

Cuando todo es cuestión de estar orientado al cliente

06/02/2019 Javier Morales Mediano

Tras un año como el 2018 es importante entender qué hace que el servicio de un asesor esté realmente orientado al cliente y logre una diferenciación frente a sus competidores para evitar así la tan temida pérdida de un cliente.

Que el 2018 ha sido un mal año para los mercados, y por tanto para la mayoría de asesores y banqueros privados, no se le escapa a nadie. Hace poco se publicaban **tres consejos para evitar una fuga de clientes tras el cierre de año**, entre los que estaban decir siempre la verdad, comprender la perspectiva del cliente y, similar al primero, no hacer maquillaje de cartera.

Son muy buenos consejos, qué duda cabe. Sin embargo, cabría completarlos con una visión más amplia de cómo debe ser el trabajo del banquero privado. Teniendo en mente que el servicio de asesoramiento financiero tiene unas particularidades que lo hacen único frente a cualquier otro servicio, y que es lo que en el mundo académico se llamaría un servicio altamente relacional (HRS por sus siglas en inglés), no se puede perder de vista que la clave del éxito es el cliente y cómo se logre estar orientado al mismo de forma permanente.

Según los autores Hennig-Thurau y Thurau, son cuatro las dimensiones que determinan el nivel de orientación al cliente de un empleado de servicios (COSE por sus siglas en inglés), en nuestro caso el banquero privado: **sus habilidades sociales, su conocimiento técnico, su motivación y su autonomía en la toma de decisiones.**

Habilidades sociales

Es el factor más importante de los cuatro. Principalmente por el componente comercial que tiene el rol de banquero privado, no tanto por la venta de productos en sí, algo de lo que cualquier asesor que se precie debería huir, sino por el papel que juega en la prestación de servicios que ofrece como asesor patrimonial del cliente. Dentro de estas habilidades sociales, la empatía, la capacidad de comunicación y la escucha activa deberían sobresalir particularmente. Esto conforma la capacidad del banquero de escuchar, entender, y ponerse en el lugar del cliente a la hora de asesorarle. Otros aspectos que deben incluir dichas habilidades sociales deberían ser la honradez, la capacidad de relacionarse y la proactividad.

Conocimiento técnico

La gama de productos que se ofrecen y su complejidad exigen que el banquero privado tenga un razonable conocimiento técnico. Esto es algo que se logra además de con una formación universitaria con una adecuada certificación que dé cumplimiento a las exigencias de la regulación. Además de ello, es indispensable que el banquero tenga una formación continua para lograr estar orientado al cliente. Y aunque se podría considerar relativamente accesible que cualquier banquero privado alcance el nivel mínimo de conocimiento, las habilidades técnicas son un potencial riesgo en el caso de no ser suficientes, de ahí su importancia.

Por otro lado, cuanto mayor sea el conocimiento técnico, mejor será la explicación que el banquero pueda dar de los productos y las estrategias de inversión, y también su adaptación a los diferentes clientes. Pues en muchos casos, aunque se quiera formar al cliente, este no siempre tiene el conocimiento técnico necesario.

Motivación

El impacto de la motivación en el nivel de orientación al cliente emana de las particularidades de la profesión (relación muy directa con el cliente, alta responsabilidad sobre temas particularmente sensibles, o la potencial frustración en las acciones de captación).

Si bien se considera que esta motivación es, por tanto, algo que el banquero debe tener, también es necesario que las entidades tomen partido en este aspecto. Los principales instrumentos con los que cuenta una firma para ello son: un sistema de incentivos y de desarrollo de carrera claro y transparente, la provisión de medios y metodología, y el diseño de un modelo de servicio que encaje con el banquero y con la dirección.

Poder de decisión

El banquero privado tiene que gozar de gran autonomía en la forma de gestionar a sus clientes. Como última persona de contacto, es él quien debe conocer mejor que nadie aspectos como el número de visitas o llamadas que se deben hacer para tener un cliente bien atendido. No obstante, la disponibilidad de herramientas para esta tarea como muchas firmas han incorporado puede ser una ayuda, aunque no una obligación.

El otro aspecto en el que el banquero debería disfrutar de cierto poder de decisión es en la gama de productos y la estrategia de inversión. El perfilado de clientes puede limitar mucho la orientación al cliente, y respetando los límites de riesgo y reputacionales de cada entidad, es importante que el banquero sienta que puede ofrecer aquellos productos que considera más oportunos para cada cliente.

En definitiva, no se trata sólo de lograr dar una rentabilidad determinada a final de año, porque un 2018 le puede pasar a cualquiera, se trata de tener las capacidades y habilidades para identificar, entender, y satisfacer las necesidades de los clientes, y actuar con tal propósito. Es la orientación al cliente del banquero privado lo que logrará diferenciar sus servicios frente al de los competidores, amén de otros muchos efectos positivos.

Nota: Las ideas presentadas en este artículo son parte de las conclusiones de un amplio estudio académico sobre la orientación al cliente en banca privada llevada a cabo con la participación de varios asesores y clientes de diferentes entidades. Si desea más información, puede ponerse en contacto con el autor en el correo electrónico jmorales@comillas.edu o en su twitter [@moralesmediano](https://twitter.com/moralesmediano).