

Desarrollo de productos y mercadeo: satisfacer la demanda local

José Linares Fontela

El desarrollo de productos y los esfuerzos de mercadeo se centran en satisfacer la demanda local de servicios de ahorro. La oferta de buenos productos y un mercadeo efectivo dará como resultado un exitoso programa de movilización del ahorro que llevará a un crecimiento de la institución.

El primer paso para determinar cómo cumplir la demanda del cliente es encontrar qué desean los clientes existentes y potenciales para sus servicios de ahorro. Una vez que se haya obtenido dicha información, los gerentes de la institución de ahorro deben evaluar los productos existentes para determinar si satisfacen dichas demandas. Se pueden utilizar varias fuentes de información para evaluar los productos y servicios, entre ellas las observaciones del personal, las quejas de los clientes, las investigaciones de mercado, las actividades de la competencia y el comportamiento del mercado financiero nacional. Cuando los productos existentes no satisfacen la demanda de los servicios de ahorro, se deben desarrollar nuevos productos para llenar el vacío. La capacitación del personal debe ser parte del proceso de desarrollo del producto. Además, es esencial contar con un manual de productos que contenga información completa acerca de todos los productos y que también incluya información acerca de las políticas y los procedimientos para administrar los productos.

Un plan de mercadeo ofrece un mapa para el desarrollo de productos y los esfuerzos de mercadeo. El plan de mercadeo de una institución debe estar orientado al logro de las metas y debe basarse en sólidos principios de negocios. El plan debe ayudar a la institución de ahorro a alcanzar sus objetivos de negocios en un mercado competitivo. Incluso una pequeña institución financiera cuenta con muchas herramientas de mercadeo que puede utilizar en un programa de mercadeo, lo cual implica ventas, ventas cruzadas, ventas en el campo, publicidad en los medios, publicidad en el punto de ventas, mercadeo directo y promociones.

Las instituciones de ahorro definen estrategias para motivar a los

clientes existentes y potenciales a utilizar todos los productos que ofrece la institución. Dichas estrategias se pueden basar en imagen, calidad de servicio, tasas de rendimientos o una combinación de estas y otras estrategias. La apertura de sucursales permite que la institución pueda ofrecer a los clientes la conveniencia de la cercanía y cubrir un área geográfica lo más grande posible con una base efectiva en términos de costos.

Los gerentes de una institución de ahorro deben tener una visión del futuro. Dicha visión se lleva a cabo a través de una estrategia de desarrollo de largo plazo que se desglosa en acciones de corto plazo, las cuales, mediante una planeación efectiva, actúan en conjunto para alcanzar la visión. La planeación a largo plazo, la planeación a corto plazo y los planes de mercadeo ayudan a los gerentes a no desviarse de su estrategia de desarrollo. La planeación de la rentabilidad también es necesaria puesto que los gerentes deben determinar si su estrategia de ahorro es sostenible. El crecimiento institucional acompañará a la movilización del ahorro. A través de la planeación los gerentes pueden lograr el crecimiento sin sacrificar la calidad del servicio.

Este capítulo ofrece directrices para evaluar la demanda de productos financieros, para crear productos y para desarrollar un programa de mercadeo dirigido a la movilización del ahorro. El capítulo hace hincapié en la necesidad de mantener un alto nivel de servicio al cliente en todo momento, así como en la necesidad de que una institución ofrezca una sensación de seguridad a sus clientes.

Los productos existentes: ¿satisfacen las demandas de los clientes?

Cuando compramos un auto probablemente tengamos cierta preferencia por una marca; por ejemplo, Ford. También debemos elegir el modelo de auto que deseamos: un auto pequeño o un auto de lujo, tal vez. Una vez que decidimos el modelo, elegimos qué opciones debe incluir, como aire acondicionado o autoestéreo. De la misma manera que determinadas características nos ayudan a decidir qué productos de consumo deseamos comprar, también nos ayudan a decidir qué productos financieros queremos comprar. Las características en las que basamos nuestras decisiones finales son:

- **marca:** el nombre del fabricante del auto;
- **modelo:** el nombre que identifica un tipo particular de auto que hace dicho fabricante;
- **opciones:** las características adicionales que distinguen a cada auto.

Esta misma estructura de productos es aplicable a los productos financieros que ofrecen las instituciones de microfinanzas (IMF):

- **marca:** el nombre de la institución financiera (su prestigio);
- **modelo:** los servicios financieros que ofrece dicha institución (por ejemplo, ahorro, crédito o seguro, o marcas específicas para cualquiera de estos productos);
- **opciones:** las características que distinguen un producto de ahorro de otro (por ejemplo, las cuentas de ahorro a la vista frente a los certificados de depósito).

Para decidir en dónde depositarán sus ahorros, los clientes evalúan la fuerza de la marca, los modelos que se ofrecen y las opciones disponibles. Históricamente, las instituciones financieras no han ofrecido muchas opciones a sus clientes. Sin embargo ahora, conforme las instituciones financieras enfrentan cada vez más competencia y clientes más sofisticados, tienen que ofrecer los modelos y opciones que demandan sus clientes, a precios que éstos estén dispuestos a pagar.

La palabra clave es *demanda*. Lo que demanda el cliente ha transformado el mercado financiero. La nueva realidad de una competencia intensa y clientes más sofisticados ha dado como resultado cambios bastante radicales en los modelos de operación. Anteriormente, dichos modelos eran impulsados por la creencia de que, como la gente necesitaba de las instituciones financieras y tenía opciones limitadas, las preferencias de los clientes no eran muy importantes para el desarrollo de los productos. Hubo un tiempo en que la confiabilidad en una

Evaluación de los productos que se ofrecen. Al pensar en los productos financieros y servicios existentes, los gerentes y empleados de una institución de ahorro deben preguntarse:

- ¿Nuestra institución proyecta una imagen positiva y segura?
- ¿Nuestros productos resuelven las demandas de nuestros clientes?
- ¿Nuestros productos están actualizados?
- ¿Nuestros productos son atractivos para los clientes existentes?
- ¿Nuestros productos son atractivos para el mercado más amplio de clientes potenciales?
- ¿Nuestros productos son rentables?
- ¿Nuestros productos son iguales o mejores que los que ofrece la competencia?

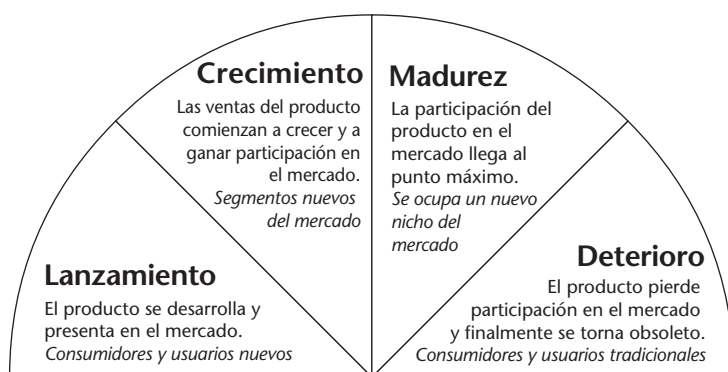
institución financiera y la seguridad financiera que ella representaba (su marca) era todo lo que se necesitaba para atraer a los clientes. Ahora, la marca es una de tantas variables para atraer a los clientes.

La confiabilidad y la sensación de seguridad son elementos cruciales para la continuidad de la existencia de toda institución financiera. Pero, ¿qué sucede cuando varias instituciones financieras ofrecen las mismas cualidades? Los clientes tomarán sus decisiones sobre la base de la marca, el modelo y las opciones que ofrece la institución que mejor satisfaga sus necesidades financieras. Las instituciones financieras reconocidas deben diferenciar sus modelos y opciones de los de la competencia. Al entender esto, las instituciones de ahorro exitosas diseñan productos innovadores y llevan a cabo rigurosos esfuerzos de mercadeo.

El ciclo de vida del producto y los productos de ahorro

El ciclo de vida del producto es un modelo útil para entender el proceso de desarrollo del producto (ver la gráfica 4.1). Desde el lanzamiento del producto y hasta, a la larga, su deterioro, el modelo muestra cómo todos los productos finalmente se vuelven obsoletos. El tiempo que dura dicho proceso varía de un producto a otro. Por ejemplo, la moda de la ropa tiene un ciclo de vida muy corto, en tanto que los estilos de viviendas, un ciclo largo. En cada fase de este modelo, se pueden aplicar estrategias específicas para prolongar la vida del producto.

Gráfica 4.1 El ciclo de vida del producto



Evaluación de los productos de ahorro existentes. El desarrollo del producto empieza con una evaluación de los productos y servicios financieros que la institución de ahorro ofrece. El siguiente paso es el de determinar en qué momento de su ciclo de vida se encuentra el

producto. Luego, los gerentes escogen las estrategias de mercadeo apropiadas para los productos existentes según cuál sea el momento de su vida útil.

Rediseño de los productos de ahorro existentes. Esta es una estrategia continua que prolonga la vida de los productos de ahorro. Incluye varias acciones que se pueden llevar a cabo durante las fases de crecimiento y madurez del ciclo de vida del producto:

- **Actualizar y diseñar una nueva presentación:** se debe usar este enfoque cuando un producto alcanza la fase de madurez y necesita modernizarse. La actualización de un producto lo hace atractivo para los nuevos clientes en un segmento específico del mercado y al mismo tiempo sigue siendo aceptable para los clientes existentes que son los clientes tradicionales de dicho producto. Una nueva presentación no cambia las características esenciales de un producto; una nueva presentación modifica la apariencia física del producto para hacerlo más atractivo a los clientes. Un ejemplo puede ser la nueva presentación de la libreta de una cuenta de ahorro. Las libretas tradicionales normalmente se ven simples. Los clientes que han usado libretas durante muchos años están acostumbrados a este estilo gráfico sencillo. Sin embargo, clientes potenciales quizás lo encuentren aburrido y poco atractivo y por lo tanto percibirán a la institución de la misma manera. Para que el producto se mantenga viable, se introduce una nueva libreta. El nuevo diseño será lo suficientemente similar al diseño anterior para que la libreta siga siendo atractiva para los clientes existentes, pero lo suficientemente innovador para motivar a nuevos clientes a abrir cuentas.
- **Agregar opciones:** se deben agregar opciones durante las fases de madurez y deterioro de un producto, especialmente cuando el deterioro es el resultado del crecimiento tecnológico. El análisis de una cuenta de ahorro a la vista ilustra dicha estrategia. Tradicionalmente, la cuenta de ahorro a la vista estaba asociada con la libreta. Los desarrollos tecnológicos y la introducción de los cajeros automáticos rápidamente llevaron a las instituciones a proporcionar tarjetas plásticas de débito para estas cuentas. A muchos cuentahabientes tradicionales no les agradaron las tarjetas de plástico y siguieron usando sus libretas. A la larga, las tarjetas de plástico desplazaron completamente a las viejas libretas. El cambio se produjo por razones de practicidad. Usar una tarjeta de plástico en

lugar de la libreta no sólo permitía la compra de bienes en tiendas y el uso de los cajeros automáticos, sino que también reducía la necesidad de retirar dinero con cierta regularidad, reduciendo así los costos de transacción para los clientes. Como complemento de las tarjetas de plástico, los estados de cuenta mensuales que presentan un listado de todas las transacciones de la cuenta reemplazaron a la libreta para los registros del cliente.

- **Mejorar los servicios asociados al producto:** se debe instrumentar esta estrategia durante cualquiera de las fases del ciclo de vida de un producto financiero para mejorar la calidad del servicio que la institución presta. Los avances tecnológicos generalmente llevan a servicios de mejor calidad. La capacitación del personal y los incentivos también mejoran la prestación de servicios. La remodelación de la sucursal suele agradar tanto a clientes existentes como nuevos. Se pueden ajustar todas las operaciones de negocios en las cuales participa una institución de ahorro para mejorar la prestación de servicios. Dichas mejoras pueden tener un impacto significativo en atraer a nuevos clientes y reforzar la lealtad de los clientes actuales.

Descontinuación de un producto de ahorro. Se debe descontinuar un producto de ahorro cuando se vuelva obsoleto. Un producto es obsoleto cuando ha sido reemplazado por otras opciones en el mercado financiero que simplifican las transacciones o satisfacen mejor las necesidades de los clientes. En el modelo del ciclo de vida del producto, la obsolescencia es la última fase del deterioro. En esta etapa, muy pocos clientes usan el producto, sin embargo dichos clientes pueden representar aún un importante segmento del mercado. Si se reemplaza el producto, quizás esos clientes tradicionales se lleven sus ahorros a otra institución financiera. Esta posibilidad debe tenerse en cuenta al tomar la decisión de descontinuar un producto que ha llegado a su última etapa.

Desarrollo de nuevos productos de ahorro. Con frecuencia surgen nuevas demandas y nuevos patrones de conducta financiera. Para satisfacer estas demandas cambiantes, se diseñan y desarrollan otros nuevos productos financieros y se los lanza al mercado. Más adelante en este capítulo se trata el tema del desarrollo de nuevos productos.

Definición del mercado, diferenciación de los nichos

El mercado financiero, especialmente el mercado de las microfinanzas, no consiste en una colección uniforme de personas que se conforma con cualquier producto y servicio que ofrezca la institución de ahorro. Los estudios de mercado que se han llevado a cabo en varios países contradicen esta antigua percepción y dan lugar a una nueva visión. La nueva visión define al mercado financiero como una estructura compleja de segmentos o nichos de usuarios de productos financieros quienes tienen demandas y preferencias cambiantes. El primer paso para servir a este mercado segmentado es el de identificar a los clientes de acuerdo con la manera en la cual usan los productos financieros.

No ahorrantes o ahorrantes primerizos. Este grupo tiene experiencia financiera limitada o no ha tenido acceso a servicios financieros. Puede ser difícil persuadir a los clientes potenciales de este grupo a abrir cuentas de ahorro porque están acostumbrados a ahorrar en efectivo y en formas alternativas. Dado que dichos clientes carecen de experiencia en confiar sus ahorros a una institución financiera, probablemente busquen productos líquidos con saldos mínimos bajos. Los ahorrantes primerizos normalmente se sienten motivados a empezar a ahorrar en una institución por una necesidad de seguridad o un deseo de evitar los riesgos inherentes al ahorro en efectivo o en formas alternativas. Los ahorrantes primerizos generalmente se mantienen leales a la institución financiera, siempre y cuando siga siendo segura y ofrezca servicios convenientes.

Cambiar las percepciones existentes. Los individuos pueden tener percepciones erróneas acerca de las diferencias y las similitudes entre las cooperativas de ahorro y crédito y otras instituciones financieras. Muchos perciben a las cooperativas de ahorro y crédito como instituciones de préstamo en lugar de instituciones de ahorro. No es sorprendente, por lo tanto, que algunos busquen préstamos de sus cooperativas de ahorro y crédito y depositan sus ahorros en otro sitio. En aquellos casos en los cuales los socios no relacionan automáticamente a las cooperativas de ahorro y crédito con ahorros, las instituciones deben ofrecer más y mejores servicios y mayores rendimientos sobre los ahorros a plazo, y deben desarrollar productos apropiados y promocionarlos enérgicamente. Las IMF que son exclusivamente de crédito enfrentarán desafíos similares al iniciar programas de ahorro, ya que ellas también tendrán que cambiar las percepciones existentes de sus instituciones. Los ejemplos y los estudios de caso presentados en otros capítulos de este libro demuestran que sí es posible hacer dicha transición.

Ahorrantes experimentados o netos. Este grupo consiste en personas con experiencia financiera formal que quizás hayan establecido cuentas con saldos significativos en otras instituciones de ahorro. Están familiarizadas con el manejo de cuentas de ahorro. Muchos están a gusto con el uso de los cajeros automáticos y quizás algunos utilicen las tarjetas plásticas de débito para hacer compras. Sus principales preocupaciones son la seguridad y la conveniencia. Sin embargo, este grupo, además, al elegir sus productos de ahorro, también tendrá en cuenta las tasas de rendimiento. Estos individuos muestran una lealtad constante a la marca si su objetivo es el de prepararse para emergencias o ahorrar para el futuro. Si se sienten motivados por el deseo de ganar dinero sobre sus ahorros, serán leales mientras el rendimiento que paga la institución sea el mayor que exista en el mercado local, particularmente en los ahorros a plazo.

Fuentes de información

Se deben evaluar todos los productos y servicios con regularidad para identificar sus limitaciones y determinar los cambios necesarios. El desarrollo de productos se basa en las demandas definidas de los usuarios actuales y potenciales. La información que se requiere para identificar estas demandas proviene de varias fuentes: observaciones del personal, quejas de los clientes, investigación de mercado, actividades de la competencia y conducta del mercado financiero nacional.

Observaciones del personal

El personal entiende los problemas asociados con los productos y servicios ofrecidos por una institución de dos maneras:

1. El personal tiene contacto directo con los clientes y recibe la retroalimentación directamente de los clientes en lo que se refiere a los productos.
2. El personal tiene la posibilidad de ver y evaluar problemas relacionados con los productos de ahorro porque conoce el funcionamiento del producto a nivel operativo.

Un sistema abierto que recoge y procesa las sugerencias y las quejas de los empleados debe ser parte de los procedimientos operativos estándar de una institución. Ya que la información que recibe el personal representa una pequeña muestra, se debe llevar a cabo estudios de mercado para confirmar las observaciones detectadas por el personal.

Quejas de los clientes

Una institución de ahorro debe contar con un proceso que permita que los clientes transmitan sus quejas y sugerencias formalmente. Los

buzones de sugerencias accesibles constituyen un mecanismo efectivo para solicitar observaciones por parte de los clientes. Una vez que se haya reunido la información, debe evaluarse cuidadosamente para identificar fortalezas y debilidades e indicar en qué áreas se requiere de más investigación y desarrollo. La información que se recibe de los clientes solamente se puede utilizar como un indicador general. A menos que todas las quejas de los clientes sean referentes a un uso en particular, lo cual debería motivar una respuesta inmediata para resolver esa cuestión, el número de muestras reunidas será insuficiente para tomar decisiones bien fundadas. Los indicadores reunidos a partir de los comentarios de los clientes deben verificarse por medio de estudios de mercado antes de que los gerentes puedan llegar a conclusiones firmes y determinar las respuestas apropiadas.

Se puede crear un formulario de tres partes para procesar las quejas. Cuando se recibe una queja, se llena la primera parte del formulario. Se le entrega una copia al cliente y otra copia al jefe del departamento mencionado en la queja. El gerente del departamento debe entonces investigar la queja, completar la segunda parte del formulario y regresarlo al gerente a cargo de responder a las quejas. El gerente de quejas decide cómo debe actuar para satisfacer al cliente y llena la tercera parte del formulario. Entonces se resuelve la queja del cliente. Se guarda el formulario procesado de manera que la institución pueda generar estadísticas acerca de esa cuestión en particular y del personal relacionado con la queja. Dichas estadísticas reflejan la seriedad del problema y el impacto que tiene sobre los negocios. También identifica al personal que acumula quejas, permitiendo así a los gerentes tomar las medidas necesarias.

Estudios de mercado

Los estudios de mercado ofrecen información útil acerca de las demandas de los clientes en el mercado local. Los estudios de mercado pueden diseñarse para determinar la validez de una cuestión que haya surgido a raíz de observaciones del personal o de quejas de los clientes. Los estudios de mercado también ofrecen la información necesaria para diseñar nuevos productos o ajustar los productos existentes.

La tabla 4.1 enumera las herramientas de investigación de mercado que se utilizan frecuentemente. Las herramientas como las encuestas y los grupos de opinión ofrecen una perspectiva de la posición competitiva de los productos y el prestigio de la institución. Las encuestas son herramientas cuantitativas y cerradas que se distribuyen entre una muestra significativa de encuestados. La metodología de muestras de tamaño significativo asegura la validez estadística de la información. Los grupos de opinión no son tan precisos en términos estadísticos como las encuestas,

Tabla 4.1 Las herramientas para investigar el mercado

HERRAMIENTA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>ENCUESTAS</p> <p>Las encuestas son las herramientas que se utilizan con mayor frecuencia en investigaciones de mercado. Normalmente se realizan mediante cuestionarios. Éstos se distribuyen entre una muestra poblacional que representa un universo estadístico determinado (por ejemplo, clientes, mujeres o personas casadas).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las encuestas ofrecen un alto grado de confiabilidad debido a que involucran una cantidad significativa de personas entrevistadas. • Las encuestas utilizan un cuestionario que ha sido evaluado y que será llenado por cada miembro de la muestra poblacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las encuestas son caras porque intervienen muchas personas que deben realizar el trabajo de campo, la supervisión y el procesamiento de la información. • Las encuestas parten de un cuestionario cerrado. Para preservar la calidad estadística, sus preguntas están predeterminadas, y el entrevistador no puede realizar ninguna otra que no esté indicada en el cuestionario.
<p>GRUPOS DE OPINIÓN</p> <p>Los grupos de opinión brindan información cualitativa a los investigadores. Normalmente implican grupos pequeños de aproximadamente 10 a 15 participantes y un líder del debate, quien sigue pautas preestablecidas para explorar los temas de interés. Las sesiones se graban y posteriormente se evalúan. Esta herramienta fomenta la libertad de opinión y permite que el líder del grupo pueda explorar los temas más a fondo. Sus principales aplicaciones son el diseño de encuestas y la evaluación de conceptos de productos y campañas publicitarias. Los grupos de opinión pueden incluir una serie de encuestas que se distribuyen entre los participantes, quienes, luego de contestarlas, discuten los temas tratados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los grupos de opinión tienen en cuenta el componente cualitativo de las exigencias y percepciones de los participantes. Los participantes dedican tiempo a tratar los temas. • El líder puede explorar propuestas nuevas e interesantes que detallen posibles soluciones o modos de mejorar productos. • Si se utiliza una técnica mixta (encuestas y debates) se obtendrá información más representativa. • La administración de grupos de opinión cuesta menos que la de las encuestas. • Los resultados se obtienen y procesan más rápidamente que los de las encuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las muestras son pequeñas. Aun si el investigador dirige varios grupos de opinión, el nivel de confianza estadística en los resultados es baja. • Es difícil armar los grupos. A menudo las sesiones se suspenden por falta de quórum. • A menos que se use una técnica mixta (encuestas y debates), el nivel de confianza no es alto y las conclusiones quizás deban ser validadas mediante encuestas.

debido a las muestras más pequeñas y la naturaleza abierta y cualitativa de la metodología; sin embargo, ofrecen perspectivas que los métodos cuantitativos no pueden producir. Otras herramientas de investigación incluyen las pruebas piloto y las entrevistas detalladas. La investigación de mercado más efectiva combina herramientas de manera que se pueda obtener información cuantitativa y cualitativa con un alto índice de confiabilidad estadística.

El mercadeo exitoso requiere de investigación concreta para

Tabla 4.1 (continuado) Las herramientas para investigar el mercado

HERRAMIENTA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>ENSAYOS PILOTO Y DE MERCADO DE PRUEBA</p> <p>Los ensayos son útiles para analizar cambios introducidos en productos existentes o nuevos en una escala limitada y controlada, con el objetivo de evaluar aspectos operativos y la aceptación del cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evita los costosos errores de comenzar la producción de un artículo y luego tener que enfrentar problemas. • Mantiene un medio controlado en el que se pueden observar las condiciones del producto y corregir todas las anomalías. • Reduce los costos de tener que realizar ajustes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lleva tiempo, de modo que el producto tarda más en ingresar al mercado. • El costo se agrega a los gastos de desarrollo del producto.
<p>ENTREVISTAS EXHAUSTIVAS</p> <p>Esta herramienta de investigación consiste en una muestra de individuos que encajan perfectamente en el perfil de los miembros que se están buscando. Un especialista utiliza un guión preestablecido para entrevistar a los participantes. Esta técnica es útil para explorar aspectos generales de comportamientos colectivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Debido a la cantidad de muestras y al uso de un guión preestablecido, tiene un nivel alto de confianza y las tendencias se pueden apreciar fácilmente. • Se recaba información detallada. • El entrevistador es un profesional capacitado, lo cual asegura una mayor calidad que cuando se utilizan entrevistadores comunes. • Cuando el mismo profesional que realizó las entrevistas procesa los resultados, se obtiene información de mercado significativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Su alto costo la hace prohibitiva para muchas instituciones. • Lleva mucho tiempo. • Los resultados dependen de la calidad del profesional a cargo.

detectar tendencias y responder a ellas. Por lo tanto, una institución de ahorro debe contar con un presupuesto para investigación de mercado. El gerente de mercadeo debe combinar las herramientas de investigación de manera que generen la información necesaria con la frecuencia requerida y respetar las limitantes presupuestarias del plan de mercadeo. Esto significa que cada proyecto de investigación debe diseñarse cuidadosamente para producir información valiosa y así evaluar los productos existentes y desarrollar otros nuevos.

Las actividades de la competencia

Los mercados financieros están sujetos a cambios y ajustes constantes

que provienen de varias acciones y reacciones de la competencia. Cuando una institución financiera lanza un nuevo producto o enmienda uno existente, provoca una reacción de sus competidores. Si una institución de ahorro pretende responder rápidamente a los cambios del mercado local, debe monitorear constantemente a la competencia mediante un accionar que consiste más en reunir inteligencia que en investigar el mercado. El monitoreo incluye desde la recopilación de anuncios publicitarios de la competencia hasta la contratación de "clientes misteriosos" para que visiten las oficinas de la competencia en búsqueda de información.

Comportamiento del mercado financiero nacional

Los bancos centrales ofrecen estadísticas, tanto actuales como históricas, acerca del comportamiento de los mercados financieros y las instituciones financieras reguladas. Esta información también se puede conseguir por medio del Banco para Pagos Internacionales (www.bis.org/cbanks.htm) y la FDIC de los Estados Unidos (Corporación Federal de Seguros de Depósitos de Estados Unidos) (www.fdic.gov). El Boletín de la Microbanca, *The MicroBanking Bulletin*, ofrece información estadística para las IMF a nivel mundial (www.microbanking-mbb.org). Conseguir esta información, ya sea por Internet o comprando las publicaciones, es parte de la investigación de las tendencias del mercado. Esta información puede ayudar a los gerentes a entender los cambiantes patrones globales que deben considerarse al ajustar los productos existentes o desarrollar otros nuevos. También los alertará con respecto a los nuevos reglamentos que podrían afectar sus procedimientos de operación.

Los productos de ahorro deben estar diseñados para satisfacer las necesidades de los clientes. De lo contrario, los clientes insatisfechos buscarán otras opciones en el mercado y llevarán sus cuentas a otro sitio. Es necesario persuadir a los clientes potenciales que lleven su dinero a la institución de ahorro. Esto se logra ofreciendo productos innovadores, focalizados y bien administrados.

El proceso de desarrollo de nuevos productos

Un nuevo producto de ahorro debe pasar por una serie de etapas de desarrollo. Primero, se debe hacer una investigación de mercado para determinar si hay demanda suficiente. Segundo, se debe diseñar y probar un concepto internamente y después externamente. Finalmente, se lanza el producto.

Determinar si hay demanda suficiente

En vista de que el desarrollo y lanzamiento de un nuevo producto de ahorro puede ser costoso, la institución financiera debe asegurar que aquél se justifique. En algunos casos, la necesidad percibida de un nuevo

producto se puede satisfacer adaptando uno existente. Antes de desarrollar un nuevo producto, se deben explorar todos los caminos para adaptar los productos existentes de manera que colmen las demandas insatisfechas. Dado el alto costo de desarrollar y lanzar nuevos productos, y considerando los riesgos que existen (el nuevo producto quizás no tenga éxito), es importante confirmar la necesidad del nuevo producto a través de estudios de mercado.

Diseñar y probar el concepto

Una vez que la institución haya identificado una necesidad y determinado que ningún producto existente cumple con dicha necesidad, se debe definir formalmente el concepto de un nuevo diseño. Esto incluye una descripción del producto o servicio contemplado y las directrices acerca de cómo va a funcionar. Dicho concepto después debe validarse en el mercado a través de investigación cualitativa de mercado (tal como grupos de opinión o entrevistas exhaustivas).

El proceso de desarrollo interno debe generar un prototipo del producto financiero. Esto puede requerir que se asignen módulos de desarrollo a cada área operacional de la institución. Es posible que participen los siguientes departamentos:

- **Desarrollo de producto:** diseña el prototipo.
- **Marcadeo:** crea y prueba la presentación, el símbolo y la marca.
- **Sistema de Información Gerencial (MIS):** desarrolla software para la gestión del producto.
- **Asuntos legales:** prepara los contratos asociados con el producto.
- **Contabilidad:** establece las cuentas del producto.
- **Auditoría interna:** desarrolla los controles internos relacionados con el producto.
- **Ahorro o préstamo:** establece, según el caso, las políticas y los procedimientos de operación.

Una vez que se haya diseñado un prototipo, se hace una prueba piloto para identificar y eliminar cualquier defecto del diseño. Las pruebas iniciales del prototipo se pueden llevar a cabo con el personal de la institución de ahorro. Este proceso tarda aproximadamente un mes. Después el prototipo debe probarse con un grupo de clientes en un mercado controlado. Esto implica promocionar el producto en una de las sucursales de la institución o en el mercado objetivo y llevar a cabo una investigación de seguimiento del mercado con el grupo de prueba. Es necesario hacer este tipo de mercadeo de prueba para (1) ver si el producto

es viable y atractivo para los clientes y (2) corregir las fallas en el prototipo que sólo se pueden identificar en el mercado real. Este tipo de prueba piloto tarda aproximadamente tres o cuatro meses. Si las pruebas son exitosas, se puede lanzar el nuevo producto en el mercado.

Lanzamiento del nuevo producto

El mercadeo de nuevos productos requiere de un enfoque agresivo. Se debe llevar a cabo un esfuerzo significativo de lanzamiento que dé al nuevo producto el impulso necesario para llamar la atención de usuarios potenciales. Esto puede requerir de una campaña en los medios masivos. La campaña tiene como público objetivo a los clientes actuales y potenciales que buscan servicios de ahorro. También se puede mejorar la conciencia acerca de los nuevos productos a través de promociones como premios instantáneos o rifas. A la larga, el desempeño de un nuevo producto dependerá de la conciencia y motivación generadas por el lanzamiento.

Los nuevos productos significan nueva información para el personal de una institución. Se debe capacitar al personal cuando se haga la campaña de lanzamiento para saber qué mensaje recibirán los clientes y para que puedan reforzarlos cuando el cliente visite la institución. También se debe capacitar al personal en lo que respecta a los nuevos productos para que pueda responder a las preguntas de los clientes. Se deben diseñar y compartir estrategias con el personal para hacer ventas cruzadas de los nuevos productos a los clientes actuales como parte del proceso de lanzamiento.

Grupos y paquetes de productos

Todos los nuevos productos financieros están relacionados con los otros productos y servicios que ofrece la institución. Cada producto se puede considerar un "módulo" combinable con otros módulos para crear un grupo o paquete. Un paquete de módulos se puede hacer exactamente a la medida de las necesidades de cada cliente actual o potencial. La capacidad de realizar ventas en general o ventas cruzadas de nuevos productos a los clientes dependerá en gran medida de cómo el diseño de un producto complementa a otros. Cuando los diseños de los productos son modulares, se deben crear vínculos entre los productos relacionados en el sistema de manejo de información, de manera que el personal pueda inmediatamente reconocer qué productos pueden ser atractivos para los clientes. Esto permitirán al personal responder más efectivamente a las necesidades de los clientes y determinar mejor qué productos cumplen con las demandas de los clientes. Ningún producto financiero puede satisfacer todas las necesidades del cliente. El objetivo debe ser el de satisfacer una serie particular de necesidades mediante una serie adecuada de productos.

El manual del producto

El manual del producto debe compilarse y mantenerse como parte del proceso de desarrollo del producto. Dicho manual consiste en información acerca de cada uno de los productos que ofrece la institución. El primer paso de la creación del manual es el desarrollo de un formato estandarizado para describir cada uno de los productos o servicios existentes. Después se usa este formato para todos los nuevos productos. El manual contiene toda la información, estrategias y cambios de cada producto. Debe tener un capítulo por producto y cada capítulo debe incluir:

- una **introducción** que explique por qué se desarrolló cada producto financiero, qué ofrece y en qué categoría se clasifica (por ejemplo, ahorro, préstamo o seguro);
- una **descripción general** del producto para describir su propósito, sus ventajas y cómo satisface las necesidades de los clientes;
- una **descripción detallada**, que enumere las características esenciales y los pasos para administrar el producto.

La descripción detallada

La descripción detallada de cada producto debe incluir información acerca de todos los aspectos de administración del producto.

Contratos y reglas. Los productos financieros son regidos por leyes, reglamentos y por el marco legal de los contratos firmados por los clientes y la institución financiera. El manual del producto debe incluir copias de los reglamentos y muestras de los contratos.

Formularios, procesos y procedimientos. Se deben guardar muestras de todos los formularios de las cuentas en el capítulo correspondiente del manual del producto. La buena gobernabilidad requiere que todos los procedimientos se documenten y se revisen regularmente de manera que todos se conduzcan de la misma forma. Para promover el entendimiento, se deben incluir los diagramas de flujo de los principales procesos relacionados con el producto. Estos deben enmendarse cada vez que se le hagan cambios al producto.

Presentación. Los componentes físicos de los productos financieros son aquellos artículos tangibles que tocan y manipulan los usuarios, como las libretas, las libretas de boletos o las tarjetas de plástico. Los productos financieros en sí son intangibles, no tienen presencia física. Es importante que los componentes físicos estén estandarizados y que tengan una presentación agradable. Los clientes son dueños de estos artículos, los

Mantenimiento del manual del producto. El manual del producto es un documento formal que debe mantenerse y actualizarse con regularidad como parte del desarrollo y de la administración del producto. El manual se debe actualizar ante cada cambio efectuado en el producto y el material antiguo debe conservarse en un archivo separado para mantener un registro de la evolución del producto.

Se puede guardar una copia del manual del producto en papel en una carpeta con argollas y separadores para cada capítulo (cada producto). Cada vez que se modifique producto, se pueden sacar las páginas viejas e introducir otras nuevas para reflejar el cambio. Se debe agregar un índice enmendado a la carpeta con un nuevo número de versión y la fecha. Esto permite al personal identificar rápidamente las actualizaciones más recientes.

artículos deben inspirar orgullo y seguridad en los clientes. Se deben incluir muestras de estos artículos en el capítulo correspondiente del producto.

Mercadeo y promoción. Cada producto de ahorro requiere de un esfuerzo de mercadeo único y del trabajo realizado debajo del paraguas de la marca institucional y dentro del plan de mercadeo. El expediente de la descripción del producto debe incluir muestras de los anuncios publicitarios, los guiones de los anuncios de televisión, los textos para los anuncios en la radio, folletos, carteles, etc. Este expediente se convierte en una referencia valiosa para las futuras campañas de mercadeo.

Modelos de simulación de pérdidas y ganancias. Dado que todos los productos financieros deben ser rentables a la larga, se deben diseñar e implementar modelos de simulación para revisar la situación de las pérdidas y ganancias. Este análisis es particularmente útil cuando hay cambios en los costos o en los ingresos. En la medida de lo posible, la información generada por los modelos de simulación deben almacenarse en CD-ROM de computadoras o en discos, de manera que se puedan correr las simulaciones cuando cambien las variables.

El manual del producto debe designarse como la ubicación primaria de toda la información relativa al producto. Es la base de una efectiva gestión del producto, sirve de apoyo en los esfuerzos de mercadeo, sirve para capacitar al personal y documenta los procedimientos para manejar los productos eficientemente.

Las herramientas esenciales de mercadeo

Para ofrecer servicios de ahorro de manera sostenible, las instituciones deben ampliar su alcance con el objetivo de atraer a clientes de varios niveles económicos. Los ahorrantes en el mercado local deben conocer los productos que están a su disposición para que puedan tomar decisiones bien fundadas acerca de dónde depositar sus fondos. A través del mercadeo, una institución se hace más consciente de sus productos. Una vez que una institución de ahorro ha desarrollado productos a través de un enfoque sistemático de evaluación y ha establecido sistemas para administrar dichos productos, usa herramientas de mercadeo para penetrar en el mercado local.

Ventas activas y ventas cruzadas

A través de ventas activas (atrayendo a nuevos clientes) y ventas cruzadas (ofrecer servicios nuevos a clientes existentes) una institución de microfinanzas puede promocionar sus productos de ahorro y aumentar su participación en el mercado. El contacto directo entre el personal y los potenciales clientes (ventas activas) y los clientes existentes (ventas cruzadas) es esencial en la movilización del ahorro. El contacto de ventas más frecuente en las instituciones de ahorro entre el personal y los clientes es la venta de mostrador. Durante este contacto, los clientes potenciales y actuales toman importantes decisiones financieras, incluyendo la de depositar sus ahorros en la institución. Un buen servicio al cliente establece una relación y una confianza entre los empleados y los clientes. Si el personal no maneja bien una entrevista con el cliente, todo el desarrollo de producto y todos los esfuerzos de mercadeo se desperdician. El personal debe estar bien capacitado para llevar a cabo transacciones e inspirar confianza en los clientes.

Ventas de campo

Otro entorno para ofrecer productos de ahorro es el hogar o el lugar de trabajo del cliente potencial. Cuando se está en el territorio del cliente, no resulta fácil vender la idea de que ahorrar en determinada institución es más ventajoso. Las ventas de campo son especialmente difíciles porque:

- Puede haber varias instituciones que cubran la zona con sus funcionarios y personal de ventas.
- Los clientes potenciales se pueden resistir a escuchar al vendedor porque están acostumbrados a usar las instalaciones físicas de la institución financiera para ese tipo de negocios.
- Los productos de ahorro son intangibles. Los anuncios en el Punto de Venta (PDV) en las sucursales ayudan en las ventas

de mostrador. Sin embargo, en el campo, no se cuenta con el apoyo del PDV.

- El vendedor de campo no tiene acceso a sus colegas cuando requiere de información rápida.

A pesar de estos desafíos, las ventas de campo pueden ser lucrativas para la institución de ahorro y ofrecer una ventaja competitiva en un mercado competitivo. No todas las instituciones cuentan con los recursos para buscar a sus potenciales clientes en sus hogares o lugares de trabajo. Para una institución que compite en calidad de servicio, las ventas de campo pueden disminuir el costo inicial de transacciones para sus ahorrantes.

Publicidad en los medios

La publicidad es uno de los componentes de un programa de mercadeo exitoso. La publicidad transmite un mensaje o un conjunto de mensajes atractivos utilizando los medios masivos. La publicidad electrónica (vía televisión o radio) y la publicidad impresa (vía periódicos, revistas y vallas publicitarias) pueden ser onerosas por los costos de producción, radiodifusión o distribución. Por lo tanto, es esencial asegurar que los recursos invertidos en publicidad compren mensajes focalizados de alta calidad. A continuación se describen cuatro criterios para la comunicación efectiva:

1. **Recordación:** el mensaje publicitario debe ser lo suficientemente claro para que los espectadores o escuchas puedan recordar el tema central del mensaje. Si esto no sucede, se debe a que el mensaje no resulta atractivo para el público objetivo o es demasiado complejo para entenderlo.
2. **Comprensión:** el mensaje debe ser claro para que los clientes actuales y potenciales entiendan lo que se ofrece. En muchos casos, la publicidad es demasiado compleja para ser fácilmente comprendida. Los mensajes complejos no invitan a los ahorrantes a actuar.
3. **Credibilidad:** el mensaje debe ser sincero y no debe parecer demasiado bueno para creerlo. Los ahorrantes quieren poder confiar en la institución que custodia su dinero. Si el mensaje no transmite una sensación de confiabilidad, el público objetivo hará caso omiso de él y los ahorrantes existentes quizás reaccionen negativamente ante él.
4. **Motivación:** el mensaje debe motivar a la gente a entrar a la institución y solicitar más información o utilizar un nuevo producto.

La publicidad tiene un objetivo fundamental: alentar a la gente a

interesarse en el mensaje y actuar. La acción debe ser una visita a las oficinas de la institución, ya sea para averiguar más acerca de los productos y servicios que ella ofrece o para abrir una cuenta. Si esto no sucede en números significativos, no ha sido efectiva la campaña de publicidad y la institución debe llevar a cabo mayor investigación de mercado para determinar por qué el mensaje no motiva a los ahorrantes a actuar.

Al mismo tiempo, no todos los productos de ahorro son lo suficientemente amplios para justificar el uso de medios masivos. Por ejemplo, el uso de los medios masivos para promocionar los depósitos de plazos fijos aumenta los costos de mercadeo innecesariamente, ya que este segmento del mercado es limitado y no tiende a responder a la publicidad masiva. La decisión de usar medios masivos debe reflejar (1) el tipo de producto de ahorro que se ofrece y (2) la capacidad de la institución de alcanzar el mercado objetivo para esos productos. Si el mercado es limitado y se puede alcanzar utilizando herramientas de mercadeo directas, entonces no se justifica el uso de medios masivos porque otras herramientas serían más efectivas en términos de costos.

Mezcla de medios. Además de un esfuerzo creativo que resuelva el contenido del mensaje publicitario, debe haber un esfuerzo mediático que determine cuál es la mejor mezcla de medios para comunicar el mensaje. El personal de mercadeo debe desarrollar un plan de medios precio-valor que cubra los mercados objetivo. La mezcla de medios debe tener en cuenta: la imagen institucional existente, la presencia geográfica de la institución, la estructura y características singulares del mercado local, la relación entre los productos y sus objetivos y la estrategia de comunicación que se requiere para cada producto.

El personal de mercadeo puede trabajar con publicistas profesionales para combinar los elementos de los medios masivos y asegurar la mayor presencia a los costos más bajos. Cada medio tiene sus propias fortalezas y debilidades.

- La **televisión** es frecuentemente el medio principal que se utiliza en las grandes campañas publicitarias. La televisión combina imagen, sonido, color y movimiento. El mensaje de la televisión suele ser corto y no es controlado por el espectador (es decir, el televidente no puede decidir cuándo o dónde ver un anuncio por televisión). Los televidentes recuerdan aproximadamente el 70 por ciento de un mensaje de televisión: más que cualquier otro medio de publicidad. Sin embargo, la publicidad por televisión puede ser demasiado cara para muchas instituciones de microfinanzas.
- La **radio** es un medio económico que permite a la institución de ahorro hacer transmisiones frecuentes, haciendo que su

mensaje tenga una presencia constante en el mercado objetivo. Los escuchas no controlan cuándo o con qué frecuencia se transmite el mensaje, pero deben escucharlo varias veces en el transcurso de sus días. Las campañas de mercadeo en las IMF frecuentemente se desarrollan utilizando únicamente spots de radio, pero la ausencia de una imagen (foto o gráfica) puede ser una limitante seria en términos de efectividad. En aquellos casos en los cuales la televisión resulta demasiado costosa, una estrategia efectiva es la combinación de radio con periódicos o publicidad en exteriores (vallas publicitarias).

- **Periódicos y revistas** (medios impresos) ofrecen color e imágenes. Son el único medio controlado por el público. Los lectores leen a su propia velocidad y sólo lo que les interesa. Los lectores también pueden arrancar un anuncio y utilizarlo para futuras consultas. Los medios impresos permiten a la institución de ahorro incluir información detallada que no se puede incluir en ningún otro medio de publicidad. Sin embargo, los medios impresos presentan varias desventajas. El costo por persona de alcanzar el mercado objetivo es alto, incluso si consideramos el número de lectores por publicación (normalmente los periódicos los leen dos o tres lectores, en tanto que las revistas pueden ser leídas por hasta diez). El público objetivo tiene que saber leer para entender y actuar con respecto al mensaje. Las instituciones de ahorro deben llevar a cabo investigaciones de mercado para analizar la capacidad de lectura del público objetivo antes de promocionarse en los medios impresos. Además, los anuncios impresos pueden competir por espacio con otros anuncios en la misma página, aumentando el desafío de atraer la atención del lector.

Publicidad en el punto de venta

La publicidad en el punto de venta (PDV) usa el espacio físico en las oficinas de la institución para comunicarse con los clientes actuales y potenciales. La publicidad de PDV incluye exhibidores de menudeo como portafolletos para los mostradores, letreros en las paredes y originales objetos tridimensionales para atraer la atención de los clientes a un mensaje específico. Algunos recursos más sofisticados incluyen monitores de video y quioscos interactivos. Estos recursos cumplen dos propósitos: (1) poner algo a la vista de los clientes (una distracción) mientras esperan para hacer sus operaciones y (2) ofrecen información acerca de los productos y servicios financieros que ofrece la institución.

- Una presentación en un **monitor de video** ofrece información constante a los clientes y visitantes y prácticamente no requiere de atención una vez que esté colocado. Una presentación puede durar hasta diez minutos y se puede programar para repetirse automáticamente. La inversión inicial en el equipo puede ser considerable, pero los costos de mantenimiento son bajos. Una vez que se haya hecho la inversión, la institución de ahorro puede crear varias presentaciones a un costo adicional reducido para comunicar diferentes mensajes.
- Un **quiosco interactivo** es una computadora personal con un monitor sensible al tacto y software que facilita que los clientes y visitantes seleccionen menús y opciones. Los clientes pueden revisar la información que les interesa en un entorno cómodo. Al igual que los monitores de video, los quioscos interactivos requieren de una inversión significativa en equipo y software al inicio, pero su mantenimiento es económico. Si la institución cuenta con un sitio web, el quiosco interactivo puede familiarizar a los clientes con el sitio y prepararlos para su uso.
- Los **carteles y exhibidores de acrílico** son medios económicos para la publicidad PDV. Los carteles de tamaño carta que se colocan en bases de acrílico se pueden imprimir en impresoras de inyección de tinta sencillas. Incluso cuando los carteles y exhibidores se imprimen comercialmente, los costos para pedidos pequeños han bajado gracias a los avances en la tecnología de la impresión.
- Los **aparadores de ventanas y estandartes** venden los productos y servicios de la institución de ahorro a los clientes, visitantes y transeúntes. El personal creativo puede producirlos económicamente con pintura, cartulinas y otros materiales de arte.

La publicidad de punto de venta es una importante herramienta de mercadeo que pueden utilizar las instituciones de microfinanzas para atraer depósitos de ahorro de clientes actuales y potenciales.

Mercadeo directo

El mercadeo directo incluye actividades en las cuales la institución entra en contacto directo con los clientes actuales y potenciales en su zona de influencia. La zona de influencia es el área dentro de un radio de un kilómetro y medio de la oficina o sucursal de la institución de ahorro. Las actividades de mercadeo directo incluyen el telemercadeo, los envíos por fax, estandartes colgantes en las calles y la distribución de volantes. El

mercadeo directo está diseñado para atraer el tránsito cercano a la oficina o sucursal y debe ser un complemento de los esfuerzos de publicidad masiva y promociones.

Promociones

Las promociones son actividades de mercadeo diseñadas para producir resultados específicos a corto plazo. Las técnicas promocionales se pueden instrumentar de diversas maneras.

- **Las promociones para incrementar el tráfico hacia los locales** atraen a los clientes potenciales a las oficinas para conseguir más información acerca de la institución y lo que ella ofrece. Las promociones pueden ser tan sencillas como unos frascos llenos de monedas y pedirles a los clientes y visitantes que adivinen cuántas monedas hay en el frasco y dar un premio a quien haya adivinado la respuesta. Si hay más de una respuesta correcta, se rifa el premio entre los que respondieron correctamente. Frecuentemente el premio es el mismo frasco lleno de monedas. Cuando entran clientes potenciales a la oficina, el personal debe estar preparado para responder a todas sus preguntas y venderles los productos de ahorro.
- Las instituciones de ahorro pueden ofrecer **premios instantáneos** como incentivo para los clientes que abran cierto tipo de cuenta. Por ejemplo, los clientes que abran una cuenta de ahorro a la vista hacen girar una rueda de la fortuna para ganarse el premio que indica la rueda. Este tipo de promoción puede servir para aumentar el volumen de tránsito de potenciales clientes, ya que los visitantes reciben un premio instantáneo por haber entrado por la puerta.
- Una **promoción de dos por uno** ofrece a aquellos clientes que abran dos cuentas, como las de libreta y las de plazo fijo, mejores rendimientos durante un periodo limitado. Esto no solamente atraerá nuevos depósitos, sino que también estimulará a los clientes que probablemente sólo abrirían cuentas líquidas a abrir además cuentas menos líquidas.
- La institución de ahorro puede contratar a trabajadores temporales para **volantear** (repartir volantes y artículos promocionales). Estos trabajadores deben estar informados y mostrar una apariencia profesional. También deben estar capacitados para poder explicar las ventajas de los productos y servicios de la institución cuando reparten los artículos. Esta táctica atrae a nuevos clientes. Un auto con un megáfono y un reproductor de música y mensajes puede acompañar a los

repartidores de los volantes para llamar la atención de la gente.

- Las **rifas** se usan mucho como técnica promocional. Las rifas resultan atractivas para los clientes porque tienden a ofrecer mejores premios que los que se dan en las promociones de premios instantáneos. Para la institución, las rifas requieren de una infraestructura para ofrecer los boletos, organizar el sorteo y validar al ganador. En las poblaciones pequeñas, los ganadores de los premios y los mismos premios pueden desfilarse por el pueblo para alcanzar una población mayor y tener un impacto duradero en la comunidad. Es importante advertir que las rifas se vuelven menos efectivas si se hacen repetidamente. Pueden producir resultados notables a corto plazo, pero ser menos efectivas que otras técnicas a la larga.

Hay muchas maneras para que una IMF promueva sus productos de ahorro. Cada institución debe evaluar el mercado local y sus propios recursos para determinar qué mecanismos son más apropiados. Un programa de mercadeo exitoso combinará varias herramientas de mercadeo. Toda la publicidad y las promociones deben revisarse periódicamente para mantener su frescura y evaluar su efectividad.

Relaciones con los clientes

Las IMF deben ofrecer un servicio de gran calidad para atraer a los ahorrantes. Las relaciones con los clientes son críticas para ofrecer un servicio de calidad. El desafío de las relaciones con los clientes tiene que ver con: el establecimiento de políticas que definen cómo la institución atiende a los clientes, el desarrollo de una actitud de "el cliente manda" entre el personal, la sensibilización del personal con respecto a las necesidades de los clientes y la capacitación para responder a ellos.

Capacitación

La capacitación del personal es esencial para las buenas relaciones con los clientes. Es importante que el personal se comporte correctamente con los clientes en toda ocasión. El personal debe conocer bien los productos y servicios que ofrece la institución. Debe conocer los programas de mercadeo para que esté preparado para responder a las preguntas. La falta de conocimiento de los servicios y programas puede dañar a la institución de ahorro. Además de la capacitación, el personal debe tener acceso a la información de los productos y servicios cuando así lo desee (el manual del producto ofrece este tipo de información). La capacitación del personal no debe ser algo que se haga una sola vez, sino un proceso continuo.

Capacitación a distancia. La capacitación es cara, sobre todo si el personal está ubicado en varias oficinas. Un enfoque práctico a los empleados distribuidos en distintos sitios es la capacitación a distancia. La capacitación a distancia se puede lograr instalando material de capacitación en el sistema de cómputo de la institución. Este tipo de capacitación es relativamente económico, sobre todo comparada con lo que significa reunir a todos los empleados para que asistan a clases. La capacitación a distancia permite a la institución impartir cursos a todo su personal de manera simultánea.

Una institución de ahorro puede usar la capacitación a distancia para capacitar a su personal en materia de procedimientos, productos y servicios, así como en servicio al cliente. La capacitación a distancia ofrece varias ventajas:

- Es uniforme, lo cual permite a todo el personal recibir información congruente y precisa.
- Se puede impartir a varios empleados en varias oficinas de la institución a la vez.
- Se puede configurar como una serie graduada, llevando a los empleados por una serie de pasos, desde el nivel de introducción hasta un nivel avanzado.
- No es costosa, no se requiere de trasladar a los empleados o utilizar capacitadores especializados, es fácil de producir, actualizar y distribuir.

La capacitación por computadora se puede impartir en horas no hábiles o programarse para los momentos de menos trabajo en el transcurso del día. El curso debe tener un enfoque limitado para que los empleados lo puedan terminar en dos a cuatro horas (una hora por semana durante dos a cuatro semanas). Esta estrategia de capacitación requiere que el gerente de sucursal o supervisor de departamento actúe como coordinador de capacitación y programe la capacitación del personal de acuerdo con un plan maestro desarrollado por el departamento de recursos humanos.

El uso de computadoras para mejorar el servicio al cliente

Las instituciones de ahorro pueden instalar y utilizar software de manejo de las relaciones con clientes para mejorar el servicio al cliente. Al principio, basta contar con una base de datos sencilla. El personal anota en la base de datos de la computadora las solicitudes de los clientes, sus necesidades y su estatus. Posteriormente se usa dicha información para ofrecer productos que satisfagan mejor las necesidades de los clientes. Este proceso de almacenamiento, recuperación y uso de información se llama

minería de información. Los datos residen en un almacén de datos, ya sea en bases de datos sencillas o en programas especializados para ser consultados por el personal al atender a los clientes. Un buen almacén de datos contiene información acerca de los clientes existentes así como de clientes potenciales, instituciones de la competencia y respuesta a campañas de mercadeo pasadas.

El primer paso es el de definir qué datos se requerirán, capturarlos sistemáticamente y almacenarlos para acceso posterior. Los gerentes y el personal de mercadeo deben tener una idea clara de la información que se requiere para apoyar las metas de la institución a largo plazo. ¿Qué información se requiere para retener a los clientes y aumentar la participación de mercado? Las preguntas que deben formularse incluyen:

- ¿Qué información se requiere para determinar las estrategias de mercadeo y financieras?
- ¿Qué información se requiere para ser más competitivos?
- ¿Qué necesita saber la institución acerca de sus clientes?
- ¿Qué necesita saber la institución acerca de su competencia?
- ¿Qué estrategias de mercado son más efectivas?
- ¿Quiénes son los clientes objetivo de los productos de ahorro?

La minería de información requiere de una recolección constante de datos así como de su sistematización. El personal introduce la información conforme la recibe. Por ejemplo, una solicitud de préstamo proporciona información acerca del empleador, ingresos, tamaño del hogar, etc. El personal puede capturar la información entre las entrevistas con los clientes. Tanto los gerentes como el personal deben considerar la recolección de datos como un proceso continuo. Para que la recolección de datos sea eficiente, se debe programar el software de manera que le diga al empleado qué información falta. Los empleados deben estar capacitados para reunir dichos datos sin ser indiscretos. Una vez que se establezca entre el personal la práctica rutinaria de recolectar los datos, resulta fácil y automático.

La consulta de datos es el proceso de recuperar información del almacén de datos. Una vez que la información esté almacenada y se hayan diseñado los informes, los empleados pueden hacer consultas con fines de mercadeo y ventas. Los resultados de las consultas se pueden exportar a un programa de hoja de cálculo de la computadora. Esto facilitará el análisis y la manipulación de la información en la búsqueda de vínculos, tendencias y otros elementos estratégicos.

El software de manejo de relaciones con clientes debe funcionar como una herramienta para hacer fluir el trabajo, además de proporcionar una base de datos. Esto significa que el sistema debe presentar

recordatorios automáticos al personal cuando debe ponerse en contacto con un cliente. El sistema debe tener la posibilidad de indicar a los empleados qué servicios puede requerir un cliente sobre la base de la información capturada acerca de esa persona. También debe recordar a los empleados que capturen la información que falta de los clientes para completar sus perfiles.

Relaciones con la comunidad

Particularmente en el ámbito de las microfinanzas, la relación entre la institución y sus clientes es de por vida. Los clientes actuales pertenecen a una comunidad de la cual la institución atrae a nuevos clientes. La mayoría de los nuevos clientes llegan a las instituciones financieras por recomendación de terceros. Como resultado, el crecimiento de nuevos clientes dependerá en gran medida de cómo es percibida la institución dentro de la comunidad. En el caso de una cooperativa de ahorro y crédito, esta percepción es todavía más importante porque los socios son dueños de la cooperativa y al mismo tiempo, miembros de la comunidad. Los socios de la cooperativa normalmente viven en la comunidad en donde se encuentra la institución. En muchos casos, la cooperativa fue creada por la comunidad misma para cumplir necesidades insatisfechas de servicios financieros. Lo mismo es cierto para otras IMF, aunque los dueños y los accionistas puedan vivir fuera de la comunidad.

Las instituciones de ahorro pueden promover y fortalecer las relaciones con la comunidad de muchas maneras. Algunas implican costos directos, como el patrocinio de equipos o eventos deportivos locales. En otros casos, los ejecutivos de la institución o los directores participan en los eventos comunitarios. Una institución de ahorro debe establecer una presencia positiva y estable en el mercado local.

Definir una estrategia de penetración de mercado

Después de evaluar los productos de ahorro existentes comparados con las demandas del mercado local y desarrollar los nuevos productos necesarios, los gerentes deben desarrollar una estrategia para comercializar los productos de ahorro. Las estrategias promocionales para atraer estos ahorros se pueden basar en la imagen, calidad de servicio, tasa de rendimiento o mercadeo directo.

La promoción basada en imagen

Las instituciones tendrán que recurrir a un amplio mercado para construir el nivel de depósitos que se requiere para (1) proporcionar servicios de ahorro a los clientes de bajos ingresos de manera sostenible y (2) financiar una creciente cartera de préstamos. Además de tener como objetivo a los nuevos ahorrantes y a los ahorrantes primerizos, las instituciones de

Aumentar la base del ahorro. Existen cuatro maneras de hacer crecer la base del ahorro de una institución:

1. atraer nuevos ahorrantes;
2. persuadir a los ahorrantes de depositar más dinero en sus cuentas;
3. convencer a los ahorrantes de utilizar productos adicionales de ahorro;
4. reducir el número de cuentas de ahorro que se cierran.

ahorro deben atraer a los ahorrantes netos de otras instituciones. Las promociones basadas en imagen (marca) constituyen la estrategia menos costosas y más eficiente para movilizar ahorros de ambos grupos.

Para competir en el mercado del ahorro, una institución debe proyectar una imagen de profesionalismo y seguridad. Muchas características definen la imagen pública de una institución, tales como: la misión, la visión, el número de años en el mercado, desempeño anterior, calidad de relación con los clientes, presencia física, tamaño, base de clientes existente, características del mercado local y presencia publicitaria existente. Las instituciones que esperan atraer depósitos deben incluir los siguientes elementos en sus estrategias de mercadeo:

- nombres atractivos;
- logotipos o símbolos modernos;
- personal bien capacitado, capaz y eficiente;
- instalaciones estandarizadas y uniformes;
- un esfuerzo publicitario planeado para reforzar la marca;
- instalaciones atractivas.

La apariencia de la estructura física de una institución de ahorro es extremadamente importante. El edificio de la institución debe tener ventanas grandes que permitan una vista del exterior y la entrada de luz natural. Las instalaciones deben ofrecer una apariencia acogedora a los visitantes. El edificio debe presentar una fachada atractiva y contar con letreros profesionales. Las medidas de seguridad, como los guardias, deben ser claramente visibles. Los espacios interiores deben estar limpios, en buen estado y presentar una apariencia profesional sólida. Las áreas de servicio deben hacer un uso eficiente del espacio, particularmente en instituciones más pequeñas, de manera que los clientes se sientan a gusto al entrar al edificio.

Refuerzo de la marca. Los gerentes de una institución de ahorro deben considerar el atractivo de su nombre, su logotipo y su presentación física.

Una marca atractiva representa un gran valor para la institución. Una buena marca transmite un sentido de la esencia del negocio, haciendo énfasis en las fortalezas singulares de la institución.

Nombres atractivos. En muchos países, los nombres de las cooperativas de ahorro y crédito y otras IMF se asocian de alguna manera con los promotores originales, como instituciones religiosas o empresas. Si dichas instituciones están abiertas al público en general o si a la larga lo estarán, dichos nombres afiliados pueden resultar contraproducentes. Por ejemplo, si se usa una referencia religiosa en el nombre de una IMF, los potenciales clientes pueden pensar que sólo la gente de esa religión puede ser cliente. Los nombres de empresas, sobre todo si la empresa es muy conocida, también pueden imponer límites al atraer nuevos clientes. El uso de referencias geográficas en el nombre de una institución puede interferir con el crecimiento futuro más allá de la región local.

Logotipos atractivos. La marca de una institución (su reputación) se comunica a través de su logotipo. Las instituciones más antiguas frecuentemente tienen logotipos de aspecto tradicional y se resisten a cambiarlos. Los logotipos pasados de moda tienen varias características que desalientan a los potenciales clientes. Estos logotipos normalmente consisten en un sello, mucho texto y poco color. Este tipo de logotipo comunica una actitud y comportamiento conservador. También denota valores y sistemas tradicionales. Esto puede atraer a cliente mayores pero desalentar a los más jóvenes. Las instituciones de ahorro deben tener logotipos que sean atractivos para los ahorrantes de todas las edades y grupos de ingresos.

Cuando se crea la marca de una institución, se deben utilizar grupos objetivo para identificar los nombres y los diseños de logotipos que resultarán atractivos a un amplio rango de clientes. La institución de ahorro invertirá mucho en promover su marca en el mercado local. El proceso continuo de crear la imagen de una marca significa que escoger un nombre y un logotipo atractivo desde el inicio es importante para la institución, ya que un cambio puede devaluar la imagen de la marca. Los criterios que aplican al diseño y creación de marca de un producto también son aplicables a la selección del nombre y del logotipo.

Uniformidad de presencia. Las instituciones de ahorro pueden ampliarse a través de sucursales conforme van creciendo y sirviendo mercados más grandes. Para reforzar la imagen de profesionalismo y seguridad, es necesario mantener una apariencia uniforme en todos los edificios. Las sucursales deben usar el mismo nombre y señalamiento en la fachada del edificio que en la oficina matriz. Los colores y elementos de diseño

interior (como ventanillas de los cajeros, superficies de trabajo o divisiones dentro de las oficinas) debe estandarizarse. Una presencia uniforme envía un mensaje claro a los clientes actuales y potenciales de que pueden esperar una constancia en la calidad del servicio desde cualquier punto de servicio.

La imagen funciona como una plataforma de lanzamiento para los productos de la institución de ahorro. Los ahorrantes quieren sentir que una institución profesional y segura está cuidando de sus depósitos. Si una institución no tiene una imagen atractiva y confiable, será difícil que atraiga a los ahorrantes.

Promociones basadas en la calidad del servicio

La mejor estrategia promocional para la movilización del ahorro es asociarla con productos de alta calidad de servicio al cliente. Cuando la competencia se basa en servicio, los clientes cobran conciencia de ello y se acostumbran al servicio de gran calidad. Comparan este nivel de servicio con el de otras instituciones financieras en donde también pueden hacer negocios. La comparación refuerza la lealtad de los clientes en las instituciones más orientadas al servicio. Este refuerzo es continuo, crece con el tiempo y da a la estrategia un efecto de largo plazo. También abre una brecha más grande entre las instituciones que ofrecen servicio de gran calidad y los que no. Los clientes que están satisfechos con el servicio y el trato que les da el personal de una institución no cambiarán su dinero por una pequeña diferencia en las tasas de interés. El servicio de gran calidad generalmente incluye tres aspectos: velocidad, respuestas y conveniencia.

Velocidad. La mayoría de los productos de ahorro requieren que los clientes visiten frecuentemente a la institución para hacer depósitos y retiros. Los clientes quieren pasar el menor tiempo posible atendiendo sus negocios. El buen servicio le ahorra tiempo y esfuerzo a los clientes. También reduce los costos por transacción de la institución. Las largas esperas, cajeros insuficientes, burocracia excesiva y mala atención por parte del personal son fallas comunes en muchas instituciones financieras. Si no se resuelven y controlan estos inconvenientes, los clientes reciben una mala calidad de servicio y es probable que eviten la institución o que dejen de ahorrar en ella.

Respuestas. Los clientes tienen derecho a obtener una respuesta precisa a sus preguntas y soluciones oportunas a sus problemas. Los clientes necesitan información constantemente, como conocer los saldos de sus cuentas o el estatus de una solicitud de préstamo. Las solicitudes de información se pueden hacer personalmente o por teléfono, por correo

electrónico, correo o fax. Independientemente de cómo se comuniquen, los clientes esperan respuestas completas en un tiempo razonable.

Los clientes no siempre esperan soluciones inmediatas a sus problemas, pero sí esperan que su institución financiera los mantenga informados durante el proceso de resolución. La información es un componente importante si se quiere ofrecer servicio de buena calidad. Sin embargo, muchos gerentes de las IMF demoran en informar a sus clientes acerca de un problema hasta que se haya resuelto. Si a los clientes no se les informa acerca del proceso de resolución de problemas, estos pueden sentir que la institución no considera que sus problemas sean asuntos importantes. La investigación muestra que una de las principales quejas acerca de las instituciones financieras es que estas no suministran suficiente información.

Conveniencia. Los clientes quieren tener acceso a los productos financieros del mayor número de maneras posible. Ellos quieren tener la posibilidad de usar las sucursales de una institución, sobre todo si dichas sucursales están cerca de sus casas y lugares de trabajo. Los cajeros automáticos y las ventanillas de servicio en las almacenes son elementos de servicio que facilitan las transacciones para los clientes. Los ahorrantes quieren tener acceso a sus depósitos y las IMF deben responder a esta demanda de conveniencia con el fin de atraer ahorrantes.

Cuando los gerentes confían en que sus instituciones de ahorro ofrecen velocidad, respuestas y conveniencia, pueden comercializar esta buena calidad de servicio para hacer que sus instituciones y productos de ahorro se diferencien de la competencia.

Promociones basadas en tasas de rendimiento

Otra estrategia para vender productos de ahorro es la de promover las características singulares de los productos. En la mayoría de los casos, las tasas de interés no son la razón principal por la cual un cliente elige determinada institución de ahorro. Generalmente, los ahorrantes escogen una institución sobre la base de su evaluación de la seguridad y conveniencia que aquella ofrece. No obstante, muchas instituciones financieras tratan de compensar su falta de solidez, ofreciendo altos rendimientos. Esta estrategia no sólo aumenta el costo de usar los fondos depositados, también socava la confianza en la institución. Por experiencia, la gente sabe que las instituciones que han fallado normalmente han pagado tasas de interés excesivas sobre los ahorros (la única manera en que dichas instituciones pueden sobrevivir el tiempo que sobreviven es aumentando su liquidez; para atraer nuevos fondos en un tiempo tan corto, deben ofrecer tasas de interés muy atractivas para ser realistas). Los gerentes deben ofrecer tasas que sean competitivas en el mercado pero no

necesariamente altas, lo cual puede marcar la diferencia entre ganar y perder.

A la inversa, los clientes que hacen depósitos a plazos buscan la mejor combinación de tasas, plazos y liquidez. Dichos clientes son poco leales a la institución y pueden cambiar su dinero a otra institución por una diferencia tan pequeña como medio punto más en la tasa de rendimiento. Por lo tanto, las tasas de interés son muy importantes en los depósitos a plazos fijos.

La estrategia relacionada con tasas versus plazos es compleja y cara. Es difícil instrumentar esta estrategia única porque hacerlo depende de varias condiciones:

- La institución debe estar actualizada en lo que se refiere a las tasas diarias en el mercado que ofrecen los bancos y otras instituciones financieras.
- El personal que maneja los depósitos de plazos fijos debe saber cómo negociar de modo tal de asegurar que se pague una tasa atractiva pero que no sea demasiado alta para la cantidad y plazo. Es necesario contar con funcionarios de finanzas bien capacitados porque las negociaciones basadas en las tasas son complejas.
- Se debe tener en cuenta constantemente el comportamiento de las tasas del mercado ya que el plazo del depósito debe definirse según las expectativas que se tienen de las tasas. Por ejemplo, si las tasas de los depósitos de plazo fijo tienden a subir, la institución de ahorro establece plazos más largos para mantener bajo el costo del dinero. Si las tasas del mercado para los depósitos de plazos fijos están bajando, la institución establece plazos más cortos para evitar pagar costos más altos por el dinero que los que demanda el mercado.

Los costos de promover depósitos de plazos fijos sobre la base de las tasas de interés pueden variar debido a estos factores. Las promociones basadas en tasas no deben usarse para cuentas de libreta y otros productos de demanda, ya que los usuarios de estos productos se preocupan más por la seguridad y conveniencia que por las tasas de los rendimientos.

Los gerentes de una institución de ahorro deben elegir la estrategia más apropiada para sus condiciones específicas. Las tres estrategias ofrecen diferentes beneficios y pueden optimizarse si se las combina. Las herramientas de mercadeo presentadas con anterioridad en este capítulo se usan como componentes de una estrategia más grande para penetrar en el mercado. Una institución de ahorro debe tener una estrategia clara para movilizar crecientes volúmenes de ahorros.

Sucursales

Una de las mayores limitantes de las instituciones financieras es la manera en la que se depositan los fondos en las cuentas de ahorro. No hay realmente una forma de sustituir los depósitos y retiros de efectivo en la ventanilla. En algunos lugares los clientes pueden depositar sus cheques por correo, pero en la mayoría de los países las cuentas de cheques son limitadas y el servicio postal es ineficiente. Los cajeros automáticos y los quioscos pueden facilitar los depósitos, pero aun en los casos en que son viables, los depósitos normalmente están limitados a cheques porque los clientes no se arriesgan a depositar efectivo en dichas máquinas. Las instituciones de ahorro que desean ampliar su alcance lo hacen a través de sucursales. Los gerentes de una institución de ahorro determinan cuántas sucursales y qué tipo de sucursales necesitan para cubrir cierta área de manera efectiva en términos de costos.

El objetivo de la estrategia de abrir sucursales es el de cubrir la mayor área geográfica posible. Los distintos mercados requerirán de diferentes niveles de servicio. Una estrategia efectiva y rentable de sucursales es la de determinar qué tipo de clientela y transacciones atenderá cada sucursal y después abrir el tipo de sucursal que satisfaga las demandas del mercado local.

Abrir sucursales puede ser tan sencillo como abrir una ventanilla en un mercado local o tan complejo como abrir una oficina regional con todos los servicios a la cual le reportan otras sucursales. El primer paso en la apertura de sucursales es determinar los requerimientos legales del país para la apertura de las mismas. El siguiente paso es el de determinar el tamaño y la estructura de la sucursal. Las estrategias de sucursales deben considerar la cobertura geográfica, la demanda local y la capacidad institucional. Las sucursales se pueden clasificar de la siguiente manera:

- **Ventanilla de servicio de primer nivel:** con un empleado, este tipo de sucursal ofrece únicamente transacciones de cajero. Normalmente se encuentra en los mercados locales, almacenes y tiendas. Ésta también puede ser una ventanilla de horarios ampliados anexa a una sucursal más grande. La ventanilla de servicio le reporta a un centro de servicio de segundo nivel o a la oficina matriz.
- **Centro de servicio de segundo nivel:** este tipo de sucursal ofrece más servicios que la ventanilla de servicio. Los clientes pueden hacer transacciones, abrir cuentas, solicitar préstamos y obtener información acerca de productos y servicios. El centro de servicio cuenta con tres empleados: un cajero, un oficial de crédito y un guardia. El ejecutivo de préstamos también atiende las solicitudes de información y abre cuentas. Este ejecutivo con funciones múltiples normalmente

tiene la autoridad gerencial de la sucursal. Este tipo de sucursal puede aceptar solicitudes de préstamo y aprobar pequeños préstamos. Debe enviar los documentos correspondientes a los préstamos al siguiente nivel de sucursal o a la oficina matriz para que allí se procesen y no puede aprobar préstamos grandes. El centro de servicio normalmente ocupa un espacio de aproximadamente 50 metros cuadrados (450 pies cuadrados). Le reporta a una sucursal de servicio completo de tercer nivel.

- **Sucursal de servicio completo de tercer nivel:** este tipo de sucursal es la sucursal de servicio completo más pequeña. Típicamente, las sucursales de servicio completo ocupan un espacio de 200 metros cuadrados (1.800 pies cuadrados) y por lo menos cinco empleados y medio: gerente de sucursal, cajero, oficial de información y apertura de cuentas, oficial de crédito, guardia y un empleado de mantenimiento de medio tiempo. Este tipo de sucursal puede prestar apoyo a una ventanilla de servicio o centro de servicio cercano. La sucursal de servicio completo le reporta a la oficina regional de cuarto nivel.
- **Oficina regional de cuarto nivel:** este tipo de sucursal ofrece servicio completo a los clientes y administra las actividades de las sucursales de primer, segundo y tercer nivel dentro de su región geográfica. Esta sucursal cuenta con 12 a 20 empleados, entre ellos un gerente regional, varios oficiales de crédito, cajeros y guardias y un empleado de mantenimiento de tiempo completo. La oficina regional le reporta a la oficina matriz.
- **Oficina matriz de quinto nivel:** la oficina matriz normalmente tiene el mayor número de empleados. La oficina matriz ofrece servicio completo a los clientes, administra las oficinas regionales y supervisa las actividades de las sucursales de niveles inferiores. Todos los demás niveles de sucursales finalmente le reportan a la oficina matriz.

Debe haber más ventanillas de servicio que centros de servicio, que a su vez deben ser más que las sucursales de servicio completo. Hay pocas oficinas regionales y sólo una oficina matriz. De esta manera, se amplía la cobertura geográfica y se mantienen controlados los costos. Los cajeros automáticos, quioscos de depósitos y los quioscos interactivos que permiten acceso a la información de las cuentas y opciones de pago también se consideran elementos de sucursales.

Dentro de una institución hay sucursales orientadas a la movilización del ahorro y sucursales orientadas al desembolso de préstamos.

Dentro del marco de las sucursales, las sucursales orientadas al desembolso de préstamos pagan una cantidad a las sucursales orientadas a la movilización del ahorro para tener acceso a sus fondos, que se movilizan para hacer préstamos. El costo del dinero pagado por las sucursales orientadas a préstamos se considera un ingreso para las sucursales orientadas al ahorro.

Planificación

Los gerentes de una institución de ahorro deben tener una visión del futuro y una estrategia de desarrollo a largo plazo para alcanzar dicha visión. La estrategia de desarrollo de largo plazo se desglosa en acciones estratégicas de corto plazo que, a través de la planificación, actúan en conjunto para alcanzar la visión más amplia.

Planificación a largo plazo

Planear para el futuro significa que los gerentes deben pensar cómo la institución habrá de adaptar los productos de ahorro en un entorno de cambios constantes. Una perspectiva de largo plazo puede incorporar muchas variables y producir perspectivas importantes:

- **Tecnología de banca:** la tendencia de migrar a dinero de plástico (utilizando una tira magnética o un chip "inteligente") es inevitable. Cada año se lleva a cabo un número creciente de transacciones financieras en el hogar o lugar de trabajo.
- **Acceso a la red bancaria global:** las instituciones financieras se están globalizando. La globalización implica que se deben considerar e introducir normas internacionales para los nuevos productos (por ejemplo el número BIN en las tarjetas de débito y crédito, los números de identificación ABA o equivalente y la verificación de tres dígitos adicionales en las tarjetas de débito y crédito).
- **Fases de desarrollo:** la planificación de largo plazo requiere de estrategias por fases. Cada estrategia de largo plazo debe descomponerse en fases manejables. Los resultados se deben medir con regularidad de acuerdo con los objetivos de desempeño establecidos.

La proyección de la evolución de largo plazo del mercado financiero está estrechamente relacionada con el desarrollo de nuevos productos, ya que los patrones cambiantes de las conductas colectivas afectan el modo en el que se reciben los nuevos productos en el mercado. La investigación del mercado financiero local ayudará a los gerentes a entender mejor las tendencias del mercado.

Planificación a corto plazo

A corto plazo, los esfuerzos de planificación deben considerar: la infraestructura existente y el desarrollo organizativo, los recursos financieros para invertir en infraestructura, los ajustes en los productos y la evolución.

La infraestructura existente y el desarrollo organizativo. El proceso de planificación debe considerar la infraestructura que se requiere para administrar los productos y servicios de ahorro. Esto incluye las instalaciones físicas, tecnología y recursos humanos, todos combinados para producir un desempeño óptimo. Conforme va evolucionando el mercado, la organización debe adaptarse para continuar su estabilidad y rentabilidad.

Recursos financieros para invertir en infraestructura. Los tiempos cambiantes y los mercados en evolución requieren de la inversión en nueva infraestructura. Cuando llega el momento de invertir, debe haber recursos disponibles. La manera más sana de prepararse para inversiones futuras es creando reservas. Cuando las provisiones para inversión en infraestructura no se considera como gasto, ya que son reservas, el costo de entregar los productos financieros se mantiene sin cambios.

Ajuste y evolución de los productos. Los productos en desarrollo y los existentes deben ser evaluados continuamente para determinar si los afectan los cambios en las condiciones del mercado. Los productos deben (1) atender las demandas de los clientes y (2) mantener la rentabilidad de la institución. Sobre la base de los resultados de dicha evaluación constante, se deben hacer ajustes a lo largo del ciclo de vida de los productos para mantenerlos atractivos.

Toda la planificación a corto plazo debe considerarse dentro del marco de desarrollo de la institución a largo plazo. La coordinación de las estrategias a corto y largo plazo ayuda a evitar errores costosos o redundancias.

Planificación de mercadeo

Al planear los programas de mercadeo, los gerentes deben tener en cuenta su plan estratégico a largo plazo para la institución. El plan estratégico establece las metas para la organización y el mercadeo es un vehículo para alcanzar dichas metas. La planificación de mercadeo consiste en tres pasos: establecimiento de metas, presupuesto y seguimiento y control.

Establecimiento de metas. El establecimiento de metas para la movilización del ahorro empieza con un análisis de las actividades

anteriores (por lo menos tres años) de cada producto de ahorro. Esto permite que la institución proyecte metas realistas para el año siguiente. Las proyecciones deben incluir las fluctuaciones estacionales. La institución de ahorro puede esperar que su cartera de ahorros aumente o disminuya según las tasas que ofrezca. El software para la planificación de negocios permite que la institución experimente con varias combinaciones de tasas, ingresos y gastos para crear un plan anual. Las metas de crecimiento deben tener en cuenta el aumento esperado en la movilización del ahorro como resultado de los esfuerzos de mercadeo, como promociones, lanzamientos de nuevos productos, ventas activas y ventas cruzadas.

Una vez que los gerentes hayan definido las metas y el plan empresarial para el año, pueden trabajar con el departamento de mercadeo para desarrollar un plan anual de mercadeo. El plan de mercadeo debe desglosarse en actividades detalladas. Se debe enumerar cada actividad con la información acerca de quién es responsable de la instrumentación, cuándo debe ocurrir y qué debe resultar.

Presupuesto. El primer paso de la elaboración del presupuesto es el de definir el costo de cada actividad incluida en el plan de mercadeo. Los presupuestos ayudarán a los gerentes a determinar si el plan de mercadeo es viable. Si el plan no es viable en términos financieros, los gerentes deben reorganizar las actividades y prioridades hasta que consigan un plan de mercadeo posible. Se debe llevar una estricta contabilidad mensual de los costos y beneficios del mercadeo para monitorear la instrumentación del plan.

Un aspecto importante del proceso de la preparación del presupuesto es la reducción de costos. Si la institución de ahorro no tiene la posibilidad económica de llevar a cabo todo su plan de mercadeo, los gerentes deben eliminar ciertas actividades en lugar de recortar el presupuesto de todas las actividades. Una severa reducción de costos puede producir actividades de mercadeo poco efectivas con resultados negativos. Es mejor financiar algunas actividades completamente y eliminar otras o diferirlas hasta el año siguiente, de manera que las actividades instrumentadas se realicen en forma efectiva. Los gerentes deben trabajar con el departamento de mercadeo para evaluar los efectos de recortar actividades de mercadeo del presupuesto.

Seguimiento y control. La efectividad de un plan de mercadeo debe medirse con regularidad para determinar (1) si las actividades se están instrumentando y (2) qué ha ganado la institución de ahorro en términos de ventas adicionales, ahorros o nuevos clientes. En otras palabras, los gerentes deben evaluar de qué modo el plan de mercadeo ayuda a que

la institución alcance sus metas estratégicas. Si el plan de mercadeo no cumple sus metas o no promueve las metas estratégicas de la institución, los gerentes deben trabajar con el departamento de mercadeo para evaluar las razones de esto y para ajustar el plan de mercadeo como corresponda.

Planificación de rentabilidad

En una institución autosostenible, todos los productos deben ser rentables, incluso aquéllos que tienen como objetivo los sectores sociales menos fuertes. Todos los productos benefician o perjudican a la salud financiera de una institución. Los lectores deben tener en mente que ningún producto financiero es rentable inmediatamente. Cada nuevo producto requiere tiempo para alcanzar un punto de equilibrio por dos razones:

1. El producto debe lograr un volumen de cuentas o nivel de operación rentable.
2. Debe recuperar el costo de su lanzamiento.

El desarrollo de un modelo de equilibrio. Hay dos maneras de determinar los resultados financieros relacionados con la movilización del ahorro y el crecimiento de la cartera de préstamos:

1. Calcular el punto de equilibrio. Determinar los costos fijos, definir los costos financieros e ingresos y después determinar el nivel de actividad requerido para alcanzar cada punto de equilibrio a las tasas esperadas. Restar la cartera actual del balance de cartera requerido. La diferencia proporcionará objetivos a corto plazo para la movilización del ahorro y para administrar el crédito.

Alcanzar el punto de equilibrio en los ahorros juveniles. Los ahorros juveniles presentan el caso más extremo del tiempo que se requiere para alcanzar el punto de equilibrio. Las cuentas juveniles normalmente tienen saldos bajos, pagan bajas tasas de interés y tienen muchas transacciones. Los márgenes de estas cuentas son muy reducidos. Sin embargo, cuando el dueño de una cuenta alcanza la mayoría de edad legal (normalmente 18 años de edad), puede transferir la cuenta a otro producto que sí genera ingresos para la institución. En este caso, el producto podría haber tardado 20 años en alcanzar el punto de equilibrio, pero sí se vuelve rentable. Mientras tanto, el producto ha producido lealtad de marca en el cuentahabiente y quizás en sus padres. También puede crear nuevos negocios en otros aspectos si el cliente, ya de adulto, utiliza productos y servicios adicionales que la institución ofrece.

2. Analizar las ganancias y pérdidas para determinado nivel de balance de la cartera, tanto para la movilización como para los préstamos. Este método de análisis proporcionará el punto de equilibrio aproximado.

Es esencial desarrollar un modelo de punto de equilibrio para entender qué reflejan los números y para llegar a metas viables tanto de ahorros como de préstamos.

Medir la rentabilidad. Hay dos maneras de medir la rentabilidad:

1. preparar un estado de saldos disponibles (como un estado financiero);
2. preparar un análisis de ganancias y pérdidas (análisis de series cronológicas).

El análisis de series cronológicas ofrecerá un mejor análisis que un estado de saldos disponibles con respecto a si el producto alcanza el punto de equilibrio. Las ganancias o pérdidas a la larga dependerán del volumen de cuentas, préstamos o crecimiento de las operaciones con el paso del tiempo. Un análisis de series cronológicas permite a los gerentes determinar cuándo llegará el producto al punto de equilibrio. Con esta información, los gerentes pueden establecer objetivos alcanzables en sus estrategias de corto plazo y mantener metas realistas a la larga.

Administración del crecimiento

Conforme crece una institución financiera, su calidad de servicio disminuirá a menos que la institución se concentre en mantener el nivel de calidad a través de la capacitación del personal y el uso de tecnología. Las instituciones financieras deben crecer para producir utilidades significativas. La administración del crecimiento dependerá del uso eficiente de la capacidad instalada.

Un ejemplo sencillo aclara esta cuestión. Un empleado de una institución financiera atiende a los clientes y al público en una nueva sucursal. A lo largo de varios meses, quizás años, el empleado atenderá a un número creciente de clientes. Atender a los clientes progresivamente llegará a ocupar más tiempo del empleado. Inicialmente, el empleado quizás tenga que atender otros asuntos, pero el tiempo que le dedique a dichos asuntos disminuirá conforme el empleado se dedique a la tarea principal de satisfacer las necesidades de los clientes. El empleado llega a su capacidad máxima cuando tiene que atender al número máximo de clientes sin hacerlos esperar en demasía. Si no se contratan más empleados para atender a los clientes, la calidad del servicio disminuirá, independientemente de cuánto se esfuerce el empleado. Aumentará el tiempo de espera para los clientes e inconscientemente el empleado tratará de acelerar la interacción con ellos para lidiar con la creciente presión. La

capacidad instalada, en este caso el empleado, es menos costosa de mantener porque ha llegado a su límite. Si se contrata otro empleado, el costo de ambos empleados para cada contacto con clientes aumentará porque ahora dos hacen el mismo trabajo que antes hacía el primer empleado. Cada empleado trabaja a la mitad de su capacidad pero ambos reciben un sueldo completo. Inicialmente, no habrá clientes suficientes para llenar el tiempo de ambos empleados de tiempo completo, de manera que empieza de nuevo el ciclo. Se asignan otras tareas a ambos empleados para llenar sus horas hábiles.

Tradicionalmente, las instituciones han resuelto este asunto esperando a que la carga de trabajo exceda los límites de la capacidad de sus trabajadores antes de contratar personal adicional. Sin embargo, esperar excesivamente para contratar más personal es un riesgo porque el punto en el cual se empieza a deteriorar la calidad del servicio no siempre está claro. Otra manera de resolver el problema es siendo flexible en el uso del tiempo del personal. Otros empleados, cuyo trabajo principal no es atender a los clientes, pueden servir de reserva durante las horas pico. El trabajo administrativo que normalmente hacen estos empleados puede esperar; los ahorrantes no pueden esperar y no lo harán. La cuestión es cómo manejar la situación creada por los límites de la capacidad instalada sin disminuir el servicio al cliente.

Existen varias maneras para que las instituciones financieras puedan mantener una buena calidad de servicio al cliente durante su crecimiento:

- automatizando el manejo de la información y otros procesos;
- capacitando al personal para que dedique menos tiempo a las transacciones de negocios (el personal debe estar capacitado para limitar al mínimo el tiempo de contacto);
- capacitando continuamente al personal en las relaciones con los clientes; capacitándolo para que sea amable y cortés en todo momento;
- determinando la carga máxima de trabajo de cada empleado sin afectar la calidad del servicio (esto mantiene el costo óptimo para cada empleado durante el mayor tiempo posible);
- encontrando el equilibrio entre los costos marginales y las provisiones de crecimiento futuro, en términos de equipo e instalaciones.

Si una institución lleva a cabo un programa de movilización del ahorro efectivo con productos innovadores y mercadeo efectivo, aumentará el número de clientes y el volumen de fondos que entran y salen. Será un desafío mantener una buena calidad de servicio, pero es esencial para continuar el crecimiento del ahorro.

Conclusión

La oferta de buenos productos y el mercadeo efectivo son las piedras angulares de un exitoso programa de movilización del ahorro. A pesar de ser necesario, ya no basta que las instituciones presenten una imagen de confiabilidad y seguridad para atraer ahorros. Una vez que establezcan marcas sólidas (reputación), las IMF deben ofrecer los productos y servicios que los clientes piden, con el fin de atraer sus ahorros.

El primer paso del desarrollo del producto es el de evaluar los productos existentes. Los gerentes de una institución de ahorro deben preguntarse si sus productos satisfacen las demandas de los clientes. El modelo de ciclo de vida del producto (lanzamiento, crecimiento, madurez y deterioro) es un marco útil para evaluar los productos existentes. Cada fase del modelo ofrece estrategias particulares que se pueden aplicar para prolongar la vida del producto. Se pueden usar varias fuentes de información para evaluar los productos existentes. Éstas incluyen quejas de los clientes, observaciones del personal, investigación de mercado, actividades de la competencia y el comportamiento del mercado financiero nacional.

Si los gerentes determinan que los productos de ahorro existentes no satisfacen las demandas de los clientes, deben iniciar el proceso de desarrollo de nuevos productos. El desarrollo de nuevos productos requiere: investigación del mercado para determinar si hay demanda suficiente para apoyar al producto, diseño y prueba de un nuevo concepto para refinar el producto y la promoción del nuevo producto.

Los productos deben estar bien administrados. La base de la administración efectiva de los productos es el manual del producto. Dicho manual mantiene información detallada en un formato estandarizado acerca de cada producto o servicio que ofrece la institución. Cada sección del manual debe proveer una descripción general y una descripción detallada del producto. La descripción detallada debe incluir información acerca de los contratos y las reglas; formularios, procesos y procedimientos; presentación, mercadeo y promoción, y modelos de simulación de ganancias y pérdidas.

El siguiente paso es el de mercadeo. Las herramientas esenciales de mercadeo incluyen ventas activas y ventas cruzadas, ventas de campo, publicidad en los medios, publicidad en el punto de venta, mercadeo directo y promociones. Cada institución debe evaluar el mercado local y sus propios recursos para determinar qué herramientas y estrategias de mercadeo serán más efectivas.

Se pueden emplear diferentes estrategias promocionales para penetrar en los mercados locales. Las instituciones de ahorro pueden decidir promover sus productos y servicios sobre la base de su imagen, la diferenciación del producto o la calidad de servicio. Las tres estrategias

ofrecen fortalezas diferentes; los gerentes pueden instrumentarlas en forma combinada. Concentrarse en buenas relaciones con los clientes ofrece una base para otras estrategias de mercadeo. Capacitar al personal y el uso de sistemas de manejo de relaciones con los clientes promueven la buena calidad de servicios al cliente.

Mediante la utilización de sucursales, las instituciones pueden abarcar una gran área geográfica de una manera efectiva en términos de costos. Existen cinco niveles de sucursales: ventanillas de servicio, centros de servicio, sucursales de servicio completo, oficinas regionales y la oficina matriz. Cada sucursal ofrece un nivel diferente de servicio, lo cual depende de las demandas del servicio local. Las estrategias de apertura de sucursales deben considerar la cobertura geográfica, la demanda local y la capacidad institucional.

La planificación efectiva permite a los gerentes incluir los programas de mercadeo y la movilización del ahorro entre las metas más amplias de la institución. La planificación a largo plazo proporciona el panorama general de la institución. La planificación a corto plazo considera la infraestructura existente y el desarrollo organizativo, los recursos financieros para inversión y la adaptación y evolución del producto. La planificación de mercadeo, que incluye el establecimiento de metas, los presupuestos y el seguimiento, apoya las metas de la institución a corto plazo y a largo plazo. Se debe considerar la rentabilidad en todos los niveles de la planificación. Conforme va creciendo el programa de ahorro, los gerentes tendrán que manejar activamente el crecimiento de la institución para asegurar que no se sacrifique la calidad del servicio.

En una institución financiera, el desarrollo y mercadeo de productos de ahorro es un proceso continuo. Una institución debe contar con productos esenciales para satisfacer las necesidades básicas de ahorro del mercado local. Para que una institución siga siendo competitiva, debe evaluar estos productos constantemente y así asegurar que sigan satisfaciendo las demandas de un mercado financiero en evolución. Todos los productos de ahorro (tanto existentes como nuevos) deben comercializarse usando herramientas probadas y de acuerdo con estrategias promocionales bien definidas.

