

José Antonio Mendoza Gurrea

Doctor en Economía y Empresa
por la Universidad Autónoma de Madrid

@jmendezagurrea@gmail.com

■ Recibido / Received
28 de octubre de 2019

■ Aceptado / Accepted
30 de diciembre de 2019

■ Páginas / Pages
De la 107 a la 122

■ ISSN: 2531-0054

La banca ante el reto de conquistar la confianza del cliente

Banks facing the challenge of conquering customer's trust

La crisis que comienza en 2008 ha tenido, y todavía tiene, efectos y consecuencias que hacen que nuestra sociedad esté en continuo cambio. El sector financiero en general, y la banca en particular, se han visto muy castigados por esta crisis que ha puesto en entredicho sus hasta entonces virtudes de estabilidad, transparencia y fiabilidad. En el momento actual se hace imprescindible para las entidades financieras reconquistar la confianza del cliente. Pero ¿cómo lograrlo? Se trata de gestionar las variables clave: canal, vendedor, tecnología, *marketing* y precio desde criterios clave de excelencia. Estos son: liderazgo, estrategia, personas, procesos y productos. La gestión de estos criterios en clave de excelencia aporta a las entidades financieras una ventaja diferenciadora que potencia y arraiga la confianza del cliente. Conquistar esa confianza es la clave del éxito.

PALABRAS CLAVE: crisis, sector financiero, confianza, gestión, excelencia.

The crisis that begins in 2008 has had, and still has, effects and consequences that make our society constantly changing. The financial sector in general, and banking in particular, have been severely punished by this crisis that has called into question its hitherto virtues of stability, transparency and reliability. At the present time it is essential for financial institutions to regain customer trust. But how to achieve it? It is about managing the key variables: channel, seller, technology, marketing and price from key criteria of excellence. These are: leadership, strategy, people, processes and products. The management of these criteria as a key to excellence gives financial institutions a differentiating advantage that enhances and builds customer confidence. Conquering that trust is the key to success.

KEYWORDS: crisis, financial sector, trust, management, excellence.

1. Introducción

En banca existe una relación directa entre la experiencia, la satisfacción del cliente y la lealtad del mismo (Ahmad *et al.*, 2009). Estabilidad, transparencia y fiabilidad cobran enorme importancia en el mantenimiento y futura salud del sistema financiero.

1.1. Estabilidad

Debe significar que para el cliente sus ahorros tienen que estar a salvo. En este sentido la regulación bancaria debe ser sobre todo una oportunidad para afianzar el arraigo de una entidad financiera en la comunidad donde desarrolla su negocio (Barry *et al.*, 2010). Los clientes deben sentir que el regulador cuida de sus depósitos y que estos están seguros bajo una regulación que impide y frena la descapitalización de las entidades financieras. Al mismo tiempo deben existir mecanismos de control de la actividad crediticia de las entidades y estos deben ser ejercidos por las autoridades locales (bancos centrales) y las europeas MUS (Mecanismo Único de Supervisión) y EBA (European Banking Authority). Ambos organismos europeos, junto con los bancos centrales de cada país, son los garantes de la solidez del sistema financiero.

El Mecanismo Único de Supervisión (MUS) es un sistema de supervisión bancaria en Europa. Está integrado por el BCE y las autoridades supervisoras competentes de los países de la UE participantes. Sus objetivos principales son: velar por la seguridad y la solidez del sistema bancario europeo, potenciar la integración y la estabilidad financieras en Europa y asegurar la coherencia de la supervisión.

La Autoridad Bancaria Europea (EBA) es una autoridad independiente de la UE que trabaja para garantizar un nivel efectivo y coherente de regulación y supervisión prudencial en todo el sector bancario europeo. Sus objetivos generales son mantener la estabilidad financiera en la Unión Europea (UE) y velar por la integridad, la eficiencia y el correcto funcionamiento del sector bancario.

1.2. Transparencia

Adquiere una especial importancia en un momento en que los clientes han puesto de manifiesto que la contratación de determinados productos no llevaba aparejada las explicaciones necesarias para comprender la volatilidad existente en la rentabilidad de los mismos. No solo se deben poner de manifiesto de manera clara las especificaciones del producto y evitar las cláusulas abusivas, sino que, además, deben cuantificarse los beneficios para el cliente, estimando con alto grado de certidumbre su cuenta de resultados que se deriva de una relación *Win-Win*. Hoy los bancos que aspiran a convencer deben exponer de forma clara al cliente la relación coste-beneficio de su contratación, sin que existan desviaciones sustanciales en lo que se refiere a los productos tradicionales de activo y pasivo. Las entidades deberán plantearse si el cliente podrá también contratar productos de la competencia por medio de las plataformas tecnológicas y apps de la entidad en cuestión. De esta manera el cliente podrá tener acceso a todo el abanico bancario de productos y podrá comparar los costes y las rentabilidades de estos. Todo ello, por supuesto, combinado con la estricta aplicación de la normativa MIFID.

1.3. Fiabilidad

Debe darse en todos los aspectos de la relación:

- Transaccional, de modo que las operaciones del cliente se ejecuten en tiempo y forma y se le transmita la información precisa para poder entenderlas y seguirlas. Ello implica

que los canales tecnológicos (apps, Internet...) deben ser sencillos, completos, rápidos y flexibles.

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

El seguimiento de estas tres premisas permitirá a las entidades abordar el cambio que se está produciendo desde una perspectiva de salud necesaria para la supervivencia de una actividad que sigue produciendo riqueza de forma sostenible. El ámbito de este artículo es el de los países desarrollados, con especial mención a España.

2. Las variables para generar confianza en el cliente

Los bancos, y en general las entidades financieras, ofrecen un producto/servicio cuya característica esencial es la intangibilidad. Es decir, no se trata de bienes que podamos tocar y percibir sensorialmente, sino que son productos cuya aplicación en nuestra vida proporciona bienestar al estar asociados con la economía base de la unidad familiar. Por tanto, conviene empezar a diferenciar dentro del mundo de los servicios financieros entre producto y servicio.

2.1. Producto

Como tal se entiende el bien intangible que oferta la entidad financiera. El producto tiene las características asociadas que lo definen:

- Precio.
- Duración en el tiempo.
- Canal de venta/Publicidad.

2.2. Servicio

Se trata de la forma, manera o modo en que una entidad financiera vende sus distintos productos. En el mundo financiero, el servicio es una parte esencial añadida al producto y, por tanto, en cierto modo inseparable del mismo. Una parte importante de este servicio se presta desde las entidades financieras a modo de asesoría o consultoría (el término puede variar en función del tipo de cliente) a sus clientes.

Como afirma Kotler (1991), «un servicio es un acto o actuación que presta una entidad a un cliente y que puede o no estar ligado a un determinado producto». Serrano (2011) señala que el sector servicios es el principal sector económico en las economías de los países desarrollados. Es el que más volumen de puestos de trabajo mantiene y el que genera mayores transacciones comerciales.

Un servicio bancario es la actividad que desarrollan las entidades financieras como empresas de servicios; es decir, aquellas acciones que se establecen para servir a los clientes (González Aponcio, 2001, p. 96). El servicio bancario se caracteriza por sufrir rápidos cambios en su ambiente (Jayawardhena, 2004, p. 186), algunos de ellos gracias a la tecnología que, relacionada con la información, resulta ser cada vez más importante (Shih y Fang, 2006, p. 62). Los servicios bancarios son muy sensibles a la información, y la tecnología juega un papel importante en cada fase: adquirir, procesar y ofrecer información (Tan and Teo, 2000). Como resultado, el banco que adapte más rápido las tecnologías innovadoras puede adquirir una ventaja competitiva y ganar en eficiencia (Acharya *et al.*, 2008, p. 419).

Los servicios son intangibles. Esto hace que en ocasiones el cliente tenga cierta incertidumbre; buscará signos de evidencia y, a su vez, tratará de percibir la calidad del mismo en función de la gente que vende, del tipo de canal, del precio... Por consiguiente, las entidades financieras se enfrentan al desarrollo de su estrategia de *marketing*, en la cual entran en juego las siguientes variables:

- **El canal.** El lugar donde se presta el servicio. Este debe ser un sitio (físico o virtual) donde el servicio se presta de manera rápida y eficaz. Hay que planificar desde las colas hasta la disposición de las mesas y mostradores. Cada vez se están imponiendo más alternativas a este canal tradicional en la banca, como la banca telefónica, Internet, plataformas de pago, entidades financieras en red... Por tanto, podemos decir que en el comienzo del siglo XXI se ha implantado la «multicanalidad» que debe adaptarse a los distintos segmentos.
- **El vendedor.** Detalles importantes como la forma de vestir, el agrado personal y la empatía con el cliente son piezas clave. Pero hoy día es necesario también que el vendedor detecte de manera convincente las necesidades sin cubrir del cliente y que sea capaz de poner encima de la mesa una oferta multiproducto que genere vinculación con el cliente.
- **La tecnología.** Procesos automáticos, rápidos, flexibles, que ejecuten sin fallos las operaciones y las contabilicen correctamente. A su vez, deben implantarse los mecanismos de seguridad transaccional para el cliente que garanticen la misma y protejan a la entidad de «hackers», suplantadores de identidad y otros riesgos. En un entorno tan competitivo como el actual, las entidades bancarias deben perseguir el logro de una ventaja competitiva basada en las tecnologías de la información (Larrán y Muriel, 2004, p. 82). Por ello, a medida que avancen las tecnologías, la entidad debe perseguir avanzar en la automatización de los servicios. Las aplicaciones basadas en Internet han llegado a ser un vehículo importante para realizar el *marketing* del producto y la distribución para muchos negocios (Kotzab y Madlberger, 2001; Dixon y Marston, 2005; Tih y Ennis, 2007). Es necesario que las empresas acepten de manera decidida lo que la tecnología les puede aportar y lo que pueden aprender de ella (Ostrofsky, 2013).
- **Marketing a partir de big data.** Aprovechar al máximo la información depositada y almacenada en la entidad sobre sus clientes, estudiando comportamientos y perfiles que permitan crear productos adaptados a las necesidades de los distintos segmentos.
- **El precio.** En la sociedad moderna los individuos tienen una mayor cultura financiera. A su vez, los medios de comunicación y, en especial, la irrupción de Internet hacen de

los precios un perfecto escaparate de múltiples opciones donde para el cliente es fácil elegir. El precio ha de ser determinado por la entidad financiera de manera simple y fácil de comprender para el cliente. Hoy más que nunca es vital que el cliente sepa perfectamente el precio de los servicios financieros que está contratando, evitando por parte de las entidades financieras la publicidad engañosa.

3. Los agentes facilitadores de la generación de confianza en el cliente de banca

3.1. Liderazgo

En banca cada empleado debe ejercer una función de liderazgo en el puesto que ocupa. Esa función debe estar correlacionada con la misión y visión del banco, que solo es transmisible a los clientes y a la sociedad si los empleados ejercen su papel de líderes en el entorno en el que desarrollan su trabajo.

Lo importante es que esa vocación de liderazgo sea ejercida por parte de la entidad financiera en el entorno geográfico donde opera, es decir, hacia la comunidad objeto de su negocio, sin importar el tamaño de la entidad y de su entorno. Manso (1988) revela que la banca, en razón de su competencia y misión, no está ligada a ninguna forma determinada de cultura, como tampoco a ningún sistema político y social. Los bancos tienen que adaptarse permanentemente al cambio en las sociedades donde operan. Por ello, en su misión y visión, los bancos deben incluir de manera decidida ejercer su vocación de liderazgo.

Ello significa, como menciona Barrutia (2002), ser capaces de identificar y anticipar las necesidades de los consumidores realizando un *marketing* formador de la necesidad en lugar de un *marketing* reactivo. Este liderazgo debe concretarse en:

- Ámbito de actuación.
- Segmentos y nichos de mercado.
- Productos y servicios.
- Tecnología al servicio de sus clientes.

Por tanto, lo importante es tener vocación de liderazgo y ser capaces de implantar esta cultura en el seno de la organización bancaria. Torres y Contreras (2012) determinan que el liderazgo en banca es una combinación de tres factores:

- Personalidad del vendedor.
- Percepción de los seguidores frente a los líderes.
- La cultura organizacional del banco en cuestión.

Avis (2016) sostiene que la banca debe construir su futuro a partir de empleados que ejerzan el liderazgo mediante la sabiduría y la experiencia. Por ello, es esencial construir equipos de liderazgo desde el personal más joven y motivarles en esa dirección. Por su parte, Hershberger (2013) define ocho dimensiones del liderazgo en banca:

1. Descubrir las oportunidades.
2. Estudiar y analizar a la competencia.
3. Escuchar lo que quieren los clientes.
4. Planificar el futuro en equipo.
5. Establecer objetivos alcanzables y comunicar los resultados.
6. Desgranar un buen aprendizaje de la experiencia.
7. Ser un ejemplo visible para la organización.
8. Comunicar la visión.

Holmes (2005) señala la necesidad de ejercer el liderazgo por influencia. Para ello, como indica Newkirk (2009), es necesario ser un buen colaborador, hábil, con iniciativa y visión de futuro. Esta visión de futuro implica que los líderes en banca deben estar comprometidos con la innovación y, por tanto, su preocupación esencial debe ser cómo afronta la organización la innovación en todos los ámbitos de la misma (Tabor, 2007).

Los líderes bancarios deben tener un pie en los centros de datos tradicionales y otro pie en la innovación y liderar equipos que desarrollen programas de software centrados en la experiencia con el cliente y buscando la alianza y cooperación con los equipos de ventas (Yurcan, 2012).

Otros autores (Lumanaj *et al.*, 2013) señalan que es esencial que los bancos formen a su gente en el desarrollo del liderazgo como motor para que el empleado desarrolle no solo capacidades técnicas, sino iniciativas que permitan a la entidad expandir la excelencia en la organización. El liderazgo es un motor esencial para que los bancos desarrollen a fondo la transformación necesaria que les lleva a ganarse la confianza del cliente. Por ello, es vital construir y expandir internamente el liderazgo entre el personal que forman los bancos (Sabarudin y Wan, 2011).

3.2. Estrategia

Ya se ha comentado que los bancos deben ser capaces de ejercer su vocación de liderazgo allí donde operan. Esto es así porque los bancos, a diferencia de otros sectores, tienen como cliente a la sociedad en su conjunto. La mayoría de los bancos tienen clientes:

- Individuos en general (banca de particulares).
- Empresas (banca de empresas).
- Instituciones (banca institucional).

Por tanto, e independientemente de que el ámbito de actuación sea el que fuere y de que cada banco adopte o no una estrategia de nicho, los bancos trabajan para las sociedades en las que están establecidos. La primera decisión estratégica pasa por definir el ámbito de actuación. Habrá bancos centrados en el mercado global, mientras que otros, sin embargo, se focalizarán por región. No obstante, ninguna entidad financiera puede ignorar que trabajamos en un mundo globalizado (entre otras cosas porque sus clientes o proveedores de fondos pueden competir a nivel global y esto les acaba implicando).

La segunda decisión estratégica pasa por segmentar a los clientes dentro de los grupos mencionados. Los bancos deben decidir cuáles son los segmentos de clientes a los que se quieren dirigir y fijar sus objetivos para los mismos. Según Barrutia (2002), los bancos tienen que adoptar la arquitectura estratégica necesaria para realizar una propuesta de valor diferente para cada uno de los segmentos, avanzando desde el *marketing* masivo al *marketing* personalizado.

Pero sean cuales fueren las decisiones estratégicas antes reseñadas, no cabe ninguna duda de que los bancos deben situar al cliente en el centro de gravedad de su estrategia. Ello necesariamente implica apostar decididamente por la calidad de servicio. Para ello, es necesario realizar las siguientes tareas por fases:

- Investigación que combine distintas técnicas de la aceptación por parte del cliente de los distintos productos y/o servicios que se van a comercializar. La investigación cualitativa, mediante reuniones de grupo, panel de clientes y entrevistas en profundidad, es una buena herramienta.
- Analizar los requerimientos del cliente, pasando de lo abstracto a lo concreto. Posteriormente, una vez averiguados estos requerimientos, tendrán que establecerse las prioridades.
- El tercer paso tiene que ver con el diseño de servicios que satisfagan las expectativas de clientes. Habrá que cruzar los requerimientos del cliente con las especificaciones y realizar pruebas antes de lanzar el producto/servicio.
- A continuación, hay que fijar estándares de prestación competitivos. Estos estándares son de tres tipos: de prestación, de comportamiento y físicos.
- Necesidad de medición del cumplimiento de los estándares mediante la construcción de un sistema de indicadores, que deben medir y analizar posteriormente las desviaciones sobre esos estándares. Se trata de medir la calidad prestada y objetiva.
- La penúltima fase tiene que ver con medir la satisfacción real del cliente. La calidad de servicio la mide el cliente. Las técnicas de medición deben ser cuantitativas utilizando encuestas (telefónicas, correo...), para que permitan valorar cuantitativamente la calidad del servicio, incluyendo opiniones sobre otros competidores. Los resultados deben ser ampliamente difundidos.
- La última fase es crear un sistema de reclamaciones y buzón de sugerencias para el cliente.

De lo que no cabe duda es de que las entidades financieras entienden que para buscar y encontrar una ventaja competitiva sostenible deben apostar por la calidad de servicio de forma decidida (Bath, 2005). El desarrollo pleno de la calidad de servicio para Monferrer *et al.* (2016) implica la implantación de tres dimensiones de la calidad. Estos autores identifican tres diferentes dimensiones de la calidad en la prestación de servicios de la entidad:

- Calidad tangible.
- Calidad funcional.
- Calidad del personal.

Se trata de los antecedentes esenciales de las diferentes dimensiones de la calidad de la relación (satisfacción, confianza y lealtad). Por otra parte, los autores consideran que

las dimensiones de la calidad del servicio están relacionadas entre sí. La calidad funcional representa una cualidad esencial en el servicio al cliente, mientras que las calidades tangibles y de personal actúan para reforzar la calidad funcional. A su vez, las cualidades basadas en aspectos tangibles tienen efectos positivos sobre la calidad sobre la base de aspectos intangibles. Para Blanchard y Finch (2006), los bancos deben poner en práctica su visión de atención al cliente, invirtiendo la pirámide jerárquica tradicional, de modo que el personal que está en contacto con el cliente quede en la parte superior, listo para servir. A su vez, para Valdunciel *et al.* (2007), las entidades deben tener un conocimiento preciso de las necesidades del cliente, que va más allá del diseño de bienes y servicios bancarios. También trae consigo las preferencias del cliente en lo que se refiere a la entrega del servicio porque, antes de que los bancos puedan obtener los beneficios potenciales de la banca por Internet, deben previamente probar una significativa cantidad de transacciones con sus clientes a través de banca electrónica.

Es muy importante desarrollar una estrategia de escucha activa al cliente incluyendo sus quejas y reivindicaciones. Como señala Griffin (2009), tratar de solucionar las quejas de los clientes y venderles productos acordes a sus necesidades puede evitar que el regulador intervenga haciendo mucho más tediosa la labor del banquero y, por tanto, complicando más los procesos de negocio.

La regulación bancaria puede suponer un enorme conflicto o, por el contrario, una oportunidad para afianzar el arraigo de una entidad financiera en la comunidad donde desarrolla su negocio (Barry *et al.*, 2010). Hoy en día, las políticas de los gobiernos y reguladores han afectado de forma negativa a la rentabilidad de las instituciones financieras. Estas deben poner todo el énfasis en el *marketing* estratégico y tratar de desarrollar e implementar políticas y estrategias que les hagan diferenciarse y poder así vincular a los clientes (Dincer *et al.*, 2013).

Como señalan Zukauskas *et al.* (2008), los bancos comerciales deben tener una estrategia conservadora de cara a la concesión de riesgos y a la vez ser muy dinámicos en las relaciones con los clientes y en su política de servicio al cliente. Pero sin duda, hoy en día, en la estrategia de los bancos se debe abordar la responsabilidad social corporativa, frente a los diferentes *stakeholders*, que son los clientes, empleados, accionistas y la sociedad en general de una manera ética y legal (Pérez *et al.*, 2013). Ello es especialmente relevante ya que la crisis actual ha puesto de manifiesto que los clientes valoran en gran medida quién está detrás de su dinero y el comportamiento ético de la entidad y sus empleados (Belás, 2013).

3.3. Las personas

El activo fundamental que tienen los bancos son las personas que trabajan en los mismos. Las entidades financieras cuentan por tanto con un gran potencial humano y con una extensa red de oficinas. E. Bueno (1987) ya lo apuntaba cuando decía que la banca ha sido siempre un sector intensivo en mano de obra que ha desembocado siempre en una cantidad excesiva de empleados por oficina abierta. Sin embargo, según Manso (1988), el principal activo de una empresa de servicios, y en especial de un banco, es el personal; esto es incuestionable para quienes conocen el negocio bancario. Por ello, se distingue a los bancos que consiguen la excelencia no solo por el volumen de pasivo, sino especialmente por el tipo de gestión de personal que desarrollan.

Los bancos tienen como uno de sus principales objetivos mejorar el ratio de eficiencia. Esto es el cociente entre los gastos operativos (fundamentalmente personal) y el margen ordinario. Ello mejora claramente la capacidad de los bancos para acometer nuevas inversiones y protege su balance y cuenta de resultados de cualquier avance de la morosidad.

No obstante, la mejora de la eficiencia posee un aspecto esencial que tiene que ver con la productividad. Los bancos excelentes son aquellos en los que su personal se encuentra bien formado y, a la vez, motivado para conseguir los objetivos que se propone la entidad. Por tanto, estos dos factores, motivación y formación, son esenciales en la búsqueda de la excelencia.

La formación es en banca un proceso continuo; es vital tanto en el conocimiento de las redes de los productos y procesos, como de cara a la puesta en marcha de técnicas de acercamiento y negociación con los clientes. La cuenta de gastos de formación de los bancos debe ser generosa porque es una de las primeras garantías de éxito.

En segundo lugar, destaca la motivación. Una red comercial motivada es capaz de conseguir muchas metas. En la motivación incide de manera clara la política de incentivos. Esta tiene que ver con dos aspectos:

- Un buen sistema de evaluación, que sea justo y que haga que los mejores consigan mayor retribución.
- Un conjunto de políticas de retribución variable que incluya los más diversos incentivos, por resultados obtenidos, campañas de producto, etc. Esto último unido a un sistema de fijación de objetivos equilibrado y ético.

Adicionalmente, la motivación, como indican Bowie y Werhane (2005), tiene que ver con que el empleado pueda realizar su trabajo con autonomía e independencia permitiéndole desarrollar al máximo sus capacidades. La implicación laboral de los empleados con su puesto de trabajo constituye una actitud individual que adquiere carácter estratégico en las organizaciones del siglo XXI, sobre todo en un sector como el financiero que atraviesa dificultades inimaginables hace unos años y que se prevé que duren en el tiempo (Ariza *et al.*, 2013). La competencia que se deriva de un entorno complejo, la necesidad de proporcionar cada vez mejores productos y servicios, el continuo cambio de la tecnología así como la convergencia con otros sectores productivos ha complicado los desafíos competitivos a los que se enfrenta la banca comercial, exigiendo hoy más que nunca contar con trabajadores estrechamente implicados con su actividad laboral.

La complejidad de este escenario ha originado cambios significativos en cuanto a la organización del trabajo y las capacidades exigidas a los empleados, así como en la cantidad, calidad y condiciones del empleo del sector. Inmersos en lo más profundo de este cambio, la percepción de los empleados bancarios en relación con lo que para ellos significa el trabajo que desempeñan también está cambiando. En un momento donde la credibilidad de las entidades financieras se ha derrumbado, precipitada por la crisis económica de los últimos años, la red comercial constituye un pilar esencial para reconstruir la confianza perdida y para forjar nuevas y sólidas relaciones con los consumidores.

Sin duda, el nivel de implicación del empleado determina la calidad y garantía del mensaje que se transmite durante la interacción con los clientes (Acosta, Salanova y Llorens, 2011). De hecho, hoy la banca se enfrenta a la necesidad de que sus empleados tengan

habilidades en el mundo del pensamiento crítico, liderazgo y la comunicación interna y externa (Box, 2015). Las ventajas de contar con una plantilla de personas estrechamente implicadas con su actividad diaria son evidentes, ya que el éxito de cualquier organización depende en primera instancia de su fuerza de trabajo (Croitor, 2011).

Es un hecho probado que los empleados con elevados niveles de implicación suelen estar más satisfechos con el contenido de su puesto y más comprometidos con sus carreras profesionales y con las organizaciones que los emplean. Estos trabajadores rara vez consideran la posibilidad de cambiar de empresa y, en general, perciben que sus metas personales y los objetivos de la organización, lejos de entrar en conflicto, son compatibles y complementarios (Cuyper *et al.*, 2010).

Hoy, ante el cambio tan rápido de las necesidades del cliente, es esencial tener un buen sistema de control de la calidad interna que suponga el compromiso de todos los empleados con la misma y el traslado al cliente por parte de estos de la fidelidad al banco (Bellou *et al.*, 2008).

Se trata de ganarse la confianza estable y duradera de los clientes (Moin *et al.*, 2015). Sin este compromiso de los empleados es imposible que las ideas de la alta dirección, en lo que a la calidad del servicio en banca se refiere, tengan éxito. Los empleados en banca tienen que sentirse parte de esa cultura de calidad de servicio y corresponde a la alta dirección asegurar su adhesión (Dobran, 2009).

La percepción de la calidad por parte del cliente, y por tanto su lealtad al banco, está directamente relacionada con la actitud y capacidad de traslado por parte de los empleados de las bondades del servicio del banco y de su compromiso inequívoco con la prestación de servicios de calidad (Titko *et al.*, 2011). En definitiva, productividad contando con las personas, para que se identifiquen perfectamente con la visión del banco, articulando todos los mecanismos para desarrollar la ambición colectiva (Douglas y Truelove, 2011).

3.4. Procesos, productos y servicios

Álvarez Novales (1998) distingue dos tipos de procesos:

- Procesos de mercado.
- Procesos de clientes.

Los primeros tienen que ver con el análisis tradicional de mercado, el diseño de productos y servicios y la asignación de recursos. Los segundos tienen que ver con el proceso de venta y el de postventa al cliente. Hoy, para que los bancos alcancen la excelencia, es necesaria una buena combinación de nuevas tecnologías, diversificación de productos, procedimientos rápidos de aprobación y concesión de riesgos, y gestionar eficazmente los recursos humanos y financieros (Cherian y Farouq, 2013). En la banca, los procesos son vitales para el logro de la excelencia. De nada sirve tener las mejores personas con vocación de liderazgo si estos fallan. Los procesos en banca son de tres tipos:

- Procesos necesarios para el lanzamiento y comercialización de productos.
- Procesos de autorización, admisión y concesión de riesgo.
- Procesos tecnológicos de contabilización de operaciones e información a clientes.

Los primeros se refieren a la capacidad de los bancos para, en primer lugar, ser creativos en el lanzamiento de nuevos productos. A su vez ello debe estar en consonancia con tener una gran capacidad para llegar a todos los puntos de la organización responsables de comercializar el producto, incluido al *back office*. Barrutia (2002) incide en que la venta personal es la herramienta más eficaz y, por tanto, más utilizada por los bancos, para comunicar su propuesta de valor. Cuando todos los productos son similares, el único factor diferenciador suele ser el vendedor. Es necesario que la organización bancaria establezca técnicas y procesos de aprendizaje para favorecer la innovación y el éxito de cara a la introducción de nuevos productos (Stevens y Dimitriadis, 2005). Por otro lado, se tiene también que desarrollar un proceso claro y sencillo de aprobación de nuevos productos asegurando que los mismos cumplen con la legalidad vigente y no inciden negativamente en la imagen del banco (riesgo reputacional). Es también esencial que existan múltiples canales de contratación de productos (lo que se llama la multicanalidad), desde las oficinas, pasando por los medios de pago y terminando por la banca por Internet y la banca electrónica.

Los procedimientos de riesgos tienen que ser ágiles, pero a la vez fiables. Lo primero porque es esencial tener capacidad de dar una respuesta rápida a los clientes, y lo segundo porque el control de la morosidad es vital. La agilidad tiene que ver con la capacidad de descentralizar facultades de concesión de riesgos, y a la vez contar con un sistema fiable e innovador de concesión de preautorizados. Todo ello será posible si la formación e implicación de los empleados es máxima.

Por último, es muy importante que el proceso tecnológico sea rápido, flexible y seguro. Ello permite contabilizar y poner a disposición de los clientes los productos de forma acelerada. Tiene que ser flexible, de manera que permita aceptar cambios en las operaciones sin que ello suponga una multitud de subprocesos burocráticos, pero también tiene que ser seguro, de manera que las operaciones se contabilicen correctamente tanto para la entidad como para el cliente.

Los procesos contables tienen que desembocar en la aportación de información completa y a tiempo al cliente y a la entidad. Una de las causas que determina la aparición de la crisis en el sector es la constatación de procesos de auditoría interna débiles y frágiles (Jawadi, 2010).

Es destacable señalar la evolución del canal Internet en la relación y las operaciones de los clientes con las entidades. Dado que el sector bancario tiene un posicionamiento sólido en servicios eminentemente financieros, que no requieren el intercambio físico del producto, el desarrollo de Internet tiene un gran impacto en su modelo de negocio, especialmente sobre la estructura de costes y la rentabilidad de las entidades financieras (De Young *et al.*, 2007).

Por ello, el sector no debe actuar de manera pasiva ante su propia evolución y de los hábitos y costumbres que se van asentando en la sociedad como consecuencia de la difusión de Internet, como canal de distribución en el sistema financiero español. Por el contrario, las entidades tienen que actuar mediante una planificación proactiva, que debe suponer colocar a disposición del cliente las herramientas tecnológicas necesarias para facilitar la relación de este con la entidad (Momparler, 2008). En un estudio empírico en el campo de la banca electrónica (Bauer *et al.*, 2005), los autores validan un modelo de medición para la construcción de la calidad del portal web basado en las siguientes dimensiones:

- La seguridad y la confianza.
- La calidad de los servicios básicos.

- La calidad de servicios transfronterizos de compra.
- El valor añadido en la transacción.
- Apoyo y capacidad de respuesta.

Los clientes de los bancos buscan una combinación de canales y circuitos automatizados que respondan a la demanda de ejecución de sus operaciones (Al Hawari *et al.*, 2005). Aun cuando los clientes reconocen la importancia de la relación personal con el banco, al menos en un inicio, no es menos cierto que en el mundo de hoy la percepción sobre la facilidad de acceso a los canales tecnológicos es esencial, sobre todo en la relación del banco con los clientes del segmento empresas y negocios (Johns *et al.*, 2009).

En este sentido, el auge de la banca móvil es cada vez mayor. Es necesario hoy día que las entidades financieras desarrollen distintas aplicaciones móviles para sus distintos grupos de clientes o segmentos (Jun *et al.*, 2016). No se debe valorar igual la capacidad para entender y moverse en este canal de un prejubilado o de un universitario.

Otros autores (Eisawi *et al.*, 2012) valoran la innovación constante como el eje para alcanzar la excelencia en banca:

- Los bancos excelentes ofrecen productos fiables y efectivos que pueden contratarse desde una base amplia de canales, incluidos la banca electrónica.
- Los productos son y están actualizados constantemente.
- Son productos flexibles que se adaptan a las necesidades de los clientes.

En banca se debe avanzar de manera decidida en el desarrollo de procesos que refuercen el CRM (Customer Relationship Management). Como señala Coltman (2007), se trata de desarrollar modelos que permitan conocer a la perfección a los clientes rentables en todas sus dimensiones. Para ello, se deben poner en juego capacidades humanas de negocio y técnicas. Los bancos que han desarrollado al máximo el CRM alcanzan resultados mejores en cuanto a la satisfacción del cliente se refiere. El Instituto de Estudios Bursátiles (IEB) realizó en 2015 un interesante y completo documento en el que trata de analizar las variables clave del sector bancario y la trascendencia que la economía digital tiene y tendrá en los próximos años, en la adaptación de la forma de competir de las empresas bancarias.

El informe lleva por título *La transformación digital de la banca española. Estudio Banca Digital España*, 2015 (publicado por Fintech Spain). La conclusión más significativa es que hay dos grupos de competidores que amenazan la posición de mercado de la banca actualmente:

El primer grupo de competidores lo integran las seis grandes empresas tecnológicas existentes, ya que todas realizan actividades en este sector: Google, Apple, Facebook, PayPal, Samsung y Amazon. Son empresas jóvenes con organizaciones ágiles.

El segundo grupo de competidores lo integran, según el informe, los nuevos modelos de negocio digital materializados en «*startups* Fintech» que llevan a cabo una desintermediación directa del sector financiero. El estudio divide a este segundo grupo en seis subsectores: *crowdfunding*, *payments*, cambios de divisa, agregadores, gestión de patrimonio y *blockchain*.

Los indicadores que marcan la transformación digital de la banca son, según el estudio:

- Penetración de la banca móvil y de Internet. La usa el 37 % de la población.
- Además de los canales tradicionales hay 1,5 millones de TPV.
- Clientes de banca digital:

Entidad	Número de clientes de banca digital
Santander	15 millones (12,8%)
BBVA	13,5 millones
CaixaBank	4,1 millones (62%)
Sabadell	2,2 millones (41%)
Bankia	1,12 millones (61%)
Bankinter	0,35 miles (26%)
ING	3,1 millones

- Canales y productos digitales: foco en la multicanalidad.
- Valoración de la experiencia del cliente: la oficina es empleada por casi el 80 % de los clientes; el cajero, por el 70 %; Internet, por el 42%; el gestor, por el 31 %; la banca móvil, por el 12 %, y banca telefónica, por el 8 % de los clientes, según el estudio. (Fuente: *La transformación digital de la banca española. Estudio Banca Digital España, 2015*).

4. Conclusiones

Para la banca, la batalla importante del futuro venidero será ganarse la confianza del cliente. Solo se podrán conseguir objetivos importantes si se vincula a los clientes de manera decidida, ganándose su confianza y fidelidad a largo plazo. La importancia por ello no debe estar solo en la cuenta de resultados, sino en cómo alcanzar estos a partir de tener un gran número de clientes vinculados. En el sector de la banca, el liderazgo es importante porque los bancos tienen que adaptarse permanentemente al cambio en las sociedades donde operan, liderando un modelo económico que propicie el bienestar social de dichas sociedades y, por tanto, de todos los grupos de interés externo. En banca es necesario comprender las necesidades de todos los grupos de interés. De ellos, el cliente debe ser el eje de la estrategia. La calidad de servicio juega un papel de suma importancia. Hay que invertir la pirámide y escuchar a los que están en contacto directo con el cliente. También hay que fijarse en que existen nuevos competidores que aspiran a su cuota de mercado, un mercado en el que acaban de entrar con una clara ventaja competitiva en costes (Fintech, Google, plataformas de pago...). Las personas son el principal activo de los bancos. Los bancos que gestionan su personal desde criterios de excelencia tienen una buena parte del éxito asegurado. Los criterios de excelencia fundamentales son la motivación y la formación. Los procesos en la banca son esenciales para alcanzar la excelencia. La tecnología y los canales de venta

inciden directamente en la consecución de resultados. Los procesos deben estar sometidos a un ciclo de mejora y revisión continua. La multicanalidad será una pieza esencial, pero dentro del modelo de relación que aspire a vincular más y mejor al cliente. Estos canales alternativos han ido apareciendo poco a poco, pero los clientes siguen demandando un esquema de relación con la entidad en el que puedan coexistir las relaciones tradicionales focalizadas en la oficina con otros canales más sofisticados (Internet, banca telefónica...). Es necesario para la banca digitalizar en mayor medida los procesos y tener más clientes digitales que puedan operar de manera más rápida y fiable con el banco.

Bibliografía

- Acharya, R. N., Kagan, A. y Rao Lingam, S. (2008). «Online banking applications and community bank performance». *The International Journal of Bank Marketing*, vol. 26, n.º 6, pp. 418-439.
- Acosta, H., Salanova, M. y Llorens, S. (2011). «¿Cómo predicen las prácticas organizacionales el *engagement* en el trabajo en equipo?: El rol de la confianza organizacional». *Ciencia & Trabajo*, n.º 41, pp. 125-134.
- Ahmad, J. y Anastasiadou, K. (2009). «Investigating the effects of service quality dimensions and expertise on quality». *European Journal of Marketing*, vol. 43, pp. 398-420.
- Al-Hawari, M. y Hartley, M. (2005). «Measuring Banks automated service quality. A confirmation factor analysis approach». *Marketing Bulletin*, n.º 16, artículo 1, pp. 1-15.
- Álvarez Novales, J. M. (1998). *Acción Estratégica*. Madrid: MacGraw-Hill.
- Ariza, J. A., Casademunt, A. M. y Morales, A. C. (2013). «La implicación emocional de los empleados de banca en Europa». *Universia Business Review*, tercer trimestre 2013, pp. 37-49.
- Avis, E. (2016). «Building a solid future». *Independent Banker*, vol. 66, pp. 46-50.
- Barrutia, J. M. (2002). *Marketing bancario en la era de la información*. Madrid: Pirámide.
- , *passim*.
- Barry, J., Rehan, U. y Hammerton, R. (2010). «Bank regulation and the process of internationalization. A study of a Japanese Bank entry into London». *Service Industry Journal*, vol. 30, n.º 8, pp. 1359-1375.
- Bath, A. (2005). «Correlates of service quality in Banks. An empirical investigation». *Journal of Services Research* 5.1., pp. 77-89.
- Bauer, H. H., Hammerschmidt, M. y Falk, T. (2005). «Measuring the quality of e-banking portals». *International Journal of Bank Marketing*, vol. 23, pp. 153-175.
- Belás, J. (2013). «Social responsibility and ethics in the banking business: Myth or reality?». *Economic Anals*, vol. 57, n.º 195, pp. 115-138.
- Bellou, V. y Andronikidis, A. (2008). «The impact of internal service quality on customer service behavior». *The internal journal of quality and reliability management*, n.º 25, pp. 943-954.
- Blanchard, K. y Ballard, J. (2006), *passim*.
- Blanchard, K. y Finch F. (2006). *Clientemania*. Barcelona: Granica.
- Bowie, N. y Werhane, P. (2005). *Management Ethics*. Reino Unido: Blackwell Publishing.
- Box, K. (2015). «Bridging the skills gap in your bank». *Texas banking*, vol. 104, pp. 8-11.
- Bueno, E. (1987). *La empresa española: estructura y resultados*. Madrid: IEE.
- Cherian, J. y Farouq, S. (2013). «Does effective leadership style drive financial performance of banks? Analysis in the context of UAE Banking sector». *International journal of economics and finance*, vol. 5, n.º 7, pp. 105-114.
- Coltman, T. (2007). «Can superior CRM capabilities improve performance in banking». *Journal of financial services marketing*, n.º 12, pp. 102-114.
- Croitor, E. (2011). «The qualities necessary for the provision of banking staff quality services». *Proceedings of the 6th international conference on business excellence*, vol. 1, pp. 150-153.

- Cuyper, N., Mauno, S., Kinnunen, U., De Witte, H., Mäkikangas, A. y Nähti, J. (2010). «Autonomy and Workload in Relation to Temporary and Permanent Workers' Job Involvement», *Journal of Personnel Psychology*, n.º 9, pp. 40-49.
- De Young, R., Lang, W. y Nolle, D. (2007). «How the internet affects output and performance at community Banks». *Journal of banking and finance*, vol. 31, n.º 4, pp. 1033-1060.
- Dincer, H., Hacioglu, U. y Yilmaz R. (2013). «The effect of integrated marketing communications competencies on Banking performance». *Actual problems of economics*, vol. 143, pp. 247-260.
- Dixon, T. y Marston, A. (2005). «Taking the shopping centre online: new models in e-commerce». *Property Management*, vol. 23, n.º 2, pp. 97-109.
- Dobran, J. (2009). «The involvement of banks employees in the process of continue improvement of the quality of services offered to the clients». *Quality access to success*, vol. 10, n.º 6, pp. 37-39.
- Douglas, A. y Truelove, E. (2011). «Human relations the power of collective ambition». *Harvard Business review*, vol. 89, n.º 12, pp. 94-99.
- Eisawi, D., Sekhon H. y Salilesh, T. (2012). «Innovation as determinant for service excellence in banking». *International business of e-education*, vol. 2, pp. 337-339.
- González, S. (1998). *Gestión bancaria: Los nuevos retos en un entorno global*. Madrid: MacGraw-Hill.
- González Aponcio, Z. (2001). *El reto de la calidad del servicio financiero en la Comunidad Autónoma de Canarias*. Santa Cruz de Tenerife: Fundación Cajacanarias.
- Griffin, L. (2009). «When customers complain, banks must get the message». *American Bankers Association, banking journal*, n.º 101, pp. 42-45.
- Hershberger, T. (2013). «Leadership from the inside out». *Independent banker*, vol. 63, n.º 6, pp. 82-83.
- Holmes, K. (2005). «Project Management principles for compliance officers». *ABA Bank compliance*, vol. 26, n.º 7, pp. 4-5.
- Jawadi, F. (2010). «Financial crisis, bank losses, risk management and audit: what happened?». *Applied economics letters*, vol. 17, n.º 10, pp. 1.019-1.022.
- Jayawardhena, C. (2004). «Measurement of Service Quality in Internet Banking: The Development of an Instrument». *Journal of Marketing Management*, vol. 20, n.º 1-2, pp. 185-208.
- John, R. y Perrot, B. (2009). «The impact of internet banking on business customers relationships». *The international journal of bank meeting*, n.º 26, pp. 465-482.
- Julien, A. y Tsoni, C. (2013). «Front line employees versus customer perceptions of quality attributes». *Quality Management journal*, n.º 20, pp. 48-59.
- Jun, M. y Palacios, S. (2016). «Examining the key dimensions of mobile banking service quality. An exploratory study». *The international journal of bank marketing*, n.º 34, pp. 307-326.
- Kotler, P. (1991). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotzab, H. y Madlberger, M. (2001). «European retailing in e-transition? An empirical evaluation of web-based retailing-indications from Austria». *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 31, n.º 6, pp. 440-462.
- Larrán, M. y Muriel, M. J. (2004). «El impacto de las nuevas tecnologías de la información en el negocio bancario español». *Revista de Empresa*, vol. 9, julio-septiembre, pp. 78-86.
- Lumanaj, J., Guri, A., Aliu, A. y Lubonja, O. (2013). «Quality of service in the banking sector». *Mediterranean Journal of Social sciences*, n.º 4, pp. 418-424.
- Manso Coronado, F. (1988). *Trabajar en banca*. Madrid: Fundación Universidad Empresa.
- , *passim*.
- Moin, A., Devlin, J. y Mckechnie, S. (2015). «Trust in financial services: Impact of institutional trust and dispositional trust on trusting belief». *Journal of financial services marketing*, vol. 20, n.º 2, pp. 91-106.
- Mompalmer, A. (2008). *El desarrollo de la banca electrónica en España, un análisis comparativo entre entidades on-line y tradicionales en España y en Estados Unidos*. Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Valencia.
- Monferrer, D., Estrada, M. y Fandos, J. C. (2016). «Service quality in banking during an economic crisis». *The international journal of bank marketing*, n.º 32, pp. 235-259.

- Newkirk, K. M. (2009). «Leading Edge». *Independent banker*, vol. 59, n.º 1, pp. 44-48.
- Ostrosky, M. (2013). *Word of Mousse 101. Tendencias de como compramos, vivimos, aprendemos*. Nueva York: Simon & Schuster.
- Pérez, A., Martínez, P. y Rodríguez del Bosque, I. (2013). «The development of a Stakeholder-based scale for measuring corporate social responsibility in the banking industry». *Service business*, vol. 7, n.º 3 pp. 459-481.
- Sabarudin, Z. y Wan, Y. (2011). «Leadership effectiveness for change transformation». *Management and service science*, vol. 8, pp. 12-16.
- Serrano, J. C. (2011). «El Sector servicios en la economía global: Transformaciones y consecuencias». *Temario de oposiciones de Geografía e Historia, Clío 37*. <http://clio.rediris.es>. ISSN: 1139-6237.
- Shih, Y.-Y. y Fang, K. (2006). «Effects of Network Quality Attributes on Customer Adoption Intentions of Internet Banking». *Total Quality Management*, vol. 17, n.º 1, enero, pp. 61-77.
- Stevens, E. y Dimitriadis, S. (2005). «Managing the new service development process: towards a systemic model». *European journal of marketing*, vol. 39, n.º 2, pp. 175-198.
- Tabor, J. (2007). «Leadership, culture and organizational innovation: The case of Commerce bank». *Proquest dissertation and theses*.
- Tan, M. y Teo, T. (2000). «Factors influencing the adoption of internet banking». *Journal of the AIS*, vol. 1, pp. 1-42.
- Tih, S. y Ennis, S. (2007). «Cross-industry analysis of consumer assessments of internet retailers' service performances». *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 34, n.º 4-5, pp. 290-307.
- Titko, J. y Lace, N. (2011). «Interpretation of customers and employees perception of bank value». *17th international business information management association conference*, vol. 4, pp. 510-520.
- Torres, G. y Contreras, C. (2012). «Factores que influyen en el liderazgo de los gerentes en el sector bancario en la ciudad de Cucuta Norte de Santander». *Revista Escuela de Administración y negocios*, n.º 73, pp. 80-95.
- Valdunciel, L., Flórez, M. y Miguel, J. A. (2007). «Análisis de la calidad de servicio que prestan las entidades bancarias y su repercusión en la satisfacción del cliente y en la lealtad del cliente». *Revista Asturiana de Economía*, n.º 38, pp. 79-107.
- Yurcan, B. (2012). «Leading the charge». *Bank systems and technology*, vol. 49, p. 9.
- Zukauskas, E. y Neverauskas, B. (2008). «Conceptual model of commercial bank management». *Engineering economics*, vol. 5, n.º 60, pp. 41-47.