

Una opción para seleccionar estrategias con vistas a un plan integral de marketing financiero

JULIO GARCÍA DEL JUNCO
Doctor en Economía
Prof. Tit. del Dpto. de Organización
Universidad de Sevilla

UNA OPCIÓN PARA SELECCIONAR ESTRATEGIAS CON VISTAS A UN PLAN INTEGRAL DE MARKETING FINANCIERO

De entre todos los públicos que constituyen el entorno de una empresa, hay uno que las estrategias de comunicación a menudo tienen la tendencia a olvidar: EL MEDIO FINANCIERO.

La heterogeneidad de este público no facilita ciertamente las cosas: ¿Hay que dirigirse de la misma forma al Consejo de Administración de los bancos, a los analistas financieros, a los periodistas y a los múltiples pequeños ahorradores capaces de colocar sus ahorros en un paquete de acciones o de obligaciones?

Creer que la reputación de una Institución Financiera ante los medios financieros puede construirse a base únicamente de parte facultativa y de enunciados de cifras, es un error. Como si los analistas financieros, los tenedores de paquetes de acciones, los pequeños ahorradores, no estuvieran influenciados también por la imagen de las empresas que solicitan sus capitales (1).

Obviamente, tan sólo hemos señalado un aspecto del Marketing Financiero. Porque la realidad ha sido que a las instituciones de depósito se les ha exigido mirar más allá del balance y ampliar las técnicas de gestión —renta de intereses— al negocio

(1) HEBERT, N.: «La empresa y su imagen. La publicidad institucional: ¿para qué? ¿Cómo?». Ediciones Deusto, S. A. Bilbao, 1988, p. 101.

de las tarifas, y a los ingresos por servicios. No simplemente las tarifas por los tradicionales servicios infravalorados tales como el alquiler de cajas de caudales, las tarjetas de créditos y los descubiertos, sino incluso estructuras de tarifa por nuevas categorías de necesidades recurridas por el cliente: gestión de tesorería, cumplimentación de impuestos, asesoramiento presupuestario, alquiler de propiedades, intermediación con márgenes reducidos, seguros y tantos y tantos otros (2).

Desde una perspectiva de la gestión en Marketing, señala Donnelly, Berry y Thompson; cada uno de los numerosos actores que intervienen en el negocio de los servicios financieros, que está en plena evolución, están elaborando actualmente una serie de respuestas estratégicas a la realidad de un entorno de alta tecnología, un entorno, en fin, en que el imperativo común consiste en explotar la empresa financiera donde sea, cuando sea y como sea.

Los tres frentes en los que se libra la batalla están claramente definidos (3).

1. **La expansión geográfica** —aspecto situacional—. La presión y el empuje, dirigidos en gran medida por los bancos nacionales y regionales, van a derrumbar lo que queda de las barreras históricas para la expansión de oficinas dentro y fuera de nuestro país. Sería imposible eludir la nueva realidad; el sector financiero tiene marcado un importante reto de cara al mercado libre del año 92.

2. **La ampliación del producto.** Desde la perspectiva de una institución de depósito, significa el poder y el derecho —legal, operativo y directo— a vender acciones y obligaciones y ofrecer una gama completamente competitiva de seguros, etc.

3. **La tecnología.** Aspecto de los sistemas de entrega. Su foco está en la racionalización de las tecnologías existentes y previsibles en relación con los servicios financieros. Se trata de dar respuestas realistas a interrogantes tales como, ¿dónde puede colocar la institución financiera sus recursos? ¿En máquinas de dinero CA y PVD? ¿En personal? ¿En terminales bancarias domésticas o en el entronque de equipos y programas informáticos? ¿Cómo convencer a los clientes para que acepten y utilicen con frecuencia las nuevas tecnologías de reducción de costes y ampliación de servicios? etc...

Hasta ahora, tan solo hemos hecho esbozar tres aspectos estratégicos que nos permiten ir cimentando la realidad para desarrollar un Marketing Financiero eficaz y eficiente. Porque ciertamente, éste ha venido beneficiándose de la experiencia adquirida en el Marketing aplicado a la comercialización de todo tipo de producto (4). Por esto el Marketing Financiero tendrá que demostrar su capacidad para enfrentarse con éxito a este entorno, convirtiéndose así en una de las ramas más adelantadas y dinámicas del Marketing general.

(2) DONNELLY, Jr. J. H.; BERRY L. L.; THOMPSON, T. W.: «Marketing de Servicios Financieros. Una visión estratégica». Ediciones Díaz de Santos, S. A. Madrid, 1988, p. 15.

(3) Ibidem. p. 17.

(4) ELORRIAGA, A.: «Marketing Financiero: Características diferenciales y tendencias previsibles (II)». Revista Marketing y ventas para directivos. 1989. Núm. 26.

La interacción de fuerzas que actúan en el sector financiero está sufriendo importantes cambios en la última década y la venidera. La creciente sofisticación del mercado, la incorporación de nuevos segmentos de consumidores con diferentes exigencias, la introducción de la tecnología que facilita la existencia de nuevos productos y el fenómeno de la desintermediación, han incrementado considerablemente la competencia entre los diferentes agentes que trabajan en este negocio.

Dadas las circunstancias, parece importante dar un giro al tradicional concepto de actividad comercial dentro de la banca y demás intermediarios financieros, enfocándola a la creación de un conjunto de servicios que se dirigen a una clientela previamente seleccionada (5).

Siguiendo a los profesores de la Universidad de Nottingham R. L. Carter, B. Chiplin y M. K. Lewis (6), la cuestión inmediata es diferenciar el marketing de los productos ordinarios del marketing de los servicios financieros.

Hay importantes diferencias, como factores relativos a: significado de confianza, seguridad, información de los flujos de servicios financieros, que no pueden ignorarse en Marketing. Las diferencias son de grados más que de clases.

Delimitando un segundo nivel en nuestro trabajo; señalamos tres principales proposiciones para las vías estratégicas, que las empresas financieras pueden aplicar a los servicios financieros (7).

1. Coste directo

Las empresas buscarán favorecer un bajo coste de producción a través de la oferta de una amplia gama de productos y servicios. En los servicios financieros esto se puede alcanzar por medio de la standarización y la venta de producto con gancho, preparados para las necesidades individuales de los clientes.

Dada la necesidad de obtener un fácil acceso al mercado de masas, algunas empresas de servicios financieros intentarán asociarse con organizaciones que posean establecimientos en zonas importantes (grandes almacenes, agencias, edificios comerciales, etc...); otras intentarán crear su propio marketing de masas a través de: anuncio de periódico, televisión, etc... Alternativamente, otras empresas con acceso

(5) Instituto de Empresas: «Cómo obtener la máxima efectividad de las técnicas de Marketing aplicadas en empresas financieras». Seminario de Marketing Financiero. Madrid, 1989.

(6) Sesiones de trabajo con el profesor M. WRIGHT, miembro del departamento Industrial Economics, Accounting and Insurance. Tuvieron lugar en la sede del Departamento en la Universidad de NOTTINGHAM. También prestó su colaboración la profesora C. ENNEW (Economics of Marketing), miembro también del citado Departamento, cuyo director era el profesor B. CHIPLIN. Estas sesiones de trabajo tuvieron lugar en el mes de mayo de 1988. UNIVERSITY OF NOTTINGHAM. NOTTINGHAM NG7ZRD ENGLAND.

(7) CARTER, R. L.; CHIPLIN, B.; LEWIS, M. D.: «Personal Financial Markets». Ed. University of Nottingham. England 1988.

actualmente al mercado de masas tienden a diversificar sus servicios financieros. Desde el punto o momento en que la standarización supone la bajada de precio de los productos y el aumento de su volumen de producción, la misma puede contravenir la política de beneficios de la empresa por la salida de ingresos que supone la comisión por la distribución de los productos.

2. Diferenciación

La empresa busca ser la única que reúna las características valoradas por el cliente. La diferenciación se puede alcanzar a través de la naturaleza del propio producto o de su sistema de distribución.

En los servicios financieros ante la inherente proximidad de los clientes, la actuación de la empresa debe reflejarse en productos hechos a medida del cliente, con su correspondiente grado de flexibilidad.

La diferenciación de productos en marketing financiero está diseñada para ofrecer variedad a los compradores más que para ayudar a la segmentación de los mercados. Por tanto, la estrategia se dirigirá a los compradores objeto del servicio financiero individual, lo que traerá consigo una elevación del precio del producto o servicio, y un bajo volumen, todo ello por ser más complejos y difíciles de vender.

3. Objetivo

Las empresas se especializan identificando los segmentos del mercado que buscan un determinado suministro, para excluir a otras empresas. Por ello cada especialidad de Marketing requiere diferentes vendedores especializados. Entre los muchos segmentos de mercados financieros seleccionamos uno de ellos, y desarrollamos los productos y mezcla de Marketing, apropiados para cada segmento. El mercado financiero normalmente es segmentado por riqueza o agrupación de ocupación o afinidad, por clase social, sensibilidad de los precios, etc.

La utilización de un sistema de distribución directo o indirecto dependerá mucho de la manera más efectiva de contactar con cada segmento en particular. En general podemos argumentar que la institución financiera necesita adoptar una u otra estrategia, pero es improbable que escoja una postura intermedia para triunfar y tomar ventaja sobre la competencia. Las empresas necesitan desarrollar su Marketing financiero en función de los consumidores.

Aquí cerramos lo que hemos dado en llamar segundo nivel de nuestro trabajo; por ello no es momento para detenernos en analizar con más detalles los extremos que van apareciendo.

El siguiente paso será estudiar, no de forma exhaustiva, las diferentes variables que puede conllevar un plan de Marketing financiero. Tampoco intentamos agotar

todos los posibles componentes que pueden actuar en dicho plan, pero sí hemos procurado tomar las más representativas: 1. Cliente. 2. Mercado. 3. Investigación de mercados. 4. Segmentación del mercado. 5. Productos y servicios. 6. Calidad. 7. Posicionamiento. 8. Distribución. 9. Precios. 10. Publicidad. 11. Promoción. 12. Relaciones Públicas. 13. Merchandising. 14. Ventas.

1. Características y comportamientos de los consumidores

Los servicios financieros satisfacen las necesidades básicas de los consumidores:

- a) La realización de pagos y transacciones de dinero.
- b) La acumulación de riqueza por medio de ahorro.
- c) Préstamo e inversiones.
- c) Protección y seguridad financiera.

Estas necesidades constituyen bloques de servicios financieros; sin embargo, la intensidad de demanda de esas necesidades y la forma de buscar los servicios financieros adecuados para ellas difieren entre los diferentes tipos de consumidores. Por todo ello, la gama de clientes se va volviendo cada vez más sofisticada; una ampliación de las oportunidades de educación, el progreso en el transporte y comunicación; y el cambio en la exigencia del nivel de estudios para el empleo; ha hecho que el consumo tienda a una mayor riqueza de posibilidades. Unido a esto, tenemos la cadena de probables salidas a las economías de los consumidores y a la expansión de las fuentes de préstamos. Los tradicionales productos financieros se han extendido a amplio número de paquetes de productos.

En una encuesta celebrada por la reserva federal de la banca de Atlanta (USA) (8), se expone que las unidades de consumo están buscando una mayor información y consejo para la elección de sus servicios financieros. La mitad de ellos considera importante obtener información y consejo para aquellas decisiones financieras importantes. Una cuarta parte consideraba que era crucial el obtener la información; sin embargo, racional o irracionalmente, los consumidores se mostraban poco dispuestos a pagar directamente estos servicios de información. Un tercio de los encuestados dijo que nunca buscó consejo para saber cuál será o era el mejor producto para sus necesidades.

Una forma de medir el grado de satisfacción del consumidor es a través del concepto de REPERTORIO (9); es una pequeña lista de características que llevan al consumidor a la elección final.

(8) Ibidem, p. 135.

(9) Ibidem, «Sesión de trabajo mantenida con el profesor M. WRIGHT.

Resulta hipotético que el consumidor busque siempre una buena compra. Es más real considerar la búsqueda de un producto convincente.

De todos es conocido que, debido al amplio conjunto de operaciones y servicios que pueden ofrecer las entidades financieras, su clientela potencial es sumamente extensa.

2. *Colectivos que intervienen en el mercado financiero español.*

A este respecto podríamos exponer todo tipo de estadísticas y cuadros, pero nuestra intención es tan sólo enumerar las partes que componen el mapa financiero de nuestro país, haciendo constar que éste está sometido a una continua revisión tanto administrativa como legal.

2.1. *Banca privada*

Es el sector más importante del sistema financiero español. Engloba: los bancos comerciales y mixtos y los bancos industriales. En la actualidad se encuentra haciendo un gran esfuerzo por adaptarse a las nuevas necesidades (Mercado Único Europeo).

2.2. *Cajas de Ahorro*

En nuestro sistema financiero, son la segunda fuerza. Se encuentran en unos momentos de consolidación de posiciones. Así están ofreciendo a sus clientes productos parabancarios. Aquí se engloban las Cajas de Ahorro y Cajas Postales.

2.3. *Entidades de crédito cooperativo*

Son entidades de depósito universales, homologadas en su operativa a los bancos y cajas de ahorro. Engloban: cajas rurales y cooperativas de crédito.

2.4. *Entidades de financiación*

Entidades que responden a las necesidades financieras planteadas por los demandantes de fondo monetario y no por los requerimientos de los ahorradores. Aquí se engloba: Leasing y Factoring y venta a plazos.

Estos cuatro tipos de entidades financieras son dependientes del Banco de España.

2.5. *Entidades de crédito oficial*

De cuyo crédito dependen el Banco de Crédito Industrial, Banco de Crédito Agrícola, Banco Hipotecario y el Banco de Crédito Local. Estos dependen, como es natural, del Instituto de Crédito Oficial.

2.6. *Fondos de Inversión*

Desde donde se gestionan Inversiones Inmobiliarias e Inversiones Mobiliarias.

2.7. *Sociedades de Inversión de Cartera*

De donde también se gestionan inversiones mobiliarias e inversiones inmobiliarias.

Tanto los fondos de inversión como las sociedades de inversión están dependiendo de las sociedades de inversión colectiva.

2.8. *Bolsa*

2.9. *Bolsín*

Que depende del Consejo Superior de Bolsa.

Esta lista se hace amplísima si pasamos a considerar las figuras en el mundo de los seguros, otros intermediarios financieros como: Sociedades de Garantías recíprocas y Sociedades de Desarrollo Industrial. Al mismo tiempo lo descrito tiene una gran diversidad de componentes. De todo ello queremos significar que las potencialidades son exorbitantes, y por tanto diremos con Donnelly, Berry y Thomson: «todos somos bancos».

3. *Las investigaciones de Mercado*

En 1896, la American Banking Association practicaba así el marketing bancario (10):

a) Desarrollaba importantes campañas de publicidad y de promoción de venta; las pre-testaba o las evaluaba al finalizar.

b) Desarrollaba importantes campañas de publicidad y señalaba los nuevos servicios a ofrecer; pero no las necesidades, deseos y características de sus clientes potenciales.

c) Fijaba objetivos de ventas, asignaba medios para alcanzarlos, pero pocas veces los evaluaba en función con las cifras de ventas.

Indudablemente que se ha avanzado en este campo, pero creemos que bastante menos de lo que se hubiera podido. Queda aún mucho terreno por recorrer para alcanzar en nivel de la utilización de las INVESTIGACIONES DE MERCADOS. La rapidez de los cambios en los mercados, la necesidad de innovar la gama de productos, la creciente sofisticación de la clientela, etc... nos obliga a conseguirlo. Si a todo le unimos los desafíos del marketing financiero antes de 1992 implicando el ajuste

(10) ELORRIAGA, A.: Op. Cit. p. 31.

en el direccionamiento de los productos servicios hacia el público objetivo, hemos de reconocer que la simbiosis resultante entre el marketing financiero y el marketing internacional se hace muy interesante y compleja, aspecto este que ahora dejamos para otra ocasión.

4. Segmentación de Mercados

Extraemos un ejemplo que puede ser muy ilustrativo, en un estudio preparado por Bernard Krief y presentado por Nixdorf sobre «Presente y Futuro de los servicios Bancarios de las Entidades Financieras» (11).

Segmento 1. Jóvenes (26-40 años). Estudios universitarios, hábitat metropolitano, clases medias y altas, profesionales y empresarios.

Segmento 2. Hombres hasta 50 años, estudios medios y universitarios, hábitat metropolitano, clases medias, ejecutivos, mandos intermedios, empleados de oficina.

Segmento 3. Más de 50 años, estudios primarios o menos, jubilados y pensionistas, hábitat metropolitano y urbano, clase media-baja y modesta, obreros sin cualificación y pequeños agricultores.

Segmento 4. Más de 50 años, hábitat urbano y rural, clase media-baja y modesta, estudios primarios, obreros especializados, jubilados, pequeños agricultores.

Estos segmentos se obtuvieron de acuerdo con ciertas actividades hacia las entidades financieras y sus servicios y usos que hacen de las mismas. Los segmentos 3 y 4 se caracterizan por utilizar intensivamente productos de ahorro clásicos (libreta de ahorro e imposiciones a plazo).

Los segmentos 1 y 2 utilizan más intensivamente los nuevos productos de ahorro como bonos de caja y certificados de depósito. Son también los que más utilizan talones, transferencias, tarjetas, cajeros, domiciliaciones, etc.

Esta segmentación, además de ser una simplificación, sirve para dar una visión global del sector. En estos dos años, se han producido importantes cambios en las entidades y en los hábitos de muchos consumidores, lo que hace que para analizar las necesidades de nuevos productos y servicios fuese necesario realizar una investigación con mayor profundidad.

Dado que uno de los principales problemas de las entidades financieras españolas de cara a la competencia que supondrá el mercado único, son sus elevados costes de transformación, podrían, con unos ya muy altos costes fijos, intentar una estrategia de diferenciación mercantil (mejorar la calidad de productos y servicios).

(11) CUESTA MARTÍNEZ, C.: «Bancos. La imperiosa necesidad de adaptarse al mercado». Revista de Marketing y ventas para directivos. 1988. Núm. 21, p. 21.

5. Productos / Servicios

Ahora que los cajeros automáticos (Automated Teller Machines ATMs) son de uso cotidiano, los bancos buscan nuevas fórmulas para que los clientes regresen a la oficina de la sucursal (12).

En la actualidad existe un trío de servicios a los cuales toda la generación bancaria de sucursales ha dedicado su carrera: Cajeros automáticos, banca a domicilio y transferencias electrónicas de fondos en el punto de cuenta. El reto consiste en cómo complementar la tecnología para que esos servicios se vendan con márgenes rentables.

Este nuevo enfoque se basa en tres puntos de apoyo: la ficha de informatización del cliente (CIF), la terminal interactiva y la inteligencia artificial (AI). En esto están ingleses, franceses, además de americanos. Mientras tanto ya se están sacando cheques con firma digital (13). El supermercado Mammouth, de Pessac-Bersol, en el centro comercial «L'Univers», procede desde algún tiempo a una interesante experiencia con la firma dactilar, última innovación aplicada en Francia para disuadir de la utilización de cheques robados.

Esto es una idea de la heterogeneidad de los productos y servicios financieros, que si además consideramos su tendencia a la diversificación, hace que esta variable, como las anteriores, sea compleja.

Un problema de primera magnitud para el directivo es saber en cuál de los productos se ha de poner énfasis con una perspectiva de marketing. Por último, señalar que el incremento de la variedad de los productos financieros representa una clara oportunidad estratégica para los intermediarios e instituciones financieras.

6. Calidad

El nuevo lema y meta común en todas las entidades es «LA CALIDAD DE SERVICIOS» (14), un término que tiene que ser definido y medido según las expectativas del mercado objetivo. Sin esta medición, tanto las expectativas como las percepciones, según la óptica del cliente; la calidad del servicio queda como un ejercicio interno para el propio bien de los empleados con posibles equivocaciones de la entidad en sus enfoques. ¿Dónde nos falla el mercado?.

Aunque nosotros podamos estar adelantados en nuestros procesos mentales sobre esquemas de distribución a través de oficinas, marketing directo e intermediario,

(12) DAVID, J.: «La banca del Futuro». Artículo publicado en la revista The Banker. Septiembre, 1987.

(13) AMBROISE, N.: «Cheques. La firma digital a prueba». Artículo publicado en la revista L. S. A. Internacional. Núm. 1099 el 15 de enero de 1988.

(14) SILVERMAN, F. M.: «El Marketing Financiero que viene». Revista Marketing y ventas para directivos. 1988. Núm. 19.

el mercado de proveedores de servicios y la infraestructura nacional todavía no nos lo ponen fácil. Empezando por ejemplo por la propia administración de correos, que es el principal proveedor de listados de clientes, según las características socio-demográficas. Incluso el mercado inglés ha llegado a desarrollar sistemas filtros «overlay» que se pueden aplicar a listados para ayudar a determinar el éxito que podría tener una campaña.

7. Posicionamiento

Muchos ejecutivos de instituciones financieras se preguntan sencillamente, ¿qué clase de institución debería ser la nuestra? (15).

- a) Una institución de todo y para todos.
- b) Una institución en cualquier momento y lugar, porque lo que importa es ser institución.
- c) Una institución de «flor y nata» de la clientela.
- d) Una institución que marque el ritmo en cuanto a la tecnología.
- e) Etc...

¿Cómo nos diferenciamos? ¿Cómo nos distinguimos unos de otros con éxito, de forma rentable, en un mercado superconcurrido?. Así se comprende que la bibliografía existente sobre la toma de posiciones es bastante general, destacando asuntos estratégicos generalizados, en vez de enfoques tácticos de tomas de posiciones. Es amplísimo el abanico de posibilidades en la toma de posiciones en el programa de marketing (16).

8. La Distribución

Es ésta una variable en continua evolución, dado su alto grado de innovación y cambios de forma rápida. Intervienen tanto las personas, como lugares, plásticos, máquinas y un sinnúmero de elementos más.

Debemos considerar, sin pasar por alto aspectos como el comercio exterior e interior, la red minoritaria, centro de trabajo del banquero personal, red de oficinas locales... Además está la complicación de coordinarlo todo, oficinas, teléfonos electrónicos, etc... La distribución de productos financieros ya no está limitada a la oficina. De hecho en Holanda existe un banco sin oficinas que funciona únicamente

(15) DONNELLY, BERRY y THOMPSON. Op cit. p. 117.

(16) Ibidem. p. 126.

por teléfono y por correo: este banco pertenece al grupo Chase y se llama DIREKT-BANKC (17).

Algunas de las nuevas formas de distribución son más baratas que las oficinas tradicionales, lo que le da ventaja competitiva a nuevos métodos. No obstante, por ejemplo, la Banca en casa (Homebanking) no ha sido un éxito en ningún país hasta la fecha (incluso en Francia donde la empresa telefónica ha regalado el ordenador).

¿Les molesta a los clientes no tener la oficina de siempre? ¿Quiere esto decir que no puede ser un banco líder sin una red cubriendo el mapa?

9. Los Precios

La escasa transparencia de los mercados financieros, tanto por la parte de las entidades financieras, como por cierto abandono y comodidad de los clientes, están cambiando con cierta rapidez, ya que tanto la opinión pública como los clientes, sus asociaciones y organismos públicos están exigiendo de forma creciente información sobre los precios; coincidiendo también con algunos sectores financieros que pretenden una mayor equidad en la asignación de los gastos. Iniciándose así un proceso en el que el precio va a constituir —condicionado por factores como el volumen, el plazo y la vinculación— un elemento de importancia dentro del marketing mix de determinados productos/servicios financiados (18). Quizás merezca la pena destacar la estrecha relación que irá estableciéndose en el futuro entre el precio y la vinculación en especial para el mercado de las economías particulares.

10. Publicidad, Promoción y Relaciones Públicas

En lo referente a la Promoción de ventas, ha sido utilizado frecuentemente más por las cajas de ahorro que por la Banca. No obstante y se está detectando ya, cómo este instrumento está experimentando un fuerte crecimiento en las entidades financieras. Estamos asistiendo a un «boom» en el apoyo de las promociones a través de la venta por teléfono y de la venta por correo, del merchandising en las oficinas y de los canales de comunicación que regularmente mantienen las entidades con sus clientes.

Sin extendernos en este apartado, subrayar que la campaña de publicidad deberá responder a la estrategia diseñada. Los mensajes no pueden basarse en fríos números, sin olvidar que aquí la comunicación juega un papel primordial. Por medio de la publicidad hay que saber comunicar con una pluralidad de segmentos. Para todo ello contamos con tres herramientas a utilizar eficazmente:

(17) SILVERMAN, F. M. Op. cit.

(18) ELORRIAGA, A.: «Marketing Financiero: características diferenciales y tendencias previsibles (I)» Revista de Marketing y ventas para directivos. 1989. Núm. 25.

- a) Relaciones Públicas.
- b) Publicidad.
- c) Promoción.

Este pequeño conglomerado de posibilidades en la comunicación se puede complicar más si también tenemos en cuenta la enorme similitud de productos y servicios de las entidades financieras junto con la rápida planificación en el mercado ante el nacimiento de un producto o servicio. Todo esto hace que surja la consideración de un Marketing estratégico muy estudiado. Por ejemplo, distinguiendo entre las motivaciones en compra de carácter racional y las de carácter emocional, etc...

Lo cual puede hacer que la publicidad corporativa (19) desarrolle un papel preponderante para captar mercados potenciales y consolidar la clientela. Se ha constatado que las empresas que invierten en tales campañas de publicidad enriquecen su imagen ante el público.

11. Fuerzas de Ventas

Aquí tan sólo esbozar algunos matices, ya que esta variable podríamos hacerla muy extensa y nos perderíamos entre la multitud de ramificaciones posibles.

Las fuerzas de ventas han estado habitualmente constituidas por los gestores comerciales y por los empleados que atendían al público. En los últimos años numerosas entidades financieras han introducido la utilización de la venta unipersonal a través del teléfono y del correo. Se ha dado un notable incremento en las labores comerciales del personal, debido a la informatización que ha reducido las tareas internas. Motivando a los empleados, ya que éstos pueden ser vendedores tanto en el ámbito profesional como extralaboral. Asignando al personal comercial la responsabilidad del inicio de la operación y mantenimiento de la misma, con determinados clientes, muy cualificada. Se está obteniendo el máximo provecho de las técnicas de la venta por teléfono y de la venta por correo. En definitiva se busca la fidelidad de la clientela y la gestión post-venta constituye el instrumento más idóneo para ello; los límites entre los tradicionales sectores financieros continúan depurándose. Como consecuencia de esto, los vendedores deben ocuparse de desarrollar y mantener una imagen distinta en el mercado. Reputación, confianza y confidencia son las características básicas exigidas a los productos financieros.

Con esta selección de variables cerramos un grado más de nuestra prospección. A continuación, hagamos mención expresa a las nuevas tendencias de estrategias en

(19) Estudio de YANKELOVICH, SKELLY y WHITE. Realizado en EE.UU. Está considerado como la primera piedra en la evaluación de la eficacia de esta forma de publicidad. Una primera fase se realizó en 1977, abarcando una muestra reducida de empresas.

el Marketing Financiero. Analizamos tres sectores: Bancario, Sociedades Inmobiliarias y Compañías de Seguros.

Los Bancos

La encuesta realizada por el Instituto de Estudios Financieros de Nottingham al principio de 1985, investiga la competitividad bancaria y las intenciones de la estrategia de mercado. El desarrollo de nuevos productos está considerado como un factor principal para los nuevos mercados y los existentes. El crecimiento y el mercado directo son considerados como las principales influencias del 50 % de las respuestas del sector bancario.

Estos hallazgos indican un escenario competitivo en el que las variaciones del mercado son importantes, particularmente la expansión de productos, publicidad y otras formas de promoción y distribución. Los bancos principales están muy avanzados en el desarrollo de una amplia extensión de productos financieros personales cubriendo la transmisión de dinero, ahorro y protección de provisiones.

Se prevé que el desembolso de la media del sector bancario en publicidad seguirá creciendo rápidamente. El contenido de los análisis de las campañas de televisión usadas por las sociedades anónimas bancarias, indica que los bancos están dirigiéndose más al esfuerzo de este mercado que a la competencia de las sociedades inmobiliarias. Los servicios publicitarios, la apertura en sábados, la banca libre, los altos intereses contables y en especial las operaciones a los estudiantes, son algunas de las estrategias con las que las grandes sociedades Bancarias han atraído a sus clientes.

Las Sociedades Inmobiliarias

La encuesta NIFS muestra que para el año 92 las acciones de las sociedades inmobiliarias tendrán varios frentes de competencias. Los bancos están considerados como un importante frente de competencia, en los cinco años siguientes a 1990. La futura estrategia de mercado de las sociedades inmobiliarias estará influenciada de cerca por la Ley de Sociedades Inmobiliarias. Esta legislación permite ofrecer a las sociedades inmobiliarias más servicios que en el presente. El desarrollo de nuevos productos en nuevos mercados, es considerado tanto por los bancos como por las sociedades inmobiliarias como un factor importante para su crecimiento. La publicidad es considerada como la estrategia más importante para conseguir este crecimiento, con mercado directo, crecimiento interno, información tecnológica y el uso de intermediarios.

La publicidad de prensa de las sociedades inmobiliarias está aumentando, alentando las respuestas directas de los lectores, usando ofertas de altas tasas de interés para atraer nuevas operaciones contables. Los nuevos servicios pueden utilizarse también en este contexto.

Tanto las sociedades inmobiliarias como los bancos envían normalmente el estado de cuentas a sus clientes, lo que ofrece la oportunidad para hacer ofertas directas por correo. Las ofertas pueden ser servicios relativos tanto a hipotecas como a préstamos, que pueden ser promovidas de esta manera.

A través de la automatización, el cliente puede conocer su estado de cuentas sin necesidad de correo, a través de la línea directa que mantiene el centro de datos de la central de la sociedad con sus sucursales, donde el cliente puede obtener la información que desea. Dada la competencia entre las sociedades inmobiliarias y los bancos, y debido al mejor trato dado por éstas a los clientes, se establece la necesidad por parte de las sociedades inmobiliarias de una mayor inversión en apertura de nuevas sucursales.

Compañías de Seguros

Las compañías, por ejemplo, de seguros de vida hacen operaciones en el mismo mercado con los mismos productos, considerando esto como importante para su crecimiento, y poniendo en este aspecto mayor énfasis que los bancos o las sociedades inmobiliarias. Sin embargo, un 80 % de las compañías encuestadas considera importante el realizar operaciones con nuevos productos en el mismo o en nuevos mercados. Examinando las estrategias para alcanzar el crecimiento deseado, las compañías de seguros de vida dan mayor importancia al Marketing directo, que los bancos o las sociedades inmobiliarias.

Las Compañías de seguros han incrementado sus gastos en publicidad en línea con el mercado, intentando atraer a la clase media. El período transcurrido desde 1980 ha mostrado un rápido crecimiento, mostrando un incremento del mercado por medio de la publicidad en prensa. El uso de la publicidad en televisión tiende a ser espasmódico, siendo relativamente pocas las compañías que usan este medio. Las compañías de seguros utilizan un complejo sistema de distribución, de naturaleza directa o indirecta. Tradicionalmente los agentes de seguros eran contratados por un salario y un plus de comisión vendiendo y ofreciendo los servicios financieros a los clientes. El uso de la comisión única, ha hecho que las fuerzas de venta empleadas crezcan rápidamente desde 1960, y esto ha sido alentado por los altos ingresos de las unidades de consumo. Esta opción explica la cifra de negocios del personal y consiguientemente el alto reclutamiento y coste de formación.

Las otra opción directa es impersonal, usando el correo o la respuesta mediante el anuncio. Esto permite a las compañías de seguros salvar el coste de personal, y mantener el control de la distribución. Los niveles de respuesta son notoriamente peores, pero los costes son potencialmente más bajos usando otras formas de distribución.

Otra salida indirecta de distribución puede basarse en la colaboración de bolsitas o intermediarios que son independientes a las compañías de seguros y que normal-

mente llevan una amplia cadena de productos competitivos. Indudablemente se establece la necesidad de efectuar un control sobre el intermediario, pues el consejo de la venta del producto no puede ser dependiente de la remuneración de éste.

Observando la figura, se recoge un resumen sinóptico de los expuestos hasta el momento. Debemos concluir que diseñar un modelo de estrategia con vista a un plan integral de Marketing Financiero no está exento de dificultades.

Se comprende que el sector financiero está adecuando sus medios de Marketing para llegar de una forma más eficaz a sus públicos objetivos, pero desde nuestro punto de vista se sigue ofertando lo que se tiene y no lo que el mercado demanda, aunque esta demanda sea latente y no explícita. Esta es la razón que nos permite decir que las entidades financieras utilizan correctamente las técnicas de marketing, pero sin hacerlo total. Y todo ello nos anima a buscar una respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cómo lo ensamblamos todo, lo engranamos, lo armonizamos y lo hacemos funcionar de modo que la dirección y la clientela bancaria, por igual, quede satisfecha? Y lo mismo que cuestionan esta pregunta (Donnel, Berry y Thompson), después de grandes desarrollos concluyen: «Es una cuestión de elecciones sensatas».

Llegados a este punto, pensamos que una técnica que nos ayudaría a seleccionar la estrategia o grupo de estrategias más adecuado dentro de un plan integral de Marketing Financiero, sería el ANALISIS MORFOLOGICO.

Nuestra intención no es explicar el Análisis Morfológico, sino emplearlo como herramienta de decisión.

Aplicación del Análisis Morfológico

Los métodos intuitivos tienden a encontrar ideas nuevas, estimulando la fantasía. Los métodos Analíticos-Combinatorios, entre los que se cuenta el método morfológico, intentan por el contrario abarcar el campo total de soluciones posibles, analizando (descomponiendo) el asunto en sus partes, variando éstas y formando, a continuación, todas las combinaciones que resulten con las variantes. El método morfológico es, hasta ahora, el más conocido e importante de los procedimientos analítico-combinatorios (20).

Con independencia del papel que este análisis pueda desempeñar como dispositivo estimular del proceso creativo conducente a la búsqueda de unos programas o soluciones, tiene un interés de primer orden también como útil para la determinación de los elementos constitutivos de un escenario y, de manera particular, en los escenarios de anticipación (21).

(20) RIEDMAN, W.: «Casos y ejercicios sobre técnicas de trabajo individual». Ediciones Deusto. Bilbao 1982. P. 201.

(21) ORTIGUEIRA BOUZADA, M.: «La corporación cibernética». Ed. Centro de Estudios Municipales y cooperación interprovincial de las Excmas. Diputaciones Provinciales de Almería, Granada, Jaén y Málaga. 1984. p. 303.

Una razón más recogida, entre otras, por el profesor Ortigueira; el método morfológico es un método «ordenado» para mirar las cosas. Facilita, en estas condiciones, una perspectiva sistemática del conjunto de soluciones posibles de un problema general dado (22).

Adjuntamos una amplia bibliografía al respecto para su estudio y consulta (23).

El proceso operativo del Análisis Morfológico lo vamos a presentar siguiendo cinco fases principales (24).

PRIMERA FASE: Definición del problema.

SEGUNDA FASE: Especificación de parámetros característicos.

TERCERA FASE: Valoración de parámetros.

CUARTA FASE: Valoración de soluciones (cadenas).

QUINTA FASE: Elección.

Las dos últimas fases descritas por Zwicky para su método reclama técnicas especiales, en particular, los grafos de apoyo (evaluación y comparación de alternativa). El empleo del ordenador permite aplicar la técnica de la simulación para «barrer» el conjunto de las perturbaciones y definir así las configuraciones.

La introducción de restricciones hace posible obtener una vía precisa de la «factibilidad» en las acciones (25).

(22) Ibidem. p. 305.

(23) * AYRES, ROBERT.: «Prevision Technologique et planification a long terme. Hommes et techniques. París, 1972.

* BRIDGEWATER, A. U.: «Morphological forecasting». Edimburg. 1969.

* GERARDIN, L.: «L'analyse morphologique, une aide a la creativité» Thomson C. S. F. 1971.

* JAN TSH, E.: «La prevision tecnologique». O. C. D. E. 1967.

* MARTINO, J. P.: «Technological forecasting for decision making». American Elsevier Publishing Co. 1972.

* ORTIGUEIRA BOUZADA, M.: «La Corporación Cibernética». Centro de Estudios Municipales y de cooperación interprovincial de las Excmas. Diputaciones Provinciales de Almería, Granada, Jaén y Málaga. 1984.

* PORTAS, J. Y.; RUYSEN, D.: «Une méthode d'analyse fonctionnelle de objets. Application a l'innovation industrielle para Claude Kintz et Georges Ribeille Metra». Vol. XII. Núm. 3. 1973.

* RIEDMAN, W.: «Casos y ejercicios sobre técnicas de trabajo individual». Ediciones Deusto. Bilbao, 1982.

* ZWICKY, F.: «Discovery, intervention, research». The Mac Millan Company. 1969.

«Morphological astronomy». Berlin 1957.
«Morphology of propulsive power. Society for morphological research. Pasadena (California). 1962.

«Morphology and nomenclature of jet engines». Aeronautical Engineering Review. June 1947.

(24) ORTIGUEIRA BOUZADA, M.: Op. cit. p. 304.

(25) ORTIGUEIRA BOUZADA, M.: Op. cit. p. 306.

Caso práctico:

Supongamos que nos encontramos en una institución financiera; y es nuestra intención, ante el conjunto de alternativas descritas a lo largo de este trabajo, desarrollar una estrategia para un plan integral de Marketing Financiero.

Fase I

Elaboramos una estrategia o grupos jerarquizados de estrategias para nuestra entidad financiera. Pasamos a definir el problema cuya solución se quiere alcanzar.

Fase II

Especificamos los parámetros característicos que componen el problema (Consumidores, segmentación, productos, servicios, distribución, comunicación, por ejemplo).

Fase III

A cada uno de los parámetros especificados en la fase anterior se le asigna una serie de valores independientes e irreductibles. En nuestro ejemplo sería, entre otros:

Consumidores:

Influir en la participación de mercado.

1.1. Retener a los clientes actuales.

1.2. Exportar los clientes no rentables.

1.3. Conseguir nuevas cuentas.

1.4. Atraer clientes de los competidores mediante choque frontal con la competencia.

1.5. Atraer clientes de los competidores mediante una competencia diferenciada.

1.6. Pasar los clientes actuales a otros productos más rentables.

Segmentación por las ventajas en un mercado de banca:

1. Buscar ventajas selectas.

2. Buscar préstamos.

3. Subgrupo de ventajas.

4. Amplia gama de servicios.

Productos: (Análisis de la cartera de productos)

1. Tarjetas de créditos.

2. C/ctos C/P.

3. C/ctas L/P.

4. Informatización «modem».

5. C/c única.

Servicios:

1. Creación de un club de clientes.
2. Aparcamientos para clientes.
3. Intensificar la relación cliente-vendedores.
4. Nuevas líneas de servicios.
5. Modificación de los servicios existentes.

Distribución a través de:

1. De personas (empleadas).
2. Lugares (oficinas).
3. Plásticos (Tarjetas de ctas y débitos).
4. Máquinas (Ej.: Sistemas de vídeos).

Comunicación: medios

1. Medios generales.
2. Medios independientes de la industria financiera.
3. Medios de Asociación.
4. Medios especializados en otros sectores.
5. Agencias de publicidad y Relaciones Públicas.

Indicar que la valoración de los parámetros debería ser más extensa. Pero aquí no se trata de diseñar un plan.

Fase IV

Aquí vendrá la valoración de soluciones. Se tratará de determinar, para cada una de las soluciones, los valores de rendimientos correspondientes.

Fase V

En esta fase hay que elegir determinadas soluciones particularmente deseables, al objeto de dar paso a su realización.

CAJA MORFOLOGICA

FACTORES PARAMETRICOS $i = 1, 2, \dots, n$	VARIANTES P_i^k	P_1^1	P_1^2	P_1^3	P_1^4	P_1^5	P_1^6
CONSUMIDORES		1	②	3	4	5	6
SEGMENTACION		1	2	③	④	5	
PRODUCTOS		1	2	③	④	5	
SERVICIOS		1	2	3	④	⑤	
DISTRIBUCION		1	2	3	④	5	
COMUNICACION		①	②	3	4	5	

○ → Podría ser una solución

○ → Podría ser una solución, en orden de preferencias

Una primera estrategia, aunque hay otras que se subordinen a ésta, sería:

- 1.1. Exportar los clientes no rentables.
- 1.2. Desarrollar un subgrupo de ventajas (no hacer diferencias alrededor de una media de ventajas buscadas).
- 1.3. Desarrollar más intensamente las cuentas de créditos a largo plazo.
- 1.4. Crear una nueva línea de servicios.
- 1.5. Utilizar el sistema de vídeo.
- 1.6. Emplear en la comunicación medios generales.

Naturalmente esto es un ejemplo muy simplificado y con resultados muy escuetos. A continuación se pasaría a desarrollar el plan de Marketing Financiero.

Para finalizar, debo hacer una aclaración. Llegado el momento de cuantificar las diferentes soluciones, aquí entrarán las técnicas que quiera utilizar el experto en Marketing, desde encuestas con escalas de decisión a clientes y directivos o personal de las entidades, pasando por las técnicas de Análisis multicriterio y Análisis estructural, además de las técnicas ya referidas para resolver la FASE IV.

