

MARKETING FINANCIERO: PROMESAS O REALIDADES.

El marketing como disciplina empresarial alcanza su máximo desarrollo en industrias o sectores con un alto grado de competencia interna, y esta situación de competencia no se ha alcanzado en nuestro sistema financiero hasta una época bien reciente.

La situación de competencia atenuada, solo rota hace unos pocos años, provocaba que la única variables del marketing-mix que la banca podía utilizar era la distribución (vía la apertura de sucursales) y aún con limitaciones administrativas. Los tipos de interés estaban sujetos a regulación y la captación de depósitos estaba sujeta a elevados coeficientes de inversión obligatoria, que alimentaban circuitos privilegiados de financiación e imposibilitando cualquier intento de diferenciación competitiva dentro del sector.

Las posibilidades de que en tal entorno se desarrollará el marketing financiero eran bastante escasas porque, hasta la década de los ochenta, la competencia bancaria en España se ha visto gobernada por la autoridad monetaria y fiscal.

Con la reforma Barrera de Irízar, se inició una tímida liberalización a partir de 1974, tanto en lo referente a apertura de sucursales como a la retribución de los depósitos. Ese proceso culminó en 1987 con la liberalización de la retribución de las cuentas corrientes.

En el mes de noviembre de ese mismo año 87, se produjo un hecho que inició un proceso de profunda renovación en el sector financiero español. Nos referimos al intento de fusión del Banco Español de Crédito con el Banco de Bilbao por iniciativa de este último. Esta fallida operación desencadenó una serie de fuerzas que han desembocado en un sistema financiero radicalmente distinto del que existía en 1987.

De aquellos lejanos almuerzos de los siete grandes, cuatro de aquellas entidades se han fusionado, dando lugar al BBV y BCH, otra entidad, Banesto, ha sido adquirida por Banco Santander y únicamente el Banco Popular se ha mantenido al margen de estos episodios de reestructuración del sector.

Hoy tenemos un sistema financiero totalmente renovado en un entorno de enorme competitividad:

– Entre los siete grandes grupos financieros en la actualidad, han aparecido tres nuevos competidores: Caixa de Pensiones, Argentaria y Caja de Madrid. En 1987, los siete grandes grupos eran todos bancos; en 1994 entre los siete grandes figuran dos Cajas de Ahorros (Pensiones y Madrid) y la banca pública, que pretende estructurarse en torno a Argentaria en una operación de banca federada, cuyos resultados están aún por evaluar desde el punto de vista competitivo.

– Los siete grandes grupos financieros, cuyos integrantes en 1987 controlaban un 44,3% del mercado nacional de depósitos (bancos y cajas), han pasado a controlar en este momento un 56,3%. Los siete grandes tienen por tanto 12 puntos más de cuota de mercado que en 1987.

No obstante, las profundas transformaciones de la industria, la intensa desregulación y el nuevo entorno competitivo son condiciones necesarias pero no suficientes para permitirnos hablar de un desarrollo pleno del marketing en la empresa financiera española.

LA SITUACIÓN COMPETITIVA DEL MERCADO FINANCIERO ESPAÑOL

Nuestro mercado ha estado sujeto en los últimos años a un proceso de cambio estructural de largo alcance. Ha sufrido una fuerte desregulación, que puede darse ya por finalizada, y una gran apertura al exterior, completada al menos por lo que se refiere a la Comunidad Europea en cuanto a la libertad de movimientos de

capitales.

Hoy, el mercado financiero español puede caracterizarse por:

1º.- El alto peso de la intermediación bancaria en la economía. El sector financiero español acumula 136 billones de activos financieros y 132 billones de pasivos financieros.

2º.- Un altísimo grado de bancarización de la población española, que alcanza al 92% de los españoles mayores de 16 años que mantienen al menos una cuenta corriente. El sistema financiero español contiene más de 22 millones de cuentas corrientes, más de 49 millones de libretas de ahorro, algo mas de 32 millones de tarjetas de crédito y débito (Fuente: Banco de España Boletín Económico Julio-Agosto 1.994).

3º.- Uno de los esquemas de distribución más densos de todo el continente, tanto por lo que hace referencia a las redes de sucursales, con más de 35.000 (casi una por cada mil habitantes) como a la red de cajeros automáticos, que cuenta con casi veinte mil instalaciones.

Este esquema de distribución es ensalzado y criticado al mismo tiempo. La alta densidad de red es ciertamente una barrera de entrada frente a la banca extranjera: crea un efecto disuasorio frente a nuevos entrantes, pero deja a las entidades españolas en una posición de altos costes operativos.

La evaluación de la red de oficinas actual del BBV exige tener en cuenta los cambios en el contexto regulatorio y el grado de rivalidad existente en el sector durante los últimos años. Se ha argumentado que, en ausencia de competencia en precios, durante muchos años las entidades españolas han competido a través de la apertura de sucursales, lo que podría haber conducido a una sobredimensión del sector con su repercusión en los costes operativos y en un bajo nivel de depósitos por oficina.

Los últimos estudios disponibles (Fuentelsanz y Salas. Estudios sobre Banca al por Menor. De. Fundación BBV 1992) sobre la estructura de distribución de servicios financieros en España ponen de manifiesto que los niveles de eficiencia de la banca española, especialmente en su faceta de banca al por menor, se explican por una variable estructural de la economía española, la baja densidad de demanda de servicios bancarios y no sólo por la situación de competencia atenuada.

4º.- Un modelo de distribución de servicios financieros peculiar, alejado de los estándares europeos, producto también de la diferente motivación del cliente español para elegir su proveedor: en Europa la proximidad es factor principal de elección para un 8% de los consumidores, mientras que en España esa proporción supera el 38%.

Pero no se acaban aquí las diferencias. Mientras un 33% de los europeos eligen su banco por la imagen de marca, en nuestro caso solo lo hacen el 5,1% de los españoles.

5º.- Esos españoles que tienen unos hábitos y pautas de ahorro que se aproximan cada día más a los de nuestros socios europeos, tras haberse alcanzado la incorporación masiva de las clases populares a la demanda de nuevos y más sofisticados servicios financieros.

Un reciente estudio de Mckinsey pone de manifiesto como en toda Europa la cuota de los productos tradicionales de ahorro sobre el mercado total de depósitos disminuyó casi cinco puntos entre 1.987 y 1.992. Durante ese periodo, se ha advertido un continuo trasvase de los depósitos de los particulares hacia activos financieros de ahorro-protección a largo plazo.

Ese mismo proceso se ha dado en nuestro país, si bien las consecuencias de esta tendencia no han sido hasta ahora dramáticas para las entidades financieras españolas, ya que han sido intermediar la desintermediación controlando el mercado de fondos de inversión y la cesión de deuda pública. Con datos de la Comisión

Nacional del Mercado de Valores, las entidades de depósito controlan un 95% del patrimonio de los FIAMM y un 84% para los FIM.

6º.- El nuestro es un mercado de rápida aceptación para las innovaciones, como lo prueba el enorme éxito de las supercuentas en aquel ya lejano 1.989 o el desarrollo alcanzado por los fondos de inversión hasta alcanzar los 12 Billones de pesetas en tres años de fuerte demanda.

Los primeros episodios competitivos del sector han supuesto un aumento de la cuota de mercado de las entidades más agresivas durante todo el proceso, en especial de aquellas que iniciaron el cambio de régimen competitivo. Parece existir en nuestro mercado una prima para el early mover que actúa de acicate entre las entidades financieras para la introducción de nuevos productos.

Una consecuencia directa de este cambio es el incremento del nivel de rivalidad interna del sector. La competencia ha aumentado y ha provocado cambios drásticos en la estructura del sector.

Nuestro sistema ha conocido una profunda remodelación del liderazgo en la industria de los servicios financieros y, probablemente, sea difícil encontrar en nuestra economía algún sector con una competencia tan agresiva como la del sector bancario español en los últimos años:

- a) La banca no ha podido hacer frente al gran avance de las Cajas de Ahorro, que en los últimos 6 años ha arrancado 6,2 puntos de cuota de mercado en acreedores y otros tantos en inversión crediticia a la Banca. En 1.987 los bancos controlaban el 61,3% del mercado de acreedores y hoy solo representan el 55,1%.
- b) El proceso de concentración de entidades bancarias (bancos y cajas) ha sido muy importante en España: las entidades fusionadas o absorbidas desde 1.987 suponen más del 60% de los depósitos totales del sistema.
- c) A pesar de la intensidad del proceso de concentración o, mejor dicho, junto a él, hemos asistido en los últimos años a la proliferación de entidades bancarias operantes en España, muchas de ellas creadas o instaladas en España al amparo del boom de la economía financiera de los ochenta, y orientadas a la búsqueda de nichos de mercado.

Resulta interesante comprobar como se ha saldado una de las modas financieras de los ochenta, la creación de entidades especializadas: El número de bancos que han pasado de 139 en 1.987 a 169 en 1.993, no ha podido evitar el proceso de concentración de cuota de mercado. En 1.987 los 115 bancos considerados pequeños tenían una cuota de mercado sobre los depósitos de la banca del 16%, mientras que en 1.993 los 148 bancos pequeños se reparten un 14%.

Este proceso de recrudescimiento de la competencia interna del sector, ha coincidido con la construcción de un modelo ortodoxo de financiación del déficit público. Ese proceso ha supuesto para la industria de los servicios financieros la aparición de alternativas de captación de ahorro, como las Letras del Tesoro, con unos tipos de interés que se convierten en referencia de mercado y ejercen una presión sobre el precio de los depósitos.

La contrapartida positiva para el sector ha sido la progresiva reducción del volumen de depósitos sujetos a coeficientes, tanto el de caja como el ya desaparecido de inversión obligatoria.

El saldo vivo actual de esos certificados es aún de 2,6 billones y su amortización total no se producirá hasta el año 2.000.

La aparición de referentes de retribución alternativos para los depósitos produjo una verdadera conmoción en el sector financiero. Durante muchos años, el sector bancario español operó en un entorno caracterizado por la regulación de precios en la captación de ahorro, por parte de las entidades financieras.

A lo largo de los años setenta y ochenta se liberalizó la retribución de la mayoría de depósitos, en un proceso continuado que culminó con la libre retribución de cuentas corrientes establecida en 1.987. Pero es preciso esperar hasta 1.989 para encontrar la primera ruptura del status quo: el lanzamiento de las supercuentas.

El movimiento iniciado por el Banco Santander, visto ya con relativa distancia, aparece mucho más claro. Era la entidad con mayor coste de los depósitos y, a pesar de ello, una escasa cuota de mercado (5,1%). El encarecimiento de sus recursos en el periodo 89-91, el de mayor virulencia, fue del 0,72% frente a los 2,66% de Banesto, 1,61% del Banco Central o el 1,08% del Popular (El aumento de coste para el BBV fue del 0,4%).

Las entidades que fueron más activas, obteniendo con ello crecientes cuotas de mercado, fueron al propio tiempo capaces de mantener una fracción elevada de su pasivo a coste bajo, a pesar de que el coste del pasivo adicional, el que suponía incremento de cuota de mercado, aumentaba fuertemente.

A partir de este momento, el flujo de innovaciones ha sido constante y la competencia ha invadido todas y cada una de las líneas del negocio bancario típico.

En 1.990 el BBV lanzó El Libretón, producto que logró evitar la respuesta mimética de la competencia hasta 1.993, el que nos vimos inundados de elefantes, canguros y otras superlibretas.

En 1.991 popularizó las Fondos de Inversión a través de una sugestiva campaña de publicidad que recibió, tanto premios internacionales por su calidad, como reproches y presiones por lo explícito de su alusión a la voracidad recaudatoria.

En 1.992 y 1.993 hemos asistido a la guerra hipotecaria y en el primer semestre del 94 hemos visto como, de nuevo, BBV y Santander, extendían al crédito al consumo la pugna competitiva.

Las consecuencias de este proceso sobre la industria de los servicios financieros, han sido:

- Pérdida de margen financiero, al elevar la retribución de los depósitos por encima de la reprecación del activo de las entidades financieras. El diferencial de clientela, expresión que significa el margen con el que la banca opera en sus operaciones con clientes, se ha reducido desde el 8,5% en 1.989 hasta el 5,6% en 1.993.
- Disminución de la intermediación bancaria, al lanzar al mercado productos de inversión colectiva dotados de ventajas fiscales. En 1.984 los depósitos a plazo de las entidades financieras suponían el 53,1% de los activos financieros de las familias. Al finalizar 1.993 esa proporción se había reducido hasta el 40,4%.
- Incremento de los gastos de explotación asociados a las grandes campañas de publicidad que comporta el lanzamiento de nuevos productos. Según el Banco de España, los gastos de publicidad y propaganda de los bancos españoles crecieron un 25,5% en 1.993.
- El aumento de la rivalidad provocado por la guerra de precios ha creado un conjunto de estímulos para mejorar los procesos internos de las entidades financieras, tanto por lo que hace referencia a los costes de transformación como al servicio al cliente.

Todo este cumulo de actuaciones se produce coincidiendo con un deterioro manifiesto de la calidad de los activos de las entidades financieras, provocado por el cambio de ciclo económico, que ha exigido dotaciones en la cuenta de resultados por más de 734.000 millones de pesetas, un 40,8% más que las del año anterior y excluyendo los saneamientos extraordinarios del caso Banesto.

El resultado de este conjunto de circunstancias ha sido resumido por Manuel Martín, Secretario General del Banco Popular, de manera muy gráfica. El resultado operativo de la banca, previo a saneamientos e impuestos, atribuible al negocio bancario típico o tradicional, es decir, el relacionado básicamente con la

financiación crediticia y la prestación de servicios bancarios a empresas y familias ha disminuido en 1.993 un 10,4% – excluido el efecto Banesto – y, si no hubiera sido por la disminución de coeficientes, habría caído más del 20%.

Algunas de las entidades no han sido capaces de soportar el ajuste necesario – caso Banesto – , pero es evidente que todos los intervinientes en el mercado han debido revisar su orientación estratégica para hacer frente a un negocio instalado definitivamente en la competencia.

EL DESCUBRIMIENTO DEL MARKETING FINANCIERO

Los activos financieros en manos de familias, junto al endeudamiento de estas frente a instituciones financieras, constituyen el ámbito de la banca de particulares. Los 77 billones de pesetas de activos financieros y un endeudamiento frente a la banca de 36 billones de pesetas, representan el más genuino negocio de la banca al por menor por el que compiten bancos y cajas.

Este es el negocio troncal (core business) del BBV. El que se encuentra más protegido de la amenaza de la competencia extranjera, el que ofrece mayores márgenes y estabilidad, pero también el que consume la mayor parte de los costes operativos de las entidades financieras y en el que se ha alcanzado la mayor rivalidad interna.

Dos formas seguras de llegar al desastre: una, pedir lo imposible; otra, retrasar lo inevitable. Esas posiciones (los nichos) están hoy también bajo amenazas al ser permanentemente escrutados por los competidores globales a la búsqueda de rendimientos marginales, y los grandes competidores no renuncian a esas ventajas de oportunidad, aprovechando las ventajas de una tecnología cada vez más flexible. Por ello, a pesar de la aparición de numerosas entidades financieras en los últimos años, su cuota de mercado como hemos visto no ha cesado de menguar.

Las acciones de diversificación y entrada en nuevos negocios son imprescindibles porque, junto a los efectos directos de la desregulación, hemos de considerar los efectos indirectos que operan a más largo plazo y que pueden suponer una reducción significativa del negocio bancario convencional: las tendencias del ahorro, la desintermediación, la globalización de mercados.

En el nuevo régimen competitivo no es posible mantener los elevados costes de estructura – fundamentalmente oficinas – pero también personal – a menos que las entidades utilicen sus canales de distribución para la venta de productos bancarios no clásicos –.

De ahí que la transformación de la banca en el umbral del siglo XXI exija una gestión más compleja y requiera nuevas habilidades para las que buena parte de los gestores no han sido preparados.

Estos cambios están introduciendo en la profesión bancaria modificaciones que tienen un carácter estructural, permanente e irreversible. A través de la historia, la renovación del conocimiento nunca ha sido tan grande como ahora: El banquero domina su oficio a través de años de aprendizaje, en los que adquiría todos los conocimientos para toda su vida profesional. Hoy, es seguro que todos tendrán que renovar sus conocimientos cada cuatro o cinco años y aún así vivirán bajo la permanente amenaza de la obsolescencia.

De ahí los constantes cursillos de formación y reciclaje, y por la que pasan anualmente todos los miembros de la plantilla del BBV.

En un mundo caracterizado por productos longevos, necesidades estables de los clientes y mercados bien definidos con competidores claramente identificados, la competencia era un juego de posición, ganando cuota de mercado en segmentos de productos o mercados claramente definidos.

La competencia es ahora una guerra de movimiento, en la que el éxito depende de la anticipación a las tendencias del mercado, en la que el éxito depende de la anticipación a las tendencias del mercado y de la rápida respuesta a las cambiantes necesidades de los clientes. La única ventaja estratégica que hoy se puede mantener, es la capacidad de ser lo suficientemente flexibles como para transformar los negocios con rapidez, en respuesta a nuevos cambios estratégicos y a desafíos de mercado.

El marketing esta ahora en el núcleo de esta estrategia. Los bancos deben no solo conocer quienes son sus principales clientes, sino también determinar su rentabilidad, necesidades, capacidad de crecimiento y valorar su propia capacidad para distribuir los servicios requeridos a un precio competitivo.

OBJETIVOS DEL BBV

El objetivo fundamental de BBV es crecer y ganar cuota de mercado en la banca comercial en España. Puede parecer un objetivo obvio, pero no lo es tanto si pensamos en dos de sus competidores (BCH y Banesto) se encuentran en procesos de reestructuración, que el banco de mayor cuota de inversión crediticia (Argentaria) se conforma con apenas mantenerla y que el Santander (sin considerar Banesto) centra sus esfuerzos en el área internacional y en el mercado de capitales.

Pensamos que el entorno operativo de los dos próximos años (mayor estabilidad en los márgenes, mayor demanda de crédito en los segmentos de consumo y PYMES y mejora de la morosidad) favorecerá la consecución de este objetivo para aquellos bancos más centrados en la actividad comercial, como BBV.

BBV cuenta con una excelente capacidad de distribución, con un importante potencial de crecimiento de la inversión crediticia y con uno de los equipos directivos de ideas más claras y mayor ambición y confianza de la banca española. Estos factores son el resultado de varios años de primero reestructurar el banco tras la fusión y luego invertir en si mismo. A su vez, pensamos que el actual equipo directivo ha sabido transmitir a la organización sus mismas ambiciones, algo que es cualitativamente nuevo en el banco.

En nuestra opinión BBV posee la mejor franquicia de banca comercial en España y creemos que en los próximos años será la entidad que marque las tendencias del sector tanto en estrategias comerciales como en crecimiento.

Pensamos que el nivel de implantación y la progresiva mejora en la relación comercial con su base de clientes, permitirá crecer al banco por encima del sector en actividad (inversión crediticia y comisiones), con márgenes más estables. Asimismo pensamos que el banco conserva todavía un importante potencial de mejora en su eficiencia operativa (morosidad y gastos de explotación).

El resultado será un crecimiento del beneficio por acción para los próximos años (+18% y +16%, respectivamente) superior a la media del sector (+12% y +14%, respectivamente, sin BCH). Esto supone tres años consecutivos con crecimientos del beneficio neto superiores al 15%, hecho claramente diferencial respecto al sector.

BBV es de todos los bancos del IBEX quien más se beneficiará de los cambios regulatorios en la contabilización de participaciones cotizadas. Estos cambios estimamos supondrán un mayor ingreso para 1.996 (y años posteriores) de 8.000 millones de pesetas, aproximadamente. Este hecho no hace sino reafirmar nuestra confianza en la evolución de resultados de los dos próximos ejercicios.

Al igual que otros grupos bancarios de gran tamaño, BBV ha optado históricamente por diversificar su actividad en otras áreas distintas a la banca comercial en España.

La diversificación de BBV se centra en el negocio de participaciones industriales, donde ha demostrado tener la mejor gestión y rentabilidad del sector (garantizada en el futuro con unas plusvalías implícitas cercanas a

los 182.000 millones de pesetas) y en la apertura de nuevos negocios bancarios en el exterior. La apuesta por la banca comercial en Sudamérica (centrada en 1995) pensamos que tiene un alto nivel de riesgo, pero que es estratégicamente la mejor opción de desarrollo bancario fuera de España, por su afinidad cultural y alto nivel de crecimiento.

Insistimos en que el impacto esperado en beneficios para el sector ante una caída de los tipos a largo plazo en 1.996 no superior a los 100 p.b., es mucho más limitado que el aumento de ingresos que genera crecimientos de la inversión crediticia claramente por la banca comercial de BBV en detrimento de otros bancos más activos en los mercados de deuda y renta fija.

Creemos que BBV es la opción más clara entre los grandes bancos, en un entorno operativo donde una base de depósito amplia y barata y un importante potencial de crecimiento de la inversión crediticia, determinarán crecimientos del beneficio por acción muy por encima del sector, manteniendo políticas de provisionamiento conservadoras.

LA BANCA COMERCIAL EN ESPAÑA, EL PILAR BÁSICO DEL CRECIMIENTO DEL BBV.

El principal objetivo de BBV es crecer y ganar cuota de mercado, en el negocio de banca comercial en España. Como objetivo estratégico puede resultar obvio, pero si pensamos que al menos dos de los seis grandes bancos del país (BCH y Banesto) se encuentran en procesos de reestructuración, que el banco de mayor cuota de mercado en inversión crediticia (Argentaria) se conforma con apenas mantenerla y que el Santander se centra en crecer en el negocio de mercado de capitales y en la diversificación internacional, cabe pensar que este objetivo no sea tan obvio ni tan común en el sector.

Tras varios años de reestructuración e inversión en sí mismo, BBV ha logrado los tres elementos fundamentales para el desarrollo de este objetivo: un equipo directivo de poderes amplios e ideas claras en perfecta sintonía con los objetivos, una excelente capacidad de distribución y un potencial de crecimiento de la inversión crediticia superior al sector.

La capacidad de distribución, el mejor activo del Banco

Los hábitos de consumo privados, la amplitud del segmento de PYMES y servicios en el tejido productivo y la distribución geográfica de la población, hacen pensar que en España la sucursal seguirá siendo por mucho tiempo el medio principal en las transacciones bancarias. Esta es la razón por la que BBV tiene en su red de sucursales su principal motor de crecimiento futuro.

Tras el proceso de fusión y la inevitable supresión de duplicidades e ineficiencias, BBV tiene la red de sucursales que cree más eficiente. Sus características fundamentales son:

- Es la segunda red en tamaño de la banca nacional. La apertura de nuevas oficinas se dirige con exclusividad a las zonas de mayor crecimiento potencial, un total de 175 nuevas oficinas desde 1.993 con dos empleados por sucursal.
- La distribución geográfica por tamaño de municipios, guarda un equilibrio razonable entre las áreas urbanas y las zonas rurales, suministradoras tradicionales de depósitos baratos. Así, el 22% de las sucursales se ubican en municipios de menos de 10.000 habitantes y el 21% en municipios de más de 500.000 habitantes.
- Las oficinas y empleados se han segmentado por tipología de clientes, con el objetivo de ofrecer el servicio y productos más adecuados y maximizar la eficiencia en la distribución. La dotación tecnológica, ha situado al banco en punta del sector, buscando vender sus productos con el menor coste posible.

La inversión crediticia, la vía más sólida de crecimiento en BBV

Hasta finales de los 80 el segmento industrial llevó el peso de la actividad crediticia del banco. Sin embargo, a partir de 1.990 el banco comienza a reorientar su crecimiento crediticio hacia la banca de particulares, el segmento PYMES y pequeños servicios y las administraciones públicas. El cambio se ve forzado por la recesión del tejido industrial, por la renuncia a intervenir de forma activa en el desarrollo de este sector y por la progresiva liberalización de los segmentos hipotecarios y de administraciones públicas.

Para desarrollar la banca de activo en los segmentos de particulares, PYMES y pequeños servicios, el banco cuenta con una amplísima base de clientes de depósito estructuralmente muy atomizada y claramente infraexplotada.

PRESERVAR LOS MÁRGENES Y GANAR CUOTA DE MERCADO POR CALIDAD DE SERVICIO, NO POR PRECIOS.

Desde la fusión BBV ha centrado gran parte de sus esfuerzos en alcanzar el liderazgo en el mercado doméstico. En la actualidad el Banco se ha replanteado su estrategia de crecimiento, centrándola en un mejor aprovechamiento de la base de clientes, con el fin último de preservar los márgenes frente a sus competidores. Se trata de aprovechar la ventaja comparativa.

Pero confiar en la amplitud de la clientela de pasivo como vía de estabilidad de márgenes es insuficiente. La gran apuesta del futuro BBV reside en potenciar la calidad de servicio frente a la competencia en precios, como vía de crecimiento del activo fundamentalmente, con una pérdida de margen inferior a la sufrida históricamente. Algo que se puede llevar a cabo con éxito incluso en entornos de fuerte competencia, tal y como ha venido demostrando el Popular en los últimos años. Calidad de servicio implica no solo una red perfectamente implantada sino ofrecer un mayor valor añadido y un contacto más estrecho a la relación comercial con cada cliente, fundamentalmente mediante un uso extensivo de la tecnología. Esto permitirá adicionalmente, reducir el coste unitario requerido en cada transacción. Para ello el banco ha adoptado una serie de medidas que posibilitaran crecimientos significativos partiendo del negocio existente, algo que evita depender de la más arriesgada estrategia de apertura de nuevos mercados.

La primera medida es lograr una mayor dedicación en horas del personal de oficinas a las tareas comerciales y de servicio al cliente. Desde la fusión, el grupo ha reducido el personal en oficinas dedicado a tareas administrativas del 36% al 7%.

La segunda medida es cambiar la estructura e imagen de las oficinas, reenfocándolas hacia el concepto de mero punto de ventas. En el periodo 92-96 se invertirán 20.500 millones de pesetas en este área, casi un 24% del beneficio neto estimado para el 95.

La tercera medida es lograr del personal una motivación máxima, incentivando su trabajo con la remuneración por objetivos y penalizando la falta de atención hacia el cliente. Es sintomático observar como frente a las 117.000 reclamaciones del 94, a septiembre del 95 solo se registren 9.000.

La cuarta medida es profundizar en el conocimiento que el Banco tiene de sus clientes individuales. BBV es el primer banco entre los grandes que ha logrado una segmentación activa de todos sus clientes. Cada cliente se ubica en un perfil cuyas características están disponibles y pueden ser actualizadas en cada operación bancaria. Centralización y actualización son las claves diferenciales para el desarrollo de una labor comercial más eficiente. En la actualidad cada cliente de BBV consume de media tres productos bancarios. El Banco se ha planteado un objetivo estratégico de cinco productos por cliente en el medio plazo.

LAS CUATRO P'S DEL MARKETING FINANCIERO

Vamos a revisar cuál ha sido el desarrollo en las variables del marketing-mix en el Banco Bilbao Vizcaya.

EL PRODUCTO

Dentro del mundo del marketing está comúnmente aceptada la idea de que lo que el comprador busca no es el bien, sino el servicio que el bien es susceptible de prestar. Esta afirmación general, sin embargo, no está tan claramente asumida en el mundo financiero que, en nuestra opinión, vive todavía bajo un espejismo contable.

La banca gestiona a sus clientes por rúbricas contables y modalidades de contratación, en lugar de atender la cobertura de necesidades de los clientes. Es muy común oír hablar a un banquero de cuentas a la vista, ahorro o plazo. Por ello algunos hablan de supercuentas, superlibretas o superhipotecas...

Sin embargo, en el acercamiento al segmento de particulares, cabe distinguir otro tipo de aproximación en base a cuatro tipos de necesidades:

1º La gestión de la liquidez transaccional, que presenta un alto valor estratégico por ser el punto inicial de contacto con la entidad financiera, y sobre la que se construye el patrimonio financiero.

2º El ahorro/renta de los que prefieren o precisan complementar sus ingresos actuales mediante el cobro periódico de intereses, como las Imposiciones a Plazo Fijo.

3º El ahorro/acumulación de los que prefieren evitar la imposición fiscal, como los Fondos de Inversión, que en la actualidad el BBV tiene más de 50 distintos.

4º El ahorro/previsión de aquellos que incorporan un finalismo a su capacidad de ahorro, en la forma de planes de pensiones y seguros.

Una aproximación de este tipo, y una adecuada investigación de mercado, permite estructurar la cartera de productos de forma bien distinta a las estrategias habituales en el sector, que ha conocido en sus propias carnes los efectos de la canibalización de sus propios saldos, antes que atraer nuevos clientes a la entidad.

Los nuevos consumidores financieros han transformado sus pautas de ahorro al mismo tiempo que elevaban su cultura financiera. La última década supuso:

Una recuperación económica, después de la gravísima crisis del año 73, iniciándose una recuperación de la renta disponible de las familias, después de un período de altísima inflación y elevados tipos de interés.

La creación de un modelo fiscal que ha permitido el desarrollo de una conciencia fiscal entre los consumidores.

El agotamiento de un ciclo expansivo de la economía y la amenaza del empleo al final de la década que ha provocado, ante la inseguridad de los ingresos salariales, un aumento del ahorro como medida de precaución.

Y más recientemente, la crisis del modelo del estado del bienestar despertando la necesidad de previsión. En el primer trimestre de este año pasado se alcanzó un dudoso récord histórico: la proporción de cotizaciones a la Seguridad Social sobre el número de pensionistas se situó en 1,74 frente a los 2,24 cotizantes de 1991.

Hoy, los españoles ahorran más, son más sensibles a la liquidez, a la retribución y al coste de sus operaciones financieras, a la fiscalidad y a la previsión.

La propensión media al ahorro de los hogares españoles, medida como la relación entre el ahorro bruto y la renta bruta disponible de las familias, pasó del 6,8% en 1980 al 10,3% en 1990, alcanzando un techo del 12,5% en 1993.

Esta mayor propensión al ahorro, junto al desarrollo de una elevada conciencia fiscal y de una mayor sensibilidad hacia la previsión, ha llevado a que los fondos de inversión materialicen un 11,4% del ahorro de las familias, y que las reservas técnicas de seguros hayan pasado de suponer un 1,7% en 1982 hasta el 9,8% de los activos financieros de las familias.

Pese a esto, la innovación de los productos financieros sigue sujeta a la miopía del marketing, es decir, concentrándose en el producto en lugar de en la necesidad.

Los banqueros se suelen refugiar en la excusa de que en nuestro sector cualquier innovación puede ser rápidamente imitada por la competencia. Este paradigma también está próximo a su quiebra.

De una parte, porque la innovación en productos híbridos, tales como los bonos–bolsa que lanzó en España el BBV, combinando productos tradicionales con la incorporación de instrumentos derivados (swaps, opciones, etc.), exigen la combinación de habilidades empresariales no siempre disponibles en todas las entidades.

De otra parte, porque en nuestro mercado el proceso de difusión de las innovaciones financieras se está acortando de tal forma, que el pionero disfruta de una renta de anticipación muy notable. La experiencia de las cuentas de alta retribución primero, y después los fondos de inversión, confirman esta impresión, en los que ha sido siempre líder el BBV.

PRECIO

El sector financiero español parece empeñado en destruir márgenes con mayor rapidez que es capaz de crearlos. Cuando aún no se ha desarrollado una cultura de cobro de los servicios bancarios, se está librando la competencia contra el margen financiero más enconada de toda Europa.

La caída de márgenes en la banca española es un fenómeno estructural, ligado al reforzamiento de la competencia en el sistema. El ajuste ha servido para homologar los márgenes a los conseguidos por entidades foráneas dedicadas al mismo tipo de actividad, como pueden ser los bancos superregionales estadounidenses.

A partir de esta situación de márgenes homogéneos, los grados de libertad para efectuar una política agresiva en precio son escasos y arriesgados.

Por el contrario, las entidades financieras se verán obligadas a realizar una gestión muy ajustada basándose en la rentabilidad de clientes. Es un hecho reconocido en banca que sólo un 20% de los clientes aporta el 80% de los resultados. Incluso hay estudios concluyentes, como el llevado a cabo en Canadá, donde se asegura que un 8–10% de la base de clientes genera un 150% de los resultados y que el banco pierde dinero con más del 50% de sus clientes.

La principal ineficiencia estructural de las entidades financieras proviene de la visión integrada del negocio, de la subsidiación de precios y márgenes entre unos productos y otros, y entre distintos segmentos de clientela. La corrección de esta ineficiencia es un imperativo competitivo para evitar la creación de nichos de mercado, fácilmente atacables por los nuevos competidores.

LA DISTRIBUCIÓN

Los bancos son una industria en la que el delivery es fundamental tanto en términos de calidad percibida como de costes incurridos como por ser determinante del crecimiento.

Para impulsar el crecimiento una entidad financiera debe alcanzar nuevos clientes o segmentos de mercado y para conseguirlo normalmente complementa los canales de distribución existentes con algunos nuevos diseñados para atraer y desarrollar nuevos clientes.

La necesidad de contener los costes de transformación es otra poderosa fuerza para los esfuerzos de las entidades financieras enfocados a la identificación de nuevos canales de distribución que puedan ser incorporados o sustituyan a otros desempeñados actualmente a través de la red de sucursales.

Pero el diseño de un sistema de distribución híbrido depende no sólo del manejo de los costes sino también del entendimiento de la conducta de los clientes financieros.

En este sentido, normalmente se subestima la preferencia de las personas por las oficinas tradicionales, que inspiran hoy por hoy más seguridad y estabilidad que las redes de agentes o que la banca por teléfono. Por ello, los canales de distribución alternativos que han aparecido hasta la fecha tienen generalmente una función más complementaria que substitutiva.

La contrapartida negativa es la evidente situación de over-service en el que está incurriendo el sector financiero español: al sobre coste de mayor densidad de red estamos añadiendo un sobre coste adicional en materia de canales complementarios tales como ATM's, Banca Telefónica, Marketing Directo, etc.

Ello comporta un riesgo muy elevado si finalmente se consolidan canales de distribución distintos a la oficina tradicional. Y este escenario no es inverosímil: el teléfono, por ejemplo, se está convirtiendo en un medio muy eficaz de comercializar determinados servicios financieros en muchos países, incluyendo el nuestro.

Es evidente que la banca hoy tiene que reflexionar sobre su nivel de eficiencia de distribución. La primera clave de esta reflexión proviene de la adecuación de las estructuras de distribución y su coherencia con las opciones estratégicas de negocio.

En un mercado dinámico no cabe pretender a ninguna entidad una definición monolítica, pero sí debe mantenerse una coherencia entre las habilidades requeridas en cada negocio emprendido y las capacidades básicas de cada organización. La adecuación subsiguiente de la estructura de distribución es una medida obligada si se quiere maximizar el valor de la entidad.

El segundo problema al que se enfrenta una entidad en la búsqueda de la eficiencia, es la optimización de la función de distribución. Para conseguirlo no basta una red de sucursales ajustada al propósito estratégico de la entidad. Ese objetivo pasa por conseguir una gestión adecuada de los diferentes canales de distribución para situar en el nivel más bajo posible el coste del delivery.

Para ello, frente a una aproximación unidimensional de la distribución, debemos hablar de optimizar el uso de los distintos canales de distribución.

En el Banco Bilbao Vizcaya hablamos de tres canales básicos de distribución: la red física, la red tecnológica y la banca automática que se utilizan en función del perfil de servicio que se pretenda ofrecer.

Red física: ¿Cuántas oficinas? El número de oficinas es sólo parte de la decisión de distribución. La decisión estratégica está en el tipo de red que queremos diseñar:

a) segmentada, porque no se puede vender todo a todo el mundo en todas partes.

b) escalable, porque los segmentos no son inmutables y debemos ser capaces de enriquecer la oferta conforme evoluciona la madurez de los clientes.

Red tecnológica: ¿complementaria o alternativa a la oficina? La apuesta inteligente se basa en liberar recursos en la oficina para gestionar mejor y más selectivamente, evolucionando desde el apoyo indiscriminado y masivo hacia una aproximación discriminada y personal. La combinación de venta personal e impersonal implica encontrar un nuevo equilibrio en la aproximación al mercado.

Banca automática: El desarrollo de la tecnología va a permitir enriquecer las funciones de ATM's, actualizadores, etc. El autoservicio bancario es una oportunidad de hacer frente a la necesaria reducción de costes en oficina pero, además, de mejorar la atención al cliente que acepta de buen grado estas innovaciones.

En nuestra opinión, cada entidad financiera, en lugar de correr precipitadamente hacia la última novedad en servicio al cliente, deberían investigar seriamente cuál es su negocio fundamental, es decir, aquél en el que puede mantener ventajas estables frente a la competencia y concentrar sus esfuerzos en esa dirección. Las inversiones en distribución tienen un proceso largo de maduración y la falta de un modelo ajustado acaba comprometiendo la cuenta de resultados.

LA PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

Se le atribuye a Henry Ford el comentario de que el cincuenta por ciento de la publicidad es completamente inútil: la cuestión es saber cuál es ese cincuenta por ciento. Las entidades financieras españolas parecen haber encontrado una fórmula para resolver el dilema de Henry Ford: doblar el presupuesto de publicidad.

Sólo así puede entenderse que en 1.991 toda la banca española invirtiera 14.337 millones de pesetas y que el pasado año, sólo los cinco primeros bancos españoles invirtieran 27.907 millones.

Antes, al señalar los rasgos del mercado financiero español, hemos comentado que sólo un 5,1% elige su banco por la imagen de marca de la entidad. Ello quizás explique el hecho de que la publicidad financiera tenga un sesgo-producto muy alto en nuestro país.

Con ello, el anunciante pierde el potencial comercial derivado del valor de la marca, renunciando a la franquicia que supone en términos de plataforma para la diferenciación.

Los estudios de efectividad publicitaria comienzan a denunciar la existencia de una cierta saturación, y de otra parte, el escepticismo del consumidor ante la publicidad financiera que se ha incrementado.

Como se ha denunciado, nos estamos enfrentando al fenómeno de la obsolescencia de la publicidad genérica. En un mercado de productos no diferenciados, vendidos de forma no diferenciada, a través de redes no diferenciadas pudo tener sentido. Hoy empieza a perderlo.

La estrategia de aspiración en la gestión de publicidad, en la que el presupuesto es el elemento clave y que se evalúa en términos de share of voice parece haberse adueñado de nuestro mercado.

El marketing directo se ha convertido en una de las armas más utilizadas por las entidades financieras tal como les señalaba anteriormente al hablar de la distribución. En mi opinión, no existe una aproximación estructurada en torno al marketing directo por parte de las entidades financieras, que están iniciando una huida hacia adelante multiplicando los contactos con una escasa atención hacia la definición de su mercado o segmento objetivo.

Las técnicas de micromarketing son críticas para mejorar la rentabilidad del marketing directo y en esta línea la situación de la investigación en España, y por ende su disponibilidad para las entidades financieras, es aún incipiente.

¿CUÁL ES LA CONCLUSIÓN?

El sector financiero español ha hecho un buen esfuerzo de adaptación a un entorno de libre competencia, pero se encuentra en una encrucijada.

1º DIFERENTES NECESIDADES DE LOS CLIENTES.

En la época del micromarketing, el error número 1 es pretender que nada ha cambiado, que podemos continuar ofreciendo todos los productos, a todos los clientes, en todas las sucursales y con el mismo nivel de servicio.

Todo ello, sin conocer las demandas reales de los clientes, o su relación coste/beneficio; obviando la profunda transformación que ha ocurrido en nuestro país en los últimos años.

2º NUEVAS POSIBILIDADES DE LA TECNOLOGÍA.

Si existe una certeza en el negocio bancario al por menor es que no existe un único mercado, sino que existen una serie de segmentos de mercado, demandando cada uno un mix distinto de productos y distribución.

Desarrollar la atención segmentada de los mercados, identificando los más rentables y conseguir el dominio del cliente a través no sólo de la calidad de servicio sino también de la adecuada cobertura de sus nuevas necesidades financieras, es una prioridad para las entidades financieras.

En estos momentos, los sistemas de información de marketing están próximos a su madurez y nos van a permitir un salto cualitativo importante. Además de alcanzar notables mejoras de productividad laboral y financiera, superamos las segmentaciones virtuales al profundizar con bajo coste en la clientelización.

3º MAYORES LIMITACIONES A LOS RECURSOS.

La banca, que necesita de la rentabilidad para asegurar el crecimiento sostenible de la empresa manteniendo unos fondos propios que exigen tasas de retorno elevadas, deberá economizar sus recursos disponibles.

Por ello, las entidades financieras deberán estar dispuestas a juzgar los beneficios derivados de la inversión en el marketing, de igual forma que lo hace con cualquier otro servicio del banco. Si el marketing va a sobrevivir en las entidades financieras, será porque habrá demostrado la rentabilidad de las inversiones en él realizadas.

El mimetismo, tan habitual en el sector, es un gran riesgo para los profesionales al frente del marketing en las entidades financieras. La necesidad de independencia y de coherencia con las capacidades básicas de cada organización es la mejor forma de asegurar el futuro de la posición del marketing en el nuevo escenario.

Una organización nunca puede ganar definitivamente, tiene que ganar todos los días. En el mismo instante en que la dirección de un banco piense que ya ha ganado, se habrá dado un paso importante hacia la autosatisfacción, hacia la falta de respuesta ante las demandas del mercado y, por tanto, el banco se hallará en situación peligrosa.

La solución no es más marketing sino mejor marketing.

