

Cambios necesarios en las entidades financieras del siglo XXI



60

Juan Pi Llorens
Vicepresidente del sector de servicios financieros de IBM Europa



ibm_directo@es.ibm.com

Numerosas entidades bancarias de todo el mundo están sufriendo críticas por parte de los analistas del mercado. Las razones son diversas y, entre ellas, no haber sido capaces de identificar a cada cliente como un todo; no poder proporcionar un servicio de calidad homogénea a sus clientes a través de sus diferentes canales de contacto –oficinas, teléfono, Internet, correo electrónico–; ser incapaces de poder lanzar al mercado nuevos servicios tan rápidamente como éstos lo exijan; o, en algunos casos, no haber sabido racionalizar sus estructuras bancarias para conseguir ser más eficientes. Estas críticas han servido, en ocasiones, para argumentar que los bancos no entienden lo que deben hacer para funcionar mejor y prestar un servicio de alta calidad y excelencia.

Sin embargo, dichas críticas no siempre reflejan la realidad. Muchas entidades bancarias son conscientes de estos fallos y la mayoría de ellas tiene una visión muy clara sobre la necesidad de cambiar y mejorar para solucionarlos. Además, la banca en general, y particularmente en España, ha hecho en los últimos años notables esfuerzos por prestar un servicio excelente a sus clientes y ha alcanzado en este ámbito un éxito notable, aunque ha encontrado en el camino algunos obstáculos.

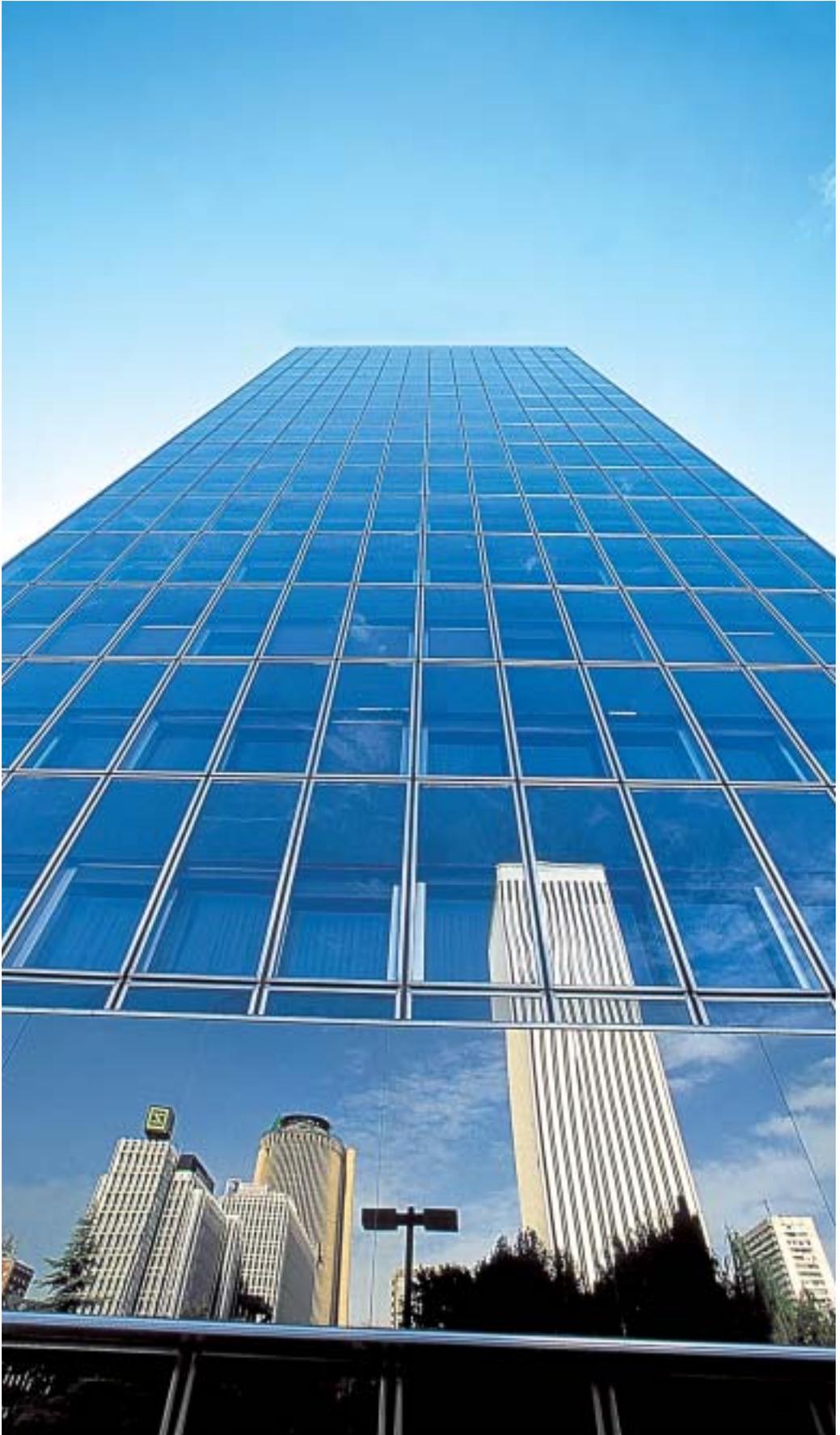
El principal problema con el que se ha encontrado es que su capacidad para cambiar se enfrenta a numerosas barreras derivadas de una estructura inflexible construida sobre una enorme variedad de operaciones, muchas de las cuales o bien se han desarrollado aisladamente como divisiones individuales, o bien son consecuencia de fusiones y adquisiciones. La estructura que se ha originado consiste, hablando de una manera simplificada, en uni-

RESUMEN DEL ARTÍCULO

La banca española ha hecho un importante esfuerzo en los últimos años para adaptarse a un entorno que exige a las instituciones financieras ser más flexibles, eficientes y centradas en satisfacer las necesidades de un cliente cada vez más exigente. En este entorno, el tradicional modelo de negocio de las entidades debe variar hacia una estructura basada en componentes, que permita sacar el máximo rendimiento de sus estrategias comerciales y encontrar nuevas fuentes de eficiencia.

EXECUTIVE SUMMARY

Financial institutions have made an important effort during the last years to adapt themselves to a new "on demand" environment, in which organisations must be more efficient and focused on a more and more demanding customer. In this situation, traditional business models are not valid any more and must migrate to a new "component-based" business structure, that will allow them to leverage CRM strategies and to find new sources of efficiency.



dades/silos basadas en productos, que han privado a las entidades de la flexibilidad necesaria para alcanzar el éxito en un entorno "bajo demanda".

Este término, acuñado por **IBM**, define a las instituciones financieras "bajo demanda" como aquellas preparadas para competir en mercados competitivos y sofisticados, como los de hoy en día. Las organizaciones bajo demanda son aquellas cuyos procesos están totalmente integrados –con sus socios, proveedores y clientes– para responder con flexibilidad y velocidad a cualquier demanda del mercado o necesidad interna.

De este modo, el nuevo reto de las instituciones financieras es alcanzar un nuevo modelo de negocio que de respuesta a un entorno "bajo demanda". Este nuevo modelo de negocio debería ser más flexible, eficiente y estar basado en el cliente, a la vez que le permitiera realizar economías de escala. En IBM identificamos dos cambios sustanciales para lograr estos objetivos:

1. Para alcanzar esta flexibilidad, las entidades financieras deberían adoptar un nuevo modelo de negocio basado en "componentes".
2. Para centrarse en el cliente, debería abandonar su tradicional enfoque centrado en el producto y realizar una importante transformación en sus áreas comerciales.

1. Nuevo modelo basado en componentes

Las entidades financieras cuentan hoy en día con un modelo de negocio que funciona, en resumen, de la siguiente manera: las instituciones financieras se dirigen a sus clientes a través de unidades/silos de producto con una organización vertical de procesos y tecnologías similar en cada unidad; los canales de contacto con el cliente funcionan de manera separada; las operaciones son optimizadas a nivel de silo de produc-

to, los indicadores de rentabilidad se definen a nivel de producto y unidad de negocio...etcétera. Esta estructura duplica actividades, impide tener una única visión del cliente o de la exposición al riesgo de la entidad y sólo permite realizar economías de escala dentro de cada silo de producto o negocio.

El modelo "bajo demanda" de IBM apuesta por una transformación radical del modelo de negocio de las entidades financieras hacia una nueva estructura basada en componentes, que rompa esta tradicional estructura vertical en unidades de producto y pase a una

La banca en general, y particularmente en España, ha hecho en los últimos años notables esfuerzos por prestar un servicio excelente a sus clientes y ha alcanzado en este ámbito un éxito notable, aunque ha encontrado en el camino algunos obstáculos

organización centrada en segmentos de clientes, con capacidad para gestionar y lanzar al mercado productos y servicios –suyos o proporcionados por terceros– de acuerdo con las necesidades de estos.

Se trata de un cambio radical que las entidades no han hecho todavía. Muchas han tratado de realizar alteraciones e incorporaciones parciales a sus negocios actuales, en vez de rediseñar sus marcos integrales de actuación. Aunque esto les haya permitido moverse en determinadas situaciones, el impacto acumulado del cambio en los productos, precios y canales ha hecho que los modelos de negocio sean progresivamente más complicados y menos flexibles.

Esta situación puede verse al desglosar los tres macro-procesos de la banca: distribución, producción y operaciones. Por ejemplo, desde el punto de vista de la distribución de productos, la tendencia ha sido centrarse en un canal (Ej. Internet o Voz), cada uno de ellos con sus propias operaciones, márketing y diseño de productos, pero con muy poca relación con otras partes del negocio. En producción y operaciones han emergido estructuras similares, donde en las unidades de negocio se han agregado parcialmente nuevos procesos. Por lo que, mientras grandes instituciones financieras alcanzan los volúmenes de operaciones deseados, muchas de ellas pierden agilidad. Esto debilita el rendimiento de las instituciones financieras y hace más difícil la predisposición al cambio.

Para recuperar esta agilidad, las entidades financieras deberían ver sus negocios no como un todo integrado, sino como una agrupación de funciones que colaboran para crear valor, y que pueden ser agregadas o eliminadas en función de las necesidades. Para ello se requiere desglosar el negocio en componentes, cada uno de ellos con un alto grado de autonomía pero relacionados con el resto de la organización a través de estándares comunes de comunicación, sistemas de información y acuerdos de servicios.

Una vez identificados estos bloques, la entidad podría analizar cuáles dificultan sus objetivos, generan mayores costes y duplican actividades. A partir de aquí, sería mucho más fácil para la entidad reconfigurarlos y adaptarlos a los cambios, centrarse en aquellos donde es capaz de generar más valor al negocio o transferir a terceros aquellas partes no esenciales. Estos terceros deberían ser proveedores especialistas en ellos o compañías que fueran capaces de aportar a la entidad que cediera el componente nuevas ventajas o mejoras a las que ella no podría acceder por sí misma –por ejemplo, economías de escala, etcétera–.

Esta transferencia podría realizarse, pues, a través de acuerdos de *outsourcing* –o externalización– con diversos proveedores, si bien no se trataría del *outsourcing* más conocido hasta ahora –también muy relevan-

PALABRAS CLAVE

Finanzas, banco, sector financiero, bajo demanda, componentes.

KEY WORDS

Finances, bank, financial sector, on demand, components.

te— que principalmente se centra en la gestión de las infraestructuras tecnológicas o aplicaciones, sino de lo que IBM define como *Business Transformation Services* (BTS). Este tipo de *outsourcing* no implicaría sólo la gestión del componente sino también la transformación de sus actividades y procesos.

Hasta ahora, sólo hay una entidad en España que haya hecho este tipo de externalización: el **Banco Urquijo**. Recientemente, este banco anunció que traspasaba la gestión de su *back office* a IBM, que, a su vez, haría una reingeniería de este proceso. Con esta operación, el banco prevé mejorar su productividad en un 30% en diez años.

El resultado de esta externalización de componentes sería que la institución financiera se beneficiaría de las mejoras que le aportara este tercero y contaría con una estructura muy flexible centrada en los componentes esenciales del negocio, aquellos donde la organización fuera capaz de generar el máximo valor. El resto de los componentes podría estar, con límites, fuera del negocio y la entidad haría uso de ellos en la medida que el mercado, las necesidades de sus clientes...lo fuera demandando. Esto reduciría sus costes y aliviaría la sobrecarga de estructuras en momentos de menor actividad. Pero también se encontraría con que podría reaccionar rápidamente a un pico de demanda sin aumentar su estructura.

Esto configuraría un modelo de funcionamiento "bajo demanda" basado en componentes, que permitiría pasar de una estructura vertical de silos de productos a una organización centrada en segmentos de clientes, con capacidad para gestionar y lanzar al mercado productos y servicios de acuerdo con las necesidades de estos.

Otra de las ventajas de un modelo basado en componentes es que facilita la adopción de nuevas fórmulas para la mejora de la eficiencia. Por ejemplo, la racionalización del gasto a través de la mejora y la optimización de las funciones de compras y aprovisionamiento, ó la implantación de un sistema que permita a la entidad integrar la información de los diferentes departamentos que componen el *back office*. Esto se consigue con el *software* de gestión empresarial, conocido como ERP (Enterprise Resource Planning). Este tipo de tecnología es muy utilizada por las empresas industriales, pero no por los bancos, que, generalmente, han centrado sus esfuerzos tecnológicos en el *front office*, ó área de cara al cliente. Estos sistemas han permitido que las empresas industriales vean su organización como un todo y no como la suma de departamentos.

Estoy seguro de que a lo largo de este año, tendremos ejemplos de varios bancos que explorarán estas nuevas vías de mejora de su eficiencia.



2. De un enfoque centrado en el producto a otro centrado en el cliente

Mucho se ha hablado en los últimos tres años de los planes CRM –*Customer Relationship Management* o gestión de las relaciones con los clientes– de las entidades financieras. Casi todos los bancos y entidades financieras han desarrollado programas e iniciativas para conocer mejor a sus clientes, segmentar la oferta por tipo de cliente y poner ofertas personalizadas en el mercado a través de todos los canales de interacción con el público.

Sin embargo, las iniciativas CRM pensadas y planificadas con ambición están resultando más difíciles y costosas de implantar de lo que se pensaba. A la fecha de hoy, puede decirse que son pocas las entidades financieras que han evolucionado con éxito del enfoque tradicional de productos y canales a otro integrado en torno al cliente.

Ante la dificultad de hacer un cambio global, unas han optado por dar pasos parciales como crear nuevas bases de datos –*data warehouse*– de clientes, otras por nombrar responsables de segmento de clientes, el más frecuente el de banca personal para clientes medio/altos, y otras han incorporado a sus centros de atención telefónica tecnologías especializadas en la gestión de clientes. Sin embargo, las dificultades que han encontrado para integrarse con los grandes sistemas "host" de las entidades, los datos erróneos de las bases de datos antiguas, las distintas interpretaciones de las leyes de protección de datos, la resistencia al cambio del personal comercial y los programas drásticos de ahorro de costes, ha impedido, en la mayoría de los casos, que los planes CRM se completen y den los resultados deseados.

A pesar de ello, los clientes de las entidades financieras, sin prestar atención a estos retrasos, sí han continuado cambiando. Cada vez son más conscientes de sus propias necesidades financieras y rebuscan entre una amplia gama de ofertas en el mercado, cambiándose allí donde ofrecen unas condiciones más favorables para ellos.

El aumento de la exigencia con la calidad del servicio va a ser una característica dominante en el cliente en los próximos años. Quizás porque están irritados por el aumento de las comisiones de los últimos años o por los altos beneficios que las entidades financieras publican cada año, lo que crea en el mercado una imagen de entidad eficaz, solvente y de alta capacidad empresarial. Sin embargo, a los ojos de los consumidores esas cifras de excedentes parecen enormes.

Por otra parte, el acceso a través de Internet y del teléfono a las entida-

El nuevo reto de las instituciones financieras es alcanzar un nuevo modelo de negocio que de respuesta a un entorno "bajo demanda"

des financieras se ha popularizado. Entre el 25% y el 65% de las operaciones de las entidades bancarias españolas tradicionales se realiza fuera de las oficinas a través de canales alternativos. De hecho, hay muchos clientes que solo se comunican con su entidad financiera por Internet. Lo complicado del asunto es que la mayoría de los clientes es "multicanal" y exige ser reconocido y tratado por todos los canales de una forma eficiente. Podría decirse que los clientes son caprichosos en cuanto al canal que utilizan, pero exigen consistencia y homogeneidad en la respuesta.

Otro factor comercial importante en los próximos años será la marca, que el mercado valora especialmente en el campo financiero sobre todo en mercados maduros como el que tenemos en Europa, donde los clientes depositan sus ahorros en las entidades financieras que consideran más solventes. Si no se aborda el mercado con una marca de toda garantía la gran masa de clientes no la aceptará y mantendrá, mientras el nivel de opciones del mercado lo permita, una postura claramente intolerante en este aspecto.

Una nueva estrategia de productos

Un estudio de IBM sobre las entidades financieras de 2005, afirma que las entidades de éxito se diferenciarán del resto, entre otras cosas por su capacidad para fabricar y poner en el mercado los productos mejor adaptados y con el precio más ajustado a las necesidades de los segmentos o tipos de clientes a los que sirven.

Sin embargo, la fabricación de productos aún no está reconocida por muchas entidades financieras como una competencia básica para su

éxito futuro. Muchas entidades financieras aún hoy se ocupan de atender las necesidades cambiantes de sus clientes haciendo pequeños cambios en sus sistemas –una gran fuente de inflexibilidad hoy día–, para añadir nuevos productos y servicios, que normalmente llegan al mercado tarde y sin la suficiente dosis de novedad.

Quizá el criterio básico al pensar en los productos financieros del futuro deba ser el concepto de "preservar la riqueza de los clientes".

Preservar la riqueza de los clientes es un concepto más modesto que los que se basan en sacar el máximo valor. A simple vista sólo preservar parece poco pero, de momento, la mayoría de los clientes de las entidades financieras ve con buenos ojos a los intermediarios financieros que poseen una marca de primer nivel y que

*El modelo "bajo demanda" de IBM
apuesta por una transformación
radical del modelo de negocio de las
entidades financieras hacia una
nueva estructura basada en
componentes*

son capaces de transmitirles que todos los días se ocupan obsesivamente por preservar su riqueza financiera.

La riqueza financiera de los clientes debe entenderse con un alcance de por vida para ellos y con el matiz de su estilo personal y filosofía vital. La riqueza financiera de los clientes tiene tres componentes principales:

- Creación de riqueza, lo que supone aumentar el valor para el cliente de los productos financieros cotidianos como cuentas corrientes, hipotecas, crédito de compras cotidianas, tarjetas,....
- Preservación de riqueza más a medio/largo plazo, mediante inversiones de ahorro plurianuales, seguros de vida y hogar, planes de pensiones,....
- Transferencia de riqueza, que consiste en asegurar el traspaso de la riqueza a terceros. Esto va más allá de las propias necesidades del cliente actual pero está muy vivo en sus sentimientos. Existen servicios como la planificación de la herencia, el equivalente a los servicios "trust" que como tales no existen en el mercado español pero que como concepto no habrá más remedio que inventar porque es una necesidad creciente.

Este triple concepto de riqueza preservada debe determinar la forma en que las instituciones financieras piensan en sus clientes individuales y por segmentos y diseñan su estrategia comercial y de productos. Los clientes actuales y del futuro, difíciles, listos financieramente y exigentes, querrán encontrar estos valores en los productos de sus entidades financieras y no les importará pagar las comisiones por servicio siempre y cuando perciban el valor que les aportan las entidades preservando su riqueza a corto, medio y largo plazos, así como en los momentos en que la riqueza ha de pasar a una siguiente generación.

El reto de la entidad será elegir los segmentos de clientes a los que quiere vender estos productos. Quizá las grandes entidades financieras querrán servir a todos y lograr ser el principal suministrador de productos y servicios financieros para sus clientes. La única forma de lograrlo será aplicándose para que una de las competencias básicas de la entidad sea la fabricación de productos, bien fabricándolos ella misma o con la ayuda de suministros externos cuando así convenga. Probablemente, la fabricación será más bien un montaje de piezas de productos, algunos internos y otros de procedencia del exterior.

La fabricación de productos se volverá tan estratégica que habrá que darle una mayor relevancia en los organigramas y habrá que dotarla con personas que no sólo conozcan bien las necesidades de los clientes y los tipos de productos financieros básicos, sino que tengan además en mente conceptos legales de herencia y de eficiencia impositiva, factores que los clientes también consideran al elegir sus productos financieros.





Igualmente, la fábrica de productos de las entidades financieras del futuro tendrá que disponer de una organización capaz de buscar piezas de productos en el mercado, y de definir y controlar las condiciones de suministro adecuadas para esas piezas la eficiencia y calidades que se obtienen.

La fábrica de productos será una unidad estratégica y algunas entidades obtendrán beneficios adicionales montando una organización que favorezca no sólo la compra de piezas, sino también su venta a otras entidades financieras en ese mercado externo de productos financieros que ya existe desde hace años, pero que es previsible que se desarrolle fuertemente en la próxima década.

Una organización comercial diferente

Como ya hemos dicho anteriormente, el mayor riesgo que tienen las entidades financieras es, es sin duda, la predisposición de los clientes a cambiar de banco y su mayor exigencia. Para afrontarlo, las entidades tendrán que realizar transformaciones en la parte frontal del negocio, cambios que se refieran al servicio, la venta cruzada, los procesos tarifarios y de precios, la tecnología del área de cara al cliente –*front-office*– y las estructuras organizativas relacionadas con todo lo anterior. Otra medida importante contra esta predisposición de los clientes a cambiarse de entidad será también medir y hacer seguimiento de los parámetros que influyen en su fidelidad, la cuota de mercado individual –*share of wallet*– y la rentabilidad de la relación con cada uno.

Lo más probable es que las grandes entidades financieras continúen reorganizando su área de atención al cliente en función de los segmentos o tipos de clientes a los que sirven, en lugar de aplicar el tradicional esquema de canales y productos que ahora emplean la mayoría de ellas. Se trata de segmentos amplios, algunos de los cuales ya son la seña de identidad de algunas entidades como ocurre en banca privada o banca personal, pero a los que se añadirán otros hasta completar el conjunto total de clientes objetivo.

Se formarán por tanto, organizaciones *retail* con cinco o seis unidades, cada una responsable de un macro segmento de clientes y los directores de cada unidad basarán su estrategia en el entendimiento de las necesidades de preservación de la riqueza que requiera el estilo de vida del segmento del que se ocupan. Las unidades responsables de cada segmento harán grandes esfuerzos para entender mejor el comportamiento de los clientes. Desarrollarán estrategias basadas en los valores que ese segmento exija y ofrecerán los productos y precios adecuados a esos valores, a través de los canales (Internet, oficinas...) que el estilo de vida del segmento utilice más.

Con esta nueva organización por segmentos, aquellos clientes con una percepción poco entusiasta o incluso algo negativa de la calidad del servicio de las entidades financieras grandes cambiarán radicalmente de modo de pensar, ya que esta estrategia de productos/servicios/precios especializados se adaptará a sus valores y necesidades.

La estructura de distribución está claro que seguirá siendo multicanal, con clientes utilizando unos canales u otros en función de sus preferencias de cada momento. Igualmente, los directores de segmento emplearán con profusión la red física de oficinas pero, al igual que para el resto de canales, tendrán que elegir la forma, localización y prestaciones que a través de esa red vayan a poner a disposición de su segmento.

Los tamaños y capacidades de cada canal dependerán de los niveles de servicio que requieran los distintos segmentos y tendrán que reestructurarse para poder cumplir los requisitos que se le exijan. Probablemente, las entidades financieras dispongan de un responsable de canales dentro de sus divisiones de medios, que se encargará de dar dimensión y adaptar los recursos de los distintos canales a las necesidades de los directores comerciales de segmento. La división de medios, al responsabilizarse de la operativa de todos los canales, asegurará primero que estos estén integrados, un factor clave para conseguir clientes fieles y, en segundo lugar, que tengan una dimensión óptima en función de las necesidades de su segmento. Realizar esto correctamente constituye un factor crítico para optimizar los costes, lo que a su vez repercutirá en comisiones razonables y en aumentar la fidelidad de los clientes. La figura muestra el esquema general de la organización comercial futura.

En este esquema se reconoce la importancia estratégica que la fabricación de productos va a tener en todos sus factores de creación de riqueza.

Hay que tener en cuenta que en los próximos años y dado el mercado que se prevé, la calidad de servicio seguirá siendo un factor de competencia de primer nivel. Esto significa que las entidades financieras deberán tener los mejores productos, los procesos y costes más ajustados y los medios comerciales más eficientes, así como una marca con mucho prestigio. Seguramente, aparecerán estrategias de precios sofisticadas, que incluirán precios diferentes en función de los segmentos y los cana-

Un modelo de funcionamiento "bajo demanda" basado en componentes permitiría a las entidades pasar de una estructura vertical de silos de productos a una organización centrada en segmentos de clientes, con capacidad para gestionar y lanzar al mercado productos y servicios de acuerdo con las necesidades de éstos

les, con el objeto de forzar el movimiento de los clientes al canal más eficiente y adecuado para cada tipo de transacción o relación. La presencia física de la red, aunque cara, va a continuar siendo imprescindible para determinados contactos en los que la interacción personal resulta importante para los clientes.

Finalmente, quiero insistir en que la política de marcas no solo vendrá determinada por la solidez del balance, que será un factor importante pero no el único. La capacidad de la entidad financiera para ofrecer una cartera de productos, servicios y precios por periodos prolongados de tiempo influirá también en la imagen de marca, ya que los productos primados por tiempos cortos o a fechas fijas no van a resultar atractivos para el cliente de los próximos años, que buscará marcas sólidas con ofertas duraderas. La marca tiene otros efectos adicionales porque en la estructura operativa de componentes que prevemos a corto plazo, su solidez permitirá acceder a mejores alianzas y convenios con los proveedores de componentes, especialmente aquellos externos al sector financiero o situados en mercados alejados geográficamente.

En resumen, las grandes franquicias deben cambiar algunas cosas pero se encuentran en las mejores condiciones para que, si lo hacen bien, sean ellas con sus marcas de prestigio los grandes triunfadores. Las entidades medianas de momento, con sus costes competitivos, son competidores muy bien situados.

Resumen

Las entidades financieras españolas se encuentran ante el reto de convertirse en organizaciones "bajo demanda", caracterizadas por tener unos procesos totalmente integrados –con sus socios, proveedores y clientes– para responder con flexibilidad y velocidad a cualquier demanda del mercado o necesidad interna.

A pesar de los esfuerzos hechos en los últimos años para lograr esa flexibilidad y velocidad deseados, las instituciones financieras se han encontrado con importantes obstáculos derivados de tener, generalmente, una estructura vertical, basada en unidades de productos y construida sobre una enorme variedad de operaciones, muchas de las cuales o bien se han desarrollado aisladamente como divisiones individuales, o bien son consecuencia de fusiones.

IBM propone al sector financiero que transfiera su actual modelo de negocio basado en

Las entidades de éxito se diferenciarán del resto, entre otras cosas, por su capacidad para fabricar y poner en el mercado los productos mejor adaptados, con precios ajustados a las necesidades de los segmentos de clientes a los que sirven

unidades/silos de productos por uno nuevo basado en componentes. Una vez identificados estos bloques, la entidad podría analizar cuáles dificultan sus objetivos, generan mayores costes y duplican actividades. A partir de aquí, sería mucho más fácil para la entidad reconfigurarlos y adaptarlos a los cambios, centrarse en aquellos donde es capaz de generar más valor al negocio o transferir a terceros aquellas partes no esenciales.

Esto configuraría un modelo de funcionamiento "bajo demanda", que permitiera pasar de una estructura vertical de silos de productos a una organización centrada en segmentos de clientes, con capacidad para gestionar y lanzar al mercado productos y servicios –procedentes de la propia entidad o de terceros– de acuerdo con las necesidades de estos. El reto de la entidad sería elegir los segmentos de clientes a los que quisiera vender estos productos. Quizá las grandes entidades financieras querrán servir a todos y lograr ser el principal suministrador de productos y servicios financieros para sus clientes. La única forma de lograrlo será aplicándose para que una de las competencias básicas de la entidad sea la fabricación de productos, bien fabricándolos ella misma o con la ayuda de suministros externos cuando así convenga.

Se formarían por tanto, organizaciones retail con cinco o seis unidades, cada una responsable de un macro segmento de clientes y los directores de cada unidad basarían su estrategia en el entendimiento de las necesidades de preservación de la riqueza que requiera el estilo de vida del segmento del que se ocupan. Las unidades responsables de cada segmento harían grandes esfuerzos para entender mejor el comportamiento de los clientes. Desarrollarían estrategias basadas en los valores que ese segmento exigiera y ofrecerían los productos y precios adecuados a esos valores, a través de los canales (Internet, oficinas...) que el estilo de vida del segmento utilizara más.



Ilustración: Máximo García