

GRADO: ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Curso 2020/2021

EL FUTURO DEL MODELO DE BANCA RELACIONAL EN LA ÉPOCA DE LA BANCA DIGITAL

Autor/a: Mainer Nieto Fica

Director/a: Ana Blanco Mendialdua

Bilbao, a 23 de junio de 2021

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	4
1.1 OBJETIVOS.....	4
1.2 METODOLOGÍA.....	4
1.3 ESTRUCTURA DEL TRABAJO	5
1.4 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	6
2. SISTEMA FINANCIERO EN ESPAÑA.....	7
3. ANÁLISIS DEL SECTOR FINANCIERO EN ESPAÑA. TENDENCIAS ACTUALES.	9
3.1 EVOLUCIÓN TIPOS DE INTERÉS	9
3.2 MARCO REGULATORIO	10
3.3 NUEVOS COMPETIDORES.....	11
4. NEGOCIO Y ESTRATEGIAS BANCARIAS	13
4.1 MODELOS NEGOCIO BANCARIO.....	14
4.1.1 Marketing relacional financiero.....	14
4.1.2 Digitalización de la banca	16
4.2 TENDENCIAS EN EL NEGOCIO BANCARIO	19
4.2.1 Evolución Oficinas Bancarias.....	19
4.2.2 Fusiones entre entidades bancarias.....	22
5. CLIENTE BANCARIO.....	24
5.1. ANÁLISIS DEMOGRÁFICO Y POSIBLES CONSECUENCIAS EN EL CONSUMO DE PRODUCTOS BANCARIOS	26
5.2. ESTUDIO CONSUMIDORES BANCARIOS	28
6. BANCA RELACIONAL EN LAS ENTIDADES BANCARIAS: 3 CASOS PRÁCTICOS	30
6.1 BANCA MARCH	31
6.2 BANCO MEDIOLANUM	32
6.2.1 Family Bankers.....	34
6.3 BANKIA	35
6.3.1 Asistente Virtual: Bianka.....	36
6.3.2 WhatsApp	37
6.3.3 Bankia Gestión Experta Online.....	38
7. MODELO DE BANCA RELACIONAL EN EL MUNDO DIGITAL	38
8. CONCLUSIONES.....	43
9. BIBLIOGRAFÍA.....	46

ÍNDICE DE GRÁFICOS, IMÁGENES Y FIGURAS

- GRÁFICOS

<u>Gráfico 1.</u> Evolución del Euribor en el periodo 2006-2021.....	10
<u>Gráfico 2.</u> Evolución Fintech en España.....	12
<u>Gráfico 3.</u> Actividad Fintech en España.....	13
<u>Gráfico 4.</u> Estado de la digitalización en España a finales de 2019.....	17
<u>Gráfico 5.</u> Evolución Oficinas Bancarias por Entidades.....	19
<u>Gráfico 6.</u> Número de agentes financieros en España.....	34

- IMÁGENES

<u>Imagen 1.</u> Benchmarking de Satisfacción de clientes 2020.....	33
<u>Imagen 2.</u> Asistente Virtual Bianka.....	37

- TABLAS

<u>Tabla 1.</u> Intermediarios Financieros Bancarios.....	8
<u>Tabla 2.</u> Disminución de las oficinas bancarias en países desarrollado.....	20
<u>Tabla 3.</u> Oficinas Work Café Banco Santander.....	21
<u>Tabla 4.</u> Evolución pirámide poblacional en España	26
<u>Tabla 5.</u> Consumidores Bancarios Agrupados por atributos.....	29
<u>Tabla 6.</u> Canales para interactuar con los clientes.....	40

- FIGURAS

<u>Figura 1.</u> Condiciones Bonificación Cuenta Caja Rural de Navarra.....	43
---	----

1. INTRODUCCIÓN

1.1 OBJETIVOS

A lo largo de este trabajo se busca profundizar en la situación en la que se encuentra la banca relacional en la actualidad. Por otro lado, en este trabajo se busca analizar y conocer las necesidades y las posibilidades de negocio en los clientes bancarios actuales, y de esta forma observar si las nuevas prácticas y estrategias de negocio están adaptadas a los distintos clientes. Para ello, se analizarán unos casos prácticos.

Posteriormente, se intenta plantear y desarrollar un modelo de banca de relaciones adaptado al entorno digital que nos rodea hoy en día. Con este modelo tratamos de recuperar el valor de la importancia de las relaciones entre clientes y entidades bancarias, resaltando el papel que tienen las generaciones más mayores en este sector.

Podemos resumir los objetivos de la siguiente manera:

- **Objetivo general: Recuperar la importancia de la banca relacional en un entorno cada vez más impersonal y digital.**

Sub-objetivos:

- i. **Identificar las necesidades de la clientela bancaria, centrado en los clientes más mayores.**
- ii. **Analizar la adecuación de estrategias de entidades bancarias a estas necesidades.**
- iii. **Planteamiento de un modelo de banca de relaciones adaptado al entorno actual.**

En cuanto a la visión general de este trabajo, se pretende contribuir a mejorar la eficacia y la eficiencia de las entidades bancarias, sin descuidar la satisfacción de los clientes.

1.2 METODOLOGÍA

En este trabajo se sigue una metodología de tipo analítico sintético, analizando en primer lugar las diferentes circunstancias que condicionan el fenómeno de la digitalización de la banca, como el sector financiero, el modelo de negocio, y el perfil de la clientela de las entidades financieras. Tras analizar algunos ejemplos, se sintetiza todo lo anterior en la propuesta de un modelo de banca relacional en el entorno digital. Este modelo pretende,

además, ser de aplicación práctica y que conduzca a la mejora de las relaciones entre las entidades bancarias y su clientela.

Se han utilizado las fuentes bibliográficas que se encuentran referenciadas al final del trabajo. Para el desarrollo del trabajo, mayoritariamente se han utilizado fuentes de información secundarias, ya que el tema es muy reciente y no existe todavía una literatura científica de suficiente envergadura. También la experiencia personal de la realización de prácticas en una entidad financiera ha supuesto una fuente de información extra académica, que se ha incorporado al texto del trabajo de forma transversal.

1.3 ESTRUCTURA DEL TRABAJO

El esquema seguido en este trabajo se centra en empezar en aspectos generales, luego se dirige hacia el tema específico del marketing relacional y el valor añadido es la propuesta final de un modelo aplicable en las diferentes entidades bancarias.

El modelo de negocio bancario no ha parado de evolucionar y desarrollar nuevas tendencias desde la última crisis financiera. Estos cambios en el modelo de negocio principalmente han sido originados como consecuencia de una fuerte inversión en digitalización por parte de la banca, junto con la creación de un nuevo perfil de cliente bancario.

Para comenzar este trabajo, primero se desarrollará un análisis de la situación actual del sector financiero, acompañado de un pequeño balance sobre cuáles son los factores que han influido en llegar a la situación actual. Al hilo del sector financiero, también será objeto de estudio las estrategias de negocio bancario actual, junto con una breve evolución de este. Los epígrafes 2 3 y 4 están dedicados a estos aspectos.

Por otro lado, de forma complementaria se analizarán los distintos perfiles de clientes con los que cuentan las entidades bancarias en el punto 5, definiendo las principales necesidades de los clientes bancarios en función de distintas variables, tales como la edad o el grado de digitalización.

Una vez analizado el sector financiero, el modelo de negocio bancario y sus clientes, se realizará un estudio más concreto de distintas estrategias desarrolladas por varios bancos españoles en el punto sexto del presente trabajo. Ciertamente serán estrategias de banca relacional que destacan frente a las estrategias estandarizadas en el sector bancario.

Tras ello, se planteará un modelo de negocio bancario teniendo en cuenta el entorno digital en el que se encuentra inmerso la banca actualmente, pero sin dejar de lado el modelo de banca relacional que predominaba hace años. A través de este modelo se tratará de buscar las sinergias entre ambos modelos y ofrecer un modelo competitivo para satisfacer las necesidades clientes bancarios más vulnerables, justificando la importancia y el valor de un modelo de banca relacional en todo este entorno digital.

Finalmente, y se expondrán las conclusiones obtenidas a lo largo del trabajo.

1.4 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

El sector bancario siempre me ha generado una gran curiosidad, desde su funcionamiento interno en el día a día en una oficina bancaria hasta las estrategias sobre su modelo de negocio. Tal es así, que recientemente me brindaron la oportunidad de desarrollar mis prácticas en una oficina bancaria, y actualmente me encuentro inmersa en mi segunda aventura en otra oficina bancaria, pero de distinta entidad.

A lo largo de las prácticas, realmente lo que más me llamaba y me llama la atención es analizar el tipo de cliente que suele acudir a las oficinas y en función de ello, realmente que es lo que buscan obtener de su visita al banco. Las generaciones más mayores acuden a la oficina a desarrollar una operativa bastante básica, por lo que la mayoría de las entidades están tratando de impulsar a estos clientes a ser más autónomos y digitales. ¿Realmente todos los clientes deben ser digitales?

Además de la motivación personal, académicamente me parecía un tema interesante y con una implicación práctica que puede hacer más fluidas las relaciones entre los bancos y su clientela.

En el siguiente punto, empezaremos a analizar desde una perspectiva general el sector financiero en España, para entender mejor el contexto en el que se plantea este trabajo.

2. SISTEMA FINANCIERO EN ESPAÑA

“El sistema financiero de un país es el conjunto de instituciones, medios y mercados cuyo fin es canalizar el ahorro de las unidades económicas con superávit de recursos hacia aquellas unidades con déficit, es decir, canalizar el ahorro desde los ahorradores hasta los inversores.” (Castillo, 2018).

El sistema financiero de cada país tiene funciones fundamentales en la economía. En primer lugar, una característica esencial de todo sistema financiero consiste en garantizar que los recursos financieros se asignan eficazmente.

A su vez, todo sistema financiero debe favorecer a la estabilidad monetaria y financiera, favoreciendo la política monetaria adoptada por las autoridades. El sistema financiero tendrá como principal función y objetivo fomentar el ahorro y favorecer la inversión. (Calvo, Parejo, Cuervo, 2014).




Tal y como se recoge en los objetivos o funciones que tiene el sistema financiero en la economía, el favorecer al ahorro e inversión está unido a los intermediarios financieros. Todo sistema financiero está compuesto por los intermediarios financieros, instituciones especializadas en la mediación entre ahorradores e inversores. Los intermediarios financieros, por tanto, serán los encargados de canalizar los fondos del ahorro a la inversión teniendo en cuenta las características de las partes que interactúen en ese intercambio. Los intermediarios financieros principalmente se distinguen en dos grupos, bancarios y no bancarios. (Castillo, 2018).

La principal diferencia entre estos dos tipos de intermediarios se encuentra en el papel que determinan en la mediación entre ambas partes. En el caso de los intermediarios financieros bancarios, las entidades bancarias no solo se dedican a la intermediación, sino que obtienen rendimientos derivados de estas mediaciones. (Castillo, 2018).

Este grupo de intermediarios financieros bancarios está constituido por la banca tradicional, cooperativas de crédito y cajas de ahorro. A su vez, estos intermediarios son considerados entidades crédito junto con el Instituto de Crédito Oficial y la Confederación Española de Cajas de Ahorro. Las entidades de crédito en España son vigiladas por el Banco de España.

En la **Tabla 1** que se muestra a continuación, se recoge una breve descripción junto con los ejemplos más populares.

Tabla 1: Intermediarios Financieros Bancarios

Intermediario Financiero Bancario	Descripción	Ejemplos
Banca Tradicional	Son sociedades mercantiles con el objetivo de obtener dividendos. Su actividad principal consiste en obtener dinero de los clientes y conceder créditos o realizar inversiones.	
Cooperativas de Crédito	Son sociedades de carácter cooperativo con un objetivo social, favoreciendo las necesidades de sus socios. Desarrollan actividades comunes de las entidades de crédito. (Castillo, 2018).	
Cajas de Ahorro	Las cajas de ahorro desarrollan un papel prácticamente igual que los bancos tradicionales, la diferencia radica en la razón social, ya que constituyen sociedades de naturaleza jurídica privada, pero con carácter social. Una de las principales entidades con los bancos tradicionales se encuentra en el ámbito de actuación. Los clientes son minoristas y PYMES. (Castillo, 2018).	

Fuente: Elaboración propia a partir de Castillo, 2018.

Finalmente, dentro del sistema financiero español cabe hacer una breve referencia a la crisis financiera de dos mil ocho, como consecuencia de los efectos que tuvo en las entidades de crédito. La crisis financiera originó una reestructuración entre estas entidades derivado de la pérdida de rentabilidad, restricciones de liquidez, medidas de solvencia más severas y la exposición al riesgo de crédito. Esta reestructuración afectó de una forma directa a las cajas de ahorro, ya que la mayor parte de ellas pasaron a convertirse en bancos mediante distintas fusiones para mejorar todas las variables anteriores y obtener mayores rentabilidades. (Calvo, 2017). Un ejemplo de esta consecuencia fue la creación de la entidad bancaria Kutxabank, unión de las tres cajas de ahorro vascas, BBK, Vital Kutxa y Kutxa.

3. ANÁLISIS DEL SECTOR FINANCIERO EN ESPAÑA. TENDENCIAS ACTUALES.

A continuación, para poder proceder al planteamiento de un modelo de banca relacional en este entorno digital, se realizará un análisis de cuáles son las variables que más afectan al sector financiero en España. En la actualidad, este sector se encuentra caracterizado por las siguientes variables: las cuales analizaremos más fondo a continuación. (KPMG, 2017.)

- Tipos de interés muy reducido e incluso negativos.
- Irrupción nuevos competidores.
- Elevada presión regulatoria.

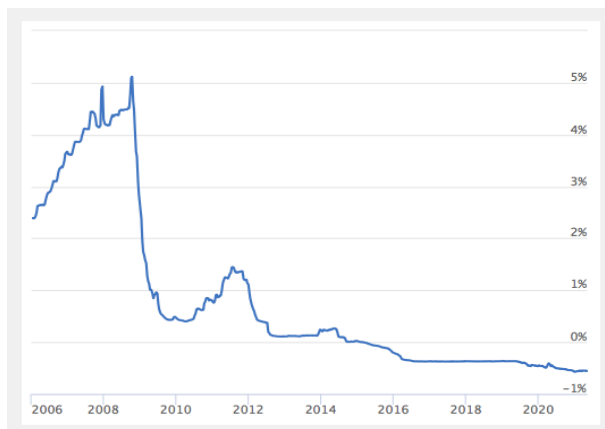
3.1 EVOLUCIÓN TIPOS DE INTERÉS

La evolución y tendencia de los tipos de interés es una de las variables que más preocupa a las entidades financieras en su actividad diaria. Como consecuencia de una fuerte política monetarias de carácter expansivo y directrices marcadas por los reguladores para controlar los niveles de inflación, los tipos de interés no han parado de disminuir. (Cinco Días, 2019.).

Tal es así, que el Euribor, el tipo de interés utilizado en las operaciones del mercado interbancario y a su vez índice de referencia para numerosas operaciones bancarias no ha parado de disminuir. En el **Gráfico 1**, que se muestra a continuación, se observa la tendencia decreciente del Euribor con la irrupción de la crisis financiera de 2008,

alcanzando valores negativos en 2016, los cuales no han cambiado de tendencia hasta el momento.

Gráfico 1: Evolución del Euribor en el periodo 2006-2021



Fuente: Euribor-Rates

“Los tipos exageradamente bajos no es la única dificultad que se encuentra la banca para obtener rendimiento de la función tradicional de tomar depósitos y conceder crédito, pero es la más peligrosa por su intensidad en el tiempo.” (Cinco Días, 2019.).

Tal es así, que esta tendencia a la baja de tipos de interés genera un gran impacto en la cuenta de resultados de las entidades bancarias, por lo que los niveles de rentabilidad del sector se han visto afectados de manera negativa. Para hacer frente a estos tipos de interés, en el caso de las entidades bancarias, han buscado nuevas fuentes de ingresos, dando cada vez mayor importancia a la inversión y seguros, intentando recuperar los niveles de rentabilidad anteriores.

Cabe destacar que la reducción de los márgenes de intereses no es sostenible en un largo periodo, ya que afecta a la rentabilidad de los ahorradores y a la capacidad del capital para sostener el negocio bancario, unido a la fuerte regulación implantada desde la crisis que analizaremos a continuación. (Cinco Días, 2019.)

3.2 MARCO REGULATORIO

La crisis financiera del año 2008 fue uno de los grandes detonantes para la implantación de este marco regulatorio tan exigente que rige en el actual sistema bancario español. Esta implantación se debe a la baja capacidad de respuesta que tuvo el sector bancario ante la llegada de la crisis.

La regulación del sistema financiero cada vez es más estricta y obliga a las entidades financieras a cumplir mayores requisitos. Estos requisitos están unidos a criterios de solvencia y capital, con el objetivo de maximizar los niveles de estas dos variables. Principalmente se desarrollaron medidas para fortalecer la solvencia, liquidez, transparencia, mejorar la resolución, minimizar los riesgos sistemáticos y a su vez el coste para el contribuyente, lo que resultó en una mayor presión sobre los resultados de los bancos. (BBVA Research, 2017).

A nivel global, se estableció una nueva regulación bancaria para evitar la debilidad que muchas entidades financieras habían mostrado durante la crisis financiera. Esta regulación se conoce como Basilea III. La implantación completa de Basilea III aún sigue en marcha, y los pilares que sustentan esta regulación son los siguientes: (Mena, 2019).

- *“Incrementar la cantidad y calidad de los recursos propios”*. (Mena, 2019)
- *“Limitar el apalancamiento absoluto de las entidades de crédito”*. (Mena, 2019)
- *“Reducir la dependencia de las entidades de crédito respecto de los mercados mayoristas de financiación y bancos centrales.”* Por tanto, las entidades bancarias deberán aumentar en número de activos líquidos de calidad acordes a los parámetros del marco regulatorio. (Mena, 2019)

En definitiva, la obligatoriedad de cumplir con los nuevos requisitos de capital, liquidez y apalancamiento, acompañado de la implantación de nuevas regulaciones, podrían generar unas consecuencias negativas. Estas consecuencias se verían reflejadas en los beneficios obtenidos por parte de las entidades bancarias y en la provisión de financiación a largo plazo. (Alice Faibishenko, 2017.).

3.3 NUEVOS COMPETIDORES

En cuanto a los nuevos competidores, las barreras de acceso al sector financiero cada vez son menores. La disminución de estas barreras, junto con la creciente tendencia de digitalización ha generado la irrupción de unos nuevos competidores algo distintos a los que actualmente los bancos consideraban su competencia, las denominadas Fintech.

“Las Fintech son empresas innovadoras que están emergiendo en estos últimos años y que ofrecen nuevas soluciones financieras con el soporte de las nuevas tecnologías.”

(Molina, 2016). Las características que diferencian a las Fintech de los bancos tradicionales son las siguientes:

- Propuesta única de negocio.

A diferencia de las entidades bancarias, los servicios ofrecidos por las Fintech son mucho más concretos, tratan de desarrollar una única propuesta de negocio, pero de una forma mucho más sencilla, intuitiva y transparente que los bancos. (Molina, 2016)

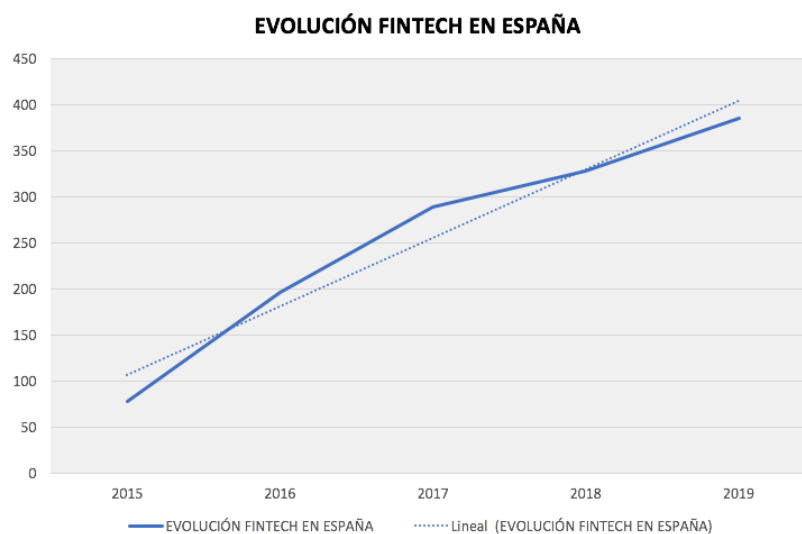
- Facilidades tecnológicas.

Tal y como la propia definición indica, las Fintech desarrollan su negocio a través de vías tecnológicas. Normalmente estas empresas utilizan aplicaciones móviles, ya que no están sometidas a grandes regulaciones, y, por tanto, desarrollan plataformas sencillas y transparentes. (Molina, 2016)

El sector Fintech español ha sufrido un crecimiento significativo en los últimos años, tanto en el volumen de empresas operativas en el sector, como en el volumen de inversión privada destinada a este sector, algo realmente preocupante para el sector bancario tradicional. (Carbó; Cuadros; Rodríguez, 2020).

Tal y como se observa en el Gráfico 2, el número de Fintech en España ha sufrido un considerable aumento. En 2015, el sector contaba con 78 empresas dedicadas a estos servicios, mientras que a finales de 2019 la cifra era casi cinco veces mayor, alcanzando las 385 empresas.

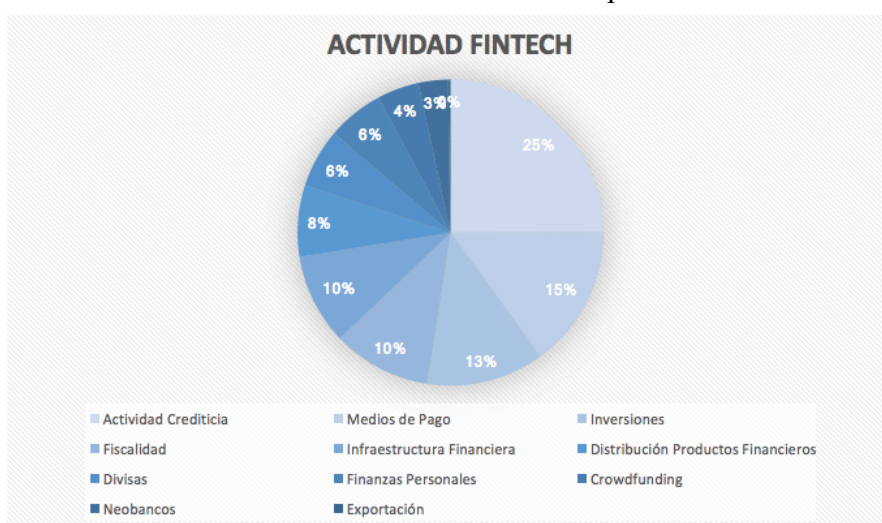
Gráfico 2: Evolución Fintech en España



Fuente: Elaboración propia a partir de Carbó; Cuadros; Rodríguez, 2020.

La cuota de mercado de estas empresas cada vez es mayor, y a su vez, los servicios y productos que ofrecen a sus clientes cada vez son más completos. La mayor parte de estas empresas están orientadas al crédito y a los servicios de pago, aunque muchas de ellas están canalizando sus servicios hacia las finanzas personales o cambios de divisas. En el **Gráfico 3**, se muestra el porcentaje de Fintech que desarrollan su actividad en determinados segmentos. Cabe destacar, en algunos casos, como el aumento de servicios ofrecidos por las Fintech ha generado la creación de neo-bancos, bancos totalmente digitales.

Gráfico 3: Actividad Fintech en España



Fuente: Elaboración propia a partir de Carbó; Cuadros; Rodríguez, 2020.

Finalmente, la irrupción de las Fintech, también está muy unido a las GAFAs. las grandes empresas tecnológicas como GOOGLE, FACEBOOK, AMAZON, ALIBABA, etc.,

Actualmente, cabe destacar, que estas empresas no tienen como objetivo convertirse en entidades financieras debido a los fuertes cumplimientos regulatorios que deberían cumplir, aunque en un futuro pueden ser una gran amenaza para el sector bancario.

A continuación, pasaremos a analizar el negocio bancario en España, analizando tanto distintas estrategias como las últimas tendencias.

4. NEGOCIO Y ESTRATEGIAS BANCARIAS

El negocio bancario se encuentra en momento de transformación, rompiendo con los límites de la actividad bancaria tradicional. La situación actual en el sector financiero, tal y como se ha mencionado anteriormente se encuentra en un contexto de presión debido

al bajo margen financiero, derivado de tipos de interés negativos. Esta presión también tiene origen en el desarrollo de las nuevas tecnologías que analizaremos a continuación junto con la evolución del cliente bancario, pilar fundamental para sustentar el buen funcionamiento del sector bancario. Por tanto, el sector bancario español se enfrenta a grandes retos y oportunidades, teniendo como eje principal a la rentabilidad, digitalización y multicanalidad junto con la importancia de reforzar la confianza del cliente. (Alonso, 2017).

4.1 MODELOS NEGOCIO BANCARIO

4.1.1 Marketing relacional financiero

“La misión del marketing relacional es la de crear y mantener relaciones duraderas entre la empresa y sus clientes que sean beneficiosas para ambas partes.” Rapp y Collins.

Hasta el momento, la mayoría de las entidades bancarias han centrado sus esfuerzos en establecer relaciones duraderas con sus clientes, algo que con la irrupción de las nuevas tecnologías se está viendo afectado. La adopción de un enfoque relacional, es una de las tendencias más frecuentes utilizadas por las entidades bancarias, aunque el éxito de este enfoque está condicionado a los siguientes enfoques estratégicos.

- ***Adopción de la óptica del cliente.*** Para poder implantar una estrategia relacional en el negocio bancario, la entidad deberá ponerse en los ojos del cliente. A través de esta estrategia la entidad conseguirá establecer una relación más estrecha con sus clientes, profundizando en la generación de valor para los clientes en un largo plazo y a su vez, ofrecer una gestión personalizada a la clientela. (Alcaide, 2005).
- ***Retención de los clientes.*** Mediante la implantación de un enfoque relacional se intenta establecer una relación duradera entre la entidad y el cliente. A diferencia del enfoque transaccional que únicamente busca realizar operaciones, este enfoque trata de retener al cliente. (Alcaide, 2005).
- ***Visión a largo plazo.*** En el enfoque relacional, cada transacción se plantea en términos de impacto y repercusión que tendrá a largo plazo en la relación entidad bancaria-cliente. Esta estrategia favorece tanto a la planificación de la entidad como a la relación con los clientes. (Alcaide, 2005).

- ***Énfasis en el servicio a los clientes.*** Para establecer una relación duradera con los clientes, los bancos deberán disponer de una amplia plataforma de servicios para establecer relaciones con los clientes. (Alcaide, 2005).
- ***Alto nivel de compromiso con los clientes.*** Uno de los objetivos principales de la estrategia relacional consiste en establecer una relación a largo plazo con los clientes, para ellos las entidades bancarias deben centrarse en los intereses de los clientes y por tanto se convertirán en el centro del negocio. (Alcaide, 2005).

De forma resumida, en la banca de relaciones, la interacción se produce entre el cliente y la entidad a través de toda la gama de servicios y productos que estos ofrecen. Las principales vías de comunicación entre entidades y clientes corresponden a las sucursales y empleados, es decir, ellos son el banco para los clientes. A día de hoy, como consecuencia de la digitalización, las vías digitales también se han convertido en una vía para interactuar entre ambas partes.

Por tanto, el beneficio principal de establecer un modelo de relaciones es la relación de confianza que se construye con el cliente a través de las distintas interacciones.

En la construcción de una relación de confianza entre ambas partes, la fidelidad y lealtad son dos factores clave. La lealtad del cliente es algo difícil de conseguir, aunque está muy unida a la satisfacción, ya que, para establecer una base de clientes leales, los bancos deben esforzarse por aumentar la satisfacción de los clientes. A través de este enfoque se considera que los clientes leales son aquellos que de forma reiterada acuden en busca de servicios a la entidad bancaria. (Halimi; Chavosh; Namdar, 2005)

A lo largo de este tiempo, se han intentado varias estrategias para retener clientes, como la introducción de productos nuevos o servicios, algo que no acaba de diferenciar a una entidad de otra ya que esas estrategias son rápidamente imitadas por los competidores. Para lograr esa lealtad por parte del cliente, las entidades bancarias deberán centrarse en un enfoque más allá de lo tangible, de tal forma que este valor añadido sea difícil de imitar. (Halimi; Chavosh; Namdar, 2005)

A través de un estudio realizado a diversos clientes bancarios, se obtiene como conclusión el alto impacto que tienen la atención personalizada y cuidadosa del personal de la sucursal, junto con la seguridad y la protección, en la percepción de la calidad por parte del cliente. Por tanto, las entidades bancarias deberán centrarse en controlar sus

actividades, así como a sus empleados con el fin de causar una impresión positiva en los clientes en el contexto de los aspectos de calidad del servicio. (Halimi; Chavosh; Namdar, 2005)

Las estrategias de marketing relacional recogen que los clientes resultan ser más rentables a medida que permanecen más tiempo en una misma entidad bancaria.

Para crear relaciones exitosas entre entidad y cliente, se ha demostrado a lo largo de diversos estudios que se debe considerar que se requiere principalmente un enfoque centrado en el cliente en lugar de un enfoque centrado en el producto.

Por tanto, hoy en día, las empresas intentan aumentar la fidelidad de sus clientes aprovechando algunas tácticas de marketing relacional, considerando la personalización una de las técnicas para conseguir la lealtad del cliente. Los especialistas en marketing y los gerentes deben intentar satisfacer las necesidades de cada cliente en función de los deseos individuales. La personalización favorece la lealtad de los clientes y a su vez, la relación entre ambas partes es más duradera. (Shamsuddoha; Alamgir, 2003)

“La personalización es el procedimiento de recopilación de información de los clientes que ayuda a la empresa a crear productos y servicios que satisfacen perfectamente los deseos y necesidades del cliente”. A través de la personalización, se intenta mantener una relación a largo plazo entre la empresa y sus clientes. Las empresas utilizan la táctica de personalización y aprovechan la información recopilada para determinar la combinación de marketing más adecuada para cada cliente individual. (Shamsuddoha; Alamgir, 2003)

Finalmente, dentro del enfoque de esta estrategia cabe destacar, que es mayor el esfuerzo y coste de captar un cliente nuevo, que el coste de retenerlo. Por tanto, las entidades a través de las relaciones deberán intentar satisfacer al cliente y obtener beneficios como consecuencia de la fidelización.

4.1.2 Digitalización de la banca

La irrupción de las tecnologías digitales de forma masiva está generando un gran cambio en la sociedad, este cambio influye de forma directa en los hábitos interpersonales para relacionarse, en la sociedad, economía, empresas y modelos de negocio. En este caso, se analizará la repercusión en el modelo de negocio bancario.

El proceso de transformación digital llevada a cabo por cualquier entidad financiera, principalmente consta de dos objetivos principales, mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos internos y de los procesos dirigidos a los clientes. (Banco de España, 2020).

Las tendencias actuales que rodean al negocio bancario han generado un entorno inestable, en el cual las entidades bancarias para hacer frente a los nuevos competidores y tipos de interés negativos, han optado por reinventarse. La revolución digital ha sido uno de los detonantes de este cambio, ya que a través de la digitalización se están creando nuevas oportunidades de negocio bancario, ofreciendo una nueva fuente de ingresos a las entidades acompañado de productos innovadores para los clientes. (Banco de España, 2020).

La irrupción de las Fintech es una realidad, tal y como se ha observado anteriormente, por tanto, muchos de los bancos se han visto obligados a digitalizarse, teniendo en cuenta el riesgo que suponía no adaptarse al entorno actual. (Banco de España, 2020).

La digitalización de la banca, se ha centrado en distintos ámbitos, la mayoría de las entidades han centrado sus esfuerzos en ofrecer soluciones tecnológicas a sus clientes y a su vez, los procesos internos se han ido digitalizando. El negocio bancario se encuentra en un contexto en el cual el uso de canales presenciales está disminuyendo y la atención online está cogiendo más fuerza, por tanto, el cliente se encuentra en el centro de todas las nuevas estrategias. En el Gráfico 4, que se muestra a continuación se observa el estado de la digitalización en España a finales de 2019, observando cómo es bastante más elevado el grado de digitalización para los clientes.

Gráfico 4: Estado de la digitalización en España a finales de 2019.



Fuente: Elaboración propia a partir de Carbó; Cuadros; Rodríguez, 2020.

Tal y como se viene mencionando, esta evolución de las nuevas tecnologías y auge de la tendencia a digitalizar los sectores, ha generado cambios en el sector bancario. Como consecuencia, a medida que los consumidores iban adquiriendo mayor agilidad en los medios digitales, también solicitaban productos financieros adaptados a estas circunstancias. Es decir, los consumidores buscan productos o servicios financieros a los que puedan acceder en cualquier momento de la forma más sencilla posible, recortando los tiempos de atención.

Por tanto, los clientes muestran la necesidad de operar en cualquier momento y demandan poder acceder a productos y servicios de forma ágil y rápida. Por esta razón, mejorar la experiencia del cliente cuando interactúa con el banco y comprender su comportamiento son pilares fundamentales en las estrategias de marketing de muchas organizaciones.

La digitalización ha generado una nueva vía para relacionarse entre entidad y clientes, se ampliando las oportunidades de contacto entre el cliente y la entidad a través de: aplicaciones web y móviles; y de nuevas funcionalidades en los cajeros automáticos y vía telefónica. A través del uso de estos canales digitales, los bancos tienen la oportunidad de conocer al cliente, y a través de herramientas como los asistentes virtuales, chatbots e inteligencia artificial. Todas estas herramientas favorecen para fidelizar, atraer y captar nuevos clientes.

“De manera general, se espera que los primeros impactos sean en los costes y que en algún momento del proceso de transformación digital las entidades más avanzadas sean capaces de ofrecer productos y servicios diferenciados que generen unos mayores ingresos. La consecución de unos menores costes en el corto plazo y unos mayores ingresos en el medio y largo plazo dependerá de la selección adecuada de las inversiones digitales, del esfuerzo inversor, y de la actitud interna hacia el cambio.” (BBVA Research (Cuesta; Urbiola; Ruesta; Tuesta, 2015)).

Por tanto, la correcta aplicación de transformación digital será uno de los grandes atributos que determinará el éxito o fracaso del modelo de negocio adoptado por cada entidad.

A continuación, se analizarán nuevas tendencias en el negocio bancario, estas tendencias corresponden a la evolución de las oficinas bancarias junto con las fusiones entre

entidades bancarias. Estas tendencias en parte son una consecuencia de la digitalización llevada a cabo por las entidades financieras.

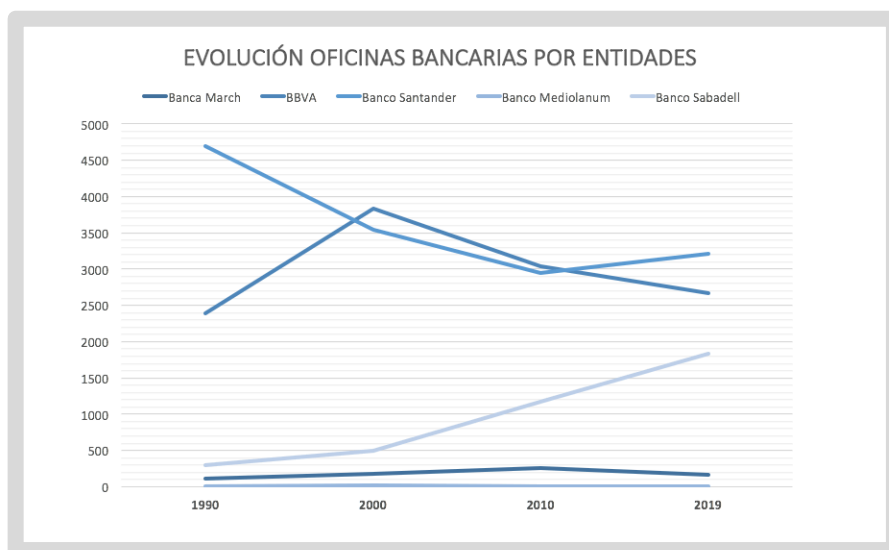
4.2 TENDENCIAS EN EL NEGOCIO BANCARIO

4.2.1 Evolución Oficinas Bancarias

Tal y como se menciona a lo largo del trabajo, la crisis financiera de 2008 ha sido el gran detonante para encontrarnos en la situación actual, debido a la reducción del número de bancos durante esta o las absorciones que se produjeron a bancos más vulnerables.

Los nuevos modelos de negocio bancario, junto con la irrupción de la digitalización en el sector, han generado un gran cambio en la red de oficinas bancarias comerciales. Tal es así, que desde el año 2009, el número de oficinas se ha visto reducido en un 50% aproximadamente. Esta disminución de oficinas ha generado que la ratio del número de oficinas por cada diez mil habitantes ha disminuido del 0,95 al 0,51 en un periodo de 10 años (2009-2019). Las entidades bancarias encuentran la justificación de los cierres en una mejora de la eficiencia operativa junto con un impulso a la utilización de los canales digitales. En el **Gráfico 5** que se muestra a continuación se observa una tendencia decreciente del número de oficinas de algunas entidades bancarias españolas, excepto el Banco Sabadell, que presenta una tendencia creciente.

Gráfico 5: Evolución Oficinas Bancarias por Entidades.



Fuente: Elaboración propia a partir de Asociación Española de Banca

La demografía y sus tendencias están teniendo un papel fundamental en la justificación del cierre de muchas oficinas de los entornos más rurales. Esta reducción de oficinas, principalmente está afectando al entorno más rural junto con ciudades o pueblos más despoblados, dejando a una parte de la población sin acceso a estos servicios. La exclusión financiera es una realidad a la que se enfrentan muchos municipios españoles en la actualidad. En Palencia, provincia de Castilla y León, de los 197 municipios que la conforman no todos están dotados de oficinas, ya que la provincia solamente cuenta con 103 oficinas, de las cuales un número elevado están en la capital.

Según declaraciones del presidente de la Asociación Española de Banca, el 85% de la población vive en municipios donde al menos funcionan cuatro entidades bancarias, por lo que el buscar soluciones a ese 15% está siendo el objetivo de muchas entidades. Estas entidades están optando por buscar soluciones digitales, crear sucursales móviles o prestar atención presencial unos días concretos de las semanas.

El cierre de las oficinas y la elevada concentración en el sector no sucede solamente en España, en la **Tabla 2**, que se muestra a continuación se recoge la evolución del número de oficinas en distintos países desarrollados. En el caso de España, sigue siendo el país con mayor número de oficinas por habitantes seguido de Portugal e Italia.

Tabla 2: Disminución de las oficinas bancarias en países desarrollados.

Países	España	Portugal	Italia	Alemania	EE.UU.	Grecia	Dinamarca	Reino Unido
Sucursales por medio millón de personas	625	494	486	358	306	213	196	153
Reducción desde el máximo	-38%	-27%	-16%	-37%	-17%	-42%	-56%	-37%

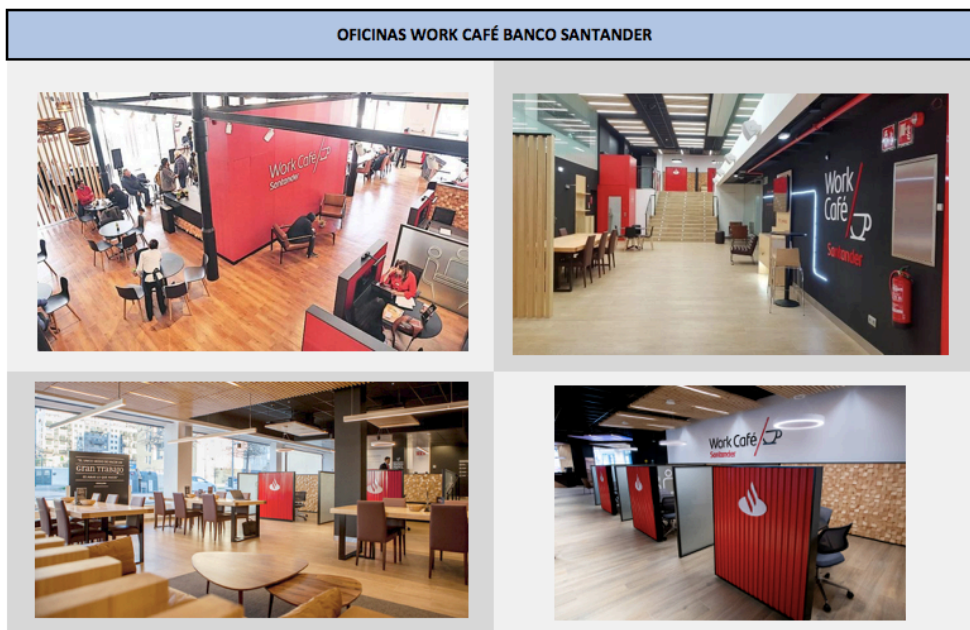
Fuente: Elaboración propia a partir de *McKinsey World Banking Intelligence database*.

Siguiendo con la evolución de las oficinas bancarias, las entidades bancarias no solamente se han limitado al cierre de oficinas. La reducción de la red de oficinas, ha ido acompañado de diversas acciones, desde un cambio en la organización y estructura de las oficinas, hasta la creación de las nuevas macro oficinas, generando un cambio en las motivaciones del cliente para acudir a ellas. A continuación, se analizarán la evolución de la red de oficinas del Banco Santander junto con el BBVA.

En el caso del **Banco Santander**, recientemente ha creado un nuevo concepto de oficina, denominadas Work Café. La imagen de estas oficinas es algo desconocido en el sector bancario, ya que en una primera imagen parecen una simple cafetería, pero el concepto va mucho más allá. Se tratan de espacios de trabajo, o de ocio, que permiten la posibilidad tanto al cliente de la entidad como al no cliente recibir un asesoramiento financiero de una manera mucho más cercana y satisfactoria.

Tal y como menciona M^a José Macià, directora territorial del Banco Santander en Cataluña, *“Este concepto de oficina multicanal refleja nuestro compromiso para aportar innovación y tecnología a la red de sucursales. Es un modelo basado en la relación y la confianza, cuyos principales protagonistas son las personas y donde buscamos la mejor experiencia diferencial para clientes y no clientes. Dejamos que sea el usuario quien decida cómo, cuándo y dónde relacionarse con nosotros, siendo una alternativa a las oficinas convencionales y a los canales digitales”*.

Este nuevo concepto de oficina no solamente se limita a operativa bancaria, el Banco Santander busca fomentar la colaboración entre clientes al utilizar las oficinas como espacio de trabajo. Asimismo, el Banco Santander trata de ofrecer contenidos a sus clientes para generar un valor añadido a los clientes en sus visitas a las oficinas, tanto a través de eventos, como conferencias y cursos. A continuación, en la **Tabla 3**, se muestran unas imágenes que reflejan la verdadera esencia de estas oficinas.



Por otro lado, la entidad vizcaína **BBVA**, también ha modificado el modelo de oficina bancaria. El cambio de modelo de oficina, principalmente se sustentan en las siguientes características:

- **Amplía extensión**, a diferencia de las oficinas comunes, las oficinas respaldadas bajo este nuevo modelo, suelen tener unas dimensiones de entorno a mil metros cuadrados. Estas elevadas dimensiones permiten aumentar la privacidad de los clientes.
- **Aumento del número de cajeros automáticos**, esta característica viene promovida para reducir la operativa de caja en las sucursales, y de esta forma conseguir unos clientes más autónomos.
- **Cambios en el diseño y organización de las oficinas**. El principal objetivo en el diseño se sustenta en la creación áreas diferenciadas en función de las necesidades del cliente.

Tal y como se observa, el cambio de rumbo de las oficinas bancarias está dando lugar a la creación de nuevos perfiles de clientes y a su vez, creando grupos cada vez más vulnerables que presentan dificultades de acceso a los servicios bancarios.

4.2.2 Fusiones entre entidades bancarias

En esta última década está siendo crucial el proceso de reestructuración y concentración del sector bancario. Este proceso nace como consecuencia de la necesidad por parte de las entidades bancarias de optimizar costes operativos y mejorar su eficiencia. Esta necesidad se debe principalmente a los tipos de interés negativos ya analizados anteriormente.

Cabe destacar, el papel de los reguladores en este tipo de operaciones, ya que estos siguen impulsando a las entidades bancarias a realizar estas fusiones, principalmente en mercados con mayor fragmentación, como es el caso de España o Italia. (Expansión, 2021). Tal es así, que el Banco Central Europeo (BCE) considera que el sistema bancario español debería estar constituido por cuatro o cinco grandes bancos.

“Una fusión bancaria es un operación delicada y compleja que supone un desafío en numerosos frentes; el financiero, regulatorio, de cultura organizativa o de gestión del talento, pero no nos olvidemos de la tecnología, y más aún hoy en día. De hecho, la fusión de dos entidades bancarias implica también la de dos arquitecturas tecnológicas,

diferentes sistemas de información y aplicaciones, y consecuentemente, la de los contratos con proveedores, con organizaciones terceras y personas.” (Pineda, 2020).

A su efecto, estas fusiones no son sencillas, por todos los factores que las involucran, y las consecuencias que pueden generar en la satisfacción de los clientes.

Debido a la situación de incertidumbre, a finales de 2020, se iniciaron varios proyectos de fusiones y pactos entre entidades bancarias. Actualmente, este gran proceso de reestructuración se encuentra liderado por la fusión entre las entidades bancarias Bankia y Caixabank. Otras entidades como Unicaja y Liberbank se encuentran en proceso de negociación, mientras que el proyecto de fusión entre BBVA y Sabadell fracasó debido a discrepancias en el precio. (Sampedro, 2021).

La **fusión entre Bankia y Caixabank** tiene un objetivo distinto a las fusiones que se llevaron a cabo entre cajas entorno a 2009, Las fusiones originadas debido a la crisis financiera de 2008, fueron consecuencia de un proceso regulador por parte de la Unión Europea, junto con la creación del Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB), convirtiéndose en una vía de financiación para proyectos de fusión viables.

El proceso llevado a cabo por estas entidades busca mejorar el modelo de negocio hasta ahora desarrollado. Para ello tratarán de aprovecharse de las ventajas competitivas de cada una de las entidades, es decir, buscando sinergias entre ambas y estableciendo un proyecto común. Los principales motivos en los que se han basado ambas entidades para desarrollar esta fusión han sido:

- Fuerte reconocimiento de marca de ambas entidades.
- Estructura de liquidez saneada en ambas entidades.
- Una consolidada posición de solvencia.

(Caixabank, 2020)

Esta fusión está generando y generará grandes cambios en el sector bancario español. Tras la fusión, la entidad combinada será un referente a nivel nacional debido al elevado volumen de activos, productos de crédito o depósito junto con productos de ahorro a largo plazo. A su vez, esta fusión también generará un cambio a nivel red de oficinas, y es que la sociedad constituida tras la fusión podrá beneficiarse de la distribución geográfica de

ambas entidades. Esta fusión también lleva incluidas una serie de consecuencias negativas, desde el cierre del 27% de la red de oficinas de ambas entidades hasta una reducción de casi nueve mil empleados entre ambas sociedades.

Para concluir con el análisis del negocio bancario se observa como el aumento de del uso de nuevas soluciones tecnológicas, junto con el cierre de oficinas y las fusiones entre sociedades bancarias están favoreciendo la desaparición de la banca de relaciones hasta ahora predominante. Todas estas nuevas tendencias, están favoreciendo la optimización de los costes operativos de las entidades bancarias, con la negativa que están dejando de lado las necesidades y características del cliente que a continuación se analizarán.

5. CLIENTE BANCARIO

El modelo de negocio bancario evoluciona a un ritmo bastante rápido, al igual que lo hacen los consumidores bancarios. La crisis económica, el perfil demográfico de la población, la demanda variable de productos financieros y el auge de utilización de los canales digitales en la operatoria bancaria más básica está cambiando el perfil de cliente bancario que se venía observando hasta el momento. (Cortina, 2015).

El cambio en el tipo de cliente bancario es algo que el sector debe analizar, para así de esta manera intentar satisfacer todas sus necesidades, a lo largo de estos años el perfil del cliente bancario ha ido cambiando, desde un cliente más desinformado que delegaba todas sus decisiones en las entidades bancarias hasta un cliente empoderado con un nivel de expectativas muy alto.

En la actualidad, el cliente bancario está caracterizado por tener un papel más demandante, no presenta una actitud de conformismo, sino que exige lo que realmente necesita. Esto para las entidades bancarias supone un cambio de estrategia, ya que no deberán centrarse en diseñar productos concretos, deberán desarrollar técnicas para identificar las necesidades de los clientes y ofrecerles soluciones financieras. (Cortina, 2015).

Por otro lado, la revolución digital en la que la sociedad se encuentra inmersa ha favorecido a encontrarnos ante un cliente mucho más informado. En la actualidad, una

gran parte de los clientes, antes de tomar cualquier decisión optan por escuchar la opinión de diversos expertos e incluso informarse en foros a través de la experiencia y opinión de otros usuarios. La necesidad de informarse por parte de cliente ha generado un entorno virtual en el cuál las entidades dan respuestas rápidas y útiles a sus clientes.

Otra característica de los clientes actuales hace referencia al ritmo de vida tan ajetreado que llevan los clientes en la actualidad, a la importancia que estos dan a su tiempo. Por tanto, corresponde adaptar el modelo de negocio para un cliente evasivo, con énfasis en brindar una atención ágil y oportuna tanto en la banca online y móvil, como en la oficina de siempre. (Cortina, 2015).

El cliente actual tiene un lado más afectivo, y es por ello que las emociones forman parte de la estrategia comercial de las entidades bancarias. En estos momentos, los consumidores no se identifican con un producto, sino con lo que este producto representa y transmite. Por tanto, la banca trata de establecer este lazo más afectivo con el cliente a través de la experiencia del cliente.

En cuanto al lado más personal del cliente, los clientes bancarios actuales son más desconfiados, según un reciente estudio llevado a cabo por la consultora Accenture solamente el 20% de la población española encuestada confía en los bancos para velar por su bienestar financiero en el largo plazo, frente al 29% que representan los encuestados a nivel mundial. A pesar del descenso generalizado de la confianza en todos los sectores, los bancos siguen siendo una de las instituciones que inspiran mayor confianza. (Accenture, 2021).

Finalmente, cabe destacar el empoderamiento del cliente actual. Este empoderamiento está respaldado tanto por el volumen de información del que dispone, como por el respaldo del marco regulatorio actual. Esto tiene consecuencias en las decisiones del cliente, ya que es el que decide donde invertir y que rendimientos quiere obtener.

A continuación, se realizará un análisis demográfico, para poder determinar quiénes representaran el mayor número de clientes potenciales de las entidades en un futuro.

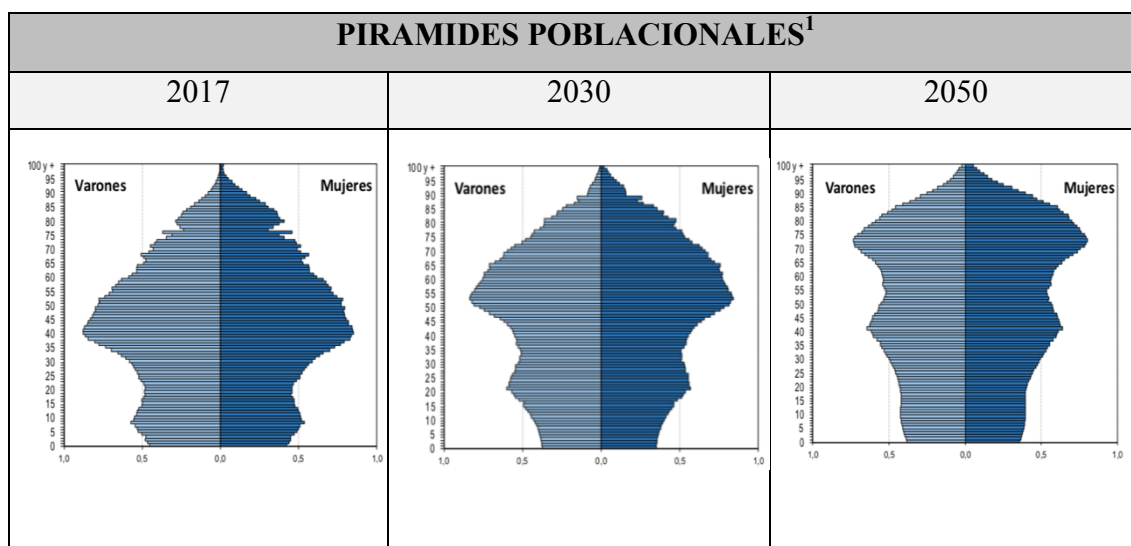
5.1. ANÁLISIS DEMOGRÁFICO Y POSIBLES CONSECUENCIAS EN EL CONSUMO DE PRODUCTOS BANCARIOS

La demografía y su evolución tiene consecuencias en las tendencias de consumo de los consumidores, y a su vez en la forma en la que los clientes deciden interactuar con la banca y acceder los servicios o productos bancarios. A continuación, se desarrollará un breve análisis demográfico, analizando los grupos que conforman la población actual junto con las proyecciones demográficas futuras.

Retrocediendo y analizando las últimas décadas, la población española no ha cesado de envejecer, tal es así que en el año 1971 el 8,9% de los ciudadanos superaba los sesenta y cinco mientras que a día de hoy esta cifra se encuentra en entorno al 20%. Según el INE (Instituto Nacional de Estadística), la población de más de sesenta y cinco años supondría el 26,5% del total de la población en 2035.

Este mismo instituto ha realizado unas proyecciones demográficas sobre la evolución de la población, y por tanto estima que el segmento de la población con edad superior a sesenta y cinco años alcanzaría su máximo en 2050, representando al 31,4%. En la siguiente **Tabla 4**, se muestran las pirámides poblacionales de los años 2017, 2030 y 2050, observándose una clara tendencia del envejecimiento de la población.

Tabla 4: Evolución pirámide poblacional en España



Fuente: *Elaboración propia a partir de Instituto Nacional Estadístico.*

¹ Pirámide Poblacional: Herramienta utilizada en estudios sociológicos que permite evaluar cuál es la tendencia del crecimiento de la población.

Por tanto, este envejecimiento supone un nuevo desafío en la demografía española, y a su vez las consecuencias que puede generar. Desde el punto de vista del consumidor de productos o servicios bancarios, el encontrarnos ante una población envejecida puede suponer un gran cambio en el modelo de negocio bancario por el que están abogando las entidades bancarias a día de hoy.

En la actualidad los más mayores de la sociedad están siendo uno de los grupos más castigados por parte de las entidades bancarias debido a sus nuevos modelos de negocio. Las nuevas estrategias de negocio afectan de manera directa a este segmento, viéndose reflejado en los límites que se están estableciendo para su operativa diaria. A continuación, se mostrarán algunos de los ejemplos por los cuales este segmento se está convirtiendo más vulnerable:

- Limitación en el horario de caja: Los horarios del servicio de caja se han ido reduciendo en los últimos años, generando enormes colas en las cuales las personas mayores deben estar de pie para poder realizar sus gestiones.
- Necesidad de formación: Los mayores de nuestra sociedad muestra la necesidad de formarse para poder realizar transacciones de forma automática o digital. La formación no solo está unida a la digitalización, la complejidad de los productos financieros junto con la presión regulatoria hace que sea muy difícil para muchos clientes entender que están comprando.
- Cierre de oficinas: Tal y como se ha mencionado anteriormente, el cierre de oficinas es una de las principales estrategias en los nuevos modelos bancarios para minimizar los costes y optimizar recursos, tanto operativos como de personal. Este cierre de oficinas afecta de manera directa a los consumidores mayores, ya que muchos de ellos han optado por vivir en entornos más rurales y ahora se encuentran sin ningún servicio.

Tal y como se reflejaba en las proyecciones demográficas, la población no va a cesar de envejecer, este envejecimiento de la población puede jugar un papel muy importante en la banca. Los clientes mayores de sesenta y cinco años llegarán a ser el principal cliente objetivo de las entidades bancarias al representar casi a uno de cada tres ciudadanos. ¿La banca actual se está adaptando a este envejecimiento? ¿Las entidades bancarias están teniendo en cuenta las características de este segmento o simplemente se centran en maximizar sus beneficios?

El aumento de la población de personas mayores en nuestra sociedad ha dado lugar a la creación de un nuevo concepto denominado “Silver Economy”, conocida como la economía plateada, considerado el segmento de la economía con mayor potencial de crecimiento. Los clientes Senior son los que conforman este segmento, unos clientes exigentes, con alto poder adquisitivo y considerados una verdadera oportunidad para el negocio bancario.

Tal es así, que las entidades bancarias ya se encuentran inmersos en proyectos para satisfacer las necesidades de los clientes senior. A continuación, se recogen algunas de las estrategias que se están desarrollando por algunos bancos para captar a estos clientes:

- *Banco Santander:* Desarrolla un programa Senior para captar y fidelizar a este segmento, bajo el nombre de “Santander Senior”. Este servicio incluye servicios de carácter financiero tales como servicios bancarios ilimitados, seguro de dependencia y seguro de garantía de accidentes. Al considerar a este segmento como un cliente potencial, la entidad dentro de este mismo servicio ofrece servicios no financieros como un equipo de tele-asistencia, botón de socorro en caso de emergencia y un asistente veinticuatro horas al día para ayudar en la gestión de trámites o búsqueda de información.
- *Bankinter:* A través de la comercialización de la Cuenta Pensión Bankinter, está entidad trata de captar a los clientes senior. Se trata de una cuenta sin comisiones que ofrece rentabilidad a sus clientes. En el escenario actual de tipos de interés negativos, la entidad lanza esta cuenta que ofrece una remuneración del 5% TAE el primer año y de un 2% TAE en saldos máximos de cinco mil euros.

Por tanto, las entidades bancarias actuales poco a poco van aceptando los retos que presenta la demografía y a su vez, asumiendo como el negocio bancario no está del todo adaptado para este nuevo segmento. Cabe destacar, que cada vez son más las entidades que están generando oportunidades de negocio a través de los más mayores, segmento potencial de la economía.

5.2. ESTUDIO CONSUMIDORES BANCARIOS

En la actualidad los cambios en las tendencias de los consumidores crean oportunidades de negocio para las entidades bancarias, por lo que un reciente estudio por parte de la

consultora Accenture con una muestra de casi treinta y cinco mil consumidores de banca identifica tres grupos de consumidores en función de comportamientos y expectativas. El estudio por parte de esta consultora ha distinguido tres grupos en función de dos variables: los servicios financieros que desean contratar y lo que esperan obtener de sus bancos.

En la **Tabla 5**, que se muestra a continuación se recoge un pequeño resumen de los tres grupos de consumidores junto con sus atributos clave.

Tabla 5: Consumidores bancarios agrupados por atributos.

GRUPO DE CONSUMIDORES	ATRIBUTOS
NÓMADAS	<ul style="list-style-type: none"> • Buscan una experiencia más rápida en las sucursales a través de su digitalización. • Intentar ser autónomos en sus transacciones y solicitan servicios sin intermediarios. • Solicitan servicios de asesoramiento a través canales digitales. • Buscan productos personalizados y concretos, dejando de lado los productos genéricos. • Están abiertos a contratar servicios a través de proveedores bancarios no tradicionales.
HUNTERS	<ul style="list-style-type: none"> • Tratan de buscar los mejores precios. • Muestran preferencia por los proveedores bancarios tradicionales y son bastante reacios a las nuevas entidades. • Valoran la presencia de las personas en la operativa bancaria. No suelen utilizar las nuevas tecnologías para realizar operativa bancaria. • Presentan una actitud positiva hacia los canales digitales que les ofrezcan practicidad.
QUALITY SEEKERS	<ul style="list-style-type: none"> • Priorizan un servicio y una atención excelente frente al precio. • Necesidad de poder confiar en su banco. • Muestran preferencia por los proveedores bancarios tradicionales y son bastante reacios a las nuevas entidades. • Valoran la presencia física de los bancos. • Están dispuestos a cambiar a medios digitales, combinándolos con asesoramiento humano, considerando la automatización como un valor agregado. • Necesidad de estar informado en todo momento.

Fuente: Elaboración propia a partir de Accenture.

Tal y como se observa en la tabla anterior, existen grandes diferencias entre los tres grupos, lo cual supone un gran reto para los proveedores bancarios actuales a la hora de establecer un modelo de negocio, ya que apenas existen puntos en común entre ellos. A

grandes rasgos, las características de los tres grupos de consumidores a los que se enfrenta el negocio bancario son las siguientes:

- ***Nómadas:*** Clientes autónomos e independientes a través de la multicanalidad que las entidades bancarias les ofrecen. Muestran satisfacción ante la personalización de los productos/servicios.
- ***Hunters:*** Son clientes poco fieles, siempre están en búsqueda del mejor precio. Valorán las relaciones entre cliente-entidad, por lo que consideran los medios digitales un canal secundario.
- ***Quality Seekers:*** Buscan la excelencia entre entidad y cliente, confiando el éxito entre las relaciones entre ambas partes junto con los medios digitales como canales de apoyo.

Para abordar y satisfacer a los tres grupos de consumidores las entidades bancarias deberán plantar una estrategia común basada en generar un valor añadido a través de las oficinas, intentar gestionar las necesidades del cliente de manera más personalizada, basándose en una relación de confianza y aprovechando al máximo el auge de las nuevas tecnologías.

6. BANCA RELACIONAL EN LAS ENTIDADES BANCARIAS: 3 CASOS PRÁCTICOS

A continuación, se realizará el estudio de tres estrategias desarrolladas por tres entidades bancarias, en concreto Banca March, Banco Mediolanum y Bankia. La elección de estas entidades para el análisis se debe a características que les han hecho diferenciarse de sus competidores. En el caso de Banca March, el factor diferenciador se encuentra en los servicios de asesoramiento y productos exclusivos que ofrece a sus clientes. En la línea del asesoramiento se encuentra la razón de la selección de Banco Mediolanum, ya que se trata de la entidad bancaria con mayor número de asesores financieros en España. Mientras que la elección de Bankia no está unida a los servicios de asesoramiento al cliente, sino a la estrategia multicanal que ha desarrollado para facilitar la operativa de sus clientes.

6.1 BANCA MARCH

Banca March es un banco de origen español, el cual esta principalmente orientado a asesoramiento de grandes patrimonios, junto con el asesoramiento a empresas. Actualmente, una de las principales peculiaridades de esta entidad se debe a la composición de los propietarios de ella, ya que se trata de una entidad bancaria en la que el 100% de la propiedad es familiar.

En este caso, el eje principal del modelo de negocio de Banca March gira alrededor de la exclusividad de sus productos y servicios de asesoramiento financiero. Tal y como la propia entidad bancaria indica, el modelo de negocio se sustenta en cuatro pilares: En primer lugar, el compromiso con los accionistas de Banca March, seguido de unos productos y servicios exclusivos, acompañados de la calidad de estos junto con la profesionalidad de sus empleados.

En cuanto a la exclusividad de los productos y servicios del modelo de Banca March, hay que destacar la coinvertión, y es que la entidad para ofrecer un servicio mucho más cercano con el cliente, le permite a invertir en los mismos proyectos en los que invierte el propio Banco. De esta forma, la relación entre cliente y entidad es mucho más sólida, ya que el principal objetivo de la coinvertión es transmitir una seguridad y cercanía al cliente, es decir, la entidad comparte la experiencia y el *know how* con sus clientes.

El modelo de negocio de Banca March está enfocado al largo plazo y el servicio de asesoramiento financiero es muy exclusivo. El asesoramiento financiero de esta entidad se puede caracterizar por su insistencia y dedicación. Dentro de esta estrategia, la información que se transmite al cliente determina un papel muy importante, y es por ello que tratan de dedicar a los clientes el máximo tiempo para entender sus necesidades y plantear unas propuestas. Por tanto, la ratio de número de clientes por asesor es muy limitado.

Finalmente, dentro del modelo de negocio de Banca March, no hay que olvidarnos de la multicanalidad, y es que, con el objetivo de ofrecer la máxima calidad en el servicio, la entidad pone a disposición de los clientes distintos canales. El asesoramiento de forma presencial no solo se realizará en oficina, los asesores al tener un número limitado de

clientes en su cartera posibilitan la opción de desplazarse al hogar o lugar de trabajo del cliente para favorecer la relación entre ambas partes.

Por tanto, Banca March sigue desarrollando una estrategia relacional con sus clientes, el enfoque relacional lo logra a través del asesoramiento exhaustivo y personalizado que realiza a cada cliente junto con los niveles de tiempo tan elevados que utiliza para entender las necesidades de estos. En este caso el uso de las herramientas digitales, Banca March lo concibe como un servicio adicional a sus clientes, no como el eje de su comunicación y creación de valor.

6.2 BANCO MEDIOLANUM

Banco Mediolanum se trata de una entidad bancaria perteneciente al grupo bancario Mediolanum. Actualmente centra su actividad bancaria principalmente en Irlanda, Alemania, España, Luxemburgo e Italia. En cuanto al público objetivo de esta entidad, este está constituido por clientes con saldos medios de 50.000 euros aproximadamente, es decir, una banca dirigida a particulares.

El principal motivo de realizar un análisis exhausto del modelo de banca que desarrolla esta entidad se debe al asesoramiento financiero personalizado e individual que ofrecen a sus clientes. A diferencia de otras entidades en las que se intenta asesorar al cliente de forma tradicional en las oficinas bancarias, Banco Mediolanum ha optado por asesorar a sus clientes sin disponer de estas oficinas, y así evitar el desplazamiento a sus clientes y ofrecer un servicio más cercano y adaptado a la disponibilidad de estos

En la actualidad la entidad bancaria no dispone de red de oficinas en España, sino de una red de asesores financieros. La estrategia mencionada anteriormente, es conocida como “Family Banker”, y tiene como objetivo ofrecer asesoramiento financiero a sus clientes de la forma más cercana y familiar posible en cualquier punto de la geografía del país.

Tal es así, que Banco Mediolanum recibe el reconocimiento al liderazgo en el nivel de satisfacción de sus clientes en el año 2020, con una puntuación un punto superior al de sus competidores. No es el primer año que recibe este reconocimiento, ya que en el año 2019 fue premiada por el mismo motivo. Tal y como se observa en la imagen que se muestra a continuación, la categoría que mejor puntuada por los clientes de la entidad ha

sido la del gestor, es decir, el Family Banker, pilar principal en el modelo de negocio de esta entidad bancaria. Otra de las categorías a destacar es la transparencia, confianza y personalización, ya que, en este caso, Banco Mediolanum se sitúa casi dos puntos por encima de la media del sector, algo realmente llamativo y que muestra el fuerte compromiso de la entidad en sus relaciones con los clientes. Cabe destacar, la fidelidad de los clientes, variable que se viene analizando a lo largo del trabajo, y es que esta entidad cuenta con un índice de compromiso casi diez puntos porcentuales por encima de sus competidores.

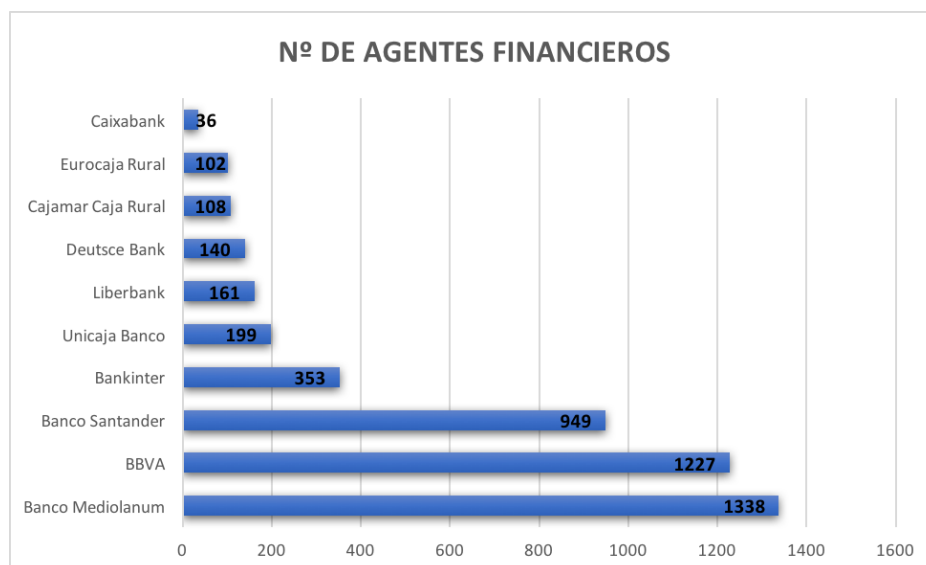
Imagen 1: Benchmarking de Satisfacción de clientes 2020



Fuente: S+iga Consultora independiente

En el **Gráfico 6** que se muestra a continuación se observa como Banco Mediolanum es la entidad bancaria con mayor número de agentes financieros registrados en el Banco de España y la CNMV en España, seguido de los dos bancos con mayor cuota de mercado, BBVA y Banco Santander, motivo por el cual se justifica que el grado de satisfacción de los clientes con la categoría “Gestor” sea tan elevado. Es decir, los clientes del Banco Mediolanum disponen de un mayor número de agentes a su servicio, lo que redundará en una satisfacción más alta con el trato recibido.

Gráfico 6: Número de agentes financieros en España



Fuente: Elaboración propia a partir de ELAsesorFinanciero.

6.2.1 Family Bankers

Tal y como se ha descrito anteriormente, la estrategia para diferenciarse de sus competidores y ofrecer un mejor servicio al cliente se centra en una estrategia de asesoramiento financiero personalizado denominada Family Bankers. La figura de los Family Bankers está constituida por profesionales dedicados al asesoramiento financiero e individualizado de sus clientes, estableciendo una relación de confianza entre la entidad y los clientes. A través de esta estrategia la entidad busca establecer una relación a largo plazo entre ambas partes, por tanto, una relación sólida y duradera. Mediante esta estrategia, Banco Mediolanum pretende que el cliente establezca una relación con su Family Banker y no esté condicionado a que su gestor/asesor cambie de oficina como en los bancos más tradicionales.

Estos asesores serán los encargados de gestionar el patrimonio de sus clientes, y a su vez poder dar solución a todas sus necesidades. Desde necesidades de ahorro enfocadas a una posible jubilación o necesidades de liquidez para la adquisición de una vivienda.

En este caso, los Family Bankers tienen como objetivo realizar una planificación financiera de manera personalizada a cada cliente, para así establecer los objetivos y acciones a desarrollar. Esta planificación financiera que se realiza a cada cliente consta

de 6 fases, desde la fase de informar al cliente la existencia de su Family Banker hasta la implementación de un plan de acción determinado.

En primer lugar, se tratará establecer una relación profesional con el cliente, de tal forma que el cliente conozca la posibilidad de disponer de un servicio de asesoramiento financiero. Una vez formalizado la relación profesional, los Family Bankers recopilarán toda la información relevante sobre sus clientes, desde datos cuantitativos como el salario o patrimonio hasta posibles proyectos. Los asesores tratarán de analizar y valorar toda la información obtenida para establecer un plan que permita al cliente alcanzar sus objetivos. Este plan será personalizado y adaptado a las necesidades de cada cliente, por tanto, tal y como se analizaba anteriormente, los clientes mostrarán un elevado grado de satisfacción

Finalmente, cabe destacar tal y como menciona el director comercial y responsable de los asesores financieros de Banco Mediolanum, Salvo La Porta, cada vez es mayor el número de clientes que buscan entidades con herramientas tecnológicas, pero también con un factor humano, una persona de confianza. Por tanto, el modelo de negocio de esta entidad es un modelo adaptado al entorno tecnológico que nos rodea, acompañado del valor de las relaciones entre asesores y clientes de una forma personalizada.

6.3 BANKIA

En tercer lugar y último lugar, se realizará un estudio de la entidad bancaria Bankia, actualmente absorbida por la sociedad Caixabank tras un acuerdo de fusión entre ambas. En este caso, el análisis se centrará en una estrategia desarrollada por Bankia en la cual no predominaba el asesoramiento financiero personalizado, sino la fuerte inversión en medios digitales para hacer de la banca digital un servicio cercano y accesible a todos sus clientes.

A finales del año 2020, la entidad bancaria Bankia ha presentado una nueva campaña publicitaria bajo el lema de “Humanistas digitales”. A través de esta iniciativa la entidad busca una nueva vía para relacionarse con sus clientes, teniendo muy presente el entorno digital en el que vive la sociedad actual y destacando el valor de las personas, es decir, el humanismo.

Para decantarse por lanzar esta nueva forma de hacer banca, la crisis sanitaria de la Covid-19 ha sido uno de los principales detonantes, y es que la entidad bancaria en este periodo

decidió analizar el comportamiento de sus clientes. A través de estos estudios la entidad bancaria apreció una disposición de los clientes a convertirse en clientes digitales, siempre y cuando estuviesen acompañados e informados en todo este proceso, y sintiesen una cercanía. Por tanto, el principal objetivo de este nuevo movimiento de “Humanismo digital”, consiste en ofrecer a los clientes la mejor experiencia en el camino a la digitalización centrándose en las personas.

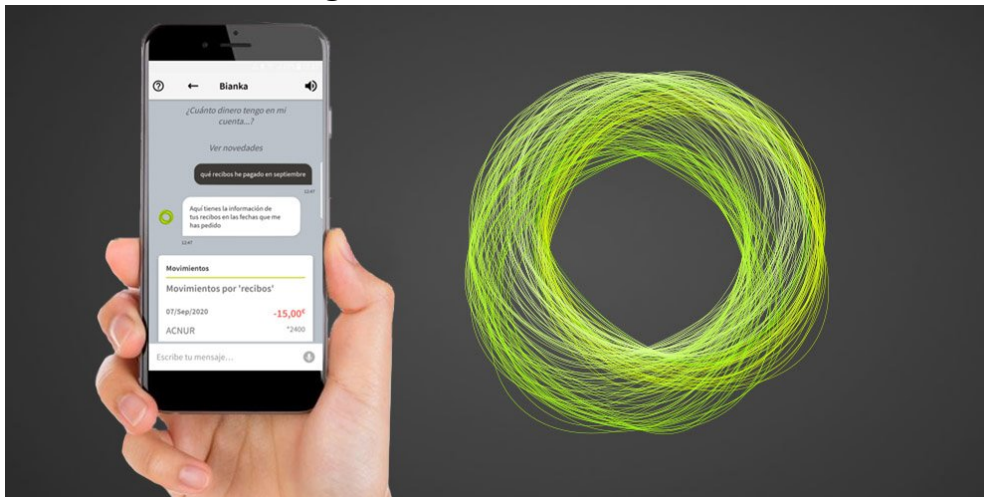
A continuación, se describirán y analizarán los nuevos canales que van unidos a esta estrategia, junto con los beneficios que estos aportaban a los clientes de la entidad.

6.3.1 Asistente Virtual: Bianka

Esta nueva iniciativa “Humanista digital”, lleva incorporado un asistente virtual, Bianka. Este asistente virtual ofrece la posibilidad de realizar tanto operaciones como consultas a través de voz y texto. Una de las principales características que pone en valor a Bianka es su disponibilidad, ya que esta herramienta está disponible todos los días del año y a cualquier hora.

Tal y como menciona el director de Bankia Mobile, Luis de Mena, *“Bianka es una herramienta que permite optimizar la experiencia de nuestros clientes en su interacción con el banco. Gracias a la inteligencia artificial, los clientes pueden realizar operaciones bancarias habituales utilizando la voz a través de Bianka, que les entiende y les responde también por voz”*. Por tanto, para clientes que necesiten realizar operaciones fuera del horario de las oficinas bancarias, y tengan dificultades con la operativa desde la aplicación tendrán a Bianka para hacer del proceso algo sencillo y satisfactorio.

Imagen 2: Asistente Virtual Bianka



Las principales funcionalidades de Bianka son las siguientes, en cuanto a las consultas, este asistente digital permite consultar el saldo de las cuentas y tarjetas, movimientos de cuentas, consultar el CVV, consulta de recibos pagados e incluso la posibilidad de preguntar si existe alguna incidencia pendiente.

Se trata de un proceso sencillo e intuitivo, ya que Bianka irá preguntando la información necesaria al cliente para desarrollar la operación, y como consecuencia el cliente sentirá el apoyo de su entidad en el proceso digital.

Finalmente, cabe destacar, que tras la fusión de Bankia con Caixabank, también se producirá una migración tecnológica para los clientes de Bankia. Los clientes de esta primera, deberán trasladarse a la aplicación de Caixabank, para ello tendrán todo este año 2021 como margen. Caixabank, al igual que Bankia, ha incorporado un asistente virtual a su aplicación, en este caso “Noa”. Este asistente virtual ofrecerá los mismos servicios a sus clientes, además añadirá la posibilidad de preguntarle dudas referentes a la Bolsa.

6.3.2 WhatsApp

La entidad bancaria Bankia revolucionó las vías comunicación entre bancos y clientes, al incorporar WhatsApp como otro medio para que los clientes consulten sus dudas. Con este proyecto la entidad bancaria trató de establecer un contacto más estrecho, cercano, directo y sencillo con sus clientes, en concordancia al objetivo del movimiento “Humanistas digitales”.

La entidad utiliza este medio para resolver consultas sobre préstamos hipotecarios, algo realmente novedoso, ya que hasta el momento para realizar este tipo de gestiones era necesario acudir a cualquier oficina bancaria. El contacto del WhatsApp de Bankia se mostrará a los clientes o posibles clientes que esté buscando en línea desde su móvil información sobre hipotecas en la web de Bankia. El objetivo de Bankia se sustentaba en ir aumentando el número de consultas a través de WhatsApp, y, por tanto, incluyendo nuevos productos para poder ser consultados.

A día de hoy, CaixaBank no cuenta con este servicio para sus clientes, aunque cuando finalice la fusión e integración tecnológica entre ambas entidades puede que esté incluido entre sus servicios.

6.3.3 Bankia Gestión Experta Online

Bankia Gestión Experta Online es un nuevo servicio que ofrece la entidad a sus clientes. Y es que a través de este gestor online los clientes contarán con la posibilidad de crear una cartera diversificada de fondos de inversión acorde al perfil de cada inversor. A través de este gestor se realizará un continuo análisis de los riesgos y rendimientos de la operación.

Se trata de una alternativa cómoda y segura, ya que los clientes no tendrán la obligación de ir presencialmente a ninguna oficina para contratar este tipo de servicios.

Finalmente, cabe destacar que estas entidades están adoptando unas estrategias algo diferentes a las implantadas por sus competidores habituales, los cuáles han optado por unas estrategias mucho más impersonales entre entidad y cliente, fomentando el uso de las nuevas tecnologías en la mayor medida posible y ofreciendo productos estándares a sus clientes sin tener en cuenta los distintos segmentos de la población. Por ello, a continuación, plantearé un modelo en el cual se centre en ofrecer soluciones bancarias principalmente para el segmento más vulnerable a esta ola de digitalización.

7. MODELO DE BANCA RELACIONAL EN EL MUNDO DIGITAL

Tras realizar un análisis del sector financiero junto con el negocio bancario y los consumidores de estos productos o servicios, plantearé un modelo de negocio bancario a grandes rasgos adaptado a al entorno actual. Tal y como se observa a lo largo del trabajo,

el modelo de banca de relaciones y la digitalización en la banca no han acabado de congeniar, ya que en la actualidad la mayoría de las entidades están utilizando la digitalización para reducir la interacción personal entre cliente y entidad. La fuerte inversión en tecnología acompañado del cierre de oficinas ha ido generando una pérdida de confianza en la relación entre la entidad y el cliente, principalmente en los grupos que se han visto más vulnerables ante esta ola de digitalización.

A la hora de plantear este modelo de banca de relaciones en el entorno actual, principalmente me he centrado en uno de los segmentos más vulnerables ante la revolución digital, las personas más mayores. La elección de que mi modelo se centre en este segmento principalmente se debe a estos motivos:

- Evolución de las proyecciones demográficas.
- Falta de empatía por parte de las entidades bancarias con este segmento.
- Creación de la Silver Economy, clientes senior.

A su vez, este modelo también tratará de paliar las desigualdades entre las grandes ciudades y las zonas rurales, debido a la desatención que estas están sufriendo, derivado del cierre de oficinas bancarias.

Una vez establecido el público objetivo de este modelo, para el desarrollo de este me centraré en dos aspectos. El primero de ellos, los canales que planteo para establecer la relación entre cliente y entidad bancaria. En segundo, lugar me centraré en los servicios y productos. Este modelo estará centrado en el poder de la personalización para maximizar la satisfacción de los clientes y aumentar su fidelidad.

A través de este modelo trataré de reforzar el concepto de la multicanalidad, y es que planteo que las entidades bancarias ofrezcan servicio y asesoramiento a los clientes a través del mayor número de canales posibles. Esta multicanalidad, en el segmento más mayor de la población supone un gran reto debido a la poca familiarización con los canales más digitales.

En la **Tabla 6**, que se muestra a continuación se muestran los canales que planteamos utilizar en el modelo, junto con sus nuevos matices adaptados al entorno digital sin olvidarnos del valor de la relación entre el cliente y entidad.

Tabla 6: Canales para interactuar con los clientes

CANALES PARA INTERACTUAR CON LOS CLIENTES	
RED DE OFICINAS	<p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Franjas de horarios preferentes para cada segmento, de tal forma, que cuando se acuda a la oficina, los clientes serán el centro de la atención y disfrutarán de un servicio de calidad adaptado a sus necesidades. A día de hoy, son muchas las entidades que identificamos con grandes colas en sus puertas, algo poco apto para sus clientes más mayores.
RED CAJEROS	<p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Una mayor red de cajeros en las zonas más despobladas o rurales, para de esta forma intentar ofrecer operativa básica a los clientes en cualquier punto del territorio. Para no acumular cajeros de distintas entidades bancarias en un pueblo de menos de 100 habitantes, se muestra la posibilidad de acuerdos de <u>colaboración entre distintas entidades</u> en las zonas rurales para optimizar los recursos. ▪ Cajeros más intuitivos y con mayores facilidades para los clientes con mayores dificultades tecnológicas. Para ello las entidades bancarias podrían incorporar asistentes de voz, tal y como hizo Bankia, con su asistente virtual Bianka. A su vez, planteo que los cajeros automáticos estarán dotados de códigos QR, herramienta muy sencilla de utilizar para los más mayores, en los que se muestre a un trabajador realizando la operativa y así el cliente poder desarrollarlo de manera más autónoma.
APLICACIONES MÓVILES	<p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A través de la aplicación móvil se tratará de dar una solución adaptada al segmento anteriormente mencionado. Para ellos las entidades deberán desarrollar aplicaciones más sencillas para los más mayores. Tal y como muchas entidades presentan aplicaciones bancarias para empresas o aplicaciones como monederos de pago, yo planteo la implantación de una aplicación para este segmento. ▪ Esta aplicación será más intuitiva, cercana y sencilla, contará con un asistente virtual.
ACUERDOS CON TERCERAS EMPRESAS	<p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tal y como el Banco Santander desarrolla un acuerdo con Correos para ofrecer retiradas e ingresos de efectivo a sus clientes en las zonas en las que la entidad no opera. Planteo la posibilidad de realizar estos mismos acuerdos con empresas que operen en las zonas más rurales y así ambas empresas obtener

	<p>mayores rentabilidades. Por ejemplo, la realización de un acuerdo con Repsol, suministradora de bombonas de butano en las zonas rurales. A través de esta colaboración los clientes de las entidades bancarias podrían llevar a cabo operaciones de efectivo sin necesidad de desplazarse a otro municipio.</p>
<p>SESIONES FORMATIVAS</p>	<p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planteo el desarrollo de sesiones formativas para mejorar la educación tanto financiera como tecnológica de los clientes. De esta forma, las entidades podrán utilizar este canal para fidelizar a sus clientes senior, tanto en sesiones formativas unidas al uso de los canales bancarios más tecnológicos o sesiones de cualquier otro ámbito en las que participen empleados del banco y el cliente se sienta mucho más cercano y natural el trato con la entidad.

Fuente: Elaboración propia

Todos estos canales que planteo utilizar en mi modelo considero que llevan incorporado cierto grado de personalización, una característica que tal y como hemos observado a lo largo influye en la fidelización de los clientes. De esta forma, se logra aumentar la satisfacción y la lealtad del cliente aumentaba a medida que las organizaciones ofrecían soluciones personalizadas a sus clientes.

Esta personalización, considero que debe ir más allá de los canales que utilizan los bancos para relacionarse con sus clientes. Se debe incluir tanto en los productos financieros como en el asesoramiento financiero, favoreciendo el modelo relacional.

- **Asesoramiento financiero:** La falta de red de oficinas en una parte importante del territorio nacional, complica el asesoramiento de muchos clientes. Por tanto, utilizando el concepto de Family Banker de Banco Mediolanum, es decir, el modelo de gestor que estos utilizan para relacionarse con sus clientes, ya que esta entidad es en la que más satisfechos se encuentra sus clientes, principalmente en la debido a la categoría gestor. Por tanto, considero que los clientes de las zonas más rurales que no disponen de oficina bancaria deben disponer de un asesor personal. Con esto planteo la posibilidad de que las entidades bancarias creen un grupo de “asesores móviles”, estos asesores tendrán un grupo de clientes asignado y no estarán afincados en ninguna oficina, estarán en contacto con sus clientes y

se desplazarán en función de las necesidades de estos. Con este planteamiento los clientes de las zonas rurales dejarán de estar una situación vulnerable, y el cierre de oficinas no será un problema, ya que contarán con un asesor con disponibilidad absoluta. Por tanto, este servicio más personalizado, suplirá a la oficina y generará más valor añadido para ambas partes.

Este concepto de “asesor móvil” también se debe adaptar a los más mayores, ya que muchos de ellos presentan problemas de movilidad o de acceso a la red de oficinas. Se utiliza este concepto para mantener la relación con el cliente.

Cabe destacar, la implantación de un asesoramiento financiero personalizado en el tiempo para conseguir una relación estable y fiel en el largo plazo. Para ello, a continuación, se plantea la personalización de los productos financieros adaptados a los distintos segmentos.


- **Productos:** Las entidades bancarias deberán adaptar sus productos a los distintos segmentos. Con los productos no solamente me refiero a las características del producto, sino las condiciones para que estos productos sean gratuitos.

En cuanto a las características de los productos, considero que los productos y servicios financieros tradicionales no son suficiente para satisfacer las necesidades de muchos segmentos. Por tanto, considero que al igual que han empezado entidades bancarias como el Banco Santander o Bankinter a diseñar productos personalizados y específicos para este segmento, este modelo de negocio plantea la incorporación de productos distintivos para el segmento de los mayores. Tales como servicios de asistencia o asesoramiento en el hogar.

Por otro lado, en referencia a las condiciones de las cuentas y a las comisiones bancarias en caso de incumplirlas, considero que los tipos de interés negativo han supuesto un cambio en el papel de las entidades con los depósitos de sus clientes. Antes las entidades eran las que pagaban a sus clientes intereses por depositar su dinero, mientras que a día de hoy son los clientes los que pagan para que los bancos les custodien su dinero. Para que los clientes no tengan que hacer frente a

estas comisiones las entidades plantean distintas alternativas, algunas de ellas casi imposibles para los más mayores. En el caso de Caja Rural de Navarra, entidad en la que estoy haciendo prácticas, para que un cliente no tenga que hacer frente a las comisiones tiene que cumplir con alguno de los siguientes requisitos:

Figura 1: Condiciones Bonificación Cuenta Caja Rural de Navarra

<p><i>Pensión/Nómina/Prestación de Desempleo domiciliada</i></p> <p style="text-align: center;">+</p> <p><i>2 de las siguientes alternativas:</i></p> <ul style="list-style-type: none">○ <i>Estar dado de alta en la banca online y recibir comunicaciones por email.</i>○ <i>Domiciliar dos recibos mensuales.</i>○ <i>Tener contratado un seguro con la entidad.</i>○ <i>Tener saldo en productos financieros.</i>	
--	---

Fuente: Elaboración propia a partir de Caja Rural de Navarra

Tal y como se observa, en muchos casos, los clientes no pueden cumplir con los siguientes requisitos, y tienen que pagar altas comisiones a sus entidades. Por tanto, las entidades deberían adaptar las condiciones a distintos segmentos. Los clientes, a través de este cambio, percibirán a una entidad mucho más cercana y comprensiva con sus clientes, algo realmente importante para satisfacerles y lograr su fidelización.

Finalmente, cabe destacar que en este momento en el que el negocio bancario se encuentra en un mercado tan maduro, en el que se está incorporando nuevos competidores, es complicado establecer un modelo de negocio. Por tanto, a través de este modelo, se trata de dar un enfoque más humano y cercano a las nuevas tecnologías, que el cliente más mayor no las conciba como un enemigo. Por otro lado, se favorece el uso de las oficinas bancarias, a través de un asesoramiento más personalizado.

Tras todo este análisis y nuestra propuesta, en el siguiente apartado resumiremos las principales conclusiones. No obstante, somos conscientes de que es un tema que sigue abierto y sobre el que hay múltiples perspectivas.

8. CONCLUSIONES

En este apartado, retomamos el objetivo principal del mismo, el cuál era recuperar la importancia de la banca relacional en un entorno cada más digital e impersonal. Creemos que hemos demostrado la vigencia de dicho modelo de banca en un entorno que es muy impersonal y donde no se puede homogeneizar a la fuerza a una clientela heterogénea de por sí.

Además, Las nuevas tendencias que afectan al sector financiero y bancario, están desencadenando en una pérdida de confianza por parte de los clientes. La irrupción de los nuevos competidores digitales es evidente, por tanto, las entidades no deberán centrarse solamente en fidelizar sin más, por precio, a los clientes, sino en darles un trato “personalizado” y que les aporten un valor añadido

Respecto a los objetivos secundarios, podemos decir que se extraen las siguientes conclusiones:

1. Los modelos bancarios actuales no cubren las necesidades de todos los segmentos de la población, dejando principalmente a la población mayor en una situación de vulnerabilidad. Las proyecciones demográficas no reman a favor de las estrategias bancarias actuales debido al creciente porcentaje de población “Envejecida”, lo que supone un reto para el negocio bancario, ya que deberán reorientar sus estrategias hacia esta población, que no es nativa digital y demanda un servicio mixto (presencial y online).
2. A través de un estudio de distintos modelos bancarios desarrollados por distintas entidades, se muestra como cada vez son mayores los esfuerzos para hacer frente al entorno impersonal derivado de la digitalización. Tanto a través del asesoramiento personalizado como haciendo de los servicios digitales algo más cercano y humano. Creemos que es aquí donde la banca de relaciones tiene “cabida”, para poder buscar ese punto de diferenciación de su servicio.
3. La propuesta de modelo que hacemos trata de favorecer las relaciones entre la banca y los segmentos más vulnerables apoyado en la multicanalidad personalizada junto con unos productos y servicios adaptados sus necesidades. De esta forma, se fomentará en valor de las relaciones entre ambas partes, haciendo

que, finalmente se consiga una rentabilidad para el banco y una satisfacción para el cliente.

Cabe destacar que la digitalización estará muy presente en los próximos años junto con el auge de nuevos competidores digitales en este sector. Lo que supone que las entidades deberán buscar como diferenciarse de sus competidores tecnológicos, principalmente a través de las relaciones con sus clientes.

Antes de finalizar, nos gustaría señalar que este trabajo puede completarse realizando una comparativa internacional, con entidades de Estados Unidos o de otros países europeos, para realizar un Benchmarking y ver si existen casos de éxito similares al de los bancos aquí explicados, pero sería objeto de un estudio mucho más amplio.

9. BIBLIOGRAFÍA

Accenture. (2018). Estudio de Consumidores de la Banca muestra la necesidad de ir más allá de lo digital. Accenture. Recuperado de <https://www.accenture.com/pe-es/insight-banking-distribution-marketing-consumer-study#zoom=50>

Alcaide Casado, J.C.; Soriano Soriano C.L. (2005). Marketing Bancario Relacional: como crear la percepción de valor en la relación con cada cliente. Recuperado de: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=tmrld9ZIJ6EC&oi=fnd&pg=PA5&dq=%22marketing+relacional%22+banca+de+relaciones&ots=Qk5IU91PDV&sig=3hIoq_6Dty47ii6ryJ4lnMFofZk#v=onepage&q=%22marketing%20relacional%22%20banca%20de%20relaciones&f=false

Alonso, A. (2017). Banco de España. Retos y oportunidades del sector bancario español. Recuperado de <https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/Subgobernador/Arc/Fic/alonso200417.pdf>

Asociación Española de Banca. 2019. Anuario Estadístico 2019 Recuperado de <https://www.aebanca.es/anuario-estadistico/>

Banca March. 2020. Informe Anual 2019 - Negocio del Grupo. Recuperado de https://www.bancamarch.es/informe-anual2019/assets/pdf/BancaMarch19_Negocio_del_Grupo.pdf

Banco Mediolanum 2021. Las claves de nuestro modelo. Recuperado de <https://www.bancomediolanum.es/esEs/flipbook/ES/files/assets/common/downloads/publication.pdf>

Banco Mediolanum 2021. Líderes en clientes satisfechos 2020. *Blog Banco Mediolanum* Recuperado de <https://blog.bancomediolanum.es/lideres-clientes-satisfechos-banco-mediolanum/#more-4283>

Banco Santander. 2021. Work Café, cambia la forma de relacionarte con tu oficina. Recuperado de <https://www.bancosantander.es/particulares/banca-digital/workcafe>

Bankia. 2021. Humanismo Digital. Recuperado de <https://www.bankia.es/es/particulares/servicios/humanismo-digital>

BBVA, 2019. BBVA renueva su modelo de oficina bancaria en España. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/es/bbva-renueva-su-modelo-de-oficina-bancaria-en-espana/>

Caixabank, S.A. 2020. Proyecto común de fusión. Recuperado de https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/Informacion_accionistas_inversores/Gobierno_corporativo/Bankia/Proyecto_comun_fusion_CAST.pdf

Calvo Bernardino, A.; Parejo Gámir, J.A.; Rodríguez Sáiz, L.; Cuervo García, A. 2014. Manual del sistema financiero español. Recuperado de https://static0planetadelibroscom.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/29/28771_Manual_Sistema_Financiero.pdf

Calvo Bernardino, A.; Martín de Vidales Carrasco, I. 2017. Crisis financiera y reestructuración de las cajas de ahorro en España. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/391/39152051001.pdf>

Carbó S.; Cuadros P.; Rodríguez F. 2020. Radiografía del sector fintech español. Recuperado de https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS_CIE/274art05.pdf

Castillo Delgado, M. C. 2018. Análisis del sistema financiero y procedimientos de cálculo. Recuperado de <https://elibro-net.ehu.idm.oclc.org/es/ereader/eHu/105607>

Cinco Días 2019. La dificultad del negocio bancario en tiempos de tipos negativos. Recuperado de <https://www-proquest-com.ehu.idm.oclc.org/docview/2320978187>

Cortina, J. L. 2015. Las cinco claves del nuevo cliente bancario. Cinco Días. Recuperado de <https://ehu.idm.oclc.org/login?url=https://www-proquest-com.ehu.idm.oclc.org/newspapers/las-cinco-claves-del-nuevo-cliente-bancario/docview/1704277444/se-2?accountid=17248>

Expansión 2021. Credit Suisse pronostica más fusiones bancarias en España e Italia este año. Recuperado de <https://www-proquest-com.ehu.idm.oclc.org/docview/2476296398>

Faibishenko, A. Retos Pendientes del Sector Bancario Español. Recuperado de <https://www.publicacionescajamar.es/publicacionescajamar/public/pdf/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/29/29-769.pdf>

Foncillas García, B. 2017. El sector financiero ante el reto digital. La economía digital en España. ICE. Recuperado de <http://www.revistasice.com/index.php/ICE/article/view/1958/1958>

Halimi, Anahita Bagherzad and Chavosh, Alireza and Namdar, Javad and Espahbodi, Shahriar and Esferjani, Pejman Sheibani, The Contribution of Personalization to Customers' Loyalty Across the Bank Industry in Sweden (February 26, 2011). Proceedings of International Conference on Social Science and Humanity, pp. 382-386, 2011, Recuperado de SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2003563>

KPMG Tendencias. 2020. La nueva ola de fusiones en la banca y el paradigma digital. Recuperado de <https://www.tendencias.kpmg.es/2020/12/la-nueva-ola-de-fusiones-en-la-banca-y-el-paradigma-digital/>

Liébana, L., 2020. «Humanismo digital», la nueva fórmula de Bankia para relacionarse con sus clientes. Recuperado de: <https://www.larazon.es/economia/20201019/aija3usztbcvpgpl4m377rmxne.html>

Marín, N. 2018. Ganarse la confianza del cliente, el gran reto de la banca digital. Actualidad Económica, 3. Recuperado de <https://ehu.idm.oclc.org/login?url=https://www-proquest-com.ehu.idm.oclc.org/magazines/ganarse-la-confianza-del-cliente-el-gran-reto-de/docview/2134999520/se-2?accountid=17248>

Martin-Consuegra Navarro, D.; Millán, A.; Molina Collado, A.; Esteba, A. 2000. La identificación de los beneficios para el consumidor del marketing relacional: el caso de las entidades financieras. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/David-Martin-Consuegra-Navarro/publication/277475896_La_identificacion_de_los_beneficios_para_el_consumidor_del_marketing_relacional_el_caso_de_las_entidades_financieras/links/5a8ac7eb0f7e9b1a9554b96e/La-identificacion-de-los-beneficios-para-el-consumidor-del-marketing-relacional-el-caso-de-las-entidades-financieras.pdf

Mena, R. 2019. Retos futuros del negocio bancario en España. Recuperado de <https://www.publicacionescajamar.es/publicacionescajamar/public/pdf/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/19/19-405.pdf>

M.M.E. 2019. La banca no olvida al cliente senior: Santander lanza una oferta para los mayores de 65. Cinco Días. Recuperado de <https://ehu.idm.oclc.org/login?url=https://www-proquest-com.ehu.idm.oclc.org/newspapers/la-banca-no-olvida-al-cliente-senior-santander/docview/2314132647/se-2?accountid=17248>

Molina, D. (2016) Fintech: Lo que la tecnología hace por las finanzas. Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=_NeADQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=David+molina+fintech&ots=Drmd9eupZM&sig=mUIXM5bqryx6NeBhJUqO1-nect-o#v=onepage&q=David%20molina%20fintech&f=false

Pineda, A. 2020. Fusiones bancarias a pleno rendimiento. *Cinco Días* Recuperado de <https://www-proquest-com.ehu.idm.oclc.org/docview/2464483098>

Romero, A. 2021. Nueva normalidad tecnológica en las finanzas. *Actualidad Económica*. Recuperado de <https://www-proquest-com.ehu.idm.oclc.org/docview/2503201271>

Rubio González, A. ; BBVA Research 2016.. El cambio del modelo de negocio de la banca. IEAF. Recuperado de <https://www.ieaf.es/images/Publicaciones-FEF/Documentos/09 - DOCUMENTO DE TRABAJO N 9 Ferros.pdf>

Sampedro, R. 2021. Mas fusiones bancarias y menos oficinas. *Expansión*. Recuperado de <https://www-proquest-com.ehu.idm.oclc.org/docview/2474660143>

Soley J. 2011.; Revista de Contabilidad y Dirección. La eterna y compleja relación entre la banca y la empresa. Recuperado de https://accid.org/wp-content/uploads/2018/10/La_eterna_y_compleja_relacion_entre_la_banca_y_la_empresa.pdf

<https://www.caixabankresearch.com/sites/default/files/content/file/2016/09/5552638-39%2BDossiers%2B4%2BCAST.pdf>

https://www.defensordelpueblo.es/wp-content/uploads/2019/06/Separata_situacion_demografica.pdf

Shamsuddoha, Mohammad and Alamgir, Mohammed, Loyalty and Satisfaction Construct in Retail Banking - An Empirical Study on Bank Customers (July 4, 2003). The Chittagong University Journal of Business Administration, Vol. 19, 2004, Recuperado de SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1295427>