



## LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS EN LA NUEVA BANCA: LOS AGENTES FINANCIEROS

Mikel Kisfaludi <sup>1</sup>

Cada vez más, en nuestro país y en el resto de Europa, principalmente, los bancos y cajas de ahorro cuentan con una figura especializada que aporta gran valor añadido a sus operaciones y relación con los clientes. Se trata del *agente financiero*, un profesional especializado en banca y finanzas. No es una franquicia, aunque distribuya en exclusiva los productos de una entidad financiera: es un canal de distribución especializado.

La globalización y la internacionalización de los mercados han provocado que las entidades financieras replanteen su estructura con el objetivo de crecer en competitividad y rentabilidad. Se han multiplicado los canales para la distribución de los productos financieros que ahora conviven con la red de oficinas tradicional, que en España sigue siendo el soporte principal, si tenemos en cuenta la gran cantidad de oficinas existentes y los hábitos de consumo financiero en nuestro país.

Los profesionales que ejercen de agentes financieros son cada vez más populares debido a que aportan un importante valor añadido a la gestión del cliente (el asesoramiento personalizado y profesional), y, al mismo tiempo, permiten a la entidad expandirse por nuevos territorios fortaleciendo la fidelización del cliente.

Según el Real Decreto 1245/95, “se consideran agentes financieros a las personas físicas o jurídicas a las que una entidad de crédito haya otorgado poderes para actuar habitualmente frente a la clientela”, quedando el agente vinculado a la entidad mediante un contrato mercantil de representación exclusiva.

En España ejercen la profesión de agente financiero unos 9.000 profesionales. En Europa, la cifra de profesionales que se dedican con mayor o menor intensidad a esta actividad supera los 150.000.

Por norma general, el agente financiero es un profesional independiente que puede tener o no su propia oficina a pie de calle, ya que en ocasiones su despacho se encuentra en un domicilio donde recibe las visitas ya concertadas. Es decir, el cliente es asesorado directamente por el agente financiero, en el despacho del cliente o del agente, sin intermediarios, con total confidencialidad y con un trato muy personalizado.

---

1 Director General de la División de Clientes Privados y Empresas de Deutsche Bank en España.

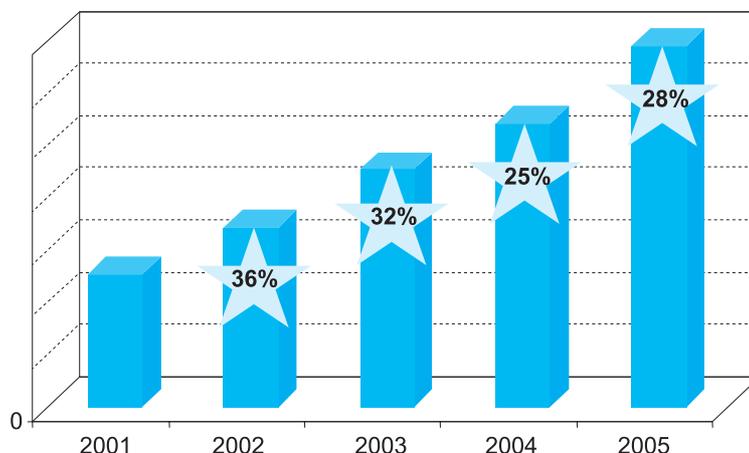
En un entorno comercial en el que cada vez se valora más la imagen de marca y la personalización de los servicios, el agente financiero cumple esta doble función, ya que en él se combina la fuerza de una marca que garantiza productos y servicios de calidad y la solidez de un profesional especializado que ofrece a sus clientes, a los que conoce con detalle, el consejo experto para sacar el máximo partido de sus recursos y patrimonio.

## 1. El modelo, según Deutsche Bank

Ya en 1988 Deutsche Bank fue una entidad pionera en la creación de una red de agentes propia, un modelo que hoy se encuentra en plena expansión.

Inicialmente no existía una definición clara de lo que debía ser un agente financiero, pues bajo esta denominación se incluyeron los colaboradores, los *partners* de banca asociada y los propios agentes financieros. La evolución de los diferentes perfiles y de las distintas formas de negocio fueron modelando lo que acabó convirtiéndose en el agente financiero actual: un profesional selecto, muy cualificado, experto en asesoramiento financiero y gestión de carteras, que integrado y apoyado comercialmente por la red de oficinas, ofrece un servicio de alto nivel apoyándose en productos de ahorro inversión y centrandolo su actividad en la gestión de un volumen reducido de clientes.

Gráfico 1. Evolución de negocio. Incremento anual



Fuente: Deutsche Bank.



## 2. El tamaño de la Red

No todas las Entidades de Crédito buscan el mismo perfil para sus agentes y esto condiciona la cantidad de colaboradores que se enmarcan en esta fórmula de distribución.

En el caso concreto de Deutsche Bank (insistimos en que no existe una metodología estandarizada para todas las entidades), el banco tiene una red de agentes financieros cercana a los 200 agentes orientados a la gestión y asesoramiento de sus clientes. Otra figura son los agentes que principalmente se limitan a la presentación de clientes y operaciones puntuales. Aunque en otras entidades se puede denominar a éstos *agentes financieros* y tener grandes redes compuestas por varios centenares de ellos, estos agentes se suelen corresponder más con lo que en Deutsche Bank entendemos como *colaboradores* o *promotores*, pero no como *agentes financieros*.

En nuestro caso, buscamos calidad, no cantidad. Nosotros no perseguimos el crecimiento desmesurado mediante representantes; somos muy meticulosos en la elección de estos profesionales especializados. Estamos convencidos de que el éxito comienza en la selección de los candidatos y apostamos por una red selecta que cubra las necesidades específicas de un segmento de la población con características propias.

Por este motivo, tampoco la cartera de clientes del agente debe ser excesivamente amplia. Entendemos que para poder ofrecer el mejor servicio personalizado se debe encontrar al mejor asesor financiero que se dedique exclusivamente a gestionar una cartera propia y necesariamente limitada.

El agente financiero es, por lo tanto, una figura difícil de encontrar, con una excelente preparación y especializado en finanzas, en gestión de activos y, sobre todo, de productos de ahorro-inversión y su fiscalidad.

Deutsche Bank es muy exigente en la elección de nuevos agentes financieros. Los asesores, tras superar un riguroso proceso de selección realizado por directores comerciales especializados en cada zona geográfica, se someten a un meticuloso curso de formación teórico-práctica de tres días de duración a tiempo completo, que posteriormente tiene continuidad con un programa de formación comercial y de productos.

Para ser agente financiero es necesario poseer cualidades específicas y conocimientos del mercado financiero, asegurador e inmobiliario.

### 3. El *target* del agente financiero

El público objetivo del agente financiero es aquella persona que valora la proximidad en su relación con el gestor. Con la figura del agente financiero especializado nos orientamos a un tipo de cliente de renta media-alta que busca asesoramiento y trato personalizado, que prioriza la calidad del servicio y no persigue tanto las *rebajas* financieras.

El *target* del agente financiero es, en definitiva, las personas de clase media que tienen unos ahorros que desean *mover* para rentabilizar al máximo, con el apoyo de un experto en inversión en el que depositar su confianza y que se encargue de asesorarle activamente en sus inversiones.

Dada su naturaleza y segmento de clientela al que se dirige, la figura del agente financiero, para que sea rentable, tiene que gestionar su cartera de forma que el 80 por ciento de su composición corresponda a productos de pasivo/ahorro inversión y el 20% restante a operaciones de financiación, también denominadas de *activo* que pueda precisar este perfil de cliente.

### 4. Productos y servicios

El agente financiero ofrece los mismos servicios dirigidos al cliente privado que cualquier oficina de Deutsche Bank. Es decir, puede comercializar cuentas, fondos de inversión, planes de pensiones de ahorro, seguros, préstamos, etc. Además, en nuestro caso, el banco pone a disposición del cliente particular un asesoramiento hasta ahora reservado en la mayor parte de entidades a los grandes clientes institucionales, por ejemplo, informes periódicos con análisis de evolución de la cartera, recomendaciones y alertas, entre otros.

Así pues, si lo comparamos con el gestor tipo de la oficina, tanto el agente como el gestor son asesores personales del cliente. Un gestor de oficina y un agente financiero disponen de iguales productos y servicios y están respaldados por el análisis, información y recomendaciones de Deutsche Bank. El cliente de un agente tiene la ventaja que su *gestor*, el agente, nunca será trasladado a otra oficina, lo que supondría la consiguiente reasignación de clientes a otro gestor nuevo y desconocido.

Como se desprende de todo lo anterior, la diferencia entre el gestor de la oficina y el agente también radica en que el agente financiero puede ofrecer un servicio integral, asesorando al cliente en temas fiscales, legales... De hecho, en numerosos casos, nuestros agentes son despachos de abogados o asesores fiscales que complementan el servicio de asesoramiento que ofrecen a sus clientes con productos y servicios financieros de calidad. Los agentes financieros completan así el ciclo financiero-fiscal del cliente y ahí radica, precisamente, su propuesta de valor.



## 5. Herramientas de apoyo

Los agentes financieros, entendidos según este modelo, son un elemento clave en la captación y gestión de clientes que busquen un asesoramiento hecho a medida. Las entidades financieras que deseen potenciar esta figura deben brindar todo su apoyo al desarrollo e integración de estos profesionales en sus canales habituales de venta. Para ello, es importante implantar con éxito una serie de herramientas que les ayuden a evolucionar día a día y fidelizar a sus clientes.

Volviendo al ejemplo de Deutsche Bank, el banco ha potenciado la consolidación de unas técnicas de apoyo al agente financiero que han ayudado a su plena consolidación dentro de la red de distribución del banco. Estas herramientas son básicamente la aportación de formación continuada de calidad, el desarrollo de una *web* propia operativa e informativa, la operativa tutelada para gestión de operaciones diversas, el soporte telefónico de un grupo de atención especializado, un plan de incentivos y, sobre todo, la integración completa en la red de oficinas. Esta integración se traduce en que el agente cuenta con el apoyo permanente del director de una oficina y de una unidad de negocio específica, la *Dirección de Agentes Financieros*, un área específica dentro de la estructura organizativa del banco que vela por las relaciones entre el agente y la entidad, revisando y actualizando el modelo de negocio y adaptándolo a las necesidades del mercado. Asimismo, un grupo de directores comerciales especializados tutelan al agente tanto en la fase de arranque de sus actividades como en la de integración comercial en la red de oficinas.

- La *formación continuada* es un requisito que deben cumplir todos los profesionales independientes que actúan como agentes financieros. El banco, en su afán por estrechar la relación con esta red de distribución, propone proporcionarles, además de la formación inicial de tres días, unos ciclos de formación continuada permanente que les ayude a mantenerse constantemente informados y preparados. Por ejemplo, dentro de este ciclo, este año Deutsche Bank ha organizado los talleres de Planificación Comercial, dirigidos a este sector de comerciales. Además, las nuevas tecnologías son una herramienta enormemente útil para la formación específica a través de la *web*, además de la ya tradicional formación presencial.

Mediante estas acciones formativas, el banco consigue así optimizar el nivel formativo de los agentes financieros y estrechar los lazos de unión con la entidad. Otras actividades didácticas que nos ayudan a generar sinergias con nuestros agentes son las que se organizan con motivo de la presentación de nuevos productos, o aquellas a las que ellos están invitados directamente desde la dirección general del banco, en los denominados *Encuentros con los Agentes Financieros*.

- La *planificación comercial* de nuestros *agentes financieros* es de vital importancia para el buen desarrollo de su actividad comercial, y por ello también comparten con

los gestores de las oficinas las mismas estrategias de negocio, planes de marketing y recursos materiales de publicidad, especialmente adaptados para ellos.

Cuentan con la amplia información facilitada por nuestros departamentos especializados (Marketing, Publicidad, Desarrollo Productos, etc.) para que puedan definir la política de negocio mas adecuada en su entorno, coordinando sus acciones comerciales conjuntamente con las estrategias definidas por nuestra Dirección Comercial.

Esta planificación va acompañada de herramientas avanzadas de seguimiento a disposición de los *agentes financieros* a través de la *web* transaccional, donde se les informa puntualmente de las acciones comerciales de que son impactados sus clientes, a través de *mailings*, folletos, etc., desde donde se les ayuda a comercializar nuevos productos e informales de los vencimientos próximos que ya poseen estos clientes, ofreciéndoles las alternativas mas adecuadas y ventajosas para redirigir dichas inversiones.

Asimismo, se elaboran y acuerdan objetivos periódicos en campañas de productos para la evolución global de negocio, coordinando su seguimiento y apoyo con el director de la oficina de soporte donde esté asignado.

- La *web de agentes financieros* es un completo portal exclusivo para los agentes financieros de Deutsche Bank, donde se les ofrece soporte tanto a la gestión comercial como a la operativa. En ella pueden localizar todas las características de un producto concreto: plazo de suscripción, rentabilidad, comisiones, ventajas fiscales, etcétera. Además, la web permite al agente operar directamente desde la cuenta de su cliente y orientarle así en el proceso de contratación de nuevos productos o servicios. Este proceso de contratación *online* a través del portal de agentes financieros es lo que llamamos la *operativa tutelada*, un servicio de gran valor añadido que el profesional puede ofrecer a sus clientes desde cualquier ordenador, en su despacho, en casa del cliente o desde un portátil. El agente puede ofrecer servicio personalizado a domicilio gracias a esta herramienta.

La operativa tutelada permite realizar operaciones en tiempo real con los contratos del cliente. Para autorizar la operación, éste tiene que *firmar* electrónicamente el contrato, introduciendo su *código pin* y una coordenada de su tarjeta de claves.

Mediante este sistema *online* en la *web* de agentes financieros se encuentran disponibles más de 50 transacciones. No obstante, si lo que se prefiere es el método tradicional, el agente también tiene la oportunidad de realizar una contratación manual de productos anticipados rellenando el formulario de solicitud, firmado por el cliente, enviándolo a nuestros Servicios Centrales. Es decir, el agente es una oficina ambulante, informa y formaliza contratos desde cualquier lugar con los medios técni-



cos o tecnológicos necesarios. Cuenta con varias opciones de tramitación operativa (operativa tutelada, presencial en las oficinas de soporte o mediante formulario dirigido a nuestros SSCC), dependiendo de la situación en cada momento, tanto del cliente como de la propia operación.

- Un *sistema de retribución* coherente es un excelente argumento económico de fidelización del agente financiero. En nuestro caso, recibe el 50% aproximado del margen neto tras deducir costes de producción e infraestructura.

Además, recibe comisiones concretas por la venta y/o gestión de productos específicos, ya sea una comisión puntual por formalizar una nueva contratación o, en otros casos, una comisión recurrente por saldos medios en el caso de tratarse de una gestión de cartera.

El *plan de incentivos anual* que ofrecemos en Deutsche Bank a los agentes financieros promueve la captación de clientes y productos preferentes mediante una retribución adicional.

Las comisiones recibidas se abonan mensualmente en la cuenta corriente del agente durante los primeros días posteriores a su liquidación.

- Nuestro *call center*, el servicio telefónico del banco, cuenta con un acceso directo a un número de atención al agente financiero, el Servicio Integral de Atención al Agente Financiero (SIAF). Mediante este sistema telefónico, el agente que quiera comprar acciones, por ejemplo, puede realizar la gestión por teléfono. A través del SIAF, se ofrece soporte comercial, técnico, operativo a los agentes financieros de la entidad que lo soliciten.

Todas estas herramientas, así como las acciones puntuales que el banco organiza para cohesionar y promover la red de agentes, tales como la convención anual donde asisten los mejores agentes del año, tienen como objetivo consolidar una red de profesionales independientes que aportan un gran valor añadido a la actividad del banco tradicional y que suponen un incremento del volumen de negocio de la entidad considerable. Este año la red de distribución externa de Deutsche Bank tiene el compromiso de gestionar recursos de sus clientes por valor de mil millones de euros. Se calcula que en febrero o marzo del año que viene este objetivo se habrá alcanzado.

## 6. Un canal integrado

La *integración en la red de oficinas* ha sido una apuesta firme de Deutsche Bank a la hora de plantearse el futuro del agente financiero. Hoy en día, cada agente financiero forma parte de la fuerza de venta del banco y está integrado y amparado por la red. De hecho, internamente hemos cambiado la denominación del agente financiero como un *canal* a que sea una parte de la división de *retail*. Los agentes financieros forman un equipo con las oficinas, no son competencia, sino colegas.

Este proceso de integración ha supuesto un ingente esfuerzo de reestructuración de la entidad con el objetivo de combinar la fuerza de ventas de la marca con el asesoramiento experto de los agentes.

En nuestro caso, en un futuro próximo se prevé que el agente va a ser un gestor muy cualificado, especializado, con una cartera propia, dentro de la red de oficinas. Para llevar a cabo este proceso, ha sido necesario designar un director de oficina como su vínculo con la entidad y su mentor.

Un ejemplo de la sinergia positiva que se produce como consecuencia de esta integración es el hecho que los agentes a menudo llevan al cliente hasta la oficina a la hora de tramitar una operación. De esta forma, el apoyo del banco se hace patente ante los ojos del cliente. Y es que burocráticamente el agente depende del director regional, como si él fuera en sí mismo una oficina más.

La demostración de que no son competencia, sino colegas, se manifiesta en el hecho que la presencia de una oficina de la nuestra entidad en la misma plaza apoya al agente, en lugar de generar conflicto. Esto se debe a que sus competencias son sensiblemente diferentes. El agente financiero no tiene caja, por ejemplo, por lo que no puede proporcionar dinero en efectivo al cliente, y la oficina ve en el agente un gestor más, aunque con un despacho propio.

Aunque el profesional dependa de un director de oficina, es importante remarcar que la oficina gestiona al agente financiero, no a sus clientes, que están gestionados por él mismo. El director de la oficina lleva a cabo la gestión comercial del agente y esto se traduce en diversas responsabilidades que asume frente al profesional independiente. Así, es el director de oficina quien asume presupuestos (de negocio e ingresos), representa a Deutsche Bank, informa y forma al agente, lo apoya y asesora en cuantas acciones comerciales sean necesarias, filtra operaciones de financiación, establece y negocia el presupuesto anual y de la campaña y, en definitiva, es quien integra al agente financiero en la oficina.

Por su parte, el soporte comercial que el agente financiero recibe de la oficina representa un punto de apoyo en la tramitación de las necesidades operativas que se requieran y en la resolución de las posibles incidencias que se deriven de estas operaciones.



## 7. Representación de marca

Una vez que el agente financiero se incorpora a Deutsche Bank, la entidad le ofrece soporte para su nuevo negocio, su imagen de marca y pone a su disposición toda la gama de productos y servicios propios con los que pueda iniciar la actividad comercial. Para facilitarle su labor, el banco facilita al agente una plataforma tecnológica muy avanzada y de fácil uso, a través de la cual el profesional puede acceder a toda la operativa bancaria propia de las oficinas (excepto las operaciones de caja), gestionar de forma integral los clientes de la cartera del agente, realizar simulaciones de producto y perfiles inversores de clientes y disponer del análisis y recomendaciones de inversión del grupo. De esta forma, el agente financiero puede gestionar sus clientes como si de una oficina bancaria a pie de calle se tratara, ofreciendo todos los servicios propios de las mismas pero con el valor añadido de la especialización en la atención personalizada.

Una vez en activo, al agente financiero se le concede el derecho exclusivo de la utilización de la marca del banco para la identificación de nuestros productos y servicios en el mercado. Para ello, la red de agentes cuenta con un logotipo común adaptado y diseñado específicamente para ellos.

El objetivo de estas acciones es que el agente pueda beneficiarse de las ventajas propias asociadas a una marca, en este caso la de Deutsche Bank, igual que el resto de las oficinas de la entidad, con el fin de poder gestionar y producir múltiples acciones comerciales garantizando la integridad y coherencia de sus contenidos. Los profesionales independientes disponen, para ello, de herramientas e impresos estándares de moderno diseño que utilizan para representar la imagen del banco frente a sus clientes, por ejemplo a través de catálogos, manuales técnicos de productos o cartelería. Además, lógicamente cuentan con material customizado que les identifica como Agentes Financieros de Deutsche Bank, como son los elementos personalizados de presentación: las placas identificativas en sus despachos, tarjetas de visita, folletos, sobres y membretes, etc.

## 8. Las claves del éxito

La experiencia obtenida en Deutsche Bank me permite asegurar que la clave del éxito está en la correcta selección de los candidatos. No se buscan simples representantes o gestores (para eso los bancos abrirían nuevas oficinas), sino que se necesitan socios que se involucren y se identifiquen con la política de la entidad. Han de ser socios con los que surja la química de manera casi espontánea.

El buen agente tiene que tener espíritu emprendedor y carácter comercial, de forma que no se desmorone ante las dificultades que, seguro, encontrará en el camino. Aunque evidente-

mente el banco les ofrezca todo su apoyo y colaboración, es conveniente aclarar desde el principio que serán ellos los que deben tirar del carro, la empresa es suya.

El agente debe asumir que el hecho de asociarse a una marca determinada le proporcionará un porcentaje de éxito, pero no basta con ofrecer una marca sólida. Algunos agentes han fracasado al considerar que, tras abrir al público su despacho u oficina, ya es suficiente reclamo el rótulo de la entidad financiera correspondiente para atraer a los nuevos clientes. Hoy la competencia hace imposible cumplir esta expectativa, por tanto es el agente quien debe hacerse conocer, tener una actitud proactiva y salir al encuentro de sus clientes.

## 9. El futuro del agente financiero

Sin duda, el agente financiero es una figura por la que cada vez más entidades apuestan fuerte. Para garantizar su cualificación y evitar el intrusismo profesional, las asociaciones de agentes financieros de España están estudiando la posibilidad de crear una titulación que acredite la formación recibida por estos agentes.

Pese a la progresiva regularización prevista, España es un país con mucha presencia de entidades financieras a pie de calle, la competencia es feroz, y por este motivo no se espera que la figura del agente financiero vaya a experimentar un gran aumento en lo referido a los volúmenes de negocio que gestionan, pero sí se espera de ellos un crecimiento sostenido en las cifras.

La evolución de estos profesionales hace prever la evolución de la red de agentes hacia una especialización todavía mayor, donde unos pocos agentes ofrecen un asesoramiento muy personalizado y de alta calidad a unos relativamente pocos clientes.

Otras figuras, como es el caso de la red de oficinas de Correos, que hacen las veces de distribuidor de productos Deutsche Bank, asumirán la función de expandir la entidad y sus servicios por zonas geográficas donde no llegan las oficinas convencionales. El agente financiero ha dejado de ser un colaborador que ayude a crecer en cantidad, sino en selecta calidad.