

LA CREACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE VENTA CRUZADA BASADA EN LA EVIDENCIA: LOS CAMINOS DE DIFERENTES ENTIDADES FINANCIERAS

INTRODUCCIÓN

Las instituciones financieras están continuamente buscando nuevas formas de atraer clientes. Ellas recurren a la venta cruzada con el fin de aumentar su participación en los ahorros totales de los individuos (“wallet share” en inglés, mejorar la retención de clientes y alcanzar mejores resultados financieros. Sin embargo, al tratar de vender múltiples productos, las instituciones no siempre consideran las necesidades intrínsecas de los clientes a los que se pretende atraer. La intención de venta cruzada es positiva, sin embargo, dado que no siempre se basa en análisis o estudios detallados de los clientes y sus necesidades, puede promover la venta de productos que no sean necesariamente “adecuados” para cada cliente y además ser excesivamente costoso para las instituciones.

Uno de los factores clave para mejorar la relación con el cliente a través de la venta cruzada es la construcción de relaciones. Mediante la comprensión de los comportamientos de los clientes no sólo con una institución, sino también con todos los proveedores de servicios financieros formales e informales, un proveedor en particular puede notar cómo los clientes valoran la construcción de relaciones con diferentes instituciones. Los clientes de bajos ingresos, en particular, tienden a mantener relaciones con varios proveedores formales e informales de servicios financieros para aumentar sus posibilidades de acceder a dinero cuando más lo necesitan¹.

Esto puede suponer un reto para la venta cruzada, ya que los clientes son reacios a confiar en una institución para todas sus necesidades. Pero los clientes también pueden beneficiarse al tomar varios productos en una sola institución. En el desarrollo de una relación con una institución en particular, los clientes pueden llegar a aumentar su confianza en la institución, al comprender mejor los productos y servicios, y reducir el tiempo y los costos asociados con el trato con varios proveedores.

Una institución financiera tiene una mayor probabilidad de éxito cuando se usan intencionalmente análisis de datos y estudios cuidadosos de los clientes para estructurar una



RECUADRO A: ¿QUÉ ENTENDEMOS POR VENTA CRUZADA?

Para esta Focus Note y el proyecto que esta describe, definimos la venta cruzada como el proceso por el que las instituciones financieras venden intencionadamente múltiples productos de aceptación voluntaria a sus clientes para que estos de forma activa usen más de un producto en la misma institución, a través del tiempo. Por extensión, nuestra definición de la venta cruzada significa que una institución es intencional y estratégica sobre el ofrecimiento de unos portafolios de productos apropiados para diferentes segmentos de clientes, según lo definido por su comportamiento transaccional, y sus necesidades financieras más amplias al igual que sus datos demográficos.

¹ Estos puntos son ampliados en Collins et al. 2009. *Portfolios of the Poor*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

estrategia de venta cruzada que sea relevante para el mercado. Optimizando el Desempeño a Través de la Mejora de la Venta Cruzada (OPTIX, por sus siglas en inglés), un proyecto especial de Rockefeller Philanthropy Advisors (RPA), financiado por la MetLife Foundation y gerenciado por Bankable Frontier Associates (BFA), está trabajando con cuatro instituciones - Fundación Sajida, Banco WWB , Cooperativa Acreimex y el Fondo de ayuda de capital para el empleo de los Pobres (CEP) - en cuatro mercados: Bangladesh, Colombia, México y Vietnam, que intencionalmente se enfoca en la venta cruzada para tener un impacto positivo en las instituciones y sus clientes.

La búsqueda de estrategias de venta cruzada de mayor impacto, se basa en el análisis de la evidencia de la relación entre la institución y sus clientes, incluyendo las preferencias del cliente, conductas y actitudes, condiciones de los productos, análisis de la rentabilidad de cada uno de ellos, estrategias y experiencias del personal de la institución. Entretejando información de múltiples fuentes, las instituciones OPTIX están diseñando iniciativas de venta cruzada que suplen necesidades de sus clientes, mejorando sus propios resultados financieros y ayudándoles a alcanzar sus objetivos institucionales.

En **OPTIX FOCUS NOTE 1**, explicamos el propósito del proyecto y presentamos a los bancos asociados, hablamos también sobre uno de los enfoques del uso de datos de la actividad transaccional del cliente para desarrollar estrategias de venta cruzada a la medida, basadas en las necesidades de los clientes planteando la hipótesis a partir de los datos, pero sin que fueran evaluados aún a través de la investigación con clientes. Focus Note 2, resume los diferentes tipos de análisis que se realizaron y entrelazaron para diseñar estrategias de venta cruzada con las cuatro instituciones OPTIX.

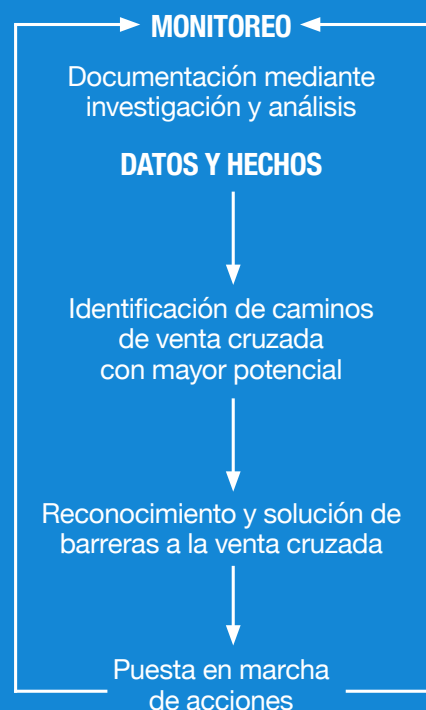
Cabe anotar que aún cuando se conservaron los mismos tipos de análisis con todas las entidades participantes, los resultados apuntaron a diferentes direcciones para cada institución. Se empleó un enfoque estructurado para cada institución, como se muestra a continuación en la Figura 1. En primera instancia se reunieron diferentes tipos de evidencia.

Utilizando los resultados para diseñar una estrategia de venta cruzada, examinamos a continuación los principales obstáculos a la venta cruzada presentes en cada contexto y, finalmente, hemos identificado algunas oportunidades específicas de venta cruzada a la luz de la evidencia, la estrategia y las barreras.

▶ **ESTA FOCUS NOTE RESUME
LOS DIFERENTES TIPOS DE
ANÁLISIS QUE SE REALIZARON
Y ENTRELAZARON PARA
DISEÑAR ESTRATEGIAS DE
VENTA CRUZADA CON LAS
CUATRO INSTITUCIONES OPTIX.**

FIGURA 1:

*Desarrollo de estrategias de venta
cruzada OPTIX*



► REGUADRO B: RESUMEN - LAS CUATRO INSTITUCIONES OPTIX

Como se describe en OPTIX Focus Note 1, las cuatro instituciones OPTIX tienen diferentes estructuras legales (dos instituciones microfinancieras, un banco y una cooperativa) y operan en diferentes entornos regulatorios y competitivos. Además, cada institución ofrece diferentes tipos de productos, dependiendo de la estrategia de la institución, su vocación y lo que está permitido por la regulación. La Tabla 1 enumera una muestra de los productos de las instituciones; algunas de las instituciones también ofrecen seguros y productos especiales de crédito.

TABLA 1: Principales productos de crédito y de ahorro ofrecidos por parte de las instituciones OPTIX

	INSTITUCIÓN A	INSTITUCIÓN B	INSTITUCIÓN C	INSTITUCIÓN D
PRINCIPALES PRODUCTOS DE CRÉDITO	<ul style="list-style-type: none"> • Créditos de consumo • Crédito grupal • Libranza 	<ul style="list-style-type: none"> • Crédito a pequeña empresa • Libranza 	<ul style="list-style-type: none"> • Crédito a pequeña empresa con pagos semanales • Crédito a pequeña empresa con pagos mensuales 	<ul style="list-style-type: none"> • Crédito grupal • Crédito individual para clientes “graduados” de crédito grupal • Crédito a la pequeña empresa
PRINCIPALES PRODUCTOS DE AHORRO	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta corriente • Déposito a término fijo 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta corriente • Cuenta de ahorro programado • Déposito a término fijo 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta de ahorro programado y afines 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta de ahorro programado y afines • Déposito a término fijo

Instituciones A y B tienen una mayor flexibilidad en sus ofertas de productos debido a sus estructuras legales y la forma en que los clientes acceden a las instituciones, pero las instituciones C y D, las instituciones microfinancieras, tienen requisitos más estrictos, en particular relacionados con la oferta de productos de ahorro. Dada su naturaleza, de cualquier manera, se benefician de sus modelos de banca “a domicilio” - donde los oficiales de crédito se desplazan hacia los clientes - haciendo el ahorro más conveniente para los clientes que de lo contrario tendrían que desplazarse a una sucursal para depositarlos.

Como resultado, se encontró que más del 70% de los clientes de una institución microfinanciera y el 57% de los clientes de la otra ya tenía varios productos voluntariamente (por ejemplo, un préstamo y una cuenta de ahorros).

De acuerdo con la evidencia recolectada, a pesar de que los clientes adopten múltiples productos, aún existen oportunidades de mejorar la experiencia de venta cruzada para los clientes a través de mejores productos, comunicaciones y canales.

Con las instituciones A y B, se encontró que la mayoría de los deudores ya tenía una cuenta de depósito (cuenta corriente, por ejemplo), a través de la cual las instituciones desembolsan los préstamos. Sin embargo, se encontró que en la Institución B, por ejemplo, el saldo promedio de dicha cuenta es de sólo el 4% del monto del préstamo. A pesar de compartir un bajo nivel de uso de las cuentas, la evidencia apuntaba a distintas oportunidades para cada institución en términos de estrategias que estimulen ese uso de las cuentas existentes, proporcionando así una mejor experiencia de venta cruzada.

EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE VENTA CRUZADA BASADAS EN LA EVIDENCIA

Se trabajó con las instituciones para diseñar estrategias óptimas e impactantes de venta cruzada basadas en la evidencia de los sistemas de información de gestión (MIS), caso de negocio, investigación con clientes y experiencia del personal. En el proceso de reunir evidencia de las instituciones y sus clientes, una imagen comenzó a tomar forma de qué productos y combinaciones de productos pueden ser atractivos tanto para las instituciones financieras como para sus clientes. Con esta información ponderamos (i) las perspectivas del cliente - Evolución histórica de la actividad del cliente (de análisis de datos transaccionales) y puntos de vista del cliente - y (ii) las perspectivas de la institución - la rentabilidad del producto, los objetivos estratégicos de gestión y las realidades del personal de campo cuando se enfrentan los clientes - para tejer las posibles vías hacia la intencional e impactante venta cruzada.

ANÁLISIS DE DATOS

Las instituciones financieras captan una gran cantidad de información del cliente en su MIS, proporcionando una manera relativamente fácil y “económica” de obtener conocimiento sobre el comportamiento del cliente. Sin embargo, muchas instituciones carecen de tiempo, capacidad y conocimiento técnico para aprovechar esos datos. Nuestro análisis de datos comenzó indagando sobre la actividad de los clientes con productos individuales y con combinaciones de productos.

ASÍ PUES, USAMOS LOS DATOS DEL MIS PARA RESPONDER A PREGUNTAS COMO:

LOS PRODUCTOS INDIVIDUALES: ¿Cuáles son los patrones promedio de saldo y transacciones de clientes en un mes, y durante toda su relación con la institución? ¿Cuál es el monto promedio de los préstamos y el nivel de morosidad de los clientes?

LA ADOPCIÓN DEL PRODUCTO: ¿Qué productos son tomados por los clientes en primer lugar? ¿Cuánto tiempo pasa hasta que adoptan un segundo producto? ¿Un tercero?

COMBINACIÓN DE PRODUCTOS: ¿Cuáles son las combinaciones de productos más comunes? Para los deudores con un producto de ahorro, ¿cuáles son los patrones de sus ahorros a lo largo de un primer préstamo, segundo préstamo, etc.?

EL USO DE MÚLTIPLES PRODUCTOS: ¿Cuál es el nivel de uso y transaccionalidad del primer producto? Si un cliente toma producto (s) adicional (es), ¿cómo es su comportamiento hacia el primer cambio de producto?

BFA trabajó alrededor de las preguntas anteriores para identificar patrones en torno a la utilización del producto, incluyendo los productos que fueron más y menos usados por los clientes.

Esto, a su vez, nos ayudó a identificar áreas de interés en el análisis de caso de negocio, la investigación con clientes y con el personal de campo. Por ejemplo, con los patrones en la mano, se realizó la investigación de seguimiento con los clientes y el personal acerca de las posibles razones detrás de los comportamientos actuales. Con una comprensión informada de qué productos utilizan los clientes y con qué frecuencia, hemos sido capaces de profundizar con los clientes en las barreras específicas para el uso, así como cuáles son los productos que los clientes utilizan por fuera de las instituciones para satisfacer diferentes necesidades. Los datos del MIS en los saldos promedio de ahorro, monto promedio de los créditos, la duración media de ahorro, morosidad y prepago de los productos de crédito, también informaron del caso de negocio.

Algunos de los primeros resultados revelaron diferencias en la actividad histórica de los clientes con cada institución, lo cual nos llevó a explorar diferentes “caminos de venta cruzada” para cada una.

Los clientes que permanecieron con la Institución D por más de un año, presentan mayores saldos de ahorro con la entidad; sin embargo, la Figura 3 muestra que sólo 14% de los clientes de la entidad permanecieron con la institución por 24 meses consecutivos. En contraste, mientras el análisis de datos de la Institución A no arrojó ningún crecimiento en los saldos promedio de ahorro en el tiempo (Figura 2), sí reveló niveles más altos de retención de clientes de ahorro en general (Figura 3). Esto indica inmediatamente que existen oportunidades para la Institución A de trabajar más de cerca con el alto porcentaje de clientes que permanecen con la entidad y para la Institución D de mejorar los niveles de retención de clientes en el mediano plazo.

En el caso de las Instituciones B y C se observaron niveles de retención de clientes intermedios dentro del grupo de entidades. La Institución B no observó ningún cambio representativo en los saldos promedio de ahorro de sus clientes, mientras que la Institución C observó “oscilación” en el comportamiento de ahorro, probablemente ligado a la duración de los ciclos promedio de crédito.

¿Por qué divergen los patrones? Los clientes de la Institución A, nos hablaron de los desafíos y las molestias de viajar constantemente a una sucursal para depositar sus ahorros.

En la investigación cualitativa, identificamos la preferencia de los clientes por los esquemas de ahorro “automático”, dado que ellos no tienen que dirigir su dinero al ahorro personalmente, sino que va directamente de su empleador a una cuenta de ahorro colectiva o individual. Por el contrario, supimos por los empleados de la Institución C que a los clientes les agrada la idea de retirar algo de dinero al final de cada ciclo de crédito, aún cuando en la realidad dejan en su cuenta la mayor parte de lo que han acumulado con el fin de acceder a préstamos de montos mayores.

Consideremos el comportamiento de ahorro, por ejemplo. Los clientes exhibieron diferente comportamiento de ahorro y diferentes patrones de retención (como lo opuesto a la deserción) en el transcurso de su relación con cada institución particular (Figuras 2 y 3).²

FIGURA 2: Saldo medio normalizado de cuenta de ahorro más común

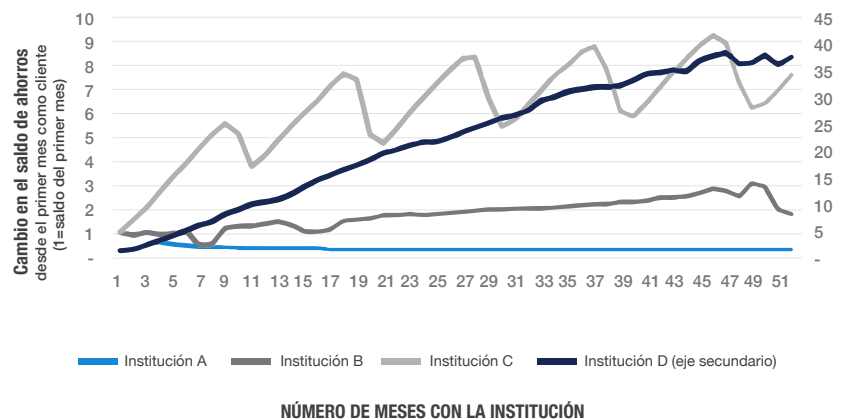
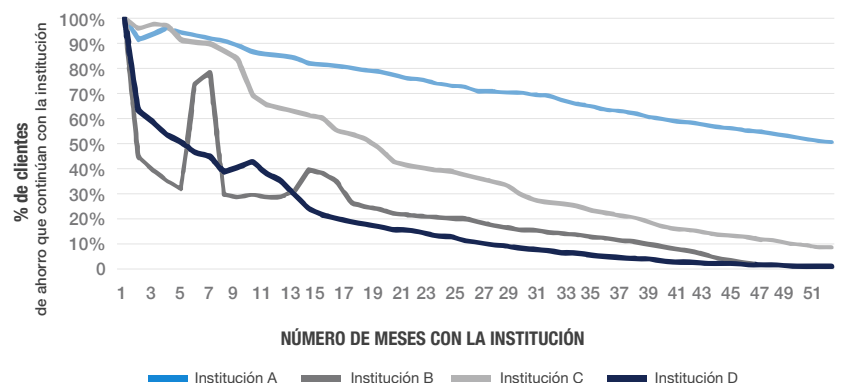


FIGURA 3: Porcentaje de clientes que mantienen la cuenta de ahorro más común



ESTE ANÁLISIS INICIAL NOS PREPARÓ PARA EXPLORAR MÁS A FONDO LOS DATOS DE CRÉDITO, Y CÓMO EL COMPORTAMIENTO DE AHORRO Y CRÉDITO DIFIERE SI UN CLIENTE SE VINCULA CON VENTA CRUZADA O NO.

² Información basada en la actividad transaccional del producto de ahorros más común o popular entre los clientes de cada entidad.

CASO DE NEGOCIO

ADEMÁS DE INFORMAR LAS HIPÓTESIS INICIALES DE LA INVESTIGACIÓN CON CLIENTES, LOS DATOS PROVENIENTES DEL MIS SOBRE LOS PATRONES DE ACTIVIDAD Y COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE REFORZARON EL CASO DE NEGOCIO. SE EVALUÓ INICIALMENTE LA RENTABILIDAD DE LOS PRODUCTOS INDIVIDUALES, Y LUEGO MIRAMOS COMBINACIONES DE PRODUCTOS PARA CONSIDERAR CUÁLES ERAN LOS GANADORES Y PERDEDORES EN TÉRMINOS DE SUS RESULTADOS FINANCIEROS.³

Se calculó el costo total (operativos más financieros) de la emisión y el servicio de la deuda como un porcentaje del valor promedio de los préstamos para comparar el costo con el margen de rentabilidad. Se utilizó el mismo enfoque para presentar los costos y el margen de rentabilidad como un porcentaje del saldo de ahorro promedio (Tablas 2 y 3).

TABLA 2: Costo total y el margen de rentabilidad de los préstamos, como porcentaje del monto promedio

	INSTITUCIÓN A		INSTITUCIÓN B		INSTITUCIÓN C		INSTITUCIÓN D	
	Crédito grupal	Libranza	Crédito a pequeña empresa	Libranza	Crédito a pequeña empresa (pago semanal)	Crédito a pequeña empresa (pago mensual)	Crédito grupal	Crédito empresarial
Costo total	11%	6%	20%	7%	9%	3%	17%	10%
Rentabilidad	-3.1%	9.5%	14.9%	21.5%	5.8%	6%	5%	13%

TABLA 3: Costo total y margen de rentabilidad del ahorro, como porcentaje del saldo de ahorro promedio

	INSTITUCIÓN A	INSTITUCIÓN B	INSTITUCIÓN C	INSTITUCIÓN D
Costo total	51%	66%	9%	19%
Rentabilidad	-39%	-54%	-6%	-14%

EL ANÁLISIS DE COSTOS Y RENTABILIDAD DA UNA IDEA DE LA EVOLUCIÓN GENERAL DE LOS PRODUCTOS, LOS PRODUCTOS DE CRÉDITO POR LO GENERAL MUESTRAN LA GANANCIA Y LOS PRODUCTOS DE AHORRO PIERDEN DINERO.

Con cada institución hemos profundizado más para identificar los costos más altos y, posteriormente, planificar con las instituciones de qué forma pueden reducir ciertos rubros del costo, como por ejemplo mediante la mejora de los procesos o introduciendo tecnología a procesos que actualmente se desarrollan de forma manual.

³ Para mayor información sobre el impacto y diseño del caso de negocio, consulte [GAFIS Focus Note 3](#).

En nuestro análisis de los diferentes productos, nos centramos en seis palancas para el caso de negocio de los productos de ahorro y crédito que pueden ayudar a mejorar la rentabilidad mediante el aumento de los ingresos o la disminución de los costos (Tabla 4). Para examinar más a fondo algunas de esas palancas, consideraremos en cuenta los costos de adquisición y mantenimiento (numerales 1 y 2 de la Tabla 4) como ejemplos.

Los costos de adquisición son los costos de realizar promoción, atraer y dar de alta al cliente. En los costos de servicio están los costos de mantenimiento de la cuenta más los gastos generales distribuidos entre a todos los productos. Una de las principales razones por las que la venta cruzada es atractiva para las entidades es que les permite sacar mayor provecho de los costos incurridos para la adquisición de sus clientes.

TABLA 4: Palancas de los casos del negocio del ahorro y el crédito

PALANCAS DEL CASO DEL NEGOCIO DEL AHORRO	PALANCAS DEL CASO DEL NEGOCIO DEL CRÉDITO
1. Costo de adquisición de cliente y apertura de cuenta	1. Costo de adquisición de cliente y originación de un préstamo
2. Costo de mantenimiento de una cuenta	2. Costo de servicio de deuda
3. Costo de las transacciones en efectivo y transacciones electrónicas	3. Costo de las transacciones en efectivo y transacciones electrónicas
4. Margen de intereses	4. Margen de intereses
5. Saldo promedio y saldo mínimo requerido	5. Monto promedio
6. Honorarios y comisiones cobradas a los clientes, tales como cuotas de manejo	6. Honorarios y comisiones cobradas a los clientes, tales como las asociadas con comisiones por pago en canales alternos

En la Tabla 5, se analizó el costo de adquisición de los deudores y el servicio a la deuda como un porcentaje del monto promedio de los préstamos. Encontramos patrones de costos para cada tipo de préstamo. Los costos de adquisición y servicio de deuda son los más altos de los préstamos para los productos más intensivos en mano de obra; el alto costo se debe principalmente al tiempo de personal invertido en la adquisición del cliente y el mantenimiento del préstamo.

Por el contrario, las libranzas para las instituciones A y B tienen los costos más bajos, ya que pueden adquirir los clientes “a granel”, una vez que llegan a acuerdos con los empleadores. Los costos de servicio de la deuda también son comparativamente bajos debido a que los pagos se realizan automáticamente en el back-end, y suceden directamente y en bloques entre los empleadores y las instituciones.

Por tanto, el proceso de libranza requiere menos tiempo del personal en diferentes momentos de la vida del producto, reduciendo los costos. Por el contrario, los préstamos que implican pagos semanales (como el préstamo de pequeña empresa y el préstamo grupal de las instituciones C y D, respectivamente) requieren mucho tiempo del personal para cobrar y recaudar los pagos cada semana. Si bien este análisis no recomienda que todas las instituciones eliminen los préstamos pagados semanalmente de su propuesta de valor, sí pone en cuestión cómo mejorar la eficiencia de los procesos relacionados con los pagos semanales.

TABLA 5: Costos de adquisición y servicio a la deuda, como porcentaje del monto promedio de los préstamos, para los préstamos más comunes

	INSTITUCIÓN A		INSTITUCIÓN B		INSTITUCIÓN C		INSTITUCIÓN D	
	Crédito grupal	Libranza	Crédito a pequeña empresa	Libranza	Crédito a pequeña empresa (pago semanal)	Crédito a pequeña empresa (pago mensual)	Crédito grupal	Crédito empresarial
Costo de adquisición	2.4%	0.4%	4.2%	0.6%	3.3%	0.9%	3.0%	0.8%
Costo anual de servicio a la deuda	7.6%	1.5%	11.3%	2.1%	5.7%	1.9%	11.2%	4.6%

Con los resultados de rentabilidad de cada producto en mano tras el análisis de caso de negocio, pudimos considerar la rentabilidad de diferentes combinaciones de productos. Las cuentas de ahorro tienden a tener un margen negativo, y su combinación con un producto de préstamo rentable hace bajar la rentabilidad combinada para la institución. Lo que proponemos, en cambio es enfocarse en racionalizar los principales centros de costos identificados permitiendo ofrecer las combinaciones de productos en mejores condiciones de rentabilidad.

► **ES DECIR QUE, ANTES DE PROMOVER AGRESIVAMENTE COMBINACIONES DE PRODUCTOS ESPECÍFICAS, LAS INSTITUCIONES DEBEN TENER EN CUENTA EN PRIMER LUGAR LAS REDUCCIONES DE COSTOS O AUMENTOS EN LOS INGRESOS QUE PODRÍAN DARSE CON PRODUCTOS ESPECÍFICOS, CON EL FIN DE MAXIMIZAR EL POTENCIAL DE CADA PRODUCTO.**

INVESTIGACIÓN CON EMPLEADOS Y CLIENTES

EL ANÁLISIS DE DATOS PRESENTA UN PANORAMA ÚTIL DE LOS PATRONES DE TRANSACCIÓN DE LOS CLIENTES, PERO LA INVESTIGACIÓN CON EMPLEADOS Y CLIENTES REVELA EL PORQUÉ DEL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES Y LAS LIMITANTES OPERACIONALES Y ESTRATÉGICAS QUE ENFRENTAN LAS INSTITUCIONES EN SU INTENCIÓN DE AJUSTAR SU PROPUESTA DE VALOR AL COMPORTAMIENTO Y NECESIDADES DE SUS CLIENTES.

Adoptamos el enfoque de investigación con empleados y clientes con el objetivo de entender el comportamiento de los clientes al igual que el de los empleados que interactúan directamente con ellos. El énfasis de nuestra investigación estuvo en (i) las experiencias de los clientes y su uso de los productos con cada entidad al igual que los proveedores formales e informales de servicios financieros con los que tienen relación; (ii) las fuentes de los ingresos, la naturaleza de los gastos y la periodicidad de ambos; (iii) los principales motivos de tensión financiera, los niveles de tranquilidad y salud financiera; y (iv) las dinámicas de toma de decisiones domésticas entre otros.

El conocimiento de las vidas financieras de los clientes con las instituciones OPTIX y con otros proveedores, permite caracterizar cómo cada institución encaja actualmente en la vida de sus clientes y proporciona información sobre dónde y cómo pudieran estas entidades jugar un rol más relevante y de mayor impacto.

Por otro lado, a través de la investigación con los empleados fue posible refinar los hallazgos incorporando la perspectiva de las limitantes operacionales y las oportunidades de servir mejor a los clientes respecto a sus necesidades.

En la Figura 4, dividimos los clientes por cuartil de ingresos para comprender el “wallet share” en manos de las instituciones OPTIX (es decir, el porcentaje que tiene la institución OPTIX del total del ahorro de cada cliente).⁴ La figura muestra que los clientes con menos ingresos tienden a tener una porción mayor de sus ahorros con las instituciones OPTIX, mientras que los clientes con ingresos relativamente más altos tienden a diversificar sus ahorros y utilizar otros instrumentos. La figura también muestra que los clientes de ingresos mayores en cada institución tienden hacia un instrumento de ahorro específico fuera de las instituciones OPTIX, es decir, los clientes de la Institución A con mayores ingresos ahorran más en inversiones, los clientes de la Institución B ahorran más en casa, etc.

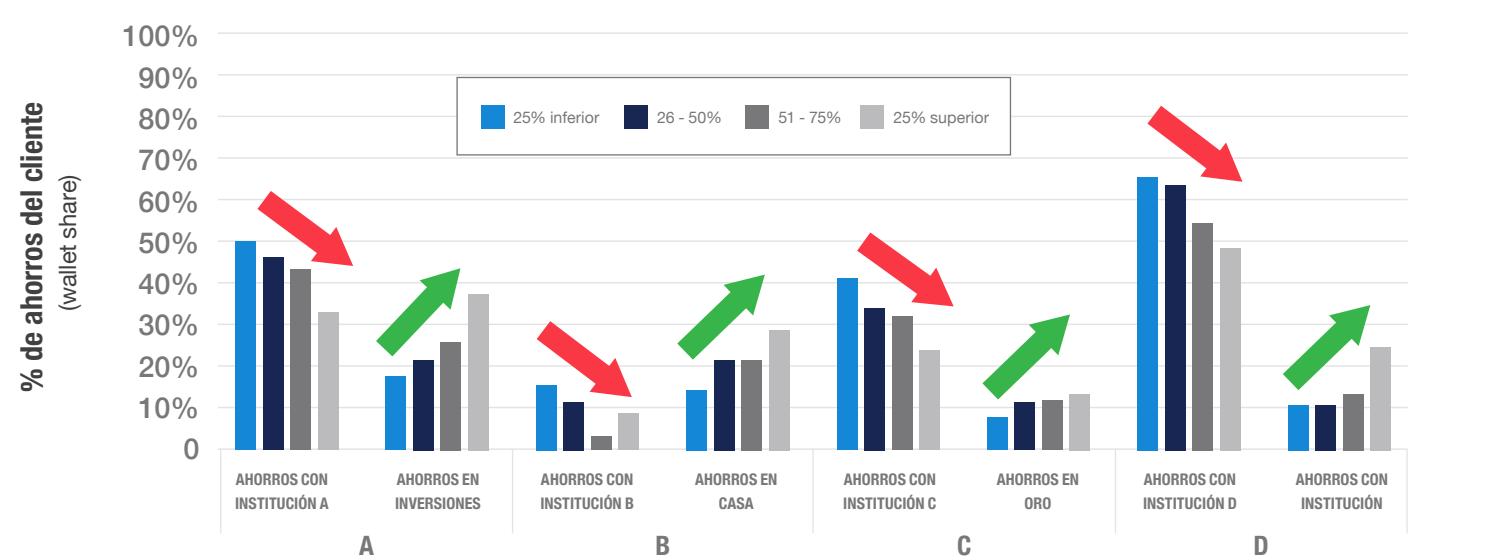
Indagando sobre dónde los clientes afirman que ahorran más y cuánto, las instituciones pueden obtener una mejor comprensión de sus competidores formales e informales, como el ahorro en la casa o en joyas de oro. Esto enriquece la información a partir de la cual a las entidades toman decisiones estratégicas sobre cómo competir. Por ejemplo, los clientes de mayores ingresos de la Institución B informaron que ahorran más en casa, mientras que sus clientes de

menores ingresos reportaron ahorrar más con la institución. También sabemos por la encuesta que los clientes tienden a preferir la acumulación de ahorros líquidos en casa para emergencias y gastos del día a día. Si la Institución B quiere captar más ahorros líquidos de sus clientes, debe ofrecer una cuenta más líquida y accesible que pueda competir con los ahorros en casa. Sin embargo, los empleados nos informaron que la institución no está interesada en ser identificada como una entidad que es el principal socio transaccional de sus clientes.

Por otro lado, los clientes de mayores ingresos de la Institución C tienden a ahorrar más acumulando joyas de oro. Los resultados del estudio mostraron que los clientes consideran el oro como un instrumento de ahorro a más largo plazo que requiere una suma importante como inversión inicial (para comprar el oro), aunque todavía es líquido en caso de emergencias. Gracias a la investigación con su fuerza de ventas, la Institución C exploró en el marco de este Proyecto cómo posicionar un depósito a término que imitara las propiedades del oro con el fin de mejorar la venta cruzada a ciertos clientes.

▶ LA COMPRESIÓN DE DÓNDE MANTIENEN LOS CLIENTES LA MAYORÍA DE SUS AHORROS Y DE DÓNDE TOMAN PRESTADO PUEDE INFORMAR A LAS INSTITUCIONES PARA DESARROLLAR ESTRATEGIAS QUE APOYEN A SUS CLIENTES PARA ENFRENTAR EMERGENCIAS, AL IGUAL QUE SUS NECESIDADES DE CORTO PLAZO Y LARGO PLAZO.

FIGURA 4: *Wallet share de las instituciones OPTIX frente a otros instrumentos de ahorro, por cuartil de ingresos*



⁴ De manera similar, comparamos el uso de productos de crédito de las instituciones OPTIX con otras fuentes de crédito para entender los portafolios financieros de los clientes en su totalidad. Esta sección se concentra sólo en ahorros para dar un ejemplo del análisis.

IDENTIFICAR LAS OPORTUNIDADES Y LAS BARRERAS DE VENTA CRUZADA

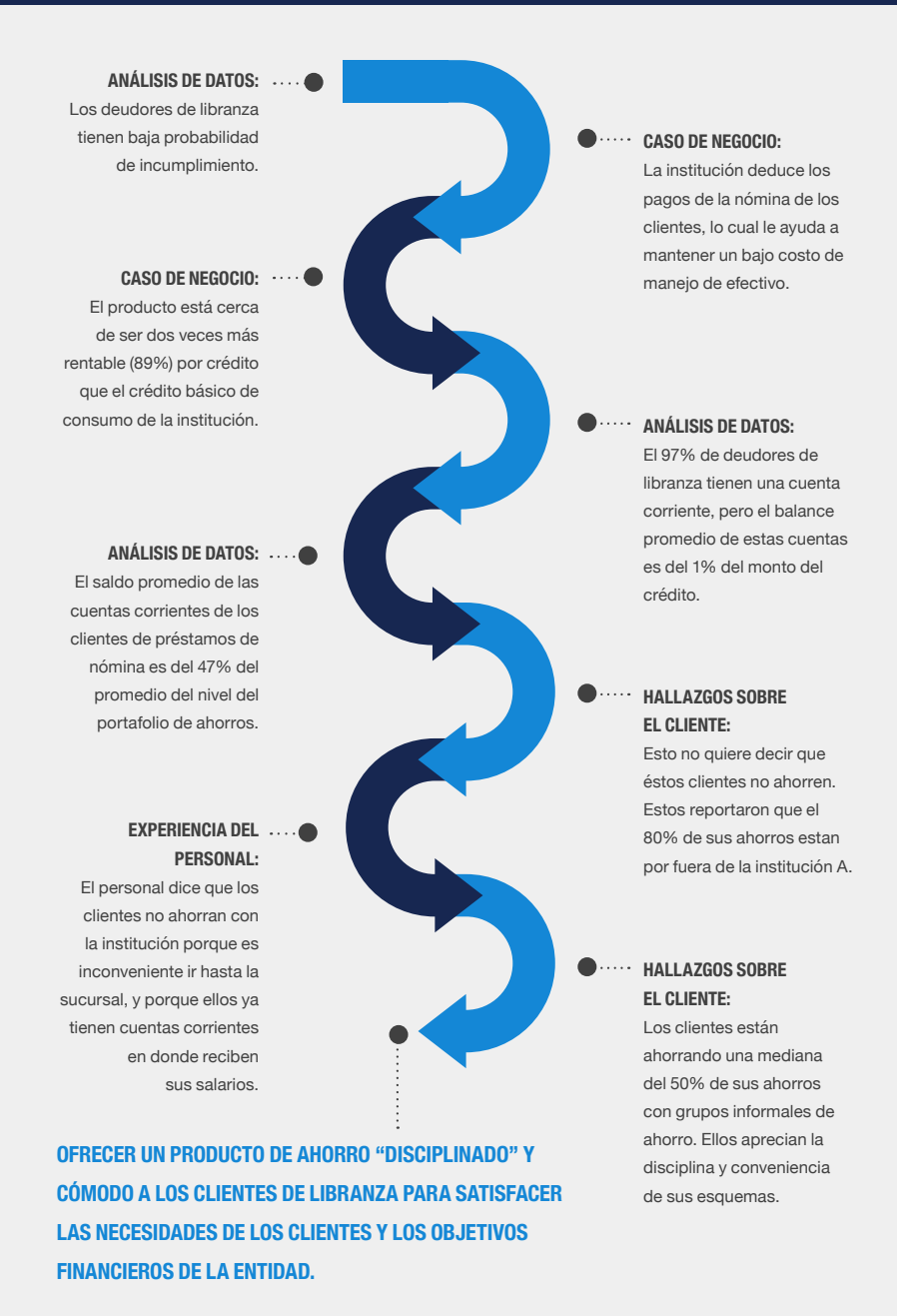
La evidencia que reunimos puso en evidencia algunas oportunidades potenciales de venta cruzada; nos referimos a ellas como “caminos”. Uno de los caminos de la Institución A proporciona un ejemplo de cómo se utilizaron los diferentes análisis para llegar a un camino que impacte positivamente la institución y sus clientes.

La Institución A ofrece un conjunto de productos generales y especiales de préstamo, así como cuentas de ahorro básicas. Sus oficiales de crédito han ofrecido y abierto cuentas corrientes para sus clientes de nómina de manera pasiva. La Figura 5 muestra la forma en que entretejimos los análisis conjuntamente para identificar una combinación de productos que la institución promoverá más intencionalmente.

El caso de negocio proporciona la evidencia de que la libranza es un producto rentable. Los productos de ahorro de la Institución A no son rentables para los pequeños ahorradores. Por otra parte, la evidencia muestra que las ofertas actuales de ahorro de la Institución A pueden no estar diseñadas de manera óptima para satisfacer las necesidades de los clientes dado que estos buscan productos de ahorro que les impongan disciplina y que sean cómodos de usar.

Teniendo en cuenta esto, la Institución A modificó un producto ya existente: sacó mayor provecho

FIGURA 5: Entrelazando una oportunidad de venta cruzada



del débito automático que sus clientes de libranza autorizaban para el cobro de sus cuotas al lanzar un producto de ahorro mediante el cual dichos clientes pueden programar la deducción de sus salarios para ser aplicadas al pago de su crédito y de sus contribuciones de ahorro. Sin embargo, antes de proceder con la venta cruzada, la Institución A identificó obstáculos que debe mitigar antes de seguir adelante con la masificación de la estrategia.

▶ **POR EJEMPLO, LA INSTITUCIÓN A IDENTIFICÓ QUE SU ESQUEMA DE INCENTIVOS AL PERSONAL NO ESTÁ ALINEADO CON LOS OBJETIVOS DE VENTA CRUZADA.**

Los oficiales de crédito se han enfocado tradicionalmente en el proceso de crédito de libranza y no siempre están al tanto de los cambios más recientes a los productos de ahorro ni tampoco promueven activamente el ahorro entre sus clientes. Para superar dicha barrera para lograr una venta cruzada efectiva, el personal de las sucursales trabajó de la mano con el personal de la dirección general para establecer unas metas claras, medibles y consensuadas de venta cruzada a los clientes de libranza. Además, el equipo de dirección general está monitoreando los resultados para determinar la necesidad de modificar sus mecanismos de comunicación con los oficiales de crédito alrededor de las responsabilidades, incentivos y entrenamiento asociados al cargo.

▶ **LOS OBSTÁCULOS QUE SE ENUMERAN A CONTINUACIÓN CREAN INEFICIENCIAS Y REDUCEN LA EFICACIA DE LA VENTA CRUZADA DE LA INSTITUCIÓN Y SUS CLIENTES.**

Mientras que la Institución A identificó que su esquema de incentivos al personal no está alineado con los objetivos de venta cruzada y que esta es una barrera para el “camino” que se ha descrito anteriormente, encontramos la lista de las barreras que son comunes para las cuatro instituciones, independientemente de sus estructuras legales, contextos de los países u ofertas de productos actuales.

- Los ingresos y flujos de caja de los clientes son limitados y esto implica una necesidad de administrar activamente un portafolio de varios instrumentos financieros para poder responder a necesidades inesperadas o cuantiosas.
- Los clientes carecen de suficiente información y comprensión de las condiciones de los productos financieros. Las entidades fracasan en cuanto a una comunicación efectiva con sus clientes.
- La dirección general y el personal de las sucursales no tienen en marcha mecanismos efectivos de retroalimentación; en consecuencia, sus perspectivas diferentes conducen a la formulación de estrategias comerciales divergentes.
- La motivación e incentivos del personal no están alineados con los objetivos de venta cruzada.
- La capacidad de los sistemas de información gerencial y otros sistemas tecnológicos que respaldan la labor comercial es limitada y afecta la eficiencia de los procesos.
- Las instituciones tienen productos que son no rentables o muestran redundancia entre sí y carecen de unos lineamientos estratégicos respecto al porqué de la inclusión de cada producto en la oferta de valor.
- La cobertura y conveniencia de los canales es insuficiente o existe una percepción entre los clientes de que su uso resulta más costoso.
- Las complejas cadenas de valor para ofrecer servicios digitales imponen nuevos desafíos administrativos, tales como lograr que los socios comerciales se ciñan a los estándares de servicio acordados.
- En mercados que son cada vez más competitivos, instituciones luchan con identidad y marca.

VENTA CRUZADA

Una vez que la Institución A, junto con las otras instituciones OPTIX, reconozcan y superen los obstáculos de sus “caminos” de venta cruzada, se procederá a hacer pruebas piloto de cada “camino” para determinar las formas más eficientes con que puede satisfacer las necesidades de los clientes, así como sus propios objetivos financieros y estratégicos. Las instituciones seguirán reuniendo evidencia para que los “caminos” de venta cruzada que se implementen estén alineados con su estrategia global impactando positivamente a sus clientes y a las instituciones.

EN EL MARCO DEL PROYECTO, LAS INSTITUCIONES ESTARÁN MONITOREANDO INDICADORES TALES COMO:

- Cambios en el acceso de los clientes a los productos de la entidad y el uso de los mismos debido a la venta cruzada
- Tiempo y costo para las instituciones de la implementación de una venta cruzada más estratégica
- Cambio organizacional necesario en las instituciones para la venta cruzada

Para el seguimiento de los resultados de las estrategias de venta cruzada, vamos a recurrir a los efectos de venta cruzada en la experiencia del cliente y cómo otras instituciones pueden aplicar los aprendizajes a sus propias iniciativas de venta cruzada.