

“ Canales de Comercialización para Créditos de Banca Minorista”

Autor: Gustavo José Massaro

Maestría en Administración y Marketing Estratégico

Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales

Buenos Aires, Septiembre de 2002

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a Viviana, Nicolás, Agustina y Lucas. Y a la memoria de María Luisa.

Agradecimientos

Quiero agradecer a mi esposa Viviana por el apoyo brindado, ya que sin él no podría haber realizado este esfuerzo. Agradezco también y especialmente a mis tres hijos, a quienes les quité horas de padre en pos de que todos disfrutemos de un futuro y un país mejor.

No quiero dejar de mencionar a quienes fueron mi soporte desde el grupo BSCH. Fundamentalmente al Lic. Claudio Miteff, quien siempre me alentó y cubrió mis espaldas para que la maestría fuera aprovechada a pleno. Y no puedo olvidar las palabras de quien dio el puntapié inicial de esta etapa: “Lo que hagas, hazlo bien. Por vos, y por quienes confiamos en vos”. Espero haber cumplido con ese pedido.

Por último, quiero mencionar a algunos de aquellos que me aportaron su ayuda en estos dos intensos años:

María Alicia Walter Arrupea
María Cecilia Sosa Sanchez
Pablo D’Erasmus
Silvia Trujillo Reyes
Víctor Cardinalli
Luis Miguel García Morales
Ximena Biosca
Adriana Alesina
Roberto Ripari
Fernanda Gonzalez
Ana Laura Pisarri
Antonio Irace
Osvaldo Izraelson
Joaquín Rebollo
Marcelo Di Benedetto
Hugo Sarri
Carlos Ledesma

Nuevamente gracias a todos, y espero que podamos construir, desde el esfuerzo, el sacrificio, el conocimiento y el talento, el país en el que nuestros hijos merezcan vivir.

Indice

	Pag.
Objetivos de la Tesis.....	4
Capítulo I. El mercado de créditos hipotecarios y Prendarios	
a. El mercado de créditos Hipotecarios.....	5
b. Panorama actual.....	17
c. El mercado Prendario.....	19
d. 1998, cambian las reglas.....	25
e. 4 de enero de 2002 ¿Fecha patria?.....	28
Capitulo 2 Impacto del nivel socio económico	
Impacto del nivel socio económico.....	30
a. Perfiles de los niveles SE	32
Capitulo 3 El cliente y sus sueños	
a. Los objetos de la motivación humana.....	36
b. El comportamiento de elección del comprador.....	43
c. Las motivaciones del cliente.....	47
d. Proceso de selección de un banco.....	54
e. Créditos Prendarios.....	58
f. Síntesis Comparativa.....	65
Capítulo 4. La respuesta del sistema financiero	
a. Aportes Generales de Estrategia.....	68
b. Productos.....	73
b.1 Análisis de productos hipotecarios.....	81
b.2 Créditos Prendarios. Etapas.....	87
c. Canales de Comercialización.....	94
d. Procesos.....	105
Capítulo 5. Algunas pequeñas consideraciones sobre Internet.....	108
Capítulo 6. Conclusión.....	112
Bibliografía.....	122

Objetivos de la Tesis

El sistema financiero retail (minorista) comercializa una importante variedad de productos y servicios tendientes a satisfacer las necesidades transaccionales y crediticias de la población.

El negocio posee un canal de venta tradicional e histórico, que se adapta a todos los productos y servicios ofrecidos. Estas son las sucursales bancarias. Sin embargo, los diferentes “tipos” de producto, ya sean transaccionales o crediticios, necesitan especializaciones acordes al tipo de operación.

Considerando a los créditos con garantía real (Prendas e Hipotecas) como un tipo de producto segmentado desde la oferta, la principal hipótesis a demostrar es la siguiente:

Los productos crediticios minoristas con garantía real, es decir los créditos hipotecarios y los créditos prendarios para la compra de automóviles, requieren canales de comercialización distintos.

Adicionalmente, derivada de la hipótesis principal, se desprende una nueva hipótesis

A pesar de tratarse de un mismo tipo de producto, la diferente estrategia de canales provoca adaptaciones estratégicas diferentes en el gerenciamiento del cada negocio.

La demostración de ambas hipótesis se realizará a través de un profundo análisis de cada mercado de bienes a ofrecer en garantía, una revisión sobre el comportamiento de los clientes en el momento de la compra del bien y del crédito, apoyado por estadísticas públicas y privadas sobre los resultados de las diferentes estrategias.

Capítulo 1

El mercado de créditos hipotecarios y prendarios

Existe la creencia popular, y profesional en algunos casos, dentro del sistema financiero argentino, que el negocio de los créditos amortizables para individuos se maneja de forma homogénea. Frases como “El retail market exige sucursales con fuerza de ventas capacitadas”, “el cliente siempre se acerca a su banco para pedir un crédito”, “el canal indirecto encarece el producto”, “¿quién se va a endeudar veinte años?”, y otras por el estilo, han dominado el escenario financiero en buena parte de la última década. Sin embargo, en el recorrido de este trabajo, iremos rompiendo algunos de estos paradigmas a través de estadísticas y ejemplos exitosos, que muestran que a pesar de que todos nosotros soñamos con nuestra casa y con nuestro nuevo auto, y la financiación nos ayuda a hacer realidad nuestros sueños, nos despertamos de manera diferente cada día.

a. El mercado Hipotecario

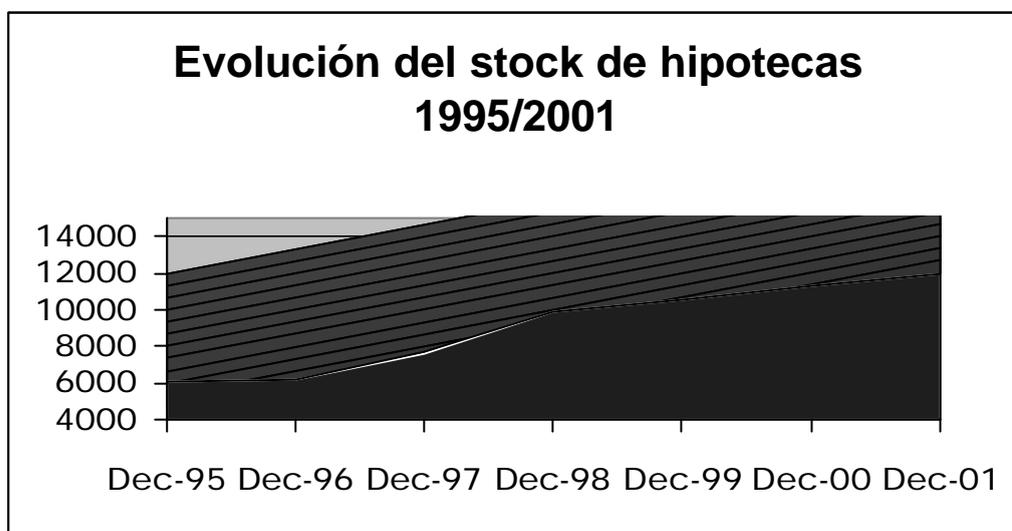
El acceso al crédito fue uno de los pilares del desarrollo inmobiliario en nuestro país durante la primer mitad del siglo 20. Y el nuevo acceso, a mediados de los años 90, despertó un negocio que pareció aletargado por más de 25 años. En enero de 1995 se sancionó la ley 24.441, que introdujo la figura del fideicomiso y amplió notablemente las opciones de financiación del mercado inmobiliario en un contexto de estabilidad económica

En el marco de esta ley es importante el rol del Banco Hipotecario Nacional, que puso en marcha el proceso de titulización, dando lugar a la creación de un mercado secundario de hipotecas. Así, y gracias a la acción conjunta del BHN y la Banca Privada que promovieron el desarrollo de productos hipotecarios, se derivó en el abaratamiento del crédito (menores tasas de interés y gastos de originación) y en la prolongación del plazo de financiación. De esta manera, se incrementó la demanda potencial de compradores de los sectores medios, usuales demandantes de unidades en alquiler.

Por otra parte, el Banco Central de la República Argentina emitió, en 1997, una normativa denominada Circular A 2563, actualizada por la Circular A 3055, la cual reglamentó la originación, otorgamiento y administración de los créditos hipotecarios para la compra de viviendas. El fin de esta reglamentación fue homogeneizar la cartera crediticia de los bancos, para la emisión de letras hipotecarias. De esta manera, la securitización de las carteras es mucho más ágil y, ante situaciones de riesgo de cualquier entidad financiera, se puede obtener liquidez de manera sencilla.

Como contrapartida de estos requisitos, que han impactado sobre la facilidad de otorgar créditos hipotecarios, el BCRA disminuyó los requisitos de capitales mínimos y de provisiones por incobrabilidad exigidas a las entidades. Como veremos más adelante, éste será un detalle no menor, frente a los créditos prendarios, en la definición de políticas crediticias, productos y estructuras

El resultado de este cambio de contexto a partir de 1995 puede observarse en el siguiente gráfico:



Hipotecas exclusivamente de viviendas.
Fuente: Banco Central de la República Argentina

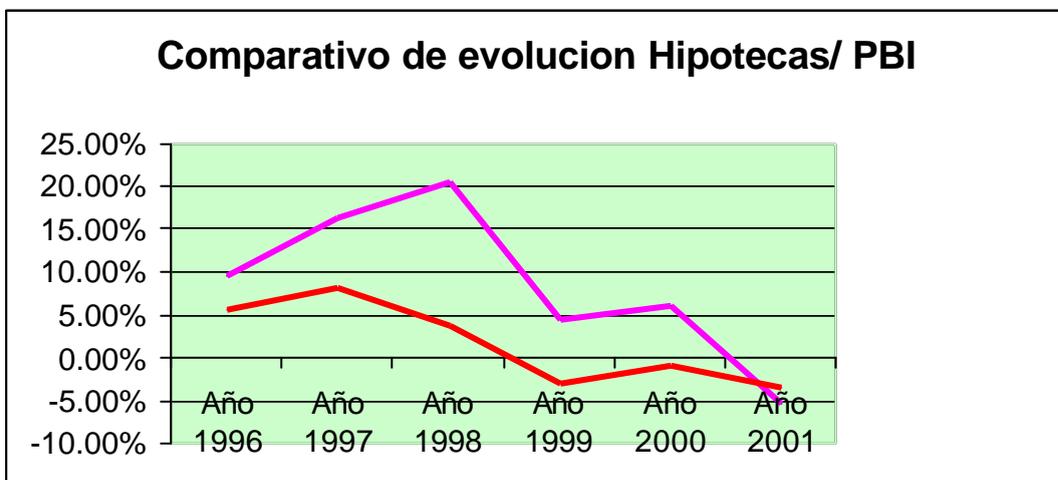
Un rasgo diferencial

Existe en este negocio una característica distintiva. La evolución del stock de hipotecas se relaciona con el PBI de manera tal que potencia su crecimiento. Frente a períodos de expansión, su crecimiento ha ido por sobre la evolución del PBI, mientras que en períodos recesivos ha atenuado su caída.

El cuadro de la siguiente página valida la reciente afirmación:

	Hipotecario	PBI
Año 1996	9.74%	5.53%
Año 1997	16.48%	8.11%
Año 1998	20.58%	3.88%
Año 1999	4.52%	-3.01%
Año 2000	5.96%	-0.92%
Año 2001	-5.16%	-3.40%

Fuente: Banco Central de la República Argentina



Fuente: Banco Central de la República Argentina

Una de las explicaciones de este fenómeno puede encontrarse en el aún incipiente mercado inmobiliario argentino. A pesar de la depresión económica de los últimos años, todavía hacen falta casas. Y muchas...

Dimensionamiento

Recientes estudios de mercado revelan que el déficit habitacional en el universo de hogares ABC1 a C3 de Capital Federal y GBA y de las ciudades del interior con más de 500.000 habitantes, representa 664.000 hogares. Prácticamente el 90% de ese mercado potencial necesita pedir dinero para comprar su vivienda. De aquí se desprende que, a un promedio de mercado de \$ 35.000. - por cada crédito, nos encontramos frente a una demanda potencial de \$ 21.000 millones. Veremos, cuando realicemos un análisis comparativo del negocio en el resto del mundo, que no son cifras descabelladas.

El papel que ha jugado la privatización del Banco Hipotecario Nacional, en manos del grupo IRSA, es fundamental en función a cómo el sistema financiero puede dar respuesta a ese nivel de demanda. La figura del “Estado benefactor” ha desaparecido en este negocio, en el que los emprendimientos de Real Estate son financiados por la Banca Privada, reemplazando a los proyectos de acción conjunta del FONAVI y el BHN. Bajo este contexto, el número de players, a la vez que se redujo por la estructura del sistema financiero en Argentina, ha repartido la torta de una manera más homogénea. El Banco Hipotecario ha dejado de funcionar como el “asistente social” de los planes de vivienda, y es un Banco más a la hora de evaluar el otorgamiento de un crédito. Gran parte del crecimiento del mercado durante estos últimos 5 años, no se observa frente a los números del stock de hipotecas debido a los ajustes que el BHN ha realizado en sus saldos, por castigos morosos, los cuales ascienden a más de \$ 3.000 millones

El siguiente cuadro nos muestra el crecimiento de los principales Bancos en el negocio inmobiliario, y su relación con el stock total:

Evolución de las hipotecas totales. Año 1997/2000

	MERCADO HIPOTECARIO		
	SALDO al 31-Dic	VARIACIÓN	
		ABSOLUTA	PORCENTUAL
1996	11,004.8		
1997	12,818.0	1,813.2	16.5%
1998	15,456.0	2,638.0	20.6%
1999	16,196.0	740.0	4.8%
2000	17,117.0	921.0	5.7%
2001	16,233.0	-884.0	-5.2%

* Cifras en millones de Pesos

Fuente: Banco Central

Y en el detalle de los principales bancos:

	1997	2000	Crecimiento	Crecimiento
			En MM \$	Porcentual
Banco RIO	600	1,148	548	91%
Banco Galicia	1,074	1,554	480	45%
BBV Francés	423	751	328	78%
BankBoston	711	1,068	357	50%
HSBC	204	427	223	109%
Citibank	378	593	215	57%

Fuente Banco Central

Este cambio desde el punto de vista de la oferta impacta directamente sobre el nivel de demanda crediticia. Solamente el 25% de esos potenciales clientes está en condiciones de contar con documentación escrita que permita comprobar los ingresos necesarios para que el crédito sea otorgado. Y si a esto se suma la gran proporción de inquilinos, que hoy pueden pagar su cuota pero no han logrado alcanzar el down payment necesario para acceder al crédito, nos encontramos frente a una restricción que invita a revisar algunos criterios.

Por otra parte, comienza a explorarse un nuevo e importante nicho para el negocio. Se trata de un segmento no explorado, en función a que en su gran mayoría son Nivel Socio Económico C2 y C3. Y como adicionalmente las restricciones del BCRA otorgan un máximo de porcentaje de financiación (loan to value, o LTV) del 80%, nos encontramos frente a clientes de entre \$750 y \$ 2.000. - de ingresos, que deben haber ahorrado previamente el 20% del valor de su nueva vivienda. Cosa nada sencilla. El hecho que hoy en día, alguno de los principales Bancos Privados esté reemplazando al BHN en la financiación mayorista y minorista de proyectos en los cuales intervienen los Institutos Provinciales de la Vivienda, genera un impulso para paliar el déficit habitacional, y además es una alternativa para poder ingresar en este nicho.

El gran interés de los bancos en este negocio radica en que los antecedentes internacionales demuestran que es un segmento que permite promover el desarrollo de los créditos hipotecarios de consumo y asegurar la participación de cada banco en estos proyectos con todos los ingresos adicionales que provienen del anclaje de los clientes en la institución.

Este mercado retail es atractivo porque:

- La garantía asociada al crédito implica bajo riesgo
- La morosidad es baja en relación con otros productos
- Un cliente que opera con una entidad por entre 5 y 30 años, sólo por el crédito hipotecario, es más probable que adquiera otros productos financieros y, además, son altas las probabilidades de que tienda a concentrar su actividad financiera con ese banco
- El beneficio del cross selling representa entre un 2 y un 3% de rentabilidad adicional, sólo por los cargos fijos

Perspectivas

En los años 2000/2001, el mercado hipotecario creció más del 7%, mientras el crédito al sector privado cayó más de 4%, en una economía que se deprimió considerablemente. ¿Que fue lo que realmente pasó entonces?

El mercado inmobiliario creció durante estos años con una caída considerable de la economía, fundamentalmente por el efecto precio. Esta situación se observó en dos dimensiones, el costo del crédito y la baja continua del precio de las propiedades. Desde 1994, las propiedades han acompañado el proceso deflacionario de la economía cayendo aproximadamente un 10% en el caso de departamentos de propiedad horizontal. Las bajas aún fueron mayores en grandes propiedades y en casas de las zonas suburbanas. El pasado año no se evidenciaron mejora de precios, aunque desde mediados del 2000 la baja de precios simplemente se detuvo.

El efecto que provocó la devaluación de enero de 2002, hizo que los precios en dólares disminuyeran un 48% adicional entre noviembre de 2001 y mayo de 2002. Dado el tipo de cambio promedio a la fecha, los precios en pesos se incrementaron en un 53%. En este tipo de mercado, que durante el primer semestre del año 2002 caminó entre la hiperinflación y la hiperrecesión, la actividad inmobiliaria quedó reducida a las “ofertas” por liquidación de bienes. Ampliaremos un poco más adelante sobre este tema.

El cinturón

El fuerte ajuste que realizó el sistema financiero en sus estructuras de costo y la internacionalización del mismo permitió que las tasas bajaran en el país en forma significativa.

En el siguiente cuadro se ilustra la magnitud del descenso de los tipos de interés:

Concepto	1994	2001
Tasa de interés al mayor plazo posible (fija)	14.50%	9.50%
Plazo máximo	180 meses	360 meses

Fuente: Datos del mercado

Un comprador en poco más de 6 años vio caer su tasa de financiamiento en más de 5 puntos anuales y redujo su cuota pura en un espectacular 39%.

Trabajo versus casas: “la clave”.

Mientras que en 1994, una persona que poseía ingresos familiares de 2.000 pesos mensuales, y adquiría y financiaba con crédito hipotecario una propiedad con valor de compra por 68.000 dólares y 50.000 de hipoteca, necesitaba trabajar para pagar el capital, intereses y el valor del mismo departamento 70 meses.

Desde Marzo del 2000, esta misma persona, con similar ingreso, requería para comprar idéntico departamento sólo 57 meses. Nunca desde el lanzamiento de la Convertibilidad fue tan favorable esta relación entre el trabajo y la vivienda. Esto significa que bajo esas condiciones, una persona requiere trabajar 20% menos para comprar el mismo departamento que hace seis años atrás.

Otro factor sumamente importante fue la ampliación del crédito para amplios sectores de la población, que permitió sobre la base de un mayor conocimiento de los comportamientos de los consumidores, hacer más flexibles los accesos al crédito.

A modo de ejemplo, podemos observar los ingresos requeridos en 1994 y en la actualidad para acceder a un crédito de 40 mil pesos:

Ingreso Neto Necesario

Año	Hipoteca a 180 meses	Hipoteca a 360 meses
1994	1.951	No existía
2000	1.421	1.200

Fuente: Estimaciones propias

En síntesis, ganando mucho menos se pudo acceder a más dinero que en cualquier período anterior de la Convertibilidad.

Demanda de inmuebles

La demanda de inmuebles se ha vuelto en los últimos años sumamente exigente. Se mueve con firmeza y con la seguridad de que en una economía sin crecimiento da lo mismo comprar hoy que mañana. Los demandantes buscan ubicación, y saben que el precio, la calidad de construcción, los materiales, etcétera están disponibles en cantidad, no así las ubicaciones. El ejemplo extraordinario de Puerto Madero (considerado como uno de los tres mayores emprendimientos del mundo en la década pasada), fue para todos más que elocuente. Si bien Puerto Madero ha entrado en su fase final, dado que no quedan más espacios relevantes a vender, los compradores se han percatado de esto y compran, y han comprado en los últimos cinco años, aún en condiciones muy desfavorables del mercado inmobiliario. La gente seguirá buscando

ubicaciones estratégicas, en barrios dinámicos, que posean estrictas condiciones de seguridad y accesos cómodos.

Otro factor registrado en este estudio es que en los últimos años los compradores han cambiado sus gustos en cuanto a superficies y tipos de propiedad. Han dejado de comprar casas y se han volcado a la compra de viviendas en propiedad horizontal, especialmente en la zona metropolitana (capital y GBA), produciendo un importante éxodo de demandantes de inmuebles del conurbano a la capital, vendiendo casas y PH (comúnmente llamados “tipo casa”) a departamentos. Otro flujo menos intenso en cantidad de personas, pero importante en materia de inversión, fue en el sentido inverso, a los countries y barrios privados de las zonas suburbanas.

En materia de departamentos, desde 1998, la demanda se concentró en departamentos de 3 a 4 ambientes, de dimensiones reducidas (65 a 100 metros cuadrados), dado que la demanda está dispuesta a pagar por número de ambientes pero no por el espacio que ellos representan. La demanda ya no está tan interesada en unidades pequeñas de uno y dos ambientes como a comienzos de los 90 o durante toda la década del 80, básicamente por que este segmento compra con crédito y la diferencia entre dos y tres ambientes puede ser de 100 dólares mensuales. Los grandes departamentos también tienen poca demanda, debido a que este segmento en general ya ha comprado en períodos anteriores a la convertibilidad, y por lo tanto crece a tasas vegetativas.

El comprador busca en general la vivienda nueva, por dos aspectos claves. Uno casi obvio, referente a la presentación y habitabilidad inmediata de las propiedades, en tanto que el otro, tiene que ver con cuestiones sociales y demográficas, que se han visto profundizadas en los últimos años.

En las propiedades nuevas, ya sean departamentos o casas en barrios privados (hábitat preferencial donde se construyen casas actualmente), la seguridad está presente en forma permanente y constituye parte del argumento de venta. En el caso de los departamentos estos tienen la ventaja de que un comprador puede, por las mismas expensas que pagaría en un departamento usado, disponer de mayor seguridad. Esto se explica por el hecho de que los nuevos edificios lanzados en la zona metropolitana, pasan de los 6000 a 20.000 metros cuadrados, frente a edificios de entre 2000 y 4000 m² de los años '70 o los '80. Esto eleva fuertemente el número de departamentos y por lo tanto la seguridad es algo que se encuentra dentro del presupuesto de los propietarios.

También las propiedades nuevas tienen como valor agregado la existencia de áreas comunes de grandes magnitudes con servicios centrales como salones de fiestas, cocheras, piscinas, áreas deportivas, de esparcimiento, etcétera. Este efecto tiene

sobre la demanda una particular atracción, tanto en casas como, y especialmente, en departamentos.

La oferta de inmuebles

Aunque es difícil de cuantificar el tiempo de desarrollo e implementación de un proyecto, la planificación de una obra con un estudio de arquitectura, la negociación con contratistas, llevan por lo menos 6 meses, en los cuales el desarrollista buscará también anudar la financiación del proyecto. Construir un edificio de una torre (normalmente por aspectos técnicos y financieros se tiende a construir en dos torres los grandes proyectos) puede demandar entre 18 y 30 meses, dependiendo del éxito comercial del mismo. Es decir que la oferta tarda por lo menos 24 meses para alcanzar al mercado.

Por esta razón la cuestión de la inelasticidad de la oferta, debe ser tenida muy en cuenta para evaluar el futuro del mercado inmobiliario argentino. Los nuevos tipos de propiedad requieren una mayor envergadura de constructores y desarrolladores. Los compradores, como se señaló anteriormente, buscan grandes edificios con muchos servicios y pocos gastos comunes. Para que la ecuación económica de este tipo de proyectos cierre se necesita “leverage”, o apalancamiento, dado la gran inversión que se requiere para el mismo. Normalmente los desarrolladores invierten uno de cada tres pesos que cuesta la obra, el otro peso lo invierten los compradores durante la construcción y el restante el banco interviniente. Este tipo de desarrollador requiere amplias espaldas financieras, reputación y sobre todo profesionalismo.

Pero la gran carencia es el espacio, dado que estas obras requieren más de 1.500 metros de terreno. Con Puerto Madero en su etapa final, no quedan muchos espacios “grandes” para utilizar. En este aspecto la acción gubernamental sobre la ciudad es clave, los proyectos de Retiro y del Sur de la Capital serán más que necesarios para el futuro que viene.

El punto de equilibrio

En los últimos dos años, se han observado en Buenos Aires un número muy bajo de lanzamientos de nuevas obras. La mayoría de las obras que se ven a diario por la ciudad son lanzamientos anteriores que estarán en proceso de terminación en los

próximos doce meses. Que pasará después, pero sobre todo que pasará sí la demanda despierta...

Una pregunta clave es la siguiente: ¿Cuándo se agotarán las propiedades nuevas en la Ciudad? Para cuando finalice el año 2002, las unidades a la venta serán un bien escaso. ¿ Un bien escaso...?

Cabe aclarar que del total de unidades disponibles consideramos que 30% tienen ciertos vicios de calidad o construcción, que hacen que su posibilidad de venta sea difícil bajo cualquier contexto. Es interesante añadir que de un análisis de más de 60.000 propiedades del portal Argenprop, en los barrios de Belgrano, Martínez, Núñez, Caballito, Barrio Norte, Vicente López, San Isidro y Almagro, el promedio de unidades de vivienda de más de 20 años de antigüedad era del 41%.

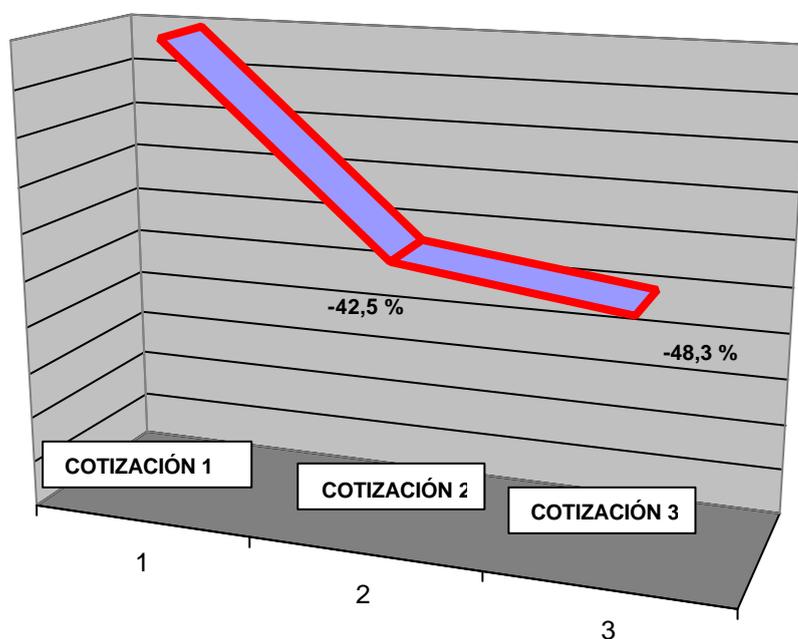
Podemos también suponer que el caso de barrios privados, countries y clubes de campo tendrán el beneficio de una mayor demanda, sobre todos aquellos que tienen posibilidad de escrituración inmediata. Esta situación se ha visto particularmente alentada por la medida dispuesta por el Gobierno Nacional de permitir deducir los intereses de los créditos hipotecarios de la compra de viviendas nuevas o la construcción de las mismas. En un crédito de 40.000 pesos, se estima que quienes ganan entre 2.500 y 4.000 pesos mensuales se beneficiarán en una a dos cuotas por año de desgravación.

La aplicación de restricciones a la disponibilidad de los depósitos en el sistema financiero provocó que la venta de unidades a estrenar y usadas se haya acelerado durante breves pero intensos arrebatos por parte de la demanda. Entre los cinco principales bancos privados del país (Citibank, BankBoston, Río, Galicia y Francés) se concentraron más de \$ 1.300 millones en este tipo de operatoria, entre los meses de marzo y abril de 2002. La principal característica de estas reacciones espasmódicas es el esfuerzo titánico de los ahorristas para huir de la confiscación de los depósitos hacia algo más seguro. En teoría, los ladrillos. En la práctica, cualquier lugar que esté más allá de un plazo fijo. Fundamentalmente, de los plazos fijos de los bancos que tienen algún tipo de problemita de liquidez..

Finalizada la posibilidad de compra de inmuebles con certificados de depósito a plazo fijo reprogramados, que produjo un movimiento reflejado en alrededor de cuatro mil operaciones, el mercado deberá afrontar las nuevas variables de la actual realidad económico-social argentina. La depreciación del salario real, el tipo de cambio, la inflación, la iliquidez y la ausencia de crédito bancario gravitarán, entre otras muchas cuestiones, en la importante caída de precios que sufren y sufrirán los activos inmobiliarios de acuerdo a lo que venimos adelantando en nuestros anteriores informes.

En este nuevo reporte, con la intención de no resultar reiterativos y aburridos y para evitar que algún lector pueda tildarnos de pesimistas, quisimos verificar y reflejar mediante la búsqueda de datos objetivos la evolución de valores (o mejor dicho involución) acotándola a cierto tipo de propiedades en una determinada ubicación. Con el fin de que la misma resultara de la mayor imparcialidad posible se optó por tomar valores de oferta efectivamente publicados para una misma propiedad en tres situaciones: 1) Precio de publicación anterior a diciembre 2001. 2) Precio de publicación entre principios de marzo y el 15 de abril del corriente año. (Compra con dinero acorakdo) . 3) Valor a Última semana de abril y/o primera del corriente mes de mayo. La tipología de propiedad seleccionada fue la correspondiente a departamentos de dos y tres ambientes en Capital Federal y los datos extraídos de publicaciones efectuadas en los diarios “Clarín” y “La Nación”.

Del análisis de la muestra pueden extraerse muchas conclusiones. A modo de resumen y como dato más relevante se podría señalar que: **La comparación de precios de cotización “predevaluación” y actuales arroja una caída promedio del 48,3 % en dólares. Mientras que la merma reflejada entre los valores de ofertas existentes en el periodo con posibilidad de compra con certificados de plazo fijo y los vigentes es del orden del 10 % promedio.**



Actividad en el interior del país

La actividad en el interior del país tiene un comportamiento menos volátil que la zona metropolitana, en especial por la mayor escasez relativa de vivienda que tienen ciertas zonas del país, como en noroeste o el sur. Las grandes ciudades registran comportamientos parecidos a los de la zona metropolitana con una demora que varía entre los tres y seis meses. Es decir que, de producirse un mejoramiento rápido en la actividad, el epicentro inicial será sin duda la zona metropolitana y luego se esparcirá a todo el país.

Si bien los niveles de actividad son parejos en el interior, sin duda la zona central del país ha tenido y tiene un comportamiento más expansivo. Córdoba presenta características demográficas excepcionales para el rápido desarrollo de la actividad constructiva. En esta ciudad los grandes edificios y barrios privados están hoy haciendo un proceso de maduración parecido al que vivió la zona metropolitana entre 1997-98. Las estimaciones indican que la próxima zona que podrá acceder a esta serie de cambios que profundizan la actividad, será el área mesopotámica, con epicentros en Rosario y Paraná.

b. Panorama Actual. Junio de 2002. ¿Dónde está la luz?

Volviendo al camino sobre la delgada línea roja entre la hiperinflación y recesión, en la cual la tasa testigo anual es del 90%, pensar en créditos para la vivienda parece utópico. Pero no es así.

Los únicos generadores de fondos, en estos momentos las AFJP's, en forma conjunta con el Gobierno Nacional y los principales Bancos, han encarado un proyecto, que a junio de 2002 se encuentra muy avanzado, para generar planes de viviendas medias con financiación. Este proyecto, en forma sintética, actúa de la siguiente manera:

Objetivos

- **Construcción de viviendas con destino de vivienda única y permanente.**
- **Con un valor de venta de \$ 35.000 a \$ 50.000 por unidad**
- **Financiación del 100% de la unidad a tasa de interés en pesos**
- **Asistencia financiera a las empresas constructoras intervinientes**

Participantes

- Provincia de Bs.As. (o sus municipios)
- Un grupo de Bancos (Bancos Participantes)
- Instituto Provincial de Vivienda Pcia de Bs.As.
- AFJP's
- Empresas constructoras radicadas en la Pcia. de Bs.As.
- Un Fideicomiso a constituir
- Cámara Inmobiliaria de la Pcia. de Bs.As.

Aportes

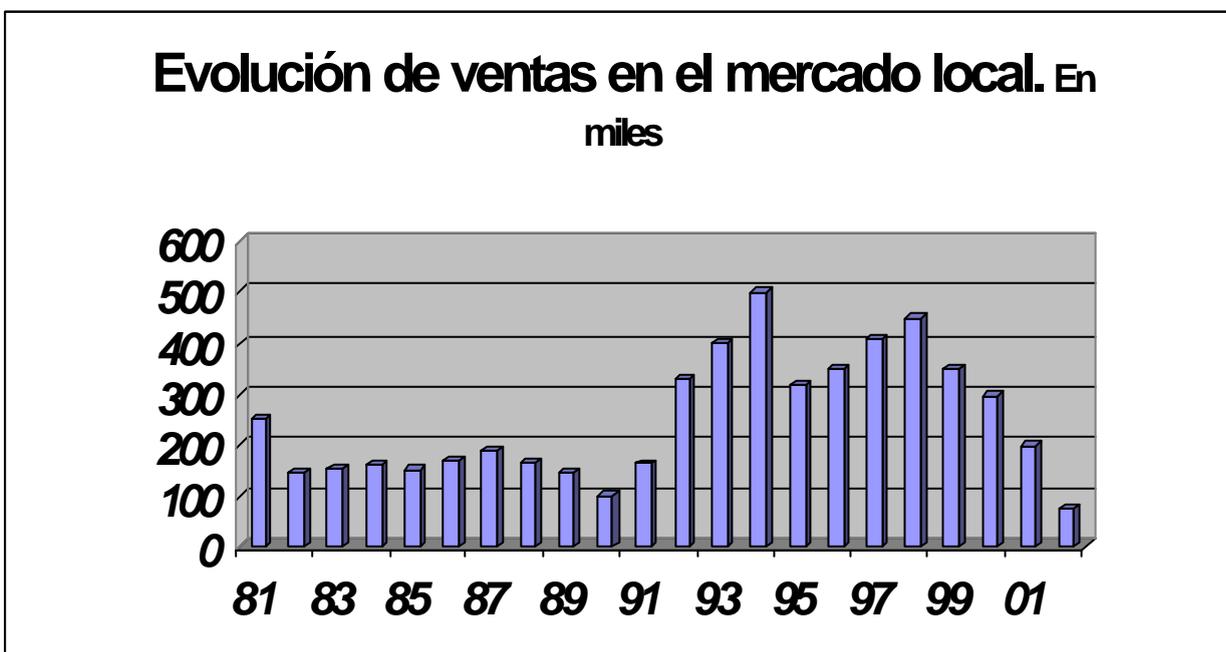
• Pcia de Bs.As. y/o sus municipios:
– terrenos fiscales y su infraestructura
• AFJP's
– Asistencia financiera a compradores de viviendas, a empresas constructoras y al IPV
• Bancos Participantes
– Análisis crediticio, gestión y control
• IPV (Instituto Provincial de Vivienda)
– Constituirá un Fideicomiso
– Proyectos.
– Recurso FONAVI

c. El mercado Prendario

En coincidencia con el mercado hipotecario, el acceso al crédito también configuró uno de los pilares del desarrollo de la industria automotriz de la última década. Una industria que durante años mantuvo pocos modelos, estirando hasta niveles insospechados determinadas matrices (léase Ford Falcon, Peugeot 504, Renault 12, etcétera), y que sumada a la situación socioeconómica de fines de los años '80, provocó una afección de consumo de nuevos modelos. Esta explosión tuvo ciclos, en 1994/95 y durante 1997/98, con importantes incrementos en la fabricación y venta de vehículos, además de verse reflejada en la radicación de varias terminales automotrices en la provincia de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe, fundamentalmente.

Evolución del mercado automotor

Durante los últimos años, la evolución de este mercado siguió la siguiente tendencia:



Fuente: ADEFA. Año 2002 estimado

Luego de un demanda contenida durante prácticamente toda la década del '80, a partir del año 1992 se desata una explosión en la venta de automóviles. Estos niveles de venta se mantienen relativamente estables hasta el inicio del período recesivo, iniciando una caída importante a partir del año 2000.

Así mismo, a sabiendas que el crédito forma parte del desarrollo de esta industria, cada terminal jugó su partido en la formación de sus propias compañías financieras, para el otorgamiento de créditos mayoristas (a Concesionarias) y minoristas al público usuario. De esta manera, nacen Ford Credit, Volkswagen Compañía Financiera, GMAC Argentina, Fiat Crédito, Mercedes Benz Leasing, y recientemente Renault Credit Argentina, y Peugeot Servicios Financieros. Tanto en nuestro país como en el resto del mundo, algunas de estas terminales han caído en la tentación de transformar a su financiera en una herramienta para la compra de market share. Es decir, desvirtuar la esencia de la financiación para convertirla en una entrega indiscriminada de vehículos, sin importar demasiado la cobranza posterior del crédito. De esta manera, se ha mostrado un crecimiento de ventas en forma muy desproporcionada respecto a las supuestas utilidades derivadas de la venta de los vehículos. Esta brecha se origina en los altísimos márgenes de incobrabilidad que las financieras de estas terminales han mostrado. Esta situación, que desde un punto de vista de profesionalismo en el manejo de los negocios parece relativamente infantil, provocó que una marca italiana de vasta trayectoria estuviera al borde del cierre de su financiera en dos oportunidades.

El manejo indiscriminado por parte de alguna de estas financieras, ha provocado comportamientos erráticos en sus políticas crediticias, lo que permitió a los bancos de primera línea encontrar su nicho, con comportamientos más homogéneos, mayor variedad de productos y agilización de los procesos. Paradójicamente, los vendedores de automóviles que utilizaban la herramienta de financiación como ayuda para la venta del bien, comenzaron lentamente a elegir productos confiables, desde el punto de vista de la comunicación al cliente, y desde la óptica de contar ellos mismos una herramienta sencilla de ofrecer. Este detalle, en un negocio que llegó a tener el 3% del PBI durante el año 2000, no es menor. La capacidad y capacitación técnica de los vendedores de autos en relación con la matemática financiera nunca tuvo una relación óptima, con lo cual llevar las operaciones a un terreno “amigable” no dejó de ser un desafío para todos los Gerentes de Producto del Mercado, y las capacitaciones. Igualmente, volveremos para profundizar sobre esta relación más adelante.

La Política del Electroshock

La incorporación del Plan Canje, en Mayo de 1999, actuó como una especie de salvavidas para una industria que comenzaba a decaer, bajo el principio lógico inicial del recambio del parque automotor que comenzó en 1994.

El inicio del Plan generó un caos en las concesionarias, y en los pedidos de crédito. Los niveles de actividad que se manejaban hasta abril del 99 fueron triplicados en el mes de mayo. La lógica consecuencia fue un principio de desabastecimiento, por parte de la oferta de autos, un replanteo de estructuras para los agentes financieros, que además de absorber el incremento de ventas debieron recibir operaciones duplicadas y hasta triplicadas (cada concesionaria solicitaba el crédito en tres entidades distintas, para otorgarlo a quien primero respondiera, con la consiguiente recarga de trabajo inútil), y una reacción del público que quería mandar a desguace hasta los carritos de supermercados.

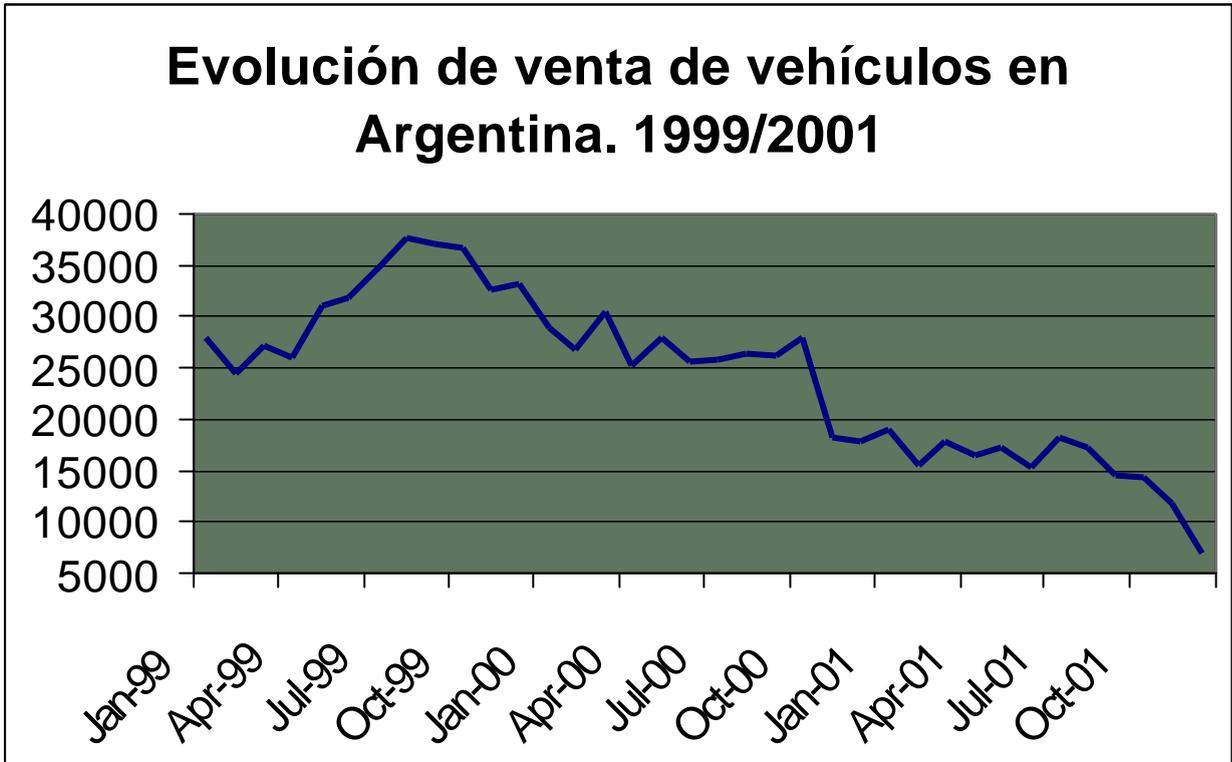
Los distintos objetivos que persiguió el Plan, fueron alcanzados de manera dispar. Por un lado, desde el punto de vista ecológico y de seguridad, fueron retirados de circulación gran parte de los vehículos con certificados (aproximadamente el 20% ya no circulaba por las calles). Desde el lado de los nuevos autos, la comercialización de certificados provocó una distorsión tanto en los vehículos a aplicar como en el valor de los vehículos usados. Este mercado de usados, que es el menos permeable a los cambios, se vio altamente afectado en el segmento seminuevos, el cual provocó una caída de precios que desalentó la compra de vehículos nuevos de alta y media gama. En cuanto los vehículos afectados, la circulación de certificados como moneda de cambio provocó la aceptación de los mismos para cualquier tipo de unidad, incluso los autos importados, a los cuales no afectaba, en la teoría, el Plan.

Como consecuencia de la finalización del mismo, nuevamente el mercado logró estacionarse en cuanto al nivel de precios y volvió a su accionar entro de parámetros racionales, pero en un nivel aún más bajo que en los inicios del '99. La recesión, en este mercado, no perdonó a la actividad de la misma manera que al mercado de la vivienda.

De un bajo nivel de actividad, se observa cómo el Plan Canje provocó una importante reactivación, subsidio incluido, en este mercado. Tras la finalización del mismo, y frente a la continua recesión que afectó a la economía durante el período analizado, las ventas cayeron a prácticamente la mitad del período pre plan canje.

En el siguiente cuadro se observa gráficamente la evolución de la venta de automóviles en Argentina, en el período 1999/2001:

Fuente: ADEFA

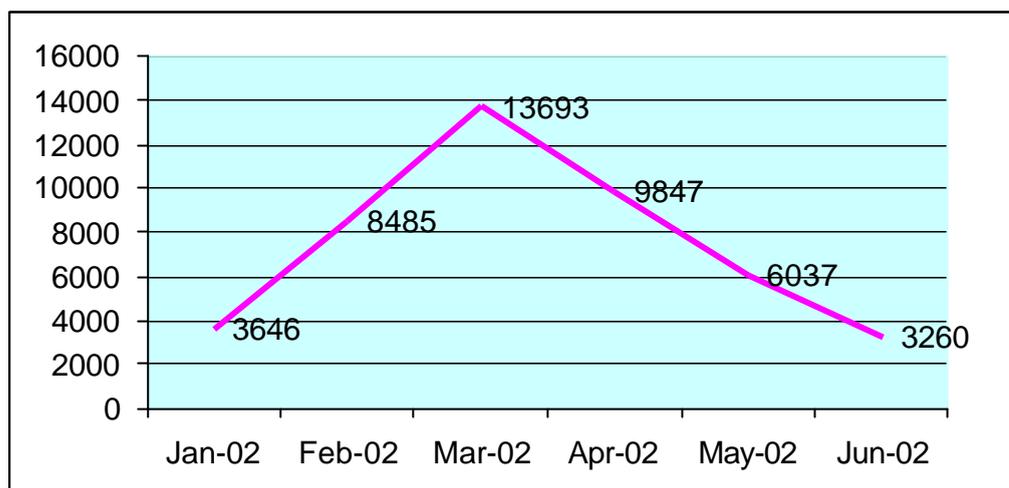


Otro Golpe para reanimar al paciente

Al igual que en el mercado inmobiliario, la venta de vehículos 0km fue incentivada para lograr la utilización de los depósitos reprogramados en las entidades financieras. El auge de estas operaciones alcanzó un suspiro previo a la última unción, es decir, un mes entre marzo y abril del 2002. En este caso la expectativa de los clientes caminó inocentemente por el objetivo de comprar el vehículo y luego venderlo en el mismo concesionario, especulando con poder utilizar esos fondos a posteriori. Es muy interesante ver esos vehículos hoy en los concesionarios aguardando un nuevo dueño, con cierto aire de nostalgia por recorrer los baches de nuestra ciudad...

Desde un punto de vista económico, este proceso implicó la desprogramación de aproximadamente 120 millones de pesos (unos 8.000 vehículos adicionales).

El nivel de ventas del año 2002 se mostró, durante el primer semestre, con el siguiente comportamiento:



Fuente: ACARA

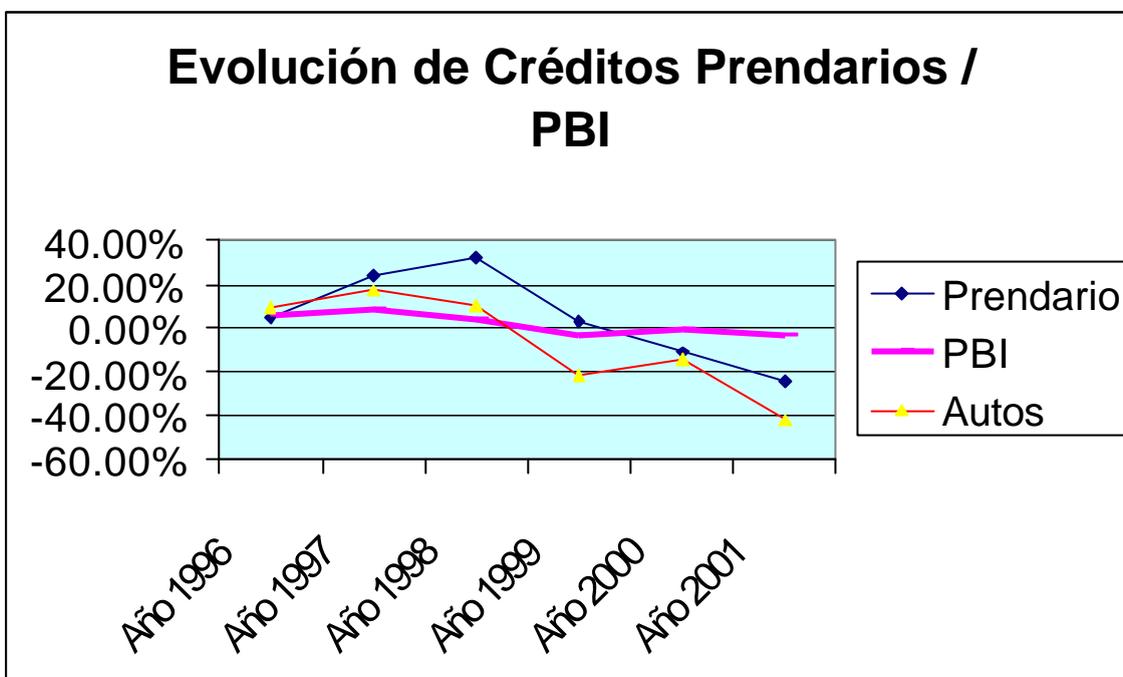
El repunte del mes de abril de 2002 está justificado puramente por la desprogramación de depósitos para la compra de automóviles.

Lamentablemente, este mercado no ha podido mantenerse de manera positiva frente a los períodos recesivos de la economía nacional. A pesar que la caída en la actividad también posee un retardamiento en el efecto recesivo, este es mucho más corto que el hipotecario, analizado anteriormente.

A continuación, se observa la evolución del mercado de créditos prendarios, automóviles, y su comparación con el PBI

	Prendario	PBI	Autos
Año 1996	4.36%	5.53%	9.38%
Año 1997	23.81%	8.11%	17.14%
Año 1998	32.39%	3.88%	9.76%
Año 1999	2.73%	-3.01%	-22.22%
Año 2000	-11.73%	-0.92%	-14.86%
Año 2001	-24.22%	-3.40%	-42.43%

Fuente: BCRA/Ministerio de Economía



Fuente BCRA

Impacto del mercado de créditos para automóviles

Esta importante caída pronunciada durante los años 1999 y 2000, es el fiel reflejo de la conjunción crítica del período recesivo, originador de la caída de ventas de vehículos, y a su vez generador de la caída del stock de créditos para la compra de vehículos.

Sin embargo, la caída en los stocks también se vio acrecentada por la liquidación de créditos en estado moroso, que fueron castigados durante ese período. Aclarando este punto: como ya se ha mencionado, existió en este mercado una compra de market share de vehículos a través de la financiación de los mismos por parte de una Terminal, que a los dos años se transformó en una baja por cancelación de créditos irrecuperables. Es importante señalar que el volumen de cartera de cada entidad, informado al BCRA, siempre incluye este tipo de operaciones...

Corresponde aclarar que, desde 1997, los guarismos crediticios se han mantenido por encima de la evolución de las ventas de automóviles. Esto indica que la aparición de nuevas herramientas de crédito comenzaron a presionar sobre las ventas de contado y de planes de ahorro. A mediados de los años '90, la estructura era la siguiente:

Vehículos comprados de contado:	40%
Vehículos comprados con Crédito:	40%
Planes de ahorro:	20%

Lentamente, la participación de los créditos en la estructura de venta de los vehículos se ha incrementado, hasta alcanzar cifras cercanas al 55%, pero lejos aún del 90% que poseen los mercados más desarrollados, como USA o España. Los motivos del cliente, los analizaremos en el próximo capítulo. Pero el motivo de las concesionarias es mucho más transparente y directo: el dinero. Ha existido, durante estos años, una transferencia de ingresos en las concesionarias, desde las Terminales hacia las Entidades Financieras. Esto implica que los márgenes de intermediación que anteriormente se obtenían por la venta de un automóvil, hoy son más reducidos, y son compensados con ingresos provenientes de la comercialización de los periféricos del automóvil. En el caso que nos ocupa en estos momentos, de los ingresos provenientes por las comisiones de los créditos prendarios vendidos.

d. 1998, cambian las reglas

En el año '98, se inicia una pequeña revolución que provocó un crecimiento por sobre la industria automotriz: los créditos sin interés, o como bien se los ha denominado comercialmente: TASA 0%.

El origen de este tipo de financiación debe buscarse en el contexto macroeconómico que reinaba a comienzos de ese año: las monedas asiáticas devaluadas frente al dólar, o lo que era lo mismo en ese momento, al peso. Con lo cual, los importadores de vehículos de ese origen (léase Mazda, Mitsubishi, Daihatsu, Isuzu y Nissan desde Japón, y Kia, Daewoo, Hyundai y Galloper desde Corea, entre otros) se encontraron frente al momento coyuntural de tener un tipo de cambio netamente favorable, con un nivel de precios estable, y un cupo de ventas, fijado por la política proteccionista de esta industria. La alternativa más simple, frente a este panorama, era la baja de

precios. Pero ¿qué ocurriría si, en lugar de esta elección, con todos los problemas de imagen de marca que puede provocar algo así, se absorbía la financiación?

Así nació, en Marzo de 1998, el convenio que Banco Río firmó con Mazda y Kia, en el cual las empresas pagaban los intereses al Banco, en lugar del cliente. De esta manera, y luego que prácticamente todo el resto de los importadores se sumaran a la modalidad descripta, todo el mercado comenzó a volcarse a una guerra de créditos sin intereses, donde también las terminales y sus financieras comenzaron a reducir sus stocks de vehículos con el mismo juego. Cabe destacar que, adicionalmente, la crisis que se desató en Brasil en enero de 1999 originó elevados niveles de stocks en las terminales nacionales, que comenzaron a disminuir desde el año anterior con la práctica descripta.

El producto Tasa 0% tuvo una relación amor odio bastante particular durante esos años. Mientras las terminales e importadores lo incentivaron para disminuir stocks, funcionó a la perfección. Pero si el modelo solicitado no estaba bajo la promoción, los concesionarios debieron absorber los intereses, en lugar de la terminal. Con lo cual, se transformó en un boomerang del cual pudieron escapar gracias al Plan Canje, que volvió a transformar al mercado en demandante.

Las postergaciones del final del Plan prolongaron la agonía del mercado automotor. El año 2000 marcó guarismos preocupantes, volviendo las ventas a niveles previos a la explosión del año 92. Desde el punto de vista del sistema financiero, la generación de ofertas de productos llevaron a que la caída no sea demasiado estrepitosa.

A continuación, se observa la evolución de los principales players en el mercado de prendas. En el mismo se observa una real caída en los stocks en prácticamente todas las entidades, en el período enero diciembre del año 2000.

	Var Ene00-Dic00	%
Bansud	-48.80	-48.08%
Galicia	-27.90	-9.84%
Francés	-19.65	-34.00%
Río	36.97	24.05%
Bank Boston	-141.79	-19.59%
Citibank	-67.21	-9.47%
Ford Credit	-171.40	-25.37%
VW Cía Financiera	-118.60	-34.18%
Fiat Crédito	-251.00	-47.13%
GM Cía Financiera	-48.90	-39.06%
Total 10 Primeras Entidades	-858.28	-23.13%

Fuente: BCRA

La caída en los stocks se debe a que los créditos prendarios tienen un plazo promedio de entre 30 y 36 meses, por lo tanto su amortización se realiza de manera mucho más rápida que, por ejemplo, los hipotecarios. Cualquier período de depresión, en este negocio, se manifiesta de una manera más veloz por este motivo. La euforia del año '98, sin las ventas similares en el año 2000, provocó esta caída general del sistema. Esto implicó que las altas de créditos no han alcanzado a cubrir las cancelaciones naturales. La situación particular de cada entidad, será analizada posteriormente, desde el punto de vista estratégico.

Perspectivas

El mercado prendario está firmemente sujeto a la evolución del panorama automotor y a que, obviamente, exista un mercado financiero que pueda absorber este tipo de créditos. La reducción del mercado argentino de estos últimos dos años no deja de lado la posición que algunos sostienen acerca del sobredimensionamiento de la cantidad de terminales en el país. Es indudable que mientras los subsidios a las principales corporaciones mundiales (que alcanzaron los U\$S 9 mil millones durante la década del '90 según estimaciones privadas), atrajeron las inversiones y la importación con reducidos aranceles, la radicación de industrias resultó atractiva. Hoy, en un marco competitivo distinto y en un mercado en proceso de contracción, pareciera que la ruta hacia Brasil es la salida. No será de extrañar, entonces, el éxodo.

e. 4 de enero: ¿Fecha patria???

El día 4 de enero del año 2002, la economía argentina recibió un golpe de aire fresco para algunos (pocos), o un mazazo en medio de nuestros alicaídos espíritus: la Convertibilidad llegó a su fin.

No solamente el sueño de conocer el hogar del ratón Mickey, el Louvre, usar perfumes importados, bacalao de Noruega o una PC con Pentium III llegó a su fin. Es el inicio del apocalipsis para los dobles airbags, los sistemas abs, las computadoras de abordo, los climatizadores, y todo aquel elemento que diferenciaba nuestros vehículos pre 1 a 1, a estos últimos 10 años.

Una devaluación del 260% en un semestre no es algo sencillo de digerir para una sociedad, y es un tanto más complejo para un mercado como el automotriz. A la debacle provocada por el mercado recesivo de los últimos tres años, a partir del 4 de enero se agrega, sutilmente, la devaluación que provocó alzas de más del 80% en el precio de los autos OKM. Un simple estudio realizado por Ambito Financiero en abril de 2002, nos muestra la cantidad de sueldos necesaria para comprar autos entre Diciembre de 2001 y Abril de 2002:

	Dec-01	Sueldos	Apr-02	Sueldos	Variación
Fiat Palio	\$ 11,500	7	\$ 20,800	13	86%
Citroen Xsara	\$ 15,000	10	\$ 42,000	28	180%
Ford Focus	\$ 24,000	16	\$ 39,200	26	63%
Renault Clio	\$ 13,500	9	\$ 22,400	15	67%
Peugeot 307	\$ 22,000	14	\$ 40,000	26	86%

El ejemplo es sumamente válido dado que hay autos importados y de fabricación nacional, los cuales han incrementado sus precios independientemente de la moneda de sus materias primas o su origen.

La suba de precios, sumada a la recesión del sector y a los altos índices de desocupación, conforman un panorama complejo para la industria automotriz. Para el

año 2002 se espera una venta de sólo 80.000 unidades, algo más que una tercera parte del mercado de 2001. En función a la curva de renovación, dada por la antigüedad del parque automotor y el crecimiento económico, estaríamos frente a ciclos de 7 años para renovar vehículos. Si tomamos en cuenta el desarrollo de la última década, el piso deberá sostenerse y reaccionar de inmediato ante el primer síntoma de reactivación. En cuanto al tipo de vehículos, el segmento de chicos y medianos chicos, que lideró los dos últimos años, seguirá absorbiendo gran parte de las ventas.

Respecto al mercado de financiación, la premisa fundamental está atada a un sistema bancario viable. Este punto de partida propondrá un escenario transaccional para la operatoria bancaria, con ausencia de crédito durante un tiempo prudencial hasta que se brinden las condiciones mínimas:

- Liquidez para poder colocar fondos
- Riesgo de mercado aceptable para ofrecer una tasa de interés aceptable
- Confianza de los clientes para un endeudamiento a mediano plazo
- Automóviles para vender

Mientras tanto, visto y considerando que volvemos a un mercado automotor plagado de los “nuevos Renault 12, Falcon Futura y Peugeot 504” (llámense hoy Polo, Corsa y Clío) es conveniente dar un marco al revival de fines de los '80. Vuelven los Círculos de Ahorro Previo para la compra de los automóviles 0km. Empresas como Renault y Ford han sido las primeras en rescatar las virtudes de pagar durante un buen tiempo y esperar sentado salir adjudicado por sorteo para llegar al nuevo auto. De la mortadela al caviar pasamos de un salto. Del caviar a la mortadela, nos costará un poco más...

Será tarea de la mano de obra desocupada del sistema financiero aggiornar estos planes, quitarles el pesado lastre de ser un mal necesario y transformarlos en un producto atractivo para el público en general. Enfocado desde el potencial de mercado, hoy los países desarrollados trabajan con una relación de entre el 80 y 90% de operaciones financiadas, contra el resto en efectivo. Debemos trabajar duro para alcanzar esa relación, para beneficio de todos.

Capítulo II

El impacto del nivel socioeconómico

¿Todo ser vivo, que quiere comprar su casa o su auto y no tiene la totalidad de los fondos, es nuestro target? Buena pregunta, con lo cual si tuviéramos la certeza de la respuesta, nuestra vida en Marketing sería más sencilla. Pero igualmente trataremos de entender, en este capítulo, quién es nuestro cliente, qué lo motiva a decidir su compra, a elegir su financiación, cuándo lo hace, y porqué.

En primer lugar, trataremos de diferenciar a nuestro cliente. En este análisis inicial, consideraremos al cliente como la persona que toma el crédito final. Esta aclaración es válida en función a la diversidad de canales de venta que existen y que provocan, en casos como los de prendarios que veremos más adelante y en detalle, conceptos distintos para la misma palabrita.

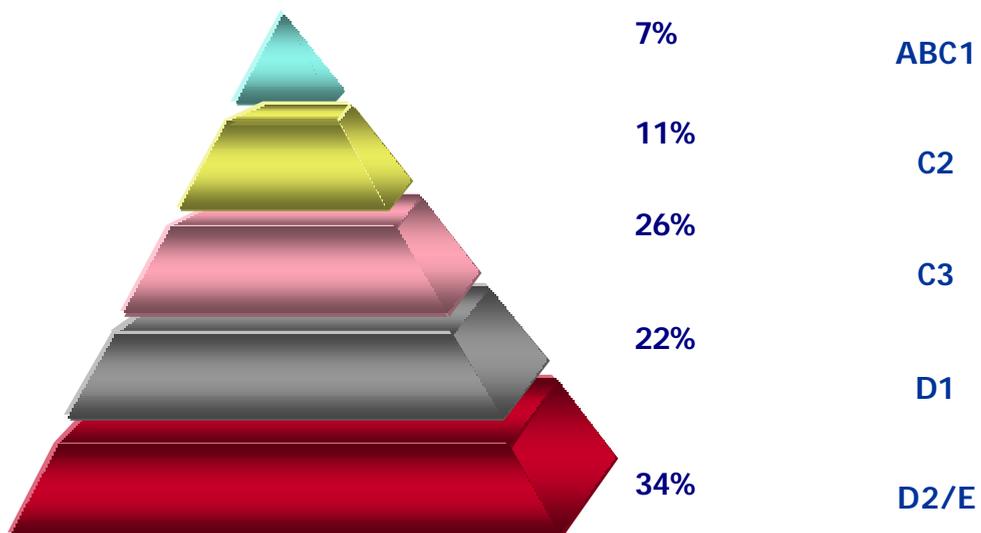
La respuesta inicial a la pregunta de la apertura podría indicar que, a priori, podríamos creer que todas las personas quisieran tener su casa y su auto. Pero para entender a quién nos referimos dentro de la estructura socioeconómica del país, debemos entenderla previamente.

La posesión de automóvil, junto a los bienes y servicios, es uno de los indicadores, al igual que los niveles educacionales y ocupacionales, del nivel socioeconómico de la Argentina. Estos índices son los recomendados por la Asociación Argentina de Marketing, y utilizados por la mayoría de empresas de Research. El nivel es un atributo del hogar, compartido y extensible a todos sus miembros. El mismo caracteriza la inserción social del hogar en forma directa, y la inserción económica en forma indirecta, por el acceso potencial y la disponibilidad real de los recursos económicos.

En el análisis del patrimonio del PSH (principal sostén del hogar), encontramos la primer diferencia entre ambos negocios:

- En cuanto al automóvil, está demostrado que es un dato significativo y con alta sensibilidad a los recursos disponibles para el gasto. A diferencia de los países económicamente desarrollados en los que la posesión del automóvil es casi masiva, y el factor discriminante lo conforma el número de autos poseídos en el hogar, en Argentina la posesión de vehículos está limitada a casi el 40% de los hogares. Dado que su valor simbólico como indicador de status es alto, y se mantienen en circulación vehículos de antigüedad y escaso valor, adquieren relevancia los atributos de marca, modelo y antigüedad.
- Hasta 1994, el estado aparente de la vivienda era considerado para la elaboración de los índices, dado que las encuestas se hacían en forma personalizada. El desarrollo de las líneas telefónicas, adicionado a nuevas técnicas de trabajo de campo centralizadas, limitó significativamente el acceso al dato de la vivienda. Por otra parte, y a diferencia de Europa, la posesión de vivienda es muy extendida en Argentina, aproximadamente en el 75% de los hogares, y es homogénea en los distintos niveles socio económicos. Por lo tanto, se excluyó su consideración dentro del índice.

La estructura socio económica del país a noviembre de 2001 es la siguiente:



En Porcentajes. Fuente: A.A.M.

En forma cuantitativa, adicionando el porcentaje de Bancarización de cada segmento, el cuadro muestra la siguiente estructura:

Nivel Socioeconómico en Argentina

	Hogares (en miles)	Bancarización	Ing. Mensual promedio	Riqueza
ABC1	694	82.0%	7,000	36.9%
C2	1,090	63.0%	1,650	12.0%
C3	2,576	45.0%	1,200	24.0%
D1	2,180	28.0%	780	18.6%
D2/E	3,370	9.0%	530	8.5%
Total	9,908	38.0%	1,430	

El mismo muestra una importante concentración de los ingresos en los niveles más altos, una importante diferencia entre los ingresos promedios, y un descenso en el nivel de bancarización a medida que desciende el nivel socio económico.

a. Perfiles de los niveles socio económicos

El mismo estudio nos muestra que quiénes hablamos realmente cuando mencionamos a cada grupo. Fundamentalmente se ocupa de describir aspectos relativos a:

Educación

Ocupación

Automóvil

Bienes

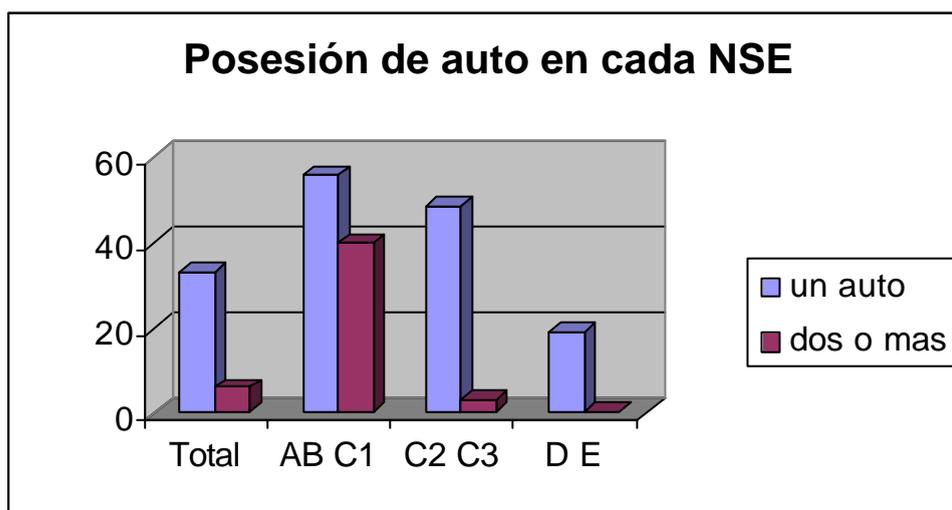
Ingreso PSH (Principal Sostén de Hogar)

Ingresos totales

	ABC ₁	C ₂ C ₃	DE
Educación típica	Univ. Completa 86% tiene estudios terciarios/univ. Masters doctorados	Secundario Comp. Univ. Incomp. C ₂ : 67% tiene est. secundario o univesit. incompletos C ₃ :54% tiene estudios secundarios o secundarios incompletos	Primario Completo D ₁ : tiene estudios primarios completos o secundarios incompletos E:78% tiene estudios prim. incompletos o no tiene estudios
Ocupación típica	*Empresario *Dependiente de alta jerarquía	*Dependiente Adm. Media/baja jerarquía *Autónomo media jerarquía	*Dependiente Manual media/baja jerarquía * Autónomo y dependiente adm. baja jerarquía
Posesión de autos	96% tiene auto. 40% tiene 2 autos	52% C ₂ :68% tiene auto, 8% tiene 2 autos C ₃ :44% tiene auto	19% D ₁ :23% tiene un sólo auto D ₂ :18% tiene un solo auto
N° de bienes	7.8 91% tiene tarjeta de crédito 78% tiene P.C	5 C ₂ :66% tiene tarjeta de crédito, 52% tiene P.C C ₃ : 27% tiene tarjeta de crédito, 19% tiene PC	2.5 D ₁ : 15% tiene tarjeta de crédito, 3 % tiene P.C
Ingreso PSH			
Total	\$5,780	\$1,000	\$390
GBA	\$6,640	\$1,050	\$390
Interior	\$3,900	\$860	\$390
Ingreso total Familiar			
Total	\$6,760	\$1,280	\$500
GBA	\$7,670	\$1,360	\$490
Interior	\$4,800	\$1,100	\$500

Autos y Viviendas. Regionalización

La posesión de automóviles es muy variable entre las localidades. Hay al menos un vehículo en el 39% de los hogares. Tucumán, la ciudad de menor NSE, se distingue por su menor posesión de auto (un 25%), mientras que Rosario y Mendoza poseen un 44% cada una. En cuanto a la posesión en casa Nivel Socio Económico, el siguiente gráfico nos indica su estructura:



En porcentajes. Fuente: A.A.M.

En cuanto a las viviendas, a pesar de que el 75% de la población posee una propiedad, la posibilidad que su demanda no esté realmente satisfecha está cubierta por la antigüedad de las construcciones, la falta de espacios, el número de habitantes, etc. Las estructuras “multifamiliares” dentro del hogar son, a priori, un segmento del mercado tan importante como el tradicional “inquilino”.

Una investigación de mercado realizada durante el año 2000, revela la siguiente información:

Pensó en comprar una vivienda en los últimos 6 meses y todavía no se decidió	19%
No pensó en comprarla pero la necesitaría	10%

La investigación se realizó sobre hogares NSE ABC1, C2 y C3, cuyo total de hogares alcanza aproximadamente 2.3 MM. Esta necesidad de más de 600.000 familias, refleja como oportunidad el dato que el 89% de ellas necesita pedir dinero para realizar la compra, y el 50% pedirían crédito bancario. Si continuamos en la investigación, la composición arroja los siguientes datos:

Propietarios	22%
Inquilinos	40%
Viven con familiares	38%

En cuanto a las razones de quienes pensaron en comprar, o no pensaron pero necesitarían hacerlo, el siguiente cuadro puede aclarar el panorama aún más:

Es inquilino y no quiere alquilar más	28%
Quiere tener algo propio, pensando en el futuro	23%
Seguiría viviendo con los mismos, pero necesita un lugar más grande	17%
Quiere irse a vivir solo	15%
Quiere cambiar de barrio	4%
Quiere cambiar a una casa	6%
Para invertir	3%
Para independizar al hijo	3%
Busca un lugar más chico	3%
Piensa en casarse o ir a vivir en pareja	2%

Como podemos observar, existen distintas situaciones que generarán distintas estrategias para acercarnos a cada una de las motivaciones.

CAPITULO III

El cliente y sus sueños

a. Los objetos de la motivación humana

La economía no hace ninguna diferencia entre lo que el consumidor elige y lo que realmente le conviene, sin interrogarse sobre el proceso de formación de necesidades. ¿Qué persiguen los individuos en su búsqueda de bienestar y cómo se forma ese estado de bienestar? Dos cuestiones sin abordar aún por la teoría económica. Sin embargo, un examen más profundo del comportamiento de los consumidores y del objeto de sus motivaciones permitiría comprender mejor el sentido real de la armonía que la economía y el marketing deben establecer entre la oferta y la demanda.

La psicología experimental contribuye con importantes aclaraciones, entre las cuales analizaremos la teoría “estímulo respuesta”, la noción de despertar, el bienestar, la necesidad de estímulo y la necesidad de placer.

Teoría “estímulo respuesta”

La psicología experimental, en un primer momento, se ha interesado sobre todo por las necesidades e impulsos de base claramente fisiológica, tales como el hambre, la sed, la sexualidad, etc. En este esquema, llamado estímulo respuesta, (o teoría ER) el excitante (estímulo) está considerado como punto de partida activo de la reacción del organismo. Comienza aquí a hablarse de Homeóstasis, es decir, de un mecanismo por el cual un trastorno crea un impulso gracias al cual la actividad resultante restablece el equilibrio y suprime el impulso. Desde este punto de vista, el organismo está considerado como esencialmente reactivo. Estaría negando el problema de la motivación, dado que para esta teoría, el estado natural de los individuos es la inactividad (no podremos negar que todos conocemos algunos casos que encajan perfectamente en esta teoría, pero no son el foco de nuestro análisis).

Sin embargo, se comprueba que el organismo no reacciona siempre a la excitación que el medio le propone. Además, es común observar cómo los individuos se lanzan a algunas actividades que rompen el equilibrio alcanzado, y construyen estados de tensión difíciles de explicar si nos quedamos con la teoría ER. En esta teoría, el mecanismo motivacional se reduce a un proceso de reducción de tensión, y la fase ascendente de la motivación (el proceso por el cual las nuevas tensiones se establecen), queda prácticamente descartado. Resulta claro que este tipo de comportamiento se observa frecuentemente en las economías avanzadas, donde las necesidades de base están ampliamente cubiertas.

Hoy, la psicología experimental pone cada vez más el acento en la actividad espontánea del sistema nervioso y considera, por otra parte, la actividad comportamental como unida a la vida misma del organismo, de igual modo que la actividad fisiológica.

La noción de despertar

Los teóricos de la motivación tienden a explicar los comportamientos de una nueva manera, debido a que los neuro-fisiólogos han mejorado sensiblemente sus conocimientos sobre el funcionamiento del cerebro y han cambiado totalmente su enfoque. D. Hebb, en un artículo sobre Conductas y el sistema nervioso conceptual escrito en el año 1955, ha formulado una hipótesis basada en la actividad natural del sistema nervioso. Contrariamente a lo que se pensaba hasta entonces, el cerebro no tiene necesidad de un estímulo proveniente del exterior para estar activo; no es fisiológicamente inerte y su actividad natural constituiría un sistema de automotivación. Hebb expresó la idea según la cual conviene identificar el estado general de motivación con la función de despertar (arousal) o de activación procedente de la formación reticular del tronco cerebral.

Los niveles de comportamiento dependerían del grado de energía orgánica movilizada, es decir, de la variación del nivel de despertar o vigilancia. Éste se mide por las variaciones de corriente eléctrica que se controlan por medio de un electroencefalógrafo (EKG). Estas variaciones se miden a través del EKG por medio de ondas, en tanto cuanto más rápidas sean las descargas eléctricas de las neuronas, más elevado es el nivel de despertar.

Como menciona Tibor Scitovsky, el concepto de despertar es esencial si se quieren comprender las razones de un cierto comportamiento:

“Una fuerte activación es asociada a una atención sostenida por parte del organismo, y entraña una respuesta rápida. Aumenta la receptividad de los sentidos a los estímulos, acrecienta la aptitud del cerebro al tratar la información, prepara los músculos para la acción y acorta así el tiempo que transcurre entre la percepción de una sensación y la acción resultante. Está en el origen de la excitación, de la emoción, de la angustia sentida por el organismo. Por otra parte, cuando uno se siente lánguido, poco atento, sin fuerzas, somnoliento, se encuentra en un estado de débil activación.”

La elevación del nivel de despertar aumenta el estado de alerta del organismo y proporciona sí un terreno favorable para el funcionamiento rápido y efectivo del mecanismo cerebral de estímulo respuesta. Las medidas fisiológicas del nivel de despertar nos dan, por consiguiente, una medida directa de la fuerza motivacional o emocional de una situación dada por la persona.

El bienestar y el nivel óptimo del despertar

Se concibe que el nivel de despertar tiene una gran influencia sobre el nivel de bienestar o de malestar que el hombre experimenta en general, y en consecuencia, determina su comportamiento. Una estimulación excesiva provoca tensión, ansiedad, nerviosismo, inquietud, angustia y hasta pánico; en cambio una estimulación débil o nula entraña aburrimiento, apatía, un cierto descontento, dando lugar al ansia de una estimulación mayor. Un trabajo muy sencillo, o demasiado monótono, puede llegar a ser penoso si estamos obligados a realizarlo por demasiado tiempo sin interrupción. En efecto, los psicólogos admiten la existencia de un nivel óptimo de despertar y de estimulación, óptimo en el sentido que da lugar a un sentimiento de bienestar y confort. Las desviaciones en relación con el óptimo, cuando se efectúan a la baja, provocan una sensación de aburrimiento; cuando se desvían hacia arriba, una sensación de fatiga o de ansiedad. De una manera general, las observaciones experimentales demuestran que los individuos se esfuerzan en mantener un nivel medio de activación.

Se puede identificar aquí una primera orientación motivacional general de los individuos: ASEGURAR EL CONFORT O PREVENIR LA INCOMODIDAD. Esta motivación implica, por una parte, un comportamiento de reducción de tensiones que satisface diversas necesidades corporales o mentales y rebaja un nivel de despertar demasiado elevado; por otra parte, un comportamiento de lucha contra el aburrimiento, que busca una estimulación y eleva así un nivel de despertar demasiado débil. Estos dos tipos de comportamiento tienen un punto común: los dos

tienen por objetivo colmar una carencia y asegurar la detención del sufrimiento, del disgusto y de la incomodidad.

Para la economía, la reducción del despertar y de la tensión es particularmente importante porque, según su punto de vista, casi todas las actividades humanas, incluso el consumo, dependen de este proceso. Volvemos a encontrar aquí la noción de necesidad de los economistas, que es un simple estado de carencia. En cambio, el tipo de comportamiento que trata la elevación de un tipo de despertar débil, es ignorado. Sin embargo, es natural encontrar en economías avanzadas, donde la prosperidad elimina la incomodidad debida a las tensiones, la búsqueda de estimulación, de novedad y de cambio, la cual adquiere una importancia creciente.

La necesidad de estímulo

Los trabajos de D. E. Berlyne, en Conflicto, despertar y curiosidad, son interesantes al respecto, y más porque se apoyan en bases experimentales sólida. Berlyne ha demostrado que toda novedad, en sentido de sorprendente, de diferente de los hechos pasados, de aquello que se esperaba, atrae la atención y provoca un efecto estimulador. Sin embargo, lo nuevo y lo inusual, si bien siempre estimulan, no atraen más que hasta un cierto grado, más allá del cual se transforman en molestos, e incluso atemorizantes. Lo que no es suficientemente nuevo ni sorprendente aburre, lo que es en demasía, desconcierta. Un grado intermedio de novedad parece ser lo más atractivo. Todo ocurre como si la incongruencia del hecho nuevo produjera un efecto dinámico y desencadenara unos actos exploratorios.

Los estímulos provocados por las propiedades atractivas de los bienes constituyen una fuente importante de satisfacción para los individuos. La preocupación por descubrir esta expectativa de estímulo está en la base de numerosas acciones de marketing, sobre todo en las políticas de nuevos productos, de segmentación, de posicionamiento, de comunicación y de promoción. Para bien, como para mal, los bienes funcionan como estimulantes del sistema nervioso, un poco como si fueran juguetes para los niños. A falta de juguetes, la inteligencia de los niños podría caer en un estancamiento. Paralelamente, el adulto privado de los estímulos que la sociedad de consumo le da, puede dejarse llevar por el aburrimiento, la depresión o la alienación.

“UN BUEN NÚMERO DE HOMBRES SE SIENTEN REJUVENECIDOS CUANDO COMPRAN UN AUTOMOVIL NUEVO, Y ASOCIAN EL ENVEJECIMIENTO DE LA MAQUINA CON EL DE SU

CUERPO. ASI, LA COMPRA DE UN AUTOMOVIL NUEVO ALCANZA UNAS PROPORCIONES SIMBOLICAS AL REPRESENTAR EL REJUVENECIMIENTO FISICO.” (Kimon Valaskakis, La sociedad de conservación, 1978)

El organismo necesita de una corriente continua de estímulos y de experiencias diferenciadas, como tiene necesidad de aire y de alimento. El hombre necesita tener una necesidad. Esta motivación de base, que se agrega a la más evidente de reducción de tensiones, explica una amplia variedad de comportamientos individuales que no pueden más que escapar a las deducciones económicas.

La necesidad de placer

Las sensaciones de confort y de incomodidad están ligadas al nivel de despertar, y dependen de su situación en relación con el óptimo. Los psicólogos experimentales han puesto en relieve la existencia del placer como fenómeno diferente al de la ausencia de sufrimiento o de la presencia de confort. Las sensaciones de placer nacen de las diferencias del nivel de despertar, en concreto cuando estas variaciones se aproximan a su óptimo desde un nivel de despertar demasiado bajo o demasiado bajo.

Se pueden identificar dos fuentes de placer: la que resulta del proceso de satisfacción de una necesidad y de la reducción que provoca, y la que proviene del hecho mismo del estímulo. El proceso de satisfacción de una necesidad es agradable en sí mismo e impulsa al organismo a continuar la actividad a la que se ha lanzado e incluso más allá.

“En las comunidades muy pobres, las familias se endeudan a menudo para poder organizar fiestas de bodas o funerales. Tal comportamiento causa horror en los economistas de los países desarrollados. Sin embargo, la costumbre universalmente aceptada que todas las personas pobres de cualquier cultura o civilización festejen de cuando en cuando, demuestra que los placeres de la buena comida son importantes, sobre todo para los que excepcionalmente tienen la ocasión de probarla, y tienen casi más importancias que las biológicas impuestas por la supervivencia.” (Scitovsky, 1978)

La teoría económica sobre el comportamiento racional del consumidor implica un equilibrio juicioso entre diferentes necesidades, y no tiene en cuenta el placer

que pueda conducir al individuo a una asignación diferente de la prevista por la teoría económica. En efecto, es frecuente observar que las personas procuran obtener plena satisfacción de forma intermitente, y espaciando convenientemente los momentos y los períodos en los cuales realizan totalmente los deseos. En los países industrializados, este tipo de comportamiento se observa, frecuentemente, en la industria del ocio, y en particular para los gastos dedicados a las vacaciones.

Es de destacar que el placer inherente a la satisfacción de una necesidad implica que la incomodidad precede al placer, como sugiere la ley del contraste hedónico. De ello se deduce que un confort muy grande podría excluir todo placer (por ejemplo, un niño que picotea comida todo el día no estaría en condición de apreciar una buena comida). Este hecho puede explicar el malestar muchas veces observado en las sociedades opulentas, donde la satisfacción de las necesidades no genera ningún placer. Un confort excesivo, al eliminar los gustos sencillos, nos obliga a buscar sensaciones fuertes.

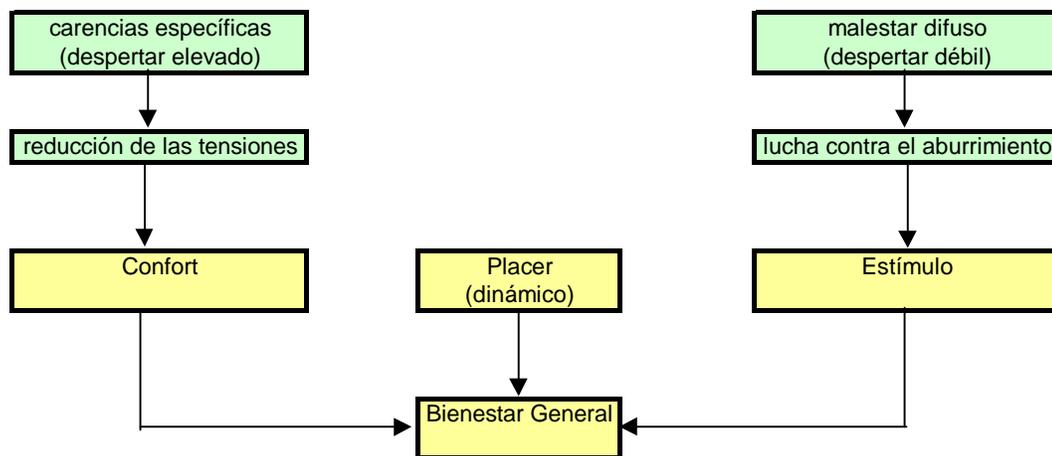
Es entonces cuando la segunda fuente de placer alcanza toda su importancia, la que resulta del estímulo por sí mismo. Aquí el objeto de la necesidad no es cubrir un déficit, sino el desarrollo como tal del individuo. Es la fase ascendente de la motivación, es decir, el proceso por el cual se establecen nuevas tensiones o discordancias, y que se traduce en el individuo una necesidad de progreso y de superación. Se encuentra aquí la necesidad de realización puesta de manifiesto por Abraham Maslow. Es con la propia excitación con lo que el hombre halla placer. Obtiene más satisfacción luchando por alcanzar un objetivo deseado que al conseguirlo. Una vez que el triunfo tiene lugar, el individuo está casi decepcionado por haber alcanzado su meta. La mayoría de las personas se asignan, entonces, una meta todavía más lejana, probablemente porque prefieren actuar y luchar, antes que asistir pasivamente a su éxito. De esta manera, fuerza así su entorno a estimularlo o a seguir estimulándolo.

El placer de este tipo de estímulo resulta de la tensión corporal que provoca. El placer procedente de estos estímulos será más constante y sobrevivirá más a la competencia del confort, porque dejan más sitio a la imaginación y a la creatividad del individuo. Para la psicología, la búsqueda del placer es un factor determinante del comportamiento humano y es una fuerza motivacional fundamental a tomar en consideración en todo intento de interpretación de los comportamientos individuales.

A modo de resumen sobre las necesidades

Este repaso a las principales contribuciones de la psicología experimental al estudio de la motivación humana desemboca finalmente en una concepción ampliada de la noción de necesidad. Habíamos partido del punto de vista económico, para el cual es sinónimo de escasez revelado por el comportamiento de compra, sin precisar el origen y la naturaleza de las motivaciones.

Los trabajos de los psicólogos nos permiten retener tres clases de motivaciones generales, susceptibles de dar cuenta de una gran diversidad de comportamientos y que aparecen como factores explicativos del bienestar general del individuo. Estos determinantes pueden estar reagrupados bajo las tres palabras mágicas: confort, placer y estimulación. Las relaciones existentes entre estos tres determinantes, por una parte, y las relaciones que los unen al bienestar individual, por otra, están representadas bajo la forma de un diagrama causal como el siguiente:



Se pueden describir, tal como siguen, las tres fuerzas motivacionales que determinan el bienestar individual.

- La búsqueda del confort, que resulta de dos tipos de comportamiento. Uno es el que reduce las tensiones para la satisfacción de las necesidades homeostáticas.

El otro, el que lucha contra el aburrimiento, con la ayuda de los estímulos, tales como la novedad, el cambio, la incongruencia, la incertidumbre y el riesgo.

- La búsqueda del placer, que resulta igualmente de dos fuentes: el placer inherente a la reducción de tensiones y el placer motivado por la estimulación.
- La búsqueda de la estimulación, no sólo como medio de combatir el aburrimiento, sino como fin mismo, que tiene por objeto la tensión que suscita, generadora de placer y ocasión de superación y realización para el individuo.

Sobre la base de estas descripciones de las principales fuerzas motivacionales, estamos en mejores condiciones de responder a las interpretaciones dirigidas al marketing y evocadas al principio de estas líneas. La necesidad de intentar experiencias variadas, de vivir modos de vida distintos, la posibilidad de probar nuevos productos y de conocer nuevas fuentes de satisfacción constituyen un tema de importancia. Y esta búsqueda es sin fin, puesto que no hay saturación posible de este tipo de necesidad. El hombre necesita tener necesidades.

b. El comportamiento de elección del comprador

Después de haber identificado las principales fuerzas motivacionales que orientan el comportamiento individual del consumidor, la idea es analizar la concepción sobre el comportamiento de los consumidores, para luego ingresar específicamente en el mercado de casas & autos. Los estudios experimentales sobre las motivaciones y comportamientos de compra se han multiplicado a lo largo de los últimos años, y los analistas de mercado disponen de un importante conjunto de informaciones, recogidas habitualmente por iniciativa de las propias empresas, con el verdadero fin de “comprender para vender”. Sin embargo, la acumulación de datos empíricos, sin marco de referencia, no favorece el entendimiento de los mismos. Describir no es suficiente, con lo cual es necesario sistematizar, para lo cual analizaremos inicialmente un marco conceptual del proceso de elección del comprador.

El comprador como agente activo de decisión

Para el marketing, el comportamiento de compra abarca el conjunto de actividades que preceden, acompañan y siguen a las decisiones de compra, y en las que el individuo interviene activamente con el fin de efectuar sus decisiones con conocimiento de lo que hace. El comprador está continuamente enfrentado a una multitud de decisiones a tomar, cuya complejidad varía según el tipo de producto y de la situación de compra. Intervienen entonces en el proceso de compra el conjunto de actuaciones que permiten al comprador encontrar la solución a sus problemas. Todo proceso decisorio, de compra o no, distingue 5 etapas:

- reconocimiento del problema
- búsqueda de información
- evaluación de alternativas
- selección de la más apropiada
- ejecución y control.

Esta visión del comprador activo se opone completamente a la del comprador pasivo, dominado por su inconsciente y desarmado frente a las acciones de la empresa y de la publicidad. La complejidad de los procesos de decisión varía, sin embargo, en función de la importancia del riesgo y del grado de implicación del comprador.

Importancia del riesgo percibido

Si existe una deliberación mental previa, está claro que todos los actos de compra no exigen una búsqueda sistemática de informaciones. La complejidad de la conducta resolutoria dependerá de la importancia del riesgo percibido asociado al acto de compra, es decir, de la incertidumbre sobre el alcance de las consecuencias de la elección a efectuar. Se identifican cuatro tipos de riesgo percibidos por el comprador:

- una pérdida financiera, en caso de reemplazo o reparación del bien adquirido
- una pérdida de tiempo, debido a las horas dedicadas a reclamos, devoluciones, etc.

- un riesgo físico, provocados por productos cuyo consumo pudiera presentar peligros para la salud
- un riesgo psicológico, que refleja una pérdida de amor propio o una insatisfacción general en el caso de una mala compra

Cuando hablamos de comprar una casa o un auto, los cuatro tipos se combinan en mayor o menor medida, lo cual transforma la decisión de compra en una de las más trascendentes durante la vida del individuo.

La única manera para el comprador de reducir el nivel de riesgo percibido ante la decisión de compra, es recurrir a la información bajo diversas formas, tales como las fuentes personales (familia, amigos, vecinos), las fuentes comerciales (publicidad, vendedores, catálogos) y las fuentes públicas (en nuestro caso a analizar, la Secretaría de Comercio, por ejemplo). El acceso a las fuentes de información será más importante en cuanto el riesgo percibido sea mayor.

Enfrentado a un problema, el comprador puede adoptar tres tipos de conducta para resolver el conflicto:

Conducta resolutoria extensiva	Adoptada donde el valor de la información y el riesgo percibido es elevado. Ejemplos de esto son las nuevas marcas de nuevos productos.
Conducta resolutoria limitada	Siempre que haya riesgo percibido, y siguiendo con el ejemplo anterior, son las nuevas marcas de productos ya conocidos
Comportamiento de rutina	El consumidor ha acumulado suficiente experiencia e información, teniendo preferencia hacia alguna o varias marcas.

El comportamiento de rutina, sin toma de información, se observa igualmente para los productos de bajo costo y de compra repetitiva. Para estas categorías de productos, la mejor información se da con la compra y el uso del mismo, ya que el costo de la experiencia es escaso.

Después de algunos años, el concepto de implicación gana popularidad en la literatura del marketing. La implicación podría definirse como “una situación de despertar experimentada por una persona enfrentada a una decisión de consumo”.

La implicación supone un grado de atención particular a un acto de compra en razón de su importancia o de riesgo percibido, que le está asociado. Una fuerte implicación supone un alto nivel de deliberación anterior, y una fuerte reacción afectiva, mientras que un bajo nivel de implicación se observará cuando los individuos dediquen poca atención a la captura de información y en el plano afectivo.

Conducta resolutoria racional

Para los analistas de mercado, los comportamientos de compra no son erráticos ni están condicionados por el entorno, sino que son racionales según el principio de racionalidad limitada, es decir, racionales en los límites de las capacidades cognitivas y de aprendizaje de los individuos. Las hipótesis podrían plantearse desde tres puntos de vista:

- Las elecciones por parte de los consumidores tienen lugar luego de una deliberación previa, más o menos extensa según la importancia del riesgo percibido.
- Las elecciones se efectúan sobre la base de la anticipación de datos futuros y no solamente sobre la base de las observaciones de un período corto
- Las elecciones están guiadas por el principio de escasez generalizada, según el cual todo acto implica un costo de oportunidad (elegir es renunciar, como me repite una amiga a menudo).

Vivimos en un entorno en el cual todo es escaso, no sólo el dinero y los bienes, sino también la información y, sobre todo, el tiempo. Esta actuación se denomina “conducta resolutoria racional”. El término racional no es utilizado como opuesto de emocional, sino que se adhieren a un sentido de coherencia en relación con los objetivos prefijados, cualesquiera que estos objetivos sean. Por ejemplo, el individuo que atribuye importancia al efecto de la ostentación y está dispuesto a

pagar más caro un producto de calidad equivalente, pero que le proporciona el efecto buscado, será considerado racional por ser coherente con su comportamiento.

En otros términos, en la medida que hay búsquedas de información orientadas hacia el fin perseguido, análisis crítico y tratamiento de esta información, hay comportamiento racional dentro de los límites de la información detentada y de la habilidad de conocimiento del individuo. Lo que no excluye la existencia de una opción “mejor”.

El comportamiento racional no excluye cualquier forma de comportamiento impulsivo, si éste es adoptado de forma deliberada, ya sea por el único placer de actuar impulsivamente. De hecho, la racionalidad, en el sentido en que es entendida en este tema se podría definir como la utilización coherente de un conjunto de principios sobre la base de los cuales son tomadas las elecciones. Cuando una elección se toma sin método, el comportamiento es imprevisible, se torna errático y es imposible cualquier tipo de análisis.

El concepto de coherencia en el comportamiento permite conciliar diferentes tratamientos, como económicos, de marketing, psicológicos, en el estudio del comportamiento de compra. En una situación dada, un comprador puede perfectamente efectuar una elección que subestime el valor funcional para privilegiar el valor social del bien comprado. Esta decisión será considerada como racional, porque es coherente con el sistema de valores del individuo en esa situación particular.

c. Las motivaciones del cliente

En su comportamiento de compra, el consumidor está motivado por la búsqueda de experiencias gratificantes. La idea central de la gestión de marketing debe considerar que lo que el comprador busca no es el bien, sino el servicio que el bien es susceptible de prestar.

Trataremos de analizar en forma separada ambos negocios, para poder luego concluir algunas definiciones

Créditos hipotecarios

La contratación de un crédito hipotecario genera habitualmente un importante cúmulo de expectativas y temores, pero dado que para muchos clientes significa la sutil diferencia entre tener la propia casa y no tenerla, tales sentimientos tienden a ser canalizados en función al beneficio de mirar el propio techo antes de dormir.

El crédito hipotecario siempre representa una promesa y a la vez, una amenaza. Por una parte, es el medio privilegiado para acceder a la vivienda. Pero desde otro punto de vista, implica contraer una deuda a largo plazo, y la verdadera apropiación de la casa queda suspendida hasta la cancelación de la deuda, lo cual tiñe de incertidumbre la satisfacción por el logro obtenido. Este es un curioso caso de paradigma cultural, que no se repite en gran parte del planeta. Los ciudadanos de países desarrollados tienen una sensación que el crédito es el acceso a disfrutar de mejoras en la calidad de vida. Para nosotros es una carga. En el resto del mundo, los créditos, estabilidad mediante, son tomados al mayor plazo posible, para achicar el monto de su obligación mensual y así, poder consumir más. Nosotros tratamos de tomarlos al menor plazo posible, en función a las relaciones entre cuotas e ingresos, y ante la primer posibilidad de precancelarlos, lo hacemos. En Europa y USA, claramente la hipoteca se ve como el acceso a la vivienda. ¿Qué connotación viene a nuestro top of mind acerca de esta palabrita? ¿Tenemos el desarrollo económico como país que queremos, o el que logramos?

Volviendo a nuestros clientes, la relación con el banco también resulta paradójica. El cliente elige la institución, pero al mismo tiempo espera ser elegido por la misma. El banco es conceptualizado como la instancia dadora, con la facultad absoluta de otorgar o negar, lo que inconscientemente se transforma en “un favor” del banco hacia el cliente. Toda la situación se ve cargada de temor e incertidumbre, y esto explica que surja en el sujeto que solicita el crédito cierta sensación de ansiedad e indefensión.

En función de los sentimientos que se generan en torno al crédito hipotecario, cada sujeto procura estructurar alguna situación que aporte confianza y relativice el temor, la ansiedad, y el estado febril que comienza a correr por su cuerpo. Para lograrlo, algunos acuden a la institución de la cual son clientes. Otros prefieren optar por un banco que transmita una imagen de fuerte solvencia y probada seriedad. Y por último, están aquellos que eligen un banco con un trato flexible y accesible que les permita pensar que “allí lo van a ayudar”.

Quienes acuden, en primera instancia, a la entidad “conocida”, esperan que esta familiaridad facilite el vínculo con el personal actuante, y paralelamente con la entidad en su totalidad. Se recurre a los bancos que, ya sea por experiencia propia o de terceros, se reconocen como confiables y, de algún modo, accesibles. Cuando el vínculo es propio (“lo voy a ver a Carlitos, que me atiende siempre”) se supone que esto podría agilizar la tramitación del crédito, ya que el cliente sospecha que el banco cuenta con todos los antecedentes de él, y no tendrá más que cotejarlos con la nueva solicitud. Otra situación que se imagina, a partir del vínculo previo, es una mayor flexibilidad en las condiciones del crédito impuestas por el banco. Se supone que éste, al estar en conocimiento del comportamiento bancario del cliente que solicita el crédito, será más condescendiente al evaluar su capacidad para el pago.

La existencia de un vínculo anterior lleva a suponer, también, un mayor grado de confianza, que permitiría al cliente recabar una mayor y más detallada información. En síntesis, al tratar con una institución “conocida”, se minimiza la sensación de incertidumbre frente a la posibilidad de que el crédito pueda ser denegado.

Otros sujetos, a la hora de seleccionar la entidad “otorgante” del préstamo, evalúan en primer término su solvencia y seriedad. La preocupación porque el banco elegido cuente con las mencionadas características se apoya básicamente en la expectativa de que la institución “cumpla con lo pactado” y mantenga constantes las condiciones prometidas inicialmente durante toda la vida del crédito. La probada trayectoria de una institución promueve en estos clientes cierta idea de “predecibilidad”, generando confianza en que durante el tiempo previsto para pagar las cuotas, la relación se mantendrá sin “desagradables sobresaltos”.

Otros clientes consideran la flexibilidad y la accesibilidad del personal como un referente de la actitud institucional. Este grupo evalúa tales condiciones en la primera entrevista, en función de la calidad de la información brindada en la misma, y de la adaptación de esta información a sus demandas. Para este cliente la predisposición del funcionario que asume la tarea de informar es decisiva. Es muy importante tener en cuenta que éste es el momento más crítico en la relación banco – cliente, dado que el no hilvanar demanda, explicación y entendimiento de la real necesidad, puede provocar la pérdida de la operación crediticia, o lo que a juicio particular es una peor consecuencia, una venta incorrecta.

Para estos clientes, el momento de recabar información adquiere una doble dimensión. Por un lado es leído en términos racionales y concretos en función de la calidad y cantidad de datos obtenidos. Pero consideran, también, la conducta comprensiva y la contención del representante del banco encargado de esta tarea. Buscan, de esta forma, alcanzar la certidumbre de que su demanda pueda concretarse en esa institución.

Estas posibles actitudes descritas se interrelacionan con otras variables tales como:

- el grado de bancarización de cada cliente
- el monto de crédito a solicitar (expresado tanto en valor absoluto de dinero como en porcentaje de la propiedad a financiar)
- la capacidad financiera del mismo

Cuanto más centralizados tiene un cliente sus servicios financieros, más fuertes son los sentimientos de pertenencia que experimenta con la institución elegida, lo cual retroalimenta la fidelidad a la misma y la orientación a acercarse en primer lugar al banco del cual se es cliente. A su vez, quienes operan con varios bancos hacen una selección más abierta y variable, según los productos o condiciones ofrecidas, y se hallan mejor dispuestos a buscar y escuchar diferentes ofertas de créditos hipotecarios. Es lo que en la jerga se denomina “licitar el crédito”.

En cuanto al monto del crédito, cuanto más alto es y cuanto más representa un mayor porcentaje del valor de la propiedad (loan to value, o LTV), se manifiesta una marcada predisposición a orientarse hacia el propio banco.

En relación con la capacidad financiera de los sujetos, a mayor capacidad financiera y mayor “apertura comercial” existe una mejor predisposición a las propuestas “no convencionales”. Estas propuestas expresan algún grado de sofisticación, tal como cuenta con garantía hipotecaria, tasas de interés mixta, o lo que la imaginación y los sistemas permitan para administrar los créditos. En todos los casos, la mayor cantidad de información con que cada cliente puede contar le ayuda a relativizar sus temores, y aumenta la sensación de que, de alguna manera, está todo “bajo control”

Quienes gestionan un crédito para comprar “su” casa, demandan información que les permita predecir:

- El valor de la cuota a lo largo de todo el período, a fin de evaluar las posibilidades reales de afrontar mensualmente la obligación a contraer

- El tipo y monto de los gastos extras. Frecuentemente, muchos clientes de créditos hipotecarios manifiestan haberse encontrado con sorpresas en el momento de concretar la operación. Estas “sorpresitas” corresponden habitualmente a diferencias en los gastos de escribanía, que en casos de loan to value cercano al tope, implican que no se poseen los fondos suficientes para afrontarlos. El desencadenante final es la financiación al cliente, por parte del escribano y en ese momento, de los gastos impagos. O hasta puede darse marcha atrás la operación.
- El tipo y la cantidad de documentación requerida, dado que de esto se supone dependerá la agilidad del trámite
- La transparencia de la operatoria posterior. El hecho de establecer un contrato a largo plazo significa que el sujeto permanecerá muchos años ligado a la institución donde solicitó el crédito (en la jerga: “fidelizado”). La relación que se forme durante esos años operará tanto para la contratación de otros productos en el mismo banco, como para la recomendación del crédito que él suscribió. En este sentido, la certeza de que se recibirá el resumen en fecha, así como el hecho de poseer un documento “entendible”, que refiera el estado de cuenta del crédito, tranquiliza y agrega confianza.
- Las tasas de interés son un tema especial. Aunque ellas no parecieran constituir un tema de relevancia a la hora de decidirse por una entidad, poseen ese “no sé qué”. En la mayoría de los casos, las tasas se mantienen dentro de un rango intermedio de valores.

Sin embargo, durante el año 2000 comenzó a tomar notoriedad un concepto olvidado durante la última década, y que a través del cual se inició una guerra mediática y estratégica: estamos hablando del excelentísimo señor Costo Financiero Total. El CFT fue rescatado por la Secretaría de Comercio de la Nación durante el año 1999, y la publicación de su ranking, en forma trimestral, ha sido una constante y un elemento más (racionalmente el más fuerte) a la hora de elegir un crédito. A tal punto, que campañas publicitarias han sido basadas en la publicación de este informe.

Al 31.03.2001, la información a 10 y 20 años es la siguiente:

Ranking de Costo Financiero Total Nominal para operaciones en dólares variables.
Operaciones de U\$S 40.000 a pagar en un plazo de 10 años

Posición	BANCO	Tasa Nominal Anual	Costo Financiero Total
1	Banco Río (Con Super Recompensa)*	8.95%	8.78%
2	Banco de la Provincia de Buenos Aires	9.13%	10.78%
3	Banco Suquía**	11.14%	11.21%
4	Banco Hipotecario	9.75%	11.84%
5	Scotiabank Quilmes	10.60%	11.89%
6	Banco Francés (Mix 1)	10.50%	11.95%
7	BNP Paribas	11.00%	11.97%
8	Banco Río (Sin Super Recompensa)	8.95%	11.98%
9	Banco Credicoop	10.60%	11.99%
10	Citibank	9.95%	12.05%
11	Banco Galicia	9.00%	12.10%
12	Banco Francés (Mix 2)	10.70%	12.14%
13	Banco Ciudad de Buenos Aires	9.90%	12.25%
14	Société Générale	10.90%	12.68%
15	ABN AMRO Bank	11.45%	12.73%

Ranking de Costo Financiero Total Nominal para operaciones en dólares a tasa variable
Operaciones de U\$\$ 40.000 a pagar en un plazo de 10 años

Posición	BANCO	Tasa Nominal Anual	Costo Financiero Total
1	Banco Río (Con Super Recompensa)*	11.00%	10.95%
2	Banco Hipotecario	10.50%	12.60%
3	Banco Itau Buen Ayre (Línea Colegio de Escribanos)	11.50%	13.15%
4	BankBoston	11.50%	13.76%
5	Banco Francés	12.40%	13.84%
6	Nuevo Banco de Santa Fé	12.00%	13.89%
7	Banco Credicoop	12.50%	13.89%
8	Banco Río (Sin Super Recompensa)	11.00%	13.92%
9	Banco Suquía**	14.00%	13.92%
10	Banco Roela	14.00%	14.30%
11	Scotiabank Quilmes	10.50%	14.32%
12	Citibank	11.90%	14.39%
13	Banco Comafi	11.75%	14.77%
14	Banco Itau Buen Ayre (Línea Sucursales)	13.25%	14.99%
15	Banco General de Negocios	12.50%	15.07%

Desde la perspectiva de los sujetos que se hallan más orientados a hacer “un buen negocio”, se buscan menos reaseguros en el vínculo con el banco, dado que prima la oportunidad. Estos clientes son observadores más exigentes de tasas y CFT, así como también de las alternativas de amortización de capital (sistemas francés, alemán y los acuerdos con garantía.)

En uno y otro caso, la información previa es fundamental. El conocer de antemano las condiciones requeridas por el banco, tanto en relación de la persona

que se postula para solicitar un crédito como también de la propiedad a adquirir, conocer las características del proceso interno y los tiempos que insumirá el proceso son de carácter primordial.

En este marco, el rol del ejecutivo que se ocupa de transmitir la información inicial resulta central. El se constituye en la cara visible del banco (para el cliente, él es el banco), y será responsable de demostrar mediante su comportamiento la eficiencia del sistema, la flexibilidad y la seriedad de la institución, la facilidad para acceder al crédito y la agilidad del trámite. En relación con la eficiencia, lo que se espera del empleado es que con su actitud transmita la confianza en que todo el proceso se desarrollará en tiempo y forma. La disposición y la capacidad del empleado para “pensar junto al cliente” y acomodarse a sus posibilidades darán cuenta de la flexibilidad de la institución. En relación con la seriedad, se espera que el empleado transmita garantías de que se cumplirá con lo prometido. Mientras que la simplicidad con que se presente el trámite, y la convicción con que el empleado transmita rapidez en el trato diario para resolver problemas y evacuar consultas, permitirán evaluar la facilidad de la operatoria y la agilidad de la entidad elegida. En síntesis, si el empleado logra transmitir todos estos conceptos con su actitud y conocimientos, el nivel de conformidad pasará a una etapa en la cual jugarán las condiciones crediticias pactadas, los tiempos y los costos transparentes ya frente a la imagen del banco.

d. Proceso de selección de un Banco

En general, la intención de comprar una vivienda lleva a examinar los diarios, a recorrer inmobiliarias y a emprender averiguaciones varias, hasta que se encuentra algo que realmente cubra las expectativas. Así, en función de los precios evaluados para la compra, se resuelve el monto del dinero a solicitar.

Otras veces la compra aparece como una oportunidad a aprovechar, debido a que algún conocido vende alguna propiedad que resulta interesante, o bien surge la necesidad de comprar una parte de una propiedad heredada parcialmente, haciéndose necesario reunir el dinero faltante. En ambos casos, una vez definido el monto a solicitar, se recorren diferentes entidades bancarias hasta encontrar la que más se ajuste a cada necesidad. Aunque el monto a solicitar representa sólo una parte del precio total de la propiedad, nadie firma un boleto de compra - venta sin tener asegurado el otorgamiento de un crédito. En muchos casos, incluso, el hecho de contar con un crédito acordado sirve como un arma de negociación para efectuar la transacción.

Los sujetos más bancarizados recurren, en primera instancia, a su banco. Esto se debe a que lo suponen más accesible, aunque no siempre resulte finalmente la entidad seleccionada. Igualmente permite al cliente tener un parámetro de condiciones del mercado. Los sujetos no bancarizados, en cambio, se dirigen a la institución recomendada por algún conocido, que ha transcurrido la experiencia y que ha salido airoso de la misma. Igualmente, la fuerte publicidad que durante los últimos años ha bombardeado al mercado de hipotecas también ha marcado la dirección de las primeras consultas. Pese a que la recorrida incluye múltiples bancos, el trámite se inicia sólo en uno de ellos. El motivo es que el cliente posee la idea que el rechazar un crédito una vez otorgado puede generar un mal antecedente en la institución.

En general, los clientes se inclinan hacia la entidad que mejor les transmite que junto a ellas pueden concretar la operación. Es en el banco que les hace sentir que los acompaña, les acerca más posibilidades y quien les genera que tiene más “posibilidades de ser elegido” como merecedor del crédito. En la generación del sentimiento resulta clave la predisposición afectiva del funcionario interviniente (para comunicar confianza y calidez) y la idoneidad profesional que el mismo transmitió.

La posibilidad de contar con el porcentaje de down payment para la compra de la vivienda también se transforma en un elemento crítico a la hora de decidir, dado que cuanto más porcentaje se necesita, las alternativas de financiación se reducen en número y calidad. Luego de analizadas todas las ofertas, la mayoría opta por el banco propio, dado que apunta a una relación simétrica de aceptación mutua.

Proceso de gestión del crédito

a. La primera entrevista

El primer encuentro con el banco resulta ser un momento decisivo para el futuro vínculo que se establecerá entre ambos. En ese momento se determina si se seguirá adelante con la institución o se descartará esa opción. En función del trato recibido y las condiciones expresadas en ese primer momento, el vínculo tendrá posibilidad de establecerse o desestimarse sin más trámite.

El cliente acude a la primer entrevista en busca de información, esperando que la misma sea lo más amplia y detallada posible. El objetivo es eliminar toda incertidumbre que pueda transformarse en sorpresas. La espera de información

experta permite anticipar posibles dificultades. A su vez, la exactitud en la misma implica que todo lo informado se cumpla con rigurosidad.

Toda información otorgada durante la primer entrevista debe generar confianza para relativizar la incertidumbre de contraer un compromiso a largo plazo, y promover la expectativa positiva de que el crédito sea otorgado, donde “alguien” dentro de la institución se va a “preocupar de que así sea”. El LTV, la relación cuota ingreso, el monto máximo, las posibilidades de precancelar, moneda, plazos, los gastos y la tasa conforman la información técnica más relevante en esta primer entrevista.

b. La solicitud

El momento de presentación de la solicitud con todos los datos del solicitante es cuando realmente se efectiviza la voluntad de acceder al crédito. Llegado este momento, ya se ha atravesado el proceso de selección de una institución, y se ha tomado la decisión de tomar el crédito en un determinado Banco.

Dadas las implicancias emocionales que tiene este momento, muchos clientes desean completar sus formularios en su casa, acompañados por su pareja o sus familiares cercanos, a fin de sentirse más acompañados y contenidos en este momento del proceso. Para que el llenado de la solicitud en el hogar sea posible, se espera contar con instrucciones precisas sobre su llenado. Es deseo de la mayoría de los clientes poder resolver de una sola vez el trámite, de modo simple y sencillo. Otra alternativa que ocurre, y es bien recibida por parte del cliente, es el servicio a domicilio de los ejecutivos de los Bancos, para completar su solicitud y recabar la documentación inherente al crédito.

c. La documentación

La presentación de la documentación también constituye un momento especial, ya que es la instancia en que el cliente se pone a consideración del Banco. Esto despierta gran ansiedad.

A través de este sencillo acto se materializa la fantasía generalizada de que es el Banco quien finalmente elige al cliente, despertándose siempre el temor inconsciente de ser rechazado. En esta instancia se espera que todos los comprobantes necesarios sean solicitados de una sola vez, que la documentación sea sencilla de reunir, que el modo de demostrar los ingresos resulte claro y accesible y que no surjan demandas de documentación adicionales una vez presentado todo lo que el banco solicitó en la primera entrevista.

d. La espera hasta la aprobación

La expectativa en cuanto al tiempo que debe transcurrir entre la presentación de la solicitud y la aprobación total del crédito articula dos aspectos opuestos. Por un lado existe una expectativa de rapidez, que contenga la ansiedad implícita en este tipo de operaciones y la angustia frente a la posibilidad de “no ser elegido”. Pero al mismo tiempo convive el reconocimiento de la complejidad que se supone tiene el proceso de otorgamiento de un crédito hipotecario. La combinación de estos dos elementos lleva a esperar que el plazo entre la presentación de la solicitud y la aprobación del crédito, con tasación incluida, se encuentre entre los 15 y 30 días.

Un plazo de 7 días resulta poco confiable, mientras que uno mayor a 30 hace difícil manejar la ansiedad. De todas formas, el haber logrado obtener el crédito genera tal nivel de satisfacción que termina siendo poco relevante el tiempo transcurrido.

En general, los clientes esperan recibir noticias del banco en el plazo que les fue informado en la primera entrevista. Si cumplido este plazo no tienen novedades, concurren al banco o se comunican telefónicamente a fin de informarse sobre las causas de la demora. En los casos en los cuales el cliente posee riesgos de perder su operación de compraventa, está más pendiente del trámite, recurriendo personalmente o por vía telefónica casi a diario, para monitorear el estado del trámite. En cuanto a las operaciones derivadas por inmobiliarias, éstas están “todo el tiempo detrás del trámite”.

La expectativa generalizada, durante este proceso, se cifra en que no surjan imprevistos, en que el banco informe rigurosa y permanentemente sobre el estado del crédito y sobre las causas de demoras del mismo, si estas se producen. Esperan ser informados en forma inmediata de cualquier novedad que se produzca en relación con el trámite, ya sea positiva o negativa. En caso de producirse alguna demora en los plazos prometidos, el cliente demanda comunicación y explicación por la demora, dado que piensa que puede existir alguna objeción a su trámite.

Es importante contar, en esta instancia, con un referente dentro del Banco a quien de algún modo se hace depositario del seguimiento y agilización de la gestión, esperándose que el mismo oficie como representante de los intereses del cliente dentro de la organización. Habitualmente se espera que este rol sea desempeñado por el empleado que inició el trámite y a quién se le entregó junto con la documentación la esperanza de lograr el crédito. Estos clientes esperan que en toda comunicación con el Banco el empleado esté “disponible” para atenderlo y pueda responderle con certeza.

e. La Escribanía

El hecho que la escribanía se halle predeterminada por el Banco, resulta tranquilizador, generando un sentimiento de confianza y seriedad. Desde esta perspectiva, la mayoría acepta pagar más caro el trámite de la hipoteca porque imaginan que el Banco debe cuidar sus intereses y que, indirectamente, este es un modo de cuidar los propios intereses.

Los clientes esperan que la escribanía elegida sea un referente privilegiado, tanto de la solidez como del respaldo y la seriedad de la institución bancaria. Dada la fuerte carga emocional que para la gran mayoría representa el acceder a la compra de una propiedad, se pretende que la escribanía otorgue a cada trámite la importancia que la situación implica. En otras palabras, se imagina que es la escribanía la instancia privilegiada para la resolución de los inconvenientes que pudieran surgir.

Desde el aspecto estrictamente profesional, se espera que la escribanía esté capacitada para resolver las dificultades que eventualmente puedan suscitarse con el inmueble a comprar y, a la vez, que sea flexible para la liquidación de gastos, haciendo saber de antemano el importe exacto que va a cobrar.

e. Créditos Prendarios

Características del proceso de compra

La compra del automóvil es mayormente autopercebida como una compra racional y muy meditada. Según la perspectiva del cliente, se comparan precios finales, formas de financiación, montos de las tasas, servicios o accesorios ofrecidos por el Concesionario. También se consultan bancos, empezando por el propio, aunque finalmente se termina aceptando el que el Concesionario sugiere o, a veces, el que impone.

Sin embargo, también los clientes reconocen en algunos casos, que existe la compra impulsiva, la que obedece al deseo irrefrenable de adquirir el bien. En estos casos, no se compara ni se recorre demasiado, se elige un poco por inspiración. A lo sumo, se evalúa en el momento de realizar la operación, y se confía casi plenamente en el Concesionario.

Un caso intermedio es el denominado como compra semi impulsiva, también muy abundante. En estos casos se pregunta o se recorre algo, sin comparar demasiado. Se recurre mucho a la recomendación de amigos, y se demuestra un importante grado de confianza en el Concesionario.

Al margen del uso del cerebro o del corazón para explicar cómo compramos un automóvil, es muy importante remarcar una característica de nuestro perfil como consumidores. En Argentina, y prácticamente en toda Latinoamérica, el automóvil es un símbolo de status. Particularmente creo que existen dos aristas para la evaluación del status que pueden mencionarse. Por una parte, la posesión del vehículo en sí, característica mencionada para Argentina y Latinoamérica, por ser países en vías de desarrollo, y en los cuales el mercado automotor recién acompaña ese camino. Ya el poseer un auto es un indicio de status. Tal vez no sea notorio en la Capital Federal y el Conurbano, dado que sus características socioeconómicas coinciden más con las de un país desarrollado que en vías de estarlo. Pero sí es muy notorio en el resto del territorio argentino, como así también en los países de la región. La otra manera de analizarlo es la conocida por todos, que expresa el símbolo de status en el modelo, la cilindrada, la potencia y el precio. Ambos factores se combinan como para darle entidad a un proceso que en situaciones corrientes se produce no menos de 7 veces en la vida (versus las 2.3 veces promedio en las que una persona se muda). Aunque en el imaginario de cada uno de nosotros existe la idea de “el auto lo cambio cada tres años”, la realidad, las estadísticas y el promedio lo estiran hasta 7.

Volviendo a los aspectos emotivos y racionales en la compra de un vehículo, los clientes que se autoperciben como compradores racionales poseen un proceso de comparación de precios, de financiación y de servicios que dura aproximadamente un mes. Sin embargo, se reconocen como no demasiado analíticos al evaluar las alternativas de financiación en los propios bancos. En términos generales, los planes de financiación se comparan consultando en los Concesionarios. Incluso en los casos en que sí se consultan bancos, se termina finalmente aceptando la derivación del Concesionario.

Como validación de este concepto, en uno de los bancos líderes tanto en la banca Minorista como en el negocio prendario en sí, solamente el 7.6% de los créditos que se otorgan corresponden a clientes del Banco. La medición debe obligatoriamente tomarse al inicio de la relación, dado que posteriormente las acciones de cross selling mejoran drásticamente esta situación.

Todos estos elementos confirman la autopercepción de que el usuario es un cliente directo del Concesionario, y sólo un cliente indirecto de la entidad financiera en esta operación. Por lo tanto, en la compra del auto, el Concesionario tiene un rol protagónico, el rol del vínculo directo e inmediato con el futuro usuario.

La financiación cumple un rol importante en el proceso de elección de marca o modelo. Históricamente, además de permitir la compra del automóvil, siempre generó la posibilidad de generar un “upgrade”. Esto significa que permitió alcanzar un auto full en lugar de uno base, o llegar a un 0 km en lugar de un usado. En estos últimos años, la financiación ha permitido, además, jugar en el proceso de elección incluso del concesionario. Las herramientas financieras que han surgido en el mercado de prendas, tales como Tasa 0%, Súper Recompensas, “Plan Cuotitas”, etc han derivado la demanda hacia aquellas marcas, modelos y concesionarios que los comercializan. Esto provocó que, salvo en el caso de mercados altamente monopólicos como Rosario y Mendoza, la utilización de estas herramientas permitió a los grandes Concesionarios acrecentar las diferencias sobre los más pequeños.

Adicionalmente a las herramientas de financiación, los clientes eligen al Concesionario sobre la base de tres grandes tipos de criterios básicos:

- Criterios de tipo económico. Aquí, el elemento fundamental para decidir la elección es el precio del auto en forma total. Cuando hablamos del precio de un automóvil, debemos tener siempre en cuenta todos los factores que lo componen. En primer lugar, el precio del bien (de lista menos el descuento que se pueda obtener). En segundo lugar, los gastos adicionales, que juegan un papel crítico (flete, patentamiento, etc). Y por último, el valor que el usado entregado como parte de pago posee. De la suma de estos factores se resume el precio final pagado por el cliente.
- Confianza y calidad de servicio. Este segundo criterio es algo más subjetivo, si se quiere. Un elemento muy importante de influencia es la recomendación de los amigos. Pero también es necesario mencionar la atención o el servicio (incluido el de posventa), y el hecho que el Concesionario trabaje o no con el banco del cual el cliente pertenece, como signo de confiabilidad.
- Practicidad. La cercanía a la vivienda o al lugar de trabajo del Concesionario es importante, aunque no imprescindible. Cuando la oferta es importante, y el precio final bastante tentador, un ahorro de U\$S 2.000, por ejemplo, ha merecido un pasaje en avión de ida a la Capital Federal, y la vuelta a la provincia en el 0km, “para ablandarlo”.

Conocimiento y evaluación de las modalidades de financiación

Cuando hablamos de alternativas de financiación a través de entidades financieras, los clientes perciben cuatro formas de acceder a su nuevo vehículo: el plan de ahorro, el crédito prendario, el crédito personal y el leasing. Veremos, desde el punto de vista de los clientes, cómo se posiciona cada uno.

Plan de ahorro

Como fortaleza, el cliente piensa que paga menos intereses, que es más accesible y pide menos requisitos, que las cuotas son más bajas. Además, que ofrece plazos de pago más largos y que poseen menos gastos administrativos. Como debilidades, cree que se suele demorar mucho la entrega, que es imposible programar la compra, porque no se sabe cuándo será adjudicada la unidad, y que se establece una dependencia excesiva del grupo de licitación.

Todos estos aspectos son los posicionados en la mente del cliente, previos a la suscripción de un plan de ahorros, o bien previos a la adjudicación, por sorteo o licitación, de un vehículo bajo esta modalidad. Una vez que se conocen las reales condiciones (en el momento de la suscripción, si las informa el vendedor, o en el momento de la adjudicación, si no lo hubiere hecho) las perspectivas sobre esta modalidad cambian abruptamente. La inclusión de garantes, gastos de entrega, seguros con precios altos, modelos discontinuados, y dificultades para el cambio de vehículo han transformado al producto panacea de las terminales (¡podían programar su producción!), en un canal que a duras penas mantuvo el 5% de las ventas totales de Okm.

Crédito prendario

Como fortalezas, el cliente percibe la entrega rápida; el mejor precio final; la realización de un solo trámite, por lo que la gestión operativa es mucho más ágil; existen más alternativas de elegir modelo y color, como así también el Concesionario y el banco a través del cual se realizará la operación. Por último, el hecho de contar con alternativas en las cuales se puede ahorrar (con las recompensas) o arbitrar (con las tasas 0%), se resaltan como elementos positivos a la hora de elegir la manera de financiar.

Sus desventajas se canalizan a través de la percepción de las tasas altas y los seguros caros, además de ser impuestos por el Banco. La necesidad de tener una parte al contado también se manifiesta como una desventaja, como así la escasa relación que el cliente genera con el Banco en el caso del crédito prendario, y la desconfianza sobre los costos ocultos.

Préstamo Personal

El cliente percibe como fortaleza el hecho de poder realizar la gestión directamente con el Banco, permitiendo la libre elección del Concesionario. En términos generales, cree que es económicamente más conveniente.

Sin embargo, la exigencia de un doble trámite (ante el Banco y el concesionario), la exigencia de mayores requisitos y las tasas aún más altas, disminuyen el atractivo de esta alternativa.

Leasing

Aún hoy existe un bajo conocimiento sobre esta modalidad, aunque la fortaleza que se le asigna es “ ser la modalidad líder en los Estado Unidos”. Teniendo en cuenta que los aspectos impositivos, que son la clave de los beneficios del leasing, hoy todavía no han sido plenamente desarrollados por la legislación local, esta herramienta es utilizada por las personas jurídicas que poseen un importante ahorro en el IVA. Para el común consumidor, todavía sigue inalcanzable, dado que no existe beneficio impositivo, y las exigencias crediticias para financiar al 100% de LTV son demasiado altas y engorrosas.

Imagen de la financiación ideal

Existen distintas dimensiones en la configuración del ideal

- El crédito prendario. Con garantía prendaria y sin requerimientos de garantías adicionales.
- Las instituciones. En primer lugar las que se posicionan como más serias y responsables son los Bancos. En segundo lugar, las Terminales, quienes a juicio de los clientes, abaratarían costos de financiación.
- Las tasas. No se justifican diferencias, a juicio de los clientes, con los precios internacionales. Se solicitan que las tasas sean menores, como por ejemplo en el nivel de los créditos hipotecarios. En algunos casos en el que existe un mayor conocimiento del funcionamiento de las tasas, se solicita un mix de tasa libor

con un coeficiente de indexación, o se pide que sea semejante al interés que otorga el Banco en plazo fijo.

- Porcentaje de financiación. Existe una coincidencia en que el porcentaje debiera ser lo más aproximado al 100% de LTV (como veremos más adelante, del cual estamos cada vez más lejos).
- Soporte documental. Se posicionan como ideales diferentes opciones: prendas con DNI (hoy el 80% de las operaciones en el mercado), prenda con tarjeta de crédito, prenda más recibo de sueldo, prenda más título de propiedad.
- Plazos de pago. El ideal se encuentra en el plazo más extenso, que alcanza los 5 años. La extensión del mismo dificulta la instrumentación dado que las prendas se registran por un plazo no mayor a los 60 meses, debiendo reinscribirse pasado ese plazo.

Si debiéramos configurar un ranking de importancia entre todos los aspectos ideales involucrados en la financiación, el orden sería:

1. Tasa de interés más bajas
2. Velocidad y agilidad en el trámite
3. Menor soporte documental
4. Institución bancaria confiable
5. Mayor porcentaje de financiación
6. Mayores plazos
7. Seguro a elección del comprador

Este ranking está armado desde el punto de vista del cliente que compra el automóvil por medio de la financiación. Pero ¿Cuál es el ranking de importancia para una financiación ideal desde el punto de vista del Concesionario? Un trabajo realizado por alumnos de la Maestría en Administración y Marketing Estratégico de UCES en 1999, sobre una base de 200 encuestas a Concesionarios, informó sobre los 19 aspectos más importantes para la financiación.

Ordenados en función a su peso, el orden de importancia resultó el siguiente:

1. Amplio horario de atención
2. Agilidad en la operatoria
3. Pago de Comisiones
4. Comunicación vía fax
5. Plazo de hasta 60 meses

6. Incentivos a Concesionarios
7. Atención personalizada
8. Flexibilidad del producto
9. Respaldo del Banco
10. Nivel de asesoramiento de los oficiales
11. Visitas del Banco a los Concesionarios
12. Incentivos a vendedores
13. *Tasas más bajas*
14. Operatoria centralizada
15. Créditos en pesos y dólares
16. Publicidad compartida
17. Gastos administrativos
18. Material promocional
19. Seguros a elección del comprador

Como vemos, lo más importante para el cliente no es lo más importante para el Concesionario que vende el crédito. ¿Por qué las tasas más bajas no son prioridad para ambos? La realidad indica que uno de los varios componentes de las tasas (desmenuzados con detenimiento cuando hablemos de precios) es la comisión pagada al Concesionario vendedor del crédito. Con comisión mayor, la tasa es mayor. La necesidad del volumen comisional radica en una transferencia de ingresos del sector, desde las terminales hacia las entidades financieras. El margen neto para la venta de un vehículo 0 km pasó del 8% a principios de los '90 a un aproximado 4% para fines de la misma década. Mayores impuestos y fundamentalmente menor margen desde las terminales llevaron a esta situación. Ahora bien, ¿quién juega el partido con los bancos? ¿Tasas bajas sin comisión, beneficiando a clientes y perjudicando al canal? ¿Tasas altas con margen comisional dejando de lado las necesidades del consumidor final? Estas preguntas, para un producto que utiliza un canal de distribución directo, tienen una salida negociable, son un poco más complejas cuando quien vende nuestro producto, en realidad está vendiendo el suyo. Claramente, si no hay suyo, no existe el nuestro. Entonces, ¿es una utopía pensar que se pueden conjugar ambos intereses? Lo fue durante años.

La solución, desde un punto de vista personal, consiste en el equilibrio de los beneficios, siempre teniendo en cuenta el contexto en el cual estamos desarrollando nuestro negocio. Desde hace un par de años, con la caída en las ventas totales de la industria, la primera necesidad del sector fue, es y será por un tiempo más el tratar de alcanzar volúmenes de venta importantes, que permitan absorber costos y manejar márgenes razonables de utilidad. Para los clientes, hoy y siempre la búsqueda del mejor precio, y la relación costo beneficio, son la guía de su elección. Con lo cual, creativamente y con nuevos productos que acerquen a los clientes a la decisión de comprar un auto con financiación se pueden alcanzar volúmenes que permitan mejores tasas, disminución importante de las comisiones y clientes felices.

Al comprar un vehículo financiado, ¿de quién se siente principalmente cliente la persona que sale feliz del Concesionario hacia la primer estación de servicio que encuentre?

En primer lugar, del Concesionario. Efectivamente, la gran mayoría de los clientes se sienten más relacionados con el Concesionario. Las razones son básicamente:

- es el Concesionario, personalmente, quien se encarga de gestionar el crédito
- es también quien ofrece servicios personales al posible cliente, mientras que el banco frecuentemente no lo hace
- son los Concesionarios los que facilitan el trámite y dan buena atención (el cliente piensa que van “juntos a la conquista del crédito”)
- finalmente, es el Concesionario quien entrega el automóvil y no el Banco.

En un segundo orden aparece la sensación de ser cliente de ambos, dado que a pesar de las gestiones del Concesionario, es el Banco quien en última instancia pone el dinero.

Existen clientes que, desde otra perspectiva, en verdad no se sienten clientes de ninguna de las dos instituciones, ni del Concesionario ni del Banco, dado que no ofrecen tanto servicio como para sentirse clientes.

F. Síntesis Comparativa

En función de todo el análisis desarrollado en cuanto al comportamiento de los clientes frente al momento de comprar su casa o su auto, creo que fundamentalmente el único hecho que une ambos procesos puede resumirse en la siguiente frase: “el cliente compra su casa o su auto con crédito”. No corresponde la idea que “tome un crédito para comprar su casa o su auto”. La financiación está asociada al destino de su compra, y sin ella no existiría per se. Los créditos hipotecarios y prendarios deben siempre tener en foco esta orientación, dado que son la herramienta que permite cumplir el sueño de la casa propia o del nuevo auto.

Sin embargo, es de absoluta importancia marcar y recordar las diferencias de conductas, expectativas, ideales, y relaciones para poder diseñar una estrategia exitosa sobre cada producto. A continuación, se adjunta un cuadro con los principales aspectos del proceso con las diferencias entre la compra de una casa con crédito y un auto con crédito.

Aspectos generales

Créditos Hipotecarios	Créditos Prendarios
Sentimiento contradictorio de esperanza y temor	Indiferencia
Elige al Banco y espera que el Banco lo elija	No se siente “demasiado” cliente del Banco, aunque reconoce que es quien pone el dinero
Siempre averigua en varios bancos	No investiga en bancos. Sólo capta lo que el Concesionario le informa
Comienza siempre por el Banco del cual se es cliente	Comienza por el último concesionario donde tuvo una buena experiencia, o recomendado.
Trata de obtener un “referente” dentro del Banco, lo que baja su nivel de incertidumbre	Deja en manos del Concesionario la relación con el Banco
Importa mucho la relación previa con el banco (“en el Banco ya me conocen”)	No importa
La casa que el cliente elige es una	El auto que el cliente elige es uno, pero fabricaron muchos iguales.

Proceso de decisión

Créditos Hipotecarios	Créditos Prendarios
Piensa en su nueva casa	Piensa en su nuevo auto
Comienza en paralelo la búsqueda de la casa y las averiguaciones sobre los créditos	Busca el auto y pregunta a quien vende cómo pagarlo
Elige la mejor opción de las que investigó	Elige la mejor opción de las que le ofrecieron
Comienza su trámite	Pone en marcha su nuevo auto

Proceso de gestión del crédito

Créditos Hipotecarios	Créditos Prendarios
Premisa fundamental: contención del funcionario hacia el cliente	Premisa fundamental: velocidad y agilidad en el trámite.
Ofrece toda la documentación necesaria	Evita presentar documentación
E cliente necesita mantener una relación directa y fluida con su Banco	La relación directa con el banco propio se da sólo en caso de problemas
Tiempo esperado de respuesta: entre 15 y 30 días	Tiempo esperado de respuesta: entre 15 y 30 minutos

Teniendo en claro dónde está y qué hace el cliente en cada una de sus decisiones, ahora resta ver cómo el sistema financiero responde a estas premisas.

CAPITULO IV

La respuesta del sistema financiero

El objetivo de este capítulo se centra en analizar, desde un punto de vista técnico en primera instancia, y con un análisis de la situación real, cómo el sistema financiero argentino ha respondido durante los últimos años a las necesidades, comportamientos y motivaciones de los individuos en el momento de elegir la compra de su nueva casa o su nuevo auto. Se analizarán productos, procesos, políticas de precios, los canales de distribución y la publicidad, enfocando cada negocio por separado y buscando sus puntos en común, y sus diferencias.

Antes de ingresar al campo específico de las respuestas, creo necesaria la introducción a un ambiente de análisis estratégico de ambos negocios dentro de la industria financiera, para poder entender el papel que las hipotecas y las prendas juegan dentro del portfolio de los bancos.

a. Aportes generales de estrategia

Para Francis Aguilar, en *General Managers in Action* (1992), una estrategia ganadora implica la idea de lograr una ventaja competitiva sostenible. Básicamente una firma puede lograrlo en uno o dos ítems. Primero, puede tener un precio más bajo que su competidor para un producto o servicio similar. Pero para lograrlo a través del tiempo es necesario poseer una ventaja en los costos. Segundo, puede ofrecer a los clientes algo que no pueda obtenerse en ningún otro lugar. Diseños especiales de producto, delivery o servicios son los más comunes de los diferenciadores en las industrias. El reconocimiento de las marcas, cuando las marcas son percibidas como aseguradoras de calidad o generadoras de status, son también ítems que generan ventajas ganadoras. Todo esto es lo que Michael Porter resume en el liderazgo en costos o diferenciación.

En la misma línea, Garyl Prahalad observa que las capacidades de las organizaciones para mejorar las habilidades existentes y aprender nuevas son la esencia de la estrategia. Para ellos, el objetivo estratégico no es encontrar un nicho dentro de una industria existente, pero sí crear nuevas condiciones (como nuevos productos o nuevas prácticas) para poder ser la única que los ofrezca. El objetivo es ser el líder en un número de competencias básicas que puedan hacer contribuciones importantes a los beneficios percibidos de los clientes sobre el producto final. El

último requerimiento es ofrecer productos finales capaces de ganar market share y utilidades debido a su superior desempeño en esas competencias básicas.

Ahora bien, ¿cuáles son las condiciones necesarias para desarrollar una buena estrategia?. Aguilar continúa en su libro indicando que se requiere de personas con habilidad de entender los conceptos implícitos de la estrategia, con destreza para diagnosticar, y buen juicio para los negocios. El gerente debe ser capaz de generar de nuevas ideas estratégicas, del mismo modo que los gerentes senior deben ser capaces de evaluarlas antes de aprobarlas o rechazarlas.

Existen dos elementos básicos en el proceso de desarrollo de estrategias, como concebir buenas ideas y ponerlas en práctica, y dos atributos humanos necesarios, tales como habilidad y buena voluntad. Cuando se los combina, se obtienen cuatro condiciones que permiten formular estrategias efectivas:

- Capacidad de crear y defender nuevas ideas estratégicas
- Poseer buena voluntad para crear y defender las nuevas ideas
- Capacidad de evaluar nuevas ideas
- Poseer buena voluntad para evaluarlas

Teniendo en cuenta qué es lo necesario para desarrollar una estrategia, ahora se hace imprescindible entender en qué contexto de industria se puede aplicar. Un mercado en el cual la concentración de los bancos durante la última década ha avanzado a pasos agigantados, obviamente ayudado por las crisis financieras internacionales, nos encuentra hoy en un sistema financiero altamente concentrado, con mayoritarios capitales externos, y en una situación de mercado oligopólico. Lambin opina que los oligopolios son situaciones donde la dependencia entre empresas rivales es muy fuerte, debido al número reducido de competidores o a la presencia de empresas dominantes.

En el siguiente cuadro, podemos observar la evolución del Market Share de créditos hipotecarios del período 1998/2000

	Dec-98	Dec-99	Dec-00
GALICIA	8.26%	7.94%	9.24%
RIO	5.05%	5.57%	6.69%
BKB	5.45%	5.88%	6.31%
BBV FRANCES	3.77%	4.02%	4.42%
CITIBANK	3.27%	3.07%	3.47%
BNL	2.87%	2.70%	2.74%
QUILMES	1.82%	2.20%	2.73%
HSBC	2.02%	2.48%	2.49%
BANSUD	1.37%	1.26%	1.17%
LLOYDS	0.87%	0.94%	0.88%
SUDAMERIS	0.18%	0.44%	0.73%
RESTO	65.06%	63.50%	59.13%
Total	100.00%	100.00%	100.00%

En mercados concentrados de este tipo, las fuerzas existentes son conocidas por cada uno, y las acciones emprendidas por un competidor son conocidas por los demás. El resultado de una maniobra estratégica depende ampliamente de la capacidad reactiva o no de las demás empresas competidoras.

La dependencia entre competidores es tanto o más fuerte cuanto más indiferenciados son los productos de las empresas existentes. Hablamos aquí del oligopolio indiferenciado, en oposición al oligopolio diferenciado, donde los bienes tienen cualidades distintivas importantes para el consumidor. Los casos de oligopolio se encuentran más frecuentemente en los mercados situados en la fase de madurez de su ciclo de vida, es decir, cuando la demanda primaria está estancada y no es expansible. Sin embargo, el mercado de créditos con garantía se encuentra en estado de latencia comparado con los internacionales, pero es un oligopolio. ¿La causa? El sistema financiero argentino genera un mercado oligopólico desde la oferta y no, como enfoca Jean Jacques Lambin, desde la demanda primaria.

Tipos de comportamientos competitivos

En un mercado de comportamiento oligopólico, la consideración explícita de los comportamientos de los competidores es un elemento esencial que debe presidir la elaboración de la estrategia. Por comportamiento competitivo se entiende la actitud que toma una empresa en su proceso de decisión frente a las acciones y reacciones de sus competidores. Se pueden reagrupar las actitudes, efectivamente observadas en la práctica, en torno a cinco comportamientos tipo.

- Un comportamiento independiente se observa cuando las acciones y las reacciones de los competidores no son tenidas en cuenta, ni implícita ni explícitamente, en las decisiones de la empresa. Esta actitud se observa principalmente para todas las decisiones secundarias y se encuentra a veces en decisiones estratégicas de empresas que detentan una posición altamente dominante en el mercado.
- Un comportamiento acomodante corresponde a una actitud confiada o complaciente, que busca el acuerdo o la colusión, tácita o explícita, antes de la confrontación sistemática. El acuerdo tácito aparece frecuentemente entre empresas medianas; el acuerdo explícito, en cambio, se da más bien entre las grandes empresas en mercados oligopolísticos, no sometidos a reglamentaciones sobre la competencia o poco controlados en ese aspecto.

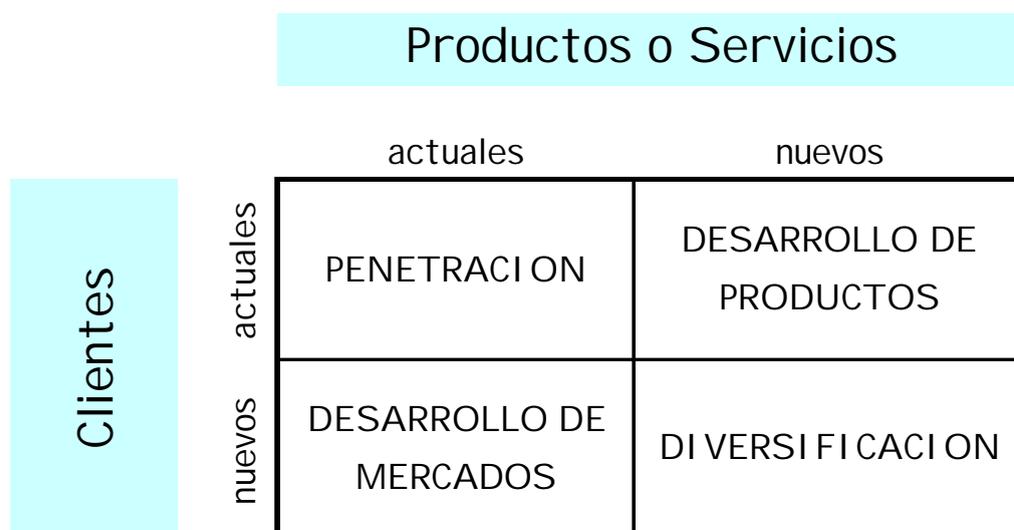
- Un comportamiento adaptativo se basa en una consideración explícita de las acciones de la competencia. Consiste en adaptar sus propias decisiones a las decisiones observadas en la competencia, sin anticipar nunca las reacciones. Si los diversos competidores en el mercado adoptan todos un comportamiento de este tipo, se asiste a una sucesión de adaptaciones mutuas, hasta una estabilización eventual.
- Un comportamiento anticipativo es un comportamiento más sofisticado, que consiste en anticiparse a los competidores en las reacciones, atribuyéndoles un comportamiento del tipo precedente (adaptativo). Se supone aquí que la empresa conoce la función de reacción de sus competidores y la incorpora en la elaboración de su estrategia. Con el desarrollo del marketing estratégico, se encuentra cada vez más frecuentemente en los mercados de estructura oligopólica en los que las leyes de la competencia son de estricta aplicación.
- Un comportamiento agresivo o guerrero consiste igualmente en anticiparse a las reacciones de los competidores, pero atribuyéndoles esta vez un comportamiento que les llevará a adoptar la estrategia más desfavorable para el adversario. Este tipo de comportamiento se encuentra principalmente en los mercados oligopólicos con demanda global no expansible, donde la ganancia para uno es irremediamente una pérdida para los demás. Esta clase de situación ha sido estudiada en la teoría de los juegos como “juego de suma cero”, que propone como estrategia óptima la que conduce a los riesgos de pérdidas menores.

En esta situación de oligopolio indiferenciado, los comportamientos más frecuentes son los adaptativos y anticipativos. Sin embargo, en mercados recesivos como los que afectan a la Argentina desde 1998, el comportamiento guerrero es el que define quién es el líder, y quienes sus seguidores.

El aporte de Igor Ansoff

Es necesaria una breve introducción a las matrices de desarrollo estratégico planteadas por Igor Ansoff como para comprender de una manera más didáctica el comportamiento de la industria desde un punto de vista estratégico durante el último lustro.

Las matrices descriptivas muestran los vectores de desarrollo de la empresa. Esta se desarrolla ya sea sirviendo a los mismos clientes, con los mismos productos (penetración), ya sea ofreciendo productos distintos (diferenciación, desarrollo de productos), ya sea vendiendo productos actuales en nuevos mercados (segmentación, desarrollo de mercados) o bien ofreciendo nuevos productos a nuevos clientes (diversificación). Gráficamente:



Hasta el año 1997 aproximadamente, la industria pasó de una etapa de diversificación (a fines de los años '80) a una repetitiva y estancada penetración. La incorporación del crédito minorista, las tarjetas de crédito, los fondos comunes de inversión, los seguros, las hipotecas, prendas y créditos personales, generaron una revolución. A juicio personal, ésta excedió la capacidad de absorción de los recursos existentes en esa época, en la cual la apertura de una cuenta corriente era un caso “especial”, donde el gerente de cada sucursal debía aprobar o no, a su parecer, la incorporación de ese cliente al banco. La transformación de la administración de cuentas, cajas de ahorro, plazos fijos y cajas de seguridad, a la venta de productos financieros produjo la mencionada explosión que resintió, profunda y absolutamente, la calidad de servicio. Y si a esto sumamos la reglamentación del BCRA que elimina las restricciones (a principios de los '90) para la apertura de sucursales bancarias, el cóctel explosivo sobre los clientes fue mortífero: un cambio radical en los productos a vender, un incremento sustancial en las bocas de expendio, una fuerza de ventas que primero debió juntar fuerzas y luego asumir que era de ventas...

Aún hoy, la banca minorista está en proceso de transición. Hoy los bancos están siendo azotados por fuerzas del mercado, la nueva tecnología, y problemas administrativos de toda índole. Se ha terminado la época en que a los bancos les bastaba con una única política para casi todas las categorías de productos financieros. En estos nuevos tiempos, el CRM (Customer Relationship Manager, o gerenciamiento de relaciones con los clientes) ha comenzado a florecer, dado que se comprende que es casi imposible perder a un cliente al cual se le han vendido múltiples productos. Existe un amplio espectro de relaciones posibles. Un extremo equivale a algo más que un banco realice una venta cruzada de sus productos y ofrezca servicios y precios especiales a sus clientes con paquetes de productos o hipotecas. En el centro del espectro, las relaciones implican comprender y entender las necesidades financieras de los clientes, con los bancos a favor de los lazos más rentables. El otro extremo de las relaciones aparece cuando el cliente siente que tiene un empleado bancario personal y ve al banco como un asesor competente y confiable.

El desarrollo de productos ha tomado nuevamente impulso, como estrategia de desarrollo. Y en este contexto, la generación de productos “ancla” como las hipotecas fundamentalmente, y las prendas adicionalmente, son considerados como estratégicos dentro del portfolio de la industria. Son considerados ancla debido a que asocian al cliente por un largo período con el banco (desde 30 meses promedio en las prendas hasta 10 o 15 años promedio en las hipotecas). Durante todo este período, las posibilidades de contacto y relación son muy numerosas, con lo cual el proceso de CRM puede desarrollarse con mayor naturalidad y sin presiones.

Ahondaremos, a partir de aquí, en algunas variables para poder observar las respuestas específicas a las necesidades concretas.

b. Productos

La innovación de productos ha caracterizado al mercado argentino de hipotecas y prendas durante los últimos años. Es necesario plantear inicialmente un marco teórico para coincidir en los términos de “nuevo producto”, para luego entender las respuestas que los bancos han generado.

Según Jean Jacques Lambin, el término “nuevo producto” es empleado indiferentemente para designar innovaciones menores, tales como el cambio de

acondicionamiento de un producto existente, o de innovaciones mayores, tales como la puesta a punto de un medicamento nuevo, resultado de muchos años de investigaciones. Está claro que los riesgos varían mucho entre estas dos opciones, por lo que se hace necesario evaluar la diversidad de innovaciones y los riesgos que acarrearán.

Para Barreyre, una innovación puede descomponerse en tres elementos:

- Una necesidad a satisfacer
- El concepto del objeto (la nueva idea)
- Unos ingredientes, que contengan conocimientos preexistentes, materiales y tecnología para hacer operativo el concepto.

La importancia del riesgo asociado a una innovación va a depender de dos factores:

- Un riesgo de mercado, relacionado con el grado de originalidad del concepto y su complejidad, que van a determinar la receptividad del mercado
- El grado de innovación de la tecnología utilizada en relación con el concepto que va a determinar la viabilidad técnica de la innovación.

A estos dos riesgos intrínsecos es necesario, además, añadir el grado de novedad para la empresa, es decir, su grado de familiarización con el mercado y la tecnología. Esto se denomina Riesgo Estratégico. Este riesgo es muy importante para la empresa debido a que la novedad determina, en cierta medida, su competitividad o su capacidad competitiva. Cuanto más se aventura la empresa en nuevos terrenos, mayor es el riesgo estratégico para ella. El siguiente cuadro puede ayudarnos a comprender los cuatro escenarios de riesgo para una empresa innovadora

PRODUCTOS

Mercados	Conocidos	Nuevos
Conocidos	Concentración	Riesgo Tecnológico
Nuevos	Riesgo Comercial	Diversificación

En la apreciación del grado de novedad es importante distinguir entre el producto “nuevo para el mercado” y “nuevo para la empresa”. Booz, Allen y Hamilton, en un estudio sobre 700 empresas y 13.000 nuevos productos industriales y de consumo, han establecido la tipología siguiente:

Productos nuevos para el mercado	10%
Productos nuevos para la empresa	20%
Agregación a una línea vigente	26%
Productos reformulados	26%
Productos reposicionados	7%
Innovaciones de procesos	11%

De esta manera se constata que la mayoría de las innovaciones son en realidad extensiones o modificaciones de productos existentes. Choffray y Dorey proponen una tipología basada en la naturaleza de los cambios aportados al producto:

- Productos originales, cuyas características físicas y perceptuales se definen sobre dimensiones nuevas
- Productos reformulados, los cuales aportan diferencias físicas
- Productos reposicionados, en los cuales se modifica la manera como el comprador potencial los percibe, interviniendo sólo las dimensiones perceptuales

La innovación de Marketing

La innovación de mercado se apoya esencialmente en los modos de organización, distribución y de comunicación que se inscriben en el proceso de comercialización de un producto o servicio. Por ejemplo, la nueva presentación de un producto (la gaseosa en lata), un nuevo modo de distribución (delivery), un nuevo soporte publicitario (Internet), una nueva combinación estética y funcional (el calzado Hush Puppies), un nuevo medio de pago (la tarjeta de débito), o un nuevo canal de venta (Telemarketing).

La innovación comercial se apoya en todas las actividades ligadas al encauzamiento del producto, desde el fabricante al usuario final. Resulta más de la aplicación de las ciencias humanas que las científicas. Da más importancia a la imaginación, la creatividad, el saber hacer, que a los recursos físicos y

monetarios. Se trata a menudo de innovaciones de escasa intensidad en capital y en tecnología. Sin embargo, pueden exigir una importante inversión financiera como para poner en marcha los procesos diseñados.

Importancia estratégica de la innovación

Las decisiones de lanzamiento de productos son complejas y arriesgadas, pero son de una importancia capital para la supervivencia y el desarrollo de la empresa. La aceleración de los cambios tecnológicos no hace más de reforzar esta importancia. En el año 1982, según un estudio de la Asociación de Desarrollo y Gerenciamiento de Productos, determinó que el 23% de los ingresos de las empresas correspondía a nuevos productos. En 1990, alcanzó el 33.2%, para estacionarse cerca del 40% a fines de los '90.

La tasa de éxito se incrementa drásticamente en función al cumplimiento del proceso de desarrollo de nuevos productos:

- Generación de ideas nuevas. Selección y evaluación
- Análisis económico
- Desarrollo
- Test
- Comercialización

Las empresas han reforzado el análisis de marketing estratégico en detrimento de los esfuerzos del marketing operativo. Esta decisión es la más rentable para la empresa, dado que es por donde inicia el proceso de nuevos productos, generadores de utilidades.

Existen tres grupos de factores que son considerados como claves del éxito:

- La superioridad del producto en relación con productos competitivos, es decir, la existencia de cualidades distintivas que permitan la concepción de mejores productos para el usuario.

- El saber hacer del marketing de la empresa, o la comprensión del mercado, del proceso de compra del cliente, del ritmo de adopción del producto, de su duración y del tamaño del mercado potencial.
- Una buena sinergia entre investigación y desarrollo, ingeniería y producción. Es decir, el saber tecnológico.

Dos de los tres factores se encuentran en la vereda opuesta del marketing estratégico, que juega así un papel crucial en el buen resultado de la innovación. Es importante resaltar que estos tres factores claves son controlables por la empresa, lo que excluye cualquier fatalismo en una estrategia de innovación. Es la calidad de la organización y de la gestión lo que determina el éxito.

Adicionalmente Robert Gravlin Cooper, (Winning at new Products, 1993), enumeró 15 reglas de oro para el éxito:

1. Un producto superior, diferenciado, único en su categoría y que aporta al comprador ventajas competitivas y valores importantes para él
2. Una fuerte orientación mercado
3. Un concepto de producto global, pensado y desarrollado para el mercado internacional
4. Análisis preliminar intensivo, asignando recursos directivos y financieros para realizar análisis de factibilidad profunda, antes de entrar en desarrollo
5. Definición precisa del concepto
6. Un plan de lanzamiento estructurado
7. Coordinación interfuncional
8. Apoyo de la dirección general
9. Utilización de las sinergias
10. Atractivo de los mercados
11. Preselección de los proyectos
12. Calidad del seguimiento del lanzamiento

13. Disponibilidad de recursos
14. Importancia del factor tiempo, dado que ingresar rápido a un mercado es una fuente de ventaja competitiva
15. Necesidad de un proceso por etapas.

Conexión con los créditos hipotecarios y prendarios

El objetivo de este segmento es ver cómo han evolucionado durante los últimos años estos productos desde el punto de vista de la oferta, visto desde el ojo del huracán. Pero creo que es necesario, en forma previa, responder a ciertas preguntas:

TODO LO QUE USTED SIEMPRE QUISO SABER SOBRE LOS CRÉDITOS EN CUOTAS, Y NUNCA SE ATREVIÓ A PREGUNTAR

¿Qué es un préstamo hipotecario? ¿Y uno prendario?

Se trata de un préstamo a mediano o largo plazo, para la adquisición de un bien inmueble (hipotecario) o un bien mueble, generalmente un vehículo (prendario). Tienen como garantía una hipoteca o una prenda sobre el bien, y generalmente amortizan de forma mensual.

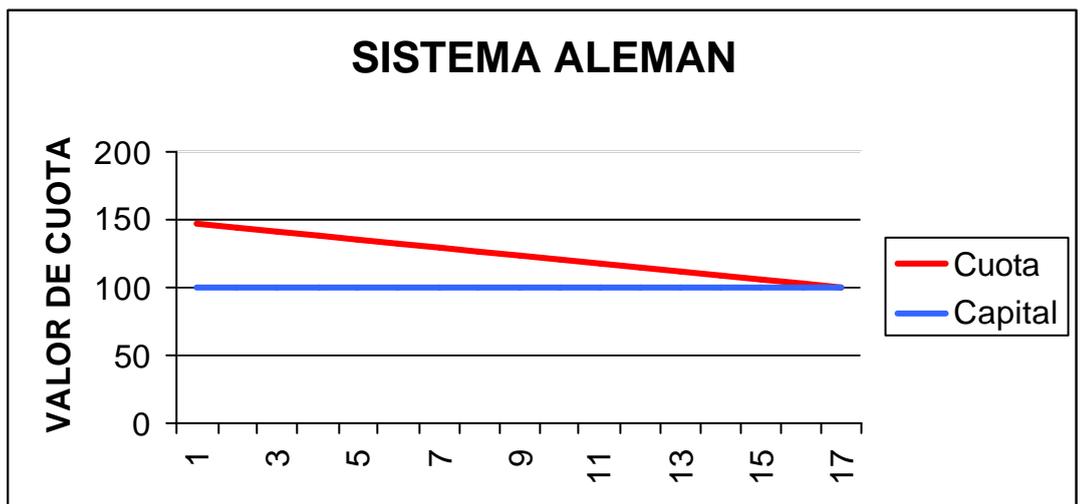
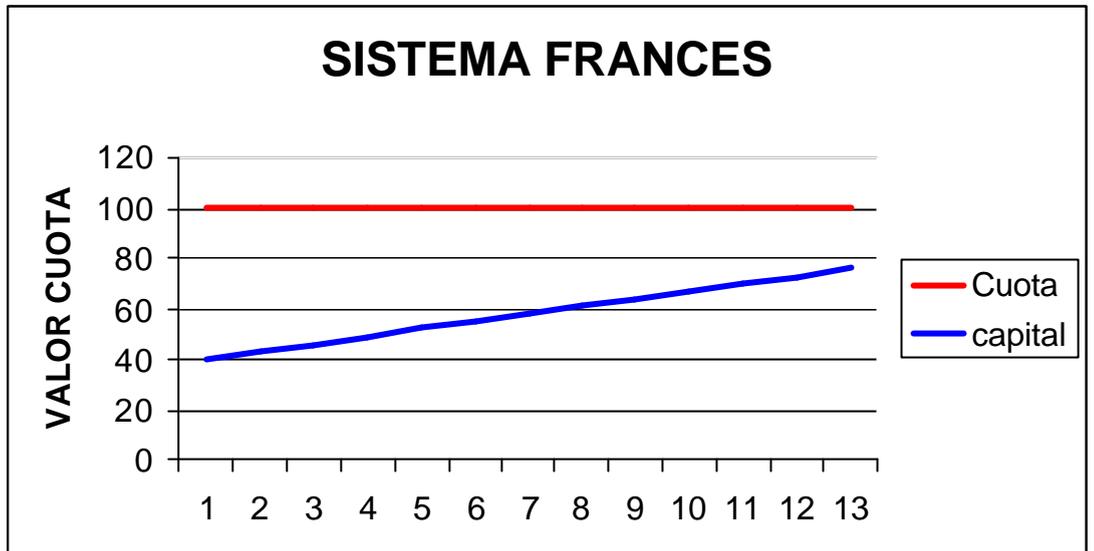
¿Qué tipos de amortización existen?

Usualmente, las entidades financieras utilizan alguno de los dos principales sistemas de amortización de créditos, el sistema francés o el alemán. Ambos sistemas tienen cuotas compuestas de capital e interés en cada una, pero existen diferencias importantes entre ellos.

El sistema de amortización francés mantiene un valor de cuota constante durante toda la vida del préstamo, pero varía la composición de cada cuota. La parte de capital de cada cuota crece a medida que avanza el crédito, y el interés disminuye.

El sistema alemán, en cambio, posee cuotas mensuales decrecientes, pero mantiene constante la porción de capital de cada una de las cuotas a lo largo del préstamo.

Gráficamente:



¿Pero cuál me conviene de los dos?

Pregunta mágica. Hay que tener en cuenta algunos elementos que hacen más potable un sistema frente a otro, dependiendo de la situación de cada cliente.

El valor de cada cuota es, en ambos sistemas, absolutamente sensible al plazo del crédito y a la tasa de interés. Sin embargo, se mantiene relativamente estable la comparación del valor de la primera cuota, que es a través de la cual se analiza la posibilidad de repago del cliente. La diferencia entre ambos sistemas oscila entre el 30/35 %, siendo más alta la cuota del sistema alemán.

Si la capacidad de pago lo permite (es decir, pagar esa cuota inicial más alta, que luego va bajando en el tiempo) y existen posibilidades ciertas y concretas de hacer precancelaciones anticipadas, es más conveniente el sistema alemán, porque en cada cuota se cancela una porción mayor de capital que en el sistema francés.

Si el cliente posee ingresos regulares, y no desea asfixiarse con la cuota, es preferible el sistema francés, dado que mantiene el valor de la cuota en forma constante.

Es importante recalcar que en ambos sistemas el cliente desembolsa prácticamente la misma cantidad de dinero, pero la diferencia está dada en un corte anticipado del crédito, al revisar el capital amortizado hasta ese momento.

Tengo un amigo que tiene un crédito en sistema francés y le varió la cuota porque tenía tasa variable, pero amortizó menos capital. ¿Cómo es posible?

Aunque suene a contradicción a lo dicho anteriormente, sí es posible. La condición de equilibrio en todas las cuotas se mantiene al estar ceteris paribus las variables del mismo (es decir, plazo y tasa). Una vez modificado cualquiera de estos elementos, el desarrollo del crédito se modifica. Y si la variación de la tasa es importante, puede darse el caso que la primera cuota con la nueva tasa amortice menos capital que la anterior. Pero es seguro que la siguiente cuota, manteniendo esa nueva tasa, amortizará más capital que la anterior con el primer mes de nueva tasa.

¿Tasa fija o variable?

La elección de una tasa fija o variable depende del grado de riesgo que desea asumir el cliente respecto a este punto. Es necesario analizar sobre qué elemento se ajusta la tasa (LIBOR, Plazo Fijo, etc.). Siempre la tasa fija es más alta de inicio, lo que implica una cuota más alta.

¿Qué es el CFT?

El Costo Financiero Total, CFT, es la tasa de interés efectiva que incluye todos los gastos inherentes al crédito, tanto en el otorgamiento como durante el desarrollo del mismo. Esto incluye gastos de otorgamiento, de escribanía en los hipotecarios, seguros de vida y del bien mandatorios, gastos administrativos e impuestos (por ejemplo el IVA cuando corresponde).

Independientemente de lo importante que significa saber realmente lo que el cliente pagará de tasa total, el CFT es una de las herramientas más importante para poder comparar costos entre distintas entidades financieras.

b.1. Análisis de Productos hipotecarios del mercado argentino de la década del '90

En un principio, la idea de estructurar la historia de los productos hipotecarios y prendarios de la última década estaba orientada a explicar el pasado, presente y futuro de los productos hipotecarios argentinos. En Julio de 2002 hay pasado, no existe el presente y el futuro está reacio a mostrarnos aunque sea simplemente un guiño. Con lo cual me tomaré la licencia de delimitar las etapas en mercado en desarrollo (1992/1996) y mercado profesionalizado (1997/2001).

Créditos Hipotecarios. Mercado en Desarrollo

Durante este lustro, las ofertas de créditos hipotecarios se mantuvieron restringidas a productos tradicionales (sistemas francés y alemán), con plazos inicialmente hasta 5 años en sus inicios, y elevados hasta 120 meses a partir de 1994. Esta etapa sería un proceso de aprendizaje para las entidades financieras, a través del cual se incorporarían elementos para comprender el negocio de una forma más integral.

Las limitaciones de fondeo a largo plazo que hicieron imposible, desde un punto de vista profesional, el desarrollo de este negocio, fueron desapareciendo lentamente. Salvo la excepción del Banco Hipotecario Nacional (BHN) que, con subsidios estatales y cumpliendo una función social de developer en la industria, mantuvo mejoras diferenciales en tasa y plazos, el resto del sistema fue poco a poco incorporando características diferenciales para prevalecer sobre los demás bancos.

Inicialmente, la lucha competitiva entre los bancos se orientó hacia tres factores: tasas, plazos y porcentaje de financiación sobre la vivienda a adquirir. Cualquier entidad que poseyera una ventaja en alguno de estos factores sobre el resto, tenía la llave del éxito. Sin embargo, el efecto Tequila, la extranjerización de la Banca, el aprendizaje sobre los clientes y el real entendimiento sobre la fidelización provocaron en este producto un cambio radical.

La bisagra. Un paso hacia la profesionalización

Durante 1995, el efecto Tequila dejó suspendido el mercado crediticio durante un breve lapso, hasta que retomó en 1996 su actividad. Sin embargo, existe un hecho clave en el desarrollo de este negocio. Se impulsó desde el Banco Central de la República Argentina (BCRA), en conjunto con la Asociación de Bancos de Argentina (ADEBA) una normativa, aplicada a partir del año 1997, que apuntó a homogeneizar pautas básicas para la originación, la administración y la tasación de los créditos hipotecarios en Argentina (la Circular A 2563). En forma complementaria, la Circular A 2689 normó la emisión de Letras Hipotecarias sobre la cartera adherida a estas circulares. En el año 2000, la Circular A3055 del BCRA reemplazó a ambas circulares, incluyendo el contenido de la Circular A 2586, que contenía a los créditos prendarios.

El objetivo primario de estas reglamentaciones se estableció para poder generar inmediata liquidez a las entidades financieras ante cualquier tipo de crisis. Al homogeneizar tanto el otorgamiento como la administración, sería mucho más sencillo el proceso de venta de cartera de créditos. Así mismo, castigó con mayores provisiones por incobrabilidad y requisitos de encaje mínimo a aquellas entidades con cartera no adherida a esta reglamentación.

El desarrollo de informatización para la administración, el cambio de procesos, la sistematización de informaciones al BCRA y la nueva instrumentación de cada crédito insumió un altísimo esfuerzo tanto económico

como humano, en pos del reaseguro de la liquidez de los bancos. Lamentablemente, el tiempo determinó que el esfuerzo fue en vano...

A paso firme

Sin embargo, la homogeneización de los procesos y la práctica estandarización de los productos, transformaron a los créditos hipotecarios en un producto “cuasi commodity”. Y todos sabemos que los márgenes de rentabilidad en este tipo de productos son, para llamarlos de una manera sutil, escasos respecto a nuestras expectativas de vida. Con lo cual, el volumen de operaciones pasa a ser un factor crítico en este tipo de negocio.

Las limitaciones provocadas por las normativas desarrollaron en algunas mentes inquietas el instinto guerrero que nos hace sentir vivo. Tanto en el mercado de hipotecas como en el de créditos para automóviles, la lucha por lograr incrementar el volumen de operaciones, y el salvar las “homogeneidades”, dieron margen a la creatividad para seducir a los clientes y para incrementar los resultados.

El primer elemento que sacudió el mercado argentino de créditos fue el concepto de recompensa. Claudio Miteff, Gerente de Negocios Inmobiliarios de Banco Río en esa época, implantó la filosofía de los “productos John Wayne”, esto es, “siempre ganan los buenos”. Desde el punto de vista del cliente, éste siempre piensa que será un buen pagador, y no cree que se atrasará en ninguna cuota. El desarrollar esa identidad de “bueno como cliente”, y reconocerlo económicamente por ello, llevó al éxito el concepto de recompensa por comportamiento. Nuevas investigaciones de mercado fueron perfeccionando el concepto, dado que cuanto más próxima se nota la recompensa, más fuerte se genera el vínculo.

El concepto de recompensa trajo aparejados tres elementos críticos a la hora de generar utilidades. El primero de ellos, tangible a corto plazo, es la reducción de los índices de morosidad en los créditos, tanto mora temprana como tardía. La real preocupación de los clientes por abonar en tiempo y forma induce a mantener una conducta de pago impecable, a tener una cuenta en la cual asegurar el débito automático, y a depositar los fondos antes de los vencimientos. Derivado de este punto, el incremento de depósitos, que aunque de cortísimo plazo, en el volumen impactan sobre las posiciones de liquidez, genera utilidades desde los pasivos también.

El segundo elemento crítico es la generación de cross selling. Estadísticamente, los clientes con crédito hipotecario poseen un índice de venta cruzada más alto que el resto de los productos. Una manera sencilla de efectuar la medición de cross selling generado por un producto es poder determinar el porcentaje de clientes “monoproducto”, es decir, los que poseen un solo producto. El esquema de un banco internacional de primera línea muestra la siguiente estructura:

Tipo	Producto	Clientes Monoproducto
Cuentas	Cajas de ahorro tradicionales	55.30%
	Cuentas de Paquetes	68.50%
	Cuentas Corrientes	5.30%
Tarjetas de Crédito	Tarjeta A	10.30%
	Tarjeta B	7.60%
	Tarjeta C	15.20%
Inversiones	Plazos Fijos	38.20%
	Fondos	29.00%
	Títulos	48.50%
Créditos	Prendarios	73.90%
	Hipotecarios	4.40%
Cajas de Seguros	Seguridad	36.00%
		4.90%

Fuente: Investigación propia

El sentimiento de pertenencia que genera el crédito hipotecario hace que los clientes lo vean como “su banco”, el cual toman como prestador de servicios

principal. No pasa así con los productos transaccionales y, como veremos más adelante, tampoco en los créditos prendarios.

El tercer elemento crítico que genera el sistema de recompensas es el factor de anclaje. Dado el castigo económico que implica una cancelación anticipada en este tipo de productos, el cliente debe analizar con detenimiento la conveniencia de la cancelación del crédito, parcial o total, dado que de esa forma deja de recibir la recompensa. En un mercado hipotecario maduro, en el cual la subrogación de hipotecas es un producto de alto consumo, la recompensa es la mejor herramienta para evitar la caída de cartera.

Poderoso Caballero Don Dinero

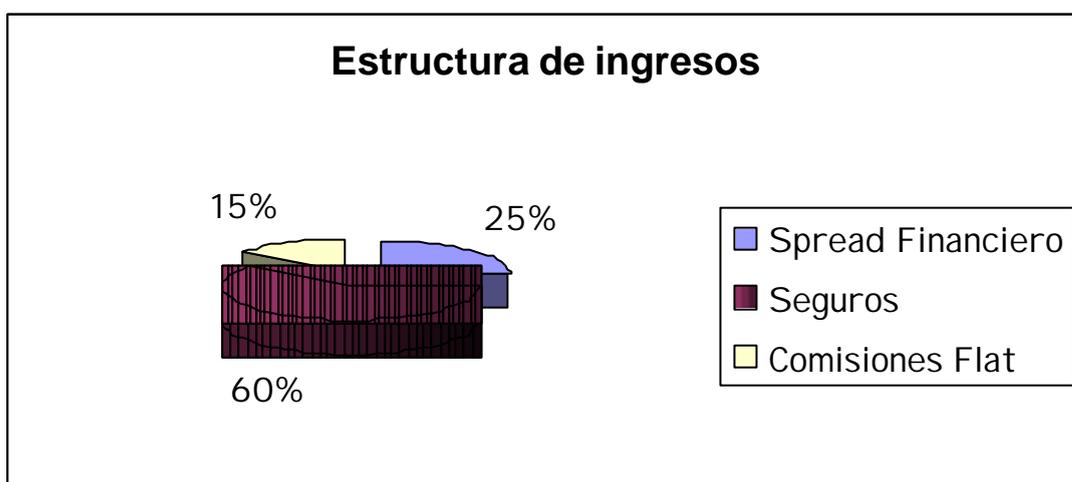
La estrategia utilizada para contrarrestar los beneficios a largo plazo es, obviamente, atacar con beneficios el corto plazo. Los gastos iniciales, tanto de otorgamiento como los correspondientes a la intervención de Escribanos Públicos, son un factor que afecta no sólo al CFT, sino que pega directamente en el bolsillo del cliente en el momento más crítico, que es el de la mudanza. Estos gastos, que en conjunto equivalen aproximadamente a un 5% del monto del crédito, son una cifra para nada despreciable si son bonificados en el momento del otorgamiento. Pero como contrapartida, son mucho más onerosos para la institución en comparación con la recompensa, dado que impactan en los resultados de manera directa y se aplica a todos los clientes...

Los spreads financieros son muy sutiles, tanto por la guerra de tasas que se inició en 1998 y que en un mercado cartelizado como el hipotecario podría haberse evitado, como por la influencia de la opinión pública acerca de los precios de las tasas. Ante esta situación, el negocio de las hipotecas pasa a ser prácticamente comisional, y los seguros comienzan a jugar su partido.

Existe un concepto grabado a fuego en la mente de los argentinos: “ las tasas de los préstamos son carísimas”. El 12/11/99, el entonces presidente del BCRA, Pedro Pou, justificó los niveles de tasas en la pequeña escala que aún mantenía el sistema financiero argentino, más la morosidad – que si bien había bajado aún resultaba demasiado alta, provocando inmovilizaciones que los bancos deben cubrir con mayor tasa sobre los buenos clientes -, junto con el excesivo costo judicial derivado de penosas ejecuciones, subastas y tiempos de demora. A modo de ejemplo, mencionó que el remate de un auto en la provincia de Buenos

Aires demora en promedio 1431 días, o bien que en Córdoba, una ejecución hipotecaria cuesta un 13.19% del crédito, y una prendaria casi el 21%. Sobre la morosidad, el problema central que incide en las altas tasas, explicó que los bancos privados mantienen un ratio del 6% sobre la cartera activa, mientras que internacionalmente se acepta hasta el 2% como algo normal. Esto hace que el margen financiero sea en promedio el 3.6%, mientras debiera estabilizarse cerca del 1%. Cabe destacar que en 1991, el margen era del 15.2%

A continuación, podremos observar la estructura de ingresos medios generados dentro del negocio de hipotecas. En el mismo se verá expuesta la proporción de ingresos generados por el spread financiero, las comisiones y los seguros:



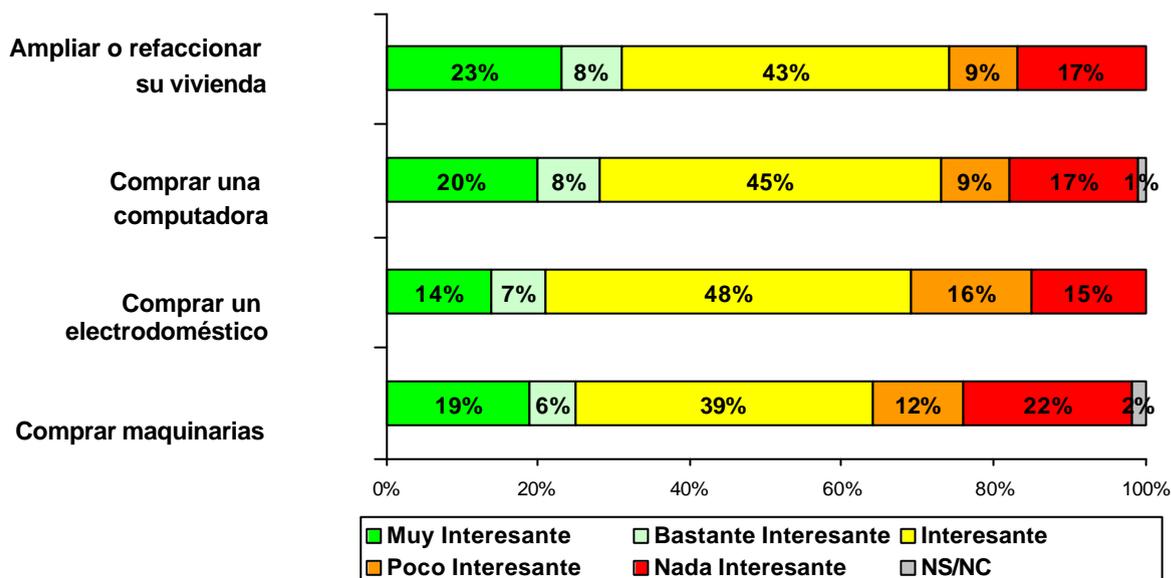
Fuente: Información propia

La mencionada estructura está calculada de acuerdo al Valor Actual Neto del flujo de fondos a lo largo de la vida del crédito. Como vemos, parafraseando al actor Russell Crowe en el film El Informante, “estamos en el negocio de la distribución de seguros...”

El impacto de las comisiones, los seguros y la tasa quedó absolutamente transparentado en los CFT de cada producto. Dado que la Secretaría de Defensa al Consumidor ha publicado, desde el año 1999, los rankings de CFT de toda la oferta de créditos hipotecarios y prendarios en el mercado, este elemento ha sido fuente de campañas, operaciones de lobby para prohibir las publicidades referentes. El punto crucial es que el CFT para aquel cliente que obtiene la recompensa, es mucho más bajo que cualquier otra oferta.

De aquí en más

A partir del año 2002, la estructuración de fideicomisos inmobiliarios y los círculos de ahorro previo serán la alternativa de productos para satisfacer la demanda latente, tanto de compra de propiedades como de créditos para refacciones, ampliaciones o construcción de viviendas. Un estudio realizado por la investigadora de mercado GEA, en julio de 2002, referente a qué tipo de destino elegiría un cliente para incorporarse a un Círculo de Ahorro previo, muestra el siguiente resultado:



Como vemos, no todo está perdido...

b.2. Créditos Prendarios. Etapas de Productos

La evolución de los productos para financiar automóviles, está dada por irrupciones de novedades que condicionaron al mercado a seguir esa línea

estratégica, bajo riesgo de caer del tablero de juego. Podemos definir las etapas de la siguiente manera:

Etapa I. “ Mire por aquí que le sacamos una fotito...”

Inicios del mercado crediticio para automóviles, desarrollado por Citibank en Argentina a principios de los años 90. El modelo fue similar al implementado por el mismo grupo en el mercado de Puerto Rico durante la década del 80. Comenzó a desarrollar la estrategia de venta a través de concesionarios y agentes oficiales, con esquemas de sobretasas. Esto implicaba que el banco tenía una determinada tasa de interés, que cada concesionario elevaba según “las posibilidades” de cada cliente, transformándose ese incremento de tasa en su comisión de venta, sumado a la venta del seguro del automóvil implicando un ingreso adicional para éste.

En esta etapa, que a mi juicio resulta fatídica para la gran mayoría de concesionarios, se provoca un cuasi “suicidio asistido”, generado por una transferencia de ingresos hacia los concesionarios, que pasa de las terminales a los Bancos. Los márgenes por intermediación del bien se reducen prácticamente a la mitad en esta década, pasando a depender la rentabilidad de lo que generaba cada crédito vendido. Esta situación benefició a las Terminales, que redujeron sus costos, perjudicó a los Bancos en el corto plazo, que incrementaron sus costos de adquisición de crédito notablemente, y finalmente a los mismos concesionarios, que endulzados por ese esquema quedaron luego a la deriva.

Durante estos años, se produjeron algunos cambios de forma en este esquema, como por ejemplo el reemplazo de la sobretasa por una comisión de inicio para el concesionario, y la incorporación de los seguros a cargo de las entidades financieras, siendo éstos, otra vez, los generadores de la rentabilidad.

Etapa II. Tasa 0%

Existió algún tibio intento de sacudir el mercado de créditos durante el período 1995/1996, como la promoción Clio por Clio de BankBoston, o la entrega de regalos y premios, como viajes o combustible, para aquellos tomadores de crédito. Pero la irrupción en el mercado de prendas de la tasa 0% de interés determinó un cambio de época definitivamente.

Surgieron unos primeros intentos de producto con estas características durante el año 1995, con una promoción de Bansud con un modelo Clío de Renault, pero que pasó rápidamente desapercibida. Hasta que en el año 1998 apareció, como explicara al comienzo de esa obra, la oportunidad histórica de generar este producto revolucionario. La necesidad y la posibilidad de poder vender los vehículos a un precio más bajo, sin necesidad de bajar los precios.

Dado que siempre hemos tenido la fantasía de no querer pagar intereses cuando tomamos un crédito, Banco Río utilizó ese imaginario para desarrollar el producto en cuestión. El funcionamiento es, conceptualmente, muy simple. La tasa que el cliente paga, inscribe en su mutuo prendario y recibe en su plan de pagos es realmente 0%. El concesionario, Terminal automotriz o Importador vende su vehículo a precio de lista, y el Banco cobra los intereses. Este es el famoso caso donde todos los intervinientes del un negocio hacen su negocio. Por eso fue negocio. Y por eso marcó una etapa en este mercado.

El vendedor del bien, dado que en el contexto en que se desarrolló el producto, necesitaba bajar los precios para poder continuar con su venta. Esta situación se generó por sobreexistencias de stocks, mejoras de tipo de cambio para quienes importaban, y por un mercado que comenzaba a retraerse. La alternativa más racional es seguir bajando precios, lo que implica, por ejemplo, insatisfacción de usuarios de vehículos desvalorizados, o guerra de precios que disminuyen márgenes de utilidad. La alternativa propuesta fue mantener el precio de lista y otorgar un descuento, que sería percibido por la entidad financiera, a modo de interés por el préstamo otorgado al cliente. En síntesis, los intereses los paga el vendedor del auto al Banco en el momento de liquidar el crédito.

Esta jugada estratégica tuvo dos efectos. El primero, fue sacudir e irrumpir en un mercado ciertamente apático en cuanto a creatividad, dado que el banco que lanzó el producto no era líder en este segmento, y estratégicamente el golpe fue impactante. En segundo lugar, un detalle de lo recién expuesto no puede quedar de lado. Un mercado que durante años recibía comisiones que llegaban hasta el 20% por cada crédito vendido, pasaba a no recibir nada a cambio de venderlos. Y en algunos casos, hasta de poner dinero para efectuar la operación. Esta situación se provocó cuando no eran las Terminales o los Importadores quienes asumían el descuento, sino los propios concesionarios en su afán de poder vender. Este detalle otorgó a la estructura de rentabilidad del producto un esquema más equilibrado, llevando los ingresos por margen financiero a un nivel más acorde, adicionado a las comisiones por seguros, como en el mercado hipotecario.

Desde el punto de vista de los concesionarios, la necesidad de contar con el producto hizo que transformaran el descuento pagado en gastos de flete, patentamiento y otras yerbas, que provocaron disgustos entre clientes. La generalización del producto, y el estiramiento en un plazo mayor al aconsejado, provocó que fuera necesario otro golpe de timón en materia de productos...

Etapa III. Recompensas

El auge de los créditos hipotecarios con recompensa hizo creer que el concepto podía ser copiado para la financiación de automóviles. No fue así...

Recompensas del 20% para créditos a 36 meses y 30% para los de 60 meses no resultaron atractivas para los clientes. ¿El motivo? El esfuerzo para pagar en tiempo y forma era mucho y el monto de la recompensa (teniendo en cuenta que el crédito promedio en el sistema era de \$ 8000) no era lo suficiente como para tentar, independientemente que el porcentaje fuera elevado. Otro elemento que contribuyó al descreimiento del producto fue la falta de confianza, por parte de los clientes, en los concesionarios. Dado que la estrategia publicitaria la hacía el vendedor y no el banco, los clientes no creían que fuera demasiado cierto.

Por último, se realizaron intentos para aplicar la recompensa al recambio del automóvil, sin que el cliente ponga dinero. El producto, conceptualmente, era fascinante. Un cliente tomaba un crédito a 36 meses, y pagando en tiempo y forma, al finalizar el crédito entregaba el auto usado por él, y recibía un vehículo 0km sin poner ni un centavo adicional. Para las terminales era asegurarse market share a futuro, vender dos autos con el esfuerzo de uno solo, y poder programar su producción. Todas las terminales del país analizaron el producto (al igual que sus casas matrices). Ninguna supo responder a la pregunta si estarían dentro de tres años como para recibir el auto usado y entregar el nuevo...

Etapa IV. La revolución de cuotas

- Necesitamos un producto con cuota más baja que cualquier plan de financiación, incluso que los planes de ahorro.
 - No hay problema, algo se nos ocurrirá.
- (diálogo textual entre el Presidente del Concesionario n° 1 del país y los responsables del negocio prendario de un Banco líder)

El origen del producto que revolucionó el mercado prendario, que provocó una guerra de avisos publicitarios entre Terminales y sus propios concesionarios, que logró que los clientes volvieran a pedir permiso para atrasarse un día en el pago de sus cuotas, y que se excusen hasta con certificados de defunción de parientes, empezó con ese diálogo. Ese producto se llamó “cuotitas”.

El funcionamiento de este producto combinó el aprendizaje del fracaso de las recompensas, la respuesta a un mercado necesitado de cuotas accesibles, y nuevamente un stock de autos 0km para entretener. Conceptualmente, el crédito se fraccionaba en dos etapas:

- Un 70% del capital solicitado en cuotas mensuales, en sistema francés de amortización
- Un 30% restante como una cuota adicional, única, al final del vencimiento del crédito.

Una vez pagado el porcentaje del sistema francés, a través del buen cumplimiento como concepto, se bonifica la cuota del 30% adicional. Esto permitía que el cliente pague mensualmente una cuota equivalente a un préstamo de, por ejemplo, \$ 7000, cuando en realidad solicitaba y conseguía \$ 10.000.-

A diferencia de los fracasos anteriores, para incorporar el concepto de recompensa a los clientes, en este producto se consolidó. La maduración del mercado de tomadores de crédito probablemente haya sido la causa fundamental en este cambio de actitud. Adicionalmente, este ha sido el producto capaz de recrear el vínculo entre cliente de crédito prendario y Banco, ya que como hemos visto anteriormente, la relación era prácticamente nula.

Rumores...

“Cuotitas” fue, en la última década, por lejos el producto con más detractores que haya tenido el sistema financiero argentino. Con la particularidad que quienes lo hicieron (una gran cantidad de concesionarios pequeños) actuaron por despecho...

Dado que la comercialización del producto exigía una importante capacitación para los vendedores en las concesionarias, para evitar cualquier tipo de malentendidos en cuanto a recompensas, pagos fuera de término, etc., el producto se distribuyó a través de los principales concesionarios del país

(excepto Centro Automotores de Renault). En función a que la publicidad realizada por cada uno atraía a los clientes, en detrimento de los concesionarios pequeños, éstos comenzaron a circular rumores sobre el producto, tales como que había que pagar en término hasta las facturas de luz y teléfono... Incluso Centro Automotores lanzó una campaña publicitaria atacando al producto, durante agosto y septiembre del año 2000.

Volver al futuro V: los planes de ahorro

Aunque su situación no escapa a la crisis del país en materia económica y la incertidumbre general con respecto al futuro, los planes de ahorro se han convertido en la única operatoria financiera vigente para llegar a un 0 km. Desaparecida la financiación bancaria tras los sucesos de diciembre y enero últimos, ésta se constituye en la opción excluyente para quienes desean mantener el valor de sus ahorros y comprar un vehículo en cuotas. Además, la compra de planes adjudicados se ha convertido en un buen negocio que beneficia a compradores y vendedores.

En este escenario, las directivas del Ministerio de Economía y la IGJ han echado más leña al fuego. Si bien las administradoras se habían adelantado a los hechos congelando las cuotas a los valores de diciembre o difiriendo aumentos con la intención de preservar las carteras, la falta de claridad en las nuevas normas determinaron numerosas negociaciones entre terminales y autoridades, a fin de poner paños fríos y evitar perjuicios capaces de terminar con lo poco que queda del mercado.

Las administradoras coinciden en que hay dos premisas fundamentales de las cuales no pueden apartarse: que nada de lo que hagan sea perjudicial para los grupos de suscriptores y que nada de lo que deban hacer sea impracticable desde el punto de vista económico. Las disposiciones sancionadas protegen prioritariamente los intereses de los adjudicatarios, pero las administradoras quieren hacerlas extensivas lo más posible a los ahorristas, sin que ello perjudique el desenvolvimiento de los grupos. La evolución de los precios es consecuencia hoy de la evolución del tipo de cambio, y el efecto inflacionario, escapando al manejo de las administradoras y condicionándolas a aplicar valores que terminan apartándose de las posibilidades reales de la gente.

El cuadro se complica por la obligación de reducir un 40% los aranceles de administración, que bajaron del 10% al 6% a partir de agosto de 2002, y con la posibilidad que se le otorga al cliente de elegir la aseguradora endosando la póliza. Y ya sabemos dónde está la frutilla de este postre... Esto último genera un riesgo adicional por la situación financiera de algunas aseguradoras, lo que podría causar problemas futuros por la cobranza de este crédito que la fábrica le otorga al adjudicatario de un plan. Las administradoras sostienen que ellas

poseen un ingreso derivado de su propia actividad, y que de reducirse éste durante un período determinado, en el que a la vez aumentan sus costos y riesgos eventuales, se compromete su estructura económica y financiera.

El plan de ahorro, dicen, posee una mecánica que no se puede quebrar, ya que de lo contrario siempre habrá grandes perjudicados. Es un esquema matemático de equilibrio que se ha sostenido en nuestro país a través del tiempo gracias a la sensatez de su estructura matemática y lógica, de tal modo que si se pone en peligro alguno de sus pilares todo caerá cual castillo de naipes. Además está el tema de la morosidad en el pago de las cuotas, contra lo que todas las terminales están luchando a diario y que, en algunos casos, alcanza al 40% de la cartera.

Los planes acumulan en Argentina casi treinta años de historia, y han sobrevivido a la hiperinflación y a la estabilidad. La pregunta es: ¿Sobrevivirán a las políticas aplicadas en el primer trimestre del año 2002? Los expertos creen que sí, pero el camino no parece fácil. Durante la hiper, el panorama de la industria automotriz tenía componentes diferentes del actual. No había recesión, la actividad económica se mantenía, la gente tenía ocupación sus ingresos, a pesar de la carrera de precios y salarios, seguían de cerca la evolución de las cuotas. En el presente, aún no es de este modo.

Históricamente los planes de ahorro han captado en su larga trayectoria un promedio del 25% de las ventas totales de la industria. Hoy, esa cifra de participación trepa en algunos casos hasta el 64%, con un promedio que se ubica por encima del 45%, pero los expertos coinciden en que tal situación no es real dado que las cifras de ventas totales cayeron empujadas por el marco recesivo. Hasta antes del colapso, con la convertibilidad vigente y la estructura financiera golpeada pero viva, el 60% de las ventas de la industria se hacía por financiación tradicional. Desaparecida ésta, los planes quedaron como la única opción para comprar en cuotas.

Las esperanzas estarán depositadas en las alianzas estratégicas, y la artillería de beneficios, incentivos y ventajas que las administradoras tienen pensado ofrecer durante los próximos meses a los clientes. Las terminales focalizan sus esfuerzos en alianzas con otros operadores, como Bancos y cadenas de supermercados, y procuran armar paquetes atractivos para la gente con productos de bajo precio, planes que puedan acortarse y promociones de todo tipo. La posibilidad de vender en entidades financieras es interesante; en estos casos el 60% de la ganancia se la lleva el que vende, es decir, el banco, y el resto quien vende el auto. El plan de ahorro tiene, por lo visto, mucho para andar todavía...

c. Canales de Comercialización

Un canal de comercialización puede definirse como una estructura formada por las partes que intervienen en el proceso del intercambio competitivo, con el fin de colocar los bienes y servicios a disposición de los clientes. Estas partes son los productores o generadores del servicio, los intermediarios y los consumidores. Todo canal de distribución desempeña un cierto número de tareas o de funciones necesarias para la realización del intercambio. De una manera un tanto general, el papel de la distribución es el de reducir las disparidades que existen entre los lugares, los momentos y los modos de generación del servicio y del consumo del mismo, con la creación de utilidades de lugar y tiempo que constituyen el denominado valor agregado de la distribución.

De las actividades que normalmente implican el ejercicio de la distribución, la del contacto con el cliente y la capacidad para brindar información sobresalen sobre el resto. Estas actividades generan flujos comerciales, del tipo:

Flujo de pedidos de los clientes hacia la organización

Flujo de informaciones, que circula en dos direcciones. Las originadas en el mercado, que ascienden hacia la empresa, y las orientadas hacia el mercado a iniciativa de la empresa, con el fin de dar a conocer los productos ofrecidos.

La apertura de canales sobre la cual se desarrollara gran parte del presente trabajo, está orientada hacia la configuración de los canales en función al número de niveles que separan a la organización del cliente. Esto puede diferenciarse como:

Canal directo, donde no hay intermediario entre el cliente y el generador del servicio.

Canal indirecto, con uno o más intermediarios entre ambos.

Aplicando estos conceptos simples al sistema financiero, es relativamente fácil poder “encasillar” a los canales indirectos, dado que la presencia de intermediarios entre un Banco y un cliente puede generarse a través de empresas comercializadoras de servicios financieros, o bien inmobiliarias y concesionarias para los denominados “credit related”, es decir, la venta asociada de la financiación del bien objeto de su negocio. Sin embargo, el concepto de canal directo lleva consigo una complejidad mayor, dada la intervención de

varios tipos de “sub canales”, los cuales abordaremos (aporte de Lambin, Marketing estratégico, cap. 11 mediante).

El marketing interactivo

La venta directa sin intermediarios es una práctica habitual en los mercados industriales, donde los clientes son de número reducido y bien identificados, con productos complejos, no estandarizados y un alto valor unitario. El cambio sorprendente de los últimos años es el desarrollo de este tipo de distribución allí donde menos se lo esperaba, es decir, en el mercado de los bienes y servicios de consumo, donde el gran crecimiento de los nuevos medios de comunicación han hecho posible esta evolución.

El marketing directo está definido por la Direct Marketing Association como “ un sistema interactivo que recurre a uno o más medios publicitarios para obtener una respuesta medible o una transacción en cualquier lugar”. Sin embargo debe hacerse una distinción entre un sistema de venta directa (marketing directo propiamente dicho) y un sistema de marketing relacional.

En un sistema de venta directa de servicios, la empresa vende directamente sin recurrir a sus sucursales, que son quienes poseen el trato diario con el cliente. Las técnicas más utilizadas son el correo directo y el Telemarketing.

En un sistema de marketing relacional, el objetivo no es necesariamente la venta directa. Se trata de establecer un contacto directo con los prospectos o con los clientes con vistas a crear o mantener una relación continua.

Un sistema de marketing relacional puede existir perfectamente dentro de un sistema de marketing vertical (con intermediarios). Esta es la razón por la cual es preferible llamarlo “marketing interactivo” y no sólo directo. El desarrollo de este tipo de interactividad es revelador de cambios más profundos que los simplemente tecnológicos. Consagra la aparición de un nuevo tipo de relación de comunicación e intercambio entre generadores de servicios y clientes, yendo hacia una personalización creciente de esa relación. Desde esta perspectiva, el marketing interactivo intenta reemplazar el monólogo del marketing tradicional de masa por un auténtico diálogo con el mercado. En el límite, tiende hacia un marketing personalizado.

Para Philip Kotler, cuando en Argentina presentó su trabajo “Las nuevas direcciones del Marketing”, en junio de 2001, el CRM (Customer Relationship

Management, o Manejo de Relaciones con Clientes) permite a las compañías brindar un excelente servicio al cliente en tiempo real, desarrollando una relación con cada cliente valorado a través del uso efectivo de información de cuentas individuales. Basadas en lo que saben de cada cliente, las compañías pueden adaptar sus ofertas, servicios, programas, mensajes y medios al mercado. Las claves son:

Identificar a los clientes target

Diferenciar a los clientes sobre la base de sus necesidades y su valor para la empresa

Interactuar con los clientes para forjar una relación de aprendizaje

Personalizar sus productos, servicios y mensajes

Así mismo, Kotler diferencia una serie de niveles dentro del CRM

HERRAMINETA	MINIMA	REACTIVA	RESPONSABLE	PROACTIVA	ASOCIACION
Asistencia técnica	Manual	Línea de ayuda	Nueva visita	Capacitación	Personal "in situ"
Servicio	Garantía	Visitas de service	Consulta de servicio iniciada	Aniticipación de problemas	Personal "in situ"
Valor agregado	Ninguno	Mejora de servicio	Actualizaciones	Productos relacionados	Persanalización
Interacción social	Encuentro	Disponible	Relación	Responsable	Amistad
Información sobre precios y facturación	Factuaración de rutina	Respuestas a consultas	Facturación detallada	Análisis de facturación	Programación personalizada de costos

La clave de la integración

Es imprescindible que las instituciones financieras logren enfocar sus canales en las actividades específicas, designadas como soporte de cada

segmento de clientes. Para poder integrar los canales en forma efectiva, los bancos deben comenzar a desarrollar estrategias que incorporen de cada canal sus usos y capacidades, la rentabilidad de cada producto y segmento, las capacidades tecnológicas y organizacionales, las preferencias de los clientes y las capacidades de la competencia. En síntesis, lograr integrar a los canales tanto desde la empresa hacia adentro como hacia el exterior.

La diferenciación de los productos, y la ubicación de las sucursales han sido históricamente los factores competitivos más importantes. Hoy aún lo son, pero los productos a medida han formado los denominados “segmentos de uno”, con lo cual las preferencias por la localización de las sucursales están siendo lentamente reemplazadas por los medios electrónicos, tales como los cajeros automáticos, el teléfono y la computadora personal. El uso de la tecnología para la venta y atención de los clientes de forma eficiente provoca una mejor integración de los canales. Y esta integración es un arma poderosa en la batalla por incrementar ingresos y bajar costos. Por el lado de los ingresos, optimizando la captación y retención de los clientes, desarrollando capacidades efectivas de cross selling y maximizando el valor del tiempo de cada cliente. Desde los costos, permite alinear los recursos humanos y tecnológicos de una manera más efectiva, y migrar a los clientes desde los canales más costosos a los más efectivos.

Un estudio realizado por la consultora A T Kearney, en EEUU, acerca del gerenciamiento de canales integrados, indica que existen tres fuerzas que afectan a los canales de servicios financieros:

Incremento de la sofisticación de los clientes

- El incremento del conocimiento de los clientes demanda mayor valor a igual costo
- Mayor deseo de acceder a nuevos servicios
- Comoditización de los productos, con lo cual el servicio y el valor son el diferencial en el ojo del consumidor

La competencia

- Marcos regulatorios
- Competencia generada por instituciones no financieras
- Consolidación de la industria, creando bancos universales para clientes universales.

La tecnología

Nuevos canales remotos que reducen los costos por transacción

Inversión en información sobre clientes, incorporando el manejo de bases de datos

Las aplicaciones de Internet facilitan la doble vía de acceso de la información, los productos y los servicios.

Estos tres factores generan los siguientes impactos:

La demanda de los clientes crece todo el tiempo, y por todos los canales de acceso que posea hacia sus cuentas financieras

Cuanta mayor variedad de canales posean, mayor es el número de transacciones realizadas

Los clientes se acostumbran fácilmente al uso de los canales electrónicos

Los bancos deben coordinar de una mejor manera sus estrategias de canales.

Ahora bien, ¿Cómo desarrollar una estrategia de canales integrada, y no caer en el intento? Los cinco factores más importantes que deben ser incluidos par el desarrollo deben abarcar:

Análisis de rentabilidad sobre cada canal

Preferencias y necesidades de los clientes

Análisis de rentabilidad de segmentos de clientes y productos

Capacidades de la organización y de cada canal

Competencia de cada canal

Una vez formulada la estrategia, existen algunos desafíos por resolver:

Alinear a las estructuras de la organización para asegurar el enfoque en el objetivo

Desarrollar las mejores prácticas y las capacidades de servicio

Alinear incentivos y medidas de performance de cada canal con sus objetivos

Migrar proactivamente a los clientes hacia los canales electrónicos

Coordinar la imagen de la marca a través de todos los canales

La situación argentina

Un informe elaborado por la consultora Claves, en el año 2001, resume de manera estupenda la estructura de canales de venta en el mercado argentino.

Sostiene que las entidades financieras (los Bancos y las AFJP) utilizan diferentes canales para la comercialización de sus productos. Tradicionalmente, el principal canal estaba constituido por las sucursales de cada Banco. Poco a poco, fueron agregándose canales alternativos tanto internos como externos, desarrollados a medida de los diferentes productos.

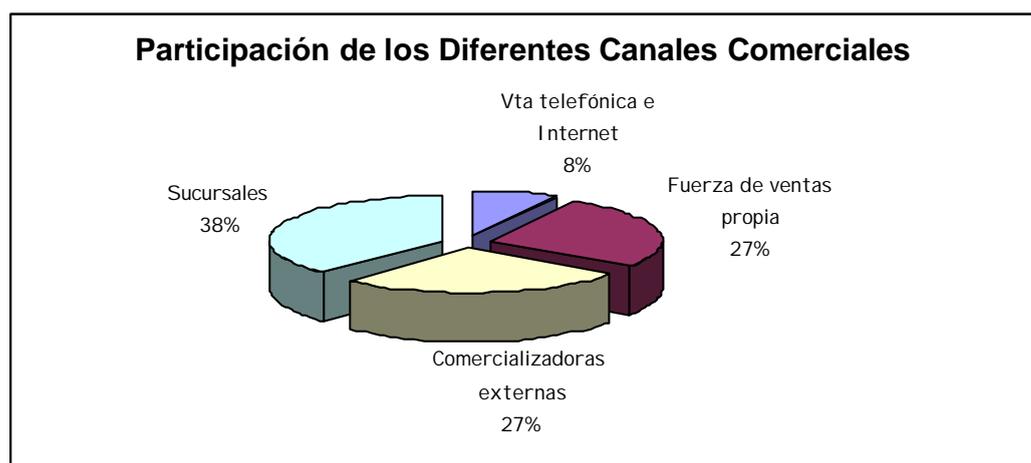
Frente a este crecimiento de los nuevos canales, las sucursales fueron cediendo terreno en el área comercial. Sin embargo, en los últimos tiempos la mayoría de los bancos ha reformulado su estrategia comercial y esta capacitando a sus empleados para adoptar una actitud comercial más agresiva y eficiente y, como contrapartida, menos burocrática, con una estructura con más agentes comerciales y menos empleados administrativos. Seguramente esto permitirá que las sucursales recuperen parte del terreno perdido, si bien la mayor amplitud de canales es un concepto ya arraigado en el negocio.

Paralelamente, las entidades han desarrollado su propia fuerza de ventas independiente de las sucursales, que se dedican solamente a comercializar todo tipo de servicios, pero especialmente préstamos, seguros, paquetes, fondos de inversión y tarjetas de crédito.

En los últimos años, los bancos han incorporado canales alternativos como la venta telefónica (Telemarketing) e Internet. Algunos bancos han desarrollado un interesante nivel de desarrollo de estos canales (como el Banco Río, el Banco Galicia y el Hipotecario) mientras que otros poseen Centros de Atención a Clientes y páginas web pero aun no han desarrollado la tecnología necesaria para poder concretar las ventas. Se estima que estos canales incrementarán su participación en el negocio conforme se difunda el uso de estas tecnologías en el hogar. Por el momento, pueden consultarse y concretarse préstamos de todo tipo, realizarse movimientos en las cuentas bancarias, contratar seguros, etc..

También se ha desarrollado el canal de las comercializadoras externas. Se agrupan allí diferentes fuerzas de ventas de entidades externas al banco, algunas de las cuales son, sin embargo, sociedades vinculadas a éstos. En efecto, se incluyen aquí las Administradoras de Fondos de Inversión, las AFJP y las Aseguradoras, la mayor parte de las cuales tiene relación directa con los bancos. Además existen otras comercializadoras, que sólo se relacionan mediante alianzas o acuerdos. Entre ellas se destacan las inmobiliarias, los desarrollos inmobiliarios (constructores o proyectistas que diseñan o comercializan barrios privados, countries, etc.) y las concesionarias de automóviles para el caso de los préstamos prendarios.

Según Claves, la participación de los diferentes canales en el mercado financiero argentino son las siguientes:



Frente a este análisis sobre la integración de los canales, nos queda ahora poder determinar si el proceso de venta y atención de los clientes de crédito con garantía debe ejecutarse de manera similar o bien, como menciona el objeto de este trabajo, merecen distintas estrategias.

Créditos hipotecarios

Hemos ahondado profundamente sobre las características y comportamiento de los clientes que necesitan un crédito para acceder a su vivienda. Solamente es importante refrescar algunos conceptos simples a la hora de comprar:

El cliente elige al banco y espera que el banco lo elija a él

Siempre averigua en varios bancos

Comienza siempre por el banco del cual es cliente

Trata de obtener un referente dentro del banco para bajar su nivel de incertidumbre

Importa mucho la relación previa con el banco.

Dada la relación estrecha entre el cliente y el Banco que se genera en el momento de solicitar un crédito, como así también todo el sentido de pertenencia previo que juega en ese momento, es absolutamente natural que el canal de venta por excelencia de este producto sea el directo. Esta elección estratégica conlleva a desarrollar, a través de diferentes “sub canales”, los vínculos necesarios tanto sea para lograr el top of mind en el momento de la decisión, como para acelerar la decisión de mudarse.

Podría discutirse si realmente un crédito hipotecario es un producto masivo. En un contexto con un déficit habitacional importante como el argentino si lo es. Y la respuesta masiva a campañas masivas que los Bancos han efectuado durante el año 2000, lo confirman. Estas campañas, apoyadas por acciones de Telemarketing in bound, han funcionado como filtros dejando pasar a los clientes con reales posibilidades de acceder a los productos. Es muy importante recordar que en este negocio, a diferencia de la mayoría, no todo aquel que se cree capaz de poder tener el producto o servicio que quiere lo logra...

Las campañas de marketing directo tienen una excelente respuesta cuando existe algo realmente concreto para ofrecer. Los créditos pre aprobados, sin trámites, han alcanzado niveles de respuesta de hasta un 26% en acciones para retener cartera. No han funcionado en acciones de direccionamiento, aunque la

comunicación con cierta regularidad refuerza el posicionamiento del producto en la mente del consumidor.

¿Que ocurre con el canal indirecto en este negocio? Las inmobiliarias se han transformado, como generadoras de negocios, en un mal necesario. Dado que en la mayor parte de las operaciones inmobiliarias interviene un agente inmobiliario, su presencia dentro del proceso de decisión del cliente es inevitable. En la practica es realmente imposible determinar si el cliente visitó al martillero antes o después de averiguar en el banco. También es prácticamente imposible determinar si el mensaje del martillero es neutro respecto al Banco del cliente, o es absolutamente negativo. Si podemos determinar que el mensaje será siempre positivo si el banco participa a la inmobiliaria en el momento del otorgamiento del crédito. Es decir, una alianza estratégica que en algunos casos funciona como tal, y en otros no tanto. Sin embargo la importancia del canal indirecto esta básicamente relacionada con la cobertura geográfica que cada entidad financiera posee. A mayor amplitud, menor es la necesidad de operar por este canal.

En cuanto al riesgo implícito de operar con canales indirectos, dado que es cada banco quien otorga definitivamente el crédito, éste se mantiene muy acotado. Los clientes siempre desembocan en una sucursal para completar su proceso de captación de información, y para firmar toda la documentación necesaria.

Adicionalmente existe un canal que podría denominarse “mixto”, debido a que posee las características de los directos y los indirectos. Este es el mercado de Real Estate, y merece una consideración especial.

El aporte corporativo

La utilización del negocio de Real Estate, o bien el de los desarrollistas y emprendedores inmobiliarios, significó una clave de éxito para aquellos que pudieron entenderla y manejarla. Con el antecedente del BHN (Banco Hipotecario Nacional), que funcionó como developer desde sus inicios, algunos bancos, entre ellos fundamentalmente el Banco de Galicia y el Banco Río, elaboraron una estrategia de desarrollo y financiación del negocio corporativo, como fuente generadora de hipotecas en el mediano plazo.

El esquema de funcionamiento es relativamente sencillo. El Banco evalúa crediticiamente al desarrollista y económicamente al proyecto inmobiliario

asociado. Financia la construcción del proyecto, y a partir de la venta al público de las unidades en forma individual, o se recuperan los fondos con cada venta, o bien se atomiza la deuda en cabeza de los compradores, financiándoles parte del valor de la propiedad. De esta manera, la gestión de la venta del crédito queda a cargo del desarrollista.

Uno de los requisitos básicos de la viabilidad de los proyectos a financiar, es la facilidad en la realización de las ventas de los inmuebles financiados. Las viviendas a vender cuentan con una localización, calidad, dimensiones y precio que deben ser coherentes y que tienen que estar en consonancia con la demanda que se produce o puede producir en un determinado mercado localizado en la zona geográfica de que se trate.

El estudio de mercado, que se efectúa antes del lanzamiento del proyecto, debe informar sobre las posibilidades de la zona, y del ritmo de ventas previsto con la política comercial acordada. Y cuando la venta de las viviendas esta en marcha, y comienza a producirse el desembolso del crédito, deben realizarse los seguimientos sobre las mismas para comparar contra las previsiones realizada sobre las coberturas de garantías.

El apoyo a emprendedores, no sólo se enfoca hacia las obras privadas. También en el área pública se han realizado trabajos directamente sobre la financiación final, fundamentalmente luego de la privatización del BHN, que dejó una importante cantidad de complejos habitacionales sin crédito final. Si bien este tipo de negocio exige una mayor exigencia en el momento de las negociaciones iniciales, la atomización de la cartera y el esfuerzo de venta realizado por los organismos públicos aportan elementos adicionales como para encontrar atractivo este segmento. A los bancos Galicia y Río también puede incorporarse el Banco Francés para este tipo de operatoria pública.

Canales de comercialización para créditos prendarios.

Antes de trabajar sobre los canales para este tipo de crédito, es clave recordar cómo actúa un cliente en el momento de comprar su auto en forma financiada:

No se siente “demasiado” cliente del banco, aunque reconoce que es quien le presta el dinero

No investiga en bancos. Sólo capta lo que el concesionario le informa

Comienza por el concesionario donde tuvo una buena experiencia, o recomendado

Deja en manos del concesionario la relación con el banco

Elige la mejor opción de las que le ofrecen

Frente a este tipo de comportamiento casi “ritual”, el canal por excelencia para este tipo de crédito es el indirecto, a través de concesionarios. Solamente el canal directo es utilizado por clientes PyME, que con su propio oficial de cuentas analizan las financiaciones, y que en estos casos dejan de ser créditos prendarios para transformarse en créditos con garantía prendaria (la evaluación crediticia se basa más en el cliente que en el bien a adquirir).

Sin embargo, existen algunas consideraciones a tener en cuenta sobre el desarrollo estratégico de este canal. Hemos hablado en varias oportunidades sobre concesionarios, y sobre terminales e importadores. A simple vista, y ante un análisis liviano, podríamos evaluarlos como un canal indirecto unificado. Sin embargo, el comportamiento de los concesionarios respecto a sus proveedores dista de la obediencia debida en más de un concepto. Son sobrados los casos de acuerdos macro entre bancos y terminales (o importadores), que han tenido finales poco felices, debido a la estrategia de guerra de guerrillas de bancos competidores. Esta estrategia implica acuerdos individuales con concesionarios, con productos distintos o peores pero con condiciones más ventajosas para ellos. Debido a estos riesgos, toda política de desarrollo comercial necesita inexorablemente la participación del concesionario para la venta del producto.

Dado que el canal indirecto, en este producto, implica la falta de contacto físico entre el cliente y la entidad financiera, es un factor crítico la performance y la confianza que exista entre el banco y el concesionario. Tanto BankBoston como Banco Río han utilizado una estrategia de privilegio hacia determinados concesionarios, en función a la morosidad de sus carteras, que les ha otorgado una importante ventaja frente a sus competidores. Ambos bancos han detectado que si se analiza la morosidad de la cartera en función a la originación de cada concesionario, existen diferencias significativas entre ellos. Lo curioso es que no existe un patrón de conducta previo, como ser tamaño, o ubicación geográfica. Por una parte existe cierta tendencia de ciertas marcas a poseer una mora mayor (ejemplo Fiat), pero es la gerencia de cada concesionario la que hace la diferencia. Como simple ejemplo el concesionario número uno entre 1995 y 1998, dejó algunos temas pendientes de resolver con sus clientes y los bancos que lo asistían financieramente para este tipo de operatoria. De igual manera, existe más de un concesionario de los denominados pequeños que se encargaban personalmente de recordar a sus clientes el vencimiento de cada cuota.

A modo de síntesis

Como hemos podido observar, el comportamiento y las expectativas dispares de los clientes provocan que el principal canal de comercialización en ambos tipos de crédito sea distinto. Es necesaria la figura del trade marketing para optimizar las ventas a través del canal indirecto de los créditos prendarios y tomar, en este caso, al comercializador como el cliente inicial, ya que es la figura crítica para la decisión del cliente final. Todo intento por eliminarlo ha resultado un fracaso durante los últimos diez años. Lo que se ha logrado en los últimos tiempos es minimizar lentamente su poder, a través de productos y publicidades que provocan que los clientes exijan la presentación de esa novedad. Mientras existió crédito en el mercado financiero, esta estrategia funcionó.

Por el lado de las hipotecas, la fuerza del canal indirecto es mucho menor que en el otro producto, siendo la combinación del manejo de este canal con las propias fuerzas comerciales y de venta de cada entidad los artífices del éxito.

d. Procesos

Es importante hacer un breve análisis sobre el desarrollo de los procesos internos, que obviamente debieran estar alineados en dirección al cliente. Sin embargo, analizaremos las distintas estrategias probadas en ambos productos y sus resultados.

En un estudio de benchmarking realizado por The Corporate Executive Board en el año 2001, del cual tuve el agrado personal de participar representando a una empresa de nuestro país, el objeto de análisis fueron los créditos hipotecarios alrededor del mundo, tanto en el desarrollo de canales, procesos de adquisición y administración de cartera. El mismo revela dos claras estrategias para toda aquella institución financiera que pretenda sobrevivir en los mercados venideros: el incremento de la automatización, y la optimización de las estructuras organizacionales.

Referente a la automatización, las instituciones expresan reducir sus actuales niveles de costos a través de la automatización de los procesos. La información recabada a nivel mundial indica que altos niveles de automatización derivan inexorablemente en disminución de costos. Además de minimizar errores operativos, las operaciones automáticas permiten a las instituciones ejecutar economías de escala. Incluso en algunos casos, la automatización permite generar mayores ingresos por sí misma.

Respecto a la optimización de la estructura organizacional, el informe resalta tres mandatos:

1. “la tarea se realiza en casa”. Se han detectado ventajas de costos y de tiempos de procesos en las empresas que realizan sus procesos completamente internos frente a quienes poseen esquemas mixtos entre internos y tercerizados.
2. “la decisión cerca del cliente”. Las operaciones descentralizadas incurren en menores costos unitarios y mayores niveles de calidad
3. “utilice pocos sistemas”. Las empresas exitosas utilizan un bajo número de sistemas en sus operaciones hipotecarias. Los tiempos y la calidad de servicio son inversamente proporcionales al número de sistemas distintos utilizados en las operaciones.

Debido a que la transparencia del proceso y el conocimiento del tracking de cada operación son los factores críticos en la relación previa al otorgamiento del crédito, nos encontramos frente a un concepto clave para los créditos hipotecarios. Así ha sido entendido por la mayor parte del sistema financiero, quienes han trabajado sobre la automatización durante los últimos años, situando al mercado argentino con niveles similares, en este producto, al resto del mundo.

Otro negocio, otras necesidades

Vale la pena recordar qué espera el cliente que financia un auto, en el momento de la compra:

Velocidad en el trámite

Mínima documentación

Tiempo máximo de espera entre 15 y 30 minutos

De acuerdo a esta necesidad clara por parte de los clientes, el desafío para las entidades financieras era combinar tecnología con velocidad. Las comunicaciones realizadas a través de Internet, con Ford Credit y BankBoston a partir de 1997, fueron estratégicamente correctas desde el punto de vista del planeamiento comercial, pero fallaron debido a que la curva de desarrollo de la tecnología aplicada distaba de ser la óptima. Las constantes caídas de sistemas, más la falta de softwares amigables, provocaron un paso atrás en el desarrollo de la automatización.

Banco Río lanzó una propuesta de proceso ingeniosa, pero casi condenada a un mundo subdesarrollado: la conexión Concesionarios y Banco a través de formularios enviados por fax. Centralizada toda la operatoria, con Fax Center incluidos, el sistema funcionó y fue rápidamente adoptado por el resto de las entidades. Dado que resultaba de fácil imitación, no resultó ser una ventaja competitiva frente al resto, aunque marcó tendencias.

La operatoria centralizada, con velocidad, y con disposiciones físicas similares a líneas de producción, se transformaron en el elemento crítico para el funcionamiento de los créditos prendarios. La tecnología, en este caso, quedó para el nuevo siglo...

CAPITULO V

Algunas pequeñas consideraciones sobre Internet

Una mirada para respetar

Volviendo a las palabras de Philip Kotler en su visita a Argentina, un cuadro sinóptico resume los Mb de palabras escritas sobre el impacto de Internet en los negocios:

Vendedores en control	Antes de Internet	Después de Internet	Compradores en control
	Complejidad de precios	Transparencia de precios	
	Alternativas limitadas	Gran elección	
	Amplia segmentación	Personalización de clientes	
	Velocidad física	Velocidad virtual	
	Barreras altas al ingreso	Barreras bajas al ingreso	
	Comunidades geográficas	Comunidades virtuales	

Partiendo del nuevo escenario que generó la irrupción de Internet en el mundo de los negocios, analizaremos las ventas de casas & autos, los bancos e Internet y veremos si los vectores se unen en algún punto.

¿Burbujas o bellotas?

Según la Unidad de Inteligencia Económica de Inglaterra, el potencial de Internet para revolucionar el negocio de venta de automóviles y propiedades ha sido un tanto exagerado lejos de ser una idea conquistadora que dominaría el mercado y acabaría con los vendedores, esta vía de comercialización tiene un futuro algo más prosaico. Aún no se ha podido comprobar si hasta ahora se ha vendido algún vehículo o propiedad extra a causa de Internet.

Los sitios de ventas en la red son absolutamente útiles para encontrar información, pero no la forma que utilizará la mayoría para finalizar los acuerdos. Estos sitios han proliferado tanto en Estados Unidos, líder de marketing minorista del globo, como en el resto de los países en que los negocios en la red están creciendo, pero ahora luchan para sobrevivir y encontrar la mejor fórmula que no agregue una capa adicional de complejidad.

Según la investigación de EIU, sólo el 4% de los bienes vendidos durante el año 2000 fueron adquiridos completamente por Internet, aunque un 40% de posibles clientes usaron computadoras para recabar datos. Además, destaca que en 5 años más alrededor del 80% de los compradores usarán Internet de alguna forma, pero sólo del 8 al 10% cerrará el trato en el cyber espacio, lejos de las proyecciones de 1998, que indicaban un 60%.

Los continuos cambios de formatos, socios y estrategias indican claramente que las ventas por Internet son inmaduras e inestables hasta ahora. Lo que está claro es que los experimentos continuarán, aunque no existe certeza sobre los modelos que ganarán. Prueba de esto, es por ejemplo, el experimental acuerdo entre Ford, General Motors y Daimler Chrysler para unificar sus esfuerzos en un único sitio de B2B para con sus miles de proveedores.

El mercado argentino

El surgimiento de empresas on line que venden autos y propiedades abre un nuevo canal tanto para la oferta como para la demanda en cada una de estas áreas. Prestaciones gratuitas, mayor despliegue y velocidad aparecen como los valores de la propuesta virtual. Frente a los portales que diversifican su oferta, los sitios que optan por limitar su target también luchan en el mundo virtual. Haciendo de la intermediación su núcleo de negocio, estas empresas suman la gratuidad del servicio.

De los diferentes segmentos, el automotor demostró capacidad de adaptación a las nuevas pautas impuestas por la red. Sin embargo, la clave del éxito para este rubro pasa por la conexión con el mundo real. Playas de estacionamiento para visitas a los automóviles han dado en la tecla como estrategia complementaria para la venta de los autos. Ejemplos como deautos.com o bien carone.com son fiel reflejo de la tendencia. Sin embargo, existen algunos conceptos que son importantes refrescar:

A diciembre de 2001 hay más de 2.000.000 de usuarios de Internet, representando más del doble respecto al año 2000

El incremento es inferior al esperado (3 MM), debido a una desaceleración del crecimiento económico.

El parque de PC es de 3.5 MM, entre hogareñas y laborales. Un 75% de ellos se ubican en Capital Federal y GBA.

La franja de 25 a 34 años es la que más se conecta, con un 32% sobre el total. El 50% de los conectados supera la barrera de los 35 años, relativizando el prejuicio de la dificultad tecnológica del acceso para los mayores.

El 40% de los usuarios usan rouge y/o tacos altos

Internet y la City

Los usuarios del sistema bancario tradicional sienten una “desconfianza” en la realización de operaciones a través de Internet. Esta es la principal conclusión a la que arribó un estudio de D’Alessio, auditado por Price Waterhouse Coopers.

Existe un potencial de crecimiento de los bancos en Internet, y una aceptación del manejo de la info financiera on line. El mismo es percibido como un aporte novedoso y útil, quienes están utilizando el sistema seguirán operando en él y se ampliará la base de usuarios.

La consultora precisó también que los bancos tienen “un papel muy importante que cumplir en el crecimiento del e commerce, si son capaces de brindar seguridad en los medios de pago”. La llave de la operación en Internet es una respuesta que tiene que dar el sistema financiero en términos de seguridad en las transacciones. Prácticamente el 80% de los consultados respondió que comenzaría a usar el comercio y el sistema bancario on line si se le brindara un sistema más seguro.

Según los resultados del seguro, realizado sobre un total de 2342 casos, también se abre la oportunidad a una nueva expansión sobre el nivel de bancarización actual de la Argentina, actualmente en un 32%.

La cyberconexión entre ambos mundos

¿Puede desarrollarse el mercado crediticio a través de Internet, como un canal con potencia e independencia? En un año, el 30% de las hipotecas en España se contrataron a través de la red. A simple vista, parece un número que deja de lado todos los análisis realizados hasta este momento. Sin embargo, es necesario aclarar que más del 70% de las altas de los créditos hipotecarios en la madre patria son “traspasos” de un banco a otro, buscando mayores beneficios de tasa, plazo, o servicios adicionales, con lo que el proceso de interacción es menor al de un crédito tradicional.

Quizás en el mercado europeo Bankinter sea el paradigma de la banca en Internet. Índices de morosidad por debajo de la media europea, 53% de sus operaciones generales a través de Internet y un 25% del share de internautas lo transforman en el ejemplo a seguir. Causa de esto, el BBVA creó Uno-e, junto a Telefónica, y el SCH compró Patagon.com para equilibrar fuerzas.

Hasta ahora, el uso de la red ha sido para información por excelencia, por lo pronto para los productos que han sido tratados en este trabajo. En las campañas del año 2000, la incidencia de los créditos originados a través de la web no alcanzó el 1% de las solicitudes procesadas como canal de inicio. Tal vez, cuando el mercado crediticio en Argentina haya sentado las bases para su recreación, la incidencia de este canal pueda transformarse en una señal más nítida.

Conclusiones

El sistema bancario ha sufrido una singular y abrupta transformación durante la última década en el mercado argentino, sin tener en cuenta aún la evaluación de la nueva banca que en el corto plazo brindará servicios a la Argentina post-corrallito.

La estrategia monocanal que se afirmó en sus cimientos de manera histórica, comenzó un proceso de cambio acompañando a las tendencias mundiales de perfeccionamiento de los distintos canales de comunicación. Por este motivo, los bancos han desarrollado y consolidado distintos canales de venta fundamentalmente para apoyar al canal directo por excelencia, las sucursales, en los procesos de ventas de productos.

Frente al objetivo de demostrar la necesidad de contar con canales de comercialización distintos para los créditos con garantía real, a través del desarrollo de todo el presente trabajo, se ha ahondado en el mercado de bienes inmuebles y de automóviles, como así también en el comportamiento y las motivaciones de los clientes que buscan y obtienen créditos hipotecarios y prendarios. El mismo nos muestra que se comportan de manera básica y conceptualmente distinta frente a uno y otro producto. Y fundamentalmente es este comportamiento el que obliga a las instituciones financieras a desarrollar sus estrategias de manera acorde con cada tipo de cliente.

EN SÍNTESIS, ES EL COMPORTAMIENTO DIFERENCIAL DEL CLIENTE EL QUE DETERMINA LAS ESTRATEGIAS DIFERENCIALES DE CANALES DE VENTA PARA SATISFACERLOS.

Este enfoque desde el punto de vista de la demanda, y no desde la oferta de productos, fue el practicado por las empresas que se transformaron en las más exitosas del sector, rompiendo paradigmas y estructuras predeterminadas.

Esta estrategia de canales diferentes para un mismo tipo de producto, genera una necesidad de adaptación diferente para cada negocio. Un negocio desarrollado con un generador de ventas externo en un 100% implica un gerenciamiento orientado hacia la estructura de distribución, donde el cliente es el dealer que vende nuestro producto. Mientras que una estrategia mixta de canales, utilizando al dealer como contacto pero con un cierre de venta en

el canal propio, exige procesos distintos, orientados a buscar la mayor eficiencia del canal externo en el mix de ventas.

Algunas entidades financieras, como Bank Boston, Banco Río o Banco Galicia, manejaron estos conceptos y lograron una luz de ventaja sobre el resto de los bancos. Sin embargo, el desarrollo de nuevos productos, su implementación y su gerenciamiento designaron el orden en el podio de los ganadores.

Los cuadros estadísticos acerca de evoluciones de market share, a nivel de mercado, aseguran desde un punto de vista cuántico las afirmaciones presentadas en la proposición. En los siguientes cuadros puede verificarse lo mencionado anteriormente:

Créditos Prendarios. Evolución año 1998-2000

	Dec-98	Dec-99	Dec-00
Bansud	254.00	216.00	52.70
Galicia	375.00	295.00	255.50
Frances	69.00	67.00	38.15
RIO	113.00	150.00	190.67
BankBoston	701.00	729.00	582.01
Citibank	677.00	706.00	642.49
Ford Credit	s/d	s/d	504.30
VW Cía Financiera	s/d	s/d	228.40
Fiat Crédito	s/d	s/d	281.60
GMAC	s/d	s/d	76.30
Total sist Financiero	5,747.00	5,423.00	4,829.00

Podemos observar en el cuadro la caída general del sistema, rompiendo la tendencia solamente Banco RIO. El corto plazo de amortización de los créditos, sumado a que toda la cartera prendaria está colocada en sistema francés de amortización, provoca que el nivel de ventas para mantener el stock de colocación debe ser siempre elevado. De lo contrario, como ocurre en la mayoría de los Bancos, el crecimiento es negativo por la amortización de cartera. Tanto Banco Galicia como Citibank y Bank Boston incluyen su cartera de vehículos pesados.

Evolución de Market Share de Créditos Hipotecarios.
Variación 1998-2000

	Dec-98	Dec-99	Dec-00
GALICIA	8.26%	7.94%	9.24%
RIO	5.05%	5.57%	6.69%
BKB	5.45%	5.88%	6.31%
BBV FRANCES	3.77%	4.02%	4.42%
CITIBANK	3.27%	3.07%	3.47%
BNL	2.87%	2.70%	2.74%
QUILMES	1.82%	2.20%	2.73%
HSBC	2.02%	2.48%	2.49%
BANSUD	1.37%	1.26%	1.17%
LLOYDS	0.87%	0.94%	0.88%
SUDAMERIS	0.18%	0.44%	0.73%
RESTO	65.06%	63.50%	59.13%
Total	100.00%	100.00%	100.00%

En el cuadro puede observarse un fuerte crecimiento de los bancos líderes, en detrimento de los bancos públicos y el BHN. Sin embargo, los principales crecimientos de share se encuentran en el Scotia Bank (50% de crecimiento de share) y en Banco RIO (32.48%). Ambos bancos con similares estrategias pero objetivos diferentes: la universalidad (Río) versus la especialización en Countries, Barrios cerrados y clubes de campo (Scotiabank).

A continuación, una breve síntesis del análisis efectuado en el presente trabajo:

El acceso al crédito fue uno de los pilares del desarrollo inmobiliario en nuestro país durante la primer mitad del siglo 20. Y el nuevo acceso, a mediados de los años 90, despertó un negocio que pareció aletargado por más de 25 años. En enero de 1995 se sancionó la ley 24.441, que introdujo la figura del

fideicomiso y amplió notablemente las opciones de financiación del mercado inmobiliario en un contexto de estabilidad económica

Existe en este negocio una característica distintiva. La evolución del stock de hipotecas se relaciona con el PBI de manera tal que potencia su crecimiento. Frente a períodos de expansión, su crecimiento ha ido por sobre la evolución del PBI, mientras que en períodos recesivos ha atenuado su caída. Una de las explicaciones de este fenómeno puede encontrarse en el aún incipiente mercado inmobiliario argentino.

El gran interés de los bancos en este negocio radica en que los antecedentes internacionales demuestran que es un segmento que permite promover el desarrollo de los créditos hipotecarios de consumo y asegurar la participación de cada banco en estos proyectos con todos los ingresos adicionales que provienen del anclaje de los clientes en la institución.

En coincidencia con el mercado hipotecario, el acceso al crédito también configuró uno de los pilares del desarrollo de la industria automotriz de la última década. Una industria que durante años mantuvo pocos modelos, estirando hasta niveles insospechados determinadas matrices (léase Ford Falcon, Peugeot 504, Renault 12, etcétera), y que sumada a la situación socioeconómica de fines de los años '80, provocó una avidez de consumo de nuevos modelos. Esta explosión tuvo ciclos, en 1994/95 y durante 1997/98, con importantes incrementos en la fabricación y venta de vehículos, además de verse reflejada en la radicación de varias terminales automotrices en la provincia de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe, fundamentalmente.

Lamentablemente, este mercado no ha podido mantenerse de manera positiva frente a los períodos recesivos de la economía nacional. A pesar que la caída en la actividad también posee un retardamiento en el efecto recesivo, este es mucho más corto que el hipotecario, analizado anteriormente. Desde 1997, los guarismos crediticios se han mantenido por encima de la evolución de las ventas de automóviles. Esto indica que la aparición de nuevas herramientas de crédito comenzaron a presionar sobre las ventas de contado y de planes de ahorro

Para entender a nuestro target trataremos de entender quién es nuestro cliente, qué lo motiva a decidir su compra, a elegir su financiación, cuándo lo hace, y porqué. La posesión de automóvil, junto a los bienes y servicios, es uno de los indicadores, al igual que los niveles educacionales y ocupacionales, del nivel socio económico de la Argentina.

- En cuanto al automóvil, está demostrado que es un dato significativo y con alta sensibilidad a los recursos disponibles para el gasto. En Argentina la posesión de vehículos está limitada a casi el 40% de los hogares. Dado que su

valor simbólico como indicador de status es alto, y se mantienen en circulación vehículos de antigüedad y escaso valor, adquieren relevancia los atributos de marca, modelo y antigüedad.

- Hasta 1994, el estado aparente de la vivienda era considerado para la elaboración de los índices, dado que las encuestas se hacían en forma personalizada. El desarrollo de las líneas telefónicas, adicionado a nuevas técnicas de trabajo de campo centralizadas, limitó significativamente el acceso al dato de la vivienda. Por otra parte, y a diferencia de Europa, la posesión de vivienda es muy extendida en Argentina, aproximadamente en el 75% de los hogares, y es homogénea en los distintos niveles socio económicos. Por lo tanto, se excluyó su consideración dentro del índice.

Nivel socioeconómico en Argentina (Ultimos datos a Noviembre de 2001)

	Hogares (en miles)	Bancarización	Ing. Mensual promedio	Riqueza
ABC1	694	82.0%	7,000	36.9%
C2	1,090	63.0%	1,650	12.0%
C3	2,576	45.0%	1,200	24.0%
D1	2,180	28.0%	780	18.6%
D2/E	3,370	9.0%	530	8.5%
Total	9,908	38.0%	1,430	

Fuente AMBA.

La contratación de un crédito hipotecario genera habitualmente un importante cúmulo de expectativas y temores, pero dado que para muchos clientes significa la sutil diferencia entre tener la propia casa y no tenerla, tales sentimientos tienden a ser canalizados en función al beneficio de mirar el propio techo antes de dormir.

El crédito hipotecario siempre representa una promesa y a la vez, una amenaza. Por una parte, es el medio privilegiado para acceder a la vivienda. Pero desde otro punto de vista, implica contraer una deuda a largo plazo, y la verdadera apropiación de la casa queda suspendida hasta la cancelación de la deuda, lo cual tiñe de incertidumbre la satisfacción por el logro obtenido. Este es un curioso caso de paradigma cultural, que no se repite en gran parte del planeta.

Los ciudadanos de países desarrollados tienen una sensación que el crédito es el acceso a disfrutar de mejoras en la calidad de vida. Para nosotros es una carga. En el resto del mundo, los créditos, estabilidad mediante, son tomados al mayor plazo posible, para achicar el monto de su obligación mensual y así, poder consumir más. Nosotros tratamos de tomarlos al menor plazo posible, en función a las relaciones entre cuotas e ingresos, y ante la primer posibilidad de precancelarlos, lo hacemos.

La compra del automóvil es mayormente autopercebida como una compra racional y muy meditada. Según la perspectiva del cliente, se comparan precios finales, formas de financiación, montos de las tasas, servicios o accesorios ofrecidos por el Concesionario. También se consultan bancos, empezando por el propio, aunque finalmente se termina aceptando el que el Concesionario sugiere o, a veces, el que impone.

Frente a los aspectos emotivos y racionales en la compra de un vehículo, los clientes que se autoperceben como compradores racionales poseen un proceso de comparación de precios, de financiación y de servicios que dura aproximadamente un mes. Sin embargo, se reconocen como no demasiado analíticos al evaluar las alternativas de financiación en los propios bancos. En términos generales, los planes de financiación se comparan consultando en los Concesionarios. Incluso en los casos en que sí se consultan bancos, se termina finalmente aceptando la derivación del Concesionario.

La financiación cumple un rol importante en el proceso de elección de marca o modelo. Históricamente, además de permitir la compra del automóvil, siempre generó la posibilidad de generar un “upgrade”. Esto significa que permitió alcanzar un auto full en lugar de uno base, o llegar a un 0 km en lugar de un usado. En estos últimos años, la financiación ha permitido, además, jugar en el proceso de elección incluso del concesionario

Comparativamente:

Créditos Hipotecarios	Créditos Prendarios
Sentimiento contradictorio de esperanza y temor	Indiferencia
Elige al Banco y espera que el Banco lo elija	No se siente “demasiado” cliente del Banco, aunque reconoce que es quien pone el dinero
Siempre averigua en varios bancos	No investiga en bancos. Sólo capta lo que el Concesionario le informa
Comienza siempre por el Banco del cual se es cliente	Comienza por el último concesionario donde tuvo una buena experiencia, o recomendado.
Trata de obtener un “referente” dentro del Banco, lo que baja su nivel de incertidumbre	Deja en manos del Concesionario la relación con el Banco
Importa mucho la relación previa con el banco (“en el Banco ya me conocen”)	No importa
La casa que el cliente elige es una	El auto que el cliente elige es uno, pero fabricaron muchos iguales.

Créditos Hipotecarios	Créditos Prendarios
Piensa en su nueva casa	Piensa en su nuevo auto
Comienza en paralelo la búsqueda de la casa y las averiguaciones sobre los créditos	Busca el auto y pregunta a quien vende cómo pagarlo
Elige la mejor opción de las que investigó	Elige la mejor opción de las que le ofrecieron
Comienza su trámite	Pone en marcha su nuevo auto

Créditos Hipotecarios	Créditos Prendarios
Premisa fundamental: contención del funcionario hacia el cliente	Premisa fundamental: velocidad y agilidad en el trámite.
Ofrece toda la documentación necesaria	Evita presentar documentación
E cliente necesita mantener una relación directa y fluida con su Banco	La relación directa con el banco propio se da sólo en caso de problemas
Tiempo esperado de respuesta: entre 15 y 30 días	Tiempo esperado de respuesta: entre 15 y 30 minutos

El sistema financiero

Hasta el año 1997 aproximadamente, la industria pasó de una etapa de diversificación (a fines de los años '80) a una repetitiva y estancada penetración. La incorporación del crédito minorista, las tarjetas de crédito, los fondos comunes de inversión, los seguros, las hipotecas, prendas y créditos personales, generaron una revolución. La transformación de la administración de cuentas, cajas de ahorro, plazos fijos y cajas de seguridad, a la venta de productos financieros produjo la mencionada explosión que resintió, profunda y absolutamente, la calidad de servicio.

Aún hoy, la banca minorista está en proceso de transición. Hoy los bancos están siendo azotados por fuerzas del mercado, la nueva tecnología, y problemas administrativos de toda índole. Se ha terminado la época en que a los bancos les bastaba con una única política para casi todas las categorías de productos financieros. En estos nuevos tiempos, el CRM (Customer Relationship Manager, o gerenciamiento de relaciones con los clientes) ha comenzado a florecer, dado que se comprende que es casi imposible perder a un cliente al cual se le han vendido múltiples productos.

El desarrollo de productos ha tomado nuevamente impulso, como estrategia de desarrollo. Y en este contexto, la generación de productos “ancla” como las hipotecas fundamentalmente, y las prendas adicionalmente, son considerados como estratégicos dentro del portfolio de la industria. Son considerados ancla debido a que asocian al cliente por un largo período con el banco (desde 30 meses promedio en las prendas hasta 10 o 15 años promedio en las hipotecas). Durante todo este período, las posibilidades de contacto y relación son muy

numerosas, con lo cual el proceso de CRM puede desarrollarse con mayor naturalidad y sin presiones.

El desarrollo de nuevos productos se dio en ambos negocios a partir de la segunda mitad de la década. El uso de sofisticadas herramientas de cálculo, para la habitualidad de este mercado, provocó una cierta conmoción entre clientes y vendedores de los canales indirectos de venta de los productos crediticios. Conceptos como las recompensas, los créditos a tasa 0% y las bonificaciones de gastos hicieron poco a poco transformar al negocio en conocimiento masivo.

Adicionalmente, algunos bancos entendieron el concepto estratégico del desarrollo del mercado de hipotecas y prendas, no sólo por los ingresos generados por estos productos sino por las consecuencias de anclaje y cross selling que los mismos provocan en la cartera de clientes. Derivado del concepto anterior, el ingreso real de estos créditos se genera por las comisiones asociadas y no por el spread financiero de las tasas.

Desde el punto de vista de los canales de comercialización, las entidades financieras utilizan diferentes canales para sus productos. Tradicionalmente, el principal canal estaba constituido por las sucursales de cada Banco. Poco a poco, fueron agregándose canales alternativos tanto internos como externos, desarrollados a medida de los diferentes productos.

Frente a este crecimiento de los nuevos canales, las sucursales fueron cediendo terreno en el área comercial. Sin embargo, en los últimos tiempos la mayoría de los bancos ha reformulado su estrategia comercial y esta capacitando a sus empleados para adoptar una actitud comercial más agresiva y eficiente y, como contrapartida, menos burocrática, con una estructura con más agentes comerciales y menos empleados administrativos.

El comportamiento y las expectativas dispares de los clientes provocan que el principal canal de comercialización en ambos tipos de crédito sea distinto. Es necesaria la figura del trade marketing para optimizar las ventas a través del canal indirecto de los créditos prendarios y tomar, en este caso, al comercializador como el cliente inicial, ya que es la figura crítica para la decisión del cliente final. Por el lado de las hipotecas, la fuerza del canal indirecto es mucho menor que en el otro producto, siendo la combinación del manejo de este canal con las propias fuerzas comerciales y de venta de cada entidad los artífices del éxito.

El uso de Internet como canal de venta para este tipo de productos se ha transformado casi con exclusividad en una fuente de información que transparenta a los mercados de los bienes asociados, y a los servicios de financiación. Aún existe cierta reticencia en nuestro mercado para la operatoria crediticia virtual. Adicionalmente, el contexto económico ha provocado que las proyecciones de expansión del canal estén mucho más acotadas a lo idealizado durante la explosión de la web.

Bibliografía

- Información estadística Banco Central de la República Argentina
- Información estadística asociación de Concesionarios de Automóviles de la República Argentina
- Información estadística de la Cámara Argentina de la Construcción
- Índice del Nivel Socio Económico Argentino. Asociación Argentina de Marketing, 1999. Capítulos 1, 4.1, 4.3 y 4.4
- Investigación de Dimensionamiento del Mercado de Créditos Hipotecarios. GEA Consultores, 2000
- Investigación sobre Cancelaciones de Créditos Prendarios. Elaboración Propia, 1999
- Trabajo Práctico “Momentos de Verdad”. Cátedra de Calidad. Elaboración propia, UCES, 1999
- Estudios exploratorios Mercado de Créditos Prendarios en Concesionarios y Usuarios. ID Consultores, 1997
- Customer Satisfaction Créditos Hipotecarios. GEA Consultores, 1997/1998
- Ventas, principios y métodos. Carlton Penderson, Milburn Wright y Barton Weitz. Ed. El Ateneo, 1985. Capítulo 3
- Investigación cuantitativa, hábitos & usos de créditos hipotecarios. GEA Consultores, 2001
- Benchmarking de créditos hipotecarios. Corporate Executive Board, 2001
- Gerencia y planeación estratégica. J P Salleneve. Ed. Norma, 1990
Capítulos 3 y 9
- General Managers in action. Policies & strategies. F Aguilar. Ed Oxford. Parte i, capítulos 2,3 y 4
- Marketing estratégico. J Lambin. Mc Graw Hill. 1995
Capítulos 9, 10, 11 12 y 14
- Integrated Channel Management. A T Kearney Consulting, 2000

Las nuevas direcciones del marketing. Conferencia de Philip Kotler, Buenos Aires, junio de 2001

From strategic planning to strategic management. Igor Ansoff. Wiley & sons. 1976

The organization of behavior: a neuropsychological theory. D.O.Hebb. Lawrence Erlbaum Assoc., 1955.

Deseo Humano y satisfacción económica: Ensayo en la frontera de la economía. Tibor Scitovsky. New York University Press, 1989

Conflicto, despertar y curiosidad. D.E. Berlyne. Mc Graw Hill, 1960

Customer Relationship Management: how to turn a good business into a great one. Graham Roberts_Phelps. Independent publishers group, 2001

Maximizando la performance de canales de venta en Europa: Benchmarks y mejores prácticas para seleccionar, gerenciar y motivar socios comerciales. Ken Lewis. Culpepper and Associates, 1998

Managing Channels of Distribution. Kenneth Rolnicki. AMACOM. 1997

Motivación y Personalidad. Abraham Maslow. Addison-Wesley Pub Co. 1987

Marketing Management. Philip Kotler. Prentice Hall. 1998

Recortes Periodísticos

El Cronista Comercial

12 de noviembre de 1999

15 de diciembre de 1999

28 de junio de 2000

Autoexecutive

Julio de 2002

Gestión

Vol I n° 3, El nuevo marketing Bancario

Claves

Banca Personal, mayo de 2001

Revista Urgente
Febrero de 2001

El Economista
10 de marzo de 2000

Mercado e commerce
Abril de 2000

Clarín.com
Especial Internet, junio de 2001

La Razón
2 de junio de 2000