

Navegando en el nuevo y exigente entorno bancario

Toda empresa de éxito que se precie, debe conocer bien a sus clientes. En la actualidad, esto resulta especialmente importante en el caso de los bancos, ya que para recortar costes están reduciendo el número de sucursales e incentivando a los clientes a que utilicen más los servicios digitales. En un país como España, que todavía cuenta con una extensa y tupida red de oficinas bancarias, se podrían utilizar las herramientas que proporciona la economía del comportamiento para facilitar dicha transición y al mismo tiempo minimizar el riesgo de perder clientes valiosos.

La banca, entre la espada y la pared

Los bancos europeos se encuentran inmersos en una profunda transformación. Con tipos de interés en mínimos históricos que presionan sus ingresos, la banca está ansiosa por recortar costes, y cerrar sucursales es una manera de lograrlo. De esta forma también responden a un aumento de la preferencia de los clientes por operar mediante canales electrónicos, a medida que mejora la velocidad y calidad de los servicios de banda ancha móviles e internet.

Aunque esta transición desde un modelo basado en una amplia red de sucursales físicas podría parecer natural, no está exento de riesgos. España, donde el doble fenómeno de cierre de sucursales y digitalización ha sido especialmente pronunciado, engloba dichos riesgos.

Entre 2007 y 2018, el número de sucursales bancarias en España disminuyó un 44 %. Este recorte no fue tan drástico como en Grecia, donde el número total se redujo a la mitad, pero sí ha sido muy superior al de Italia (24%), Portugal (31%) o Alemania (32%). Es cierto, las sucursales españolas suelen tener menos empleados, pero su número sigue siendo excesivo. A finales del año pasado, había casi 60 sucursales por cada 100.000 habitantes, que comparan con 40 en Italia, Alemania y Portugal, y solo 12 en Reino Unido y 7,6 en Estonia, el país miembro de la UE con la ratio más baja.

La influencia de las fusiones bancarias en España

El factor desencadenante del cierre de sucursales en España ha sido una avalancha de fusiones bancarias. Dichas fusiones fueron motivadas por dos cuestiones principalmente: los bancos podrían cargar pérdidas esperadas de su cartera crediticia y activos adjudicados contra sus reservas y reducir así la necesidad de efectuar provisiones en la cuenta de resultados, además de generar sinergias que impulsarían el rendimiento de los recursos propios y fortalecerían las reservas futuras.

Las sinergias, por su parte, se conseguirían por medio de la integración de servicios centrales tales como tecnología y cumplimiento y, lo que es más importante, por medio de la eliminación de sucursales solapadas. Durante el período comprendido entre 2007 y 2014 el número de sucursales descendió un 5,8% anual, un ritmo que se redujo al 4,9% anual entre 2015 y 2018. En 2013, cuando la avalancha de fusiones alcanzó su momento álgido, se cerraron un 13% de todas las sucursales.

¿Cómo se decidieron que sucursales cerrar? Muy fácil, mirando los números. Cuando la entidad resultante de una fusión tenía dos oficinas de tamaño similar situadas muy próximas, normalmente se decidiría el cierre de la que mostrase menor rentabilidad. Los clientes podían ser migrados a la oficina que sobrevivía sin apenas molestias.

Pese a los rumores de nuevas concentraciones, las fusiones bancarias han cesado de momento en España. Pero no así los cierres de oficinas. Ante un Banco Central Europeo que arrastra los tipos de interés a corto plazo a territorio negativo, la presión por reducir costes es feroz. Por suerte para los bancos, la demanda de servicios en las oficinas físicas sigue cayendo, lo que les ayuda a justificar esta nueva reorganización de la red de sucursales.

Resulta indicativo que, durante el período comprendido entre 2014 y 2018, se observase una correlación positiva entre el ritmo de cierre de sucursales y la adopción de banca electrónica: las entidades de crédito con una política de cierre de sucursales más agresiva fueron también aquellas que acumularon más clientes digitales.

¿Cerrar una sucursal? Piensa primero en el cliente

Pese a que los motivos que justifican los cierres de sucursales siguen siendo los mismos, los riesgos que corren actualmente los bancos son distintos ahora que se han eliminado redundancias obvias de la red. Pocos clientes se negarían a cruzar la calle para ser atendido en una nueva sucursal. Pero migrarlos a canales digitales más baratos y eficaces es otra cosa. Si se hace mal, se pierde al cliente, por lo que no podemos ni debemos olvidar su punto de vista.

Dado que esto es así, ya no es apropiado comparar sucursales exclusivamente en base a su rentabilidad. La menos rentable podría tener un mayor porcentaje de clientes con mayor riesgo de irse a la competencia si se le obliga a utilizar la banca electrónica. En estas circunstancias, resulta esencial conocer la base de clientes para evitar situaciones -y resultados- desagradables. No se puede penalizar a los clientes que no se sienten cómodos utilizando internet, deben encontrarse modos positivos de animarles a elegir los canales digitales (por ejemplo, demostrando que la banca electrónica es más rápida y eficaz).

Acércame las herramientas de la economía del comportamiento, por favor

En Frontier, hemos ayudado a entidades de crédito a alentar a sus clientes a elegir formas más baratas de utilizar los servicios bancarios, con el objetivo concreto de reducir las operaciones que se realizan en las sucursales físicas. Creemos que la manera más eficiente de comprobar el impacto de cualquier propuesta es utilizar una prueba controlada aleatorizada (del inglés "randomised controlled trial" o RTC) y que la economía del comportamiento constituye un poderoso set de herramientas para este tipo de iniciativas.

Otros métodos de testeo presentan claras deficiencias. Los bancos no pueden aprender qué es lo que los clientes quieren o necesitan simplemente preguntándoselo, ya que las encuestas pueden darnos resultados engañosos debido a que la gente tiende a post racionalizar sus decisiones. Los grupos focales pueden ser tramposos, y no se debería aplicar un plan de acción concreto solo porque "lo haya dicho el jefe".

Por el contrario, los bancos pueden entender mejor el comportamiento de los clientes si analizan lo que hacen, no lo que dicen. Las RCT pueden ayudarnos a sopesar cuáles son las mejores actuaciones para lograr que la gente modifique su comportamiento en la dirección deseada.

Al fin y al cabo, los bancos ya saben qué operaciones son las de mayor coste y cuáles son las más habituales, y suele ser posible vincularlas a distintos segmentos de clientes. Estos segmentos deben basarse en comportamientos, no en riqueza o ingresos. En nuestra experiencia, cuanto mejor se puedan identificar comportamientos concretos y atribuir valor a su modificación, más fácil será encontrar formas rentables de influir en los hábitos de las personas.

Poner el foco en el cliente suele ser un objetivo típico declarado por los bancos. Este debería ser el caso especialmente cuando se replantea y reestructura la red de sucursales. Aplicando las lecciones de la economía del comportamiento, los bancos pueden adaptar sus sucursales a las necesidades y características de su clientela. Así reducirán el riesgo de que la transformación de su modelo de negocio tenga consecuencias imprevistas y aumentarán el nivel de satisfacción de sus clientes. Ambos elementos son especialmente importantes en este momento, en el que el sector se encuentra ante una fuerte presión.

Paula Papp

 Paula.Papp@frontier-economics.com