

Los bancos no piden permiso: crece la pelea para quedarse con los clientes ABC1

Una docena de entidades se disputa el segmento más alto del mercado y que ofrece los mayores niveles de rentabilidad; la inminente venta de la banca minorista del Citi profundizará la contienda

Javier Blanco | LA NACION | LUNES 25 DE JULIO DE 2016



Foto: Javier Joaquín

De la mano de términos reales o inventados como *signature*, *select*, *exclusive* o *eminent*, la disputa de los bancos por captar a los clientes de mayor poder adquisitivo crece al rojo vivo.

La carrera que lanzó la anunciada venta del negocio minorista del Citi en el país en el marco de un proceso de desinversión regional no hizo más que acrecentarla. No sorprende: se trata "del" banco sinónimo de ABC1 en la Argentina. En las últimas semanas, cinco bancos -el Galicia, Macro, BBVA Francés, Santander y el grupo encabezado por el ex presidente del Citi en la Argentina, Juan Bruchou, que se asoció con el peruano Interbank- presentaron sus ofertas por la filial local del Citibank y en principio esta semana se conocería el nombre del comprador.

Pero más allá de cómo termine esta operación, está claro que la banca *premium* es uno de los negocios más preciados del sistema financiero por las características y los hábitos de consumo de este tipo de clientes. Son, según describen los que están en la actividad, consumidores "fieles, que manejan altos montos de inversiones y transacciones (el consumo promedio de una tarjeta de crédito *premium* llega a ser cinco veces superior que el de una estándar), y demandan un amplio espectro de productos y servicios financieros".

Esto le da al banco la posibilidad del *cross-selling* o venta cruzada, que básicamente consiste en la posibilidad -tras haberlos captado y fidelizado con productos diferenciados y promociones- de venderles otros servicios financieros anexos como distintos tipos de seguros o coberturas, o fondos comunes de inversión, etcétera. Y por si fuera poco, en épocas de crisis o recesión se trata de una clientela que suele mantener sus patrones de consumo relativamente estables o hasta incrementarlos para aprovechar situaciones de mercado puntuales.

Allí radica el atractivo que la inserción en este segmento del negocio ejerce en los bancos, muchos de los cuales se lanzaron a la conquista de este segmento sólo para evitar la pérdida de clientes a manos de otras entidades que habían comenzado a ser muy agresivas con sus campañas de oferta y promesa de un "trato diferencial".

Por esta razón, los ejecutivos de la actividad describen el nivel de competencia por la porción *premium* del mercado como "muy alto". "Se trata de un tipo de clientes que suele tener relación con dos o tres bancos, por lo que las estrategias de retención para mantener con él una relación a largo plazo son fundamentales y exigen constante innovación", explicó un ejecutivo a cargo de negocios en un banco privado líder.

Una primera aproximación a las particularidades y características de esta actividad la realizó el reporte "El mercado de la banca *premium*", al que LA NACION tuvo acceso en exclusiva, realizado según un exhaustivo relevamiento de datos (desarrollado entre febrero y abril de este año) que incluyó entrevistas con ejecutivos y encuestas.

Un poco de historia

Según un informe efectuado de manera conjunta entre el sitio *Web* especializado Zonabancos.com y la consultora Fit & Proper, si bien en el país hace poco más de 20 años que existen bancos que ofrecen servicios diferenciales, sólo en los últimos años se dio un desarrollo sostenido de esta estrategia de acercamiento a los clientes.

"La idea de segmentar buscando una aproximación más eficaz a los clientes siempre estuvo en otros negocios y empresas. Esto de identificar grupos de consumidores con características similares para poder diseñar productos y estrategias comerciales específicas para la banca en la Argentina de alguna manera lo inició el Citi en el 94 con Gold", dice Marcelo Zárate, director general de Zonabancos.com, para quien, sin duda, las posibilidades de crecimiento son enormes teniendo en cuenta que la cuota de mercado potencial del segmento *premium* se encuentra por encima del 15% de la población y actualmente menos del 2% está alcanzada por esta clase de servicios.

Lo primero para encarar este negocio, según Zárate, "es dar forma a todo un armado con el que se pueda crear la sensación de pertenencia a un mundo de exclusividad".

Según identificó el reporte, ser un cliente *premium* implica tener acceso a una serie de servicios especiales:

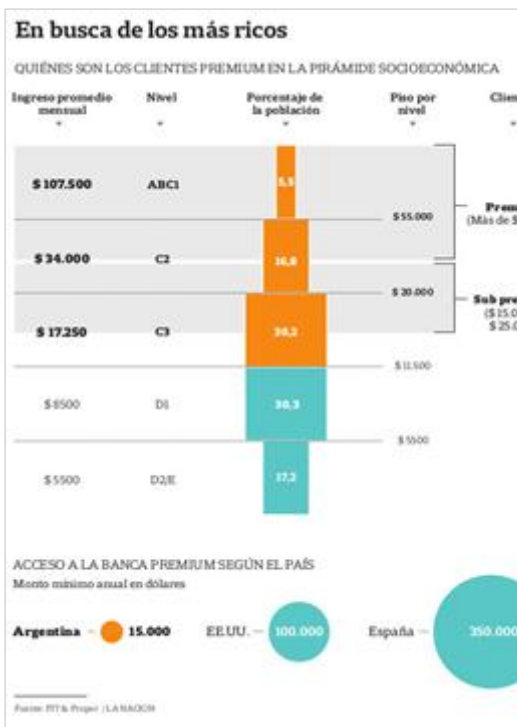
- Atención por líneas telefónicas específicas, personalizada con ejecutivos y cajas o espacios diferenciales.
- Tarjetas categoría *platinum* o *black/signature*.

- Asesoramiento especializado en inversiones.
- Mejores condiciones para la contratación de productos financieros (mayor tasa de plazo fijo, menor tasa de préstamos).
- Bonificaciones en comisiones de mantenimiento de cuentas, movimientos bancarios, renovación de tarjetas, etcétera.
- Programas de puntos y millas.
- Mayores descuentos y cuotas.
- Invitaciones a eventos y privilegios en viajes (accesos y salones VIP, beneficios en hoteles, servicio de *concierge*, multiplicación de millas).

Pero las formas para atacar este segmento de negocios son muy diversas. Zárate explica que muchos bancos buscan reforzar esa sensación de pertenencia creando "una marca *premium*". "Es la forma de darle nombre propio y visibilizar mejor la oferta de un servicio integral que cubra las distintas necesidades de los clientes de altos ingresos", indica.

Por esta razón cree que "la mayoría de los bancos privados grandes e incluso algunos medianos eligieron este modo de acercamiento". Fruto de esta estrategia, en la actualidad son 12 las marcas de banca *premium* que existen en el país, sobre un total de 78 entidades financieras que conforman el sistema, aunque la categoría representa el 45% de los activos del sistema.

El listado reúne marcas exclusivas creadas para atender al segmento como Premium (BBVA-Francés y Comafi); Eminent (Galicia); Select (Santander-Río); Premier (HSBC); Exclusive Banking (ICBC); Selecta (Macro); Identité (Supervielle); Plus (Patagonia) Personalité (Itaú), y Zafiro (Industrial). Además la marca pionera del negocio a nivel local, Citi Gold, se mantiene activa a la búsqueda de nuevos clientes hasta último momento.



Pero no es el único enfoque. Otros seis bancos ofrecen paquetes de productos y servicios para clientes de altos ingresos sin tener una marca *premium* o propia. De esta estrategia participan los bancos públicos, que evitan "estigmatizar" generando submarcas, y otros bancos privados medianos, como el Credicoop, por su filosofía de trabajo. "El más horizontal de todos es el Ciudad, porque tanto el Banco Nación como el Bapro tienen algún tipo de diferenciación con paquetes para clientes de alta renta", detalla Zárate.

Y hasta en algunos casos, los productos y servicios *premium* exceden a los individuos e incluyen también a las empresas.

Un ejemplo de ello es Banco Galicia con "Galicia Negocios y

Pymes", que ofrece paquetes *platinum* y *signature* para acompañar a los clientes *premium* en su actividad comercial proveyendo un asesoramiento especial.

Javier Bolzico, titular de Fit & Proper, la consultora que también estuvo a cargo del reporte, acota que además existe "un grupo reducido de bancos que comenzó a trabajar para atraer clientes *premium* potenciales, es decir, aquellos que hoy no son *premium*, pero que pueden serlo en los próximos años. Para ello han desarrollado marcas *subpremium* con beneficios menores a las *premium*, pero mayores que para el resto de los clientes". "Algunos, como el Itaú o el Patagonia, incluyen este segmento dentro de su marca *premium*, pero otros crearon una marca específica para eso como Citi, con Priority, o HSBC, con Advance", ejemplifica.

Club para pocos

Pero, ¿quiénes pueden formar parte del selecto club de la banca *premium*?

Según el relevamiento, "para acceder se requieren ingresos mínimos de \$ 25.000 mensuales o inversiones mayores a \$ 200.000", y estar dispuestos a afrontar un costo de mantenimiento mensual de los productos promedio mayor a los \$ 500, "aunque algunos bancos ofrecen hasta un

50% de bonificación en este costo para quienes eligen acreditar sus haberes en alguna sus cuentas o bonificarlos hasta 100% si cursan inversiones por el banco", precisa el informe.

Otra variable a considerar para ingresar a este segmento es el monto de inversiones que se mantiene en el banco. "Los montos mínimos de inversiones oscilan entre los \$ 200.000 y los \$ 600.000 dependiendo del banco y de la categoría *premium (platinum o black/signature)*", consigna el reporte.

Todos esos montos son "bajos" si se los compara con los requisitos de los bancos en el exterior. El informe, por caso, cita ejemplos de España y los Estados Unidos. "En el caso de la banca española, las inversiones mínimas rondan los ? 300.000 (unos 350.000 dólares), siendo el Citibank el que menos inversiones solicita, bastante por debajo del resto (? 75.000). Y en el caso de los Estados Unidos, el mínimo es alrededor de los 250.000 dólares, aunque algunos bancos como el HSBC fijan el «piso» desde los 100.000 dólares."

LA NACION | Economía | Qué pasa en los negocios
