

# El canal telefónico, clave para el crecimiento bancario

Una estrategia de crecimiento basada exclusivamente en un aumento de la red de oficinas llevará a la entidad bancaria a perder capacidad de maniobra comercial y a debilitar su posición de fuerza en sus mercados naturales. Para crecer rápido y con éxito es preciso moverse en los canales alternativos.

**José Luis Cortina,**  
Managing Director

**Adolfo Gómez Sánchez,**  
Socio Director

**Marcial Acosta,**  
Consultor Senior

**Novantas España**

**E**l canal telefónico se puede transformar en un poderoso instrumento para aumentar el valor de la entidad y acelerar su crecimiento, ya que ofrece ventajas cuantitativas y cualitativas sobre el resto de los canales alternativos. El canal telefónico se impone frente al resto de canales alternativos como el más rentable (retorno sobre la inversión del 18%, frente al 16% del correo electrónico), y el de mayor proximidad y contacto humano después de la oficina.

En este sentido, el canal telefónico puede ayudar a las entidades a duplicar sus niveles de captación de nuevos clientes y a aumentar en porcentajes de dos dígitos el margen generado por los mismos en menos de doce meses, absorbiendo además, la demanda potencial de los clientes no atendidos por la sucursal tradicional, incluyendo el hecho de que no abra por las tardes.

Si bien la utilización del canal telefónico como fuente de ingresos es aún incipiente en España, el sector bancario presenta una clara oportunidad de desarrollo en múltiples tipos de acciones, desde el contacto y retención de clientes hasta nuevos usos como la venta cruzada durante la recepción de llamadas. Lo que hasta ahora suponía un coste se convierte en un instrumento rentable, pudiendo superar el 10% de las ventas realizadas a través de la red de oficinas tradicional.

## Instrumento de crecimiento

Dentro del marco actual de dinamismo y fuerte competencia, el canal telefónico es capaz de impulsar sustancialmente el valor y crecimiento de la entidad al trabajar de forma muy eficaz sobre tres ejes:

**1°.** Conocimiento del cliente. Escuchando al cliente, propio y potencial, se obtienen perfiles más depurados, que per-

miten establecer criterios de segmentación superiores a los de la competencia, así como una mejora sustancial en la eficacia final de las campañas comerciales.

La experiencia ha demostrado que se pueden mejorar los resultados de campañas de venta hasta un 150 por ciento y más si se analizan y readaptan las preguntas al lenguaje óptimo de comunicación, variándolas y adecuándolas en función de la respuesta del cliente. Simultáneamente, el contacto telefónico permite generar un valioso feedback sobre la percepción que el cliente tiene sobre la entidad y los productos que ésta lanza al mercado.

**2°.** Capacidad y capilaridad. El canal telefónico multiplica el nivel de contactos de la entidad con sus clientes actuales y potenciales de forma rápida y a bajo coste, pudiendo aumentar así su nivel de vinculación y satisfacción, al mismo tiempo que disminuye su riesgo de fuga. Esta capacidad del canal permite solaparse con un plan de expansión de la red de oficinas que conlleva un tiempo dilatado desde su concepción hasta su plena operatividad.

**3°.** Ventas e ingresos. Mediante campañas telefónicas más eficaces de venta cruzada, up-selling, captación o retención, se pueden obtener importantes ingresos adicionales de los clientes.

Hemos comprobado que las campañas telefónicas realizadas por conocidas entidades financieras españolas sobre clientes marginales (no gestionados por sus redes de oficinas) han obtenido tasas de respuesta del 10% (en el caso de productos de ahorro) y hasta casi del 60% (para productos de financiación). Este grupo de clientes ha proporcionado un valor adicional muy sustancial, llegando a superar el 10% del margen total que las entidades obtenían sobre particulares gestionados por sus redes de oficinas, a

José Luis Cortina  
Adolfo Gómez y  
Marcial Acosta

Cortina es Socio de Novantas LLC y Consejero Delegado de Novantas España SL. Gómez es Profesor en CUNEF y Socio Director de Novantas España SL. Acosta es máster en finanzas y consultor senior en la misma entidad. Todos tienen trayectoria reconocida en el mundo financiero y han escrito este artículo en colaboración, aportando sus experiencias en la empresa.

la vez que se aumentaba su grado de vinculación con la entidad de este colectivo de clientes "abandonado."

La integración del canal telefónico dentro del proceso comercial permite obtener del contacto directo con los clientes un valioso aprendizaje que optimiza cada uno de los eslabones del propio proceso, desde la concepción de la oferta, la identificación de clientes, la selección del mejor canal, hasta el cierre de la operación.

Estudios realizados por Novantas demuestran que, si se establece un canal de comunicación ágil entre el departamento de marketing, el call center y el departamento de sistemas, se puede mejorar rápidamente el targeting de la misma campaña en marcha y aumentar sus resultados sobre la marcha en más de un 80%.

Por ello, es necesario transformar el canal telefónico en un instrumento que impulse el crecimiento sostenido y rentable de la entidad, utilizándolo para conocer a los clientes, "afinar" las acciones comerciales antes de su lanzamiento y maximizar los resultados de las campañas ya en marcha.

### Implicaciones organizativas

Todo ello exige llevar a cabo actuaciones organizativas sustanciales en infraestructuras (call centers) con nuevas herramientas (modelos de propensión de compra), en capacidades de las personas y en procesos específicos tales como el de captación y almacenamiento de información de clientes (actuales y potenciales), la realización de pruebas rápidas a través del teléfono configurando un pequeño laboratorio de pruebas y la ejecución de campañas más dinámicas y dirigidas.

Además, este proceso de cambio del canal telefónico dentro de la organización precisará de elementos de apoyo para conferirle carácter y sostenibilidad en el tiempo.

Así, el papel de la alta dirección, la consecución de resultados positivos rápidos ("early wins") y las comunicaciones serenas fundamentales para transformar el

canal telefónico en un instrumento estratégico de crecimiento.

Hemos confirmado que la mejora continuada de cada uno de los pasos del proceso comercial contando con el canal telefónico, junto con una perfecta coordinación entre todos los departamentos implicados, pueden llegar a impulsar notablemente los resultados finales de una campaña.

Por ejemplo, en una campaña en marcha de productos de financiación al consumo, una mejora en los diálogos con los clientes, combinada con una selección más depurada de los mismos llevada a cabo a

La experiencia ha demostrado que se pueden mejorar los resultados de campañas de venta hasta un 150%

través de la interpretación científica de las respuestas de los clientes durante la misma campaña, supuso una mejora real del 280% y se apuntaron medidas para mejorarla hasta un 400% para futuras campañas del mismo producto.

### Conclusión

Las entidades que consigan explotar adecuadamente el canal telefónico, utilizándolo para comprender y acercarse mejor a sus clientes, verán incrementada su capacidad comercial de maniobra, consolidarán su posición de fuerza en sus mercados naturales, y se abrirán paso en otros nuevos. Conseguir este objetivo requiere de una mayor eficacia en la relación con el cliente, utilizando el canal telefónico de forma eficiente e integrada dentro del proceso comercial. Y sin duda, es necesaria una implicación organizativa que consiga trasladar a toda la compañía el potencial estratégico que este canal ofrece. ■

El canal telefónico se impone frente al resto de canales alternativos como el más rentable

Es necesario transformar el canal telefónico en un instrumento que impulse el crecimiento sostenido