

Evolución del Marketing Bancario en el período 1975 – 2000 en España y análisis de la Orientación al Mercado de una entidad concreta.

Autor: Mariano Martín Tello

Directores: Dra. Almudena Eizaguirre Zarza y Dr. Jon Paul Laka Mugarza.

Universidad Comercial de Deusto (Bilbao).

Desde hace unas décadas, pero especialmente en los últimos veinte años, hemos asistido a una progresiva y cada vez más acelerada incorporación de la filosofía marketing a todos los aspectos de la economía y de la sociedad. El sector bancario no ha permanecido indiferente a este fenómeno.

La incorporación del marketing al sector bancario ha permitido la sistema-

tización de su gestión a todas las entidades y a todos los niveles: estrategias, cuenta de resultados, productos, precios, canales de distribución, segmentación, etc., eliminando la tradicional simplificación de publicidad y marketing en la que estaba instalada la banca.

Hasta la fecha los estudios de marketing bancario realizados se caracterizaban por ser recorridos por los diferentes instrumentos del marketing-mix, la evolución de alguno de ellos, o la identificación y análisis de alguna época o espacio geográfico muy determinado. Estos estudios tan sólo permitían tener una visión parcial de esta cuestión. Nuestro trabajo presenta la novedad de hacer un recorrido global por cada una de las cuatro etapas en las que distribuimos la evolución del marketing bancario en España en el período 1975-2000.

En una segunda parte hemos analizado la Orientación al Mercado de una entidad financiera española concreta, siendo el objetivo de este estudio la obtención un modelo de factores y relaciones que representen la Orientación al

Mercado de la entidad financiera analizada. En este sentido, hemos de señalar que si bien hemos encontrado estudios de la Orientación al Mercado de entidades financieras, no hemos hallado modelos concretos que las representen ni a nivel individual, ni a nivel sector.

I. Objetivos de la investigación

Podemos indicar tres grandes objetivos:

1. Realizar un análisis global de la evolución del marketing de entidades financieras en España entre 1975 y 2000.
2. Creación de una estructura que nos permita el análisis y la implementación metódica y ordenada del enfoque marketing en las entidades financieras.
3. Obtención de un modelo específico que represente la Orientación al Mercado de una entidad financiera española.

II. Metodología y planteamiento

El planteamiento y la metodología seguida en cada una de las partes del trabajo de investigación ha sido distinta.

En la primera parte, hemos definido previamente los conceptos que manejamos en el resto del trabajo. Así, hemos acotado marketing bancario o financiero: marketing de servicios sectorial específico de las entidades financieras; entidades financieras: en la que englobamos los bancos, las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito recogidas en la

Ley 3/1994 de 14 de abril; ámbito geográfico: España como territorio homogéneo; y ámbito temporal: período 1975-2000, en el que se producen la mayor parte de los cambios en el marketing bancario.

Se ha realizado un amplio trabajo de campo en la búsqueda bibliográfica que nos ha llevado a recopilar, clasificar y sintetizar todo tipo de documentos (libros, manuales internos de entidades financieras, manuales de consultorías, tesis doctorales, libros, artículos, entrevistas y reportajes de revistas y prensa especializada y general, etc.).

Para el análisis de la evolución del marketing bancario hemos creado y combinado una estructura horizontal que divide el período estudiado en cuatro etapas con una estructura vertical que recoge todos los aspectos del marketing de las entidades financieras.

La estructura horizontal o división del período en otras subetapas se ha realizado atendiendo a la situación y evolución del enfoque y los instrumentos marketing a lo largo del período. También han sido considerados los criterios y las aportaciones parciales de autores anteriores

Como resultado de esta división se han obtenido cuatro etapas que denominamos Premarketing, Marketing Masivo, Orientación al Mercado y Nuevas Tendencias. Recorreremos posteriormente las características y novedades de cada una de estas etapas.

Para la elaboración de la estructura vertical se han recogido y clasificado todos los aspectos del marketing bancario que hemos encontrado en las fuentes

documentales utilizadas, procediendo posteriormente a sintetizarlos en epígrafes lo suficientemente grandes como para que la estructura sea de fácil consulta y lo suficientemente pequeños como para no quedarnos en lo superficial.

También hemos utilizado para su elaboración los aspectos recogidos en el instrumento de medida de Orientación al Mercado utilizado posteriormente en nuestro modelo. En este instrumento se recorren también la totalidad de los componentes del marketing bajo los epígrafes antecedentes, moderadores y consecuencias.

En la segunda parte del trabajo, hemos identificado un modelo representativo de la Orientación al Mercado en una entidad financiera, partiendo de un modelo previo representativo de la Orientación al Mercado en general. Dado que la Orientación al Mercado incluye los elementos e instrumentos característicos de la estrategia marketing, podemos decir que el modelo obtenido representa el marketing bancario de la entidad financiera analizada.

Bearden y Netemeyer (1999) reúnen en su conocida obra *Handbook of Scales*, una serie de instrumentos que permiten medir la orientación al mercado de las organizaciones, y son escogidas por su utilidad y practicidad, así como por incluir en su desarrollo literatura relevante sobre el marketing y una base teórica robusta. Gracias a estos instrumentos de medida el marketing pasa a ser un concepto operativo dejando de ser algo abstracto.

De entre los instrumentos propuestos por estos autores, hemos seleccionado el

MARKOR desarrollado por Kohli, Jaworski y Kumar (1993) como el más adecuado para nuestro análisis debido a que ha sido testado y contrastado suficientemente. Además incluye todos los aspectos del marketing bancario, está definido en términos de implementación y tiene una amplia literatura y fuente de consulta.

El instrumento MARKOR está compuesto por veinte ítems medidos en la escala Likert. Estos ítems son el resultado de un completo trabajo de síntesis realizado por parte de Kohli, Jaworski y Kumar (1990 y 1993) con el objeto de condensar en este instrumento de medida todos los aspectos del marketing que aparecieron a lo largo del desarrollo de esta herramienta.

El modelo seleccionado por los autores como uno de los representativos de este instrumento está compuesto por cuatro factores latentes (orientación al mercado en general, inteligencia de mercado, diseminación de la inteligencia de mercado y respuesta a la inteligencia de mercado), así como por la correlación entre los tres últimos factores. En nuestra investigación hemos incluido el desarrollo teórico y matemático de este modelo.

Con el objeto de adaptar el MARKOR a nuestro caso particular, y siguiendo las mismas pautas de desarrollo de la herramienta que las llevadas a cabo por autores, se ha sometido el instrumento a las habituales traducciones y retrotraducciones de este tipo de investigaciones.

También se ha sometido esta herramienta a la opinión de un grupo de

expertos a los que se les cuestionó principalmente sobre los diferentes aspectos que incluye o echan en falta de la herramienta.

Respecto a la entidad financiera, se ha seleccionado de entre las que cumplían una serie de requisitos: accesibilidad, tamaño de la entidad, orientación al mercado, heterogeneidad de la muestra, etc.

Se ha preparado una encuesta con los veinte ítems adaptados y se ha enviado a cada uno de los directores de oficina de la entidad financiera analizada en calidad de primeros ejecutivos de la estrategia marketing de la compañía.

Se ha realizado la encuestación en dos oleadas entre Mayo y Julio de 2001, habiéndose obtenido una tasa de respuesta de casi el 92%.

Adicionalmente se ha realizado un análisis descriptivo de la entidad. No nos detendremos en él por no ser el principal objetivo de nuestro estudio, si bien este análisis corrobora la Orientación al Mercado de la entidad financiera estudiada.

Por último, hemos comparado el modelo MARKOR seleccionado como representativo de la Orientación al Mercado con los datos observados en la entidad analizada.

Hemos realizado en primer lugar un Análisis Factorial Estrictamente Confirmatorio. El objeto de este análisis es comprobar si el modelo MARKOR seleccionado por Kohli, Jaworski y Kumar (1993) como representativo de la Orientación al Mercado representa también la entidad financiera analizada así

como obtener un modelo base del que partir para llegar a nuestro modelo final.

Como es habitual en este tipo de análisis y dado que este modelo base se ha obtenido en un entorno diferente al de nuestra aplicación, rechazamos que el modelo obtenido sea estrictamente representativo de la entidad financiera analizada.

Para llegar al modelo final hemos partido del modelo base y hemos realizado sucesivos Análisis Factoriales Confirmatorios por Generación de Modelos. Previamente, hemos determinado cuales son los criterios e índices de mejora de los modelos generados.

Nuestro modelo es, por tanto, una versión ajustada del modelo base, obediendo estos ajustes a las características específicas del sector, de la entidad financiera analizada y del ámbito geográfico.

El modelo final obtenido está formado por cuatro factores subyacentes y las relaciones entre ellos, parámetros de relación de estos factores con variables observadas y correlaciones entre los errores de medida de estas variables, siendo su interpretación (como veremos posteriormente) acorde con la realidad del marketing bancario en la etapa actual.

Nuestro modelo final incorpora con relación al modelo base diez nuevos parámetros, de los que dos son parámetros de relación de las variables observadas con los factores latentes, uno es una correlación entre factores latentes y los otros siete son correlaciones entre los errores de predicción de las variables observadas.

Las Medidas de Calidad de Ajuste logradas en nuestro modelo final son incuestionables, quedando validado nuestro modelo final.

Entre estas Medidas de Calidad de Ajuste, destacamos la *Gi-cuadrado*, con un valor de 0,097, muy por encima del 0,05 de aceptación mínima y próximo al 0,1 recomendado.

También encontramos el *GFI* (Índice de bondad de ajuste) que mide el grado de ajuste conjunto del modelo y cuyo valor final es 0,92, por encima del 0,9 recomendado. Adicionalmente, destacamos el *NCP* (Parámetro de no centralidad) con unos valores progresivamente descendentes como recomiendan Hair, Anderson, Tatham y Black (1999). Todas estas medidas de calidad de ajuste son absolutas.

Por último, también destacamos la medida de calidad de ajuste incremental *TLI* (Índice de Tucker – Lewis), que compara nuestro modelo con el modelo nulo, obteniendo un valor de 0,96, superior al 0,9 recomendado.

III. Conclusiones

Como hemos comentado anteriormente, el resultado del análisis del periodo que abarca desde el status quo inicial (años setenta) hasta principios del siglo XXI ha sido la obtención de cuatro etapas diferenciadas que hemos denominado Premarketing, Marketing Masivo, Orientación al Mercado y Nuevas Tendencias.

En este análisis se observa cómo el entorno y los aspectos externos que condicionaban el marketing bancario ini-

cialmente han dejado paso a los instrumentos y elementos marketing característicos de las últimas etapas.

El entorno entre 1975 y 2000 se caracteriza principalmente por la evolución de las variables macroeconómicas, la situación política y social, la regulación de los mercados financieros, la internacionalización y la tecnología.

Así, partimos de un entorno *macroeconómico* en el que un interés nominal alto da paso a tipos de interés en mínimos históricos mediante progresivas bajadas. Paralelamente evoluciona la inflación, presentándose también a finales de los años noventa en mínimos históricos. Por su parte, el interés real permanece estable y positivo, siendo sólo ocasionalmente negativo (al principio y al final del período de tiempo estudiado) y reduciendo su diferencial con los tipos de interés del resto de países de la Unión Europea. Finalmente, las variables macroeconómicas dejan de ser instrumentos de política financiera de carácter nacional para ser gestionadas por organismos supranacionales.

En cuanto a la *situación política*, hay que destacar que tras una larga fase de proteccionismo y autarquía caracterizada por una regulación estricta del sistema financiero, comienzan a producirse los primeros signos de *desregulación* como la Ley de Bases y la Reforma Fuentes Quintana. Durante el período del Marketing Masivo se produce una intensificación de esta desregulación que incluye la entrada de la banca extranjera en España. El último periodo se caracteriza por la homogeneización de la normativa bancaria europea y por la

implantación de los sistemas de control (principalmente Basilea I y II).

Otra característica importante en la evolución del marketing es la *internacionalización* de las entidades bancarias. En un primer momento se produce la entrada de entidades extranjeras en España. Posteriormente, son las entidades españolas las que salen al extranjero (preferentemente a Sudamérica), mientras que las entidades extranjeras que habían desembarcado en España, comienzan una penosa vuelta a sus países de origen después de no haber sido capaces de consolidarse en el mercado. Posteriormente, son las entidades españolas las que también tendrán que volver tras no haber logrado los objetivos esperados. Es lo que se llama el *fantasma de vuelta a casa*. A partir del año 2000, se ha estado a la espera de un movimiento de carácter transnacional y paneuropeo (si bien en los últimos tiempos el movimiento más probable es transatlántico) que impulse definitivamente la existencia de un mercado financiero único en toda Europa.

También destacamos como elementos dinamizadores del entorno la *tecnología* (en su doble vertiente de sistemas de información y telecomunicaciones y en los últimos tiempos el e-banking), el cambio en el nivel cultural y las exigencias de los clientes, las políticas de concentración y fusiones de entidades financieras, las políticas expansivas de las cajas de ahorros, etc. lo que desemboca en cambios en el mercado en el hemos pasado de una situación con oferta reducida de entidades, demanda con escaso crecimiento, márgenes altos,

rivalidad escasa y poca exigencia de los clientes a una situación de mayor competencia caracterizada por una oferta superior a la demanda, nuevos oferentes (tradicionales, extranjeros o grupos no financieros), incrementos del volumen del mercado y mayor poder de negociación de los clientes.

En cuanto a los *aspectos internos*, inicialmente el periodo se caracteriza por el *enfoque producción y producto* con el objetivo de vender productos no diferenciados a clientes universales. En un segundo momento destaca el *enfoque ventas*, si bien se aprecia un siendo el objetivo el incremento del volumen (venta masiva) y la rentabilidad. No es hasta la tercera etapa cuando empieza a aparecer de forma significativa el *enfoque marketing*, centrado en la orientación al mercado y al cliente y elemento fundamental del marketing bancario.

Las estrategias son prácticamente inexistentes (salvo un embrionario marketing social) al principio de este periodo. Posteriormente comienzan a aparecer estrategias marketing aunque a nivel muy incipiente y básico, así como a aplicarse estrategias tradicionales de crecimiento. La etapa de Orientación al Mercado se caracteriza por el *marketing relacional*, el *marketing de frecuencia* y el *marketing social*. Finalmente, comienzan a aparecer estrategias de *marketing one-to-one* o *individualizado*, *marketing de responsabilidad social*, *ingeniería de marketing*, *turbomarketing*, *marketing de garantía*, *marketing viral*, etc.

También la *cuenta de resultados* presenta una marcada evolución. Así, inicialmente asistimos a un entorno con

márgenes financieros altos con ausencia de otro tipo de ingresos y escasa gestión de los costes. En un segundo momento se produce una caída de los márgenes financieros (compensados con el incremento de volumen de negocio), empiezan a aparecer las comisiones como fuente de ingresos alternativos y a gestionarse y reducirse los costes. La tercera etapa se caracteriza por la consolidación de las comisiones como fuente ordinaria de beneficio, la aparición de nuevas fuentes de ingresos (participaciones industriales, inversiones internacionales y nuevas líneas de negocio) y en definitiva unos mayores beneficios tanto por margen ordinario como por extraordinarios. Las últimas tendencias marcan en el año 2000 el abandono de otras actividades no tradicionales, la vuelta al negocio típico con aumento del margen financiero, la resistencia a la reducción de comisiones y las políticas de control y reducción de costes.

Otro aspecto en el que se produce una marcada evolución es en los *sujetos intervinientes*. Así, durante el Premarketing no se satisfacen las necesidades de clientes, empleados y accionista. Posteriormente, comienzan a atenderse las necesidades de los clientes y tomar importancia la figura del empleado como sujeto a satisfacer. En la Orientación al Mercado se consolidan como sujetos a satisfacer los clientes (marketing externo), los empleados (marketing interno), los accionistas (marketing hacia el accionista) y cobra importancia la relación cliente-empleado (marketing interactivo). En la última fase el concepto *people* hace referencia a todos los

sujetos que intervienen en la relación y aparece el marketing hacia atrás (proveedores y suministradores), megamarketing (opinión pública y política) y marketing total (todos los grupos de interés).

Por último, la evolución de los diferentes instrumentos del marketing-mix son, junto con el enfoque marketing, los principales factores que nos permiten definir la evolución del marketing bancario. En este sentido, pasamos de las 4 P's incipientes iniciales (producto, precio, promoción y canal de distribución) a las 8 P's de Lovelock y Wright (2002) (*product elements, price and other outlays, promotion and education, process, place, cyberspace and time, productivity and quality, physical evidence* y la ya nombrada *people* en el último periodo definido).

Cada uno de los instrumentos evoluciona de forma individual. Así, los *sistemas de información* pasan de tener dificultad para manejar información masiva a convertirse en una herramienta que ayuda a la venta al dar soporte a la base de datos de compradores. Posteriormente los sistemas de información se convierten en herramientas indispensables para el marketing relacional, llegando al final a estar orientados al marketing one-to-one y a la búsqueda de huellas de riqueza y otros tipos de gestión activa.

En cuanto a la *segmentación*, en un primer momento se observa una segmentación natural, normalmente no buscada y realizada con criterios sencillos (global o local, universal o especializada, etc.). Posteriormente, se produce la segmentación como alternativa estra-

tégica, abandonando la banca global universal y dirigiéndose a segmentos más específicos. Durante la etapa de Orientación al Mercado se llega a la banca de nichos y a la segmentación en función de la rentabilidad de los clientes. Por último, se llega a segmentos dentro de segmentos y a segmentos de uno (marketing of one o totalmente individualizado).

En el *posicionamiento* se pasa de presentar una imagen común para todas las entidades financieras de solidez y cercanía, a una diferenciación por precio y cobertura. En una última fase se trata de buscar un posicionamiento diferencial respecto al resto de entidades y posicionarse antes de ser posicionado.

El *producto* es uno de los instrumentos que presenta una evolución más marcada. Durante el Premarketing, el producto comercializado es sencillo, indiferenciado, originado por razones técnicas (no comerciales) y con carácter homogéneo entre entidades y heterogéneo dentro de la propia entidad. En la etapa del Marketing Masivo comienzan a aparecer nuevos productos y a incorporar nuevos servicios. Posteriormente, el producto pasa a denominarse servicio bancario, llegándose a la última etapa una búsqueda sistemática del producto aumentado y a un producto caracterizado por la innovación y la evidencia física o materialización.

El *precio* es inicialmente el componente único del margen financiero y no tiene incidencia sobre la demanda de los clientes. En un segundo momento se convierte en la principal variable de elección del cliente, si bien la progresiva

incorporación de otros servicios a los productos hace que pierda importancia como variable de elección. Finalmente, y ante la creciente y nueva indiferenciación de los productos, el precio vuelve a tomar importancia como instrumento marketing.

En cuanto a la *promoción*, se produce una progresiva evolución desde la publicidad escasa y regulada de los primeros momentos, a la promoción de ventas mediante regalos en especie e incremento de la publicidad posteriores. Durante la Orientación al Mercado la promoción se caracteriza adicionalmente por la incorporación del marketing directo y la venta personal. Finalmente, la promoción es sustituida por un concepto más amplio como la comunicación y se incorporan nuevos servicios como el *training* o educación del cliente.

Uno de los elementos en los que la evolución del marketing bancario ha sido más evidente ha sido en los *canales de distribución*. En el Premarketing, el único canal de ventas era la oficina, incorporándose posteriormente cajeros automáticos, terminales punto de venta e incluso banca electrónica para empresas. En la Orientación al mercado se generaliza la *banca multicanal*, a la que se puede acceder mediante las tradicionales oficinas, cajeros automáticos, teléfono, internet, etc. En las Nuevas Tendencias, destaca la generalización del *e-banking* (si bien todavía está por determinar el éxito de su implantación) y la aparición de *supermercados financieros* (multiproducto y multiproveedor). Adicionalmente, se está estudiando la viabi-

lidad de nuevos canales como la televisión o el teléfono móvil.

Otros instrumentos que se incorporan al marketing-mix a lo largo del periodo son la calidad, el servicio, la innovación y la productividad.

La estructura vertical utilizada en el análisis de la evolución del marketing bancario nos permite recorrer de manera ordenada, amplia y flexible todos los aspectos del marketing bancario en cada una de las etapas. Los epígrafes recogidos en esta estructura sintetizan todos los elementos e instrumentos que explican el mayor o menor enfoque marketing de una organización.

Frente a estudios anteriores que se centraban básicamente en el marketing-mix, esta estructura, presenta como novedad la incorporación del entorno y de los sujetos como elementos básicos del marketing bancario.

Dentro del entorno, hemos distinguido aspectos externos (en los que las entidades financieras no pueden influir como las variables macroeconómicas, sociales y de mercado) y aspectos internos (enfoque, estrategias y cuenta de resultado).

Respecto a los sujetos, los hemos dividido en internos (empleados y accionistas) y externos (clientes y resto de sujetos que mantienen cualquier relación con la entidad financiera: proveedores, grupos de interés, etc.). Hemos observado como a lo largo del periodo se produce una lenta aunque progresiva incorporación de estos sujetos al concepto marketing, hasta llegar al momento final en el que se entiende que el sujeto al que hay que satisfacer no es

sólo el cliente externo, sino cada uno de los sujetos que tiene relación con la entidad financiera y que pasan, por lo tanto, a ser también clientes.

Respecto al modelo seleccionado como representativo de la entidad financiera analizada nuestra interpretación es la siguiente:

Coincidimos en la interpretación del primer factor con Kohli, Jaworski y Kumar (1993). Entendemos que este factor, relacionado con todas las variables observadas, hace referencia al factor común de la Orientación al Mercado en general.

Identificamos el segundo factor con las necesidades de los clientes (inteligencia de mercado en el modelo base) ya que observamos que las variables del instrumento de medida relacionadas con este factor están a su vez relacionadas con la detección de las necesidades de los sujetos.

El tercer factor lo denominamos diseminación de la información (diseminación de la inteligencia de mercado según Kohli, Jaworski y Kumar). Este factor hace referencia a la información como herramienta a gestionar la principal herramienta a gestionar en el caso específico del negocio bancario. Este factor también hace referencia a la importancia del instrumento marketing sistemas de información que basado en las nuevas tecnologías informáticas y de telecomunicaciones permite una rápida y eficaz distribución de la información entre los sujetos internos y los externos.

El cuarto factor lo identificamos con la satisfacción de las necesidades de los sujetos (respuesta a la inteligencia de

mercado en el modelo base). Hace referencia a las diferentes acciones que la organización lleva a cabo para atender las necesidades de los clientes. El modelo final incluye en la relación con este factor a las variables observadas que hacen alusión a la necesidad de una rápida actuación en un negocio con pocas barreras que impidan fugas de los clientes a la competencia.

En cuanto a la correlación entre los factores hemos de señalar que la aparición en el modelo final de correlación entre el primer y el cuarto factor, supone la existencia de correlaciones entre los cuatro factores existentes. Interpretamos

esta relación entre factores como el elemento integrador (al que podemos referirnos como enfoque marketing) que actúa como aglutinador de los componentes recogidos en los cuatro factores.

Los factores y relaciones de nuestro modelo final quedan representados en el siguiente gráfico:

En definitiva, interpretamos el modelo representativo de la Orientación al Mercado de la entidad analizada como la satisfacción de las necesidades detectadas en los sujetos por medio de la información, aportando el factor general el resto de aspectos relativos al marketing bancario.