

COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING: UNA APLICACIÓN EMPÍRICA EN EL SECTOR FINANCIERO

JAVIER VALVERDE
FRANCISCO J. LIEBANA-CABANILLAS
MYRIAM MARTÍNEZ-FIESTAS
LUCIA PORCU

jvalverd@ugr.es, franlieb@ugr.es, mmfiestas@ugr.es, luciapor@ugr.es

Universidad de Granada

RESUMEN:

La evolución del concepto de Comunicación Empresarial ha motivado un cambio de orientación hacia la integración de canales, fuentes y mensajes. El marketing ha evolucionado desde una óptica transaccional, donde el principal objetivo era maximizar la rentabilidad económica, hacia una perspectiva relacional, fundamentada en la coordinación de las diferentes herramientas y mensajes de comunicación y en el papel relevante de las relaciones con los stakeholders.

La implantación de una estrategia de CIM en la gestión de las empresas, y concretamente en el sector financiero, ha supuesto mejoras en las relaciones de la empresa con sus clientes a largo plazo y efectos positivos en sus resultados.

El objetivo de este trabajo es poner de manifiesto la importancia de la CIM en el sector financiero, analizar el grado de integración de las comunicaciones de Caja Rural de Granada, utilizando el modelo de Lee y Park (2007) e identificar posibles acciones de mejora.

PALABRAS CLAVE:

Comunicación integrada de marketing, CIM, entidades financieras, escalas, marketing de relaciones, stakeholders.

1. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING.

La Comunicación Integrada de Marketing (a partir de ahora CIM) se ha configurado como la práctica más aceptada y con mayor difusión en el ámbito de la comunicación de marketing (Kitchen, Brignell, Li, Spickett-Jones, 2004). Un número cada vez mayor de profesionales de la publicidad y del marketing consideran que la CIM representa una ventaja competitiva clave en el ámbito del marketing (Kitchen y Schultz, 2000).

Para contextualizar el concepto de CIM es necesario revisar el paradigma tradicional del marketing, caracterizado por la evolución desde una orientación de tipo transaccional, fundamentada en el concepto de *'marketing mix'*, hasta una orientación de tipo relacional (Culliton, J., 1948; Borden, N., 1964; Mc Carthy, 1964; Grönroos, 2004)

La aproximación transaccional del paradigma tradicional implica una orientación a corto plazo, con un principio y un final definidos por el mismo intercambio, en contraposición a un proceso continuo de relación con los clientes. La relevancia de la comunicación en el marketing se pone de manifiesto sobre todo en base a la afirmación progresiva de la teoría del marketing relacional. Grönroos (2004) resume la evolución del marketing como el paso de una lógica enfocada únicamente en la transacción y en el producto a una lógica orientada a construir relaciones duraderas y a desarrollar recursos y competencias de cara a crear valor para el cliente, es decir, hacia el marketing relacional.

Para otros autores supone una alternativa coherente, orientada al consumidor, que puede remplazar los enfoques de marketing más tradicionales y centrados en el producto por otros que adopten las sinergias del marketing (Stephens et. al, 1996).

En parte, el obstáculo en la definición de la CIM se ha generado como consecuencia de la rápida evolución del concepto y su dispar aplicación por parte de las empresas. En un primer momento éstas se centraron en las operaciones y tácticas de la comunicación de marketing, mientras que posteriormente comenzaron a detectar la necesidad de un enfoque más exhaustivo y holístico para construir relaciones con el cliente para justificar sus acciones a la dirección.

En la evolución de la CIM podemos identificar tres fases de desarrollo teórico (Porcu y del Barrio, 2010): el enfoque *inside-out*, el *outside-in* y el *estratégico interfuncional*.

El primero de los enfoques se caracteriza por una leve orientación hacia el cliente, el consumidor y sus necesidades, definiendo la CIM como una acción unificadora de los elementos promocionales. Representativa de este enfoque es la primera definición de CIM, propuesta por la *Northwestern University*, acogida como propia por la *American Association of Advertising Agencies* en 1989: *"un concepto de planificación de la comunicación de marketing que reconoce el valor añadido de un plan exhaustivo que evalúe el papel estratégico de una variedad de disciplinas de comunicación, como la publicidad tradicional, la promoción de ventas y las relaciones públicas...y combina estas disciplinas para facilitar claridad, coherencia y el máximo impacto de la comunicación"* (Caywood et al., 1991; Schultz, 1993).

El segundo de los enfoques manifiesta una orientación activa hacia los clientes y consumidores. En este sentido, Schultz y Schultz (1998) proponen la siguiente definición: *"proceso estratégico de negocio usado para planificar, desarrollar, ejecutar y evaluar programas de comunicación de marca coordinados, cuantificables, persuasivos a lo largo del tiempo con consumidores, clientes, clientes potenciales y otros públicos internos y externos relevantes"*

El último de los enfoques, *estratégico interfuncional*, se centra en la elaboración de bases de datos segmentadas para alcanzar una verdadera orientación hacia el mercado. En esta dimensión la CIM supone un cambio real organizacional y empresarial. En esta línea, Duncan (2002) define la CIM como el *"proceso para gestionar las relaciones con el cliente que conducen al valor de marca. Más específicamente, es un proceso interfuncional con el objetivo de crear y alimentar relaciones rentables con los clientes y otros grupos de interés a través del control estratégico de todos los mensajes enviados a estos públicos e impulsando un diálogo intencional con ellos, basado en bases de datos"*.

Un elemento común de las definiciones más recientes parece ser la representación de la CIM como un proceso con una doble dimensión táctica y estratégica. El significado de esta división se origina al considerar la CIM como un proceso holístico que a nivel estratégico, tiene el objetivo de optimizar la estrategia de posicionamiento de marca de una manera exhaustiva, y donde los aspectos tácticos están relacionados principalmente con la planificación e implementación de campañas individuales de forma que a lo largo del tiempo, contribuyan a reforzar el posicionamiento de marca y a construir un fuerte valor de marca basado en el cliente.

2. LA ESCALA DE MEDIDA DE LEE Y PARK (2007).

La falta de una definición común y la dificultad para determinar los beneficios que reporta la práctica de estrategias de CIM, han sido las principales barreras para la implementación de programas CIM (Phelps y Johnson 1996).

Para la realización del estudio empírico del presente trabajo se ha elegido la escala de medida propuesta por Lee y Park (2007) al definir la CIM a través de una constructo multidimensional.

En su estudio, Lee y Park (2007) propusieron cuatro dimensiones de la CIM fundamentadas en las conceptualizaciones publicadas a lo largo de la evolución del concepto de CIM: (1) comunicaciones unificadas para un mensaje y una imagen consistentes; (2) comunicaciones diferenciadas para múltiples grupos de clientes; (3) comunicaciones basadas en el uso de bases de datos para conseguir resultados tangibles, y (4) comunicaciones que fomentan las relaciones con los clientes existentes.

En concreto, la dimensión *comunicaciones unificadas para un mensaje y una imagen consistentes*, representa el fundamento de la CIM que se identifica con más frecuencia desde las primeras etapas de su evolución. Esta dimensión mide si el mensaje deseado se comunica de forma coherente con todas las herramientas y todos los canales de comunicación; se refiere por tanto a las actividades de comunicación de marketing que tienen como objetivo la creación de una única identidad de marca en su mercado objetivo enviando mensajes coherentes a través de los distintos canales de comunicación que la empresa emplee. En esta dimensión se enfatiza la creación de una imagen clara y coherente bajo el concepto “one-voice” (una única voz) de Nowak y Phelps (1994) y en el de “continuidad” de Sirgy (1998).

La segunda dimensión, *comunicaciones diferenciadas para múltiples grupos de clientes*, además de detectar el grado en que la empresa decide si es necesario crear múltiples mensajes de marca para distintos públicos en el mercado-objetivo, propone estimar de qué manera la empresa utiliza la información del consumidor para desarrollar sus programas de comunicación para múltiples públicos. Esta dimensión implica que diferentes campañas de comunicación necesiten ser desarrolladas e implementadas para múltiples grupos de clientes en el mercado objetivo que se encuentran en distintas fases del proceso de compra.

A través de la tercera dimensión, *comunicaciones basadas en el uso de bases de datos para conseguir resultados tangibles*, la escala tiene como objetivo medir cómo las actividades de comunicación de marketing de la empresa se proponen generar respuestas de comportamiento en el cliente y, si en este intento, se consiguen las respuestas del consumidor a los estímulos de marketing iniciales. Además, esta dimensión detecta si la empresa recoge e integra la información del cliente en una base de datos.

Finalmente, el modelo propuesto por Lee y Park no sólo mantiene importantes actividades de la CIM identificadas en estudios anteriores, sino que incluye una dimensión nueva, las *comunicaciones que fomentan la relación con los clientes existentes*. Su objetivo es medir el grado en que las actividades de comunicación de la empresa son programadas para reforzar las relaciones con los clientes existentes. Esta dimensión enfatiza la importancia de incrementar una relación a largo plazo con los clientes existentes a través de programas de comunicación de marketing. Éste es un aspecto que ha sido reconocido desde hace tiempo en la literatura del *Customer Relationship Management* (CRM). Lee y Park (2007) son los primeros en proponer esta dimensión como una parte distintiva y separada, aunque integral, de la CIM. Además, a través de esta dimensión, la escala es susceptible de estimar si las actividades de comunicación centradas en la relación son diseñadas para producir rentabilidad a largo plazo.

Lee y Park (2007) elaboraron una escala exhaustiva y a la vez parsimoniosa de 18 ítems dirigida a medir importantes actividades de cada una de las cuatro dimensiones que han sido descritas anteriormente, siguiendo una metodología rigurosa, que incluye sistemáticos pasos de entrevistas de campo, ajuste, depuración y una validación a través de una encuesta a gran escala con profesionales e investigadores.

La escala de medida que se va a emplear en este estudio representa mejoras significativas sobre las escalas utilizadas anteriormente por distintas razones:

- Lee y Park (2007) realizaron un estudio *ad hoc*, con el único y específico propósito de desarrollar una herramienta de medición de CIM, al contrario del estudio realizado por Phelps y Johnson (1996), donde se empleó un conjunto de datos pre-existente y recogido con otro objetivo.
- Los procedimientos utilizados en el estudio de Lee y Park (2007) son metodológicamente más rigurosos con respecto a los que utilizaron otros autores, como por ejemplo Low (2000).
- La escala de medida desarrollada en este estudio es más exhaustiva, y a la vez más parsimoniosa, con respecto a las escalas elaboradas anteriormente (Duncan y Everett, 1993; Low, 2000; Schultz y Kitchen, 1997).

Todas estas ventajas justifican la elección de la escala de Lee y Park (2007) como herramienta de medida del grado de implementación de CIM en la entidad financiera Caja Rural de Granada.

3. LA CIM COMO HERRAMIENTA PARA MANTENER RELACIONES A LARGO PLAZO CON LOS CLIENTES.

La situación actual del sector financiero español cada vez más competitivo e inmerso en una profunda reestructuración originada por la crisis internacional en el año 2007 obliga a las entidades financieras a optimizar los esfuerzos que se realizan en todas sus políticas, incluida la de Comunicación.

En este contexto una de las estrategias con mayor relevancia para mantener posiciones de liderazgo ha sido la fidelización de la clientela, adoptando la hipótesis, ampliamente difundida, de que resulta hasta 5 veces más rentable obtener una compra repetitiva de un cliente ya existente que captar uno nuevo (Reichheld, 1996). Prueba de ello son las campañas publicitarias del Banco Santander con su eslogan “Queremos ser tu banco”. Además de esta consideración económica, las relaciones a largo plazo con los clientes aportan a las entidades financieras varios resultados intangibles positivos: lealtad del consumidor, comunicación interpersonal positiva, satisfacción del consumidor, mayor conocimiento del consumidor objetivo, etc.

No obstante, muchas entidades financieras tienen una clara tendencia a concentrar sus estrategias en torno a los atributos del servicio principal que prestan, sin embargo los resultados de un trabajo empírico llevado a cabo por Molina, et al. (2007) demuestran que las estrategias de fidelización y diferenciación pueden basarse en gran medida en los beneficios relacionales ofrecidos al consumidor, actuando como barreras frente al cambio de proveedor financiero.

Sobre esta base, el marketing de relaciones aparece como un medio clave para conocer el potencial de beneficios de los clientes y elevar el mismo hasta niveles superiores. Su filosofía se basa en considerar al cliente no como un elemento perteneciente a una masa enorme y homogénea, sino al contrario como una persona única y especial que constituye un activo empresarial de singular valor (Esteban et al., 2000).

Shani y Chalasani (1992) ofrecen una definición del marketing relacional en los siguientes términos: *El marketing relacional es un esfuerzo integrado para identificar, mantener y construir una conexión con los clientes individuales y para reforzar continuamente esa conexión en beneficio de ambas partes, a través de contactos interactivos, individualizados que aporten valor añadido, durante un largo periodo de tiempo.*

Esta definición nos permite observar la importancia que tienen las comunicaciones de marketing que fomentan las relaciones a largo plazo (4ª dimensión identificada por Lee y Park), así como la

necesidad de que estén debidamente integradas con el resto de actividades de marketing de la empresa, lo cual reafirma la adecuación de esta escala de medida en el presente trabajo.

En cuanto a la importancia de las relaciones comerciales a largo plazo entre empresas (entidades financieras y clientes empresariales), la comunicación vuelve a adquirir una importancia capital, Dwyer et al. (1987) sostienen que no se puede crear una relación si no hay comunicación bilateral sobre deseos, problemas y prioridades. Otros autores han confirmado que la frecuencia, la bidireccionalidad y la informalidad de los flujos de comunicación, de una parte, y la calidad de la información por otra, son aspectos íntimamente ligados a las expectativas de continuidad, a los niveles de satisfacción de las partes y a la reducción de los conflictos y los costes de coordinación (Keith et al., 1990; Mohr y Spekman, 1994; Weitz y Jap, 1996).

Los beneficios obtenidos por las empresas que han desarrollado una base de clientes fieles, a través del marketing relacional, han sido ampliamente examinados y documentados en la literatura científica. Pero resulta evidente que también reporta importantes beneficios de diversa naturaleza a los consumidores (Esteban et al., 2000): confianza y reducción de riesgos, ventajas económicas, simplificación e incremento de la eficiencia en el proceso de decisiones, beneficios sociales y adaptabilidad.

Estos mismos autores identificaron los seis factores relacionados con los tipos de beneficios relacionales más valorados por los clientes de tres entidades financieras españolas: beneficios sociales, beneficios de trato preferente, cualificación, confianza, personalización y comodidad.

De dicho trabajo se deduce que la cualificación constituye el beneficio más valorado, seguido muy de cerca por la personalización del servicio. En tercer lugar se sitúan con puntuaciones muy parecidas la comodidad, los beneficios sociales y la confianza. Por último los beneficios menos valorados son los relativos a trato preferente.

Esteban et al. (2000) sugieren además una serie de implicaciones para el desarrollo de estrategias competitivas en las entidades financieras que recaen en el ámbito de la CIM: (1) Desarrollo de programas de fidelización y divulgación de comunicaciones que permitan influir en las percepciones y el comportamiento del público objetivo a lo largo del tiempo, (2) Aunque los consumidores valoren los beneficios relacionales, puede que no sean conscientes de ellos hasta haber desarrollado una relación suficientemente estable, o bien los valoren suficientemente, por ello las organizaciones deben transmitir mensajes que ayuden al cliente a conocer y valorar esos beneficios relacionales, y (3) Dado que los beneficios sociales no pueden ser replicados por la competencia fácilmente, la diferenciación debe basarse en un flujo de comunicación en ambos sentidos, que permita la adaptabilidad al cliente y el mantenimiento de diálogos continuos. Por ello es necesario disponer de fuentes de información superiores (bases de datos) que generen una corriente continua de información acerca de cada uno de los clientes y el mercado en su conjunto.

4. PROPUESTA METODOLÓGICA.

4.1 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.

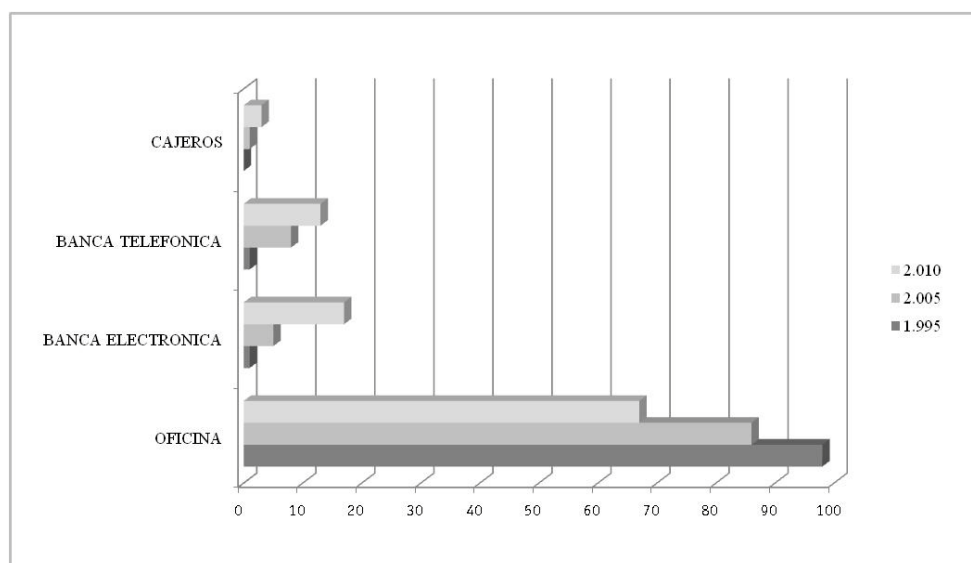
El sistema bancario actual español se encuentra inmerso en una profunda reestructuración motivada por la situación de crisis general de mercados que existen en todo el mundo.

Desde el estallido de la crisis financiera global en verano del año 2007, la economía internacional ha atravesado multitud de dificultades que afectan sin ninguna duda a las inversiones en comunicación que las entidades financieras destinan en sus estrategias empresariales (reducción de los niveles de confianza de los clientes hacia sus entidades, reducción de la calidad crediticia en los mercados y colapso general del sistema bancario por la falta de liquidez existente).

Tradicionalmente, la comunicación y venta de los productos y servicios financieros se realizaba en torno a la oficina bancaria por su cercanía al cliente, el elevado número de servicios que se realizaban en ella, el valor añadido que el cliente recibía y la importancia que suponía la oficina bancaria en la toma de decisiones sobre los clientes; sin embargo, como se observa en la siguiente figura, en la actualidad esta tendencia ha cambiado y el canal oficina ha cedido su papel a otros canales

alternativos, como por ejemplo el cajero automático y la web, lo que también ha motivado cambios profundos en la comunicación de las entidades.

FIGURA 1
EVOLUCIÓN DE LOS CANALES DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS

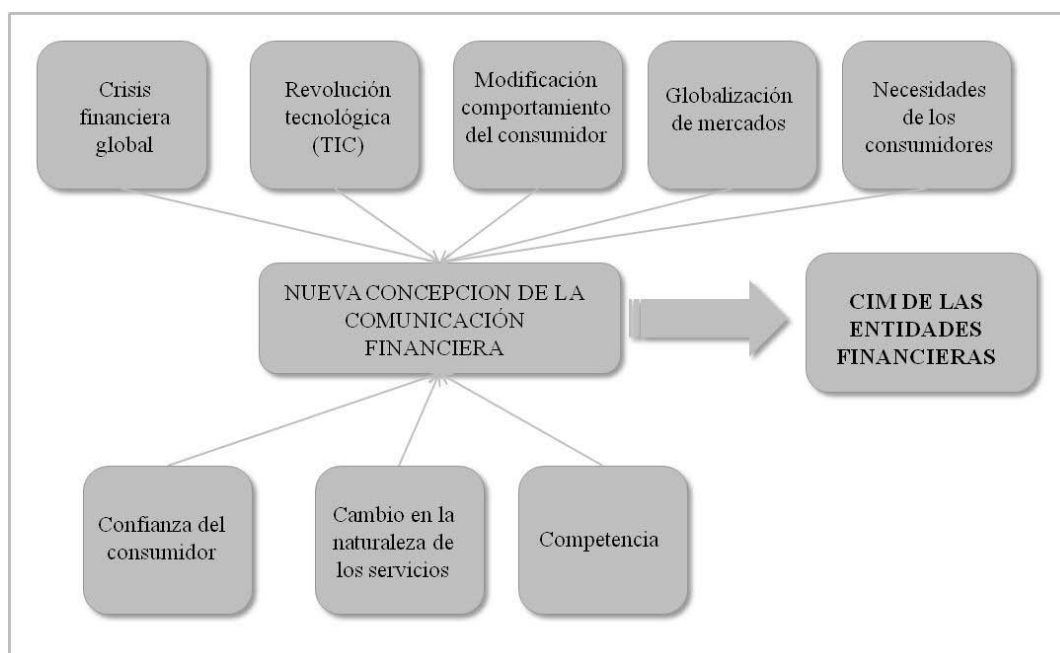


Fuente: Elaboración propia a partir del informe World Retail Bank Report (2010).

Esta visión sobre el canal ‘oficina bancaria’, ha evolucionado por una serie de factores, entre los que podemos destacar los siguientes (Torrent-Sellens et al., 2010): (1) un proceso de revolución tecnológica, liderado por la inversión y el uso masivo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), (2) una dinámica de ampliación temporal y espacial de los mercados de factores y productos o proceso de globalización, y (3) un nuevo patrón en las pautas de demanda de consumo y de inversión de los consumidores.

Por tanto, los principales factores que han motivado el cambio en el enfoque de la Comunicación Financiera, pueden ser resumidos en la siguiente figura:

FIGURA 2
CIM DE LA ENTIDADES FINANCIERAS



Fuente: Elaboración propia a partir de AEB.

Por todo lo que se acaba de exponer, se hace necesario analizar y cuantificar el grado de integración de las Comunicaciones de Marketing en las entidades financieras, de ahí que en este estudio se haya llevado a cabo un análisis empírico sobre la entidad financiera Caja Rural de Granada.

Caja Rural de Granada es una Cooperativa de Crédito que forma parte del Grupo Caja Rural con una estructura de 203 oficinas (en las provincias de Granada, Málaga, Almería y Madrid), con un volumen total de activo de 4.585.088 millones de euros, un resultado de 20,1 millones de euros, una red de 234 cajeros y una plantilla de 832 empleados.

La estructura organizativa de Caja Rural de Granada se articula en torno a dos tipos de unidades funcionales: la red de oficinas y la sede central (SSCC) con una distribución aproximada de personal del 80% y 20% respectivamente.

El principal objetivo de este trabajo, como se ha indicado, es analizar el grado de integración de las Comunicaciones de Marketing de Caja Rural de Granada, utilizando el marco conceptual y las escalas de medida propuestas por Lee y Park (2007). Para cumplir dichos objetivos se ha diseñado una investigación orientada a la obtención de información del personal de Caja Rural de Granada. Los datos se obtuvieron mediante encuestas remitidas por correo electrónico a 10 directivos de la entidad, concretamente 5 directores de oficina y 5 directivos/técnicos del Área de Desarrollo de Negocio, previamente contactados personalmente, para conocer en profundidad a la entidad financiera y obtener la información necesaria para el presente estudio. En el cuestionario se solicitaba la valoración de cada uno de los 18 ítems contemplados en el modelo de Lee y Park, en una escala tipo Likert 1-5. Todos los cuestionarios se recibieron correctamente cumplimentados en el mes de noviembre de 2010.

La estrategia de comunicación en Caja Rural de Granada es definida por el Área de Desarrollo de Negocio en el que participa el Departamento de Marketing Externo responsable de la estrategia de CIM de la entidad financiera. Este Departamento es el responsable de velar por la integración de la comunicación en la red de oficinas, así como en el resto de canales de los que la entidad dispone (TV, radio, web, cajeros, etc.).

En el estudio propuesto se han diferenciado las valoraciones que se hacen en las dos unidades funcionales que existen en la entidad (red de oficinas y sede central) analizando las posibles diferencias que pudieran existir.

En el sector financiero, las redes de oficinas bancarias actúan como unidades independientes de negocio de la Central aunque se encuentran supeditadas a las directrices que ésta establezca (política crediticia, política de servicios y política de comunicación), si bien es cierto que al tratarse de una red de oficinas muy tupida con una distribución muy amplia sobre todo en la provincia de Granada donde se localiza el 80% de la red, en municipios de reducido tamaño y con una elevada penetración en el mercado, se ha considerado interesante analizar la doble visión de la estrategia de CIM. Por una parte valorar y cuantificar la visión que desde los órganos directivos de la empresa, responsables de establecer los objetivos, medios y soportes de comunicación de marketing, manifiestan de su propia gestión y, en segundo lugar, valorar la percepción que la red de oficinas manifiesta respecto a las decisiones que los primeros deciden desarrollar.

Las características de la muestra seleccionada para llevar a cabo este estudio empírico quedan recogidas en la Tabla 1.

TABLA 1
PERFIL DE LA MUESTRA DEL ESTUDIO EMPÍRICO ELABORADO.

INDIVIDUO	EDAD	PUESTO	ZONA	NIVEL DE ESTUDIOS	ANTIGÜEDAD
1	32	DIRECTOR OFICINA	NORTE	LICENCIADO	7
2	45	DIRECTOR OFICINA	CAPITAL	LICENCIADO	9
3	32	DIRECTOR OFICINA	MÁLAGA	LICENCIADO	7
4	38	DIRECTOR OFICINA	CAPITAL	FORMACIÓN PROFESIONAL	14
5	33	DIRECTOR OFICINA	MÁLAGA	LICENCIADO	3
6	41	DIRECTOR DEPARTAMENTO	SSCC	LICENCIADO	15
7	36	DIRECTOR DEPARTAMENTO	SSCC	LICENCIADO	14
10	34	JEFE UNIDAD	SSCC	LICENCIADO	13
8	34	TECNICO	SSCC	FORMACIÓN PROFESIONAL	7
9	32	TECNICO	SSCC	LICENCIADO	6

*SSCC: Servicios Centrales

4.2 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Los resultados del estudio empírico (tabla 2) muestran la valoración media obtenida por cada uno de los ítems de la escala de medida, así como el valor que arrojan cada una de las dimensiones indicadoras del nivel de integración según la propuesta de Lee y Park, considerando el promedio de la valoración de cada uno de los ítems que las componen.

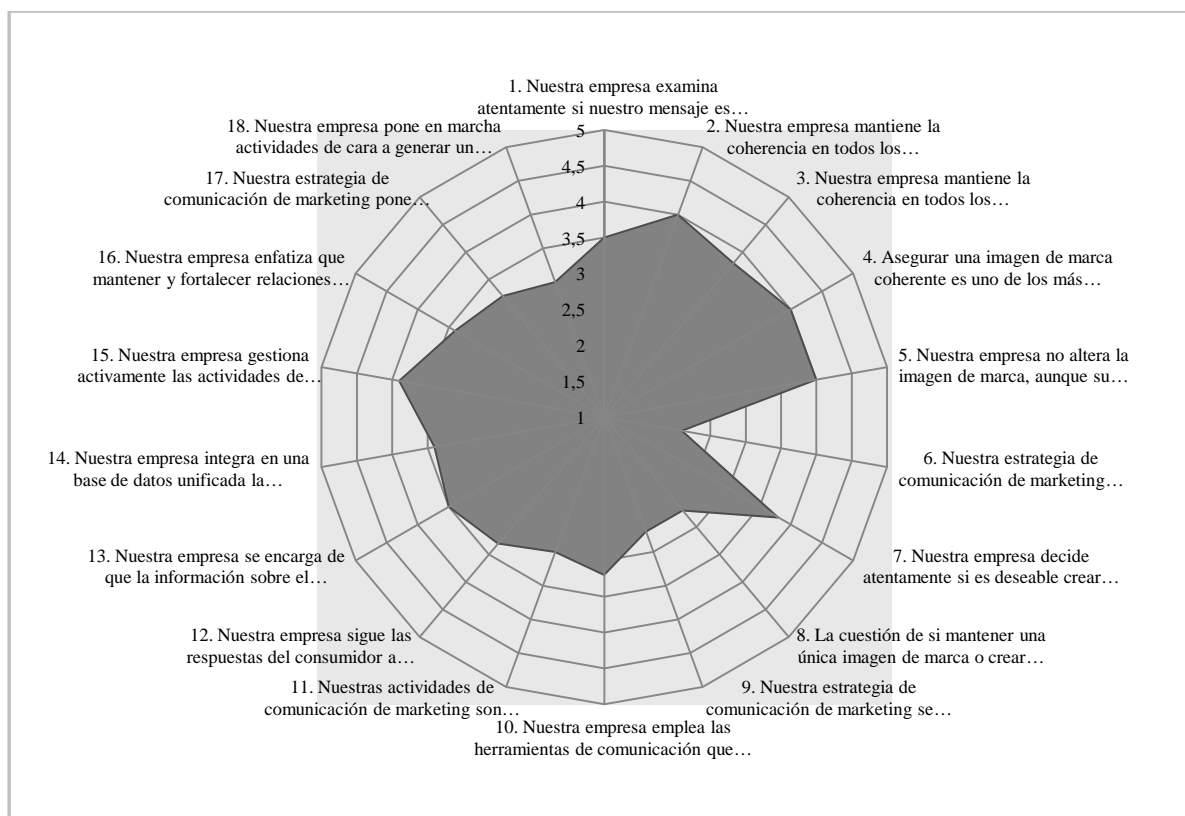
TABLA 2
VALORACIÓN MEDIA ESCALA LEE Y PARK (2007) SOBRE CAJA RURAL DE GRANADA.

Dimension	Item	Promedio	Promedio
Comunicaciones Unificadas	1. Nuestra empresa examina atentamente si nuestro mensaje es coherentemente enviado a través de todas las herramientas de comunicación y canales (por ejemplo, publicidad, propaganda, <i>packaging</i> , <i>mail directo</i> , <i>POP display</i> , <i>banner</i> , <i>sitio web</i>).	3,5	3,9
	2. Nuestra empresa mantiene la coherencia en todos los componentes de comunicación (por ejemplo, marca, logos, modelos y colores).	4	
	3. Nuestra empresa mantiene la coherencia en todos los componentes lingüísticos de la comunicación (por ejemplo, eslóganes y lemas).	3,8	
	4. Asegurar una imagen de marca coherente es uno de los más importantes objetivos de nuestro programa de comunicación de marketing.	4	
	5. Nuestra empresa no altera la imagen de marca, aunque su contexto cambie, sino mantiene su consistencia desde la perspectiva de largo plazo.	4	
Comunicaciones Diferenciadas	6. Nuestra estrategia de comunicación de marketing diferencia el comprador del usuario, si éstos no coinciden.	2,1	2,9
	7. Nuestra empresa decide atentamente si es deseable crear más de dos grupos de clientes-objetivo.	3,8	
	8. La cuestión de si mantener una única imagen de marca o crear múltiples imágenes de marca del producto es debatida profundamente en nuestra empresa.	2,7	
	9. Nuestra estrategia de comunicación de marketing se basa en un escrutinio de las etapas del proceso de compra de los clientes, como la consciencia de marca, la búsqueda de información, visita de salas de exposición, y la compra.	2,7	
	10. Nuestra empresa emplea las herramientas de comunicación que son más aptas para cada etapa del proceso de compra	3,2	
Comunicaciones Centradas en Bases de Datos	11. Nuestras actividades de comunicación de marketing son designadas para inducir las acciones del consumidor (por ejemplo, pedido telefónico, encuesta telefónica, visita de salas de exposición)	3	3,4
	12. Nuestra empresa sigue las respuestas del consumidor a nuestras actividades de comunicación de marketing (por ejemplo, folletos vía e-mail y/o cupones para aquellos que participaron en eventos patrocinados por la empresa e hicieron una encuesta telefónica después de haber visto nuestra publicidad).	3,3	
	13. Nuestra empresa se encarga de que la información sobre el consumidor generada a lo largo de las actividades de comunicación de marketing sea satisffecha.	3,5	
	14. Nuestra empresa integra en una base de datos unificada la información sobre clientes, recogida o generada en distintas divisiones.	3,4	
Comunicaciones que Fomentan Relaciones	15. Nuestra empresa gestiona activamente las actividades de comunicación de marketing, que fortalecen las relaciones con clientes existentes (por ejemplo, poniendo en marcha una oficina de atención al cliente, mandando postales de felicitación de cumpleaños).	3,9	3,4
	16. Nuestra empresa enfatiza que mantener y fortalecer relaciones con clientes existentes es tan importante como aumentar la cuota de mercado captando nuevos clientes.	3,4	
	17. Nuestra estrategia de comunicación de marketing pone un fuerte énfasis en generar un negocio continuo desde nuestros clientes actuales reforzando su nivel de satisfacción.	3,2	
	18. Nuestra empresa pone en marcha actividades de cara a generar un flujo continuo de beneficios desde los clientes individuales de largo plazo solidificando las relaciones con los mismos.	3	

Un primer análisis de los resultados nos permite observar que el promedio total se sitúa en 3,4, ligeramente por encima del valor medio de la escala (promedio = 3), así como que las menores puntuaciones se localizan en la segunda dimensión (comunicaciones diferenciadas para múltiples grupos de clientes), y que las mayores se sitúan en la primera dimensión (comunicaciones unificadas para lograr un mensaje y una imagen consistentes); la tercera y cuarta dimensión (comunicaciones centradas en bases de datos para lograr resultados tangibles y comunicaciones que fomentan las

relaciones con los clientes), se sitúan en el promedio, ligeramente por encima del valor medio de la escala. Si representamos en un mapa conceptual los valores anteriores (figura 3) observamos que la segunda dimensión medida por los ítems 6 a 10 presenta los menores valores, mientras que la primera (ítems 1 a 5) obtiene la mayor puntuación.

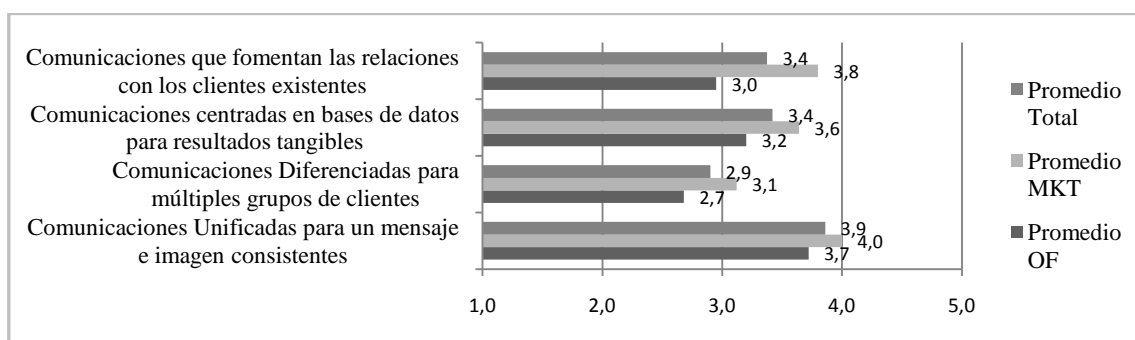
FIGURA 3
MAPA CONCEPTUAL DE LA ESCALA DE LEE Y PARK (2007) PARA CAJA RURAL DE GRANADA.



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 4, observamos que existen diferencias significativas en la valoración de cada una de las dimensiones entre el grupo de directivos/técnicos de marketing y el grupo de directores de oficinas, siendo estas diferencias especialmente relevantes en las dimensiones 2, 3 y 4. Solo parece existir un cierto consenso en la valoración de la primera dimensión (comunicaciones unificadas para un mensaje e imagen consistentes). Estas diferencias podrían ser debidas a carencias de comunicación interna entre los diferentes departamentos de la entidad, lo cual a su vez implicaría una mayor dificultad para alcanzar unos mayores niveles de integración.

FIGURA 4
DIFERENCIAS DE VALORACIÓN ENTRE EL GRUPO DE DIRECTIVOS/TÉCNICOS DE MARKETING Y EL GRUPO DE DIRECTORES



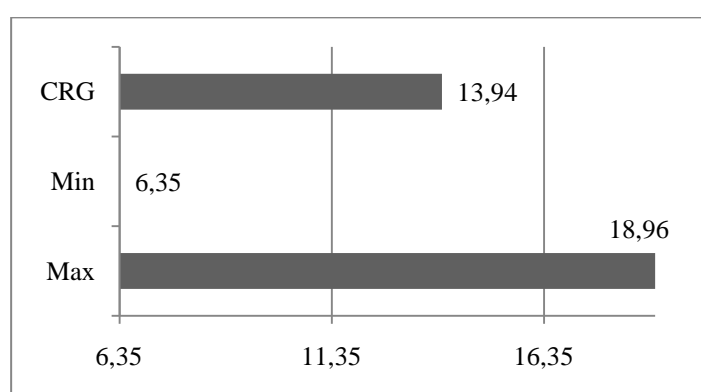
Fuente: Elaboración propia

Lee y Park (2007) en su trabajo de validación de la escala de medida encontraron que cada uno de los ítems presentaba cargas diferentes sobre la dimensión que reflejaban, y que los coeficientes de regresión de cada una de las dimensiones en la ecuación final para la medida del grado de integración de las comunicaciones de marketing oscilaban entre 0,204, para la cuarta dimensión y, 0,314 para la primera, con una constante de 3,194. Siendo dicha ecuación:

$$CIM = 3,194 + 0,314D_1 + 0,236D_2 + 0,230D_3 + 0,204D_4$$

Los valores posibles para dicha ecuación, varían entre 6,34 para una mínima integración (todos los ítems puntuados con un valor de 1) y 18,96, para una total integración (todos los ítems puntuados con un valor de 5). En nuestro estudio, la puntuación obtenida por Caja Rural de Granada ha sido de 13,94 o expresado de otro modo, si consideramos el grado de integración por quintiles, la entidad se situaría justo en el límite inferior del 2º quintil (60,18 en un rango de 0 a 100), como se observa en la figura 5.

FIGURA 5
VALORACIÓN TOTAL DE LA ESCALA DE LEE Y PARK (2007) PARA CAJA RURAL DE GRANADA.



Fuente: Elaboración propia a partir del estudio empírico.

5. CONCLUSIONES.

Tradicionalmente la Comunicación ha sido un instrumento enmarcado dentro de la estrategia de marketing, por este motivo ha sido catalogada como una herramienta táctica de las empresas para alcanzar sus objetivos. Este concepto ha evolucionado por las propias exigencias de las organizaciones respecto al mercado y en la búsqueda de una mayor eficiencia comercial y económica.

La Comunicación Integrada de Marketing surge como respuesta a la necesidad estratégica de las empresas de llevar a cabo una comunicación coherente en todos los canales de comunicación para favorecer las relaciones estables de la misma en el largo de plazo, de forma que ésta se constituyera como una ventaja competitiva en los mercados donde manifestara su actividad.

Si bien es cierto que la mayoría de las empresas tratan de llevar a cabo estrategias que integren su comunicación, resulta complicado llegar a medir sus efectos en los resultados empresariales, de ahí que en los últimos años hayan surgido diferentes propuestas para evaluar dichos efectos, sin que ninguna de ellas sea concluyente.

El principal objetivo de este trabajo ha sido analizar el grado de integración de las Comunicaciones de Marketing de Caja Rural de Granada, utilizando el marco conceptual y las escalas de medida propuestas por Lee y Park (2007), una de las más recientes y con mejor aceptación ya que permite una medición del grado de integración, emplea procedimientos más rigurosos con respecto a otras herramientas y cuenta con un número exhaustivo y a la vez parsimonioso de ítems.

En la literatura de la CIM una de las mayores barreras es la falta de una conceptualización clara y universalmente aceptada y, sobre todo, el número escaso de estudios empíricos que validen la implementación de la CIM como elemento clave para obtener mejores resultados económicos. De ahí que el estudio que aquí presentamos es el primer estudio empírico sobre la CIM en el sector financiero.

En términos generales, los resultados del estudio empírico permiten concluir que Caja Rural De Granada presenta un aceptable grado de integración en sus comunicaciones de marketing, especialmente en el plano táctico representado por el control de la imagen y el mensaje a través de los diferentes medios y soportes. No obstante en el nivel estratégico, especialmente en el diseño de acciones específicas para los diferentes grupos de clientes, se observa cierta debilidad.

Los resultados del estudio reflejan que una adecuada gestión de la CIM en términos generales, que se traduce en unos positivos resultados empresariales y una elevada tasa de fidelidad de sus clientes, si bien es cierto que no ha sido posible contrastar el resultado de la escala propuesta con otra entidad al no existir estudio precedente alguno.

Tras la reunión personal con los diferentes empleados que cumplimentaron el cuestionario y a modo de recomendación se sugieren las siguientes medidas para mejorar aquellas dimensiones en las que presenta un menor nivel de desempeño:

- Convocar reuniones para facilitar la conexión entre los responsables de la estrategia de marketing y de la estrategia de marca y los responsables de comunicación para asegurar que la marca tenga las mejores oportunidades de alcanzar una única voz y una imagen constante en todos los elementos del marketing mix (Duncan y Moriarty, 1997; Eagle y Kitchen, 2000).
- Mejorar de la Comunicación Interna entre SSCC y la red de oficinas para asegurar una total involucración de todo el personal de la entidad en los objetivos de marketing.
- Fomentar la presencia del personal asignado en SSCC en la red de oficinas para mejorar la comprensión de las necesidades de los clientes y del personal de primera línea (personal de oficina).
- Establecer mecanismos de comunicación que faciliten el flujo de la información desde la red de oficinas al Área de Desarrollo de Negocio y más concretamente al Departamento de Marketing de forma que las sugerencias de mejora de éstas puedan ser implementadas, lo cual incrementará además la alineación de la red de oficinas con las políticas de marketing marcadas desde SSCC.
- Analizar y unificar todas las comunicaciones que se realizan por parte de la entidad en cuantos soportes contrate para favorecer la identidad corporativa.
- Unificar todas las acciones de comunicación en una sola agencia de comunicación para facilitar la labor de integración de identidad corporativa.
- Evitar el uso de promociones genéricas del Grupo Caja Rural que distorsionen la unidad de imagen y mensaje conseguido en el resto de comunicaciones de la entidad.

6. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.

A la luz de estos resultados, en general las entidades financieras no han analizado en profundidad la CIM en su entorno, de ahí que proponemos evaluar las siguientes propuestas de investigación:

- Incrementar la muestra en relación a la red de oficinas para obtener una mayor contundencia en los resultados. La muestra del Área de Negocio no puede ser incrementada en mayor medida ya que ha sido entrevistado la mayoría de personal.
- Análisis de diferentes entidades financieras para conocer el nivel óptimo de CIM en el sector financiero español.
- Analizar la percepción de la CIM por parte de los clientes de las entidades financieras al objeto de verificar la integración total.
- Valorar si el establecimiento de estrategias CIM afectan significativamente a las relaciones de fidelidad de los clientes.
- Valoración y cuantificación de los efectos de la subcontratación de acciones de comunicación encaminadas a desarrollar una estrategia CIM por parte de los departamentos de Marketing de las entidades financieras.

- Cuantificación de las inversiones efectuadas por una empresa para alcanzar una estrategia CIM, valoración de sus resultados y alcance de la misma.
- Evaluación de las estrategias CIM de entidades financieras que se participen en procesos de fusión, absorción o SIP y sus efectos en la aplicación de resultados a través de las Fundaciones de las Cajas de Ahorros y Cooperativas de Crédito.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- BORDEN, N. H. (1964). "The Concept of the Marketing Mix", *Journal of Advertising Research*, Vol. 4, pgs.2-7.
- CAYWOOD, C.; SCHULTZ, D. E.; WANG, P. (1991). *Integrated Marketing Communications: a survey of National Goods Advertisers*, informe no publicado, Bloomington, IN: Medill School of Journalism, Northwestern University, June.
- CULLITON, J.W. (1948). *The Management of Marketing Costs*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Boston, Harvard University.
- DUNCAN, T. (2002). *IMC: Using Advertising and Promotion to Build Brands (International Edition)*, New York, The McGraw-Hill Companies, Inc.
- DUNCAN, T.; EVERETT, S. E. (1993). "Client Perceptions of Integrated Communications", *Journal of Advertising Research*, Vol.32, n°3, pgs.30-39.
- DUNCAN, T.; MORIARTY, S. E. (1997). *Driving Brand Value*, New York, McGraw Hill
- DWYER, R.; SCHURR, P.; OH, S. (1987). "Developing Buyer-Seller relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 51, (abril), pgs.11-27.
- EAGLE, L.; KITCHEN, P. J. (2000). "IMC, brand communications, and corporate cultures: client/advertising agency coordination and cohesion", *European Journal of Marketing*, Vol. 34, n° 5/6, pgs.667-686.
- ESTEBAN, A.; MILLÁN, A.; MOLINA, A.; MARTIN-CONSUEGRA, D. (2000). "Identificación de los beneficios para el consumidor del marketing relacional: el caso de las entidades financieras", *Revista Española de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9, n° 3, pgs. 147-156.
- GRÖNROOS, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.19, n° 2, pgs.99-113.
- KEITH, J.E.; JACKSON, D.W.; CROSBY, L.A. (1990). "Effects of Alternative Types of Influence Strategies under Different Channel Dependence Structures", *Journal of Marketing*, Vol. 54, (julio), pgs.30-41.
- KITCHEN, P. J.; BRIGNELL, J.; LI, T.; SPICKETT-JONES, G. (2004). "The Emergence of IMC: A Theoretical Perspective", *Journal of Advertising Research*, Vol.44, (marzo), pgs.19-30.
- KITCHEN, P.J.; SCHULTZ, D. E. (2000). "A response to 'Theoretical Concept or Management Fashion'", *Journal of Advertising Research*, Vol. 40, n° 5, pgs.17-21.
- LEE, D. H.; PARK, C. W. (2007). "Conceptualization and Measurement of Multidimensionality of Integrated Marketing Communications", *Journal of Advertising Research*, Vol. 47, (septiembre), pgs.222-236.
- LOW, G. L. (2000). "Correlates of Integrated Marketing Communications", *Journal of Advertising Research*, Vol. 40, n°3, pgs.27-39.
- MCCARTHY, E. J. (1964). *Basic Marketing*, IL, Richard D. Irwin.
- MOHR, J.J.; SPEKMAN, R. (1994). "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pgs.135-152.
- MOLINA, A.; MARTIN-CONSUEGRA, D.; ESTEBAN, A. (2007). "Relational benefits and customer satisfaction in retail banking", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 25, n° 4, pgs.253-271.
- NOWAK, G.; PHELPS, J. (1994). "The integrated Marketing Communications Phenomenon: An examination of its impact on Advertising practices and its Implications for Advertising Research", *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, Vol. 16, n°1, pgs.49-66.
- PHELPS, J. E.; JOHNSON, E. (1996). "Entering the quagmire: examining the 'meaning' of integrated marketing communications", *Journal of Marketing Communications*, Vol. 2, n° 3, pgs.159-172.
- PORCU, L.; DEL BARRIO-GARCÍA, S. (2010). "Modelización de los antecedentes y consecuentes de la comunicación integrada de marketing (CIM)", *Proceedings of the 9th International Marketing Trends Conference*, Venecia, 21-23 de enero 2010.
- REICHHELD, S. (1996). "Learning from Customer Defections", *Harvard Business Review* Vol.74, n° 2, pgs.56-68.
- SCHULTZ, D. E.; SCHULTZ, H. F. (1998). "Transitioning marketing communication into the twenty-first century", *Journal of Marketing Communications*, Vol. 4, n° 1, pgs.9-26.

COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING (CIM): UNA APLICACIÓN EMPÍRICA EN EL SECTOR
FINANCIERO

SCHULTZ, D.E. (1996). "The inevitability of Integrated Communications", Journal of Business Research, Vol. 37, pgs.139-146.

SCHULTZ, D.E.; KITCHEN, P. J. (1997). "Integrated marketing communications in U.S.advertising agencies: an exploratory study", Journal of Advertising Research, Vol. 37, nº 5, pgs.7-18.

SHANI, D.; CHALASANI, S. (1992). "Exploiting Niches Using Relationship Marketing", Journal of Service Marketing, Vol. 6, (otoño), pgs.43-52.

SIRGY, (1998). Integrated Marketing Communications: A systems approach, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

STEPHENS, D. L.; HILL, R. P.; BERGMAN, K. (1996). "Enhancing the consumer-product relationship: Lessons from the QVC home shopping channel", Journal of Business Research, Vol.37, nº 3, pgs.193-200.

TORRENT- SELLENS, J., SAINZ, J. GABALDÓN, P.; RUIZ, E.; SAINZ, J. (2007). "Hacia la banca multicanal". ESIC Editorial.

WEITZ, B.A.; JAP, S.D. (1995). "Relationship Marketing and Distribution Channels", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 23, nº 4, pgs.335-345.