individualismo. Así, cada vez son mayoría las minorías. Se están multiplicando los *perfiles* de los clientes, crecientemente difíciles de identificar.

C) No son todos igualmente importantes. A tales efectos, deberemos localizar a los *«clientes clave»* que tienen una mayor aportación a la cuenta de resultados y que subsidian a los clientes no rentables.

D) Son cada vez más difíciles de *fidelizar*, dada la amplia oferta y competencia existente.

Por ello, en el nuevo marco de actuación que hemos definido, *«el cliente»* asume realmente el protagonismo que le corresponde. Pasa de ser un ente secundario tapado por la orientación hacia los productos que ha prevalecido en la mayoría de las entidades financieras, a ser el elemento clave y principal, el eje y centro de toda nuestra actuación comercial.

Y la orientación hacia el cliente parte de *tener un conocimiento* profundo y dinámico del mismo, para lo cual precisamos disponer de herramientas, procesos y tecnologías cada

vez más evolucionadas que nos permitan dirigir mejor nuestra actuación comercial y hacer más efectivos nuestros resultados.

2. Agrupar a los clientes en segmentos homogéneos. Segmentación de clientes

Una vez conocidas las características y demandas de nuestros clientes, estamos en disposición de poder agruparlos en *segmentos homogéneos*.

La amplia variedad de productos y la competitividad existentes en el mercado actual exigen una *segmentación* de clientes que optimice cualquier acción comercial y, asimismo, permita realizar ventas cruzadas y fidelizar la clientela.

Por *segmentación* entendemos el modo de configurar conjuntos de personas con características similares, diferenciales y accesibles, y con unas necesidades comunes.

Una segmentación de clientes tiene su plena *justificación* porque nos permite:

- Identificar mejor a la clientela y sus demandas.
 - Conocer sus necesidades.
- Adecuar nuestra oferta a la demanda.
 - Innovar y «paquetizar».
- Relacionar mejor a los clientes con los productos.
 - Acciones de venta individual y cruzada.
- Mejorar el servicio a nuestros clientes.
 - Mediante una mayor satisfacción de sus necesidades específicas.
- Consolidar la base de clientes a largo plazo.
 - Mediante una mayor vinculación de los mismos.
- Mejorar nuestra posición competitiva.
 - Creando barreras de entrada.

- Mejorar los resultados de la entidad.

- Mediante mejoras en la gestión de costes y aplicación de recursos.

- Realizar ofertas y gestiones comerciales de forma personalizada, adelantándonos a la demanda del cliente.

- Posicionarnos más favorablemente en un entorno cada vez más competitivo.

- Facilitar el proceso de ventas a la red de oficinas.

Por ello, podemos señalar que de una adecuada segmentación se derivan una serie de *ventajas y beneficios* que consideramos muy importantes. Entre los principales, podemos destacar:

- 1) Fijar de una manera más racional los objetivos de ventas por segmentos de clientes y oficinas.

- 2) Descubrir y explotar los segmentos de clientela más valiosos desde el punto de vista de generación de beneficios.

- Por ser los más rentables.

- Por tener el mayor potencial de negocio.

- 3) Incrementar los actuales niveles de penetración y corregir sus desigualdades por segmentos, áreas geográficas y productos.

O, lo que es lo mismo: captar a los no clientes y hacer más clientes a nuestros propios clientes.

- «Fidelizar» a los clientes exclusivos.

- Vincular para convertir a los clientes preferentes en exclusivos.

- Convertir a los clientes no preferentes en preferentes.

- 4) Cumplir y superar con mayor facilidad los objetivos comerciales cuantitativos y cualitativos que hayan sido definidos.

- 5) Multiplicar la efectividad productiva de venta de los segmentos establecidos como prioritarios.

- 6) Posibilitar la integración en el tratamiento comercial tanto a los clientes como a los no clientes (clientes potenciales).

Existen múltiples *clases y variedades* de segmentaciones: demográficas, psicográficas, por comportamientos, por ventajas buscadas, etcétera. Todas ellas son útiles e interesantes. Por tal razón, cada entidad deberá buscar aquella que mejor se ajuste a sus objetivos.

La obtención de una segmentación de clientes, por el procedimiento que en cada caso se determine, constituye la pieza angular sobre la cual gira con posterioridad toda nuestra actuación comercial tanto individual como colectiva. Por ello, es importante «acertar» con el modelo de segmentación elegido. Un error en la configuración de una segmentación tiene múltiples consecuencias negativas de costes económicos y comerciales.

A nuestro juicio, cualquier tipo de segmentación que se establezca deberá reunir una serie de *características básicas o requisitos*, entre los que se encuentran los siguientes:

- Homogeneidad. Agrupación de personas de características similares.

- Sustancialidad. Potencial suficiente para justificar su constitución.

- Accesibilidad.

- Globalidad.

- Sencillez. De fácil aplicabilidad y comprensión.

- Dinamismo. Evolucionable en el tiempo.

- Flexibilidad.

- Realismo. Sobre datos reales existentes en nuestra base de datos.

- Automatismo.

- Operatividad.

3. Determinar el mercado potencial interno y externo

Conocidas las necesidades y agrupados los clientes, podremos *crear o adaptar los productos* para cada uno de los segmentos establecidos.

Tanto a escala individual como colectiva, estamos en disposición de poder determinar las carencias o necesidades financieras no cubiertas que cada cliente o segmento presenten. Para ello, es necesario establecer a escala de cada segmento de clientes el paquete o la oferta que corresponde consumir.

Comparando los productos y servicios consumidos o contratados con los que se determinan en el paquete-oferta, obtendremos las carencias que deberán tratarse de cubrir. De esta forma, llegamos a conocer el *mercado potencial interno*, o sea, aquel que es susceptible de realizarse a través de nuestros propios clientes. Finalmente, trataremos de localizar a los clientes potenciales, los cuales constituirán nuestro *mercado potencial externo*.

4. Definir los objetivos y las estrategias

Una vez determinado nuestro mercado potencial interno y externo, procede definir los *objetivos* a alcanzar, que vendrán establecidos en términos de crecimiento y rentabilidad por segmentos de clientes con sus márgenes financieros e índices de morosidad.

Estos objetivos vendrán complementados con las *estrategias* específicas a realizarse por cada segmento y cliente. Así, desarrollaremos estrategias de fidelización, vinculación, atracción e, inclusive, abandono.

Los objetivos y las estrategias se materializarán en *planes de acción* debidamente desarrollados y concretados en lo «*que*» hay que hacer, «*quién*» lo va a hacer, para «*cuándo*» hay que hacerlo y «*cuánto*» nos va a costar.

5. Contactar, vender y satisfacer

Llegados a este punto estamos en situación de poder ofrecer un servicio satisfactorio y de calidad ajustado a la medida de nuestros clientes, que cumpla todos los requisitos básicos y las expectativas de demanda razonables: amabilidad, rapidez, proximidad, etcétera.

A tales efectos, deberemos *contactar* con nuestros clientes a fin de acercarnos nuestra oferta. Este contacto lo podremos realizar de forma «*personal*» o «*colectiva*». En cualquiera de los casos, trataremos de intensificar nuestro proceso de gestión, *optimizando la acción comercial* mediante la selección de contactos y realización de la *venta cruzada*.

A nuestro juicio, *venta cruzada* es el proceso de gestión comercial en el que el vendedor o gestor, conociendo las carencias de un segmento de clientes conforme al paquete asignado, realiza ofertas de productos y servicios de forma colectiva, o bien aprovecha la oportunidad en los contactos personales y ofrece productos y servicios no solicitados a clientes que solicitan otro.

O, lo que es lo mismo, la *venta cruzada* consiste en aprovechar los contactos comerciales personales habituales para invitar al uso de otros productos y servicios financieros, con el fin de incrementar el nivel de vinculación y fidelización con la entidad y conseguir hacer exclusivo a un cliente.

La finalidad de toda venta cruzada es *vincular y fidelizar* más a nuestros propios clientes. Y la *venta cruzada* la podemos contemplar tanto desde una perspectiva individual, tal como hemos expuesto en los párrafos anteriores, o bien con una perspectiva colectiva, por segmentos de clientes, ofreciendo, a través de campañas comerciales, un mismo producto a un conjunto de clientes que carecen del mismo.

La venta cruzada «*personal*» se realiza determinando en cada caso la necesidad más evidente que tiene un cliente y efectuando una oferta a la

medida. La venta cruzada «*colectiva*» se realiza a través de la oferta que se efectúa a un colectivo de personas que, teniendo un perfil determinado, carecen de un producto o paquete de productos. Para potenciar y sacar el máximo provecho de la venta cruzada «*colectiva*», contamos en la actualidad con técnicas ya contrastadas plenamente, como son el *marketing* directo y el *telemarketing*.

Pero no siempre resulta fácil desarrollar acciones de venta cruzada, ya que, en la práctica, la venta cruzada presenta algunas dificultades debido a que, para su realización, es necesario:

A) Disponer de una adecuada base de datos de clientes debidamente segmentada, de la que se puedan deducir fácilmente los productos y servicios de los que un cliente (o colectivo de clientes) carece de acuerdo con el paquete asignado.

B) Mantener una actividad de *venta activa*, a través de la realización de gestiones comerciales en las que el gestor o vendedor estimula, por iniciativa personal, al comprador ofreciéndole productos y servicios que éste no reclama o cuya existencia desconoce.

Esto es, pasar de una actitud pasiva (que nos compren) a otra actitud activa en la que la iniciativa corre de nuestra parte (vendemos).

Y además de contactar y vender, debemos también *satisfacer las expectativas razonables* de nuestros clientes. Para ello, deberemos ofrecer un servicio de calidad que cumpla con todos los requerimientos exigidos por la clientela.

6. Seguimiento y control

No es suficiente con hacerlo bien; también es necesario conocer y medir la eficacia de toda nuestra actividad comercial. Sin seguimiento, ni control, no hay medida, ni progreso.

El propósito de todo control es cerciorarse del logro efectivo de los objetivos. A tales efectos, debere-

mos contemplar en la organización de nuestra base de datos la forma de determinar el sistema de información para el seguimiento y control.

7. Y hacerlo todo ello de manera rentable

La finalidad última de todo el proceso de gestión comercial es obtener una rentabilidad a través de la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.

Por ello, tenemos que ser conscientes que el hacer rentable el proceso de gestión comercial implica:

— Desarrollar la infraestructura necesaria para prestar dicho servicio a un coste razonable.

— Ofrecer a cada cliente, o segmento de clientes, aquellos productos o servicios que desean, en el momento en que los desean, al máximo precio posible.

— Invertir selectivamente en contactar con cada cliente o segmento de clientes, en función de la potencialidad de negocio que éste represente para nosotros.

II. LA BASE DE DATOS DE CLIENTES: EL ORIGEN DEL FIN

Hemos reseñado la transformación que han sufrido el mercado financiero y el proceso de gestión comercial que corresponde aplicar a una entidad financiera que desee competir, con las debidas garantías de éxito, en el momento actual.

Pues bien, sin una adecuada *base de datos de clientes* es imposible conocer a los clientes, segmentarlos, determinar los mercados potenciales, fijar objetivos, efectuar ventas cruzadas y controlar nuestros resultados (*necesidad básica*).

Por ello, y sin que suponga ninguna exageración, podemos señalar con toda rotundidad que configurar una adecuada base de datos de

clientes constituye un *objetivo estratégico* de primera magnitud para cualquier entidad financiera que pretenda competir en el mercado con eficacia y garantías de éxito.

Las altas tasas de competencia existentes, agravadas por la fuerte turbulencia económica, hacen indispensable disponer de *ventajas competitivas* que nos sitúen en una mejor posición que los competidores.

En este escenario, las nuevas tecnologías se convierten en herramientas que influyen directamente sobre el volumen de ventas y favorecen la potenciación de acciones de fidelización con los clientes.

Por ello, podemos señalar que las nuevas tecnologías abren un abanico de posibilidades para las entidades financieras que las hacen absolutamente necesarias. Desde la segmentación de la clientela hasta el establecimiento de nuevos puntos de venta, pasando por la informatización del catálogo de productos y servicios o la aplicación de la tecnología de la imagen para aumentar la capacidad de comunicación, suponen todas ellas una mejora de la *posición competitiva* de la empresa.

En tal sentido, la aplicación de nuevas tecnologías en el área comercial y de *marketing* permite, entre otras finalidades:

- Racionalizar los objetivos de la política comercial.
- Descubrir y explotar huecos de mercado.
- Incrementar los actuales niveles de penetración.
- Aumentar la eficiencia de las campañas comerciales y promocionales.
- Fidelizar a la clientela y fomentar la venta cruzada.
- Y, en definitiva, lograr un aumento de los resultados comerciales de la entidad.

Por base de datos de clientes entendemos al sistema base de información que recoge la situación global de un cliente con la entidad, así

como sus relaciones con la misma y sus necesidades individuales, de forma que permita su utilización para determinar los patrones de compra y poder facilitar e incrementar la eficacia comercial de los contactos directos e indirectos.

La razón de ser de toda base de datos es recoger registros relativos a nuestros clientes actuales y potenciales, principalmente a escala individual, con el fin de convertir dichos datos en información útil para los responsables que tengan que tomar decisiones.

En consecuencia, una base de datos de clientes debe incluir tanto a los clientes actualmente existentes, como a los clientes potenciales y a los ex-clientes. La entidad debe *conocer* en cada momento si un cliente es activo o no, a qué segmento pertenece, qué productos consume, qué uso hace de éstos, cuáles debería consumir en función de sus características y qué acciones comerciales interesa llevar a cabo con él.

Por ello, podemos señalar que la *finalidad* de toda base de datos de clientes se puede recoger y limitar a una única palabra, *conocer*:

- las características socioeconómicas de cada cliente;
- sus actuales posiciones en nuestra entidad;
- los productos que los clientes pueden necesitar conforme al segmento al que pertenecen (potencial de negocio);
- el grado y forma de utilización de los productos y servicios;
- su rentabilidad, solvencia y riesgos;
- los resultados de la actividad comercial.

La concepción de una base de datos de clientes lleva implícitas, por tanto, las ideas de:

- *Agrupar* todos los datos relevantes.
- *Evitar redundancias*. Que todo dato no esté registrado más que una vez.

- *Estructurar de una única manera*.

- *Proporcionar accesos* a través de lenguajes sencillos y de forma *on-line*.

- *Multiusuario*.

Son múltiples y evidentes las *ventajas* que se derivan de disponer de una base de datos de clientes debidamente estructurada y organizada. A título meramente enunciativo, podemos señalar las siguientes:

- 1) Conocimiento más profundo de nuestra clientela.
- 2) Disponer de una mayor y mejor información de gestión por oficina, segmento, productos, cartera de clientes, etcétera.
- 3) Poder atender y gestionar a los clientes de forma segmentada.
- 4) Poder realizar la venta cruzada.
- 5) Tomar decisiones con menores riesgos y mayores garantías de éxito, al disponer de una mayor y útil información.
- 6) Seguimiento y control más rigurosos de los procesos comerciales.

A tales efectos, debemos *estructurar* nuestra base de datos de clientes en la forma que mejor nos permita lograr los objetivos que perseguimos. La *estructura* de una base de datos de clientes es variable para cada entidad financiera, y dependerá de los objetivos comerciales y de gestión que en cada situación se persigan.

En cualquier caso, una base de datos de clientes deberá estar mínimamente estructurada para recoger y contemplar toda aquella información relativa al comportamiento de nuestro cliente, y que, a nuestro juicio, es la siguiente:

- A) *Estructura básica*.
 - Personas/clientes.
 - Contratos/cuentas.
 - Relaciones.

B) *Estructura de personas/clientes.*

- Datos básicos del cliente. Identificación.
- Datos complementarios.
- Datos de gestión comercial.
- Relación de clientela.
- Evolución del cliente.
- Evaluación rentabilidad-cliente.
- Evaluación de solvencia y riesgo.
- Evaluación comercial.
- Evaluación del perfil operativo y flujos monetarios.
- Fijación de objetivos comerciales.
- Agenda comercial-seguimiento de campañas.
- Segmentos de clientes.

III. CONCLUSIONES

El mercado financiero está experimentando una profunda transformación que pensamos se va a agudizar en los próximos años. La competencia se va a acentuar, y van a predominar las estrategias agresivas establecidas con el fin de captar e incrementar la penetración del número de clientes y aumentar los volúmenes de negocio.

En paralelo, las entidades financieras tratarán de diferenciarse del resto de competidores a través de la capacidad que cada una de ellas tenga para:

- Gestionar mercados y segmentos de clientes específicos.
- Dar respuestas integrales y eficaces a las necesidades específicas de los clientes con una calidad tal que a la competencia le resulte, prácticamente, imposible imitar.
- Gestionar clientes en lugar de gestionar productos.
- Incorporar con éxito las nuevas tendencias de la demanda en su ofer-

ta, generando nuevos productos y servicios.

- Controlar los costes y presentar ofertas a precios de mercado.
- Lograr un desarrollo global e integrado de todas las áreas de negocio y de servicio.

Para ello, requerimos partir de bases de datos de clientes que sustenten todo nuestro sistema de información. Lo cual pone, una vez más, en evidencia que una adecuada base de datos de clientes constituye una herramienta estratégica que es el *origen de nuestro fin.*