

Observatorio Pymes

Segmento Microempresas

axis
CORPORATE

Barcelona
Boston
Frankfurt
London
Madrid
New York
Sao Paulo



Junio 2019

axiscorporate.com

Creating value
through transformation

Presidente Ejecutivo

Casimiro Gracia

Socios de Financial Services

Luis Fernández de Nograro

Joan Carbonell

José Masip

José Luis Álvarez

Javier Fariñas

Jean-Jacques Bennoun

Sebastián Mañana

Edita

Corporate Marketing
and Branding Department

©Axis Corporate

Edición: Junio 2019

Índice

Presentación	5	Artículo #4	20	Key Finding #10	33
Sumario Key Findings	6	Productos y servicios no financieros: el valor diferencial para microempresas Jacqueline Abrego José Luis Álvarez		Elementos del modelo de relación con cliente más valorados por la microempresa	
Key Finding #1	9	Key Finding #6	22	Key Finding #11	34
Segmento Microempresas, prioridad estratégica de los bancos		Prioridades en la transformación digital del modelo de banca para microempresas		El canal <i>Web</i> , el más relevante para la microempresa	
Artículo #1	10	Artículo #5	23	Key Finding #12	35
La vinculación, la base del nuevo modelo relacional con la microempresa Luis Fernández de Nograro		Tecnología y asesoramiento humano para maximizar el valor de la entidad Guillermo Torres		La <i>Información</i> y sus atributos de valor más destacados	
Key Finding #2	11	Key Finding #7	24	Key Finding #13	36
Peso creciente del segmento Microempresas en el volumen de ingresos del banco		Canales para la estrategia de relación con el segmento Microempresas		Las <i>Personas</i> y sus atributos de valor más destacados	
Artículo #2	12	Artículo #6	26	Key Finding #14	37
La tecnología como <i>Driver</i> de crecimiento Borja Aguayo Asier Lorenzana		Modelo operativo orientado a rentabilizar el segmento Microempresas Joan Carbonell		Las <i>Herramientas</i> y sus atributos de valor más destacados	
Key Finding #3	14	Key Finding #8	28	Key Finding #15	38
Criterios de selección de la microempresa para elegir una entidad		Estrategias para una mejor captación de clientes microempresa		Los <i>Procesos</i> y sus atributos de valor más destacados	
Key Finding #4	15	Artículo #7	29	Key Finding #16	39
La oficina, el canal más utilizado por las microempresas		Tecnología e innovación para la transición hacia el nuevo modelo de relación Pablo Beivide		Las <i>Infraestructuras</i> y sus atributos de valor más destacados	
Artículo #3	16	Artículo #8	30	Conclusiones	40
La experiencia de cliente individualizada como factor competitivo José Luis Álvarez		Incorporación de nuevos modelos de análisis de riesgos para microempresas		Sobre el informe	43
Key Finding #5	18				
Servicios de asesoramiento de mayor interés para las microempresas					

“La rentabilidad del segmento microempresas es uno de los retos del sector financiero”



Presentación

Tras varios meses de análisis, nos complace presentar nuestro informe sobre microempresas y su modelo de relación con la banca.

El segmento Microempresas constituye uno de los segmentos a los que los bancos están prestando especial atención en los últimos años, por su relevancia en el tejido empresarial español.

Este segmento participa de muchas de las necesidades de las empresas de mayor tamaño, pero a su vez convive con muchos elementos del modelo de relación de la banca retail. La aproximación histórica de la banca a este segmento, justamente por esta particularidad, ha sido diversa, con diferentes modelos según la entidad y también dentro de ésta.

Conseguir **rentabilizar este segmento con un modelo eficiente**, desde el punto de vista de compatibilizar los recursos necesarios para cubrir las necesidades que tiene una empresa, pero con el volumen de ingresos que genera una microempresa de forma individual, ha sido un reto todavía no resuelto en la industria.

Sin embargo, las **nuevas tecnologías** nos ofrecen dos palancas excepcionales que permiten **definir y construir un mejor modelo de relación** para la microempresa a la vez que rentable para los bancos.

La aplicación de las nuevas tecnologías, en primer lugar, facilita **un mejor conocimiento del cliente** para una aproximación eficiente y ajustada al modelo de relación, al catálogo de productos y servicios que necesita cada cliente y con un conocimiento del coste de este servicio. En segundo lugar, la tecnología permite **automatizar y digitalizar el asesoramiento**, para ofrecer un servicio de alto valor para este segmento de forma eficiente.

El objetivo de este estudio es dar **una visión holística** de este segmento, ofreciendo, por una parte, las claves más relevantes desde la perspectiva de los bancos y, por otra parte, mostrar la **percepción del propio segmento del modelo de relación** que ofrecen los bancos a través de la identificación de los atributos de valor de ese modelo de relación.

Por este motivo, el lector encontrará un primer bloque con los *Key Findings* obtenidos a través de la visión de las entidades financieras encuestadas y, un segundo bloque, con los *Key Findings* resultantes de las respuestas obtenidas por parte de las microempresas consultadas.

El equipo de Financial Services que ha elaborado este informe, desea que encuentre de utilidad este análisis y le aporte nuevas ideas de crecimiento y desarrollo de negocio.



José Luis Álvarez

Socio de Customer Value & Growth



Luis Fernández de Nograro

Socio de Servicios Financieros y Real Estate



Joan Carbonell

Socio de Servicios Financieros y Real Estate

Sumario Key Findings.

Visión de la entidad financiera

#1

El segmento Microempresas constituye una de las principales prioridades estratégicas de crecimiento.

#6

Las prioridades en el proceso de transformación digital que requiere el modelo de banca para microempresas son la digitalización del asesoramiento en financiación y riesgos.

#2

Las microempresas constituyen un importante segmento en número de clientes dentro del segmento *Empresas*, con un peso creciente en el volumen de ingresos que generan.

#7

Para relacionarse con sus clientes microempresas, la mayoría de entidades financieras continuarán con los mismos canales que utilizan para la banca de particulares, pero modificando la operativa.

#3

El acceso a la financiación, la calidad de servicio, la relación personal y accesibilidad a su gestor son los criterios más importantes para las microempresas a la hora de decidir trabajar con un banco.

#8

Dentro de las diferentes estrategias para ganar cuota de mercado en el segmento Microempresas, el desarrollo de un entorno omnicanal y la adaptación de los modelos de riesgos a las características y realidad de este segmento son estrategias clave de crecimiento.

#4

La oficina bancaria sigue siendo el canal más utilizado por las microempresas.

#9

La banca española aún no ha incorporado los nuevos modelos de análisis de riesgos para la captación de los nuevos clientes en este segmento.

#5

En los posibles servicios de asesoramiento que pueden ofrecer los bancos a las microempresas, las entidades sitúan como los de mayor interés, por este orden: el asesoramiento en financiación, el asesoramiento en riesgos y la consultoría de negocio.

Sumario Key Findings.

Visión microempresas

#10 Los *Canales*, la *Información* y las *Personas* son los elementos más valorados por las microempresas.

#11 El canal *Web* es el canal más relevante para las microempresas, siendo la capacidad de obtener información y operar a través de ella lo que configura esa relevancia.

#12 Los clientes definen los atributos de valor que configuran el elemento *Información* como la transparencia, veracidad, claridad, privacidad, personalización, estructura y formato, siendo los más valorados la transparencia y veracidad.

#13 En cuanto al elemento *Personas*, el estudio destaca como componentes de valor el trato, capacidad de comunicación, experiencia, accesibilidad y dedicación.

#14 Los atributos de valor que configuran el elemento *Herramientas* son la capacidad de consolidar posiciones y productos, amplitud de soluciones, fiabilidad, facilidad de uso, compatibilidad con diferentes sistemas y capacidad de personalización.

#15 Los atributos que configuran el valor de los diferentes *Procesos* que interactúan con los clientes son la rapidez, utilidad y personalización. Los clientes valoran, principalmente, la rapidez y utilidad.

#16 Para el elemento *Infraestructuras Físicas*, los encuestados del estudio definen cómo atributos de valor, el diseño, comodidad, cercanía y disponibilidad. La disponibilidad se muestra como el atributo de valor más apreciado por las microempresas.

Visión de la entidad financiera

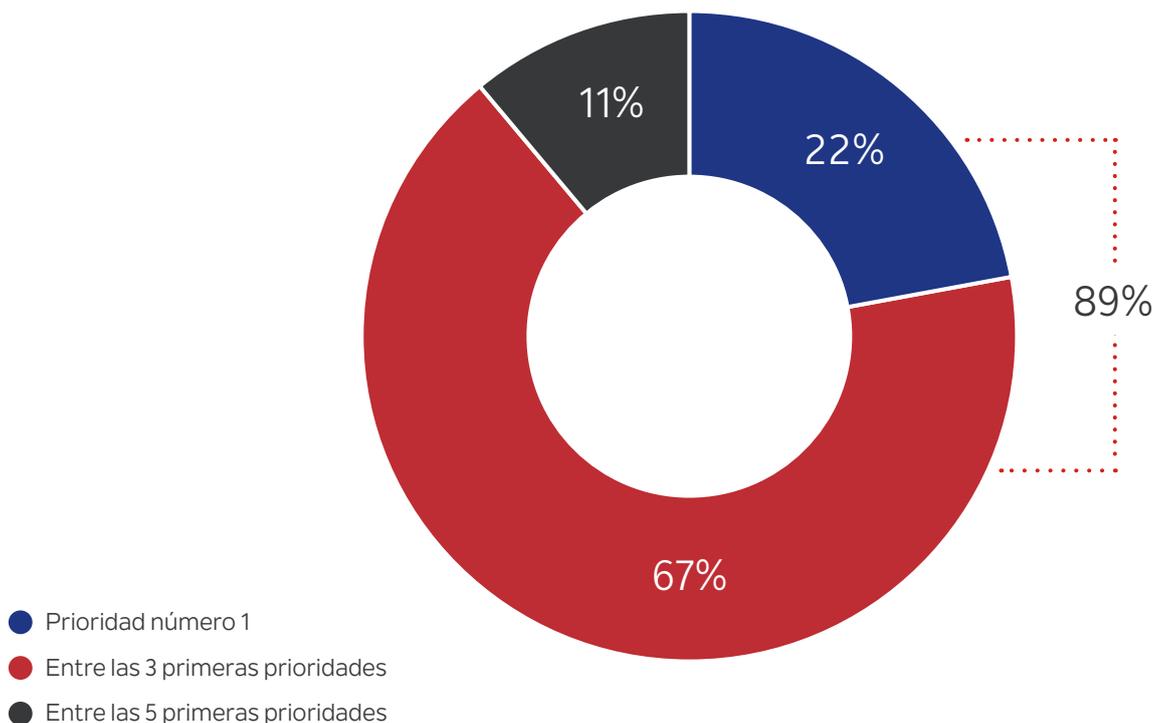
El primer bloque de este informe consiste en mostrar la perspectiva de los bancos sobre las claves más relevantes para el segmento microempresas.

Key Finding #1

El segmento Microempresas constituye una de la principales prioridades estratégicas de crecimiento.

El 89% de los encuestados manifiesta que el desarrollo del segmento microempresas está dentro de sus tres prioridades estratégicas.

Prioridad del segmento microempresas en la estrategia de crecimiento del banco



Fuente: encuesta realizada por Axis Corporate para el Observatorio Pymes - Segmento Microempresas 2019.



Artículo #1

La vinculación, la base del nuevo modelo relacional con la microempresa

Por **Luis Fernández de Nograro**
Socio de Servicios Financieros y Real Estate

 Luis Fernández de Nograro

 lfernandez@axiscorporate.com

Las entidades financieras buscan sistemáticamente conseguir mejorar su cuota en el entorno del cliente *Empresas*. En el presente informe, se muestran algunas respuestas relativas a los aspectos clave de la relación y el enfoque que realizan las entidades financieras de cara rentabilizar este segmento, concretamente el de microempresas.

Ha resultado sintomático que en las entrevistas e intercambio de diferentes puntos de vista con los perfiles clave comerciales de las entidades bancarias, haya preguntas recurrentes como: ¿A qué tipo de cliente quiero dirigirme? ¿Cómo hacer rentable este segmento? ¿Bajo qué estructura (retail, empresas) organizativa ubico a las personas expertas del banco? ¿Qué aportación de valor puede diferenciarme de la competencia?

La vinculación con el cliente, asignatura pendiente

Es evidente que el **reto principal de la banca es conseguir mayor rentabilidad** mediante la **mejora de la vinculación con el cliente como requisito**.

Por lo tanto, la vinculación del cliente pasa a ser una prioridad para la entidad, pero ¿cuáles son los aspectos clave para conseguirla? Podemos decir que existen varios modelos de entendimiento sobre qué es la vinculación y también varias velocidades en la adopción de estrategias por parte de las entidades para conseguirla.

La mayoría de los bancos consultados ven en la vinculación operativa un elemento fundamental para “vincular” al cliente, entendiendo ésta como el modo de conseguir ser el banco por donde pasa la mayoría de la transaccionalidad de la empresa cliente. No obstante, **la vinculación operativa, aunque decisiva, no se correlaciona directamente con la satisfacción con el banco**, lo que implica un riesgo de fuga de clientes ante nuevas opciones en el mercado más atractivas.

Por este motivo, una gran parte de los esfuerzos de las entidades se está centrando en reforzar su capacidad de vinculación emocional con el cliente. Más allá de la satisfacción del cliente con la operativa del servicio financiero, la banca ha de despertar emociones positivas durante el *customer journey*. Para ello, la palanca de la tecnología está demostrando ser

una buena aliada. Ésta, aplicada al modelo de relación con la microempresa, puede posibilitar, por ejemplo, la customización del producto/servicio o la agilización en la concesión de préstamos, incrementando el nivel de *engagement* del cliente hacia la entidad.

La vinculación emocional también se consigue a través aspectos como la transparencia y o el branding reputacional de la entidad: conocer qué hace la entidad financiera para desarrollar y mejorar el entorno directo del cliente y la sociedad donde vive.

La mejora de la vinculación emocional es una clara tendencia del sector para mantener cuota de mercado y también para incrementarla con nuevos clientes a través de acciones como la recomendación.

Por lo tanto, la **evolución del modelo comercial para el segmento microempresa**, a corto y medio plazo, se va a basar en tres aspectos clave:

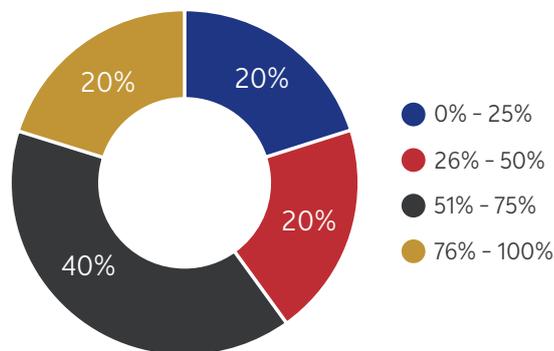
1. Conseguir un **modelo de servicio diferencial para lo que se necesita disponer de datos** y aprovecharlos para incrementar la vinculación emocional y operativa del cliente.
2. **Adaptar la comunicación**, los productos y los servicios a cada tipología de cliente, en función de su sector, etapa de crecimiento y potencial.
3. Y ofrecer una **oferta de servicios y modelos de relación focalizados y especializados** en las necesidades concretas del segmento microempresas, más allá del objetivo de elevar la facturación.

Key Finding #2

Las microempresas constituyen un importante segmento en número de clientes dentro del segmento *Empresas*, con un peso creciente en el volumen de ingresos que generan.

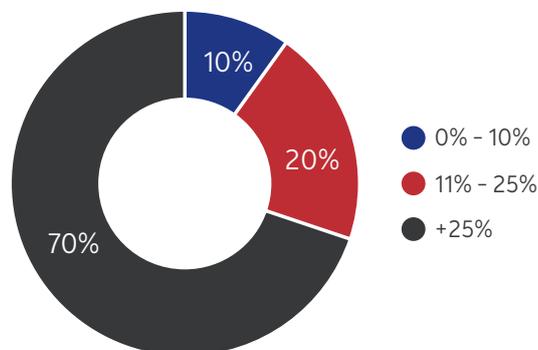
% segmento microempresas frente al total de clientes

El 60% de los encuestados manifiesta que el número de microempresas supera el 50% del total de sus clientes del segmento *Empresas*.



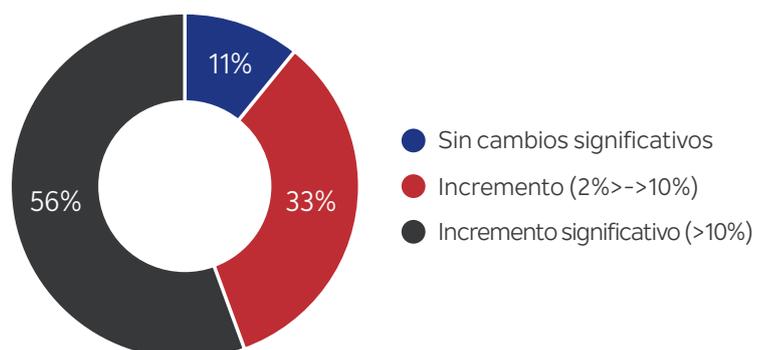
Ingresos provenientes de microempresas en el segmento *Empresas*

El 70% de los encuestados manifiesta que los ingresos provenientes de las microempresas ya representan más del 25% del total de ingresos del total del segmento *Empresas*.



Tendencia promedio anual ingresos provenientes de microempresas

El 56% de los encuestados manifiesta que, en promedio anual, los ingresos provenientes de las microempresas han crecido en los últimos 3 años más del 10%.





Artículo #2

La tecnología como *driver* de crecimiento

Por **Asier Lorenzana**
Consultor

Asier Lorenzana
 alorenzana@axiscorporate.com

Por **Borja Aguayo**
Senior Manager

Borja Aguayo
 baguayo@axiscorporate.com

La digitalización está cambiando a las organizaciones. Según Gartner, la transformación digital es la tercera prioridad de los CEO (31%), únicamente superada por la puesta en marcha de nuevas estrategias, asociaciones corporativas, fusiones, adquisiciones (33%) y el crecimiento de la compañía (40%).

Y la banca no es ajena a la disrupción tecnológica. El sector financiero ha entendido que el futuro pasa por la digitalización. No obstante, el porvenir es incierto. ¿Supone la tecnología una amenaza o una oportunidad? ¿Desaparecerán algunas de las fuentes de ingresos existentes en la actualidad? ¿Aparecerán nuevos actores en el mercado?

Los protagonistas de la disrupción tecnológica en la banca

Blockchain, Cloud, IOT, AI... son términos cada vez más presentes en el día a día de las empresas. Pero ¿cuáles son las tecnologías que más impacto están teniendo en la banca? A continuación, destacamos las más relevantes:

- **Blockchain:** la cadena de bloques es una suerte de *ledger* (libro mayor) inmodificable, en el que se registra el historial de transacciones de los distintos integrantes. Éstos, actuando como nodos, se conectan a través de una red descentralizada, comunicándose mediante un protocolo común.
- **IA:** la inteligencia artificial es la combinación de un conjunto de disciplinas con el objetivo de que las máquinas sean capaces de llevar a cabo funciones hasta ahora limitadas al ser humano. Esta tecnología está avanzando tan raudamente que se prevé que el algoritmo en que se basa, a través de un parseo de datos, será capaz de predecir comportamientos futuros y, por tanto, hacer que la máquina “aprenda” sola.
- **Cloud:** de manera sencilla, se podría definir a la *nube* como la prestación de servicios de IT a través de internet, con el objetivo de ofrecer una adaptación más rápida y con unos recursos flexibles, mediante economías de escala.
- **IoT:** el Internet de las Cosas consiste en la conexión de múltiples objetos a internet. La principal ventaja de esta tecnología es que, como consecuencia de la trabazón a la red, es posible recopilar datos actualizados de forma masiva.

No son las únicas tecnologías que están cambiando el mundo tal y como lo conocemos, pero tal vez sí las que más impacto vayan a tener en el negocio bancario a corto-medio plazo.

Nuevo ecosistema financiero

Como consecuencia de esta disrupción, no han sido pocas las compañías que han visto una posibilidad de negocio mediante el hermanamiento de la prestación de servicios financieros y la tecnología. Esto ha supuesto el brote de un gran número de empresas en los últimos años, conocidas como las *fintechs* y *bigtechs*.

La entrada de estos actores en el sector financiero, que se suman a la banca tradicional, ha supuesto un nuevo ecosistema en el que se encuentran tres grandes grupos de *players*. Si bien esto podría ser concebido únicamente como un aumento de la competencia, lo cual supondría para la banca tradicional una importante reducción de ingresos como consecuencia de la pérdida de clientes, el escenario más probable está yendo por otros derroteros.

Es preciso destacar que, en este nuevo entorno, cada uno de los actores tiene unas características especiales que le diferencian de los demás, dándole una ventaja competitiva respecto del resto:

- La **banca tiene un conocimiento del cliente sinigual**, ya que el gran número de datos, almacenados durante años y de una ingente cantidad de usuarios, hacen que tenga información para definir su portfolio de productos casi a medida.
- Por otro lado, las *fintechs*, **por su flexibilidad operativa, tienen una gran capacidad para adaptarse a los cambios**, lo cual es un factor muy importante en una época tan disruptiva.
- Finalmente, las *bigtech*, por su propia naturaleza, **cuentan con un know-how tecnológico** incomparable, algo que aporta una gran ventaja en un mundo que se antoja digital.

Por tanto, de estas ventajas competitivas desembocará mucha más cooperación que competencia. A modo de ejemplo, ¿qué podría ocurrir si un banco se apoyara en una *fintech* para la prestación de sus servicios? Gracias al gran número de datos disponibles y al uso de la tecnología, se podría definir un portfolio de productos mejorado, puesto a disposición del usuario a través de una plataforma omnicanal. La satisfacción de cliente mejoraría significativamente, aumentando la atracción de nuevos clientes y la vinculación de los ya existentes.

Microempresas, foco estratégico de crecimiento

En línea con la disrupción que la tecnología está suponiendo para la industria financiera, otro punto a tener en cuenta es la posibilidad de **crecer en segmentos de clientes** que, por una razón u otra, no aparecían en el punto de mira de la banca. Un claro ejemplo lo representan **las microempresas**. Este tipo de compañías **ocupan un espacio de manifiesta importancia entre el cliente particular y la empresa**. No obstante, debido a su pequeño tamaño y al servicio complejo que requieren, no han sido tradicionalmente priorizadas, hasta el momento, en los planes estratégicos de las entidades financieras.

Sin embargo, la tecnología va a posibilitar un nuevo escenario, permitiendo, por un lado, ampliar y mejorar el conjunto de soluciones bancarias y no bancarias ofrecidas a las microempresas (significativo impacto en ingresos) y, adicionalmente, mejorar en términos de eficiencia y reducir el coste de servicio. Por lo tanto, la rentabilidad de este segmento mejora considerablemente.

A su vez, es preciso considerar que esta pequeña empresa se convertirá, probablemente, en mediana o grande y, si ha sido debidamente fidelizada, seguirá confiando en la misma entidad que la ayudó a crecer. Pero no es esta la única sinergia generada por la microempresa, sino que, debido a una tendencia hacia la concentración de entidades por parte de los clientes, los socios de la pequeña empresa, que han creado una relación de confianza con el banco con el que opera su sociedad, elegirán a la misma entidad para la gestión de sus finanzas personales.

En consecuencia, **la microempresa representa un segmento con enormes sinergias de ingresos con la banca de particulares y la de grandes empresas**.

Como se ha señalado, estamos viviendo la época más disruptiva de la historia: la tecnología avanza a un ritmo sin precedentes, habiendo visto las *bigtech* en los servicios financieros una nueva fuente de ingresos y habiéndose convertido algunas *startups* en *players* de primer nivel. Parece claro que el futuro del sector pasa por la digitalización y que la cooperación será imprescindible para poder adaptarse a la demanda del mercado.

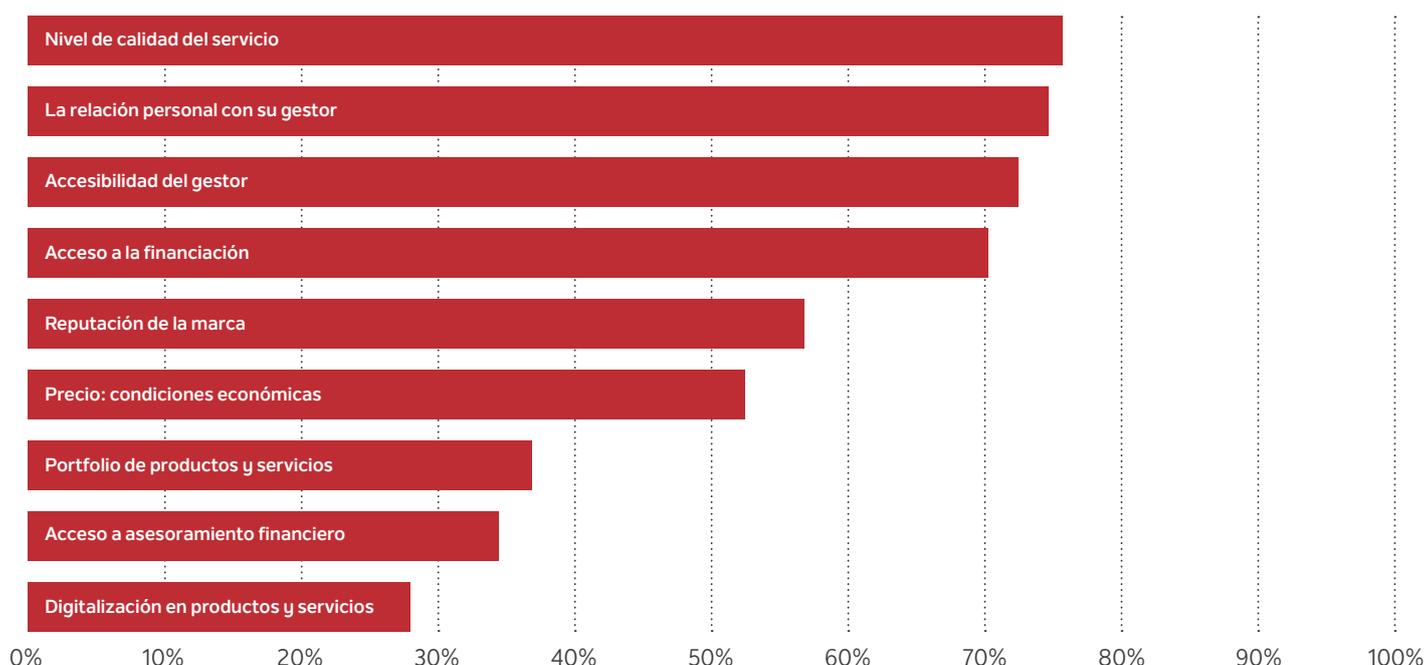
En este contexto, las entidades financieras están obligadas a adaptarse a los cambios. Lo contrario sólo llevaría a la extinción; y el cementerio empresarial está lleno de compañías "*too big to fail*" (i.e.: Kodak, Blockbuster o Nokia) que, debido al inmovilismo, pasaron a mejor vida.

Key Finding #3

El acceso a la financiación, la calidad de servicio, la relación personal y accesibilidad a su gestor son los criterios más importantes para las microempresas a la hora de decidir trabajar con un banco.

El 70% de los encuestados manifiesta que la digitalización de los productos y servicios no constituye todavía la variable fundamental para una microempresa a la hora de decidir trabajar con un banco. En este entorno siguen prevaleciendo como variable fundamental el nivel de calidad del servicio, la relación personal con su gestor y su accesibilidad.

Criterios de decisión del segmento microempresas a la hora de trabajar con un banco



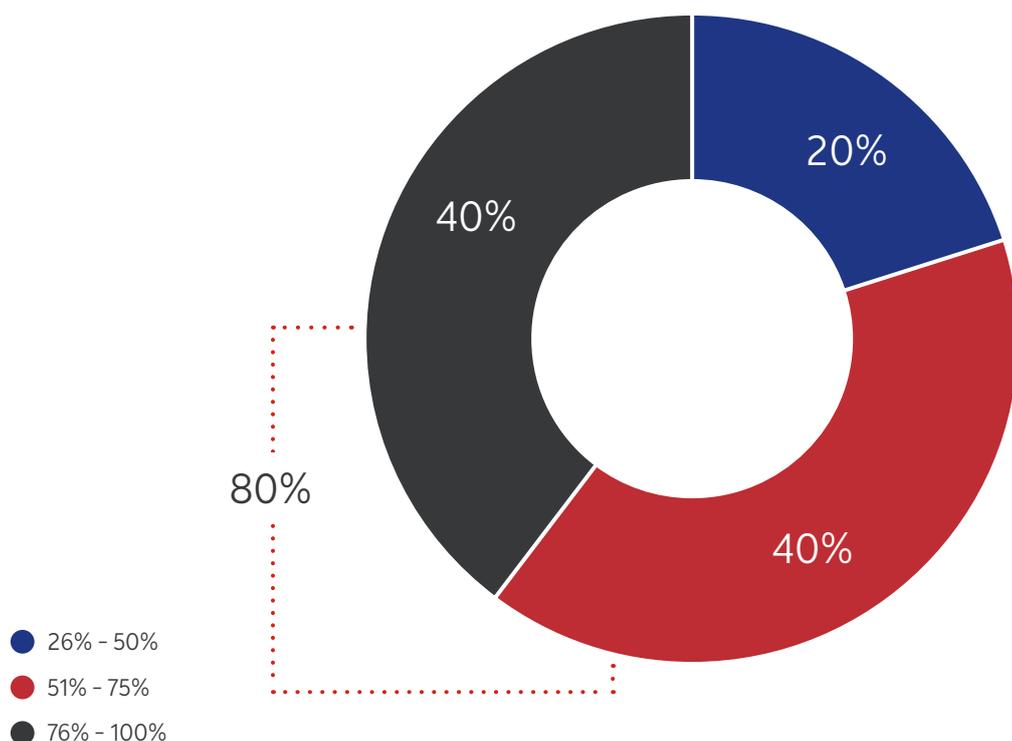
Fuente: encuesta realizada por Axis Corporate para el Observatorio Pymes - Segmento Microempresas 2019.

Key Finding #4

La oficina bancaria sigue siendo el canal más utilizado por las microempresas.

El 80% de los encuestados manifiesta que más del 50% de la actividad de las microempresas se realiza a través de su oficina bancaria; el 40% de los mismos afirma que las microempresas utilizan sus sucursales como canal de relación en más de un 75% en su interacción con el banco.

% de utilización de la oficina bancaria por parte de las microempresas



Fuente: encuesta realizada por Axis Corporate para el Observatorio Pymes - Segmento Microempresas 2019.



Por **José Luis Álvarez**
Socio de Customer Value & Growth

José Luis Álvarez
 jlalvarez@axiscorporate.com

Artículo #3

La experiencia de cliente individualizada como factor competitivo

La oferta de productos, entendida como la amplitud de portafolio, sus especificaciones y la operativa, son atributos de valor necesarios, pero cada vez menos suficientes en el entorno competitivo de los servicios financieros. Por este motivo, el esfuerzo de las entidades financieras por diferenciarse se ha centrado en iniciativas de mejora de la relación con sus clientes, más allá de la operativa en su entendimiento tradicional.

De este modo, la **experiencia de cliente y su definición en cada entidad como factor diferencial de competitividad** han sido el principal eje de las estrategias de las entidades financieras en los últimos años.

La forma de relación y los atributos percibidos por los clientes de cada entidad han marcado la diferencia entre las distintas entidades financieras.

Para este estudio, se ha analizado la situación competitiva actual de los principales bancos en España en el marco de la experiencia de cliente. El modelo de relación que define cada banco para sus clientes y que conforma la experiencia de cliente, se puede desglosar en 5 elementos. Adicionalmente, cada uno de estos 5 elementos se compone de unos atributos de valor que representamos a continuación:

Elementos que conforman la experiencia de cliente financiero



Fuente: análisis de mercado realizado por Axis Corporate para el Observatorio Pymes - Segmento Microempresas 2019.

El entorno competitivo actual en relación a la experiencia cliente lo hemos valorado en función de las siguientes magnitudes:



Nuestro análisis concluye que existen diferencias significativas de valoración en la experiencia de cliente entre los 5 primeros bancos con las magnitudes de análisis definidas. Los modelos actuales de relación con los clientes son consecuencia del diseño de cada uno de los bancos en busca de las mejores prácticas, marcando una diferenciación en la forma de relación.

Sin embargo, los nuevos modelos de relación con los clientes, impulsados por las nuevas tecnologías y la gestión de la información, están cambiando hacia la gestión de la experiencia de cada uno de los clientes de forma individual. El proceso de cambio consiste en una transición de un modelo de relación definido a **modelos de relación para cada uno de los clientes**, en función de sus características y necesidades específicas.

El proceso actual de adaptación a las características y necesidades de cada cliente pasa por un mayor conocimiento de cada cliente, para el **diseño de relaciones individualizadas**. Para ello se recomienda:

1. La **maximización de su sensibilidad para percibir las opiniones y preferencias de sus clientes**, añadiendo múltiples "listening posts" a lo largo de los viajes de cliente.
2. Utilización de tecnología, para el **análisis de datos** de los clientes y obtención de información que mejore el **conocimiento de su comportamiento**.

El resultado de nuestra investigación de mercado ha sido el siguiente:



A largo plazo, este proceso de cambio de un modelo de relación definido a modelos de relación para cada uno de los clientes, en función de sus características y necesidades específicas, tenderá a un modelo competitivo bancario cada vez menos diferenciado entre entidades.

El reto en este nuevo entorno de relación adaptado a cada cliente consistirá en que el cliente continúe percibiendo atributos diferenciales de valor de cada banco.

¿Cuáles serán las variables competitivas diferenciales entre bancos cuando ya hayan optimizado su propuesta de valor a nivel cliente?, ¿cómo se evitará la competencia en precio cuando todos los bancos ofrezcan las mismas especificaciones y experiencia óptima adaptada a cada cliente?

La ventaja competitiva en el nuevo entorno residirá principalmente en la **capacidad de desarrollar e incorporar los nuevos atributos de valor para cada cliente** más rápidamente que la competencia:

1. **Desarrollo e incorporación de las últimas tecnologías**, estableciendo un compromiso implícito de vanguardia tecnológica.
2. **Anticipación a los cambios en los gustos y preferencias** del cliente, acompañando al cliente a lo largo de su vida mediante la predicción de su comportamiento.
3. **Identificación y abanderamiento de iniciativas sociales** o de patrocinio de interés específico para cada cliente, más allá de este tipo de acciones llevadas a cabo a nivel general.

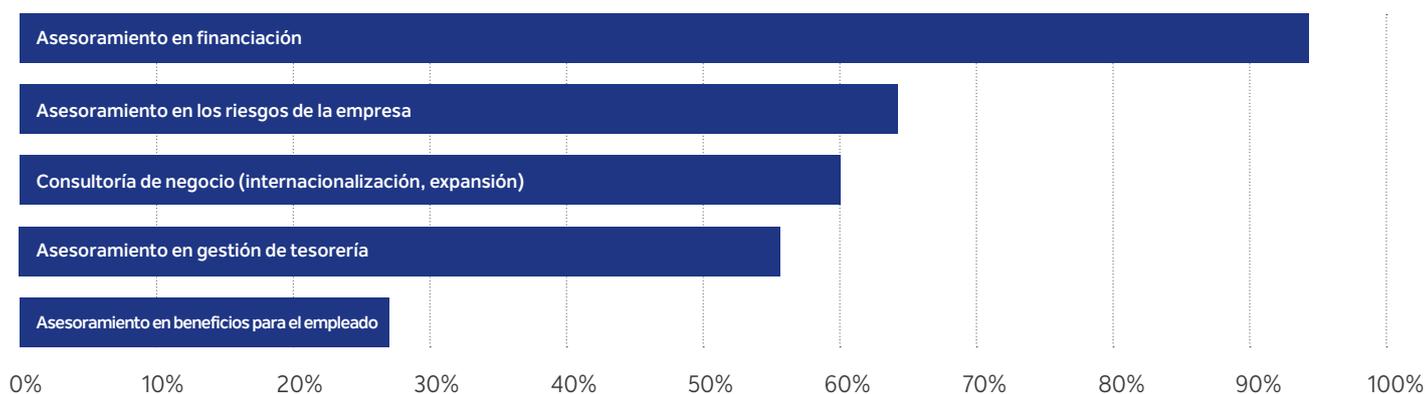
Fuente: análisis de mercado realizado por Axis Corporate para el Observatorio Pymes - Segmento Microempresas 2019.

Key Finding #5

En los posibles servicios de asesoramiento que pueden ofrecer los bancos a las microempresas, las entidades sitúan como los de mayor interés, por este orden: el asesoramiento en financiación, el asesoramiento en riesgos y la consultoría de negocio.

El 70% de los encuestados piensan que el asesoramiento en financiación y riesgos de empresa son los servicios de asesoramiento en los cuales las microempresas podrían estar más interesadas en recibir por parte de su banco.

Ranking sobre el tipo de asesoramiento de interés para microempresas





**“Estamos en la
transición de un
modelo de relación
definido a uno
personalizado para
cada cliente”**



Artículo #4

Productos y servicios no financieros: el valor diferencial para microempresas

Por **Jacqueline Abrego**
Consultant

Jacqueline Abrego Miranda
 jabrego@axiscorporate.com

Por **José Luis Álvarez**
Socio de Customer Value & Growth

José Luis Álvarez
 jlalvarez@axiscorporate.com

La propuesta de valor, en relación al portfolio de productos y servicios que ofrecen las entidades bancarias, se compone de productos y servicios financieros y no financieros.

Actualmente, todos **los bancos ofrecen, básicamente, el mismo catálogo de productos y servicios financieros**, siendo la amplitud del portfolio de productos y servicios financieros una variable no diferencial entre las distintas entidades. Incluso las propias especificaciones de los productos en un entorno altamente competitivo no se configuran realmente como un elemento diferencial. **La única aparente diferenciación reside en la operatoria y su impacto en la experiencia del cliente**. Pero, debido a la adaptación de la experiencia del cliente a las características y necesidades de cada uno de ellos, tampoco se configura como un elemento competitivo diferencial a largo plazo.

Para el presente estudio, se ha analizado la amplitud del portfolio de productos de los principales bancos en España. El análisis nos muestra las conclusiones citadas en el párrafo anterior:

en el entorno actual, los principales bancos ofrecen un catálogo completo de productos y servicios financieros para las microempresas.

No obstante, se observa que no ocurre así en **el catálogo de productos y servicios no financieros**. Si bien las entidades han comenzado a ofrecer diferentes soluciones, **la oferta aún es incipiente y hay una clara diferenciación entre las distintas entidades**.

En este momento, los esfuerzos se centran en completar la oferta de productos y servicios no financieros, existiendo un amplio portafolio de soluciones de gran utilidad especialmente para el segmento de microempresas.

Amplitud del portfolio de productos/servicios principales bancos España



Fuente: investigación de mercado realizada por Axis Corporate para el Observatorio Pymes - Segmento Microempresas 2019.

Los productos y servicios no financieros abarcan una variedad tan amplia como las necesidades que las empresas puedan experimentar. Estos productos se han desglosado en cuatro bloques principales, como se puede apreciar en la tabla 1.

Dentro del **Asesoramiento** se encuentran la asesoría financiera, estructura financiera y de balance, análisis de riesgo de negocio, asesoramiento fiscal, legal, de desarrollo de negocio y análisis de variables de rentabilidad, entre otros. Dentro del *Desarrollo de negocio* encontramos la exportación, plan de crecimiento y expansión, marketing y M&A.

La creación de **Entornos colaborativos** ofrece una serie de capacidades y un caldo de cultivo de conocimiento, experiencia y cocreación. Se puede crear además en temas de *Marketplace* soluciones para el segmento que creen vinculaciones entre los clientes y de ellos con la entidad.

Existen múltiples opciones que se pueden ofrecer en temas de **Digitalización**, aprovechando las capacidades desarrolladas dentro del banco. La *Transmisión de soluciones y plataformas* de soporte pueden ser de gran utilidad para el segmento, poniendo a su vez en valor las empresas que son clientes de la entidad.

Lograr **ofertar dichos productos no financieros requiere de esfuerzos en temas de innovación y desarrollo de capacidades transversales dentro de la entidad.**

No obstante, puede resultar complejo implementar esta diversidad de productos y servicios con la agilidad que solicita el mercado y requiere el entorno competitivo. En este sentido, las entidades financieras están optando por crear entornos de innovación disruptivos, respecto de la actual cultura y organización o por buscar fórmulas de colaboración con las fintechs.

TABLA 1

Portfolio de Productos y Servicios no Financieros para microempresas

Productos y servicios no financieros	Asesoramiento	Financiero	Fiscal	Legal	Desarrollo de negocio
	Entornos colaborativos	Conocimiento y Experiencia	Cocreación	Exportación	Marketplace
	Digitalización	Financiera Assessment	Transmisión de capacidad	Plataformas de soporte	
	Otros	Gestión de proveedores	Talent pool	Etc.	

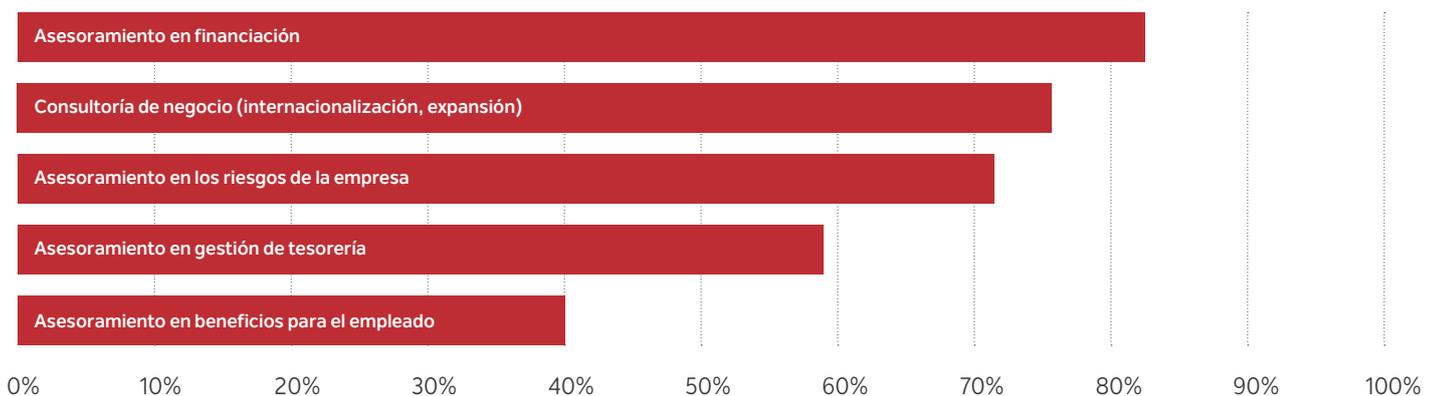
Fuente: investigación de mercado realizada por Axis Corporate para el Observatorio Pymes - Segmento Microempresas 2019.

Key Finding #6

Las prioridades en el proceso de transformación digital que requiere el modelo de banca para microempresas son la digitalización del asesoramiento en financiación y riesgos.

El 80% de los encuestados piensan que la digitalización del asesoramiento en financiación constituye una prioridad en el proceso de transformación digital, necesaria para hacer rentable el modelo bancario de relación para este segmento.

Ranking prioridades de la banca en el proceso de transformación digital



Fuente: encuesta realizada por Axis Corporate para el Observatorio Pymes - Segmento Microempresas 2019.



Artículo #5

Tecnología y asesoramiento humano para maximizar el valor de la entidad

Por **Guillermo Torres**
Senior Manager

 Guillermo Torres

 gtorres@axiscorporate.com

No es fácil para las microempresas adaptarse a las operaciones del funcionamiento de un negocio. Sus propietarios y gerentes dedican un tiempo considerable a navegar por plataformas no siempre integradas con los bancos, a la planificación de los recursos empresariales, los recursos humanos y otras actividades, cada una de éstas con sus propias hojas de cálculo de información crítica. Este tipo de empresas deben vender a través de múltiples canales y plataformas online que, además, las convierten en grandes usuarios de los pagos online.

¿Cómo pueden los bancos ayudar a estas microempresas con la gestión de los **canales**, **productos** y diferentes **segmentos** a los que se dirigen? Pasamos a enumerar algunos sistemas que pueden tener un gran impacto en la **operativización del modelo comercial**, tanto a nivel de propuesta de valor como de eficiencia operativa:

1. La robotización de procesos bancarios mediante RPA (*Robot Process Automation*) se define como el uso de aplicaciones para procesar automáticamente los datos que deben ocurrir entre los diferentes sistemas bancarios.

El uso de RPA no significa que los robots tomen ninguna decisión, sino automatizar las tareas de trabajo administrativo más simples y repetitivas, muchas veces pulsando una tecla. Algunos de los procesos de negocio afectados serían la administración de préstamos a microempresas, tesorería y gestión de efectivo.

2. Con la llegada de los **chatbots** es posible proporcionar a los clientes un sistema de soporte de 24 horas, los siete días de la semana, pudiendo dar soporte en tareas como el KYC (*Know Your Client*) de los clientes o resolver consultas sobre nuevos productos y servicios. Con esto, se puede garantizar una mejor satisfacción del cliente, resolviendo más preguntas en menos tiempo. Teniendo en cuenta que la prevención de fraude es una política crítica para todos los bancos, los chatbots han demostrado poder reducir el riesgo mediante la captura de datos y su análisis.

3. Por otro lado, con el análisis del **big data**, el aprendizaje automático y una gran cantidad de información a nuestra disposición, se pueden tomar decisiones para otorgar los préstamos a nuestros clientes en función de más de una métrica e incluso reinventar la forma en que las pequeñas empresas administran su efectivo, obtienen crédito y hacen crecer su negocio. Con una conexión a una fuente de datos específica

de la empresa, como una cuenta bancaria comercial, se puede aprovechar el increíble valor de la inteligencia artificial (AI) y los modelos de riesgo de aprendizaje automático para analizar la salud de la empresa. La decisión de otorgar un préstamo y, en algunos casos, transferir fondos en las primeras 24 horas, es una forma de democratizar el acceso al crédito y ayudar a microempresas que pertenecen a segmentos de mercado desatendidos.

Para ayudar a las microempresas, se les debe evaluar de manera diferente, aprovechando una gran cantidad de datos emergentes y recursos informáticos, lo que permitirá resolver sus problemas a corto plazo y aprovechar sus oportunidades a largo plazo. De esa forma, crearemos nuevos modelos que reduzcan la fricción y las barreras de los negocios cotidianos.

4. Por último, la tecnología **Blockchain** puede ayudar a las entidades financieras a mantener un registro permanente de cualquier tipo de transacciones, maximizando el valor de las siguientes maneras:

- **Automatización de los procesos** bancarios.
- **Reducción de las actividades fraudulentas** al proporcionar seguridad de alto nivel sin dependencia de intermediarios. Los bancos que se ahogan en el papeleo y las multas regulatorias pueden aprovechar la cadena de bloques para crear un camino auditable e inmutable para el cumplimiento general y la auditoría.
- **Seguridad.** Las técnicas de encriptación ayudarán a validar las transacciones y a almacenarlas en una base de datos común, garantizando que los datos registrados no se manipulen ni se utilicen incorrectamente.

En la **combinación de herramientas digitales y asesoramiento humano** que proporciona un banco a las microempresas, la economía dicta un mayor uso de herramientas digitales que ayuden a incorporar los pagos en sitios web y aplicaciones.

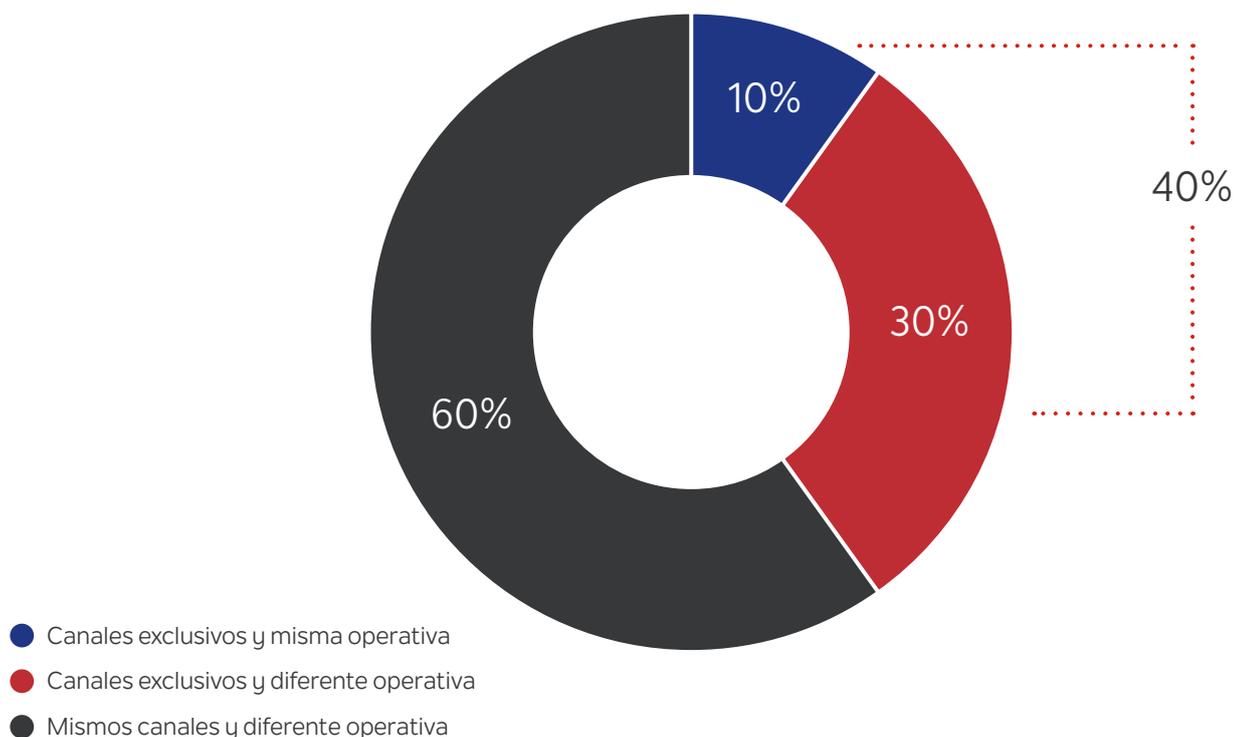
Muchas son las opciones que los servicios financieros tienen para ofrecer más valor, pero lo esencial es comprender los factores que influyen en las microempresas: disponibilidad de acceso a información, acceso a la financiación, contar con un equipo de gestores experimentados y tener acceso a la adecuada infraestructura y a los mejores sistemas.

Key Finding #7

Para relacionarse con sus clientes microempresas, la mayoría de entidades financieras continuarán con los mismos canales que utilizan para la banca de particulares, pero modificando la operativa.

El 40% de los encuestados afirma la necesidad de crear canales exclusivos para este segmento de clientes.

Futura estrategia de relación con el segmento Microempresa



Fuente: encuesta realizada por Axis Corporate para el Observatorio Pymes - Segmento Microempresas 2019.



“La tecnología es una aliada perfecta para maximizar el valor del servicio y rentabilizar el modelo relacional”



Artículo #6

Modelo operativo orientado a rentabilizar el segmento Microempresas

Por **Joan Carbonell**

Socio de Servicios Financieros y Real Estate

 Joan Carbonell

 jcarbonell@axiscorporate.com

Nuestra experiencia nos demuestra que en muchas ocasiones las estrategias, que conceptualmente están bien enfocadas y pueden aportar un alto valor a la compañía, fracasan o no logran alcanzar los objetivos esperados. Uno de los principales motivos por los que sucede esto es porque no se pone suficiente foco en el momento de “aterrizarlas al mundo real”, es decir, se da por sentado que la operativización de esa estrategia es fácil y no se profundiza en los detalles, detalles que hacen que un modelo sea diferencial y exitoso.

Particularidades del segmento microempresas y palancas operativas

En el caso de la estrategia dirigida al segmento microempresas, se hace especialmente importante implantar un modelo operativo muy “fino” (el modelo engloba toda la cadena de valor: captación, comercialización, contratación y servicios), debido a las características intrínsecas del segmento. La microempresa es un segmento con un alto volumen de clientes, muy atomizados y con una rentabilidad relativamente baja para la entidad. Por lo tanto, partiendo de esta base, se requiere de un modelo altamente industrializado, que permita escalar el modelo y que éste a su vez sea eficiente, sin descuidar la calidad y la aportación de valor que es lo que nos diferenciará del resto de entidades.

La implantación del modelo operativo debe incluir toda la cadena de valor y, para la operativización de cada una de las fases se debe pensar siempre en las palancas de Procesos, Sistemas de información, Modelo informacional, Modelo de gestión, Organización y Personas. La palanca Personas es especialmente relevante en este modelo, debido a la necesidad de transformar los perfiles actuales hacia perfiles con altos conocimientos del sector y con una alta vocación de asesoramiento.

Claves de la operativización de la estrategia

Los aspectos clave a considerar en la operativización de la estrategia definida para el segmento Microempresas, si empezamos por la palanca **Procesos**, está claro que es la **definición detallada y simple de todos los procesos de la cadena de valor**, siempre teniendo en cuenta el impacto en el cliente (*customer journey*), la organización y los equipos. Si a nivel interno estos procesos no son claros, detallados, simples y con un alto grado de digitalización o automatización, al final esto redundará en una mala calidad de servicio y un alto riesgo operativo, impactando esto en el *customer journey*.

Cuando hablamos de **digitalización o automatización**, los primeros procesos que nos vienen a la cabeza son los de *servicing* y *contratación*, pero es importante que no nos olvidemos de la **digitalización del asesoramiento financiero** o como mínimo parte de él, porque éste será un punto clave para dar escalabilidad y eficiencia a estas fases.

Otro elemento relevante en la digitalización y que impactará directamente en la eficiencia y escalabilidad de las fases de *contratación* y *servicing*, es la **potenciación de los canales de self-service** y, para ello, será necesario impulsar la contratación digital y la digitalización de los servicios. Estos dos últimos puntos cobran especialmente relevancia si a nivel operativo queremos implantar las figuras de gestores remotos, modelo que está dando muy buenos resultados tanto a nivel de *customer journey* como de eficiencia del modelo.

Asimismo, es importante tener presente, cuando estamos diseñando los procesos y su digitalización, la información que queremos de nuestros clientes y del servicio que estamos prestando, para incluirlos en el diseño desde el inicio. De este modo y con la implantación de las herramientas adecuadas, **podremos automatizar el conocimiento de nuestros clientes y el seguimiento de la calidad del servicio prestado**. Esto nos permitirá poner foco en el análisis de la información, con el objetivo de optimizar de forma continua el modelo, y no en la extracción de la misma.

En lo que se refiere a la **palanca Organizativa**, la estructura y el dimensionamiento se verán impactados e irán evolucionando en función del trabajo realizado en las palancas de Procesos, Digitalización, Modelo informacional y la estrategia operativa adoptada (gestores remotos, canales de self-service, centralización/descentralización de actividades, red oficinas en la que se asigna el segmento, etc.).

Finalmente, la **palanca Personas** es una palanca que cobra especial relevancia en este modelo, porque tenemos la necesidad de **transformar los perfiles actuales y orientarlos a la proactividad y al asesoramiento especializado**. Se deben disponer de habilidades para adoptar el rol de "*consultor de negocio*", con experiencia en la realización *assessment* del cliente y, en base a esto, proponerle aquellos productos y servicios que den respuesta a sus necesidades reales, es decir, que sean capaces de realizar una venta basada en el asesoramiento. Asimismo, y con el objetivo homogenizar este servicio, la entidad deberá construir las herramientas metodológicas requeridas y formar a sus equipos tanto en el uso de estas metodologías de asesoramiento como en el conocimiento del sector al que se van a enfocar.

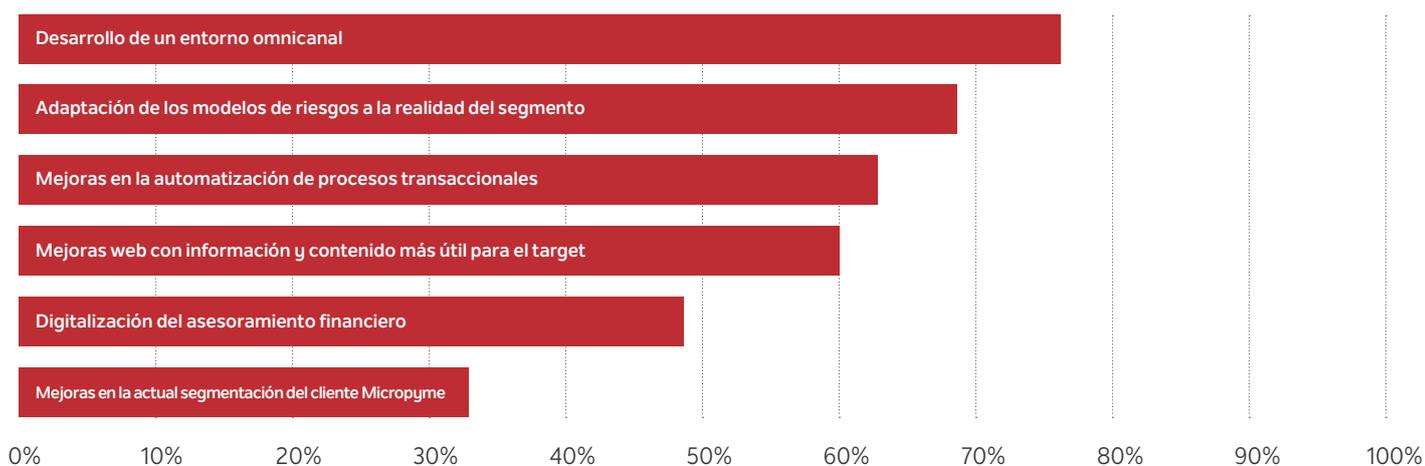
Por lo tanto, es importante tener presente que la operativización del modelo operativo es un factor clave a tener en cuenta para lograr una implantación exitosa de las estrategias definidas por las entidades.

Key Finding #8

Dentro de las diferentes estrategias para ganar cuota de mercado en el segmento Microempresas, el desarrollo de un entorno omnicanal y la adaptación de los modelos de riesgos a las características y realidad de este segmento son estrategias clave de crecimiento.

Más del 70% de los encuestados afirma que el desarrollo de una estrategia omnicanal y la adaptación de los modelos de riesgos a la realidad de este segmento son de forma destacada, las principales estrategias a seguir para crecer en este nicho.

Estrategias ganadoras de la banca para una mejor captación de microempresas





Por **Pablo Beivide**

Director

 [pablobeividecavia](#)

 pbeivide@axiscorporate.com

Artículo #7

Tecnología e innovación para la transición hacia el nuevo modelo de relación

La óptima relación entre microempresas, pymes y el sector de la banca es vital para el crecimiento empresarial. La banca ofrece productos y servicios que facilitan las actividades financieras y económicas que toda empresa de este tamaño lleva a cabo. Sin embargo, en los últimos años se ha acrecentado la diferencia entre los servicios y productos que las pymes necesitan y los que realmente reciben de la banca, impidiendo la explotación de oportunidades, optimización de recursos y el propio crecimiento tanto de las empresas como de la propia banca.

Gap entre necesidades y oferta

Los modelos de negocio que incluyen **nuevas palancas operativas**, destinadas a mejorar tanto los servicios y productos bancarios ofertados a pymes son primordiales para el desarrollo económico de ambas partes. La incorporación de **innovación tecnológica para mejorar la experiencia del cliente** está empezando a ofrecer soluciones que, no solo optimizarán de manera eficiente el modelo de negocio de la banca, sino que también maximizarán las oportunidades de negocio para las pymes y microempresas.

A nivel internacional, se ha hecho también eco del 'hueco' de servicios y productos adecuados para pymes y microempresas. Este *gap* aumenta especialmente cuando el conocimiento financiero de este segmento es reducido, momento en el que la banca debería activamente facilitar e identificar productos que sus clientes necesitan según el momento, facilitando el crecimiento equilibrado de las empresas y la distribución de productos bancarios. El equilibrio entre los productos y servicios necesarios y los que realmente son ofrecidos por la banca se está empezando a producir, principalmente, por los siguientes factores:

1. La introducción de **Open Banking**. Este nuevo elemento está ayudando a que múltiples bancos introduzcan la innovación para poder ofrecer los servicios y productos necesarios.
2. **Tecnología basada en IA** que permite distribuir productos inteligentemente. Diferentes variaciones de inteligencia artificial están permitiendo a la banca conocer las necesidades de sus clientes a través de la interpretación de la información que acumulan, adelantando productos que permitirán a sus clientes una mejor gestión de su actividad financiera y reducción de su perfil de riesgos.
3. **Innovación**, facilitada a través de una regulación que fuerza iniciativas de cambio. Diferentes regulaciones a nivel europeo están forzando la transición que permita introducir innovación en los servicios y productos de banca ofrecidos a este segmento. En la UE, a pesar de contar con un marco

regulatorio común, diferentes países tienen diferentes retos regulatorios según el estado de madurez de su sector bancario y cómo éste se ha desarrollado en las últimas décadas a la hora de prestar servicios y productos a sus clientes pymes. En la actualidad, se están empleando instrumentos que responden tanto a necesidades específicas de cada uno de los países como de la Unión Europea, para iniciar los cambios necesarios en el sector bancario y que de este modo se adopten las medidas requeridas. Por ejemplo, en el Reino Unido el Fondo de Capacidad e Innovación está poniendo a disposición de bancos y fintech 500M€ para la implementación de proyectos que incorporen soluciones innovadoras en la banca pymes.

La tecnología y la innovación, motor de los nuevos bancos

En el sector han surgido nuevos bancos que están transformando a nivel europeo los productos y servicios bancarios disponibles para las pymes a través de canales de distribución y tecnologías innovadoras, más próximas, eficientes y accesibles. Estos bancos arrancan con una gran ventaja competitiva con respecto a la banca tradicional, carecen de legados tecnológicos y organizativos que dificultan la adaptación, innovación y, en gran medida, el cambio que el sector requiere. Ellos son sin duda los grandes ganadores en los últimos años, adoptando tecnología e innovación como clave de su éxito. Muchos son los ejemplos en Europa, por ejemplo, N26 Bank en Alemania o ASTO Bank en el Reino Unido han sido capaces de transformar la banca como se conocía tradicionalmente, poniendo a sus clientes al frente de una transformación basada simplemente en cambios que éstos piden.

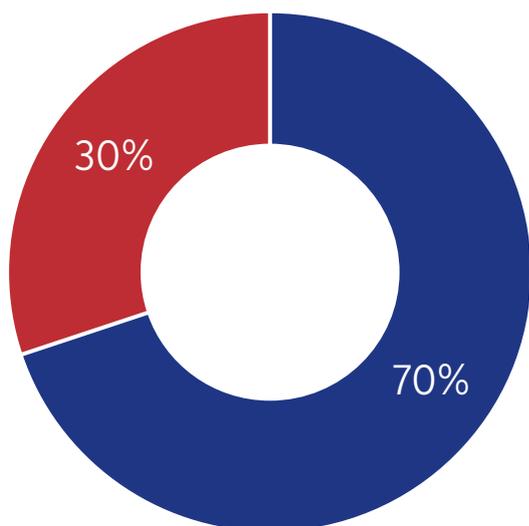
El cliente, como no podía ser de otra manera, se afianza como el centro del negocio bancario y se sitúa en el punto de mira de las estrategias de crecimiento y negocio de éste. **La innovación permite optimizar los servicios y productos que los bancos ofrecen a sus clientes**, especialmente utilizando canales de distribución alternativos que reemplazan a los puntos de venta tradicionales (sucursales bancarias) y que ofrecen de manera eficiente acceso a los productos o servicios necesarios. Algunos ejemplos de estos servicios y productos ya los hemos visto, como la obtención de préstamos a distancia, verificación de identidad telemática y oferta de productos específicos a través de inteligencia artificial a las necesidades de cada empresa en cada momento; otros están por descubrir y, sin duda, los próximos años se descubrirán soluciones que permitirán acercar la banca a sus clientes pymes más que nunca.

Key Finding #9

La banca española aún no ha incorporado los nuevos modelos de análisis de riesgos para la captación de los nuevos clientes en este segmento.

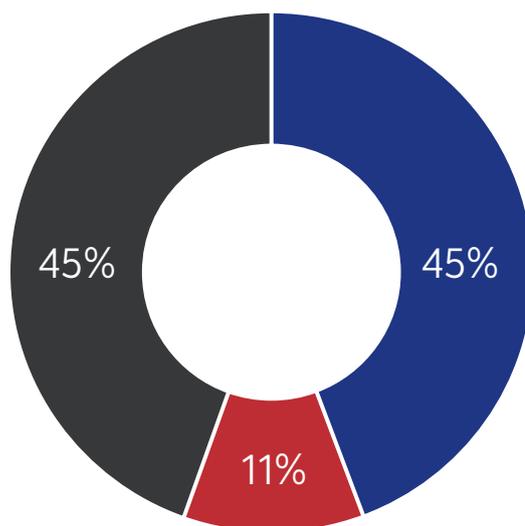
El 70% de los bancos encuestados tiene previsto incorporar “Modelos Predictivos de Comportamiento” en sus modelos de análisis de riesgos. Sólo el 11% de los encuestados manifiesta que ya tiene implementado este tipo de modelos predictivos tanto para las microempresas cliente como para las no cliente.

¿Ha incorporado en sus modelos de análisis de riesgos “Modelos Predictivos de Comportamiento”?



● Sí
● No

¿Ha incorporado nuevos modelos de análisis de riesgos para el segmento microempresa?



● No
● Sí, para clientes y no clientes
● Sí, pero es exclusivo para clientes

“La clave del crecimiento está en un modelo centrado en el cliente y en la innovación”



Visión microempresas

El segundo bloque de este informe consiste en mostrar la percepción que tiene el segmento de microempresas sobre el modelo de relación que ofrecen los bancos.

A continuación, hemos pedido la valoración a diferentes microempresas sobre los seis elementos que conforman modelo de relación bancario:

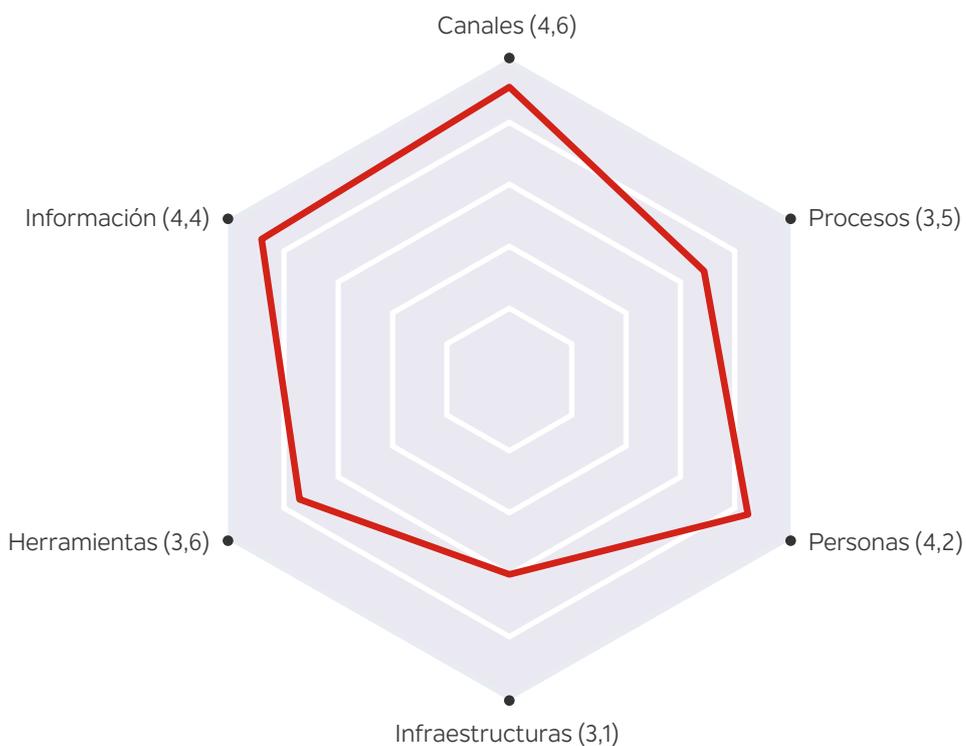
- *Canales*
- *Procesos*
- *Personas*
- *Infraestructuras*
- *Herramientas*
- *Información*

En primer lugar, se ha llevado a cabo la identificación de los atributos de valor de cada uno de los elementos y, posteriormente, se ha procedido a la medición de su relevancia relativa.

Key Finding #10

Los **Canales**, la **Información** y las **Personas** son los elementos más valorados por las microempresas sobre el modelo de relación con su banco.

Aspectos más valorados por el segmento Microempresas



Fuente: encuesta realizada por Axis Corporate para el Observatorio Pymes - Segmento Microempresas 2019.

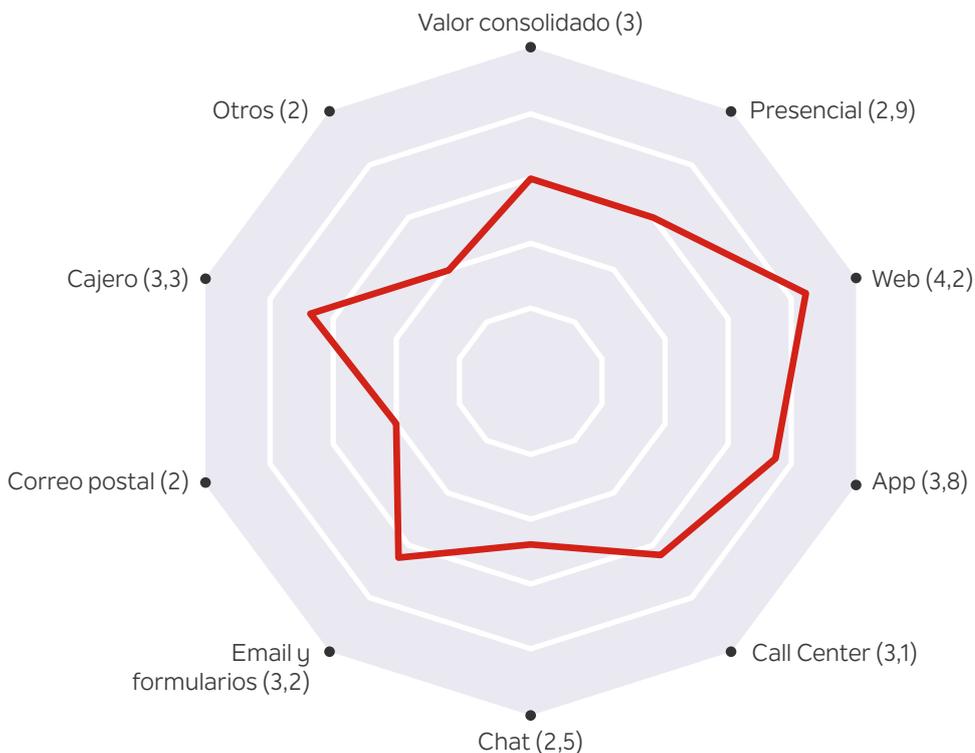
Key Finding #11

El canal **Web** es el canal más relevante para las microempresas, siendo la capacidad de obtener información y operar a través de ella lo que configura esa relevancia.

El 85% de las microempresas encuestadas creen que el canal web es el más relevante.

Las empresas más pequeñas dentro de este segmento de microempresas valoran la capacidad de poder operar a través de los cajeros. Para las empresas intermedias en facturación y número de trabajadores se valora el *Contact Center*, mientras que las empresas de más tamaño dentro de este segmento se valora la capacidad de relación a través del e-mail.

Canales y sus atributos de valor valorados por el segmento



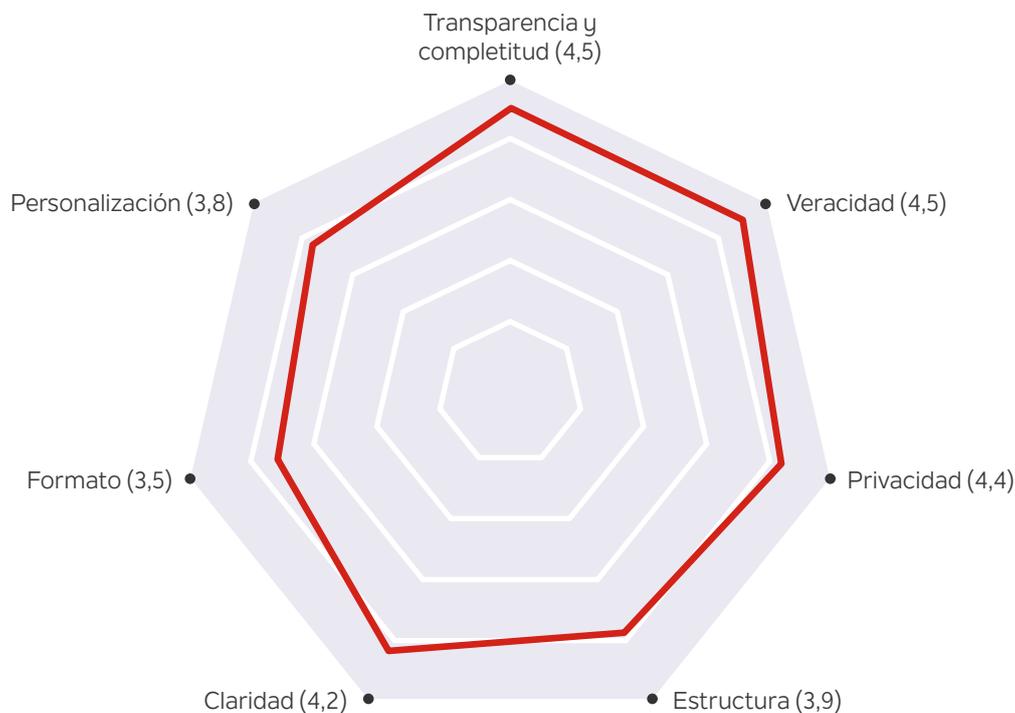
Fuente: encuesta realizada por Axis Corporate para el Observatorio Pymes - Segmento Microempresas 2019.

Key Finding #12

Los clientes definen los atributos de valor que configuran el elemento *Información* como la transparencia, veracidad, claridad, privacidad, personalización, estructura y formato, siendo los más valorados la **transparencia y veracidad**.

El 91% de las microempresas valoran la transparencia y la veracidad como los elementos de *Información* más importantes para un banco.

Elemento Información y sus atributos de valor



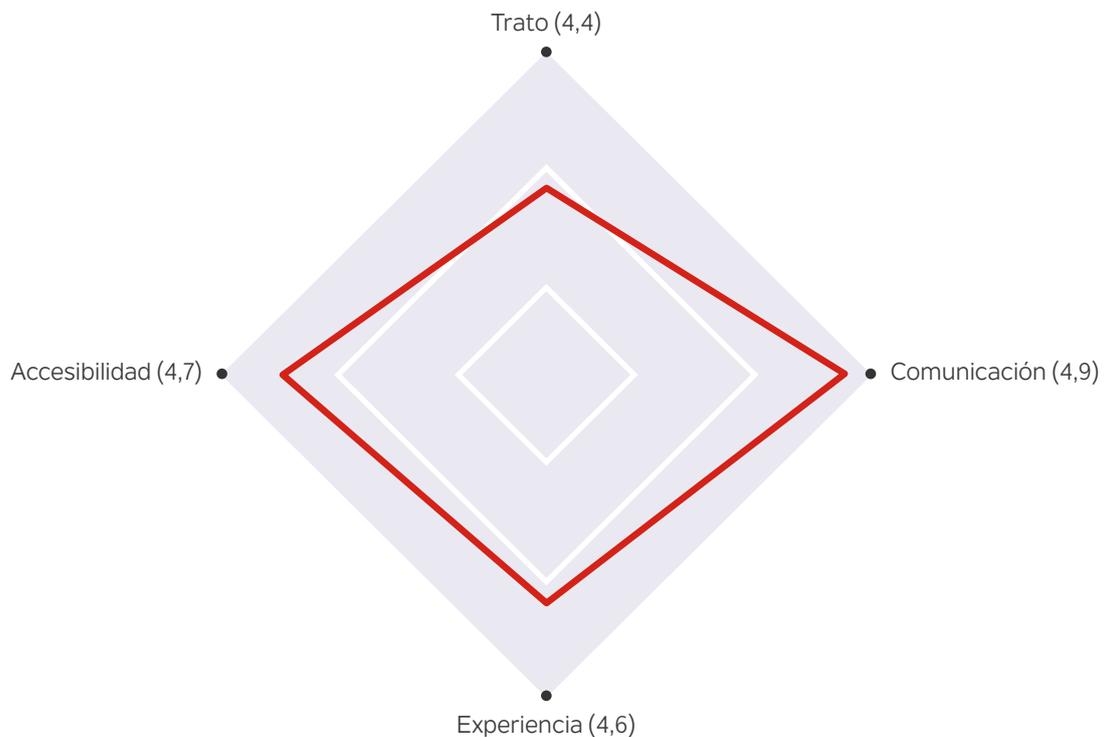
Key Finding #13

En cuanto al elemento *Personas*, el estudio destaca como componentes de valor el **trato**, capacidad de **comunicación**, **experiencia**, **accesibilidad** y **dedicación**.

El 98% de los encuestados consideran que la comunicación es el componente más importante del elemento *Personas* de la entidad.

Las microempresas valoran especialmente la experiencia, accesibilidad y dedicación.

Elemento *Personas* y sus atributos de valor

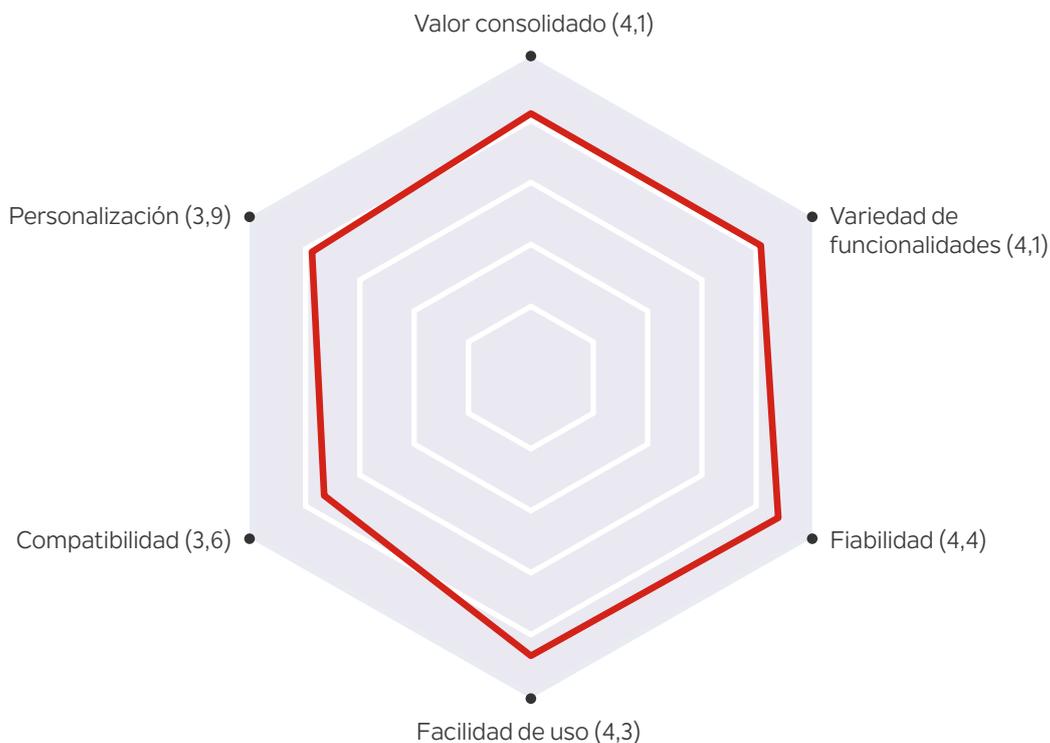


Key Finding #14

Los atributos de valor que configuran el elemento *Herramientas* son la capacidad de consolidar posiciones y productos, amplitud de soluciones, fiabilidad, facilidad de uso, compatibilidad con diferentes sistemas y capacidad de personalización. La **fiabilidad** y **facilidad de uso** son los más apreciados.

El 88% de las microempresas encuestadas consideran que la fiabilidad es el atributo del elemento *Herramientas* más valioso.

Elemento Herramientas y sus atributos de valor

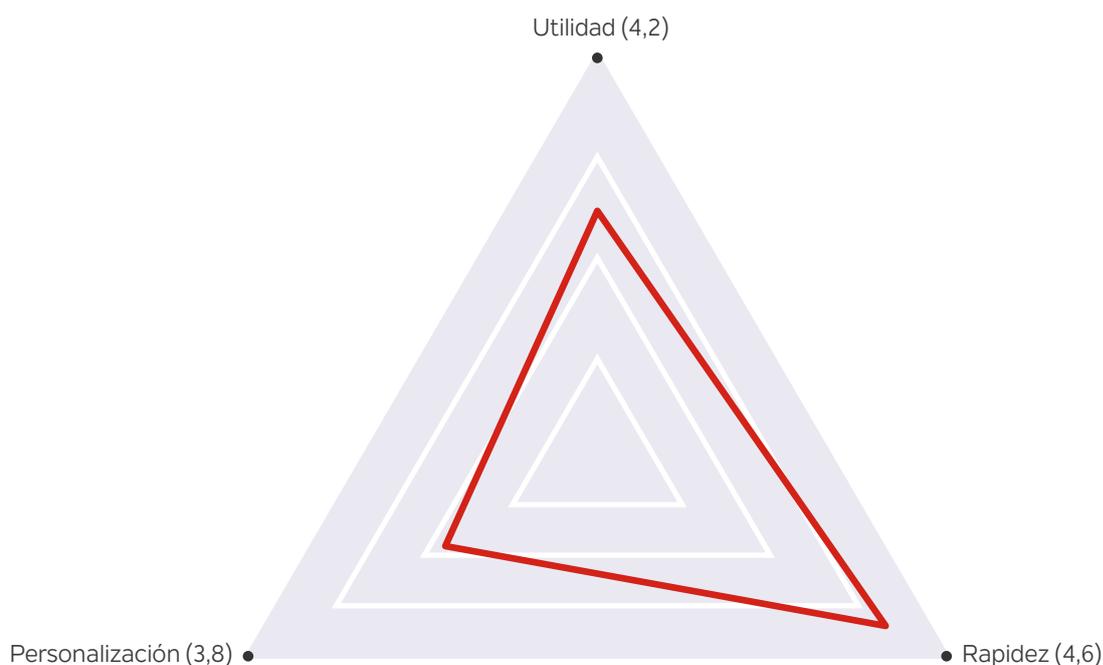


Key Finding #15

Los atributos que configuran el valor de los diferentes *Procesos* que interactúan con los clientes son la rapidez, utilidad y personalización. Los clientes valoran principalmente la **rapidez** y **utilidad**.

El 92% de las microempresas encuestadas consideran la rapidez como el atributo de *Procesos* mejor valorado.

Elemento *Procesos* y sus atributos de valor



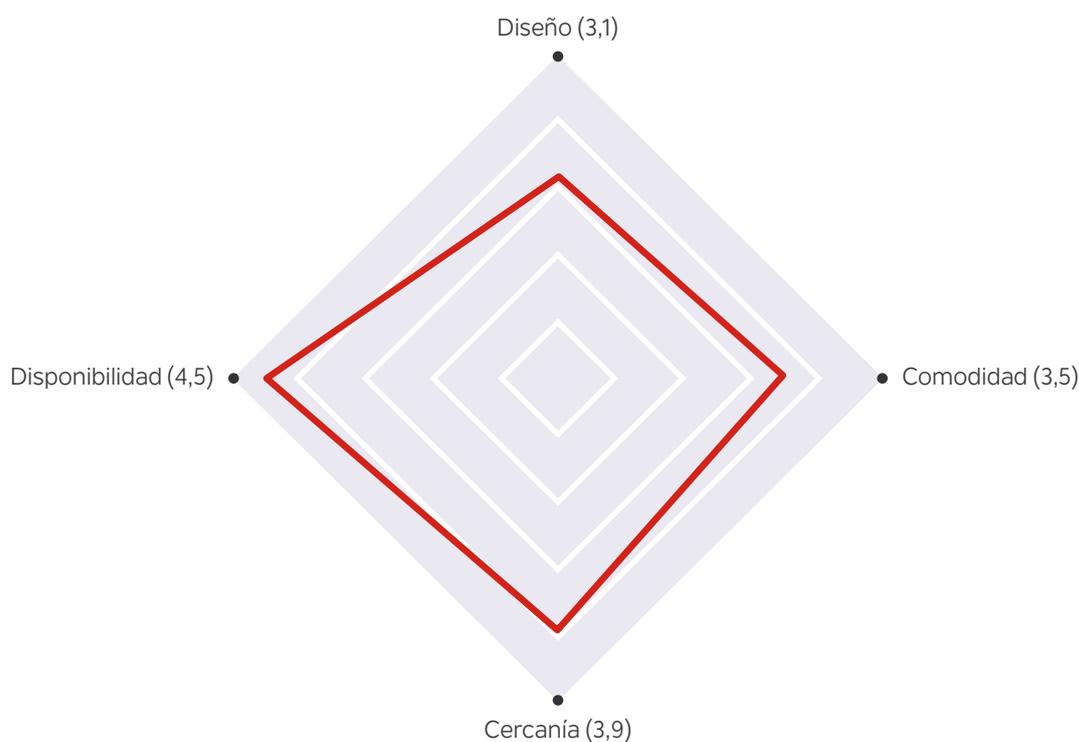
Key Finding #16

Para el elemento *Infraestructuras físicas*, definen cómo atributos de valor: el diseño, comodidad, cercanía y disponibilidad.

La **disponibilidad** se muestra como el atributo de valor más apreciado por las microempresas.

Para el 91% de los encuestados el atributo más apreciado del elemento *Infraestructuras* es la disponibilidad.

Elemento *Infraestructuras físicas* y sus atributos de valor



Conclusiones

El segmento de microempresas tiene una relevancia creciente entre las prioridades estratégicas de la banca en España.

1.

Debido a las propias características de este segmento, éste **precisa de una aproximación diferente** frente a los diferentes modelos que históricamente la banca ha desarrollado.

2.

Las **nuevas tecnologías permiten superar las barreras operacionales** que hasta el momento dificultaban encontrar un modelo relacional adecuado a este segmento a la vez que rentable.

3.

La clave para rentabilizar este segmento es trabajar un modelo con foco en un **mejor conocimiento del cliente** para:

- Optimizar el modelo de relación y los esfuerzos comerciales
- Impulsar la automatización y la digitalización del asesoramiento financiero, para ofrecer servicios de valor de forma eficiente.

4.

Aunque existen factores comunes entre los clientes de este segmento, **las diferencias más importantes surgen del modelo de relación que cada microempresa precisa y con el impacto en los costes de servicio** que implica conocer con mayor precisión este tipo de relación y adaptar el servicio a estas necesidades.

5.

Es importante evitar sobredimensionar capacidades comerciales, especialmente las presenciales, y **mejorar en la operatoria básica** que es la que, según el presente estudio, valoran la mayoría de clientes de este segmento.

6.

El interés y la demanda creciente de la gestión remota con el soporte de la red de cajeros automáticos, puede **mejorar la rentabilidad del segmento** para la industria.

7.

Por el tipo de demanda de productos financieros que requieren gran parte de las microempresas y ante la falta de diferenciación del portfolio de productos financieros entre entidades, el hecho de **ofrecer una propuesta de servicios bancarios más allá de los tradicionales** es otro de los ejes diferenciales entre las entidades que quieran competir en este segmento de clientes.

8.

El factor competitivo para mantener el valor diferencial hacia el cliente se basará en:

- El compromiso implícito con la vanguardia tecnológica.
- La anticipación a los cambios en los gustos y preferencias del cliente.
- La identificación de acciones de *engagement* emocional a través de iniciativas RSC.

Sobre el estudio

El presente documento, elaborado por el equipo de negocio de Axis Corporate, tiene carácter divulgativo y contiene datos, opiniones o estimaciones referidas a los resultados obtenidos a través de encuestas y entrevistas cualitativas a las entidades financieras más representativas y a gerentes de microempresas. También se incluye información de elaboración propia o basadas en fuentes públicas que consideramos fiables, sin que hayan sido objeto de verificación independiente.

Las estimaciones de este documento han sido realizadas conforme a metodologías generalmente aceptadas y deben tomarse como tales, es decir, como previsiones o proyecciones.

Sobre Axis Corporate

Somos una consultora internacional de negocio orientada a la mejora de los resultados de las organizaciones, desde el asesoramiento estratégico, pasando por la definición del modelo de negocio, hasta el impacto en operaciones.

Trabajamos en proyectos globales de transformación compleja, asesorando al cliente y acompañándolo en la implementación, según el ciclo de vida de su organización. Buscamos impactar directamente sobre los resultados de negocio, actuando para aumentar los ingresos, reducir los costes y lograr una mejor gestión del riesgo.

Para más información

www.axiscorporate.com / marketing@axiscorporate.com

Agradecimientos

Nos gustaría agradecer especialmente la participación directa del equipo de Strategy & Revenues de Axis Corporate en la recopilación y actualización de la información obtenida a través de las diferentes fuentes utilizadas. No queremos dejar pasar la oportunidad de agradecer también la colaboración del equipo de Marketing, en cuanto al diseño y elaboración de este informe.

Y en especial a nuestros clientes que, sin su inestimable colaboración, no hubiera sido posible la elaboración de este informe.

Equipo



José Luis Álvarez
Socio de Strategy
& Revenues



Luis Fernández de Nograro
Socio de Servicios Financieros
y Real Estate



Joan Carbonell
Socio de Servicios Financieros
y Real Estate



Daniel Meere
UK Managing Director



Pablo Beivide
Director



Borja Aguayo
Senior Manager



Guillermo Torres
Senior Manager

Barcelona

Avda. Diagonal, 640.
1ª planta. 1D. 08017
Barcelona (Spain)
Tel. + 34 902 547 444

Boston

60 State Street, Suite 700
Boston, MA 02109 (USA)
Tel. +1 617 973-5760

Frankfurt

Frankfurter Welle An der
Welle 4 Frankfurt 60322
(Germany)
Tel. +49(0) 69/7593-70

London

35-41 Folgate St
London, E1 6BX (UK)
Tel. +44 (0) 203 927 6410

Madrid

Calle Serrano, 55.
1ª planta. 28006
Madrid (Spain)
Tel. + 34 902 547 444

New York

477 Madison Ave, 6th Floor
New York, NY 10022 (USA)
Tel. +1 917 472-0631

São Paulo

Rua Funchal, 411,
12ª andar Vila Olímpia
São Paulo – SP 04551-060
(Brasil)
Tel. +55 112364 0032



axiscorporate.com