



make a team
inmark



Sector Financiero en España 2011
Comportamiento Financiero de las PYMES
Calidad de servicio y Ejecutivo de cuenta –
Recomendaciones para las áreas de gestión
de personas.



frs
inmark



El presente documento se enmarca dentro de la política de divulgación del conocimiento de **GRUPO INMARK** y como uno de los resultados fundamentales de años de colaboración y de trabajo intenso del **GRUPO** con el sector financiero y, en particular con el **GRAF**.

El estudio de comportamiento financiero de las Pymes elaborado por **FRS-INMARK** es el decano en España en su categoría con 20 años de trayectoria y elevado reconocimiento tanto entre los profesionales del sector financiero como entre académicos e institutos de investigación independientes.

MAKEATEAM, empresa de formación y recursos humanos del **GRUPO INMARK**, analiza anualmente los resultados del estudio y extrae una serie de conclusiones y recomendaciones para las entidades financieras en todo aquello que, desde el comportamiento del cliente, entendemos que puede afectar a las políticas de recursos humanos o de formación que el sector financiero lleva a cabo.

El documento que tiene ante Vd. es simplemente un extracto del análisis global realizado por **MAKEATEAM** y por **FRS-INMARK** y que, de forma genérica, recoge los aspectos de mayor relevancia que se han identificado. De forma muy particular se han eliminado del documento referencias a entidades concretas y a su posición competitiva salvo en aquellos casos en que hemos entendido que el dato analizado es aséptico.

GRUPO INMARK y sus diversas unidades de negocio, facilitan a sus clientes jornadas específicas de reflexión estratégica y comercial basadas en los datos concretos que poseemos sobre una entidad financiera en particular y su relación con sus clientes y sus competidores naturales. No es ese el objeto de este extracto que sólo pretende dar a los miembros del **GRAF** una visión global no particularizada de las tendencias del comportamiento de los clientes Pymes y sus implicaciones para la política de negocio y de gestión de personas.

Barcelona – Madrid, 1 de septiembre de 2011

Manuel López
Socio
GRUPO INMARK
mlh@inmark.es

Marc Eguiguren
Socio
GRUPO INMARK
meh@inmark.es



Universo

El universo está formado por empresas cuyo volumen de facturación en el año 2009 no superó los 50 millones de euros y empleaban entre 10 y 250 trabajadores. Lo integran 163.678 empresas (Fuente: INFORMA D&B S.A).

Tamaño de la muestra

2.525 entrevistas.

Diseño de la muestra

<u>Nivel de facturación</u>	<u>Muestra</u>
Hasta 2,0 millones €	1.069
De 2,0 a 6,0 millones €	782
De 6,0 a 20,0 millones €	478
De 20,0 a 50,0 millones €	196
<u>TOTAL</u>	<u>2.525</u>

<u>Comunidad Autónoma</u>	<u>Muestra</u>
Andalucía	328
Aragón	85
Asturias	49
Cantabria	28
Castilla La Mancha	106
Castilla y León	120
Cataluña	502
Comunidad Valenciana	285
Extremadura	39
Galicia	136
Baleares	71
Canarias	99
La Rioja	20
Madrid	398
Murcia	82
Navarra	40
País Vasco	137
<u>TOTAL</u>	<u>2.525</u>

Error de muestreo

$\pm 2,0$ para un intervalo de confianza del 95,5% y siendo $p=q=50,0$.

Tipo de encuesta

Entrevista personal con el responsable de las relaciones financieras aplicado en la sede social de la compañía.

Fecha de realización

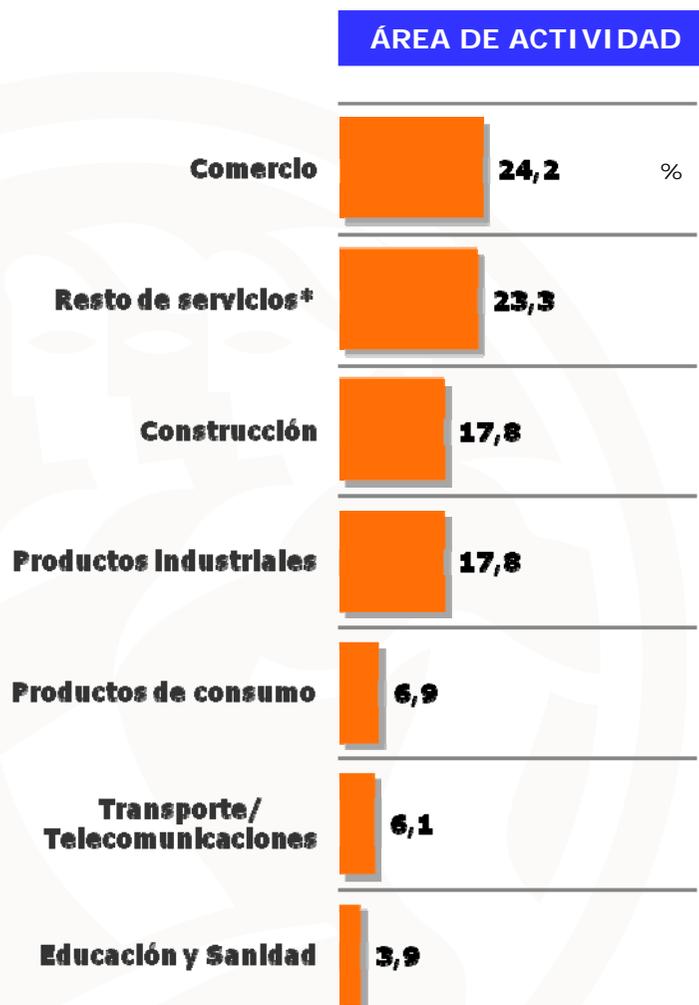
Septiembre 2010 – Enero 2011.

Equilibraje

La distribución muestral se hizo de forma proporcional según Comunidad Autónoma y área de actividad. Sin embargo, no se respetó la proporcionalidad por nivel de facturación con el objetivo de garantizar un número mínimo de entrevistas en cada estrato que permitiera extraer información relevante para cada uno de los segmentos. Por ello, antes de su explotación y análisis, fue necesario ponderar la muestra para devolverle su proporcionalidad respecto de



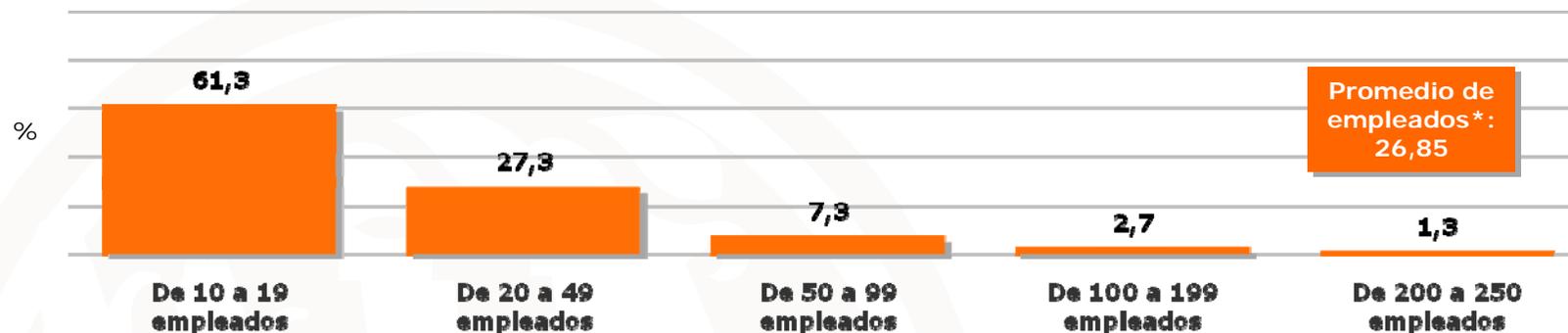
CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA Y FIDELIZACIÓN



Base: 2.525

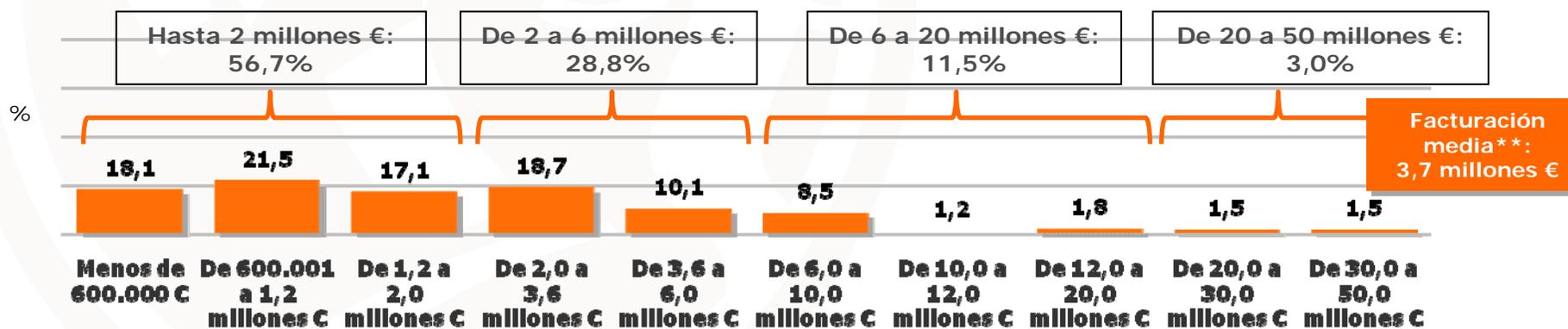
*Resto de servicios incluye Hoteles, Campings y otros tipos de hospedaje de corta duración, Actividades inmobiliarias, Alquiler de maquinaria y equipo sin operario, de efectos personales y enseres domésticos, Actividades informáticas, Investigación y desarrollo, Otras actividades empresariales, Actividades de saneamiento público, Actividades asociativas, Actividades recreativas, culturales y deportivas y Actividades diversas de servicios personales.

NÚMERO DE EMPLEADOS



Base: 2.525

FACTURACIÓN

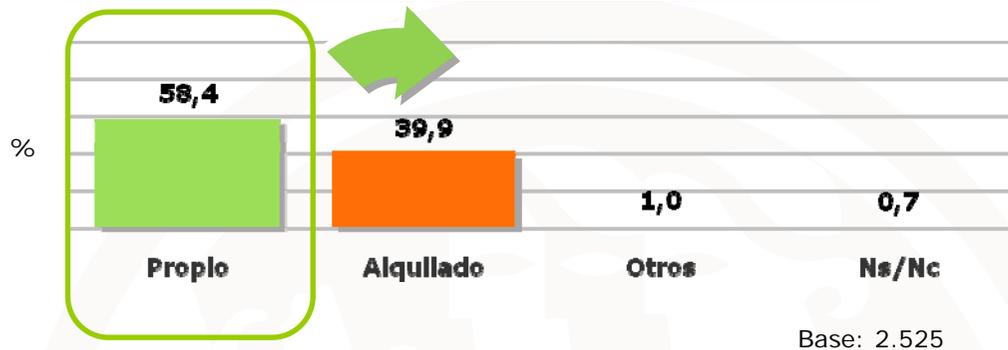


Base: 2.525

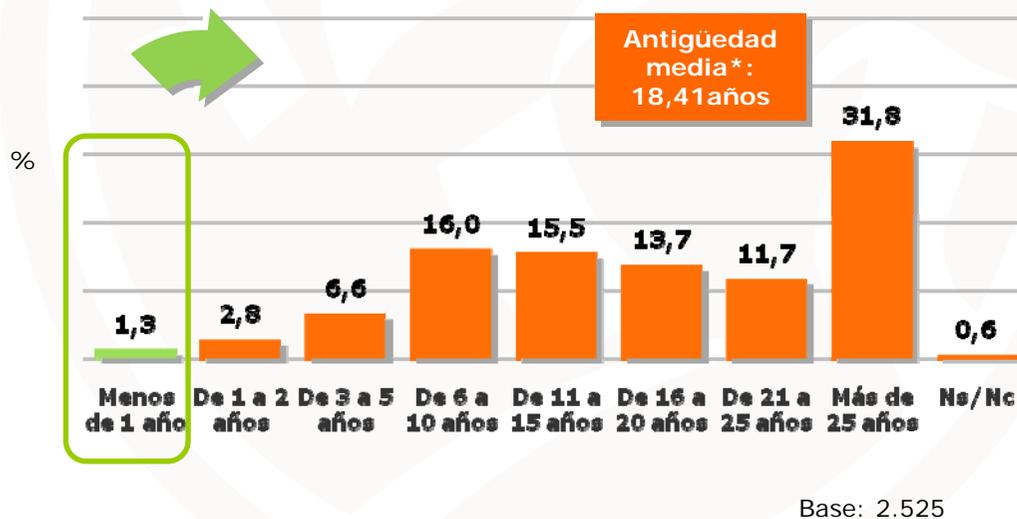
*Promedio de empleados calculado utilizando las menciones numéricas recogidas de las empresas entrevistadas.

**Facturación media calculada utilizando la marca de clase de cada intervalo siendo 500.000 para el intervalo inferior "Menos de 600.000 €" y 40.000.000 para el intervalo superior "De 30.000.000 € a 50.000.000 €".

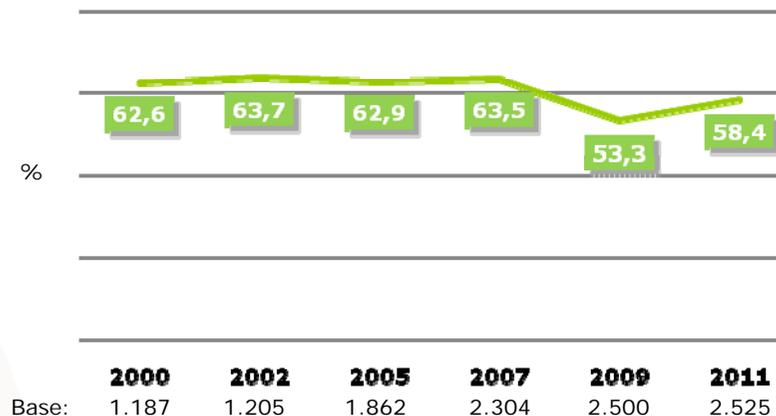
TIPO DE LOCAL PRINCIPAL



ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA NEGOCIO



Evolución del % de PYMES con local propio

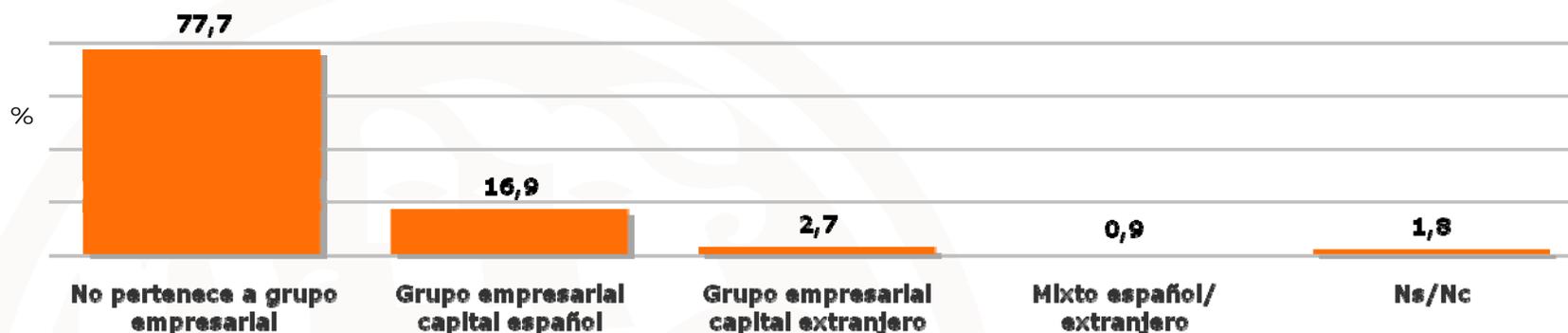


Evolución del % de PYMES de menos de 1 año de antigüedad



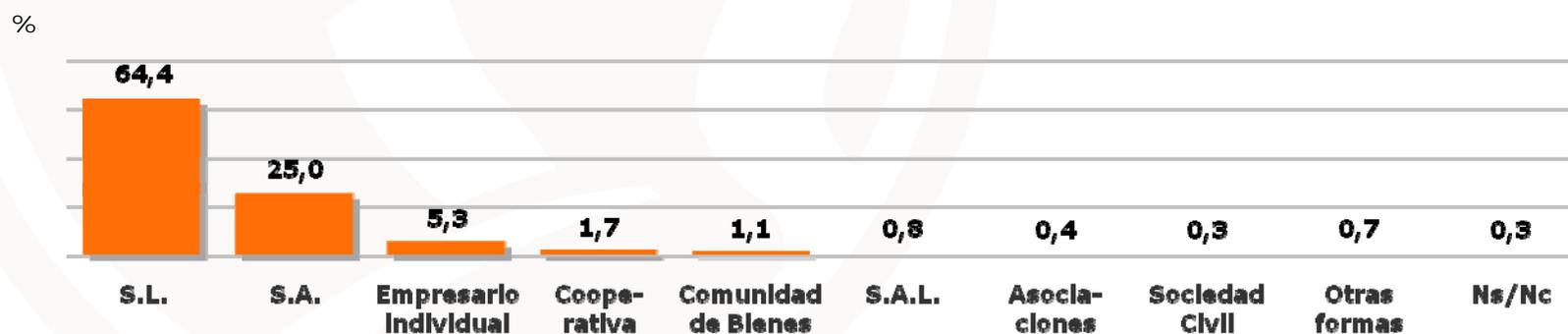
*Antigüedad media calculada utilizando la marca de clase de cada intervalo siendo 0,50 para el intervalo inferior "Menos de 1 año" y 30,00 para el intervalo superior "Más de 25 años".

SU EMPRESA/NEGOCIO PERTENECE A ...



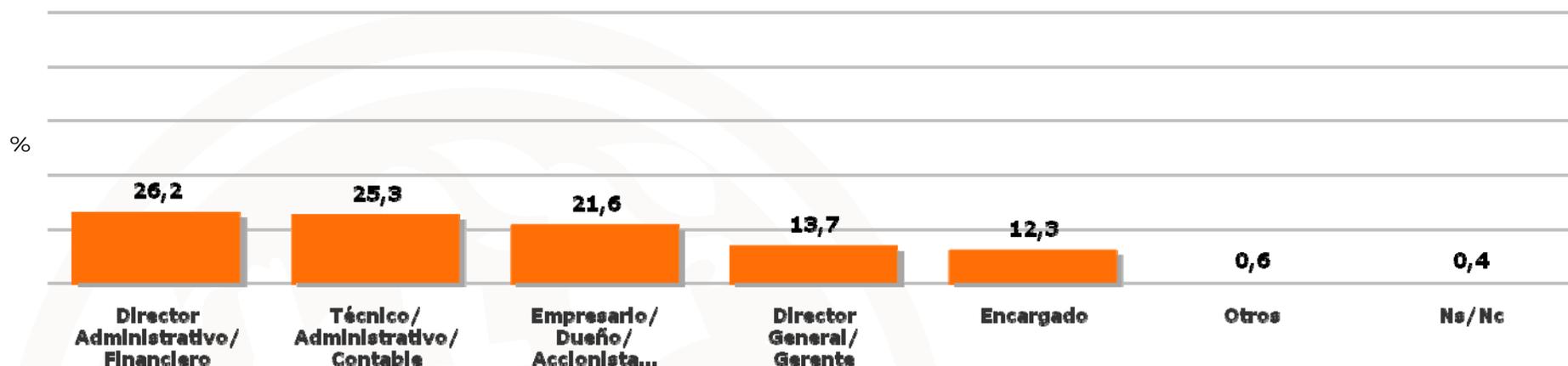
Base: 2.525

TIPO DE EMPRESA



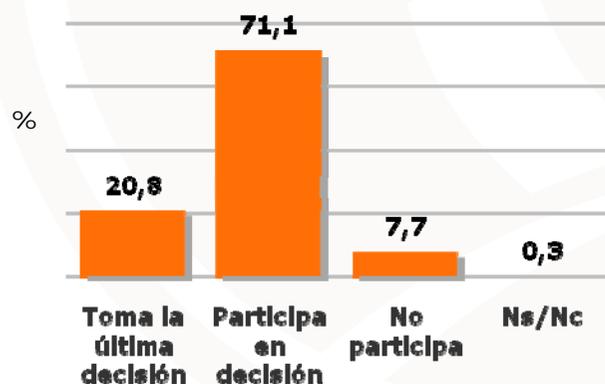
Base: 2.525

POSICIÓN DEL ENTREVISTADO



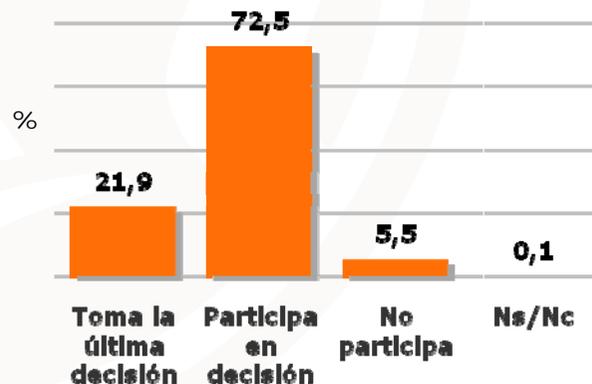
Base: 2.525

SELECCIÓN DE ENTIDADES FINANCIERAS CON LAS QUE OPERAR



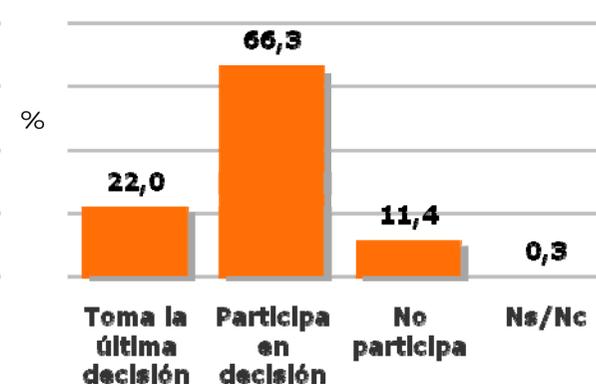
Base: 2.525

REALIZACIÓN DE OPERACIONES A REALIZAR CON CADA ENTIDAD



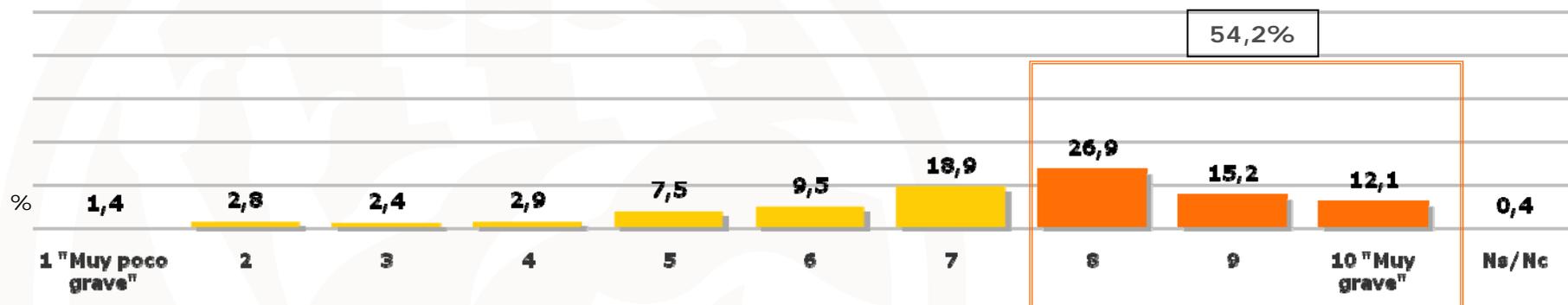
Base: 2.525

DETERMINACIÓN DE LOS TIPOS DE SERVICIOS A UTILIZAR



Base: 2.525

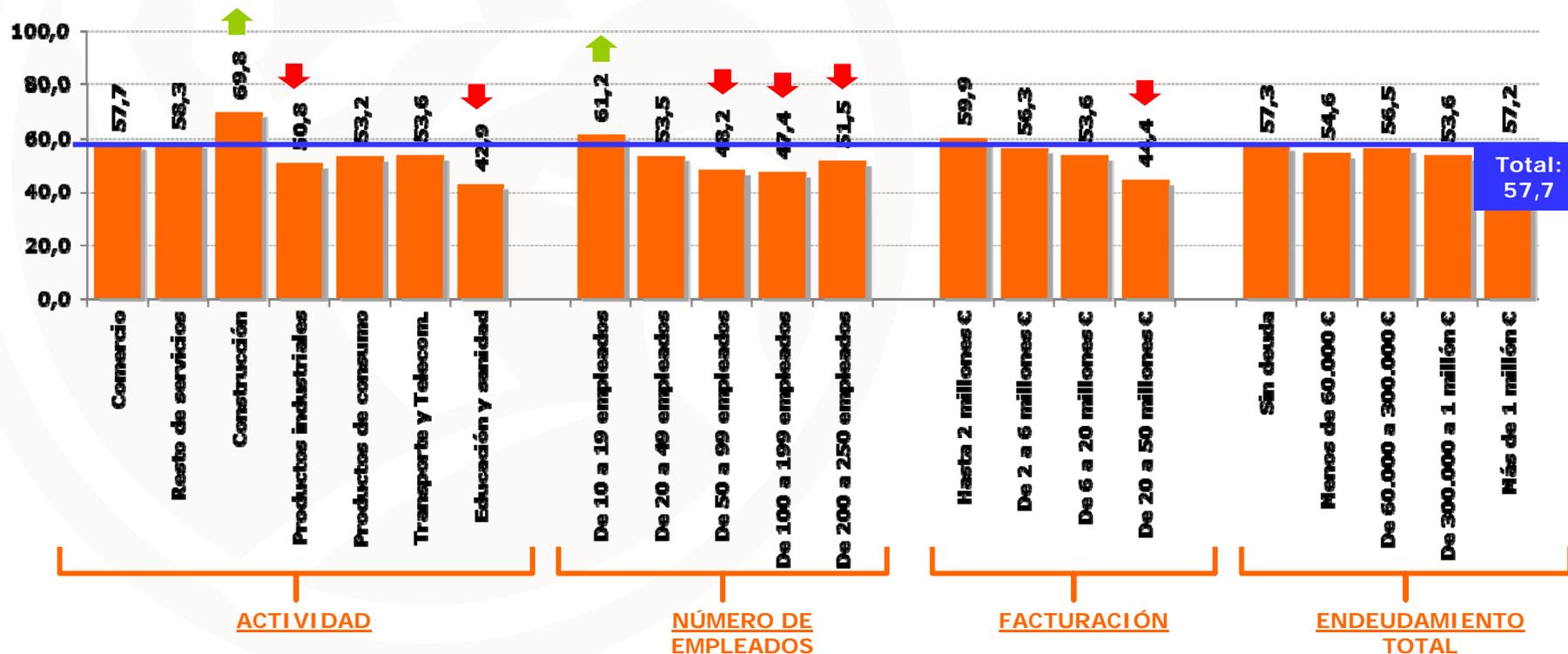
NIVEL DE GRAVEDAD DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA ACTUAL



Base: 2.525

Nota: esta pregunta no se contempló en el año 2009

MEDIDA EN QUE HA AFECTADO NEGATIVAMENTE LA CRISIS ECONÓMICA ACTUAL A SU CONFIANZA EN LOS BANCOS Y CAJAS

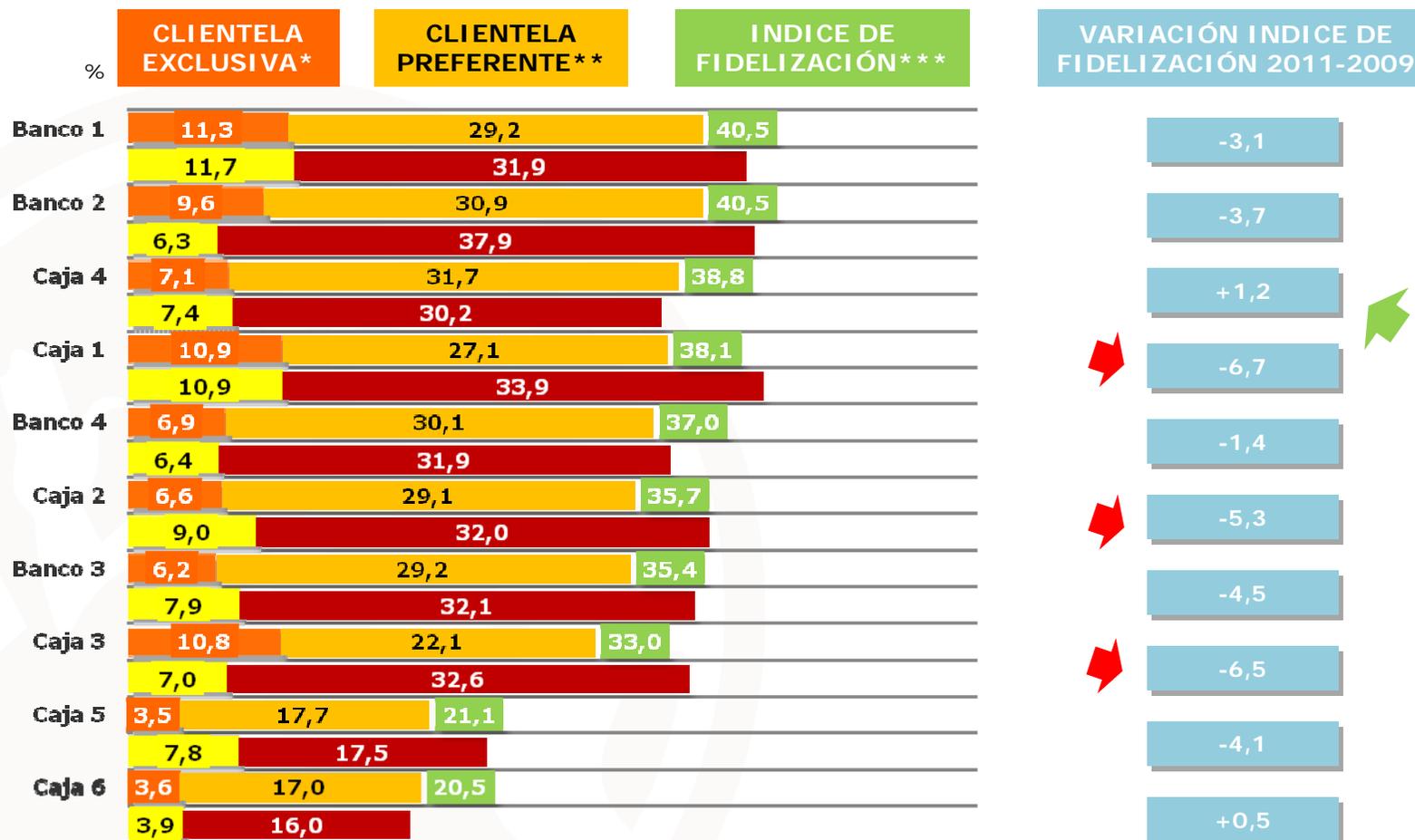


Nota: esta pregunta no se contempló en el año 2009

Base: Entrevistados en cada segmento

DIVERSIFICACIÓN FINANCIERA	=	Se mantiene el porcentaje de PYMES que disponen de más de una relación (77,9% frente a 77,8%) y el promedio de relaciones aumenta de 2,68 a 2,82.
PRODUCTOS DE FINANCIACIÓN	↓	Disminuye el uso de productos de financiación en -3,0 puntos porcentuales (74,7% en 2011 frente a 77,7% en 2009).
CUENTAS O LÍNEAS DE CRÉDITO	↑	Aumenta el nivel de contratación de las cuentas o líneas de crédito en +6,8 puntos porcentuales (45,9% en 2011 frente a 31,9% en 2009).
LEASING	↓	La disposición de leasing desciende -6,0 puntos porcentuales (29,7% en 2011 frente a 35,7% en 2009).
DESCUENTO COMERCIAL	↓	Disminuye el nivel de contratación del descuento comercial/ anticipo de crédito comercial en -9,5 puntos porcentuales (14,5% en 2011 frente a 24,0% en 2009).
PRODUCTOS DE AHORRO/INVERSIÓN	↓	Se reduce el uso de productos de ahorro/inversión en -12,6 puntos porcentuales (26,1% en 2011 frente a 38,7% en 2009).
TARJETA DE CRÉDITO PARA EMPRESA	↓	La contratación de este servicio desciende en -1,5 puntos porcentuales (37,4% en 2011 frente a 38,9% en 2009).
TPV	↓	Disminuye la disposición de aparato TPV en -3,1 puntos porcentuales (22,5% en 2011 frente a 25,6% en 2009).
COMERCIO EXTERIOR	↑	Aumenta el porcentaje de PYMES que realizan operaciones de comercio exterior en +6,5 puntos porcentuales (21,7% en 2011 frente a 15,2% en 2009).
SEGUROS	↑	Aumenta tanto la contratación de seguros para empleados (+5,1 puntos porcentuales - 85,8% en 2011 frente a 80,7% en 2009) como los de empresa (+0,8 puntos porcentuales - 92,4% en 2011 frente a 91,6% en la medición anterior).

Distribución de la clientela según el tipo de relación



Base: clientes de cada entidad en cada periodo

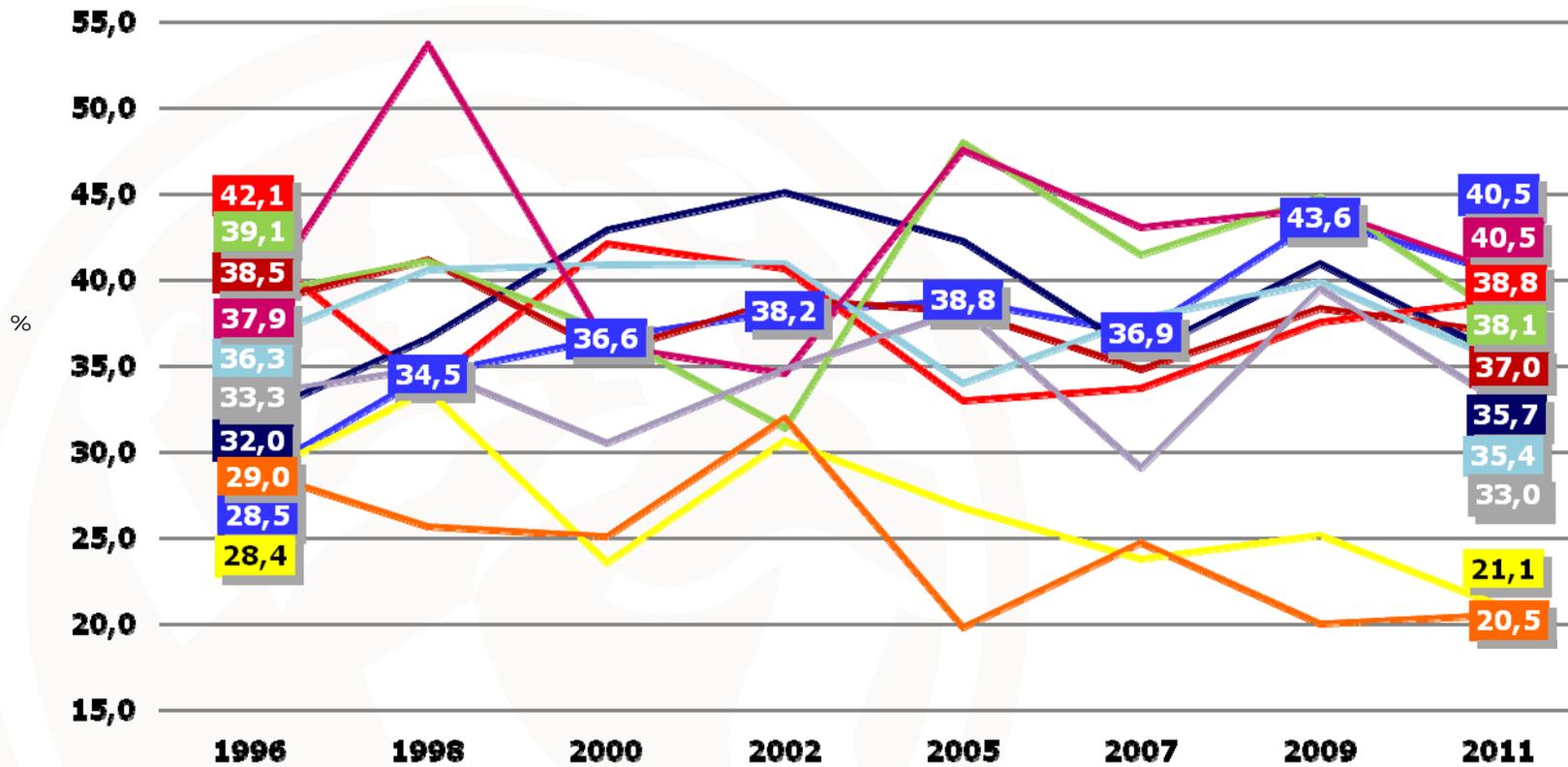
■ 2011
 ■ 2009

***Clientela exclusiva:** porcentaje de clientes de cada entidad que únicamente opera con ella.

****Clientela preferente:** porcentaje de clientes de cada entidad que siendo clientes de varias considera a ésta su principal entidad.

*****Índice de fidelización:** mide el porcentaje de clientes de una entidad que la considera principal, ya sea por operar con ella de forma exclusiva o porque cuando la comparte la elige como primera.

Indice de fidelización de la clientela

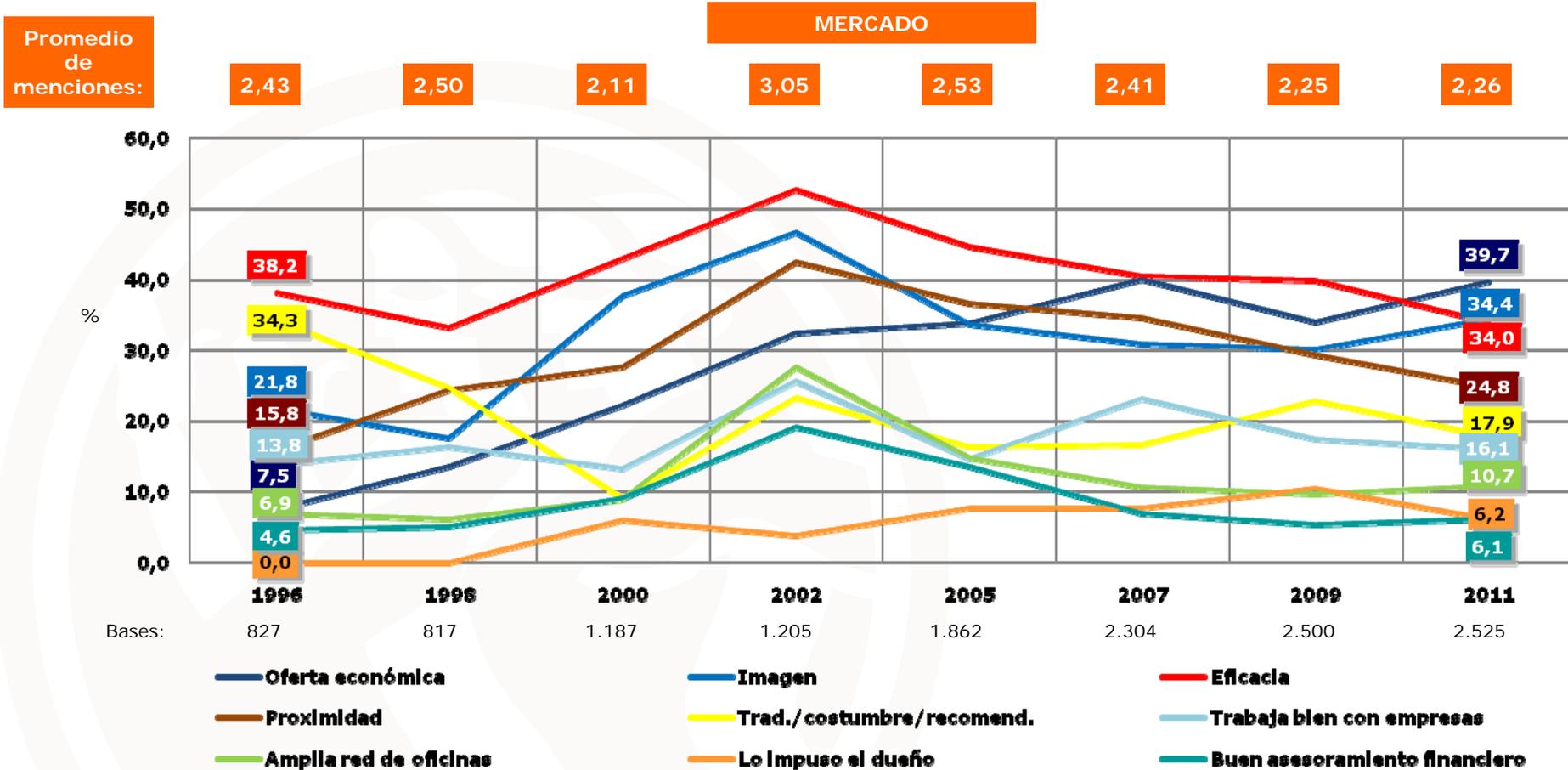


Bases: clientes de cada entidad en cada periodo analizado

— Banco 1
 — Caja 1
 — Caja 2
 — Banco 2
 — Caja 3
— Banco 3
 — Caja 4
 — Banco 4
 — Caja 5
 — Caja 6

Indice de fidelización de clientela: mide el porcentaje de clientes de una entidad que lo considera principal, ya sea por operar con él de forma exclusiva o porque cuando lo comparte lo elige como primero.

Motivos de elección de la Entidad Preferente



Eficacia: es eficaz/soluciona problemas, agilidad/rapidez en todas sus operaciones y personal competente.

Tradición/costumbre/recomendación: la empresa ya trabajaba con ella, es el mismo banco donde tiene sus cuentas personales, amistad/ conocidos, tradición/costumbre y recomendación.

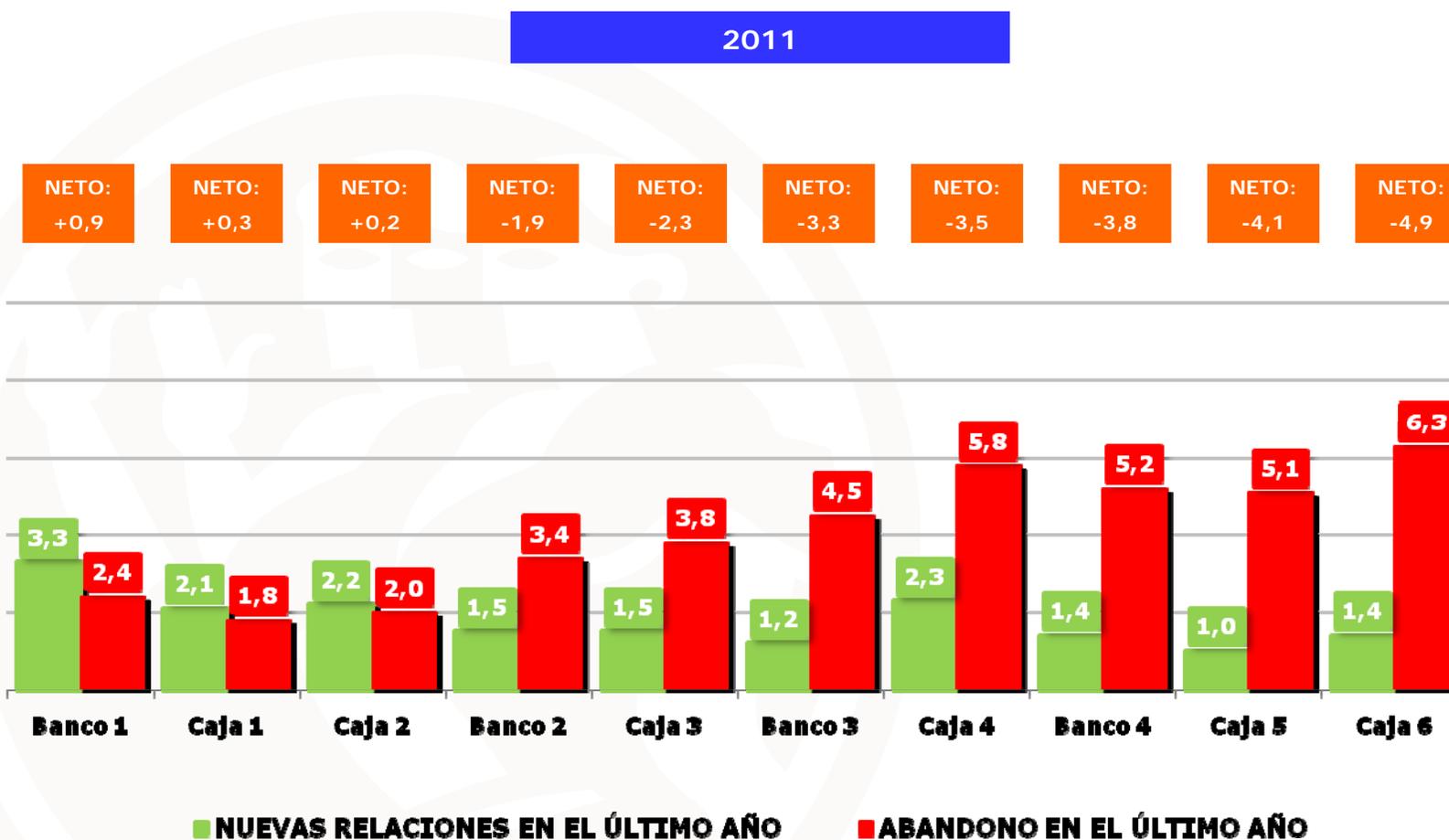
Oferta económica: me resolvieron un problema de financiación/ crédito, buenas condiciones (condiciones, intereses...) y concede créditos con facilidad/pocos requisitos.

Imagen: buena reputación/imagen y seguro/ solvente/da confianza.

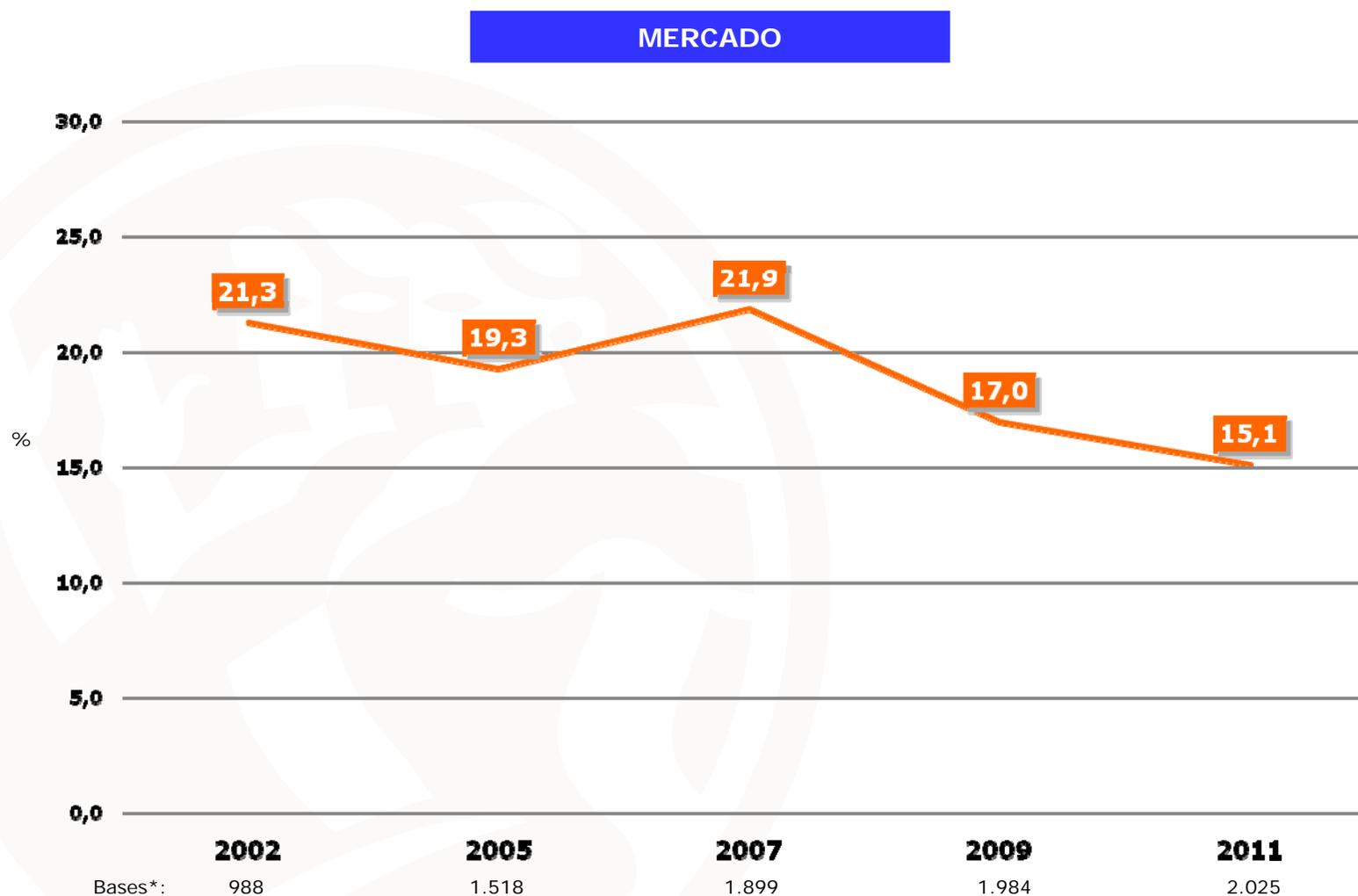
- La muestra estudiada se centra en empresas de hasta 50 MM de ventas, básicamente familiares o de empresarios privados o de grupos de capital español con un fuerte componente de comercio y servicios reflejando muy bien la realidad de composición del PIB nacional. Una gran mayoría de la muestra la forman empresas con menos de 50 empleados.
- La pérdida de confianza generalizada de las empresas hacia la banca a consecuencia de la crisis y del papel de la banca en la misma, está siendo muy profunda, en especial en aquellos sectores más castigados y en las empresas más pequeñas.
- Los índices de fidelización han bajado ligeramente con respecto a la anterior encuesta en la mayoría de grupos bancarios del país.
- La oferta económica, la imagen y la eficacia se consolidan como los factores de elección de entidad más relevantes si bien los dos primeros en tendencia creciente desde anteriores encuestas y el tercero en tendencia decreciente.
- La proximidad física de las oficinas de empresa sigue cayendo como motivo de elección por quinta vez consecutiva (diez años).

- La función de desarrollo de personas debe jugar un papel de gran relevancia cara a remontar la desconfianza en el sector y que se traduce en una disminución generalizada de la fidelización entre los clientes Pyme, con muy escasas excepciones y en una recuperación de la imagen como factor de elección de la entidad incluso por encima de la eficacia, la proximidad, la tradición o el buen servicio a empresas. Algunas ideas para la reflexión:
 - Mejorar la formación en métodos para la gestión eficiente de carteras de empresas. A medida que la proximidad de las oficinas deja de ser una clave, la gestión eficiente de carteras crece en importancia.
 - Desarrollar métodos innovadores de diseños de los programas de formación incorporando a muestras de nuestros propios clientes en el proceso de análisis de necesidades. La cercanía y la implicación mejoran la imagen y, como no, el resultado de los propios programas.
 - Preparar periódicamente guiones de trabajo desde cada entidad para que los gestores y directores puedan informar a sus clientes Pyme sobre cómo el banco está gestionando la situación y qué modificaciones y mejoras se están incorporando a los sistemas de gobernanza.

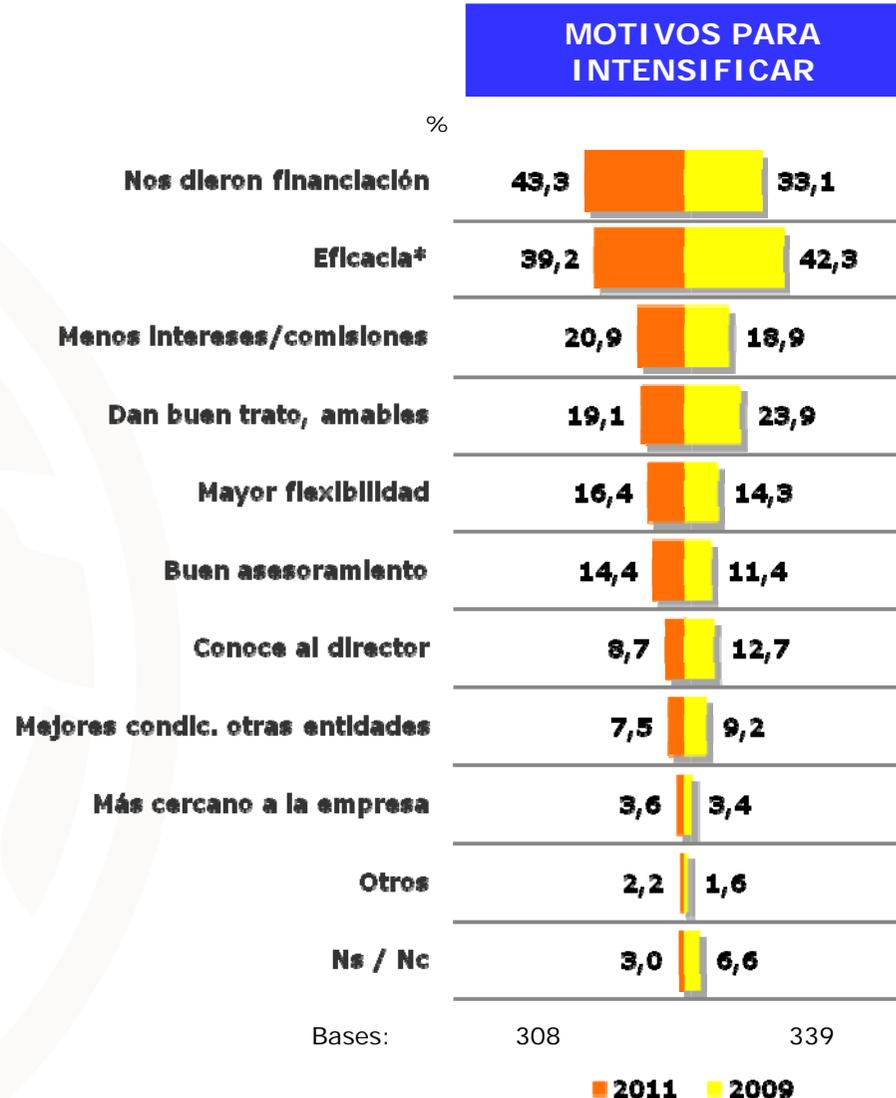
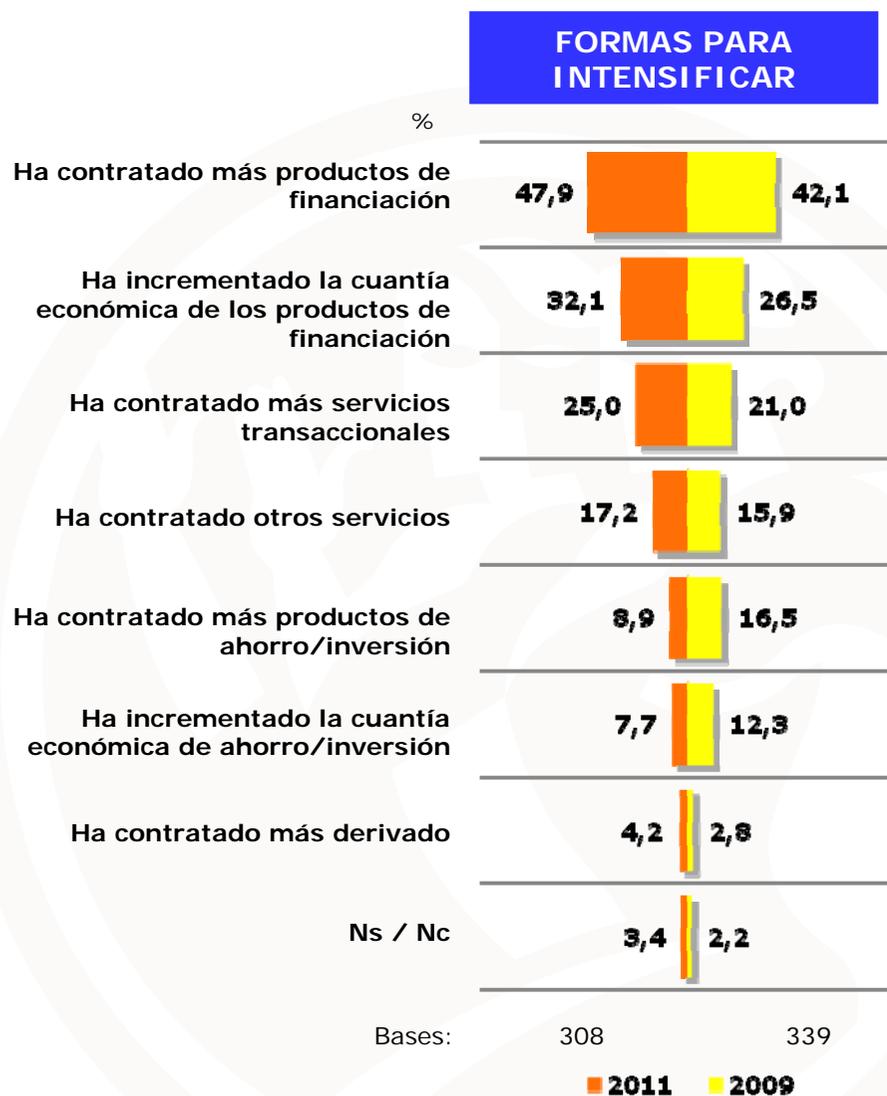
DINAMISMO DEL MERCADO



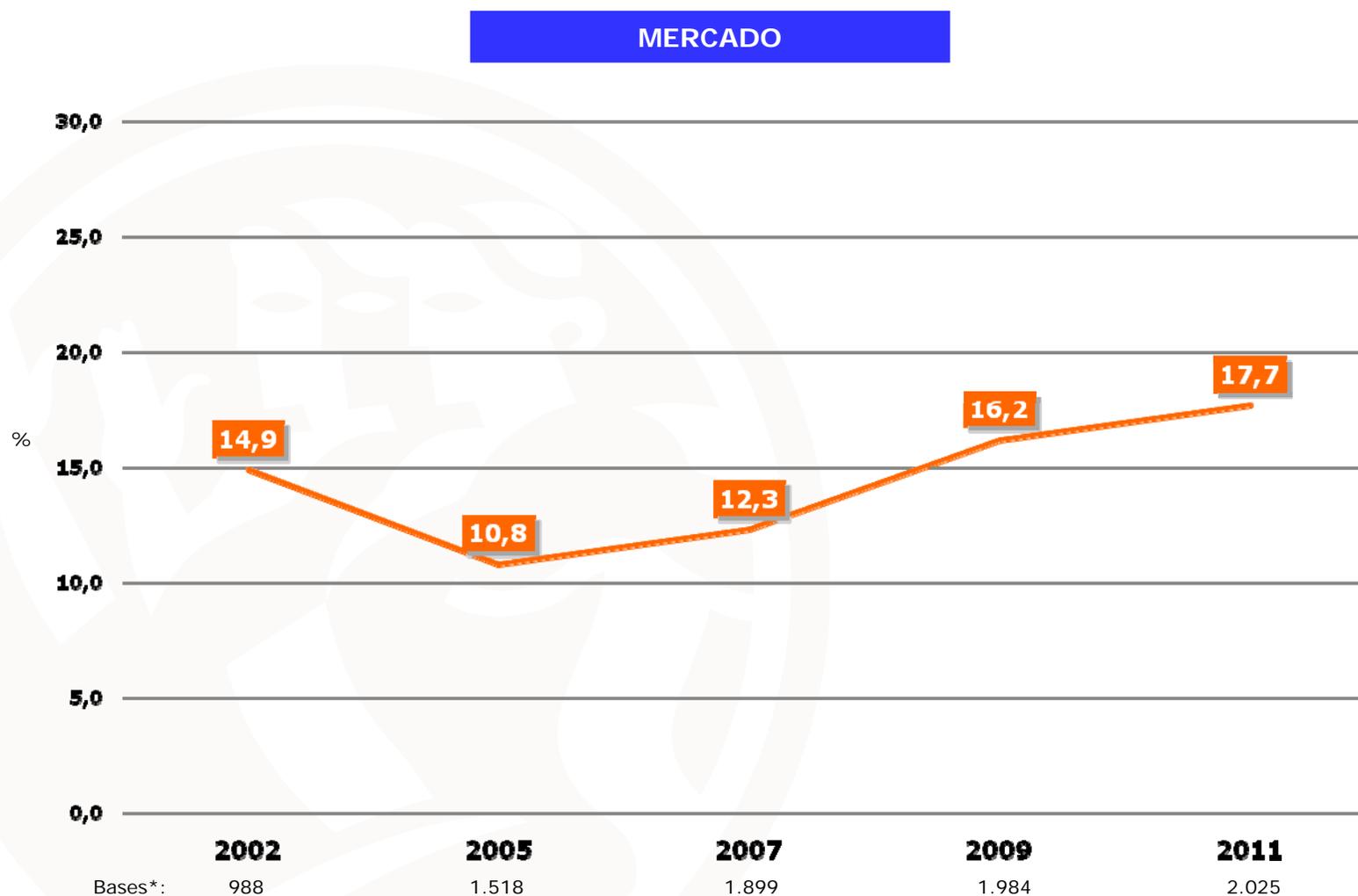
Relaciones netas: diferencia entre el porcentaje de nuevas relaciones y los abandonos registrados en el último año en cada entidad.



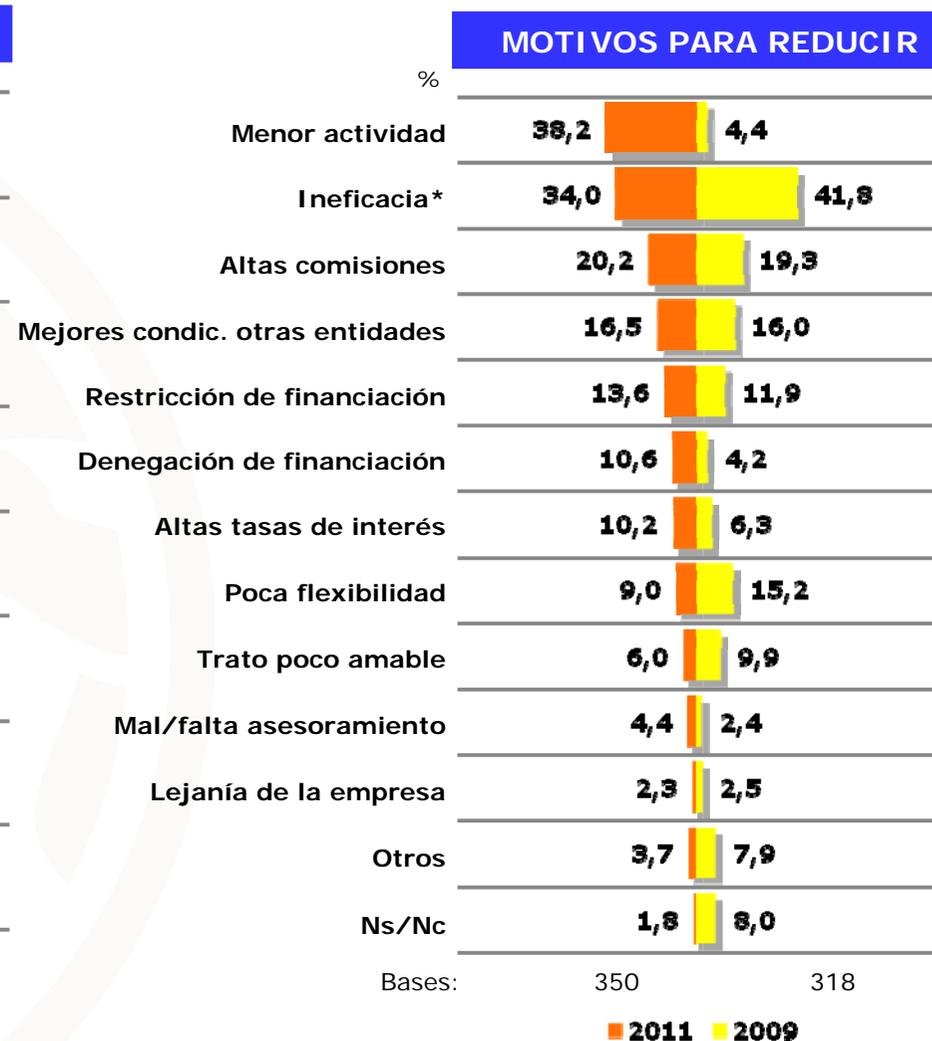
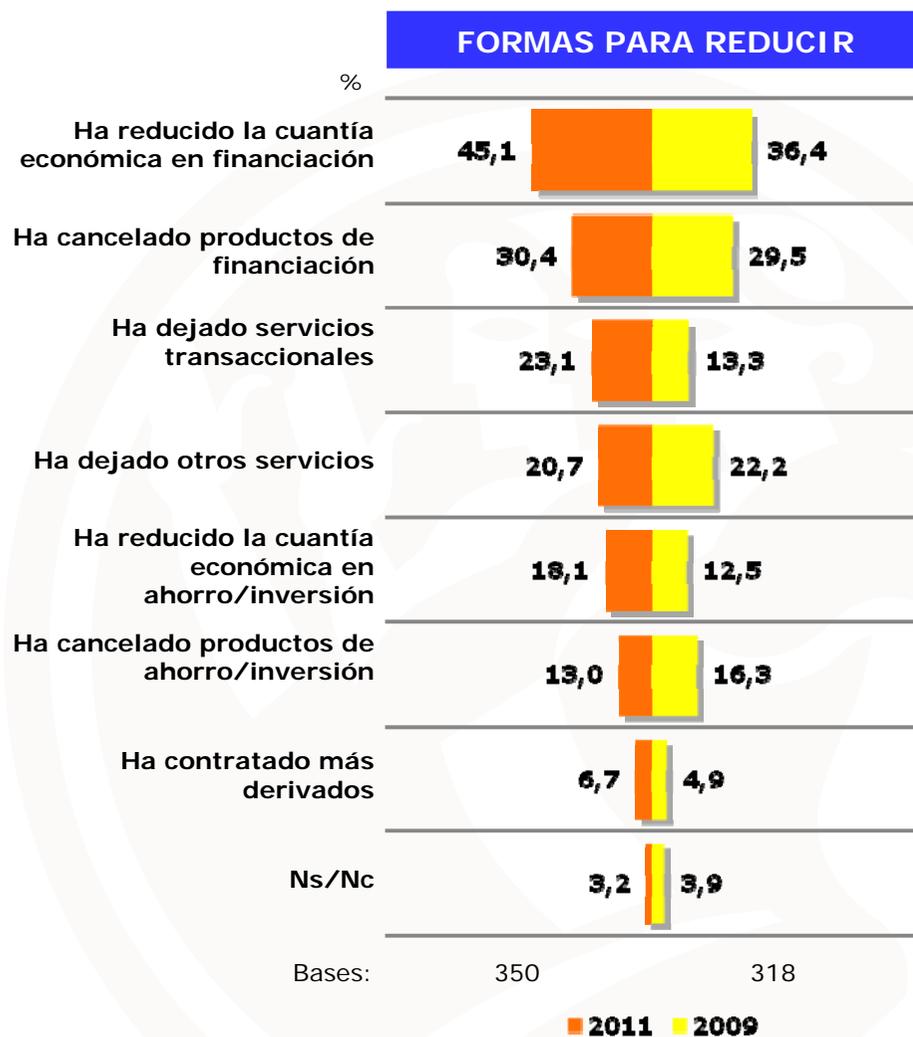
*Se trata de entidades que operan con más de una entidad.



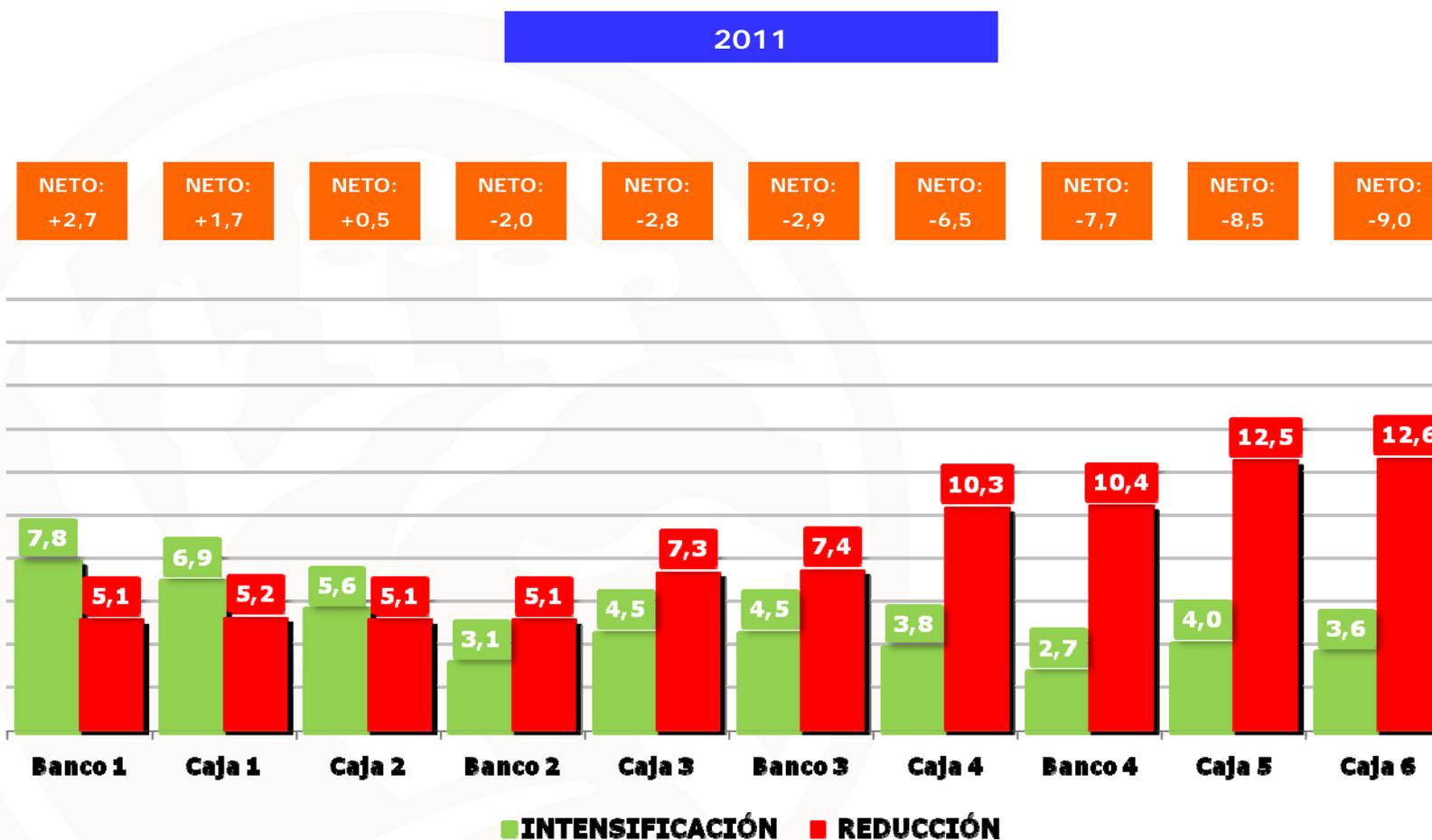
*Agregación de: "Es eficaz/ no comete errores", "Rapidez en operaciones", "Personal competente" y "Soluciona errores satisfactoriamente".



*Se trata de entidades que operan con más de una entidad.



*Agregación de: "No solucionaba asuntos", "No apoyo a la empresa", "Errores en operaciones", "Personal incompetente" y "Ausencia de soluciones a medida".

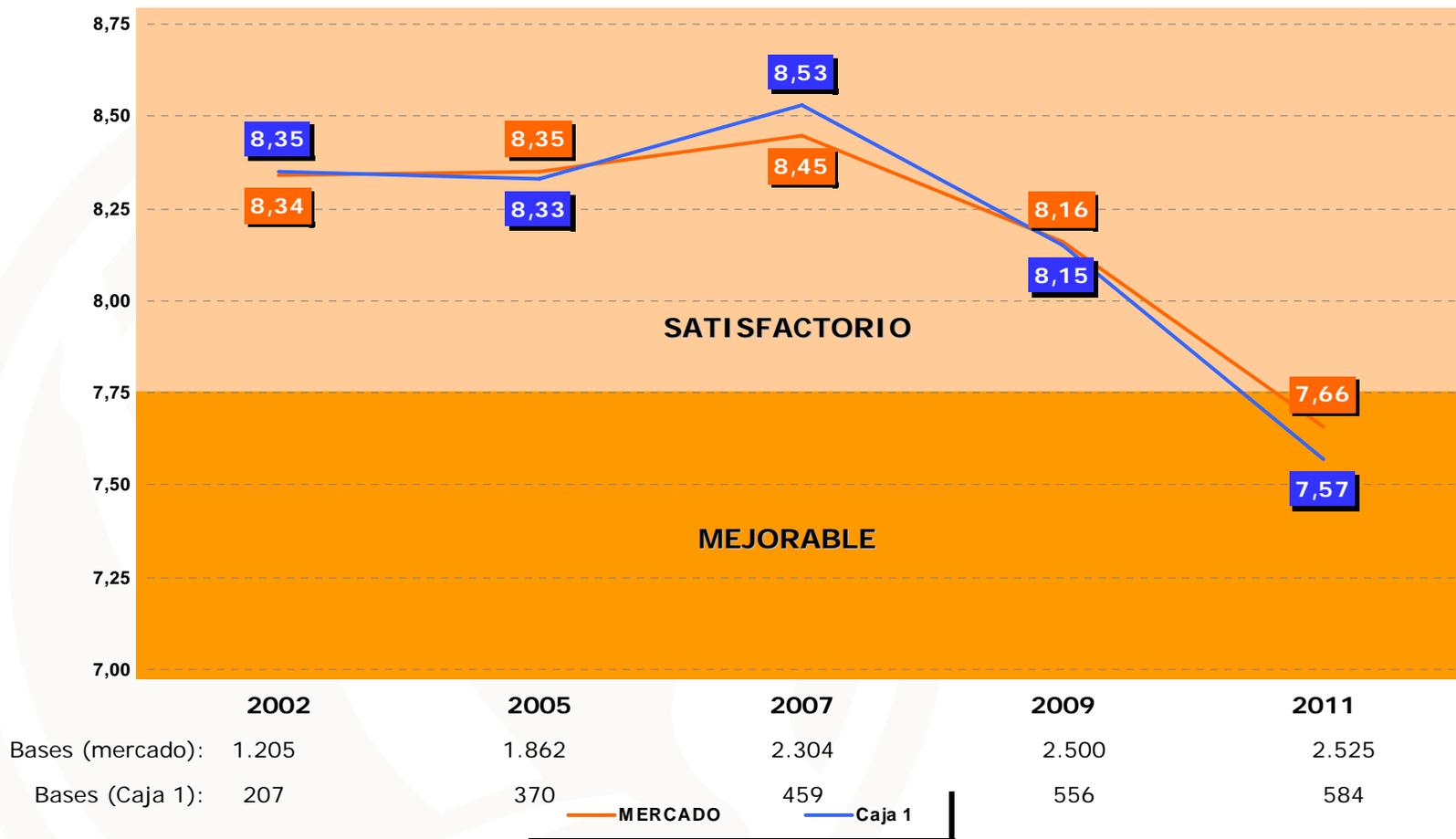


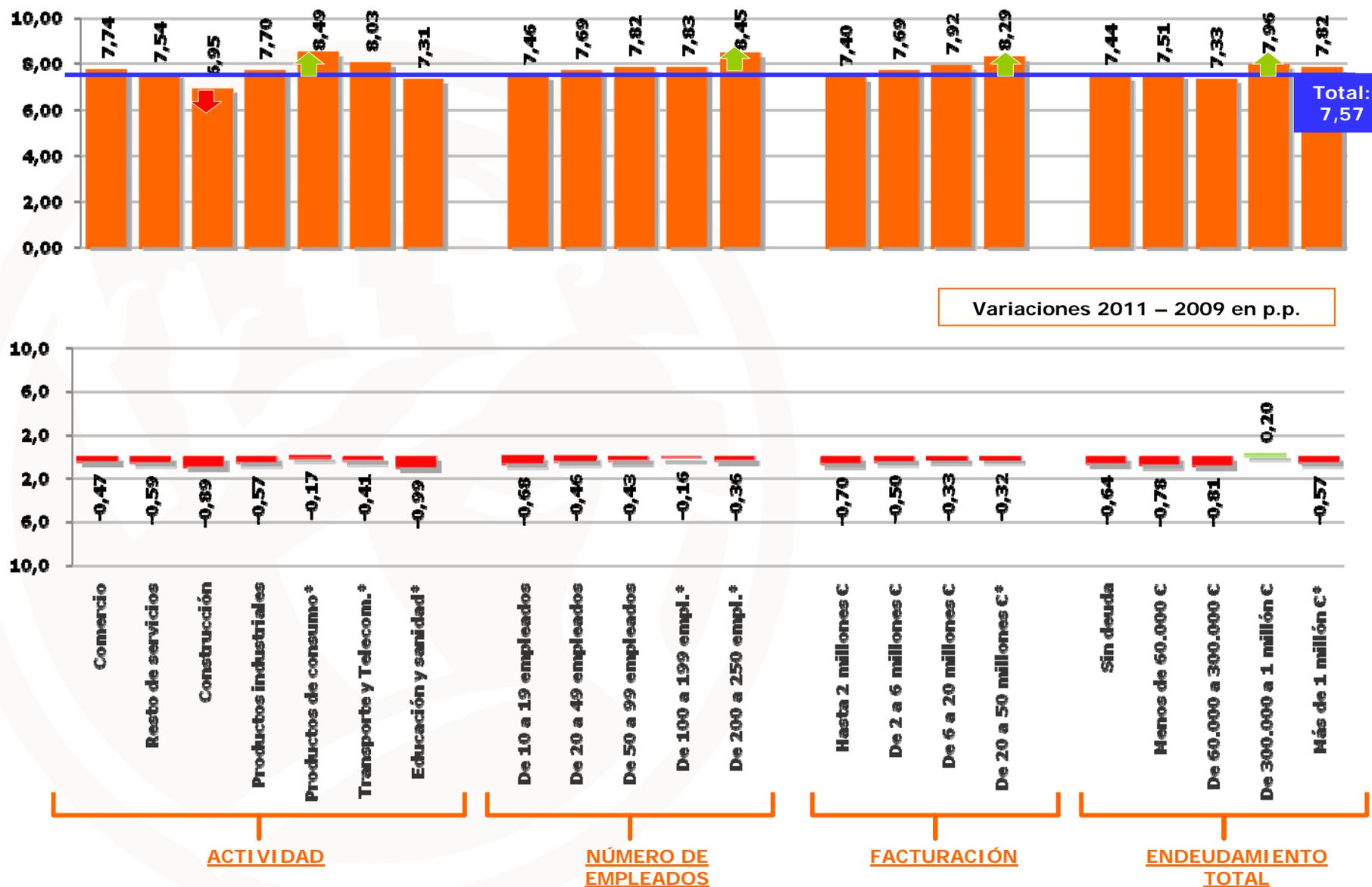
Relaciones netas: diferencia entre el porcentaje de clientes que han intensificado la actividad y los que la han reducido en el último año con cada entidad.

- La principal conclusión está fundamentada en la situación económica que nos rodea. La “intensificación” de la actividad ha disminuido notablemente desde 2007 y la “reducción” de la misma se ha incrementado. La intensificación se produce sobre todo por la concesión de nuevas líneas de financiación. La reducción, sin embargo, se produce por una disminución de la actividad del cliente o por la cancelación o disminución de líneas de financiación. A pesar de esa tendencia general, hay diferencias relevantes entre diferentes entidades.
- Dejando aparte los elementos de estrategia de cartera de clientes que puedan tener unas entidades y otras, sí se percibe, cruzando los datos del estudio con datos procedentes de otras fuentes que posee **makeateam-inmark** sobre inversión de formación en entidades financieras, que las entidades que tienen un saldo neto positivo son, por lo general, aquellas que han mostrado mayores niveles de inversión en formación en el área de banca de empresas en los últimos años.
- Las entidades que presentan un saldo neto negativo deben invertir la tendencia una vez lleguen al perfil de cliente Pyme deseado. Para ello deberán, en su momento, reforzar la inversión en formación para gestores y directores de empresa, poniendo un énfasis especial en aquellos programas destinados a identificar adecuadamente las necesidades de la Pyme y en conseguir perfilarla correctamente para ofrecer los servicios idóneos.



CALIDAD DE SERVICIO





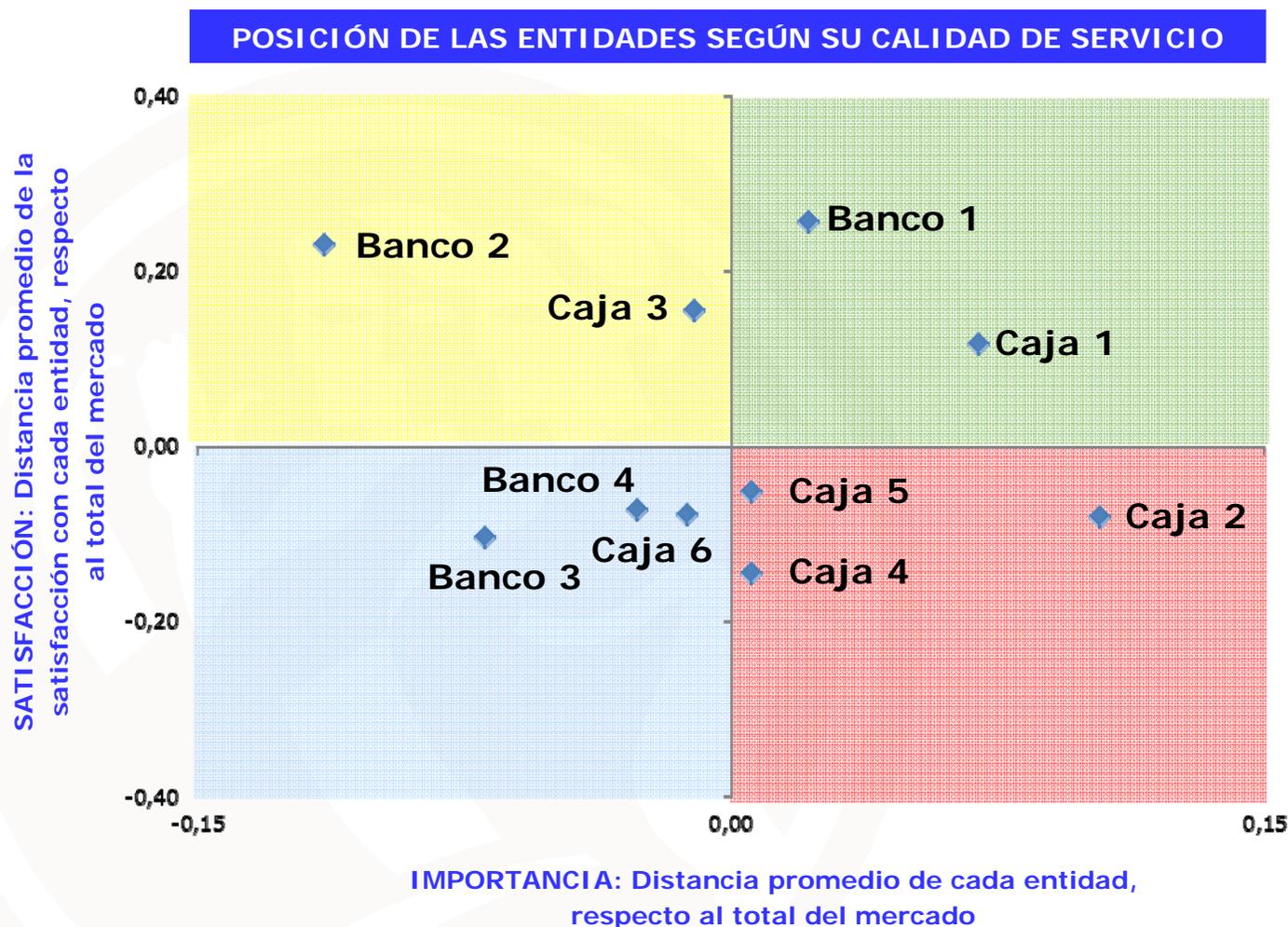
*Los datos deben tomarse como mera referencia debido a su reducida base muestral (inferior a 50 casos).

Base: Entrevistados en cada segmento

MERCADO



Atributos	GAP MERCADO
Trato personalizado	-0,87
Colas en las oficinas	-0,87
Incorporación nuevas tecnologías a su oferta de productos/servicios	-0,89
Profesionalidad de los empleados	-1,10
Confianza/honestidad	-1,25
Eficacia	-1,30
Rapidez/agilidad en operaciones	-1,34
Oferta productos/ servicios acorde a necesidades	-1,62
Tipos de interés en operaciones de activo/pasivo	-1,85
Comisiones por operaciones	-2,23
PROMEDIO	-1,33

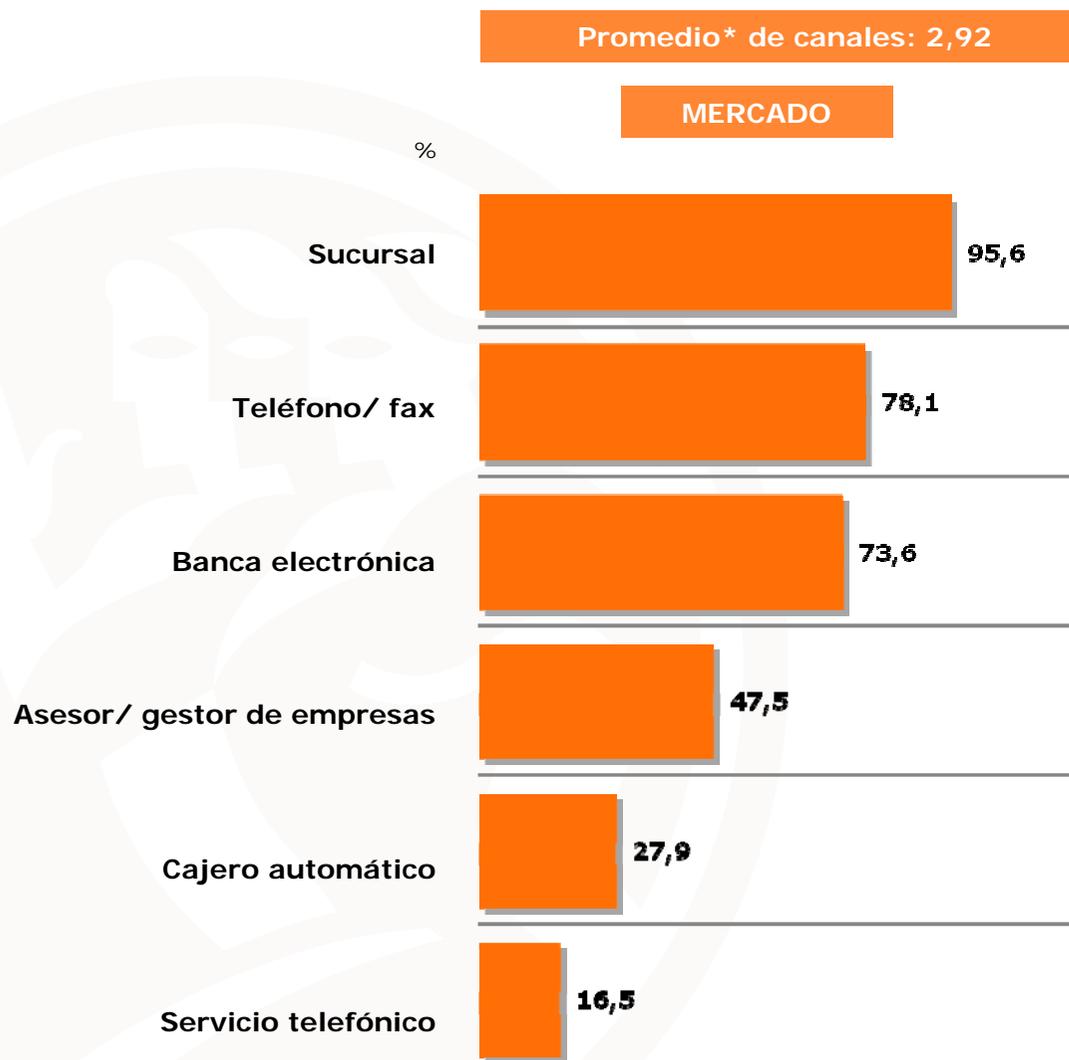


Posición de las entidades: En el cuadro se representa la posición de las entidades en base a la relación entre exigencia – satisfacción de sus clientes. La zona roja contempla una posición en la que los clientes de esas entidades no ven satisfechas sus expectativas de servicio. En la zona amarilla se posicionan los clientes con una exigencia menor aunque con una mayor satisfacción. La zona verde indica que los clientes están más satisfechos que el promedio del mercado y además tienen un nivel de exigencia mayor. La zona azul indica que los clientes están menos satisfechos que el mercado pero también son menos exigentes.

Conclusiones calidad de servicio

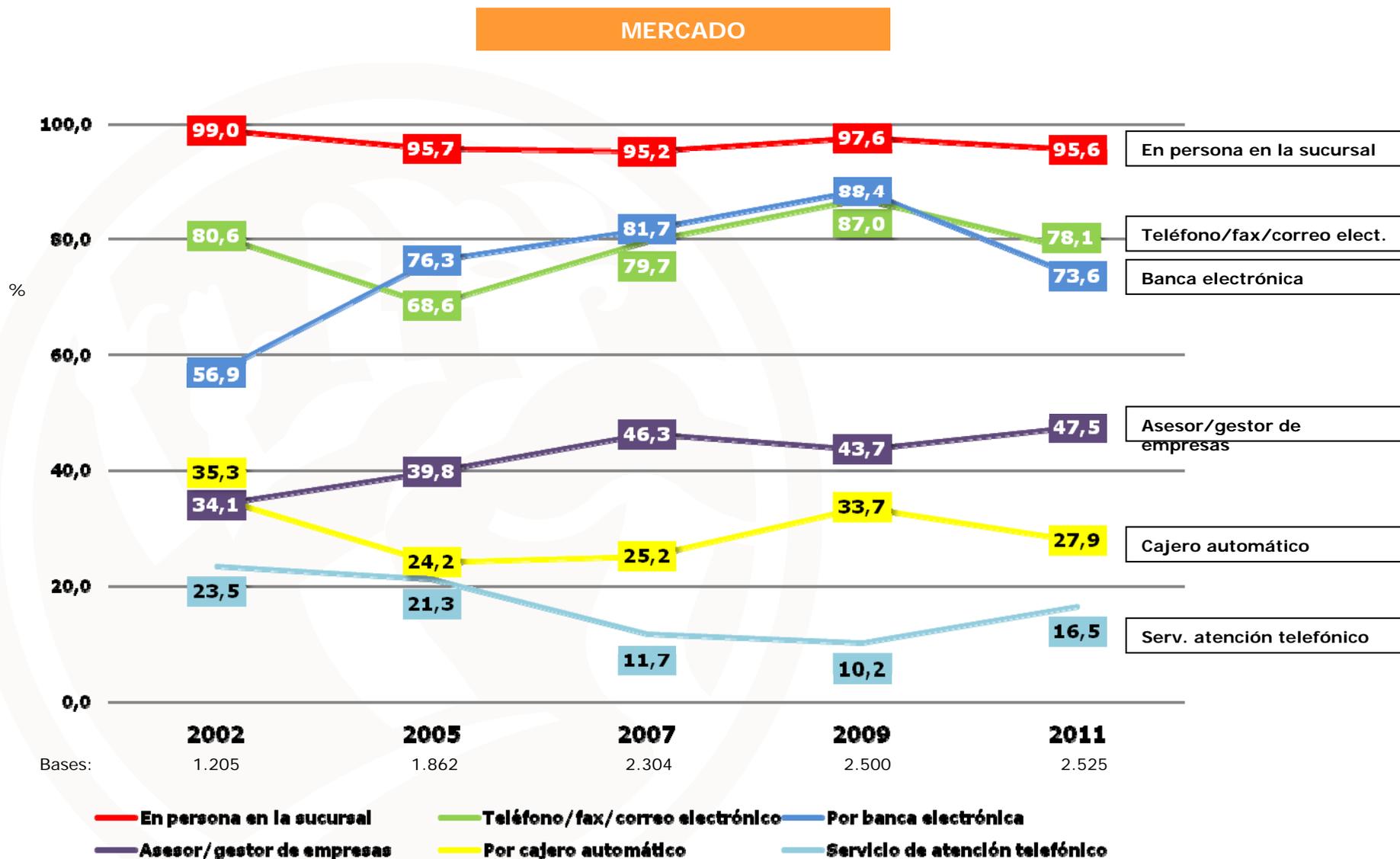
- La satisfacción global del cliente ha disminuido de forma contundente – cerca de un punto- desde 2007, situándose a nivel de sector en el segmento de “mejorable” siguiendo la metodología **Inmark**. La satisfacción ha disminuido de forma más evidente en los sectores más tocados por la crisis.
- Los dos factores clave para explicar esa bajada de la satisfacción están en el incremento de precios de financiación y de comisiones que se ha producido.
- Desde desarrollo de personas debemos preparar de forma adecuada a gestores y directores, tanto en la base técnica como en negociación avanzada con la clientela para mejorar la capacidad de argumentación y de defensa del porqué del nuevo escenario de precios.

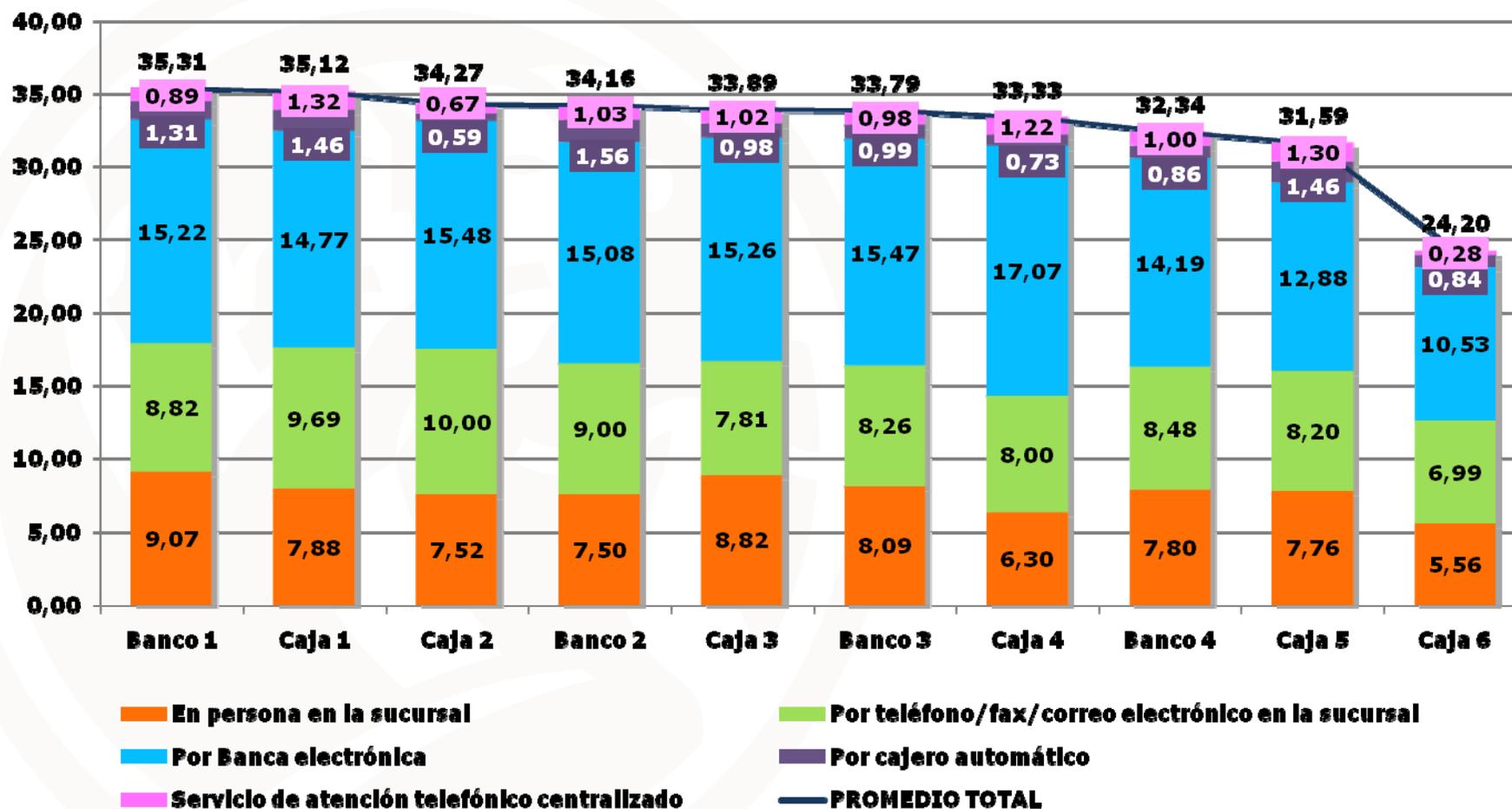
CANALES DE RELACIÓN



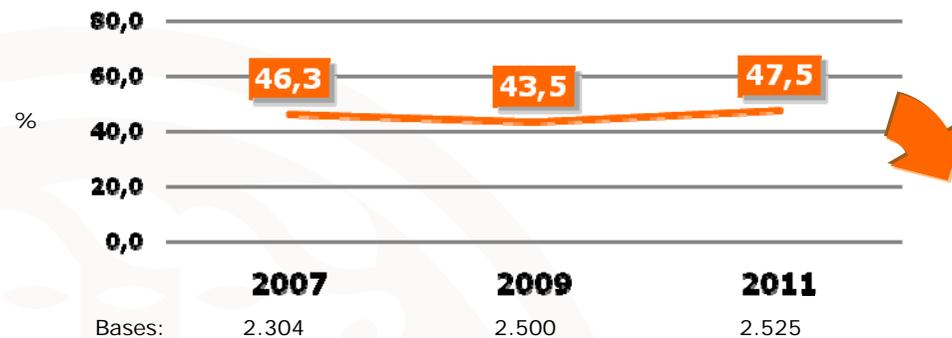
Base: 2.525

*En el cálculo de este promedio no se ha tenido en cuenta al asesor/gestor de empresas.

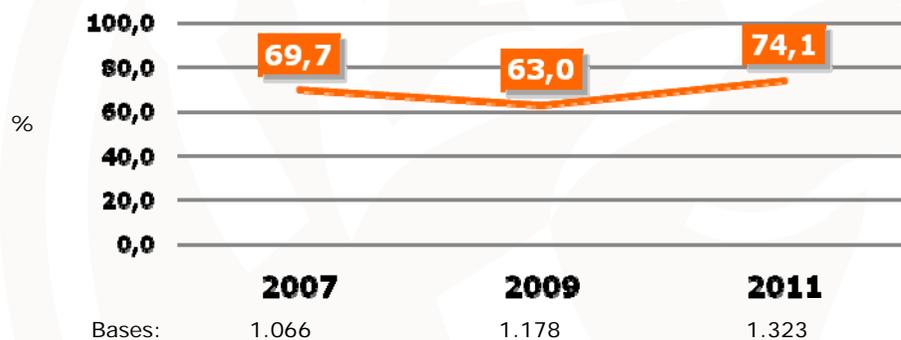




DISPONEN DE ASESOR/GESTOR DE EMPRESAS



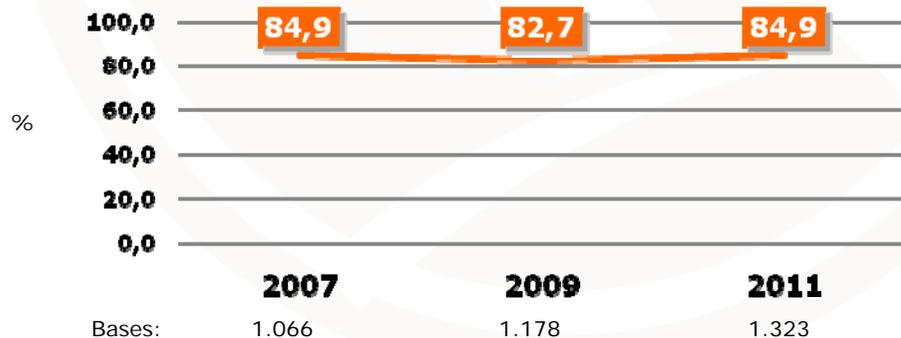
LES VISITA EL ASESOR/GESTOR DE EMPRESAS



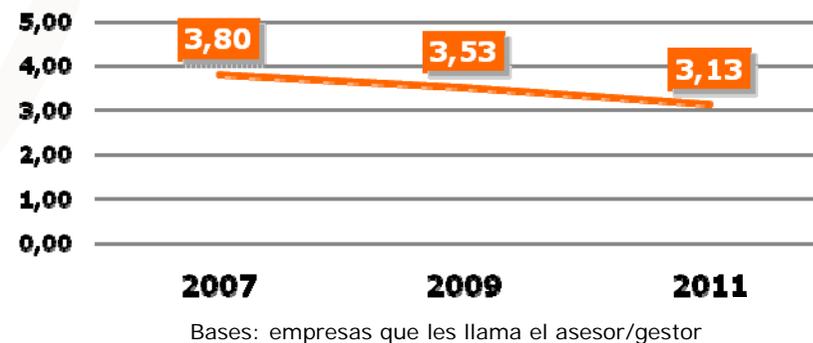
FRECUENCIA DE VISITA (veces al mes)



LES LLAMA EL ASESOR/GESTOR DE EMPRESAS



FRECUENCIA DE LA LLAMADA (veces al mes)



*Estas preguntas no se realizaron con anterioridad al año 2007.

DISPONEN DE ASESOR/GESTOR DE EMPRESAS

	2007	2009	2011
Banco 1	40,4%	39,7%	53,2%
Banco 2	52,6%	50,8%	51,4%
Caja 1	48,6%	47,0%	50,4%
Caja 2	34,6%	40,4%	39,8%
Caja 3	45,8%	36,4%	37,1%

Bases: clientes de cada entidad en cada periodo

LES VISITA EL ASESOR/GESTOR DE EMPRESAS

	2007	2009	2011
Banco 1	74,1%	69,3%	78,3%
Banco 2	75,9%	66,9%	74,7%
Caja 1	65,5%	56,7%	72,9%
Caja 2	71,3%	59,4%	72,2%
Caja 3	68,1%	60,1%	72,0%

Bases: empresas que disponen de asesor/gestor de empresas con cada entidad en cada periodo

FRECUENCIA DE VISITA (veces al mes)

	2007	2009	2011
Banco 1	1,94	1,15	1,72
Banco 2	1,68	1,28	1,35
Caja 1	2,12	1,51	1,29
Caja 2	1,65	1,38	1,26
Caja 3	1,24	1,35	0,97

Bases: empresas que les visita el asesor/gestor de cada entidad en cada periodo

LES LLAMA EL ASESOR/GESTOR DE EMPRESAS

	2007	2009	2011
Banco 1	89,1%	87,3%	91,4%
Banco 2	87,3%	79,2%	86,1%
Caja 1	82,3%	76,9%	84,7%
Caja 2	88,0%	85,7%	83,3%
Caja 3	84,3%	81,5%	82,0%

Bases: empresas que disponen de asesor/gestor de empresas con cada entidad en cada periodo

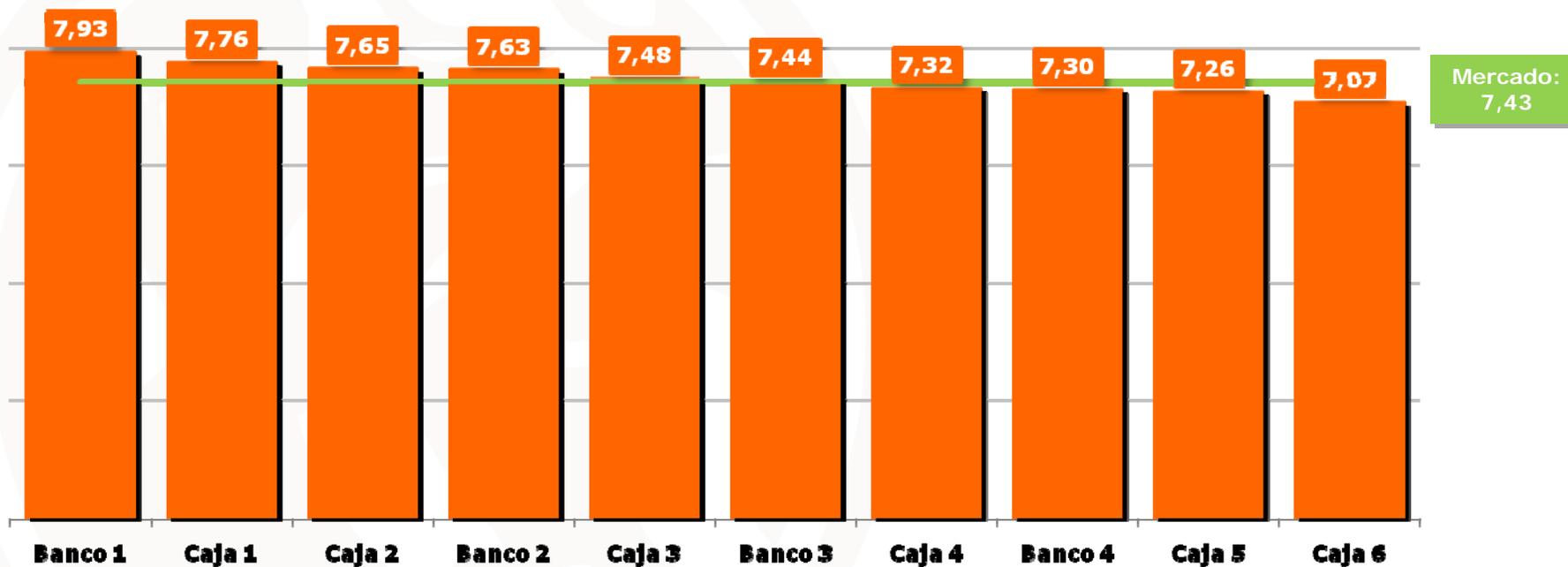
FRECUENCIA DE LA LLAMADA (veces al mes)

	2007	2009	2011
Banco 1	3,94	3,10	3,43
Banco 2	4,26	3,14	3,08
Caja 1	4,05	3,23	3,06
Caja 2	3,49	3,36	2,90
Caja 3	2,98	3,65	2,88

Bases: empresas que les llama el asesor/gestor de cada entidad en cada periodo

*Estas preguntas no se realizaron con anterioridad al año 2007.

EVOLUCIÓN DE LA SATISFACCIÓN CON EL ASESOR/GESTOR DE EMPRESAS *

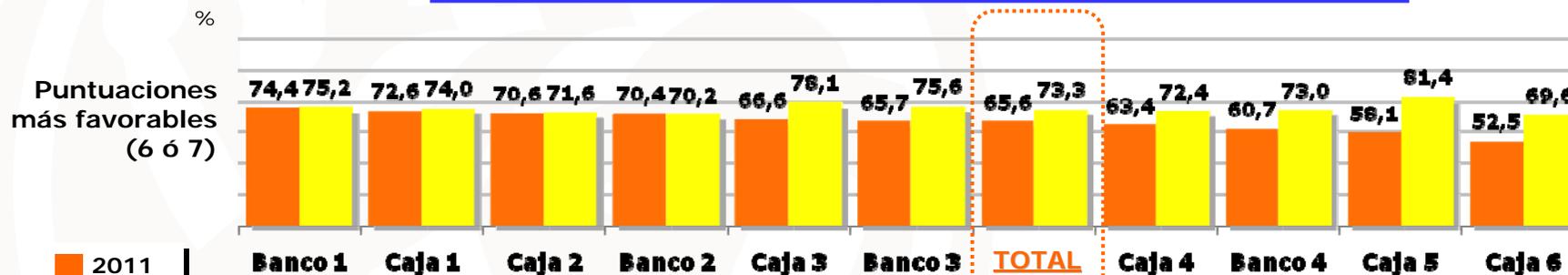


*Esta pregunta no se realizó en el año 2009.

FACILIDAD PARA CONTACTAR CON ÉL

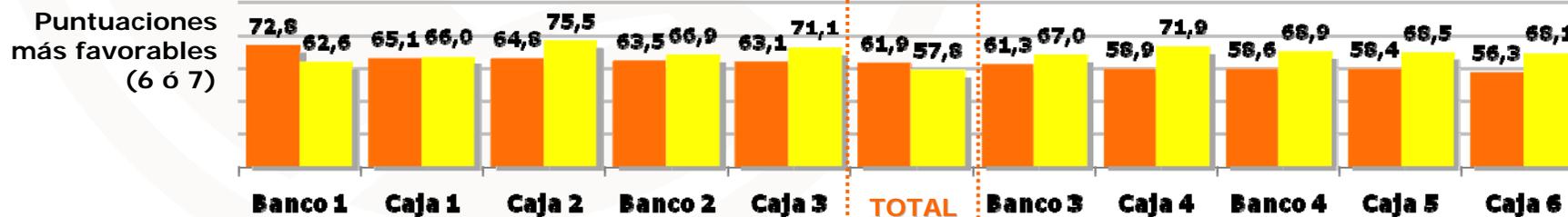


CONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA

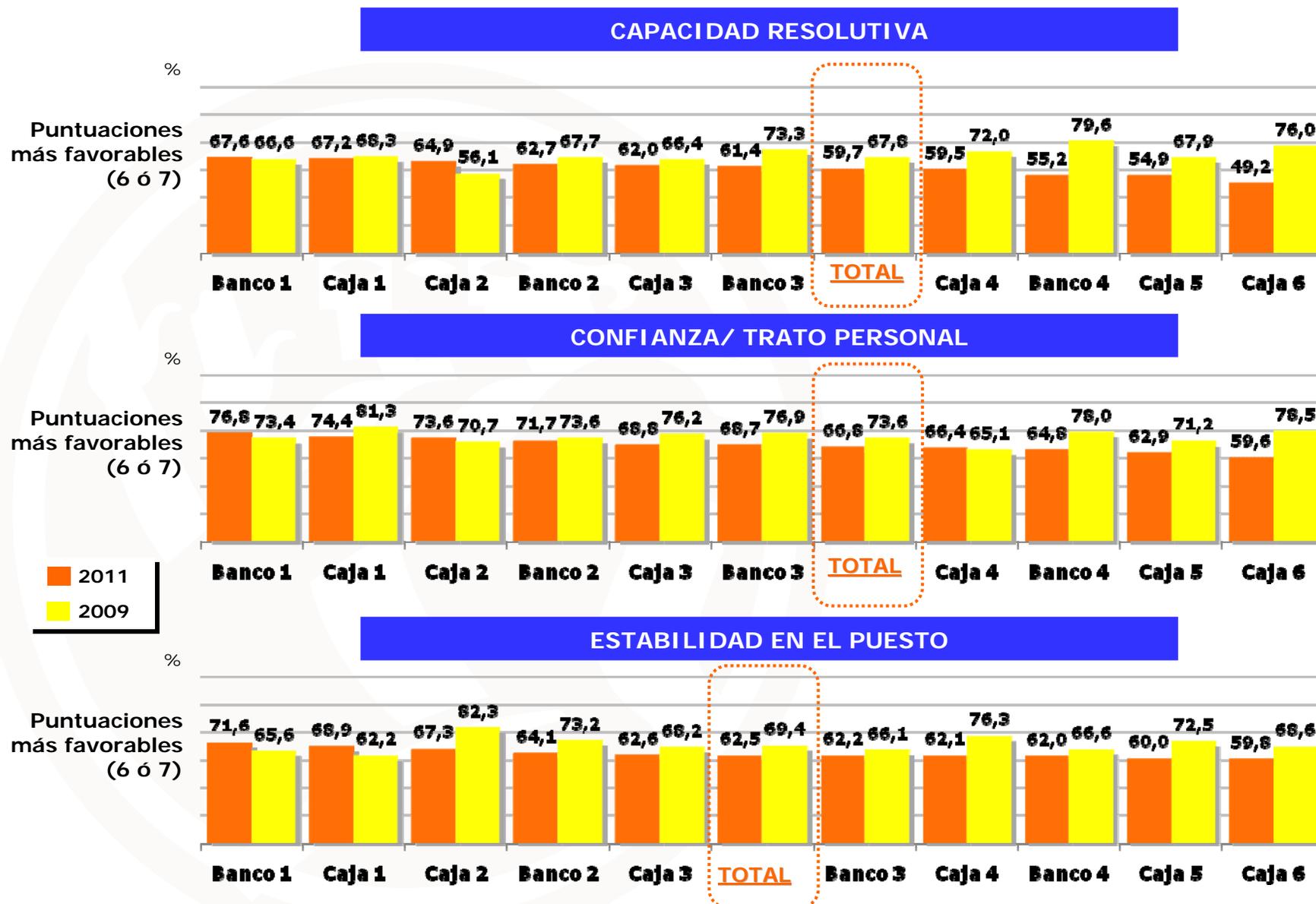


2011
2009

RESPUESTA RÁPIDA A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA



Bases: PYMES que disponen de asesor/gestor de empresas con la primera y/o segunda entidad



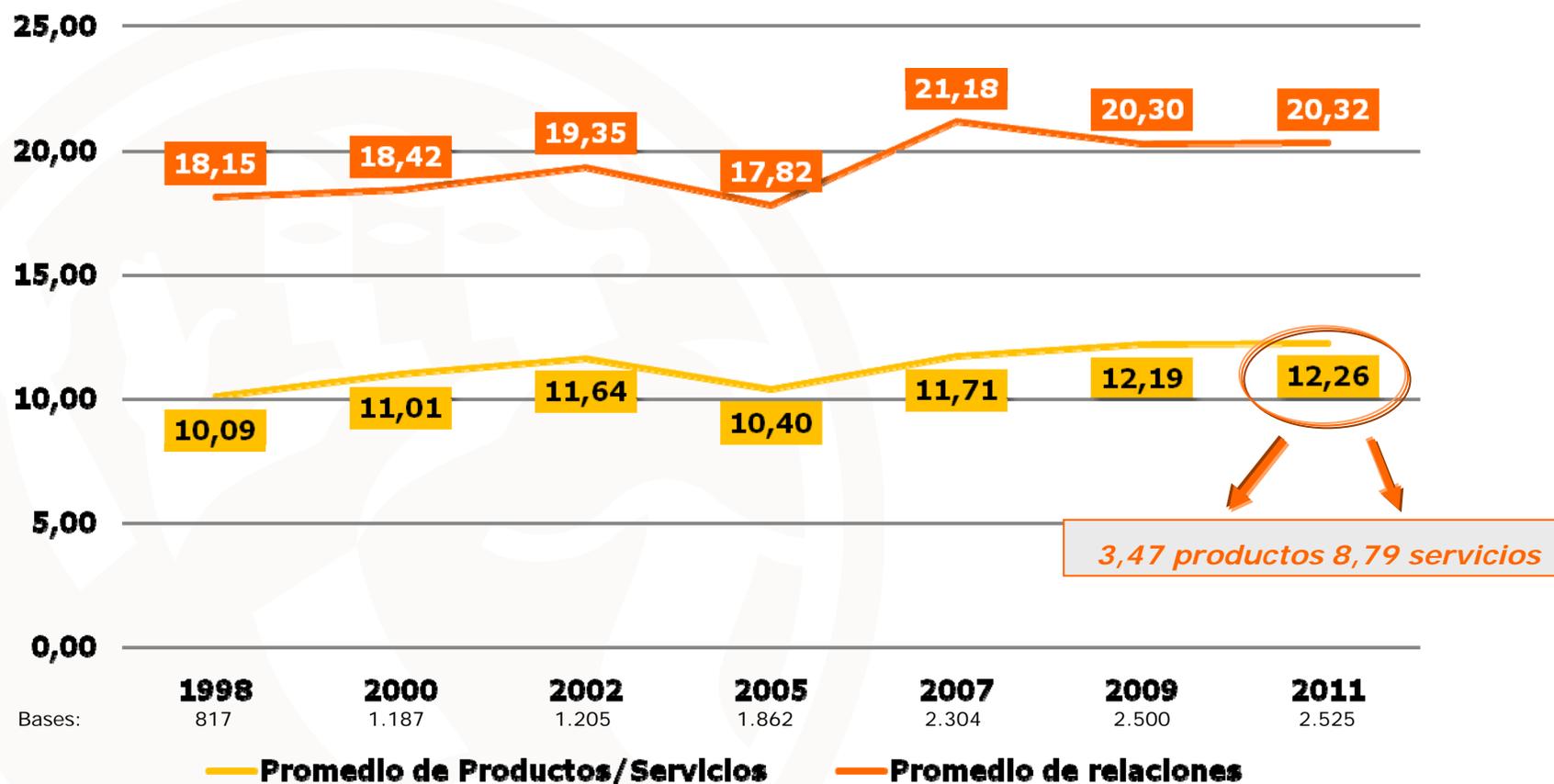
Bases: PYMES que disponen de asesor/gestor de empresas con la primera y/o segunda entidad

Conclusiones canales de relación

- En el ámbito de canales, probablemente las conclusiones principales para el área de desarrollo de personas se centran en todo lo relacionado con el gestor / asesor de empresas.
- Vemos como se mantiene, a nivel de mercado, prácticamente estable (47,5%) la percepción por parte del cliente de ser atendido por un gestor con un descenso leve pero continuado del contacto de este perfil profesional con el cliente, tanto a nivel de número de llamadas como de visitas mensuales.
- La satisfacción con el asesor es muy ajustada, 7,43 y ha disminuido desde la última encuesta. En la mayoría de grandes grupos analizados se denota una disminución de la valoración del cliente en temas tales como: facilidad de contactar con el asesor, capacidad de entender y de dar respuesta a las necesidades de la empresa, trato personal o estabilidad en el puesto.
- Las entidades deberían conocer su situación concreta, incorporando los resultados propios para cada una de estas variables en relación con sus competidores directos, en sus esquemas de análisis de necesidades de formación para establecer así, planes de desarrollo de personas focalizados en los ámbitos a mejorar.
- Por otro lado, aquellas entidades que muestran un mayor deterioro en la percepción de la estabilidad del puesto de gestor deberían establecer políticas de rotación más controladas para mejorar la calidad de la atención.



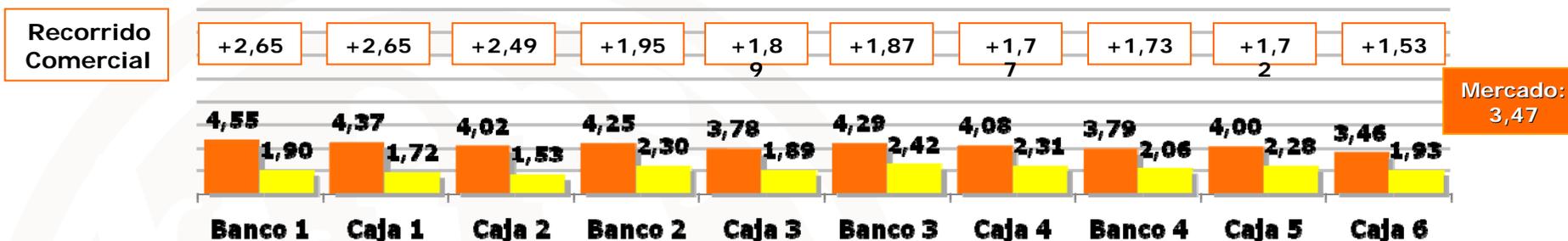
PRODUCTOS Y SERVICIOS



*Promedio de productos y servicios que utilizan las PYMES entrevistadas en las relaciones que mantienen con entidades (bajo este supuesto, si por ejemplo una PYME mantiene una cuenta corriente con tres entidades con las que opera, a efectos de cálculo, sólo se tomaría una).

**Se consideran todas las relaciones de productos y servicios que dichas PYMES utilizan (bajo el supuesto anterior se considerarían las tres relaciones que mantiene de este producto).

PRODUCTOS



Bases: clientes de cada entidad

SERVICIOS

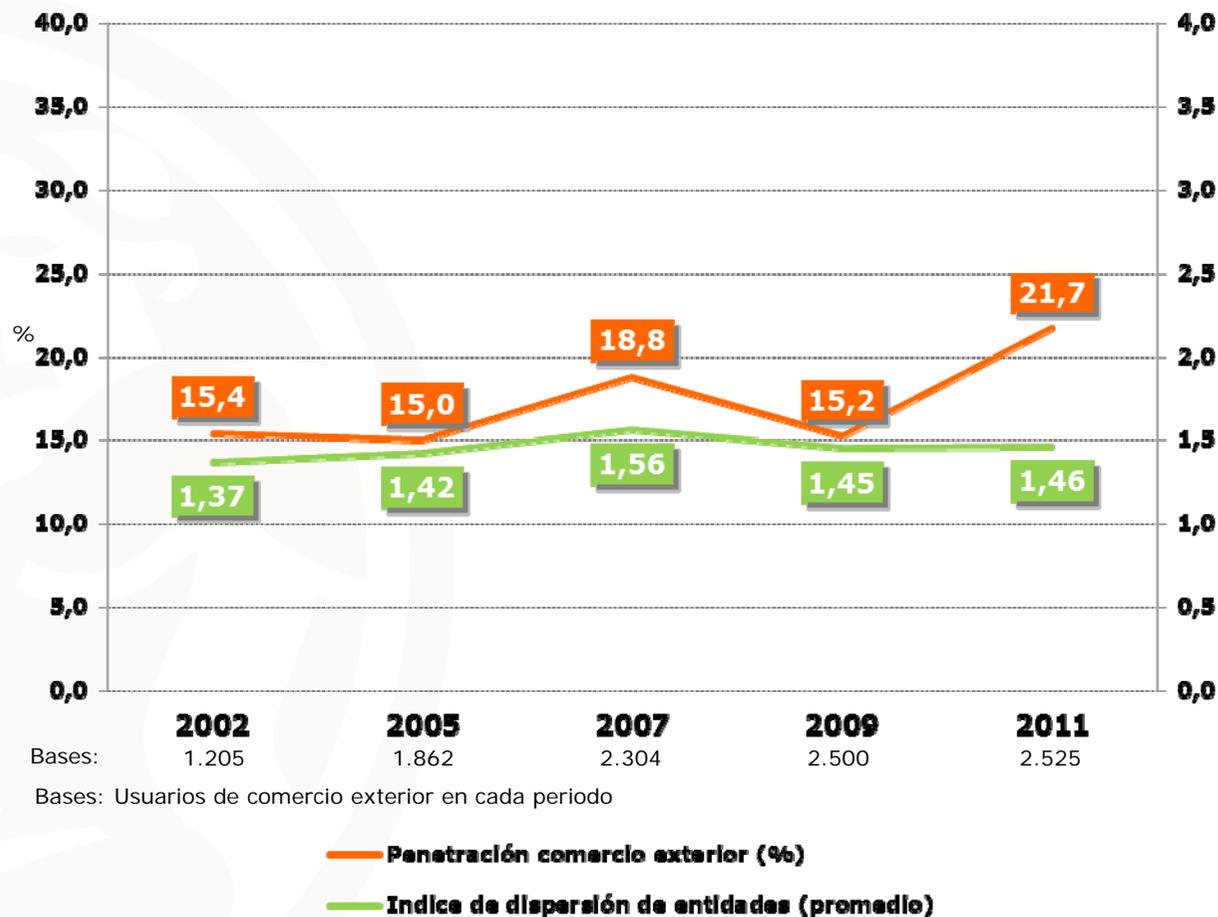


Bases: clientes de cada entidad

* Promedio de productos/servicios que utilizan los clientes de cada entidad con ella o con otras entidades con las que operan.

** Promedio de productos/servicios que utilizan los clientes de cada entidad con ella.

PYMES QUE USAN EL COMERCIO EXTERIOR

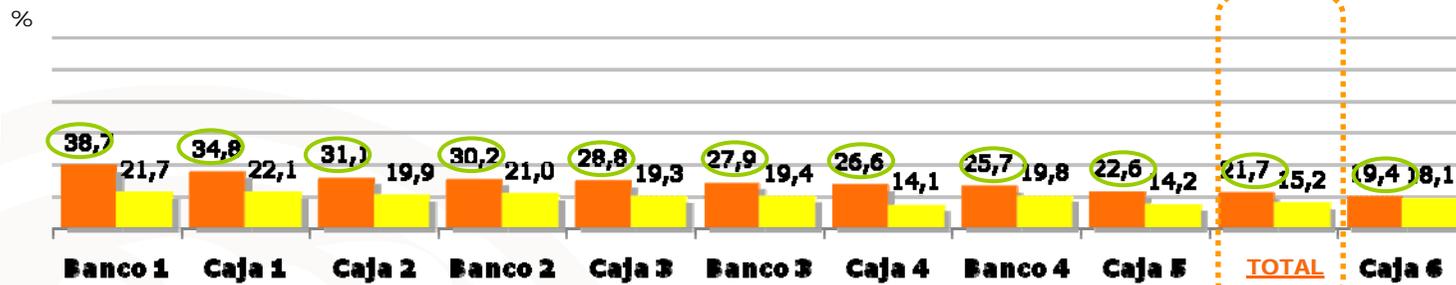


Índice de dispersión de entidades: número medio de entidades con las que usan el comercio exterior.

Nota: la diferenciación entre *índice de dispersión de entidades* e *índice de dispersión de productos* solamente tiene sentido en las agrupaciones de productos o servicios. Para el análisis individual de productos/servicios ambos índices coinciden.

PENETRACIÓN DEL PRODUCTO*

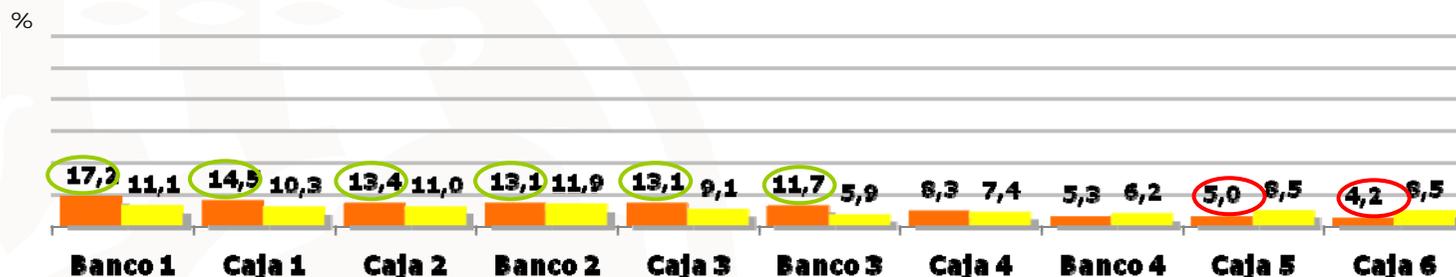
2011
2009



Bases: clientes de cada entidad

INDICE DE SATURACIÓN**

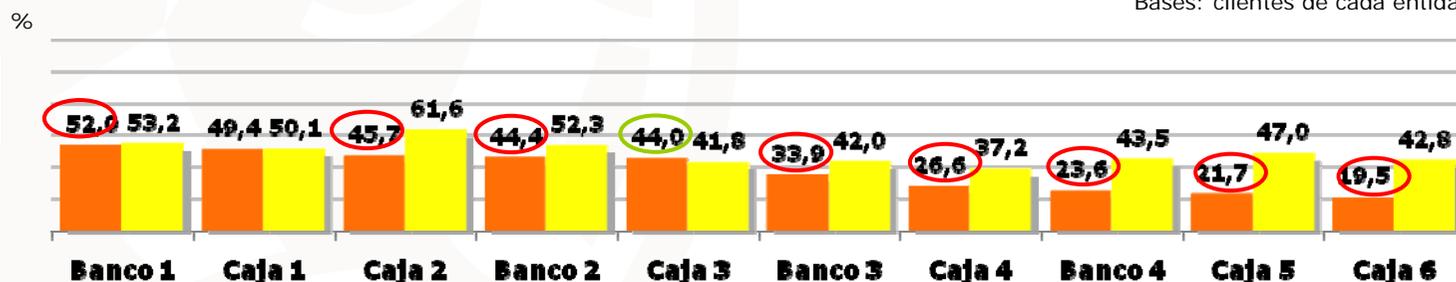
2011
2009



Bases: clientes de cada entidad

EFICACIA COMERCIAL***

2011
2009



Bases: clientes de cada entidad usuarios de comercio exterior

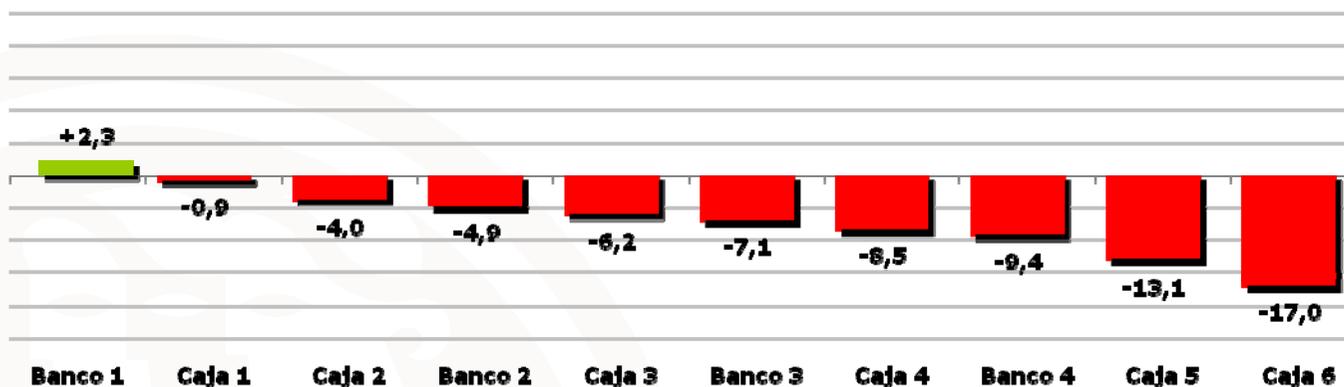
* *Penetración del producto*: porcentaje de clientes de cada banco/caja, que posee el servicio con la entidad o con otras con las que también opera.

** *Índice de saturación*: porcentaje de clientes de cada banco/caja, que posee el servicio con la entidad.

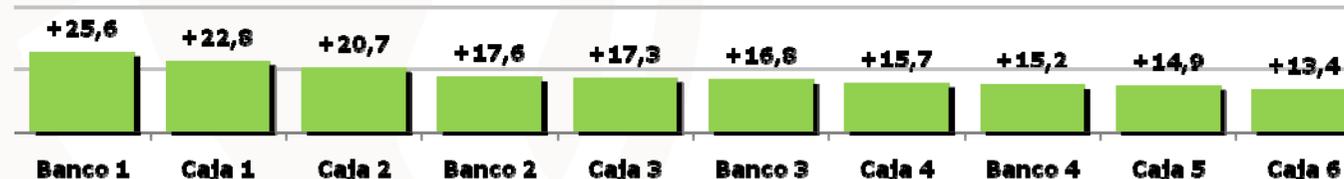
*** *Eficacia comercial*: porcentaje de clientes de cada banco/caja, usuarios de comercio exterior, con esa entidad.

Nota. Se destacan en verde las entidades que registran los mayores ascensos y en rojo los mayores descensos.

**RECORRIDO
COMERCIAL 1 DE
LAS PRINCIPALES
ENTIDADES***



**RECORRIDO
COMERCIAL 2 DE
LAS PRINCIPALES
ENTIDADES****



* *Recorrido comercial 1*: Diferencia en puntos porcentuales entre la penetración del producto en el segmento y la que alcanza entre los clientes de cada entidad (contratados con la entidad u otro banco/caja). Cuando el valor es positivo significa que es factible crecer en dicho producto ya que los clientes de la entidad lo usan menos que el segmento.

** *Recorrido comercial 2*: Diferencia en puntos porcentuales entre los clientes de cada entidad que disponen del producto con ella u otro banco/caja y los que tienen con ella (penetración del servicio entre los clientes – índice de saturación). Cuanto mayor es el valor más opciones existen de que los clientes puedan utilizar la oferta de la propia entidad.

Conclusiones productos y servicios

- Se observa una tendencia de ligero crecimiento en el promedio de productos y servicios bancarios consumidos por la PYME.
- Las entidades deberían conocer la información particular referente a su recorrido comercial ya que las diferencias entre unas y otras es relevante. Así, mientras unas tienen un corto recorrido comercial por su alto nivel de vinculación, en otras el recorrido es largo dado su relativamente baja vinculación media. Este tipo de información no sólo es útil para las áreas de marketing y de dirección comercial sino que es fundamental para las áreas de dirección de personas y de formación como un input crítico en el diseño y desarrollo de programas de desarrollo vinculados a negocio.
- Como ejemplo específico hemos destacado los servicios de “Comercio Exterior” cuya incidencia en el mercado ha crecido sustancialmente en los últimos dos años pero que presenta un recorrido comercial relevante en bastantes de las entidades que hemos utilizado a título de ejemplo. Parece evidente que los diferentes bancos y cajas deberían conocer su situación específica en relación con la competencia y, los departamentos de desarrollo de personas, lanzar programas específicos en coordinación con las áreas de negocio para poder aprovechar los recorridos comerciales mencionados en el estudio.



grupo
inmark