

venta

¿CUÁL ES EL FUTURO DE LAS **SUCURSALES**?

ARTÍCULO 25,

Septiembre 2011



FORMACIÓN Y CONTROL

DÓNDE ESTAMOS

SUCURSALES. UN TEMA VIEJO EN FORMACIÓN Y CONTROL

La sucursal está cambiando. Pero, ¿hacia dónde?, ¿hacia otro modelo?, ¿o hacia la desaparición? Es un cambio que venimos advirtiendo desde hace mucho, desde antes de la crisis, como en estos Papeles para la Venta está recogido.

En Formación y Control vivimos de formar a los comerciales de las sucursales. Si la sucursal es el barco, los comerciales son la tripulación. Y el trabajo de ésta depende de cómo anden los mares, y de cómo se configure el barco. Los navegantes de los Clippers ingleses, quizás los barcos de vela más hermosos y eficaces nunca construidos, eran geniales marineros. Posiblemente los mejores que han surcado los mares. Pero dejaron de tener sentido cuando el vapor se hizo cargo de las rutas.

Es un tema candente. Porque configura el futuro.

Así que volvemos a tocarlo.

¿QUÉ VAMOS A HACER CON LAS SUCURSALES?

El Sector está inmerso en una dinámica de sacar los números adelante y de reestructurarse, que ocupa los cerebros y los tiempos.

Pero eso, pasará. Tiene que pasar. Ningún

sector, y mucho menos uno tan esencial, puede estar demasiado tiempo mirándose al ombligo. Primero, porque no lo soportaría. Segundo, porque nuestros clientes precisan de la Banca. Cuando la Banca se mueva, el país se moverá. O viceversa.

Y entonces nos encontraremos con un problema larvado, semi oculto. Pero que estallará.

¿Cómo vendemos?

¿Volveremos a vender como antes?, ¿seguirán siendo las sucursales el vehículo esencial para la comercialización de los productos bancarios?

Sabemos que NO. El terremoto ha sido demasiado fuerte.

El Sector Asegurador, en menor medida, se encuentra también con el mismo dilema. Aunque ahí las cartas a jugar son más amplias, las Agencias no monopolizaron tanto el modo de venta como en el área financiera.

La respuesta que se dé a la cuestión no será baladí.

El determinar cómo vender será la "reestructuración profunda". Ésta de ahora, en comparación, no pasa de las primeras capas, nombres, tamaños, poderes. La reestructuración en la que de verdad nos vamos a jugar la supervivencia. No solo porque afecta al "ser" de miles de buenos profesionales. También porque no es una cuestión que dependa de la política o del Banco de España. Depende del Mercado.

Y quien no sea capaz de llegar al Mercado, tendrá poco que decir.

EL PROBLEMA YA NO SON LAS COLAS

Durante muchos años preguntamos a los Directores y profesionales de sucursales cuál era su principal problema para vender.

Y te daban una respuesta muy sensata: las colas. Y luego, la presión de los objetivos. Las unas les impedían dedicar tiempo al cliente, y los otros les dificultaban el "vender bien".

Aunque eran a su vez respuestas desconcertantes. ¿Qué tipo de comercio tenemos que sufre para vender cuando está lleno de público? Las tiendas, restaurantes, supermercados, ferreterías y Centros Comerciales, quieren estar llenos de gente. Usan todos los recursos para atraer al máximo de público.

Curiosamente, la multiplicación de las sucursales, hasta llegar a las cerca de 45.000 en su momento más álgido, no redujo el problema de las colas. Lo cual era insensato: con

sucursales pared con pared, no había cliente para tanto. Algo no funcionaba en el modelo.

Ni, como se ha demostrado posteriormente, tampoco existía negocio para tantos.

Hoy el problema de las sucursales NO son las colas.

Es la falta de público. En una cadena viciosa. Quienes pueden traernos pasivo, que es lo que necesitamos, no viene. Y quien necesita activo, tampoco, pues sabe que difícilmente va a recibirlo. Operaciones de tipo administrativo, pagos a Hacienda, recibos, etc., eso es "una muerte a pellizquitos".

Resultado, hay una reducción del parque de sucursales en marcha que no se ha hecho más acusada por la falta de recursos, y los compromisos adquiridos. También porque "no es el momento", mala señal lanzaría al mercado quien ahora redujera su red de forma llamativa (que es casi lo mismo que decir "en la forma necesaria").



¿CERRAMOS SUCURSALES?

Las fusiones de Cajas, en unas más que en otras, afloran un número indeterminado de sucursales redundantes. Lo que antes era fortaleza, una red bien nutrida, ahora se convierte en pesadez. Solo por ese camino, es fácil que debamos cerrar hasta un 20% de las oficinas de esas entidades.

Pero eso entra en contradicción con la reducción de los Servicios Centrales. La reducción de personal en éstos tiene una vía de escape: ir a sucursales. Lo cual a medio plazo agravará el problema de éstas ¿tantas con tantos?, ¿será mantenible?

No es mantenible. En su formato actual, no necesitamos tantas sucursales para un futuro próximo. Pero después de la inversión realizada en ellas, ¿las cerramos? Hablamos del agujero de la mora y de los pisos y solares en propiedad, pero ¿qué vamos a hacer con el agujero de los locales vacíos con altos alquileres comprometidos por varios años?

Si cerrar es asumir unas pérdidas reales, ¿podemos reconvertirlas? Y en ese caso ¿hacia dónde?

Nuestra apuesta: creemos que cerrarlas masivamente sería un error casi tan grande como lo fue el abrirlas. Esto es como el que compra cuando sube la bolsa y vende cuando baja, se apunta a todos los palos perdedores.

Hay que reconvertirlas. Tiene sentido hacerlo, pero ¿hacia qué?

Antes de aventurar hipótesis posibles, ¿por qué no revisamos un poco las características de ese vehículo comercial tan anómalo llamado sucursal?



LA SUCURSAL. UN INVENTO EXTRAÑO

Que el vehículo ha sido bueno, sin duda.

Que las tenemos en todos los lados, una ventaja increíble.

Que hay buenos y bien cualificados profesionales en ellas, que sienten los colores, en la mayoría de los casos. Y esto no es un sentimiento gratuito, ¿quién es tan tonto de no defender un trabajo tan espléndido?

Pero el modelo tiene limitaciones, y son éstas las que más nos pesan en estos momentos, pues son las que las convierten en inviables:

- Situadas en las mejores esquinas y calles de cada ciudad. Muy caro. Bien vestidas y ordenadas. Todavía más caro.
- Y las cerramos por las tardes. ¿A cuánto sale ese metro cuadrado no rentable? ¡Pero es que hay empresa que se pueda permitir ese despilfarro!
- En la puerta, un guardián robotizado que le dice al cliente: ¡No entres! Cada vez con más funciones. Cobra recibos, da

dinero, vende entradas de teatro y te informa sobre la situación de tu cuenta. Y si el cliente, a pesar de todo, entraba, personal con instrucciones de derivarle hacia ese cajero multifacético.

- Con dos partes muy diferenciadas, unidas artificialmente. Una zona de "tienda", donde lo que hay que hacer es despachar lo que el cliente trae, y otra parte de "oficina", donde hay que ser proactivo, y buscar cliente y negocio. Ambas mezcladas. Con personal totalmente distinto en cuanto a cualificación y orientación juntos. Resultado, el "todos a una" difícilmente podía darse, porque es que todos no iban a la misma una.
- Formando parte de una cadena, pero funcionando aisladas. Una "Red" compuesta de puntos sueltos, donde se potencia que cada cual funcione suelto... aunque estén agrupados por zonas.
- Con escalas retributivas altas (son las tiendas más caras del barrio, por localización, imagen y salarios) y poco diferenciadas. La fecha de entrada podía (y puede) diferenciar más los ingresos, que los resultados, los comportamientos y las ventas. Ah, y con Directores cada vez con menos atribuciones, tanto en lo profesional como en el ámbito directivo. Si un Director intenta que una persona cambie su conducta, es más fácil que sea acusado de "mobbing" que lograr su objetivo. ¿Qué por qué digo esto? Pues porque la estructura y filosofía de las personas en sucursales está lejos de los modos de funcionamiento de los equipos comerciales de cualquier sector, en los que funcionan los objetivos, los incentivos vinculados a resultados, la movilidad y la no limitación de horarios.
- Intentando potenciar la venta relacional

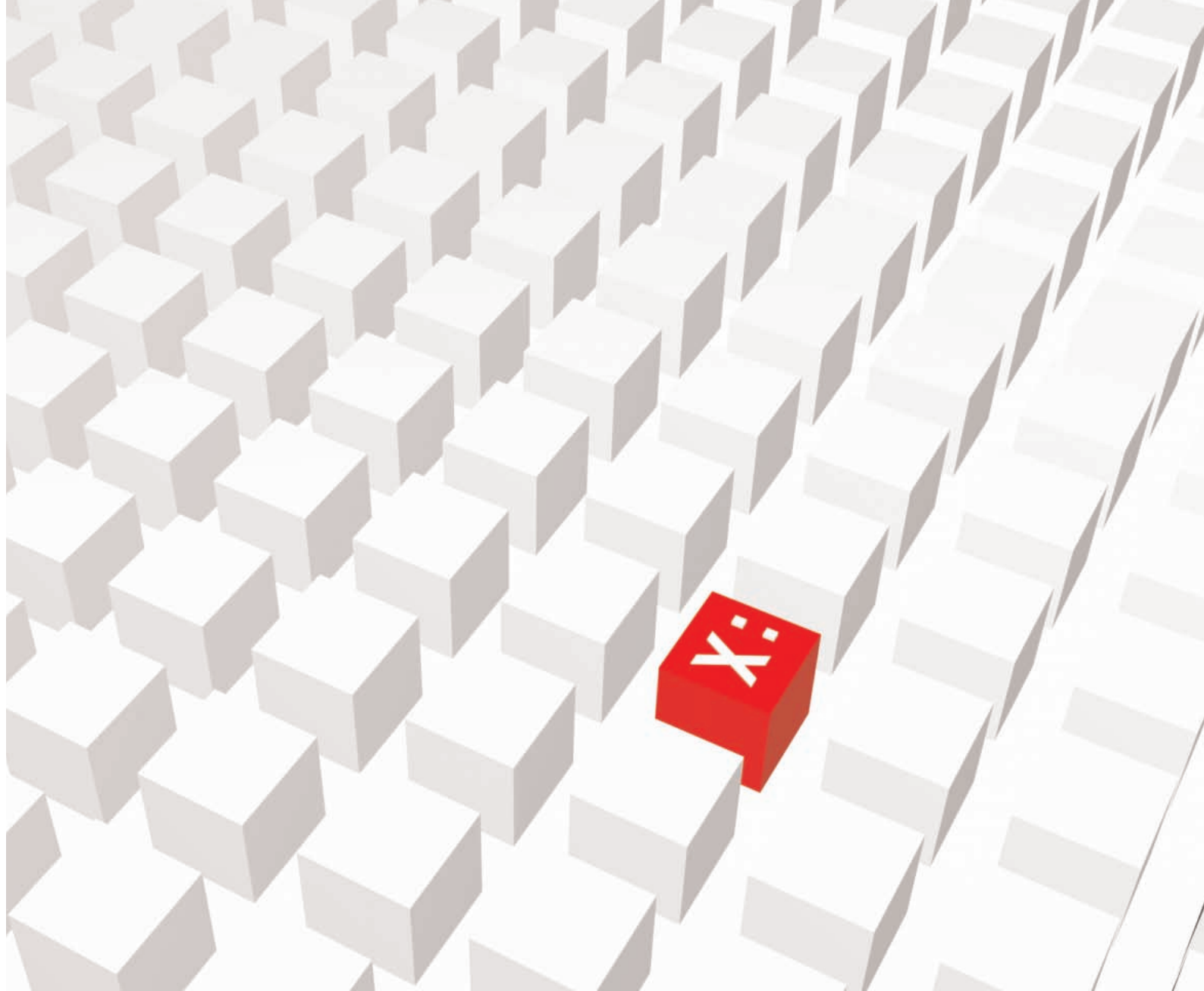
(no vendemos productos, satisfacemos necesidades) con sistemas de control e incentivación basados en productos. No ha funcionado.

- Personal entrenado, queramos o no, en "atender". No son proactivos. Esperan que el cliente venga. Para eso fue diseñado el navío.
- Y respaldadas por unos Servicios Centrales que admiten muchos calificativos, casi todos positivos, excepto el de "comerciales". Y ya se sabe, al menos nosotros lo repetimos constantemente: Un ejército llega tan lejos como le lleva su Intendencia.

Y LA ADMINISTRACIÓN ESTATAL NOS ESTÁ ABANDONANDO POR OTRO

La gente se extraña del "contubernio" Administración-Banca. Se atribuye "al poder de los banqueros", a los Lobbys y las influencias.

La Banca es el sistema circulatorio de un país. Si colapsa, todo colapsa. Morimos de un infarto masivo. Eso está claro de siempre y condiciona una serie de ayudas obligadas, por más que indigne o que deban ser correctamente dadas. Un país puede vivir sin su sector Textil, o Automovilístico. Aquí hemos desmontado muchos. No puede vivir sin su Sector Financiero. Y cuando lo hace, tenemos Somalia. No es un buen ejemplo. Es triste, pero lógico, en esta hora de penuria, no decir a voz en grito que gran parte de la prosperidad que tenemos se debe a disponer de uno de los mejores Sistemas Financieros del mundo.



Y además, si no hubiera sucursales, ¿cuántas oficinas tendría que abrir Hacienda? Si tuviéramos que depositar nuestra declaración de renta en las Delegaciones de éstas, ¿hasta dónde llegarían las colas?, ¿y si tuvieran que cobrar las multas y sanciones piso a piso?, ¿y los recibos municipales? Una disminución significativa del número de sucursales conllevará un serio problema para la Administración, y para los ciudadanos.

Gran parte de la modernización de la Administración... viene del trabajo de las sucursales.

¿El problema? Pues que la Administración nos está engañando con otro. Se llama Internet de nombre y e-Administración de apellido.

Y viene para ser pareja estable. Lo cual afecta enormemente a donde vamos.

DÓNDE VAMOS

EN LA CALLE TIENEN FUTURO LOS COMERCIOS DONDE SE VA A TOCAR Y SER TOCADO. NO LOS QUE SE VA A VER O A OIR

Internet está cambiando las reglas del juego.

¿Qué comercios tienen futuro en nuestras calles?

No es pregunta tonta, pues no olvidemos que la sucursal, en el fondo, no es más que "una tienda del barrio". Forma parte de un entramado y se soporta en una determinada cultura de compra.

Esta es la hipótesis de Formación y Control: **Tienen futuro aquellos en los que se va a tocar y ser tocado. Para aquellos en los que se va "a ver o a oír", el futuro es corto.**

De hecho, creemos que habrá tres niveles:

- Comercio donde toco o soy tocado.
- Comercios donde Toco - Veo/Veo- Toco
- Comercios solo de ver y oír





Tocar/ser tocado. En una peluquería, me tocan. En el médico, igual. La cosa funciona. En una clínica de estética o un Spa, no digamos. En un gimnasio, toco. En una ferretería, también. Ese tipo de servicio, seguirá vigente.

Toco -Veo /Veo- Toco. La cosa esta más complicada. Por ejemplo, puedo ir a la sección de electrónica de una gran superficie, ver la cámara que me interesa, y después pedirla por Internet. Es un caso de Toco-Veo. O puedo ver las características de cinco coches diferentes, y luego acercarme a tocarlo a un concesionario. En estos comercios, la conjunción de los dos elementos, los plazos, la confianza y el coste, serán decisivos.

Ver-Oír. En una tienda de discos voy a oír, ¿queda alguna? En un video club o un cine, lo que me ofrecen es ver. Han o están desapareciendo. En una Sucursal Financiera, o en una Agencia de Seguros, o de Viajes, voy solo a ver u oír.

Los comercios de Ver-Oír, lo tienen muy difícil. ¿La razón de la afirmación? Sin duda es una generalización, pero para Ver u Oír, Internet es imbatible. Me da inmediatez, coste y amplitud de referencias. Me ahorra tiempo y desplazamientos. Y me permite (o me hace creer) que controlo la situación y evito compromisos. Concretando, entre visitar cinco sucursales para pelear la mejor oferta, y entrar en un "portal de comparación", que me da lo mismo en milésimas, ¿cuál es la vía de futuro? Claro, puedo ser un jubilado, estar aburrido y aprovechar para pasear, y eso internet no me lo permite. Pero no creo que ese sea nuestro segmento deseado.

Para que me mereciese la pena ir a una sucursal, tendría que "ver u oír" cosas que en Internet no puedo encontrar o que me resulta muy difícil localizar o entender. O bien, debo estar entre la población cada vez más residual que evita la informática. Pero esos, terminarán aprendiéndola, porque nuestro

socio en desvinculación, la Administración, se la está enseñando. Es un esfuerzo didáctico interesado, la e-Administración es una de las vías reales para evitar intermediación, y para disminuir los costes estatales. Pero nos afecta a nosotros de lleno.

¿Y QUE PASARÁ CON LOS COMERCIOS DE VER Y OÍR?

En nuestro caso, hablamos de las Sucursales, y en menor medida, de las Agencias de Seguro. Aquí funciono bajo la hipótesis del 600. Durante años llenó nuestras carreteras. Y era el vehículo ideal. Barato de construir, indestructible, práctico para cuatro, fácil de aparcar, sencillo de mantener.

Después se lió todo. No fue fácil sustituir el 600, hubo que optar por múltiples modelos para llenar ese hueco. Lo cual complicó y encareció todo.

Creo que nos va a pasar igual. **La sucursal va a ser sustituida o complementada por una cadena de vías alternativas.** Pero ¿cuáles? Equivocarse en esto implicará no saber qué tipo de profesionales precisamos, ni en qué adaptar aquellos de los que disponemos. Y en el peor de los casos, puede suponer que nos encontremos con un exceso de personas, acostumbradas a hacer un tipo de desempeño comercial, a los que quizás no necesitemos, o no podamos reconvertir.

- Pasaremos a locales abiertos mañana y tarde. Cierto que hasta ahora las sucursales eran el único negocio del barrio que cerrado, ganaba dinero. Los intereses seguían corriendo, mientras los gastos iban a casi cero. Pero ya no.
- Un cierto número, desaparecerá. Dos dudas, ¿muerte lenta o acelerada?, ¿y en qué cuantía? Algunas estimaciones seña-





lan que con la tercera parte de las existentes cubrimos el mercado. Pero, ¿tiene eso sentido?

- Si eso se da, la pregunta es, ¿qué hacemos con las personas que están en ellas? De antemano le digo ya algo que por sí solo no va a bastar: crear equipos comerciales volantes. Por ese camino, se ocupa a pocos.
- Pasar una parte de la plantilla a Agentes Comerciales vinculados será algo que se hará. Lo importante aquí será el grado. Mi apuesta: muy alto. (*Ver nuestro cuaderno sobre Agentes Comerciales*).
- Subcontratación de locales por las tardes. Bajo la filosofía de "camas calientes". Darle servicio de apoyo y distribución a negocios que no quieran realizar una inversión alta de instalación.
- Un gran "alquilador", la Administración. ¿Por qué no hacemos outsourcing de funciones administrativas? Ya lo estamos realizando, sin cobrar. La Administración ahorraría en locales y personal, y atendería por las tardes. Nosotros amortizaríamos instalaciones. Igual, nuestras instalaciones y personal son magníficos para funciones de consultoría administrativo-contable.
- Otra, quedará como punto de referencia. Al público le gusta "tocar". La Banca centrada en Internet ha tenido que abrir sucursales, no porque le sean necesarias, sino porque al cliente tangibilizar le da seguridad. Volvemos al tocar. Pero para eso, no se necesitan demasiadas puertas abiertas al público.
- Otra posibilidad es llenar las sucursales de cosas que se puedan "tocar". Ya lo hemos hecho. O unirnos a centros donde eso se hace. Las Sucursales en Centros

Comerciales han tenido un recorrido extraño. Y los Centros Comerciales como competidores de las Sucursales, tampoco han terminado de funcionar. Si algo hemos aprendido en esos dos casos, es que la financiación funciona bien cuando se "incrusta" en el objeto, y mal cuando se ofrece como servicio diferenciado. Las empresas donde se toca o se es tocado, entiendo que se convertirán en una de las vías prioritarias de comercialización de Servicios Financieros.

- Un cierto número se reconvertirán en **Centros de Visibilidad**. La razón es sencilla. Internet es un saco sin fondo. Igualitario. Para una gran empresa, manifestar lo grande que es por su Web, resulta cada vez más difícil. La tienda de ropa "manolita" ocupa 100 metros cuadrados en un pueblo perdido. Si la comparamos con Zara, una fracción decimal de muchos ceros. Pero su Web no guarda esa diferen-

cia con la de la gran multinacional.

- Los Centros de Visibilidad se caracterizarán más por su sentido social que de negocio estricto. En esa vía, hay mucho que se puede hacer.
- Oficinas Comerciales, cerradas al público general. Como sedes de Equipos Volantes.
- Centros de Negocio. En forma de mini clubs financieros. Especializados en exportación, sobre todo.

Hay más opciones. Quien las descubra, pegará primero. Después los demás copiarán. Pero todas entiendo que bajo el mismo parámetro. Pasar del "Ver y Oír" al "Tocar y ser Tocado", o introducir la tangibilidad de nuestra presencia en Internet. Recordemos el Teorema de Ashby: "A más alta tecnología, más imprescindible el alto contacto humano".





Y LA GRAN PREGUNTA

"Los técnicos de la Comisión Europea constataron también que las personas que venden productos financieros no los entienden suficientemente para asesorar de forma eficaz a los consumidores, cuando no "sufren una colisión de intereses a la hora de ser veraces". La conclusión es que los consumidores "no son dueños de sus finanzas por no haber sido informados de las circunstancias que las rodean". Como ejemplo, la Comisión cita que en Alemania los clientes cancelan prematuramente entre el 50% y el 80% de sus inversiones a largo plazo debido a un asesoramiento inadecuado, lo que les provoca unas pérdidas estimadas de miles de millones de euros anuales". Fuente: El País. Joaquina Prades. (01/09/2011)

"Existe un abismo entre el mundo de las finanzas y el del público en general, y es

necesario estrechar ese abismo si no se quiere que los miembros de la industria financiera lleguen a convertirse en una especie de sacerdotes que administran sus propios misterios y a los que el resto de la humanidad teme y odia". Fuente: John Lanchester

Ningún sector, por potente que sea, puede permitirse esa imagen pública. Porque no será el Mercado quien "le meta en cintura". Será la Sociedad.

Las sucursales son la cara visible de las Entidades en la Sociedad. Y ya se ve, su prestigio...no justifica sus costes.

Lo cual nos lleva a la gran pregunta. Hay un factor que lo va a condicionar todo: **¿Cuál va a ser el papel de la Banca en la reconstrucción nacional?**



Si la Banca ha contribuido de forma significativa (y así es vista) en la actual crisis, si quiere recuperar su imagen y su lugar en el mercado, tiene que participar clara y activamente en las tareas de reconstrucción de nuestra Economía. Esto sí que es un esfuerzo sectorial conjugado, y todavía estoy esperando a ver cuando alguien coge esa bandera y la pone en marcha. Que no puede ser mucho más allá del segundo semestre del año que viene.

Es una bandera con muchas posibilidades abiertas. Las Rurales, pueden hablar del campo, y ya deberían haberlo hecho. La Banca sectorial, aprovechar para labrarse su hueco en los sectores de futuro. La más regional, focalizarse por Autonomías. La nacional, debería ser, entre otras cosas, la puerta para la internacionalización de nuestras pequeñas empresas.

Creo que muy torpe será el sector si no se estructura en torno a esa función de reconstrucción nacional. Poner a miles de profesionales cualificados en el paro, no será precisamente una vía de ello. Más bien, otra manifestación de aquello por lo que ahora es juzgada: egoísmo e interés solo en los propios beneficios.

Y las sucursales terminarán siendo un instrumento de ese trabajo, lo cual será lo que, en definitiva, las determine.

¿Y FORMACIÓN Y CONTROL?

Movimientos de grandes masas de personal. Hacia funciones y tareas nuevas. Hacia una visión nueva de su trabajo y de su forma de ganarse la vida. En todo ello hará falta enfoque, sistemas y formación.

Nosotros queremos estar ahí. Nos vemos ahí.

La pregunta es, ¿nos ven ustedes?

Más números de Papeles para la Venta y otras publicaciones en:

www.formacionycontrol.com/publicaciones



www.multipli.co>

Nuestro Blog Magazine de recursos y herramientas 2.0 para la Formación Empresarial.



www.deoficioformador.com>

Blog de formación empresarial de Luis Valdivieso. Consejero Delegado de Formación y Control.



<http://twitter.com/FyControl/>

Sigue nuestra actividad también a través de Twitter.