

DECISIONES ESTRATEGICAS DE *MARKETING* EN LA EMPRESA FINANCIERA

Enrique CASTELLO MUÑOZ

I. ENFOQUE ESTRATEGICO DE *MARKETING*

El imperativo del *marketing* en el negocio de los servicios financieros (1) es crear unos clientes satisfechos en un entorno cambiante y globalizado y está anclado en unos compromisos, sólidamente concebidos y bien organizados, consistentes en utilizar el enfoque de la planificación estratégica para definir el negocio actual de la empresa (productos, mercados y tecnología), y prever lo que va a suceder en el futuro.

El empleo de la matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) de formulación de estrategias junto al moderno análisis competitivo que determina el grado de competencia existente en el sector bancario (2) ofrecen una marca de referencia sobre la situación estratégica donde está inmersa una empresa. Planificación y *marketing* comienzan por explorar esta pregunta de lo más fundamental. ¿En qué negocio estamos?, pasando a continuación a los demás interrogantes del proceso de desarrollo estratégico. La necesidad de una interdependencia entre las dos áreas se ha visto aumentada en los últimos años debido a los cambios producidos en el entorno empresarial.

El *marketing* estratégico (actitud de *marketing*) representa el nexo de unión entre la planificación estratégica y el *marketing* operacional (gestión de *marketing*) y da un carácter estratégico a la formulación de un auténtico plan de *marketing* cuyos *outputs* serán los *inputs* de la planificación estratégica (3).

El *marketing* debe ser la fuerza dominante en la guía de los esfuerzos de planificación estratégica de la empresa a todos los niveles, de tal manera que la estrategia corporativa y la estrategia de *marketing* están íntimamente relacionadas (4), proporcionando a la dirección de empresas un instrumento valioso y riguroso para sus necesidades de planificación en una situación de cambio constante como la que vive actualmente el sistema financiero (5).

En realidad, la pieza clave del *marketing management* es la planificación (6). Muchos errores come-

tidos por las entidades financieras, provienen de una falta de reflexión estratégica previa. La aplicación de un modelo de planificación estratégica de *marketing* se hace necesaria cada vez que hay que tomar decisiones importantes en relación al presente y al futuro.

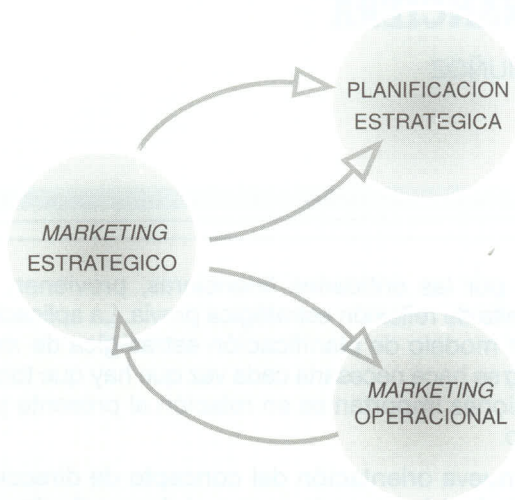
La nueva orientación del concepto de dirección en la industria bancaria es que el desarrollo de una política de *marketing* no puede conseguirse sin planificación. El sistema de planificación puede hacer que las metas y objetivos sean transparentes y controlables. Por otra parte, la planificación sin la participación no puede ser efectiva. El proceso de planificación necesita el soporte de la dirección. Finalmente, este nuevo enfoque de dirección debe basarse en un sistema de información de calidad.

El máximo rendimiento en la empresa de servicios financieros, como en cualquier otra, sólo se consigue cuando existe una congruencia entre estrategia y estructura (7). En un entorno competitivo como el actual, el cliente es una dimensión básica del esfuerzo comercial y constituye el centro de la organización financiera. La sustitución del enfoque producto-cliente (óptica de producción) por el principio cliente-producto (óptica de *marketing*) representa un cambio radical en la estrategia de *marketing*, siendo el eje alrededor del cual se desarrolla la estrategia competitiva de una empresa.

La tradicional estructura organizativa de las entidades de depósito está orientada hacia la producción, siendo compatible en entornos estables, previsibles y seguros, y pone el énfasis en la eficiencia operativa. En cambio, en entornos inciertos y cambiantes se impone una estructura organizativa orientada hacia el mercado que también se base en la eficacia de actuación.

La dirección estratégica pretende no sólo la formulación de la estrategia empresarial, sino también su implantación. Por ello, se puede entender como un sistema de planificación-acción que, partiendo de determinadas actitudes y posturas estratégicas asegura la adaptación permanente de la empresa a su entorno, gracias a la definición de estrategias competitivas y rediseños organizativos.

**ESQUEMA 1
PLANIFICACION ESTRATEGICA
Y MARKETING**



**ESQUEMA 2
NUEVA ORIENTACION DE LA DIRECCION**



El conocimiento de la cultura corporativa existente puede facilitar la implementación de la estrategia si hay una fuerte coherencia entre ambas, o actuar como barrera del cambio estratégico (8). La integración del tríptico «estrategia-estructura-cultura», tal como aparece en el esquema 3, es fundamental, en busca de una actuación competitiva en el mercado.

La cultura estratégica de la empresa financiera aparece como elemento de cohesión e impulso en

el sistema de dirección estratégica, integrando en su ámbito los sistemas de información-comunicación y de motivación-participación. Para que la cultura organizativa esté enfocada hacia el actual negocio bancario, es necesario que posea una orientación hacia el *marketing* y satisfaga las necesidades de los clientes. Una clave de éxito en el futuro estará en factores intangibles, como desarrollar «habilidades organizativas», que fomentan la calidad de servicio, la agilidad de respuesta y la innovación (9).

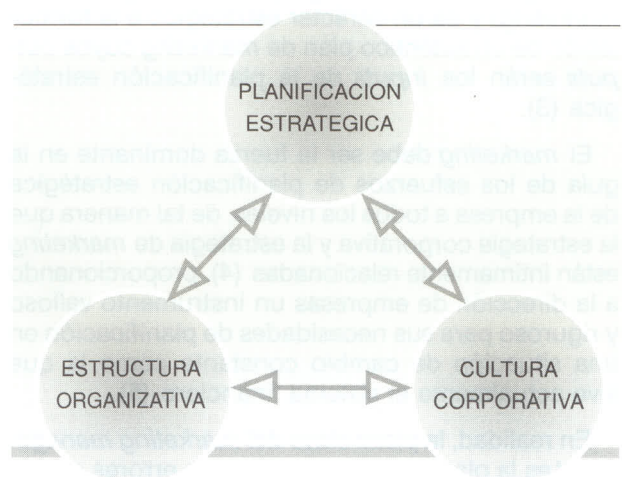
II. ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS COMPETITIVAS

Como se ha podido ver en el apartado anterior, las fronteras de la dirección estratégica y del *marketing* se solapan, enriqueciéndose entre sí tanto conceptual como metodológicamente. De esta manera, las decisiones de *marketing* deben fundamentarse en el análisis de la clientela y de sus necesidades y en el comportamiento de las fuerzas competitivas, aportando la dirección estratégica el contexto para el proceso de *marketing*.

En la empresa, el punto focal para el desarrollo de una estrategia eficaz se centra en las necesidades reales y potenciales del cliente (10). La entidad financiera que alcanza el éxito se pregunta: ¿qué quieren nuestros clientes consumidores y cómo podemos facilitárselo? Las estrategias deben apoyar el rumbo estratégico seleccionado por la dirección de la empresa en los puntos del espectro del servicio al cliente en que hubieran decidido competir.

El consumidor de la década de los noventa va a ser más exigente; pues, según los expertos en tendencias de mercado, el consumidor con una mayor formación sobre los productos que quiere valorará más el servicio, la atención en el punto de venta, la calidad y el tiempo que dispone para comprar. Estos

**ESQUEMA 3
ESTRATEGIA-ESTRUCTURA-CULTURA**



son algunos de los factores que ya están promoviendo el cambio en las relaciones consumidor-vendedores y que obligarán a realizar un gran esfuerzo para no perder mercado. Escuchar al comprador no será suficiente, habrá que anticiparse a sus deseos.

El fuerte crecimiento del número de hogares individuales, la caída de la natalidad y el envejecimiento de la población y el mantenimiento de la función social de la mujer como ama de casa, además de sus ocupaciones laborales, serán factores que influirán en este cambio de las tendencias del consumo de los países europeos en los próximos años, y que provocarán la creación de distintos mercados.

Las modificaciones en la demanda exigen un cambio en la actividad de las empresas financieras, ajustándose a los nuevos comportamientos de los consumidores (11). Los bancos y las cajas de ahorros han pasado de desarrollar una política pasiva, que consistía en esperar a que llegaran los clientes con sus ahorros, a implantar estrategias de *marketing* para la captación de depósitos ofreciendo productos de calidad y mejorando la atención al cliente como ventaja competitiva.

La combinación de la ventaja competitiva (cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras empresas colocándola en una posición relativa superior para competir) que se desea alcanzar con el ámbito competitivo para el que se desea conseguir dicha ventaja conduce a la definición de las siguientes estrategias competitivas genéricas: liderazgo en costes, diferenciación y segmentación (12).

La primera estrategia consiste en procurar ser líder en costes en un ámbito competitivo amplio (sector), para lo que se llevarán a cabo todas aquellas acciones que logren producir y vender al menor

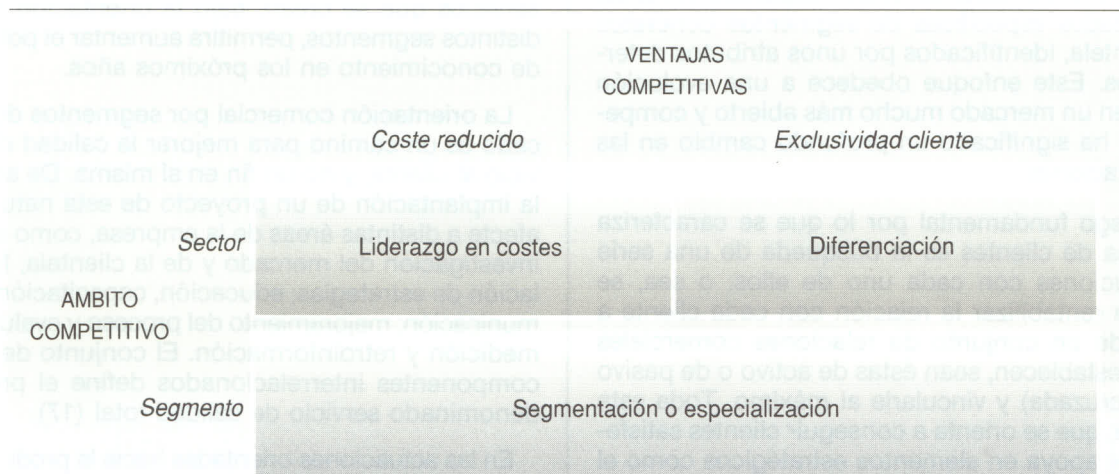
coste (13). Se corresponde con el posicionamiento seguido por aquellas entidades financieras que, con una estructura de costes por debajo de la media de las que operan en el sector, ofrecen productos y servicios muy estandarizados y con poca atención personalizada. Es decir, las entidades bancarias concentran sus esfuerzos en aquellos segmentos de mercado que son sensibles al precio y, por consiguiente, no quieren asumir los costes inherentes a una distribución con un valor añadido elevado.

La oferta masiva de productos poco diferenciados, de bajo coste, con los que pretendían satisfacer las necesidades de una amplia base de clientes utilizando una extensa red de sucursales, ha sido una estrategia empleada por las cajas de ahorros. Sin embargo, los cambios del entorno financiero están propiciando una variación en este modo de actuación que consiste en situar al cliente en el centro de la estrategia empresarial.

Una institución financiera con vocación de banca universal puede orientar la estrategia a la consecución de un liderazgo en costes, dada la presión a que van a estar sometidos los márgenes en productos tradicionales aprovechando los efectos de escala en aquellos aspectos donde sea posible, y sobre todo racionalizando actividades. Pero, en todo caso, manteniendo una diferenciación respecto a los clientes. Una estrategia, por tanto, genérica en producción, pero diferenciada en distribución. El reto es conseguir servicio especializado y eficacia a la vez.

Las instituciones financieras que conozcan la estructura de costes de los servicios específicos que prestan a segmentos concretos del mercado de particulares estarán en condiciones de utilizar el precio como arma estratégica comercial, lo que significa una ventaja competitiva (14). Se trata de cobrar de forma diferente a las distintas categorías de clientes,

ESQUEMA 4
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENERICAS



teniendo en cuenta el nivel de utilización de los servicios; es decir, a precios segmentados.

La estrategia de diferenciación permite mejorar la posición de la empresa financiera mediante la creación de una imagen de marca, la calidad, distribución o ventajas diferenciales de los servicios financieros que ofrece. Las nuevas tecnologías de la información suponen una gran oportunidad para mejorar la calidad de los productos y servicios bancarios, permiten ampliar la oferta financiera y los mercados en que pueden operar las entidades financieras. En los últimos años, el interés de estas entidades se ha orientado hacia las transacciones sin dinero en efectivo, y a la automatización total del servicio al cliente, con la consiguiente reducción del personal administrativo.

La implantación y desarrollo del sector bancario en áreas no típicamente bancarias ante la competencia derivada de la desintermediación encuentran en la diferenciación una vía de actuación, en la medida en que las entidades bancarias pierden su carácter tradicional de intermediarios financieros para convertirse en proveedores de servicios financieros en general.

El mantener las ventajas diferenciales en productos tales como la libreta de ahorro, la financiación de la vivienda, el crédito al consumo, los medios automáticos de pago, es uno de los desafíos a los que se enfrentan las cajas de ahorros. La necesidad de diferenciación está llevando a que productos tradicionales como la cuenta corriente incorporen otros servicios: seguro de vida, crédito permanente, tarjeta de crédito, seguro de accidentes, descuentos en establecimientos concertados, etc., que aunque en su funcionamiento básico son productos sencillos, exigen un gran esfuerzo de formación e información por parte de los empleados.

La diferenciación en el sector bancario se consigue haciendo una banca de clientes en vez de una banca de productos; es decir, respondiendo a las necesidades específicas de segmentos concretos de clientela, identificados por unos atributos determinados. Este enfoque obedece a una evolución lógica en un mercado mucho más abierto y competitivo, y ha significado un profundo cambio en las organizaciones.

El rasgo fundamental por lo que se caracteriza la banca de clientes es la búsqueda de una serie de soluciones con cada uno de ellos; o sea, se trata de rentabilizar la relación con cada cliente a través de un conjunto de relaciones comerciales que se establecen, sean éstas de activo o de pasivo (venta cruzada) y vincularle al máximo. Toda esta filosofía, que se orienta a conseguir clientes satisfechos, se apoya en elementos estratégicos como el *marketing* para atraer, mantener y ensanchar las relaciones con los clientes; sistemas de información

que proporcionen unas bases de datos de clientes para diseñar las políticas comerciales; criterios de medición de la rentabilidad por productos y segmentos de clientes, y una organización orientada hacia el cliente.

La segmentación de mercados se ha introducido en las entidades financieras (15) con mucha fuerza debido a la liberalización del mercado, al aumento de la competencia, a la mayor oferta de productos, al incremento de la cultura financiera y nivel de exigencia de la clientela y, en fin, a la aplicación del concepto de *marketing* a la actividad de los bancos y de las cajas de ahorros.

Investigaciones empíricas realizadas (16) sobre la clientela por segmentos (economías particulares y empresariales) de las entidades financieras (bancos y cajas de ahorros) ponen de manifiesto que el mercado no es homogéneo ni por la implicación que estos segmentos demuestran hacia los productos financieros ni por lo que demandan y esperan encontrar en ellos. La segmentación estratégica de la clientela ha dado como resultado cuatro tipos con las denominaciones y porcentajes de distribución (tamaño muestral de la encuesta 2.400 unidades), que se recogen en el cuadro n.º 1.

CUADRO NUM. 1
SEGMENTACION ESTRATEGICA DE LA CLIENTELA

<i>Tipos de clientes</i>	<i>Porcentajes</i>
Marginados financieros	10
Tradicionales libreta de ahorro	41
«Bancarizados» conservadores	19
Vanguardistas: «la nueva frontera»	30

Un proyecto de segmentación suele estar interrelacionado con la planificación estratégica. Para poder aplicar esta estrategia comercial, es preciso establecer una diferenciación entre clientes y mercados. Finalmente, la integración de todos los productos y servicios que se crean, bajo la orientación de los distintos segmentos, permitirá aumentar el potencial de conocimiento en los próximos años.

La orientación comercial por segmentos de mercado es un camino para mejorar la calidad de servicio al cliente, y no un fin en sí misma. De ahí que la implantación de un proyecto de esta naturaleza afecte a distintas áreas de la empresa, como son: la investigación del mercado y de la clientela; formulación de estrategias; educación, capacitación y comunicación; mejoramiento del proceso y evaluación, medición y retroinformación. El conjunto de estos componentes interrelacionados define el proceso denominado servicio de calidad total (17).

En las actuaciones orientadas hacia la producción, subyace una estrategia de liderazgo en costes, mientras que el modelo orientado hacia el cliente se

fundamenta en las estrategias de segmentación y de diferenciación. En las empresas de servicios financieros, la diferenciación es trascendental, dado que el dinero es una mercancía estándar, no susceptible de incorporar matices comerciales. La diferenciación de productos debe ir acompañada de una segmentación del mercado y concentrarse en los segmentos más apropiados. En cualquier caso, conviene subrayar que, una vez conseguida la ventaja competitiva, el problema es saber conservarla y que no existen fórmulas para lograr ventajas competitivas: sólo existen enfoques elaborados para entidades concretas.

III. ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX

El que una empresa tenga éxito aparece cada vez más ligado a su capacidad de adaptación a los cambios del mercado. Para que esta adaptación se transforme en realidad, las organizaciones deben de reconsiderar su sistema de gestión, y utilizar como herramientas estratégicas de la política comercial las cuatro «P» componentes básicos del *marketing mix* (*product, place, price, promotion*) centradas sobre el consumidor (18).

La evolución de las estrategias de *marketing mix* se presenta en el esquema 5 (19), basado en seis propuestas: investigación de mercados, competencia, política de precios, proveedores y distribuidores, equipo de ventas y comunicación.

Las entidades financieras luchan por encontrar su hueco de mercado desarrollando estrategias cada vez más activas. El plan de *marketing*, como parte del plan estratégico de la empresa, propone estrategias específicas combinando de forma adecuada

los distintos instrumentos de *marketing*. Como se ha expuesto en el apartado anterior, una de las finalidades de la formulación de la estrategia de *marketing* es desarrollar y explotar eficazmente las ventajas competitivas que posea la empresa.

Las decisiones basadas en los elementos del *marketing mix*, o parámetros para la acción, pueden ser de dos clases: decisiones estructurales y situacionales. Las primeras abarcan al producto y su distribución, y afectan a la estructura de la empresa, mientras que las decisiones situacionales conciernen al precio y la publicidad, o mezcla promocional, y su característica es que se toman de acuerdo con la situación del mercado.

1. Estrategias estructurales

La innovación financiera de productos como estrategia permite mantener la posición de la empresa frente a la competencia, adaptarse a los cambios externos y mejorar la imagen. Ansoff (20) propone un útil esquema de análisis de los distintos tipos de estrategias, cuando los objetivos son de expansión o crecimiento. En este caso, se clasifican las estrategias en función del producto ofertado (actual o nuevo) y del mercado sobre el que se actúa (actual o nuevo). Este doble criterio de clasificación da lugar a cuatro tipos de estrategias de expansión: penetración en el mercado, creación de productos, creación de mercados y diversificación (esquema 6).

Las entidades financieras están ampliando la oferta tradicional de productos y servicios, bien directamente o con el apoyo de entidades filiales especializadas. En un futuro inmediato, se producirá un endeudamiento cualitativo (nuevos productos y servicios) y cuantitativo (nuevos intermediarios) de la

ESQUEMA 5
EVOLUCION DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX

AÑOS 60	AÑOS 80	AÑOS 90
Investigación por <i>Market Survey</i>	Investigación cualitativa	Investigación por el sistema de apoyo a la decisión
Competencia en las características del producto	Competencia en líneas de precio y producto	Competencia en calidad, diseño y servicios
Precios basados en costes	Precios basados en competencia	Precios basados en valor percibido por el cliente
Proveedores y distribuidores como adversarios	Proveedores y distribuidores como centros de coste	Proveedores y distribuidores como socios
Equipo de ventas generalizado	Equipo de ventas diferenciado	Equipo de ventas múltiple
Venta agresiva y publicidad intensa	Intensa promoción de ventas	Comunicaciones enfocadas y coordinadas

**ESQUEMA 6
ESTRATEGIAS PRODUCTO-MERCADO**

Producto Mercado	Actual	Nuevo
Actual	Penetración en el mercado	Creación de productos
Nuevo	Creación de mercados	Diversificación

competencia, que, sin duda, debe contribuir a un sistema bancario más eficaz, pero que obligará a muchas instituciones financieras a replantearse su estrategia.

La diversificación de productos financieros y la realización de actividades que no son propiamente bancarias (operaciones de seguros, fondos de inversión, *leasing*, financiación de viajes), se va a convertir en una necesidad para las entidades bancarias ante la competencia derivada de la desintermediación. Es tendencia constatada el desarrollo y venta de productos financieros por entidades ajenas al propio sector bancario (grandes almacenes y cadenas de distribución). De otra parte, entidades financieras especializadas, agencias y sociedades de valores no dejan de idear nuevos productos y fórmulas de venta para captar todo tipo de ahorradores.

En los mercados financieros internacionales, destaca como novedad la desintermediación a través de la «titulización» (la transformación de la financiación vía crédito por la financiación vía títulos). Asimismo, la tendencia a la globalización de los mercados producirá una armonización de éstos y de los precios, y una alineación de márgenes, que van a acelerar movimientos de diversificación de la oferta de productos y la expansión territorial de las entidades financieras, instrumentándose mediante la creación de conglomerados o *holding* financieros, o el establecimientos de acuerdos de colaboración. La utilización de productos derivados (*swaps*, opciones, futuros) como vehículos de protección del riesgo va a experimentar una evolución creciente.

Una nueva concepción de la política de productos y servicios financieros en una línea de liberalización debe caracterizarse, ante todo, por una clara orientación hacia el mercado, procurando adecuar la producción bancaria a las necesidades formuladas por los diversos segmentos de la clientela. La comprobación periódica del ciclo de vida de cada producto; ofrecimiento de *packages*, o paquetes de productos; estimular el sistema de venta cruzada; vigilancia de la calidad técnica y funcional de los productos; diversificación de productos y oferta de servicios

personalizados, son factores a considerar por la empresa financiera en el análisis competitivo de productos y desarrollo de nuevos sistemas.

La sofisticación de los mercados financieros españoles parece interminable. Nuevos productos y modalidades de inversión van apareciendo. Nos referimos a los fondos de inversión inmobiliaria, cuya principal actividad es la compra de vivienda para el posterior alquiler; los fondos de titulización hipotecaria, de los que se espera una buena acogida, sobre todo en inversores institucionales, habiéndose creado por el momento cuatro sociedades gestoras en las que participan bancos y cajas de ahorros; la negociación de opciones sobre acciones, que inicialmente se realizará sobre los valores más capitalizados del mercado español; y, sin lugar a dudas, el producto más esperado entre los inversores de menos recursos son los planes de ahorro popular, aunque la autoridad monetaria no tiene prisa en ponerlos en marcha debido a que ofrecen importantes ventajas fiscales que no son muy recomendables en estos tiempos de gran déficit público. En cambio, se ha reactivado la guerra del pasivo con el producto libreta de ahorro, y la inversión colectiva (fondos de inversión mobiliaria y fondos de inversión en activos del mercado monetario) rivaliza con el ahorro tradicional mediante los mecanismos de la desintermediación financiera.

La tendencia observada en la demanda de los activos financieros de las familias según el cuadro número 2 (21) se traduce en una pérdida del peso relativo de los productos tradicionales de captación básicamente bancarios (depósitos de ahorro y a plazo) en favor de productos de efectivo y depósitos transferibles, y en una subida de los productos de seguro.

El desarrollo de nuevos productos bancarios descansará en dos factores fundamentales: la informática y el equipo humano. La informática es la herramienta que permite desarrollar nuevos productos que cuentan con la rapidez y rentabilidad demandados por la clientela (en los últimos años, han proliferado las transacciones sin dinero en efectivo

**CUADRO NUM. 2
DISTRIBUCION DE LOS ACTIVOS FINANCIEROS
DE LAS FAMILIAS**

Instrumentos	Año 1982 (Porcentaje)	Año 1991 (Porcentaje)
Depósitos de ahorro y a plazo	51,6	42,3
Depósitos a la vista	14,0	18,3
Valores de renta variable	14,0	16,3
Obligaciones	3,3	2,6
Valores a corto plazo	1,3	3,6
Reservas técnicas de seguro	1,7	8,1
Otros activos financieros	14,1	8,8
TOTAL	100,0	100,0

y la automatización del servicio al cliente). El personal de las entidades financieras estará más capacitado para prestar servicios de asesoramiento y de comunicación con sus clientes.

Las entidades financieras, dada su amplia red de oficinas, están en disposición de aumentar su oferta de productos financieros o parafinancieros. No obstante, los cambios en la composición de segmentos y los que éstos demandan, la mayor cultura financiera de los clientes, la presión de los costes de transformación en un entorno competitivo, y las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías están influyendo en la configuración de los canales de distribución.

La estrategia del sistema bancario español se ha basado, principalmente, en una amplia implantación territorial tendente a la búsqueda de un número elevado de puntos de venta, aunque de reducida dimensión (en el contexto europeo, España es el país con mayor número de oficinas bancarias por habitante, pero está por debajo en número de empleados por oficina bancaria). Esta barrera de defensa frente a la penetración de la banca extranjera puede resquebrajarse, ya que los gastos de explotación (personal, gastos generales y amortizaciones) pueden llegar a dispararse y colocar en serias dificultades a algunas entidades financieras.

Es indudable que para la banca al por menor uno de los retos más importantes está en el dominio de los canales de distribución: los tradicionales y los nuevos. En este sentido, la excelencia en la prestación del servicio, la eficacia en costes, la proximidad al cliente y el mantener su fidelidad van a ser factores cruciales. Las orientaciones estratégicas (22) se recogen en el esquema 7 para la banca establecida y los nuevos competidores en función de los canales tradicionales y los canales nuevos.

La sucursal tradicional sigue siendo el canal principal de comercialización. Sin embargo, la disminución del papel de los intermediarios financieros tradicionales y la creciente globalización de los mercados, como consecuencia de los avances tecnológicos, están ocasionando la creación de redes de distribución alternativas. Está claro que el *marketing* directo (distribución sin intermediarios, que abarca desde la venta por correo hasta el *marketing* telefónico), la banca electrónica (canales automáticos), el uso de redes de terceros, las fuerzas de venta exclusivas y los agentes comerciales ofrecen nuevas posibilidades ante la competencia derivada de las «tiendas de dinero» instaladas por entidades financieras especializadas, la venta de servicios financieros por entidades no bancarias y la libre prestación de servicios del mercado único europeo. A medida que surgen estos nuevos sistemas de distribución, deben revisarse los métodos tradicionales orientando la estrategia a la racionalización de la red comercial.

ESQUEMA 7 ORIENTACIONES ESTRATEGICAS

	Canales tradicionales	Canales nuevos
Banca establecida	Defender agresivamente	Ocupación preventiva
Nuevos competidores	Adquirir red local	Explotar agresivamente

La estructura de la redes puede adoptar estas posibilidades: territorial, por productos y por segmentos de clientela. En estos últimos años, se están implantando por las entidades financieras oficinas especializadas para atender las necesidades de la clientela por segmentos: oficinas para jóvenes, oficinas de empresas, etc. Las operaciones de especialización de la red requieren acoplar cada segmento objetivo con el canal más eficiente en términos de coste, para distribuir el producto. La «cadena de valor» proporciona una metodología sistemática para identificar actividades con potencial de reducción de costes.

En la distribución de servicios financieros no sólo se ha de valorar la amplitud de la red, sino su intensidad. Es decir, las economías de escala en el negocio bancario no necesariamente se obtienen por una mayor extensión, sino que en muchos casos es más importante la intensidad en determinadas zonas aplicando una estrategia de distribución intensiva como se desprende de la formulación siguiente (23):

$$\frac{\text{Recursos}}{\text{Población}} = \frac{\text{Recursos}}{\text{Clientes}} \times \frac{\text{Clientes}}{\text{Puntos de venta}} \times \frac{\text{Puntos de venta}}{\text{Población}}$$

La optimización de la relación puntos de venta/población corresponde a una estrategia de distribución extensiva consistente en la proliferación de nuevas oficinas bancarias. Sin embargo, dada la saturación de la red bancaria y la necesidad de responder a las necesidades del mercado, cabe adoptar estrategias de distribución intensivas mediante las relaciones clientes/puntos de venta y recursos/clientes. La elección de una política intensiva reclama la elaboración de estrategias de *marketing* eficaces. La combinación de las estrategias de distribución sintetizadas en las precedentes relaciones puede ser un factor de éxito.

Para el estudio de las posibles alternativas estratégicas de distribución que se derivan de las diferentes estrategias competitivas que, con carácter general, pueden seguir las entidades financieras españolas, puede considerarse el modelo empleado

por las entidades financieras norteamericanas en distintos segmentos de mercado en el negocio mayorista y minorista. Estas estrategias son (24): estrategia de distribución nacional: conglomerado general; estrategia de distribución nacional: conglomerado especializado; estrategia de distribución local: estrategia de *networking*; estrategia de *mass marketing*: producir a bajo coste; y estrategia de especialización: búsqueda de nichos de mercado.

Una aplicación del modelo en el ámbito nacional permite constatar que las tres primeras estrategias responden al comportamiento seguido por las entidades financieras que tradicionalmente han venido operando en el sistema financiero español y que fundamentan su actuación en la búsqueda de economías de escala; mientras que las dos últimas estrategias se corresponden con el posicionamiento seguido por nuevos competidores en el sector de naturaleza financiera o no financiera, y por la banca extranjera.

La red de distribución es un recurso estratégico en la gestión del negocio de la empresa financiera. Uno de los temas prioritarios a solucionar es su redimensionamiento, y está configurada para recibir al cliente, no para salir a su encuentro. La tendencia actual camina hacia una distribución por segmentos de clientela con el apoyo de una base de datos y nuevos sistemas de gestión y de incentivos adecuados a los equipos comerciales. Para entender bien la función competitiva de la actividad de distribución (25), debe enmarcarse en el conjunto de las tareas de gestión del negocio bancario.

2. Estrategias situacionales

En todo proceso de *marketing* bancario el precio (intereses y comisiones) es un factor estratégico, dada la incidencia que tiene en la cuenta de resultados. Con la liberalización de los tipos de interés y comisiones bancarias (OM, 3 de marzo de 1987) cada entidad determina libremente los diversos tipos de interés en las operaciones de depósitos y créditos, lo que ha incrementado la competencia.

El cambio en la perspectiva de negocio se traduce en una nueva estrategia de actuación por las entidades financieras como empresas de servicios orientadas hacia el cliente basada en la productividad. Atendiendo a su definición, un incremento en la productividad puede producirse bien por un aumento en los bienes obtenidos (ingresos por productos financieros, y por comisiones y servicios), bien por una reducción de la cantidad de trabajo y capital utilizados en el proceso (costes financieros y gastos de explotación), o bien por una combinación de ambas alternativas.

Tradicionalmente, se ha venido prestando atención, casi exclusivamente, a la reducción de los gas-

tos de explotación (26). Las medidas de reducción que se desarrollan en el *front office* —es decir, en la posición que la institución financiera adopta frente al mercado— se orientan hacia la mecanización del servicio de pagos; la tarificación de servicios; la variación en la oferta de los productos; la selección de clientes o de cuentas, y la racionalización de la distribución de oficinas. En relación a las medidas de reducción dirigidas al *back office* —o sea, a las funciones de administración y asesoramiento— cabe dividir las en cuatro apartados: cambios de organización, cambios de procesos, reducción de prestaciones y reducciones presupuestarias.

El reto del mercado único europeo supondrá para las entidades crediticias españolas una reducción del margen financiero, ya que actualmente es más elevado que los de la mayoría de sus homólogos de los países de la Europa comunitaria. Según estudios realizados (27), la reducción de los precios de los servicios financieros para el caso de España se estima en un 21 por 100.

Debido a que la integración europea y la acentuación de la competencia e innovación financieras hacen previsible que prosiga la tendencia al estrechamiento de los márgenes de intermediación (28), es preciso un reforzamiento de las estrategias de las entidades bancarias. En consecuencia, la alternativa del cobro de los servicios es un factor clave de la productividad.

Los ingresos por comisiones están adquiriendo cada vez mayor importancia en las cuentas de resultados de las entidades financieras. Cuando las organizaciones de consumidores contemplan con desagrado estos incrementos, la banca responde que la fijación de comisiones está liberalizada (29). En cualquier caso, y tal como se preveía, la mayor remuneración de los depósitos de clientes iniciada con la guerra de las supercuentas en septiembre de 1989 se está compensando ahora con un incremento acelerado de las comisiones.

La agresiva política comercial desarrollada por las entidades financieras en la captación de pasivo con el lanzamiento de las cuentas corrientes de alta remuneración (supercuentas) y de los fondos de inversión (superfondos) se ha apoyado en abrumadoras campañas de publicidad y acciones promocionales como instrumentos de *marketing mix*. El procedimiento de los sorteos utilizado por los bancos ha sido empleado tradicionalmente por las cajas de ahorros en su política promocional.

El sector financiero se ha convertido en uno de los punteros en el terreno de la publicidad, atendiendo al volumen de inversión realizado en medios publicitarios, como puede verse en el cuadro número 3 (30).

La publicidad financiera es hoy un poderoso medio de promoción comercial para dar a conocer en

**CUADRO NUM. 3
INVERSION EN MEDIOS PUBLICITARIOS**

Entidades	AÑO 1990		AÑO 1991	
	Millones de pesetas	Porcentaje sobre total del sector	Millones de pesetas	Porcentaje sobre total del sector
Banca privada	18.583	38	14.337	32
Cajas de ahorros	6.657	14	5.644	13
Sector finanzas y seguros	48.764		44.291	

el mercado productos nuevos o aumentar el conocimiento de productos ya existentes, y ejercer influencia sobre el público para que compre un producto determinado. Las sucursales de las entidades financieras deben facilitar información clara, concisa y concreta, en lugar no sólo visible, sino destacado, de forma que atraiga la atención al público, dentro de las exigencias de transparencia e información de estas entidades hacia su clientela (31).

Existen algunos factores que están modificando la publicidad, tales como el escepticismo del consumidor y la segmentación del mercado, lo cual hace más necesaria la investigación y la planificación de las inversiones en los medios publicitarios. Las emisoras y agencias agudizan su ingenio para poner en marcha nuevos métodos publicitarios para el medio televisivo, como el *bartering*, la «teletienda». En cambio, fenómenos como el *zapping* y la contra-programación no favorecen a la televisión como medio publicitario. Esta nueva situación en televisión está provocando cambios en los anunciantes, que podrían preferir la prensa y la radio.

En el mercado publicitario, el *marketing* directo ha experimentado un enorme crecimiento en los últimos años. Invertir en actividades de patrocinio se ha convertido, igualmente, en una solución alternativa a la publicidad convencional. Por tanto, la publicidad, y en general la comunicación, representa un reto para el *marketing* de la empresa financiera, en los años venideros.

IV. NUEVAS APLICACIONES ESTRATEGICAS DE MARKETING

La competencia creciente, los continuos cambios del entorno y la postura más exigente y crítica de la clientela, han obligado a las entidades financieras a realizar nuevos planteamientos en el campo de la planificación empresarial, con el apoyo del *marketing* estratégico, orientados a la toma racional de las decisiones. Los sistemas de planificación estratégica se han convertido en uno de los principales instrumentos de la alta dirección.

Las estrategias básicas para conseguir una ventaja competitiva se han plasmado en el sector financiero

en alcanzar una ventaja en costes, en la implantación del enfoque de la banca de clientes con el apoyo de las nuevas tecnologías y la red de distribución, y en la oferta de productos atendiendo a una segmentación estratégica de la clientela. Las grandes entidades financieras han adoptado una combinación de estas tres estrategias, mientras que las entidades medianas y pequeñas se han orientado hacia la especialización.

Los rápidos cambios que se producen en el entorno financiero requieren una actuación decidida de las organizaciones bancarias para competir en el mercado europeo e internacional, aprovechando las posibilidades que el *marketing* aporta en sus vertientes de aplicación a los recursos humanos, la obtención de sinergias a través de la cooperación y el desarrollo de los procesos de penetración en los mercados exteriores. Estas nuevas dimensiones del *marketing* proporcionan un conjunto de alternativas estratégicas que, a renglón seguido, se comentan sucintamente en este último apartado del trabajo.

Las técnicas de *marketing* son de enorme utilidad en las entidades financieras cuando afrontan el desafío de los recursos humanos, porque sus clientes internos prestan los servicios que demandan los clientes externos. Como es obvio, «la empresa de servicios financieros que quiera tener éxito debe vender el trabajo a los empleados, antes de vender los servicios a los clientes».

Las entidades financieras deben satisfacer las necesidades y expectativas de su mercado externo (conformado por el binomio producto-mercado) y de su mercado interno (configurado por el díptico individuo-organización), en una perspectiva de interrelación e integración según las propiedades del enfoque de sistemas (32). Por consiguiente, la respuesta de la empresa financiera a la nueva situación del mercado, puede basarse tanto en el diseño de estrategias externas, a partir de las variables esenciales del *marketing mix*, como en estrategias internas que consideran al empleado como cliente.

La puesta en práctica de un programa de estas características puede sintetizarse mediante tres fases, a saber: conocimiento del mercado externo y del mercado interno, adecuación del mercado externo con el interno, y plan de acción. La puesta en práctica del plan revertirá, con nueva información, en

ambos mercados, iniciándose de nuevo el proceso como un sistema de información con realimentación.

De la misma forma que el *marketing* externo ha significado un salto de enorme importancia respecto de las expectativas comerciales de una organización, el *marketing* interno representa un giro sustancial y progresivo en relación a los supuestos tradicionales de la dirección y gestión de los recursos humanos. En el contexto de la nueva cultura organizacional, el *marketing* interno se configura como un instrumento valioso para el desarrollo de la estrategia social de las entidades financieras.

La consecución de sinergias a partir del enfoque integrado de *marketing* se presenta en distintos ámbitos de las empresas de servicios financieros, habida cuenta de que el cliente es responsabilidad de todos los miembros de la organización, empezando por el personal en contacto (empleados de las oficinas), seguido por el personal de los servicios centrales, dirección general y órganos de gobierno. Por otro lado, las sinergias de grupo facilitan, entre otras ventajas: disminución de costes, aumento de la capacidad de servicios e incremento de la productividad.

Desde la vertiente de las sinergias, como elemento conceptual aportado por la Teoría de Sistemas, existen diversas alternativas, independientemente de las fusiones o alianzas sobre base de capitales, en el campo del *marketing*; como es el caso de los acuerdos de colaboración entre entidades financieras para cubrir objetivos de reducción de costes de transformación mediante la creación de un sistema informático común que permita acometer el plan comercial conjunto.

El fenómeno de la *bancassurance* es un exponente de la diversidad de combinaciones posibles entre las funciones financieras y las de seguros. El deseo de las instituciones financieras de ofrecer productos de seguros y el de las compañías de seguros de utilizar la red comercial de los bancos o de las cajas de ahorros explican la sinergia entre estas entidades en el terreno de la comercialización. A pesar de que son sectores con culturas propias, pueden operar bajo marcos de referencia comunes.

La estrategia de cooperación es un medio eficaz para hacer frente al desafío que representa la realización de un espacio económico europeo. En esta línea se inscriben acuerdos establecidos entre entidades financieras de distintos países como vehículo para lograr una presencia a escala internacional, en lugar de abrir oficinas propias que supondrían un proceso excesivamente complejo y costoso. En estos acuerdos de cooperación, se prevé el ofrecimiento de productos y servicios financieros a clientes, intercambios y formación de personal, cooperación técnica y acciones comunes de comunicación. En otros casos, la estrategia seguida por las entidades

bancarias para extender sus operaciones hacia mercados globales ha consistido en la creación de redes internacionales, lo que reclama una organización bien dimensionada y dotada de personal cualificado.

Con la entrada en vigor de la plena liberalización de movimientos de capitales, los españoles pueden abrir cuentas bancarias y solicitar préstamos en el extranjero, lo cual aumentará la competencia en el sistema financiero y obligará a los bancos españoles a estrechar sus márgenes financieros, y a aproximar los tipos de interés de sus depósitos y préstamos a los de sus competidores extranjeros. En este escenario del mercado único europeo, la empresa financiera española tiene que conceder más importancia a la dimensión internacional de *marketing*.

La dinámica del *marketing* europeo es una expresión del proceso de cambio que se está produciendo tanto en la economía como en la sociedad europeas. En este proceso de adaptación, la empresa financiera española debe poner en práctica los instrumentos del *euro-marketing*, tales como la orientación de los productos a la globalidad del mercado europeo, la construcción de un sistema logístico de distribución, definir estrategias de precios, y desarrollar los procesos de imagen, publicidad y relaciones públicas que proporcionan los medios adecuados para las decisiones comerciales.

España se caracteriza por tener un sistema bancario poco internacionalizado (33), y además no es homogénea la actuación exterior de nuestro sistema crediticio. No obstante, las entidades financieras españolas están adoptando diferentes estrategias de *marketing* internacional, que se traducen en la apertura de sucursales, operaciones de negocio internacional a través de los nuevos instrumentos financieros, departamentos especializados en comercio exterior y financiación de proyectos europeos.

En esta línea de actuación, entidades financieras especializadas comienzan a plantearse nuevas estrategias para mejorar su oferta, como la internacionalización de sus productos, ya que tanto los mercados bursátiles como la renta fija internacional ofrecen alternativas atractivas. Dentro de los nuevos productos, se encuentran los fondos de inversión en futuros y opciones, y el lanzamiento de fondos inmobiliarios cuando las condiciones del mercado lo permitan. La presencia internacional de las entidades financieras se hace cada día más patente, sirviendo a sus clientes de enlace tanto para operaciones comerciales como financieras.

La diversificación de la oferta de productos y servicios, y el acceso a otros mercados plurinacionales, exigirá de la banca española la adopción de nuevos ámbitos tecnológicos, generalmente ya contrastados, en los mercados a los que acceda; mayores dotaciones de medios materiales y humanos en estas áreas productivas, y la necesidad de redistribuir es-

pacialmente algún contingente de factores productivos para invadir los nuevos mercados.

Los grandes bancos internacionales han utilizado dos esquemas básicos para su expansión exterior (34): 1) la internacionalización por la vía de su participación en los mercados monetarios y de capitales, particularmente a través de las sindicaciones de eurocréditos y las emisiones de títulos y papel en el euromercado, y 2) el acceso a los mercados externos por la vía de la financiación del comercio exterior.

Las entidades financieras españolas se están viendo obligadas a reconvertir su actividad internacional para ofertar a sus clientes productos y servicios competitivos en todas sus relaciones con el mundo económico internacional, y porque en los mercados internacionales existen nichos en los que se dan oportunidades de negocio si se tiene el conocimiento y los recursos humanos necesarios. En definitiva, la proyección internacional es una nueva exigencia dentro del servicio al cliente.

NOTAS

(1) DONNELLY, BERRY y THOMPSON, *Marketing de servicios financieros. Una visión estratégica*, Díaz de Santos, Madrid, 1990, págs. 20 y siguientes.

(2) El comportamiento de las fuerzas competitivas (competidores actuales en el sector, amenaza de nuevos competidores, poder negociador de los clientes, poder negociador de los proveedores y aparición de nuevos productos) es una cuestión esencial en el análisis, diseño y elección de la estrategia empresarial. Véase PORTER, M., *Estrategia competitiva*, CECSA, México, 1982.

(3) La distinción entre el *marketing* estratégico (análisis y comprensión de los mercados) y el *marketing* operacional (acción sobre el mercado) amplía la función del *marketing* incidiendo en su conceptualización. Véase LAMBIN, *Marketing estratégico*, McGraw-Hill, Madrid, 1987.

(4) O'SHAUGHNESSY, J., *Marketing competitivo*, Díaz Santos, Madrid, 1991.

(5) CASTELLÓ, E., «El proceso de cambio en las entidades financieras», *Alta Dirección*, n.º 167, 1993.

(6) BADO, M., *Marketing management para bancos y compañías aseguradoras europeas* (2 tomos), EADA Gestión, Barcelona, 1989; KOTLER, P., y DOUBOIS, B., *Marketing management*, Publ-Union Editions, París, 1977.

(7) El interés en la interacción entre estrategia y estructura fue estimulado por CHANDLER, A., *Strategy and structure*, Cambridge, Mass, MIT Press, 1962.

(8) LENZ, R. J., y LYLES, M. A., «Managing human problems in strategic planning systems», *The Journal of Business Strategy*, vol. 6, 1986.

(9) Una interesante aportación a la literatura sobre *management* bancario es la obra de DAVIS, S., *La excelencia en Banca*, Escuela Superior de Cajas de Ahorros, CECA, Madrid, 1985.

(10) Cuando, en los años sesenta, Ted LEVITT publicó *Marketing miopia*, se desencadenó la era del *marketing*, con la simbólica frase: «hemos olvidado las necesidades de nuestros clientes. Debemos volver a tomar contacto con ellos».

(11) ALVIRA, F., y GARCÍA, J., «El cliente: nuevo centro de la estrategia bancaria», *PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA*, n.º 43/1990.

(12) Las estrategias competitivas genéricas se traducen en estrategias específicas a desarrollar según la situación del sector empresarial (Porter, 1982, cit.). La empresa financiera debe plantear su estrategia competitiva como medio para obtener una rentabilidad superior a la media de su sector, si ello es posible.

(13) La estrategia de bajo coste más visible en la literatura de *management* estratégico es la basada en la curva de experiencia, dado que proporciona una ventaja de costes que puede ser a menudo sostenida. Véase AAKER, D., *Management estratégico de mercado*, Editorial Hispano Europea, S. A., Barcelona, 1987.

(14) AECA, «Criterios de medición de la rentabilidad, productividad y eficiencia de las entidades bancarias», *Documento*, n.º 5, 1991.

(15) SANTESMASES, M., «Estrategias de segmentación de mercados en banca», I Congreso Nacional de ACEDE, Universidad Alcalá de Henares, 1991.

(16) CECA, *La adecuación de productos y servicios financieros a las necesidades y expectativas de la clientela*, Madrid, 1988.

(17) ALBRECHT, K., *Total quality service: The methodology for service excellence*, San Diego, 1988.

(18) MCCARTHY, J. E., *Comercialización*, El Ateneo, Buenos Aires, 1974, pág. 32. El profesor Kotler dice que las dos nuevas pes que hay que añadir a las tradicionales del *marketing* son: *politics* y *public opinion*. Ahí están las claves del *megamarketing*.

(19) IPMARK, *Guía de marketing en España 1990*, pág. 12.

(20) ANSOFF, H. I., *La estrategia de la empresa*, EUNSA, Pamplona, 1976, págs. 127 a 131. Una aplicación al sector bancario de la relación dual producto-mercado en forma matricial se analiza en la obra de BADO, *El marketing de los bancos europeos*, Tecniban, Madrid, 1976, páginas 120 a 122.

(21) CAJA DE AHORROS Y PENSIONES DE BARCELONA, *Informe mensual*, diciembre, 1992, pág. 71.

(22) VARIOS, *La banca española de los noventa*, Colegio de Economistas de Madrid, 1989, págs. 250 y siguientes.

(23) LE CORRE, A., «Réflexions sur les marchés bancaires et les problèmes de croissance», en BADO, *ob. cit.*, pág. 180.

(24) LIND, M. M., «The impact of deregulation and environmental forces: competition», en FRIARS y GOGEL (eds.), *The financial services handbook*, John Wiley and Sons, 1987.

(25) BALLARIN, E., «Distribución de servicios financieros en España: implicaciones competitivas», *Suplementos Sobre el Sistema Financiero*, número 21, Fundación FIES.

(26) YBARRA, E., «La reducción de los costes de explotación de las instituciones bancarias», *Curso Euroforum*, Madrid, 1982; VARIOS, «Producción versus distribución: los costes de transformación de la Banca en España», III Jornadas. El Nuevo Lunes-Caja Madrid, 1992.

(27) CECCHINI, P., *Europa 92: una apuesta de futuro*, Alianza Editorial, Madrid, 1988.

(28) El Banco de España acaba de recordar a las entidades financieras que: «deben tomar medidas de carácter urgente para contener el crecimiento de sus gastos de explotación. La velocidad de caída de los márgenes de explotación es una señal de alarma que no debe pasar inadvertida», Jornadas «La Banca y las Cajas de Ahorros en el 93» organizadas por el diario económico *Cinco Días*.

(29) España deberá modificar la Ley de Consumidores de 1984 para trasponer la nueva directiva adoptada por la Comunidad Europea. Los servicios bancarios son uno de los objetivos de la norma europea.

(30) Información elaborada a partir de los datos que publica Nielsen-Repress. Una evaluación del resultado de la campaña publicitaria desarrollada por los bancos y las cajas de ahorros en el lanzamiento de las supercuentas se ofrece en el artículo de E. CASTELLÓ, «Perspectiva mercadológica de la publicidad financiera», *BEE*, número 147/92.

(31) El contenido de esta normativa se recoge en la Circular número 8/1990, de 7 de septiembre, del Banco de España.

(32) LEVIONNOIS, M., *Marketing interne et management des hommes*, Editions d'Organisation, París, 1987.

(33) La escasa internacionalización de nuestros bancos (en 1991, el número de oficinas de las entidades bancarias en el extranjero era de 203), el excesivo número de sucursales y el elevado coste de personal son aspectos negativos del sistema financiero español respecto al europeo.

(34) Una clasificación de las alternativas de expansión, nacionales e internacionales, puede verse en la obra de YOUNG, S.; HAMILL, J.; WHEELER, C., y DAVIES, R., *Penetración y desarrollo de los mercados internacionales. Estrategias y gestión*, Plaza y Janés, Barcelona, 1991.