

Construir relaciones en la nueva era del compromiso

July 15, 2022



Este artículo se basa en evidencia y observaciones en la industria de la gestión global de activos; sin embargo, las enseñanzas pueden aplicarse igualmente a otros sectores en las que las relaciones entre empresas se han apoyado tradicionalmente en el compromiso cara a cara.

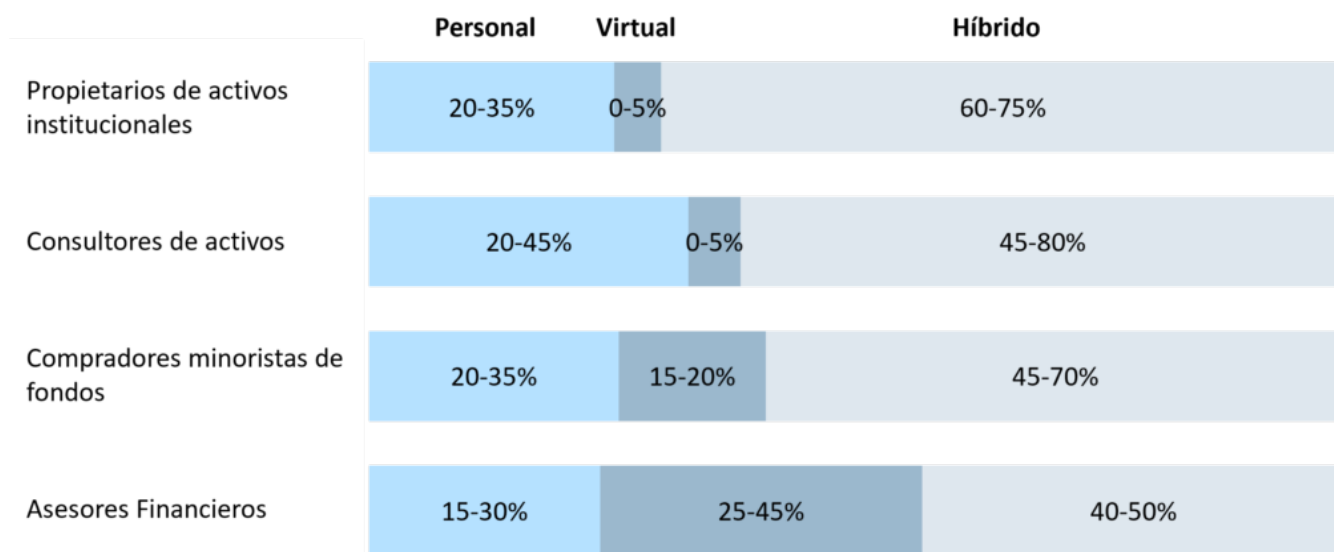
El proceso de conversión de un cliente objetivo en un cliente suele basarse en el desarrollo de la confianza, concretamente en la confianza en el proveedor para ofrecer productos y servicios del valor esperado. En el competitivo sector de la gestión de activos, esta creación de confianza se ha visto favorecida tradicionalmente por las interacciones cara a cara ('F2F') que proporcionan una conexión personal con el gestor de activos, importante para explicar la filosofía y las capacidades de inversión, coordinar servicios y ofrecer responsabilidad. Sin embargo, la pandemia ha cambiado las normas de interacción F2F y, por tanto, ha afectado al proceso de creación de confianza.

Perfiles emergentes de preferencia de los clientes

A través de un interrogatorio prospectivo a más de 3000 profesionales de la inversión (inversores institucionales, consultores de activos, compradores de fondos minoristas y asesores financieros) en 14 países, reconocimos tres perfiles de clientes^[1] ('Personal', 'Virtual' e 'Híbrido') basados en las

preferencias de relaciones futuras y establecimos el tamaño relativo de cada perfil por audiencia de clientes (como se muestra en la Figura 1).

Figura 1: Distribución del público de la gestión de activos por perfil de compromiso



El rango de % representa las diferencias regionales en América del Norte, EMEA, APAC
 Fuente: Estudio de gestión de activos globales de NMG

Cada perfil es significativo, pero su tamaño varía según el grupo y el país. La proporción de profesionales con un perfil 'Personal' (que prefieren las interacciones F2F y las videollamadas personales) fue la que más varió según el país y la cultura, pero fue más consistente en todos los grupos profesionales, excepto en el caso de los 'consultores de activos' que tuvieron la proporción 'personal' más alta (que se alinea con la propuesta de valor de los consultores de realizar una diligencia debida en profundidad con los gestores de activos).

“Aunque las reuniones online se convirtieron en la principal comunicación, nos gustan las reuniones cara a cara, especialmente para la comunicación inicial”.

(responsable institucional japonés)

El perfil 'virtual' (que prefiere el autoservicio online y participar de forma remota) fue el más destacado entre los asesores financieros, ya que un tercio de los asesores de todo el mundo prefiere un enfoque altamente virtual y de autoservicio. Esto es eficiente, pero plantea desafíos a los gestores de activos que buscan reforzar la confianza y la conversión con asesores objetivo (no clientes).

“Prefiero un acceso fácil y rápido a un sitio web relevante con todos los recursos

disponibles con un clic”.

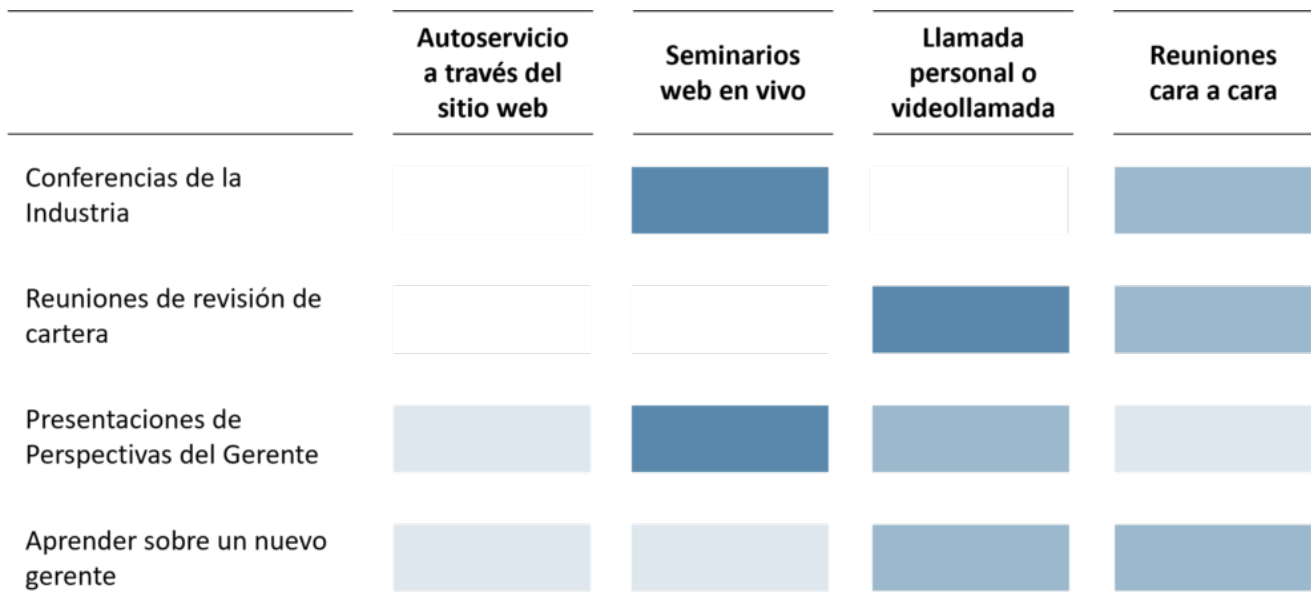
(Asesor financiero canadiense)

El perfil ‘Híbrido’ es dominante en todas los grupos y geografías. Los responsables de la toma de decisiones híbridos seleccionarán entre las opciones virtuales y las personales en función de cada caso, dependiendo del valor asociado a la opción y de sus preferencias de participación subyacentes (como se ilustra en la Figura 2).

“La experiencia con las videollamadas ha sido positiva. Espero que su uso aumente. Menos reuniones presenciales para reducir los desplazamientos, aunque tendrá que haber una reunión presencial con los gerentes cada año”.

(responsable institucional de EE. UU.)

Figura 2: Responsables institucionales ‘híbridos’: preferencias de participación por tipo de interacción



Proporción de responsable de toma de decisiones que prefieren cada enfoque: <15% >=30% >=50%

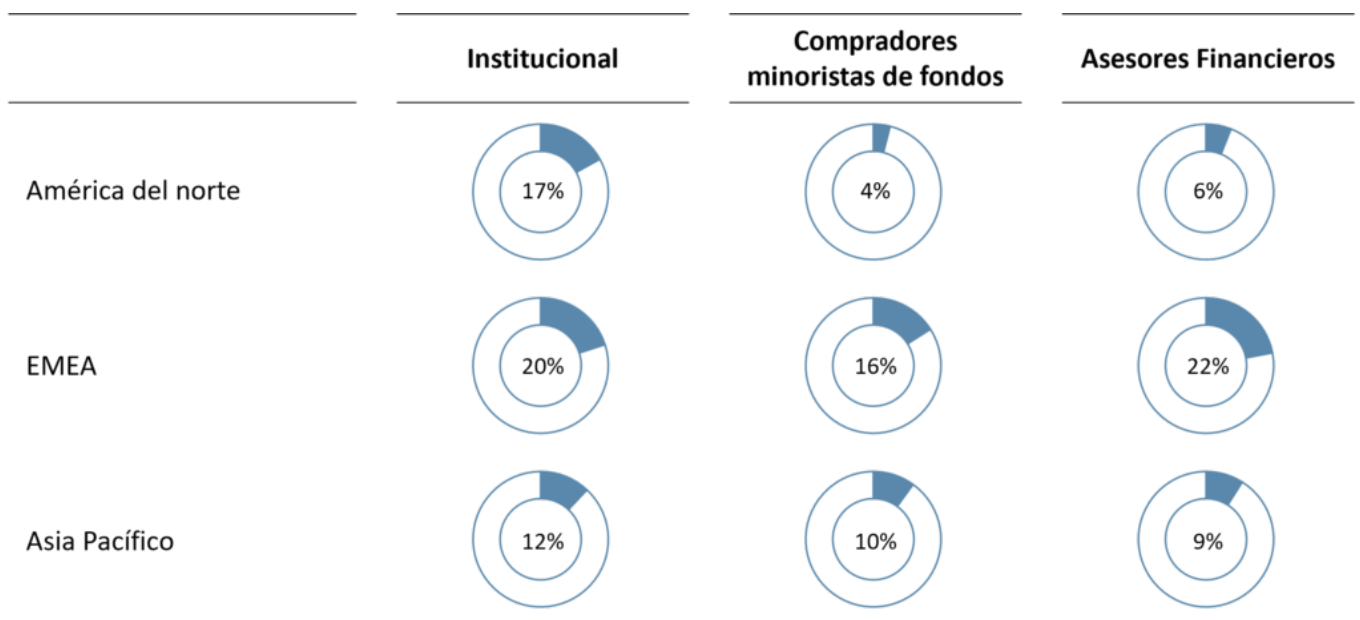
Fuente: Estudio de gestión de activos globales de NMG

Los factores que explican los cambios en la relación con los clientes

Según los comentarios de los gestores de activos, los contactos actuales son variados y están matizados por una ola post-pandémica de demanda de contactos en persona, que se ve atenuada por las preferencias de relación a distancia de los clientes y potenciales clientes que se alinean con los perfiles ‘virtuales’ o ‘híbridos’ mencionados anteriormente.

Además de los factores de cambio obvios (trabajo en casa^[2], eficiencia virtual^[3]), la adopción de ESG, especialmente en Europa, también está teniendo un impacto permanente en la forma en que los clientes desean relacionarse. Como se muestra en la Figura 3, una proporción de los responsables de la toma de decisiones de la gestión de activos y sus empresas se comprometen a reducir sus viajes a eventos de la industria y de la gestión de activos debido a principios medioambientales. Prevemos que la proporción de responsables de toma de decisiones influidos por principios medioambientales crecerá a nivel mundial en sintonía con el impulso de la adopción de los ESG.

Figura 3: Proporción de los responsables de la toma de decisiones en los que los principios ambientales tienen un gran impacto en su intención de viajar menos a eventos del sector y gestores



Fuente: Estudio de gestión de activos globales de NMG

Observar, aprender y adaptar

Si bien los gestores de activos se adaptaron excepcionalmente bien para atender a clientes de empresas a distancia durante la pandemia, a medida que los países salen de las restricciones de covid-19, los gestores se enfrentan a una nueva serie de retos cuando compiten por nuevas relaciones con los clientes.

Sostenemos que el compromiso personal es fundamental para generar confianza inicialmente y ganar nuevos clientes, pero el dilema (para los gestores de activos) es que una gran proporción de los clientes objetivo rechazarán el contacto cara a cara ineficiente. Por lo tanto, los gestores de activos deben ser creativos para dar la vuelta a las preferencias y buscar interacciones cara a cara de alto

valor con clientes potenciales y nuevos y, paralelamente, ofrecer las ventajas del autoservicio virtual y el compromiso personal a distancia, que se valorarán una vez que se hayan establecido las relaciones.

En general, creemos que las siguientes estrategias ayudarán a los gestores de activos que quieran progresar en su modelo de relaciones:

- **F2F de alto valor:** probar el contacto F2F de alto valor mostrando los beneficios, incluyendo la creación de redes, asociaciones, intercambio de información y/o conversaciones importantes. Probar la Ubicaciones/proximidad del lugar, el día de la semana, los temas y las opciones de asistencia (solo F2F, híbrido/grabado)
- **Realice un seguimiento de los comportamientos:** recopile información sobre las preferencias individuales de participación del cliente potencial/cliente y los comportamientos de interacción (p. ej., asistencia a eventos y seminarios web, uso del sitio web), de modo que pueda adaptar la cadencia de las interacciones personales frente a las virtuales.
- **Experiencia digital:** continuar mejorando la información y la interfaz online para facilitar el autoservicio escalable y el compromiso virtual. Anticipe cómo puede personalizar mejor la experiencia digital para cada cliente
- **Servicio personal remoto:** invierta en el servicio personal remoto para atender a la gran cantidad de clientes híbridos que, una vez invertidos, valorarán el servicio receptivo, responsable y agradable brindado a través de canales remotos




La ventaja final sería comprender completamente las preferencias de cada cliente objetivo y luego personalizar las interacciones en consecuencia. Esta ventaja está lejos de alcanzarse, pero los gestores de activos que están alerta en su enfoque, probando, aprendiendo y adaptándose continuamente, estarán mejor posicionados en el futuro para generar confianza con nuevos clientes y fortalecer las relaciones con los clientes existentes, en la nueva era de compromiso.

^[1]En el anexo de este artículo se incluye un resumen de las características de cada perfil.

^[2]Muchos profesionales se han acostumbrado a equilibrar el tiempo de trabajo entre la oficina de la empresa y la oficina en el hogar. Con la ayuda de la tecnología, las reuniones que anteriormente se llevaban a cabo en forma presencial se pueden asistir de manera efectiva en el hogar. Este balance está más a favor de la oficina en casa donde el viaje a la oficina es caro en tiempo o coste, o cuando el entorno de la oficina no es atractivo o productivo.

^[3]La aceptación de los procesos de trabajo a distancia, la mejora de la integración de la tecnología y el acceso online a la información y las herramientas, ha dado lugar a un aumento de la eficiencia y productividad que fortalecen los resultados finales.

Apéndice: Perfiles de clientes basados en preferencias de participación

| | 'Personal' | 'Virtual' | 'Híbrido' |
|--|---|--|---|
|  Características | Prefiere el contacto personal (cara a cara o videollamadas uno a uno) para la mayoría de las interacciones con los administradores de activos | Prefiere el autoservicio desde sitios web y participar virtualmente en conferencias, seminarios web y seminarios | Selectivo en términos de elección entre F2F, participación virtual y autoservicio, según el valor percibido frente al esfuerzo/costo |
|  Diferencia con el compromiso pre-covid | Una gran proporción de las interacciones personales se pueden realizar mediante videollamadas de uno a uno (o de uno a unos), especialmente una vez que se forma la relación | Se ha pasado casi por completo al trabajo a distancia y no se contempla la participación de los gestores de activos en reuniones presenciales, a menos que sea de gran valor añadido (más allá de lo que se pueda conseguir a distancia) | Se han ampliado las opciones de participación de los gestores de activos y se elegirá entre las opciones en función de las preferencias y el valor percibido |
|  Implicaciones para la creación de confianza | <ul style="list-style-type: none"> ▶ El compromiso cara a cara es fundamental para la construcción de confianza inicial ▶ La combinación de F2F y videollamadas personales es importante para fortalecer las relaciones | <ul style="list-style-type: none"> ▶ El conocimiento de la marca, las referencias y las recomendaciones son catalizadores para un compromiso inicial de confianza ▶ La experiencia online y el fácil acceso a información fiable son importantes impulsores de la satisfacción | <ul style="list-style-type: none"> ▶ La creación de relaciones iniciales a través de oportunidades cara a cara de alto valor, complementadas con videollamadas personales proactivas ▶ El servicio remoto de calidad especializado mejorará las relaciones existentes |



By [Hamish Worsley](#)



By [Karen Lau](#)