

## PSFyS. Tema 07 ORGANIZACIÓN DE LA OFICINA BANCARIA Y EL MARKETING FINANCIERO

### 1) EL MARKETING

El término marketing tiene variadas acepciones, y se define de varias maneras según qué facetas quieran acentuarse. Se trata de un anglicismo derivado de la voz mercado. Podríamos decir que es el conjunto de técnicas aplicadas al proceso social y administrativo por el cual los individuos y grupos satisfacen sus necesidades creando e intercambiando bienes y servicios de forma rentable.

¿No es eso lo mismo que Mercadotecnia o Ciencias del Mercado?

Si, pero cuando pensamos y decimos Marketing (y no mercadotecnia simplemente) no cabe duda de que ponemos al cliente y sus necesidades por delante. Se trata de producir y distribuir para el cliente, para cubrir sus necesidades, incluso las que él desconoce, porque el marketing también reorienta sus deseos y crea constantemente demandas de productos innovadores que el cliente no podía imaginar, eso si, para su entera satisfacción.

#### EL PROCESO DE MARKETING



Al marketing operativo debe precederle el análisis y la decisión estratégica. Se trata de un proceso que al menos tiene estas cinco etapas:

#### 1) Estudio del mercado, el entorno y sus oportunidades:

¿Qué clientes potenciales hay? ¿Cuál es su capacidad de compra? ¿Cómo llegar a ellos?

¿Qué competencia existe? ¿Como lo hace la competencia, con qué productos, cómo lo distribuyen?

¿Podríamos mejorar lo que ya existe en el mercado en términos de producción, distribución, etc.?

Además hay que mirar hacia dentro:

¿Contamos o podríamos contar con los recursos necesarios: Personal cualificado, medios materiales y técnicos, capital financiero...?

Si la contestación es en principio afirmativa, habrá que pasar a determinar objetivos de mercado y trazar directrices para alcanzarlo.

## 2) Definición del objetivo de mercado:

¿Qué ofertar, qué producto y a quienes (mercado meta). ¿Conviene especializarse en un segmento? ¿Quiénes son esos clientes? ¿Qué necesidades tienen?

Para alguien que ya está en el mercado, la cuestión que habría que definir es el incremento de su cuota de participación, el aumento de las ventas. El objetivo, bien podría ser crear una imagen de servicio/producto o potenciarlo si es que ya existe.

## 3) Establecer la estrategia:

Entraña un conjunto de decisiones fundamentales: Trazar el camino de la acción que nos conducirá al éxito, a la consecución de los objetivos. ¿Cómo penetrar en un nuevo mercado? ¿Dónde, cómo y cuándo presentaremos el producto u ofreceremos el servicio. Hay que ser coherentes con nuestras posibilidades, forzosamente deberemos elegir el *mix de variables instrumentales*, el que mas convenga:

### ○ **Producto/servicio:**

Respuesta: Produciremos lo que desean nuestros clientes, lo que va a proporcionarles la satisfacción que no encuentran en otros. ¿Marca, calidad, garantías...? ¿Cómo vamos a producirlo? ¿A que coste sale?

### ○ **Precios:**

Respuesta: El mas barato del mercado. O bien, puede ser el mas caro; pero entonces otros atributos deberán ser mas que notables. También conviene pensar en descuentos o condiciones de pago.

### ○ **Comunicación:**

Hay que estimular la compra si es que ya estamos en el mercado, o bien, hay que dar a conocer la empresa, la marca, el producto/servicio, promocionar una imagen de calidad, seriedad...si es que queremos hacernos un hueco en él. ¿Cómo lograr que nos escuchen, que conozcan nuestras soluciones, que nos entiendan? ¿Con qué medios?

### ○ **Distribución:**

Hay que hacerlo llegar. Acercarlo al espacio y en el tiempo más oportunos. ¿Qué canales son los adecuados? ¿Qué personas? ¿Cómo hacerlo? Cuidado con las barreras que nos aíslan del cliente.

## 4) Ejecución del programa:

A este punto conviene tener ya determinado el mix de instrumentos aunque podrán concretarse todavía, podrán perfilarse los procedimientos, recursos y técnicas que se anali-

cen mas adecuados conforme se van montando, se dan los últimos retoques y se comienza a funcionar.

Los departamentos correspondientes proceden a la ejecución de las acciones planeadas. Toda nuestra empresa piensa y responde como si fuesen los clientes consumidores. Solo así nuestros empleados se imbuyen de empatía y los clientes reciben el trato que esperan, encontrando satisfacción en nuestros productos y servicios.

### **5) Control del Plan:**

Deben crearse mecanismos que permitan evaluar los resultados y determinar la efectividad de todos los esfuerzos. No solo interesa conocer; se debe perseguir retroalimentar el plan con las experiencias que recabamos de su ejecución.

## **2) MARKETING Y MERCADOS DE CRÉDITO**

### **2.1.- EL MARKETING BANCARIO ES UNA NUEVA NECESIDAD**

El marketing bancario es el conjunto de actividades que llevan a cabo las entidades de crédito encaminadas a la innovación y comercialización de sus productos y servicios.

En los grandes bancos, corresponde al departamento central de marketing la responsabilidad de hacer los estudios de mercado y en consecuencia:

- Identifican los mercados
- Desarrollan los productos.
- Adoptan políticas de precios.
- Desarrollan la comunicación y diseñan la distribución.
- Asesoran y apoyan la acción de ventas y mantienen un canal de comunicación de retroalimentación de las actividades comerciales.
- Etc.

Las finanzas, por su complejidad e importancia, se desarrollan en un ámbito muy regulado y por tanto tienen más restricciones que la producción y distribución de otros bienes. No obstante, en estos treinta últimos años hemos visto como se diversificaba el mercado y crecía el número de nuevos productos.

Los cambios en el negocio bancario es la respuesta a otros cambios mas profundos que se han ido sucediendo en el sistema económico. El auge del marketing responde a la necesidad de adaptarse al gran dinamismo de nuestros tiempos. Estas razones de fondo son:

- Una nueva política económico-financiera generadora de nuevas leyes más permisivas o más liberalizadoras.
- Cambios en el sector y en su oferta:
  - En el nuevo marco de globalización, España se abre al Mundo. Los bancos compiten entre si. Se instala en el interior la banca extranjera.

- Se inicia en los 80' y 90' un periodo de gran concentración bancaria. Dos grandes Bancos españoles nos sorprenden convirtiéndose en actores globales al inicio del siglo XXI
  - Las Cajas de ahorro, sin abandonar su cometido tradicional, se perfilan como auténticos bancos.
- Modificaciones del entorno social: Otra cultura financiera, gran desarrollo de la publicidad, utilización de las nuevas tecnologías no solo por parte de la banca, también por los clientes.

## 2.2.- SEGMENTACIÓN DEL MERCADO BANCARIO.

Un segmento de mercado es un conjunto homogéneo de clientes.

Los estudios para recoger información relevante se basan en fuentes internas al propio banco y también en fuentes externas.

### **Fuentes internas:**

Se trata de indagar en la propia clientela.

El objetivo es conocer las motivaciones, sus razones de compra. Queremos saber porque nos eligieron como entidad o como producto. Es muy conveniente articular métodos que nos permitan evaluar la influencia de los tipos de interés (altos o bajos) que cobramos o pagamos; lo mismo para el nivel de comisiones satisfechas.

Con alguna frecuencia se producen cancelaciones de cuenta, bajas en determinada sucursal o producto. El conocimiento de las causas que inducen a tales actitudes es una fuente de conocimiento de gran utilidad. Es aconsejable articular métodos para que las quejas y reclamaciones lleguen antes que los abandonos. De todo ello debe aprenderse.

### TIPOLOGIA DE LOS CLIENTES:

Es preciso establecer segmentos diferenciados, según topologías de clientes. Los criterios pueden ser geográficos, socioeconómicos, según profesión o actividad... No todos los clientes reaccionan igual ante el mismo trato, mensaje, producto, precio... En la medida que segmentamos y profundizamos con acierto encontramos reacciones mas similares.

En principio cabe dividir la clientela en tres grandes bloques, al menos, y dentro de estos grandes grupos, caben otros subgrupos que son el resultado de adoptar diferentes criterios de segmentación:

- Clientes personas físicas, particulares:
  - Adoptando criterios de renta: Rentas altas, medias o bajas.
  - Según edades: Maduros, jóvenes, tercera edad. A igualdad de renta los niveles y cualidades de consumo que hacen los jóvenes son diferentes a los habituales de personas maduras; estas son más ahorradoras, aprecian la seguridad por encima de otras cosas, etc.
  - Según profesión: Empleados, ejecutivos, funcionarios, estudiantes...

Los profesionales libres tienen necesidades de financiación específicas cuando empiezan a situarse; después, si alcanzan el éxito, pueden ser importantes clientes de pasivo. En este caso vemos la importancia de la conjunción edad y profesión.

- Clientes empresas, aquí cabe una muy gran variedad dependiendo del sector y subsector de actividad. La mayoría se mueven en mercados locales; otras pueden ser muy extrovertidas y hacer operaciones en mercados globales que precisan una atención muy especializada. Y dentro del sector hay que considerar el tamaño:
  - Grandes empresas
  - Medianas, pymes,
  - Microempresas, profesionales libres.
- Cliente instituciones públicas
  - Administración central, autonómica, local.
  - Sindicatos, organizaciones patronales
  - Fundaciones y asociaciones sin fines de lucro

Y dentro de cada subgrupo según necesidades específicas deberemos detectar la existencia en mayor o menor grado de:

- Clientes de activo:
  - Los que necesitan financiación a corto
  - Los que necesitan financiación a largo.
- Clientes de pasivo
  - Los que les quieren disponibilidad por encima de todo.
  - Los que les motiva la seguridad mas que la rentabilidad.
  - Los que están dispuestos a asumir plazos dilatados o riesgos elevados.
- Clientes de servicios
  - Los que valoran sobre todo la comodidad, o bien el trato personalizado, o bien otras cosas.
  - Los que precisan aquilatar costes por encima de cualquier otra consideración.
- Clientes de inversiones indirectas, bursátiles.
- Ahorradores/Inversores directos que buscan negocio.
- Etc.

Se tiende frecuentemente a hacer abstracción del cliente y suponer su racionalidad, pero no debemos descartar la influencia que tienen otros factores psicológicos y emocionales en sus decisiones. Así por ejemplo, el uso de tarjetas oro y platino sirven, entre otros destinatarios, para un segmento que busca diferenciarse, que quiere adquirir prestigio y elitismo sin importarle las comisiones mas elevadas que comportan.

#### **Fuentes externas:**

Sin perjuicio del uso de la valiosa información interna de que se disponga, es necesario que el estudio de mercado indague sobre ciertos colectivos, recurriendo a la información

externa para averiguar sus preferencias, sus niveles de gasto, sus entidades preferidas y las razones que lo determinan.

Los estudios pueden recabar información a través de los datos estadísticos facilitados por ministerios y organismos públicos como el INE, cámaras de comercio... y también por grandes servicios y estudios privados.

Para profundizar en un perfil muy concreto o específico, también para conocer una pequeña zona, los muestreos y las encuestas resultan obligados muchas veces.

¿Hasta qué punto lo más importante es la proximidad de la oficina/sucursal al domicilio? ¿Quiénes y cuantos de esos clientes deciden y eligen entidad bancaria priorizando el buen servicio o la buena información puntual y por escrito?

Al abrir una nueva sucursal, previamente, hay que conocer su población. El censo de toda la población, los niveles de renta de sus pobladores, sus profesiones y empleos, el número y dedicación de las tiendas y negocios en el barrio... no siempre es una información que está disponible. Como alternativa se recurre a tomar muestras representativas de la población e indagar sobre sus necesidades

Hay que determinar, la mayor o menor existencia de despachos profesionales. Si el número y cualidad de negocios y profesionales lo merecen podrá haber personal específico que se ocupe de esos clientes en exclusividad. Conociendo la composición del barrio/zona podremos aplicar los productos que nuestras estudios de fuentes internas han averiguado que son los mas adecuados a sus necesidades. Nuestra experiencia en otras zonas y sucursales nos facilita información y la metodología de cómo hacerlo.

También habrá que ver como está la competencia ¿Está saturado el barrio o por el contrario hay pocas entidades abiertas? De hecho el sector bancario se caracteriza por su saturación en algunos aspectos, en el espacial desde luego. Uno de los grandes problemas actuales de la banca española, sobre todo de las cajas, es que hay un exceso considerable de oficinas instaladas. ¿Con tanta competencia, cuál es el motivo del éxito de alguna de ellas?

### 2.3.- LOS PRODUCTOS DEL MERCADO BANCARIO.

Son los departamentos centrales de marketing los que se plantean el diseño de nuevos productos y servicios, o su remodelación, todo ello en el restrictivo marco legal. Antes de su lanzamiento los estudios han previsto y cuantificado una demanda potencial suficiente percibida a través de sus propios clientes o en otros mercados. Se han realizado pruebas, ensayos y encuestas sobre su aceptación con unos y otros atributos. Se tiene constancia que resiste con éxito la competencia con productos/servicios similares de la competencia. El departamento de marketing ha considerado los medios materiales y humanos que se precisarán, ha evaluado los costes, y se desprende de todo ello nuestras posibilidades de negocio rentable.

El marketing financiero tiene particularidades que conviene tener siempre presente. Estamos tratando de productos y servicios intangibles, es decir:

Son muy personales por doble motivo: Primero, deben ser suficientemente flexibles para adaptarse a las peculiaridades de cada sujeto. El factor humano también incide de forma muy considerable en su producción; el producto puede estar muy estandarizado

pero la atención al cliente es fundamental. La *atención al cliente* es una cualidad añadida que se produce y consume en un solo acto, simultáneamente. El trato personalizado se convierte en un importante aspecto diferenciador dentro de un mercado que ofrece productos parecidos. Un préstamo personal al 8% puede llegar a ser muy similar en varias bancos/cajas, la diferencia estriba... ¿?

Se estudian procedimientos integrales para generar una imagen de banca/oficina de calidad. Estos procedimientos determinan acciones a seguir en cuanto al trato personal, cuidando las formas de escuchar y preguntar al cliente; como presentar la información, la estética; también los muebles y equipamientos cumplen su función de cara al confort de las relaciones, etc.

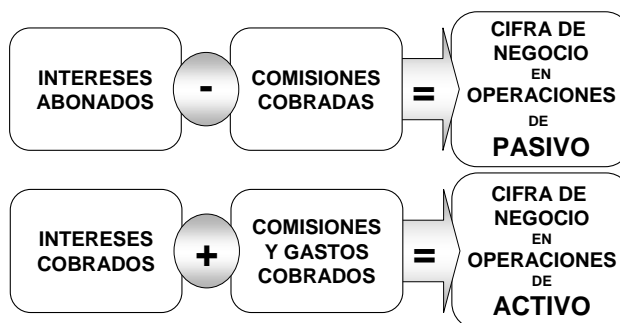
Además, el cliente es un sujeto dinámico; la estrecha relación permite percibir sus cambios. De no estar atentos, al cambiar de necesidades cambiará de entidad, si es que no percibe que la suya le sigue siendo útil. La *atención al cliente* es, por tanto y entre otras cosas, un instrumento para fidelizar la relación cliente/entidad.

Las innovaciones de servicios y de intangibles son de muy difícil la protección frente a los imitadores, la posibilidad de patentes es prácticamente nula. Cualquier innovación que tenga éxito es rápidamente copiada por la competencia. Pero el que copia pierde porque no aprende; se inhibe de lo que mas vale en este sector y en muchos otros: El saber hacer, la capacidad de innovar continuamente. La sobreoferta de imitaciones hace bajar los precios, pero para entonces, el innovador ya ha inventado otro producto/servicio, buscando la diferenciación positiva, y lo lanza en solitario al mercado, gozando de un importante margen de rentabilidad hasta que le imitan.

## 2.4.- EL PRECIO

Actualmente no hay límites máximos en los tipos de interés que puede cobrar una entidad bancaria, los mercados del crédito tienden a liberalizarse en este sentido. Se admite que hay operaciones que justifican primas de riesgo excepcionales. Lo mismo respecto a las comisiones cobradas por los servicios. No obstante, el servicio de reclamaciones del Banco de España, a petición de los ciudadanos usuarios, se ha pronunciado alguna vez cualificando como mala práctica bancaria las extralimitaciones muy fuera de lo habitual, las que no tienen justificación de riesgo o plus de servicio.

El margen comercial de una sucursal viene determinado por los precios del producto. Los productos están afectados por el tipo de interés y por las comisiones. Debemos recordar a este respecto la diferencia existente entre operaciones de activo y pasivo:



En ocasiones, como sabemos, el precio final para el cliente en operaciones de activo viene gravado sensiblemente por comisiones y gastos diversos.

Es difícil competir en precios en un mercado cada vez más transparente; no obstante, en los últimos años hemos asistido a duras campañas por obtener pasivo. Las entidades compiten ofreciendo un mix intereses relativamente elevados, con disponibilidad, y servicios complementarios exentos de comisiones, si domicilian nominas, y/o recibos de gastos domésticos que aseguren una larga permanencia.

Las entidades suelen ofrecer condiciones muy ventajosas a ciertos segmentos de mercado que son manifiestamente más solventes, estables, ahorradores, cumplidores de sus obligaciones o cualquiera otra característica especialmente positiva. Tras estudiar las características de un colectivo, (colegiados profesionales, funcionarios, colectivos de autónomos...) deciden favorecerles con bajos intereses u otras condiciones atractivas.

Más agresivas resultan las campañas que favorecen a clientes nuevos con un trato especial, privilegiado, por el simple hecho de abandonar a la competencia.

Naturalmente, todas esas campañas son el resultado de estudios de mercado en los que se tiene en cuenta:

- El entorno y las expectativas sobre evolución de los tipos de interés. Además de todas las condiciones económicas que más influyen directa o indirectamente en los mercados financieros: Inflación, déficit público, crecimiento económico, evolución del empleo, etc.
- Los costes de producción, distribución y venta del servicio/producto.
- Los precios de la competencia en productos similares.
- El perfil de consumidores a quien se dirige, cuantificando el número de clientes potenciales y el volumen de penetración en el mercado a precios diversos.

El margen de beneficio esperado puede confirmarse o no en la realidad. Hay que resaltar el hecho de que las características del producto financiero pueden dificultar esos cálculos a corto plazo. Las campañas de fidelización o de rebajas de comisiones, etc., se hacen sentir pasado un cierto tiempo, sus resultados pueden no ser inmediatos.

## 2.5.- LA COMUNICACIÓN

La comunicación comprende todo el conjunto de mensajes que las entidades transmiten a los clientes potenciales inmersos en el público en general. Nuestro sujeto objetivo son los clientes pero indirectamente pueden interesar que nuestro mensaje llegue a las asociaciones de empresarios, trabajadores, profesionales, y cualquier otra institución con poder o influencia social, los medios de información y líderes de la comunicación, la opinión pública en general.

**La publicidad** es el principal instrumento de comunicación. Previamente a que el consumidor sienta la necesidad de acudir al punto de venta debe conocer su existencia, o al menos la existencia de la entidad que puede que tenga el producto adecuado a sus necesidades. En el segundo caso: Solo acudirá a la oficina si tiene una buena imagen de marca. El cliente puede valorar la seriedad, la fortaleza, la estabilidad, la capacidad de innovación, su dinamismo, la proximidad, las referencias, etc. Las campañas publicita-



rias que pretenden crear o sostener imagen de marca van dirigidas a un amplio espectro de clientes. Frecuentemente solo proyectan el logotipo, el nombre y un breve mensaje. A veces, sin mensaje; tan solo se pretende asociar el nombre a una persona o a un evento de prestigio.

Además de campañas de imagen de marca, las entidades proceden a otras campañas informativas de lanzamiento de nuevos productos. Estas deberán ser persuasivas, se distinguen por dirigirse a un segmento más concreto y tener una intencionalidad clara: convencer de la bondad del producto, incitar a la compra o por lo menos despertar el interés, las ganas de saber más sobre ello. La publicidad logra que el cliente acuda a la oficina; la venta se realizará con la intervención de los comerciales.

En cualquier caso, los diseñadores de la campaña tendrán en cuenta:

- Los objetivos:
  - Publicidad de lanzamiento de la empresa/la marca, o bien, mantenimiento o mejora de la imagen.
  - Publicidad de lanzamiento de un nuevo producto/servicio.
  - Mantenimiento o relanzamiento de un producto en declive.
  - Apoyo a la venta personal: Muchos productos financieros llegan al conocimiento de los clientes por la publicidad. La decisión final de adquirirlos se realiza, sin embargo, tras las objeciones que el cliente manifiesta al comercial de la oficina y la habilidad de éste en despejarlas y ofertar alternativas personalizadas, si procede, hasta convencerlo de que así resuelve su necesidad.
  - Publicidad local o de zona para promover una nueva oficina.
  - Etc.
- El público a quien se dirige: El público en general o a un segmento concreto.
- El mensaje: El contenido, el tono, el formato, su duración, la frecuencia, etc. Para que el mensaje sea efectivo debe conseguir:
  - Ser entendido por los destinatarios. Que comprendan justo lo que queremos expresar.
  - Ser creíble, verosímil. El sujeto debe entender que es alcanzable. Debe ser convincente.
  - Primeramente, el mensaje debe captar la atención para después despertar el interés y ser recordado.
- Los medios donde publicar, difundir: Están en consonancia con el tamaño empresarial y el amplio espectro a quien va destinada la campaña: Televisión, prensa nacional o local, vallas publicitarias etc.
- El análisis coste/beneficio. Hay que hacerlo, aunque es más fácil determinar los costes de la campaña que determinar en que grado ha contribuido la publicidad al incremento de las ventas o al beneficio.

Además de la estricta publicidad podemos citar dentro del plan de comunicación: Los planes de *promoción de ventas*, las *relaciones públicas* y el *merchandising*, como otros instrumentos de comunicación.

Por merchandising se entiende la publicidad realizada en el punto de venta, en el escaparate, en los expositores visibles de inmediato a la entrada de la oficina, aún desde fue-

ra, rótulos luminosos, materiales como pasquines, folletos, etc. Las entidades bancarias suelen hacer gala de escaparatismo de amplias lunas mostrando las últimas novedades y promociones.

## 2.6.- LA DISTRIBUCIÓN

Se trata de hacer accesible todos los productos y servicios en el tiempo oportuno y en el espacio próximo o el deseado por el cliente. Un buen producto puede fracasar si no está al alcance o existen barreras que impiden consumir los deseos de compra de los potenciales clientes.

Hasta ahora, la oficina bancaria viene siendo, el lugar donde se establece ese contacto. Y sigue ejerciendo como tal aunque las técnicas modernas han cambiado sensiblemente el panorama. Los cajeros automáticos localizados incluso fuera del espacio estricto de la oficina proporcionan con sus terminales servicios variados, y no solo de efectivo, facilitándolos además fuera de hora. La banca ya no cierra nunca, no tiene horario.

La banca por Internet ha supuesto un modelo muy innovador, al lograr establecer contacto con el ordenador doméstico de los usuarios, en su propia casa, en la intimidad. La revolución acaba de empezar.

Sin embargo, todo parece indicar que los métodos tradicionales de distribución a través de la red de sucursales van a persistir y que el Internet se suma y no desplaza a la vieja banca. En cualquier caso, su influjo se deja notar en un cliente más informado y en un mercado más transparente en donde las entidades de crédito están sometidas a un superior grado de competencia para bien del funcionamiento general.

En cuanto a las sucursales, las hay multiservicios, las generalistas; también las hay especializadas.

En cualquier caso, los departamentos de marketing diseñan los modos de distribución a través de los diferentes medios:

- Establecen la imagen de entidad no solo con la decoración o los folletos, también las formas de atender, el trato personal con los diferentes clientes. La atención al cliente debe tener características que distingan la entidad o la sucursal, deben diferenciarla:
  - Las formas de recibir, acoger y escuchar al cliente: Las formas de vestir, la apariencia personal, las expresiones verbales, los gestos y demás expresiones corporales.
  - Las formas de informar y ofrecer la gama de servicios/productos más adecuados al caso.
  - Las formas de lograr persuadir y convencer acerca de los productos y servicios disolviendo las objeciones que el cliente puede presentarle.
- Establecen pautas y medios técnicos para resolver la variada gama de problemas que los clientes puedan presentar.
- La continua aparición de novedades precisa un gran esfuerzo de formación. Habrá que diseñar, organizar y dirigir la formación continua del personal. Los recursos

humanos adquieren hoy un gran valor. Deben ser considerados como capital humano de gran trascendencia estratégica.

### 3) LA ORGANIZACIÓN DE LA OFICINA BANCARIA

#### ORGANIZACIÓN POR FUNCIONES

Para alcanzar los fines deseados, cualquier empresa, debe definir objetivos concretos y estrategias adecuadas. Después tendrá que dotarse de los medios e instrumentos necesarios. La organización es la necesaria combinación-integración de medios materiales y humanos al alcance de la empresa en función de los objetivos propuestos.

Los bancos suelen organizarse por áreas de negocios que son el resultado de la segmentación de la clientela. La mayor o menor especialización está en función de la dimensión del banco entre otras muchas razones.

Así podemos distinguir las siguientes divisiones, áreas o clases de actividad bancaria:

- **Banca universal:** Entendemos por tal la banca que ofrece productos muy diversificados tratando de abarcar la totalidad de los potenciales clientes de una zona. Es la banca generalista, lo contrario sería **banca especializada**.
- La **banca comercial** y la **banca industrial** financian empresas, ambas, pero la primera se distingue más por la atención a empresarios personas físicas y pequeñas empresas (pymes) y a su circulante, mientras que, en el segundo caso, además de la financiación corriente, el banco puede llegar a comprometerse en la financiación del capital si así lo solicitan los clientes-empresas.
- La **banca de empresas** es la especializada con productos específicos para pymes. Se distinguen así de la **banca personal**, de personas y la **banca de consumo**, es decir la especializada en financiar a corto aparataje doméstico. Los grandes bancos suelen abrir áreas específicas y oficinas de empresas para distinguirlas de la más generalista banca personal.
- La **banca corporativa** y la **banca privada** son también bancos de empresas y de personas, respectivamente, pero en el primer caso se trata de grandes empresas y en el segundo, se trata de asesorar a personas de grandes y complejos patrimonios.
- Por **banca de negocios** se entiende la especialización en la gestión de inversiones financieras considerables y de operaciones tales como la adquisición de notables paquetes de capital, o bien fusiones, u otros procesos que precisan un asesoramiento de gran complejidad jurídica y mueven importantes sumas de liquidez, todo ello, frecuentemente desarrollado en el ámbito financiero internacional (global).

#### ORGANIZACIÓN ESPACIAL

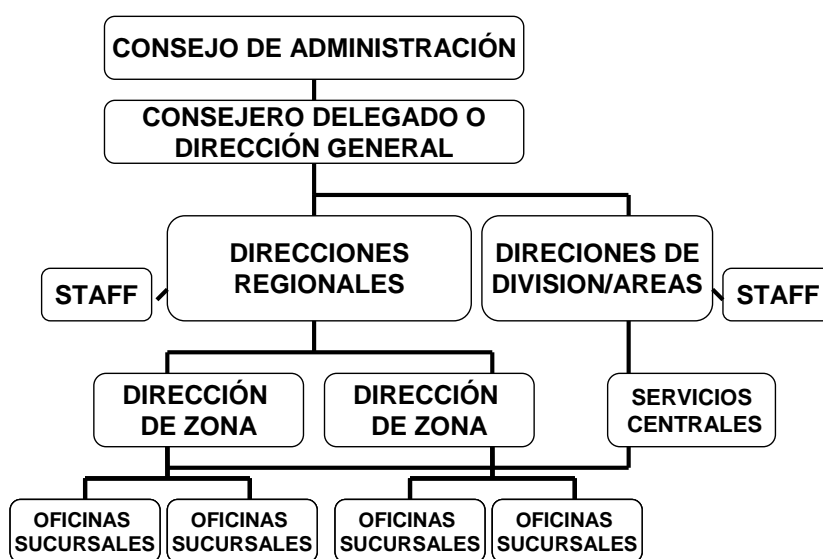
Determinadas áreas de especialidad bancaria pueden tener una organización funcional independiente o paralela al conjunto de la red generalista organizada espacialmente.

La principal diferencia entre los departamentos centrales de asesoramiento y la oficina sucursal es que las primeras no tienen relación directa con la clientela; su función principal es proporcionar a las oficinas de asistencia técnica y la operativa necesaria. Asesoran y ejercen una especie de control o supervisión de la operatividad de la red de oficinas. Estos departamentos centrales, o regionales, o de zona, suelen ser ejecutivos y someten jerárquicamente a la oficina en lo relativo a su área específica.

No todos los departamentos centrales están en línea ejecutiva, abundan los staff totalmente independientes pero no asesoran a la sucursal sino al núcleo central, a altas instancias del organigrama.

Determinadas áreas de especialidad bancaria pueden tener una organización funcional independiente o paralela al conjunto de la red generalista organizada espacialmente.

La mencionada división por áreas de negocio, bancos y cajas suelen organizarse espacialmente en regiones más o menos grandes según el siguiente esquema:



La principal diferencia entre los departamentos centrales de asesoramiento y la oficina sucursal es que las primeras no tienen relación directa con la clientela; su función principal es proporcionar a las oficinas de asistencia técnica y la operativa necesaria. Asesoran y ejercen una especie de control o supervisión de la operatividad de la red de oficinas. Estos departamentos centrales, o regionales, o de zona, suelen ser ejecutivos y someten jerárquicamente a la oficina en lo relativo a su área específica.

No todos los departamentos centrales están en línea ejecutiva, abundan los staff totalmente independientes pero no asesoran a la sucursal sino al núcleo central, a altas instancias del organigrama.

### LA OFICINA BANCARIA.

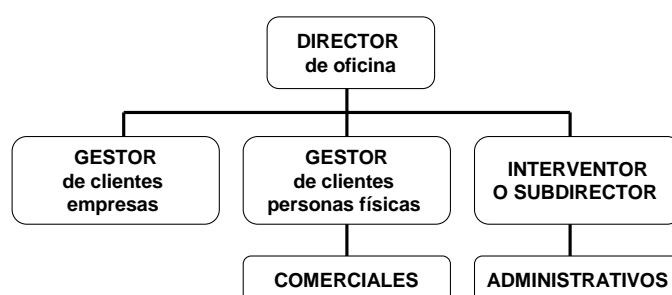
No es objetivo de este curso indagar en la organización del núcleo, de los departamentos centrales que definen las áreas o divisiones. Nos centraremos en la organización de la banca comercial, la banca habitual en nuestro entorno y su red de oficinas:

Las entidades, como ya he dicho, pueden adoptar diversas formas organizativas en función de las actividades. No tendrá la misma organización una oficina dirigida a la banca comercial que otra dirigida al sector de las pymes industriales o bien, la que tenga por objetivo captar clientela del medio rural en zona ganadera. Las entidades bancarias

tienden a crear oficinas especializadas allí donde se concentra suficiente volumen de negocio de un segmento de mercado.

Estos treinta últimos años han sido una autentica revolución de medios tecnológicos e de innovadores servicios. La respuesta de bancos y cajas fue centralizar todos esos nuevos problemas demasiado complejos. Recientemente parece haberse iniciado un retorno a la descentralización, hasta donde se pueda. Algunos servicios bancarios precisan de personal altamente cualificado en la materia específica. La diversidad de servicios que se atienden en cada sucursal es enorme. Las oficinas de *banca universal* no pueden dotarse de todo el personal especializado para cubrir unos pocos casos de cada uno de esos variados servicios que se ofrecen, no sería eficiente. Es por ello que el diseño espacial o funcional se completa con departamentos de servicios centrales de asesoramiento y de codecisión.

Su organización responde al siguiente esquema:



Del **director** se espera fundamentalmente que consiga resolver con éxito la actividad comercial de la oficina. Naturalmente es de su competencia dirigir, controlar, coordinar...todas las funciones y el personal de la sucursal. Del director suele depender todo el aparato comercial que estará dividido en banca de personas y empresas, si es que el tamaño de la oficina y la diversidad de mercado lo aconsejan. Lo normal, en las pequeñas, es que se disponga de un solo empleado “comercial-visitador” para realizar las labores de asesoramiento y captación de clientes.

Toda la labor administrativa corre a cargo del **apoderado interventor**, a veces con rango y funciones de **subdirector** añadidas. A él corresponde mandar realizar y supervisar todo tipo de contratos, pólizas..., el arqueo diario, la contabilidad..., la gestión de la liquidez, etc.

#### ASUNCION DE RIESGOS

En la oficina principal de localidades grandes, suele existir un **Jefe de riesgos** con analistas a su cargo. Tienen como responsabilidad estudiar las operaciones de activo para lo cual analizan los datos, balances y cuentas de resultados, informes, declaraciones de renta, etc. que recaban de los clientes.

En las pequeñas sucursales no existe esta figura; este papel lo realiza el director, y solo hasta un determinado punto porque tiene muy limitada la capacidad para asumir riesgos. Está obligado a consultar, como todos, cuando se sobrepasan ciertos límites en operaciones activas, solo que en las pequeñas sucursales las restricciones son todavía más fuertes.

Las operaciones de activo son muy variadas y el riesgo asumible sin consulta esta pre-determinado, tiene máximos cuantitativos y aspectos cualitativos que cumplir, según se trate de operaciones de descuento, préstamo personal, hipotecario, etc. Cualquier direc-

tor, si sobrepasa los límites, tiene que documentar una *propuesta de riesgo* a las instancias superiores que correspondan; estas pueden ser el Jefe de riesgos centralizado en la oficina principal o los servicios centrales que se hayan establecido.

En todos los casos se establecen requisitos, garantías, documentación, etc., que deben adjuntarse al expediente siguiendo un protocolo de actuación preestablecido. La propuesta inicia un proceso de resolución más o menos rápido. Puede que se resuelva por un órgano instituido al efecto, una comisión de riesgos, que toma la decisión colegiadamente. Siempre se hace así en operaciones demasiado importantes como para responsabilizar a una sola persona. En cualquier caso se trata de controlar con una instancia superior la propensión al riesgo excesivo porque una mala política de inversiones podría redundar en una exposición excesiva al riesgo. Unos elevados ratios de morosidad pueden comprometer la solvencia y la estabilidad de la entidad.

El análisis de cada operación debe evaluar:

- La seguridad o el riesgo. La posibilidad de no reembolso y la posibilidad de pérdida total o parcial del crédito.
- La rentabilidad de la operación.
- Las garantías complementarias que minoran el riesgo y las compensaciones en rentabilidad derivadas de otras operaciones secundarias vinculadas a la principal analizada

#### MICROOFICINAS

La sucursal tiende a hacerse cada vez más pequeña, incluso de menos de cinco empleados. Algunas de ellas no son más que un punto de venta de los variados servicios. La informática y la telemática permiten recabar la información que el cliente demanda, al menos la más general; es una aproximación inicial que no excluye que con posterioridad se remita el cliente a especialistas. Este formato de oficina se justifica por la capacidad de captar clientela en la zona y de fidelizarla. Son fáciles de montar y de desmontar si no responden a las expectativas.

Se aprecia, al entrar en la oficina, el mostrador de caja y también dos o tres mesas con ausencia de barreras, donde el cliente puede dirigirse a hacer consultas.

Solo el director-interventor disfruta de la privacidad de unas débiles mamparas de cristal a modo de despacho. A él compete la responsabilidad de toda esta operatividad interna que cada vez tiene menos papeles administrativos porque se teletransporta casi todo a la central.

También los recursos humanos tienden a evolucionar. Los empleados que se requieren para estas funciones ya no son los clásicos administrativos, ni los comerciales al uso antiguo, sino la necesaria mezcla de ambos, más versátiles y competentes, con mayor preparación y capacidad de resolución en los variados aspectos financieros y fiscales que demanda el público.

#### LAS SUCURSALES SON UNIDADES DE NEGOCIO

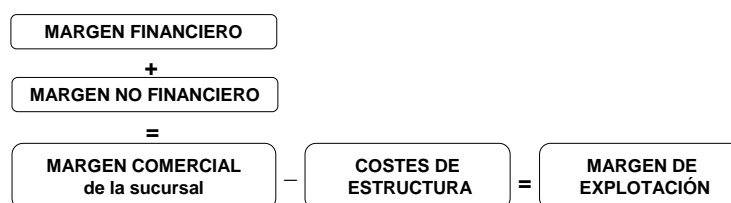
Las oficinas bancarias son unidades de negocio que cuentan con los medios suficientes para cumplir las funciones que tienen encomendadas, que son las sabidas, básicamente:

- Operaciones de pasivo. Es decir, captan y gestionan el ahorro de personas físicas y jurídicas en forma de cuentas corrientes y depósitos plazo.

- Operaciones en activo en forma de préstamos, créditos, descuento comercial, anticipos, avales, etc.
- Operaciones de servicios diversos que generan comisiones que se cargan a los clientes por la prestación: Emisión de cheques bancarios, transferencias, custodia y compraventa de valores, compraventa de moneda extranjera, tarjetas de crédito, etc.
- Operaciones para la colocación de recursos en fondos de inversión y otros activos financieros emitidos por la entidad.

Estas actividades constituyen el negocio bancario clásico. El beneficio está, fundamentalmente, en el **margen financiero de intermediación**, que viene dado por la diferencia entre la remuneración de los depósitos a los clientes y el coste de los recursos ajenos. A mayor diferencial de tipos, aplicados entre operaciones de activo y pasivo, más margen. Las comisiones es la otra gran fuente de ingresos. Constituyen el **margen no financiero**, cada vez más importante en tanto que tiende a reducirse el margen financiero. Esto es así, entre otras razones, porque atravesamos una época de tipos básicos de interés muy bajos.

Finalmente, para determinar el **margen de explotación** de una oficina, habría que restar al total de **margen comercial** conseguido todos los **costes de estructura**, tanto internos de la sucursal (personal, materiales, consumos...) como externos a ella, el coste de los servicios centralizados.



Las oficinas asumen todos los años un compromiso de objetivos que deben tratar de cumplir. Este compromiso anual, con desgloses mensuales, es la base del análisis, del seguimiento y control de gestión a lo largo del ejercicio para corregir los motivos de las posibles desviaciones respecto al presupuesto.

Periódicamente, el director de la oficina reúne en equipo de trabajo a los empleados a su cargo (al menos a los comerciales) para el correspondiente análisis. El buen *control de la gestión* debe permitir detectar los comportamientos que inciden en la trayectoria positiva o negativa de las desviaciones. Para ello se preparan, cotejan y comparan los datos estadísticos de años precedentes y los de otras sucursales semejantes.

#### AGENTES FINANCIEROS.

En el último lustro, al albur de la expansión del crédito, hemos visto como crecían nuevas formas comerciales. Los agentes financieros son profesionales libres que trabajan por cuenta propia y a comisión en nombre de alguna o varias entidades de crédito. Lo hacen desde sus propios locales, las más de las veces, o desde una oficina de la misma entidad que representan.

La contracción del crédito y las exigencias de profesionalidad que ahora se exigen por la entrada en vigor (nov. 2007) de normas que desarrollan la directiva europea MiFID ha hecho que su número decaiga ostensiblemente.



**Tema 07. ORGANIZACIÓN DE LAS OFICINAS BANCARIAS  
Y EL MARKETING FINANCIERO  
DIRECCIONES DE INTERES**

UN BUEN GLOSARIO/DICCIONARIO DE TÉRMINOS FINANCIEROS

<http://www.bde.es/clientebanca/glosario/glosario.htm>

**Tema 07. ORGANIZACIÓN DE LAS OFICINAS BANCARIAS  
Y EL MARKETING FINANCIERO  
DICCIONARIO DE CONCEPTOS**

<b>Analistas de riesgos</b>	<p>Son profesionales especializados en juzgar la salud patrimonial y financiera de una empresa a través de sus balances y de otros informes complementarios. Los bancos los tienen y otras veces externalizan estos servicios.</p> <p>Existen empresas especializadas en estos análisis. Algunas venden sus procedimientos y otras los realizan. Las hay que actúan como base de datos y venden informes a sus asociados. Otras piden a sus asociados que les muestren sus cuentas, sus estados anuales. El mero hecho de asociarse a estas redes ofrece cierta garantía de cara a los posibles compromisos con clientes y proveedores.</p>
<b>Mercado meta</b>	<p>Es el segmento elegido para captarlo a través del plan de marketing. Es el objetivo de mercado, es decir un segmento de la población hacia el cual la empresa va a dirigir sus esfuerzos productivos, de comunicación y distribución.</p> <p>Los consumidores nos diferenciamos en gustos y posición económica entre otras muchas cosas. Las necesidades humanas son variadísimas. Nadie puede satisfacerlas con un solo producto de calidades uniformes. El esfuerzo de segmentar permite diferenciar a un grupo humano homogéneo. A él, específicamente a él, hay que dirigirse con el producto/servicio diferenciado. El consumidor honrará con su compra al marketing acertado.</p>
<b>Relaciones públicas</b>	<p>Se dirige a un público más general y no tanto a segmentos concretos. Sobre todo se pretende llegar a instituciones, medios de opinión, líderes, asociaciones, etc. que tienen influencia social. El fin puede ser fomentar una imagen de asentamiento comprometido con la sociedad sobre todo en los temas en que nuestra actividad puede jugar un papel resolutorio. También pueden plantearse objetivos más concretos.</p>
<b>Sistema económico</b>	<p>Es la forma con que una sociedad se organiza y relaciona para resolver el problema económico, el qué, cómo y para quien producir y distribuir los bienes y servicios que estime necesarios.</p>





## **Tema 07. ORGANIZACIÓN DE LAS OFICINAS BANCARIAS Y EL MARKETING FINANCIERO**

### **ACTIVIDADES**

**Actividad 1:** Para resolver en grupos de trabajo:

En nuestra sucursal bancaria se nos presenta un dilema: Tenemos que decidir sobre dos clientes que nos proponen sendas operaciones de activo y rechazar o posponer una de ellas, por lo menos. Esto es así porque se ha agotado nuestra cuota máxima de operaciones activas. Forzosamente una será rechazada o bien pospuesta en el tiempo hasta que instancias superiores nos autoricen a sobrepasar límites a la vista de nuestro buen nivel de actividad sin riesgo y lo razonable de la propuesta.

Los alumnos tendrán que realizar un breve informe explicando su decisión, los criterios que han seguido y la valoración otorgada a cada uno de los clientes.

#### **El cliente A:**

Es una S.L. dedicada a la reparación, alquiler y venta de bicicletas, 11 años de antigüedad, que ha tenido beneficios en ascenso hasta hace dos años, reduciéndose desde entonces (aunque sin pérdidas) por la crisis, se supone.

Nuestro banco opera con ellos desde hace cinco años regularmente. Somos su segundo banco, operan con otras dos entidades de la competencia en el 70 % de los casos.

Solicitan préstamo por valor de 90.000 euros, con objeto de liquidar deudas del negocio con Hacienda y Seguridad Social que ascienden a un total de 60.000 euros. Parece que les han pillado en alguna pequeña irregularidad (no obstante ser una firma honorable) y tienen que pagar recargos, no hay multa, esto lo sabemos con seguridad aunque falta información precisa al respecto. Como compensación nos proponen dotar una imposición a plazo fijo de un año con 30.000 euros que servirá como reserva de tesorería de la empresa. Si necesitaran liquidez acudirían a solicitarnos préstamos a corto con cobertura de la imposición.

El gerente y socio mayoritario está dispuesto a aportar como garantía (al préstamo de 90.000 €) una hipoteca a 10 años sobre un pequeño apartamento en la playa que tiene alquilado, nuestros tasadores cifran su valor actual en 120.000 euros (su valor de nuevo hace tres años era muy superior). No es el único piso en propiedad de este señor (tiene su vivienda y otro mas). Su patrimonio personal se cifra en 2 millones de euros, al menos, el 70% comprometido con el negocio.

#### **El cliente B:**

Es una S.A. que se dedica a la venta y distribución de materiales de construcción. Somos su banco principal, aunque no el único, desde hace diez años. La empresa tiene establecido para el transporte el trabajo de dos *autónomos dependientes* que son propietarios de sus respectivos camiones.

Uno de ellos, quiere cambiar de camión y adquirir uno nuevo que vale 110.000 euros. Para esto nos pide financiación a 5 años de 90.000 euros. El préstamo se formalizaría con letras aceptadas por él, libradas por la S.A. y avaladas por el suegro de este último

que es gerente y propietario único de una empresa de transportes con una flota de cuatro camiones. Nuestro banco sería el tomador de los efectos trimestrales.

La S.A. de materiales está muy interesada en la operación y para compensarnos gestionaríamos el pago de la nómina de todos los empleados. Ello implicaría una cuenta de reserva de tesorería nueva que supone posibles incrementos de pasivo y al mismo tiempo posibles desajustes de liquidez que ocasionen descubiertos ocasionales a tipos de interés elevados. El conductor autónomo abriría cuenta, domiciliando su nómina y sus recibos personales.

### Actividad 2:

¿Como podríamos saber o valorar la importancia que tiene la distancia entre el domicilio del cliente y la sucursal en la ciudad de Alicante? Supongamos que Vd. es empleada/o de una sucursal del BBVA y tiene acceso a las fuentes internas.

### Actividad 3

Tenemos intención de abrir una oficina/sucursal en un pueblo en el que hasta ahora estábamos ausentes. Los datos son:  
Localidad de 10.000 habitantes

población	Nº habitantes	%
De 0 a 18 años	1.000	10
De 18 a 36 años	2.000	20
De 36 a 54 años	3.500	35
De 54 a 72 años	3.000	30
De 72 a 90 años	500	5
total	10.000	100

	Posibles segmentos	activos	%
Total de activos	ocupados	4.500	45 % de la población total
	parados	1.500	15 % de la población total
Clasificación por estudios de los <b>empleados cuenta ajena</b>	Empleados por cuenta ajena Nivel graduado escolar	3.000	50 % del total de activos
	Empleados por cuenta ajena Nivel bachiller/FP	2.220	37 % del total de activos
	Empleados por cuenta ajena Nivel universitario	240	4 % del total de activos
Por cuenta propia	Profesionales libres	60	1 % del total de activos
	Comerciantes y pequeños industriales autónomos	300	5 % del total de activos
funcionarios	Estatales, autonómicos y locales	180	3 % del total de activos

Debe Vd. justificar qué productos considera Vd. mas adecuados y para que colectivos. ¿Cómo planteará Vd. la comunicación? ¿Y la distribución de los productos/servicios?

\*\*\*\*\*



Conjugando luz, modernidad... y seguridad

# BLOQUE II

## Los mercados de valores y sus operaciones