

# Comercialización de productos y servicios

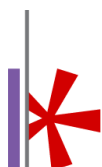
Tema 1

## Venta y asesoramiento

Versión 2016 © Tea Cegos, S.A.

## ÍNDICE

<b>LA VENTA EN BANCA .....</b>	<b>3</b>
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS .....	3
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS BANCARIOS .....	4
CARACTERÍSTICAS DE LA VENTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS ...	6
Intangibilidad .....	6
Confidencialidad .....	6
Orientación y asesoramiento .....	7
Soporte tecnológico .....	8
VENTA REACTIVA Y VENTA PROACTIVA .....	8
VENTA CRUZADA .....	9
<b>ENTORNO DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL BANCARIA .....</b>	<b>13</b>
LA OFICINA BANCARIA .....	13
CANALES DE VENTA A DISTANCIA .....	14
Cajeros automáticos .....	15
Banca telefónica .....	15
Banca por internet .....	16
Oficinas virtuales .....	16



## LA VENTA EN BANCA

### COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS

En la economía se produce un intercambio constante de bienes y servicios por dinero entre quienes los producen y quienes los adquieren.

El proceso que va desde la producción de un bien hasta su consumo (compraventa) pasa por la fase de comercialización, como sintetiza la siguiente tabla.

ACTIVIDAD ECONÓMICA	DESCRIPCIÓN
<b>Producción</b>	Actividad por la que, a partir de los recursos naturales, la técnica y el trabajo, se elaboran bienes y servicios destinados a ser consumidos.
<b>Comercialización</b>	Actividad que pone al alcance del consumidor los bienes y servicios producidos. En la comercialización participan diversos tipos de empresas: distribuidoras, publicitarias, minoristas, etcétera.
<b>Consumo</b>	Actividad por la que se adquieren y utilizan los bienes o servicios producidos y comercializados.

En este proceso, la labor de comercialización es una función económica clave, porque ni los consumidores ni los productores ni los distribuidores, por sí mismos, son autosuficientes.

La venta es, pues, la actividad que pone en contacto a vendedores y compradores para hacer posibles los intercambios, con el fin de satisfacer las necesidades de todos ellos.

¿A quién beneficia la venta y cómo?

A las empresas...	...porque...	...les proporciona los recursos económicos necesarios para asumir los costes y obtener beneficios, destinados a su propia financiación o a la retribución de sus propietarios.
-------------------	--------------	--



A los vendedores...	...porque...	...les da la oportunidad de ejercer una actividad incentivada económicamente y ofrecer soluciones que satisfagan las necesidades de los clientes.
A los clientes...	...porque...	...satisface sus necesidades de consumo y los mantiene al corriente de las ofertas disponibles.
A la sociedad en general...	...porque...	...contribuye al crecimiento económico y a la creación de empleo, al estimular la demanda.

La actividad comercial tiene una función clave en la economía: facilita la realización masiva de compraventas que benefician tanto a los consumidores como a las empresas y vendedores y a la sociedad en general.

En la venta personal, la relación entre cliente y vendedor es directa. Por esto el papel y la actividad del vendedor son esenciales.

## COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS BANCARIOS

El marco en el que se desarrolla la actividad bancaria ha experimentado cambios importantes en las últimas décadas que han obligado a las entidades bancarias a abandonar el antiguo enfoque administrativo de su actividad por otro eminentemente comercial.

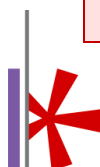
La adopción de un enfoque comercial obliga a las entidades bancarias a desempeñar nuevas funciones y a modificar la forma de llevar a cabo su actividad (nuevos procesos, nuevos canales de distribución, etcétera).

La actividad bancaria actual se ha visto afectada por cambios importantes en el mercado financiero:

### CAMBIOS EN EL MERCADO FINANCIERO

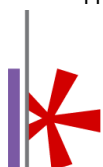
#### La globalización

- Es un proceso de integración de los mercados mundiales. Esta tendencia integradora ha afectado al mercado financiero igual que al resto de los mercados: en España



	operan muchas entidades extranjeras y las autóctonas operan en todo el mundo. Además, los productos financieros son muy similares en todos los países.
<b>La desregulación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libertad para la creación de entidades financieras y la expansión de oficinas.</li> <li>• Autorización para que las entidades extranjeras establezcan sucursales o ejerzan la actividad en España en régimen de libre prestación de servicios.</li> <li>• Admisión de filiales de entidades extranjeras.</li> <li>• Reorganización y privatización de la banca pública.</li> <li>• Equiparación operativa de bancos, cajas de ahorro y cooperativas de crédito.</li> <li>• Liberalización de los tipos de interés y de las comisiones.</li> </ul>
<b>La innovación financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación de procesos (relacionados con nuevas técnicas de gestión, de análisis de riesgos y de control de activos financieros) favorecida por los progresos en tecnología informática y financiera.</li> <li>• Innovación de mercados (cambios en la estructura y organización de mercados ya existentes o aparición de nuevos mercados, como los mercados de derivados).</li> <li>• Innovación de productos (nuevos instrumentos de inversión, financiación y transferencia de riesgos: depósitos indexados, fondos de inversión, planes de pensiones, leasing, renting, fondos de titulización...).</li> </ul>
<b>La desintermediación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consiste esencialmente en que, cada vez más, un mayor número de oferentes y demandantes de recursos desean realizar directamente sus operaciones, sin utilizar intermediarios.</li> </ul>
<b>Las normativas de protección</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se han ido desarrollando nuevas regulaciones orientadas a aumentar la protección de ahorradores e inversores, exigir una mayor transparencia y favorecer que no contraten lo que no les conviene (un ejemplo es la normativa con origen en las directivas MIFID, que persigue mejorar la protección de los inversores en productos financieros y la transparencia y competitividad de los mercados).</li> </ul>
<b>Reordenación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB). Real Decreto Ley 24/2012 de 31/08/12 de reestructuración y resolución de entidades de crédito.</li> </ul>

Todos estos cambios (globalización, desregulación, innovación financiera, desintermediación y normativas de protección) han contribuido a transformar el negocio bancario y han fomentado la competencia entre entidades.



Para hacer frente a esta competencia, las entidades han tenido que potenciar la actividad comercial de sus oficinas y ajustar los modos de atender a sus clientes.

## CARACTERÍSTICAS DE LA VENTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS

Los productos y servicios financieros tienen unas características peculiares que es necesario tener en cuenta porque condicionan el proceso de venta.

Destacamos las siguientes:

- Intangibilidad
- Confidencialidad
- Orientación y asesoramiento
- Soporte tecnológico

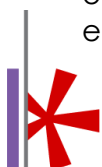
### INTANGIBILIDAD

Cuando el empleado de una entidad financiera intenta vender un fondo de inversión, una cuenta corriente o un crédito hipotecario, está ofreciendo algo que no se puede “tocar”, es un producto intangible, y esto afecta directamente a su forma de venderlo.

Así, cuando argumenta las ventajas de un producto financiero, no puede hacer una “demostración”. Lo que vende no se puede ver ni oír ni tocar... En su lugar, utilizará otras técnicas que describiremos más adelante.

### CONFIDENCIALIDAD

Los productos bancarios tienen que ver con el dinero de las personas y de las empresas. Por estos motivos la confianza y la discreción son requisitos indispensables en la comercialización bancaria. Quien entrega su dinero a una entidad bancaria



como depósito o inversión debe confiar, plenamente y a priori, en la discreción de sus empleados.

Es obvio que la confidencialidad debe acompañar a toda venta o gestión bancaria.

## ORIENTACIÓN Y ASESORAMIENTO

Otra característica importante de la venta de productos y servicios financieros es que el apoyo al cliente en la contratación forma parte inseparable de la venta.

Cuando adquirimos un detergente en un supermercado, sabemos que en la decisión de escoger una u otra marca no intervienen más factores que la experiencia, la publicidad, el precio... Rara vez necesitamos pedir consejo a los dependientes.

En la mayor parte de las contrataciones de productos financieros, la orientación del empleado de la entidad se sigue valorando muy positivamente y, en muchos casos, se considera imprescindible.

Esto se debe, en buena parte, a factores como la constante innovación financiera, la complejidad de cada caso o la situación financiera del cliente, los frecuentes cambios de fiscalidad de estos productos...

En cuanto a de qué manera debe prestarse esa orientación, dependerá del tipo de servicio que se lleve a efecto, ya que en algunos casos bastará la mera información clara y transparente que aclare al cliente qué alternativas hay a su disposición y qué ventajas y riesgos tiene cada una, mientras que en otros casos (servicios de asesoramiento, gestión de carteras o patrimonial...) el cliente esperará propuestas, valoraciones y recomendaciones personalizadas.

La antes citada normativa de origen MIFID establece ciertos requisitos cuando se prestan estos servicios especializados y cuando se centra la venta en productos especialmente complejos.



## SOPORTE TECNOLÓGICO

Finalmente, la venta que se realiza en una oficina bancaria precisa un soporte tecnológico importante ya que se manejarán operaciones en tiempo real a través de medios y canales de información y será necesario contar con medios informáticos actualizados (programas de planificación, programas de operativa con productos, sistemas de comunicación con la Administración, acceso a fuentes de información registrales, bases de datos, programas para gestión de archivos, etcétera).

## VENTA REACTIVA Y VENTA PROACTIVA

La iniciativa del gestor comercial o asesor, su capacidad emprendedora y de reacción y, en general, todas aquellas características que integran lo que solemos llamar *actitud comercial*, repercuten directamente en el resultado de la venta.

Si trazáramos una línea imaginaria que mostrase el grado de iniciativa y capacidad emprendedora del gestor comercial, en un extremo aparecería la *venta reactiva* y en el opuesto se situaría la *venta proactiva*.

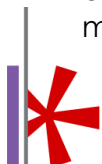
Cuando el gestor comercial se limita a reaccionar a la solicitud del cliente:

- Sólo puede vender lo que el cliente conoce y le pide.
- Tal vez no llegue a satisfacer las expectativas reales del cliente si tiene necesidades o podría aprovechar oportunidades que ni él mismo conoce.

En ocasiones puede ser adecuado limitar la acción comercial a lo que solicita el cliente, si se trata de operaciones ordinarias o que no merecen ningún tipo de consideración o valoración especial, ya que lo que pide el cliente es claramente lo que necesita y se ve que está convencido.

No obstante, tanto la consecución de objetivos comerciales como la satisfacción de necesidades de cliente requieren en muchas ocasiones de algo más que la reacción ante las peticiones.

El enfoque de la venta proactiva requiere una actitud algo más emprendedora por parte del gestor comercial, que se manifiesta en una iniciativa para detectar las necesidades concretas del cliente (avanzándose incluso a su demanda) y ofrecerle aquellos productos y servicios que mejor las satisfacen, a partir de los indicios que éste manifieste (peticiones, consultas, muestras de interés e incluso quejas o mensajes sobre insatisfacción).





Actualmente las entidades financieras trabajan en un entorno altamente competitivo y no pueden permitirse el lujo de perder oportunidades de venta. Por eso es necesario abandonar las actitudes meramente pasivas o simplemente reactivas ante las demandas del cliente y asumir en ocasiones algunas iniciativas, siempre dentro de los cauces adecuados.

Al practicar la venta proactiva, el gestor comercial sirve mejor al cliente y, por lo tanto, está mejorando también sus relaciones con él. Así conseguirá que le otorgue su confianza, hable abiertamente y, en consecuencia, identifique qué productos puede necesitar.

Cuando existe una actitud activa por parte del gestor comercial, salen beneficiados:

- El cliente, porque ve mejor atendidas sus necesidades financieras.
- La entidad, porque tiene la posibilidad de comercializar sus productos y mejorar su imagen.
- El gestor comercial, ya que adquiere prestigio, consigue oportunidades de promoción profesional y, en muchos casos, percibe incentivos económicos.

No hay que confundir proactividad con asesoramiento personalizado. Con las normas actuales de protección al cliente, salvo que se haya acordado un servicio de asesoramiento personalizado o de gestión de carteras con mandato para el asesor para que actúe discrecionalmente, ha de quedar claro que la iniciativa ha de ser del cliente y que la función del gestor comercial será la de informar y orientar; por tanto, cualquier alternativa planteada deberá adecuarse al perfil del cliente o llevarse a efecto con las cautelas y formalidades debidas según las normativas legal e interna.

Pero esto es compatible con que el gestor comercial se interese por la situación del cliente, por sus necesidades, expectativas y posibilidades y por sus márgenes de aprovechamiento fiscal y le oriente sobre las mejores opciones a su alcance, aunque no haga recomendaciones personalizadas ni, por supuesto, tome decisiones por él.

## VENTA CRUZADA

La venta cruzada es una forma muy eficaz de venta proactiva.



La expresión *venta cruzada* es una traducción del término inglés *cross selling*, dado que fue en Estados Unidos donde se empezó a practicar.

La técnica de la venta cruzada consiste en ofrecer al cliente, en el transcurso de una entrevista de venta, un producto relacionado con otro que ya tiene o que acaba de adquirir.

Algunos ejemplos de venta cruzada son ya tan frecuentes y familiares para nosotros que ni siquiera somos conscientes de que se está utilizando una técnica de venta especial. Se produce, por ejemplo, en algunas gasolineras, después de llenar el depósito: el empleado nos pregunta si queremos un lubricante. Otro ejemplo: en muchos bares, después de pedir las bebidas, el dependiente nos pregunta si nos apetecería tomar algo para "picar".

Para realizar ventas cruzadas, el gestor comercial debe adoptar la actitud propia de la venta proactiva, ya que esto le permite descubrir nuevas necesidades del cliente, diferentes de las que le han traído hasta el punto de venta o estén centrando la acción comercial, y ofrecerle o mostrarle nuevos productos complementarios.

La práctica de la venta proactiva proporciona la mejor oportunidad para realizar ventas cruzadas, pero también pueden lograrse éstas en el curso de acciones comerciales en las que se esté proporcionando al cliente una información o facilitando una operación que él mismo haya pedido, si se detectan las oportunidades y se activan los elementos de conexión adecuados.

¿Cuál es el objetivo de una entidad financiera al promover la técnica de la venta cruzada? Sencillamente, que cada cliente utilice el máximo número posible de productos en función de su edad, situación familiar, volumen de ingresos, etcétera. Es decir, profundizar en su vinculación a la entidad, conseguir más facturación y, si es posible, mejorar su rentabilidad como cliente.

Esta técnica tiene una gran importancia en la venta de productos financieros. Se calcula que, en la actualidad, alrededor del 70% del incremento de negocio de las entidades bancarias proviene de la contratación de nuevos productos por parte de clientes antiguos. En muchos casos, esta contratación es el resultado de ventas cruzadas, aunque también se debe a acciones de vinculación activadas tras un seguimiento de clientes con potencial.

La técnica de la venta cruzada es particularmente útil en ámbitos de mercado en los que existe una gran competencia. Para una empresa resulta más fácil vender nuevos productos a clientes que ya tienen otros productos contratados que captar a clientes nuevos.



Además, el aumento de la contratación de nuevos productos por clientes ya existentes conlleva algo muy importante para las empresas: la fidelización.

La principal finalidad de la venta cruzada es conseguir que los clientes contraten nuevos productos y aumentar así su fidelidad y vinculación.

Uno de los principales factores que facilitan la venta cruzada es la utilización de elementos de conexión. Pueden ser de varios tipos: secuencias concatenadas de productos, nexos entre los productos de inducción y los productos propuestos, conexiones percha, conexiones de complemento...

Habitualmente, las ventas cruzadas se consiguen siguiendo un recorrido lógico a través de los productos y servicios financieros de la entidad. Por eso, la venta cruzada se ha de fundamentar en un buen conocimiento de los productos y servicios.

El recorrido lógico de una venta cruzada comienza en un producto determinado, que suele denominarse *producto inductor*.

A partir de este producto se inicia un recorrido por el catálogo que se dirige a otros productos, más o menos afines al inductor, y adecuados para cubrir otras necesidades conectadas con las del producto inductor o relacionadas con las habituales del cliente, de las que a veces ni él mismo es consciente.

Las secuencias lógicas de venta cruzada pueden ser muy diversas, dependiendo del producto inductor, de las características del cliente y de la política comercial de cada entidad. Así, por ejemplo, si tomamos una cuenta de ahorro como producto inductor, podríamos trazar diferentes recorridos para plantear ventas cruzadas, en función del tipo de cliente.

- Para un pensionista



- Para una pareja joven, con ingresos medios



- Para un matrimonio de media edad con ingresos altos que tiene los hijos emancipados



Pero este tipo de recorridos tan completos no siempre son posibles como venta cruzada, ya que muchas veces habrán de transcurrir al menos unos meses entre la contratación de unos productos y otros (es más fácil conseguir una domiciliación de nómina como venta cruzada de una cuenta a la vista que activar la contratación de un préstamo hipotecario o de un plan de pensiones, obviamente).

Por ello, lo que mejor funciona es recurrir a conexiones mucho más concretas entre productos, pivotando sobre algún criterio que dé sentido a la propuesta.

Estas son algunas de las posibles conexiones útiles:

- *Conexiones percha*. En este caso se aprovecha que un producto hace necesarios o recomendables otros (por indicación legal o conveniencia financiera o de seguridad) para proponer ofertas de éstos.

Es el caso, por ejemplo, de la conexión de los préstamos hipotecarios con seguros contra daños materiales (como los multirriesgos de hogar, que son obligados) y los seguros de vida-riesgo de amortización (que son recomendables y, en algunas entidades, necesarios para algunas concesiones).



- *Conexiones de complemento.* En este caso la insuficiencia de un producto puede favorecer la contratación de otro. Por ejemplo, un préstamo personal o una tarjeta de crédito pueden complementar uno hipotecario si el segundo no alcanza a toda la inversión prevista, o se puede combinar un depósito a plazo con un depósito a la vista para ir rentabilizando los excesos de saldo sobre un importe previsto.
- *Conexiones de diversificación.* Supone diluir la exposición al riesgo (o aumentarla) contratando productos que sean de riesgo diferente al que centra la acción comercial o para combinar liquidez con disciplina de ahorro. Por ejemplo, fondos de inversión en renta variable respecto de depósitos a plazo o viceversa, planes de previsión asegurados respecto de planes de pensiones, fondos de inversión respecto de planes de pensiones...
- *Conexiones de aumento de utilidad.* En este caso el producto o servicio ofrecido aumenta la utilidad del contratado: las tarjetas para compras vinculadas a una cuenta a la vista.
- *Conexiones de aprovechamiento de oportunidades.* Sería el caso de opciones que permiten que en el producto contratado se obtengan ventajas. Por ejemplo, la domiciliación de nóminas o pensiones para bajar comisiones de la cuenta, la reducción en los intereses hipotecarios (o en el spread) por contratación de otros productos...

## ENTORNO DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL BANCARIA

### LA OFICINA BANCARIA

Tradicionalmente, la oficina era un lugar de encuentro entre clientes y entidad en el marco de una estrategia más bien orientada a producto, con la finalidad de vender aquello que más interesaba a la entidad. Para ello se contaba con la aquiescencia de la clientela y la casi total falta de respuesta de la competencia.

Pero actualmente las oficinas de banca tienen que comercializar muchos más productos y servicios y persiguen objetivos no sólo de facturación sino también de rentabilidad, todo ello en un marco presidido por una clientela cada vez más exigente y una competencia más incisiva.

Actualmente todas las oficinas bancarias pueden vender prácticamente todos los productos de la entidad. Son "tiendas" bien surtidas de productos bancarios y parabancarios a disposición de los clientes.



La proximidad al domicilio o al lugar de trabajo es uno de los motivos más habituales de elección de oficina. Es improbable que un cliente realice largos desplazamientos para mantenerse fiel a una determinada entidad si tiene otras solventes más cerca.

La consecuencia principal es que, en muchos casos, captar nuevos clientes y fidelizar a los antiguos depende más de la oficina que de la entidad financiera como tal.

- Existe la tendencia cada vez más acentuada a que los empleados de las oficinas puedan atender a su cliente de un modo integral. O sea, que el cliente no tenga que desplazarse de un lado a otro de la oficina para obtener distintos productos y servicios, ya que cada puesto de trabajo está debidamente equipado con su terminal polivalente, su dispensador de efectivo, etcétera. Pero lo más importante es que cada empleado debe estar plenamente capacitado para orientar o asesorar al cliente, exponerle las opciones de su oferta y procurarle un trato personalizado.

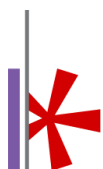
Todos los los empleados de la oficina, sin excepción, deben conocer los productos y servicios financieros de su oferta, y sus instalaciones, equipos y promociones son los escaparates que sirven para atraer la atención del público.

## CANALES DE VENTA A DISTANCIA

La posibilidad de enviar y recibir datos de forma rápida y fiable a través de redes ha permitido desarrollar distintas aplicaciones informáticas destinadas a la gestión global de las entidades financieras.

Ante la proliferación de vocablos y nomenclaturas adoptados para designar los canales alternativos de distribución, distintos a la oficina, el de banca a distancia sirve como genérico para todos ellos.

- Cajeros automáticos
- Banca telefónica
- Banca por Internet
- Oficinas virtuales



## CAJEROS AUTOMÁTICOS

La expresión *cajero automático* resulta insuficiente para la gran variedad de consultas y transacciones que habitualmente se pueden realizar a través de este canal. Aunque muchos de ellos se ubican en los vestíbulos y exteriores de las oficinas, también podemos encontrarlos en lugares públicos alejados de las oficinas, tales como estaciones, aeropuertos, mercados...

A través de los cajeros automáticos pueden realizarse operaciones muy diversas: las que afectan directamente a libretas y cuentas (ingresos y reintegros de efectivo, consultas de saldos, petición de talonarios, transferencias...), operativa con tarjetas (consultas de disponibilidad y facturas, cambio de número secreto o de la forma de liquidación, recarga de tarjetas monedero, obtención de efectivo...), consultas de cotizaciones de valores o de cambios de divisas, pago de impuestos, pago de servicios y suministros, compra de entradas para espectáculos, compra de billetes de transporte, carga del móviles...

## BANCA TELEFÓNICA

Es la forma más antigua de banca a distancia. Actualmente es una modalidad complementaria de la banca por Internet, pero sigue siendo utilizada por numerosos clientes que no disponen de conexión informática con la entidad o que, en un momento dado y por la naturaleza de la consulta o transacción, optan por esta vía de indudable rapidez. Uno de los inconvenientes más significativos de la banca telefónica es que muchas entidades no suelen ofrecerla las 24 horas del día, sino que se ciñe a horarios limitados.

La operativa que puede realizarse es básicamente la misma que la de la oficina, a excepción, lógicamente, de ingresos o disposición en efectivo, del pago de documentos que precisen la presentación física de los mismos o la tramitación de operaciones de riesgo.

Hay, además, que diferenciar entre las posibilidades a través de las líneas fijas y las que ofrecen la telefonía móvil. Ésta última añade, a las ya habituales en la banca telefónica, posibilidades como recibir alarmas de movimientos dinerarios en las cuentas o efectuar ciertos pagos directamente, entre otras opciones.



## BANCA POR INTERNET

Prácticamente todos los productos que la banca ofrece en sus oficinas se hallan en la banca por Internet; es más, algunos de esos productos son específicos de este canal de distribución como, por ejemplo, los simuladores de consultas diversas puestos al alcance de los clientes para determinar su perfil inversor, la cuota de amortización y los gastos de un proyectado préstamo hipotecario, etcétera.

El acceso confidencial a la banca por Internet está protegido por claves y números secretos y, dentro de la red, opera con un protocolo de encriptamiento de datos, destinado a proteger la seguridad de las transacciones. Este acceso puede conseguirse por medio de un ordenador conectado a Internet, a través de un teléfono móvil dotado de la tecnología adecuada y también mediante la conexión del televisor por línea telefónica a un proveedor de televisión digital terrestre o por satélite.

## OFICINAS VIRTUALES

Esta expresión genérica sirve para designar un servicio de banca por Internet estrictamente reservado y personalizado para cada empresa usuaria.

Los productos específicos distribuidos por la oficina virtual (en el ámbito general de la banca por Internet) suelen ser:

- Consultas de cuentas, contratos, transferencias y de cobros o pagos.
- Petición de talonarios y transferencias.
- Petición de información de seguros de cambio, índices de referencia o cambio de divisas.
- Envío y captura de ficheros.

