

# GRADO en Finanzas y Seguros

Curso 2015/2016

## Marketing de servicios financieros: transformación y tendencias de un sector estratégico

Autor: Xabier Losada Talleda

Directora: María Soledad Aguirre García

Bilbao, a 11 de Septiembre de 2016



---

---

# Índice

---

---

## PARTE I: INTRODUCCIÓN

<b>0. Resumen</b> .....	4
<b>1. Objeto de estudio objetivos secundarios</b> .....	5
<b>2. Razones para su elección</b> .....	5
<b>3. Metodología y estructura</b> .....	5

## PARTE II. EL SECTOR FINANCIERO: UNA APROXIMACIÓN A SUS PARTICULARIDADES MÁS DESTACABLES CON INCIDENCIAS EN LA ESTRATEGIA Y ACCIÓN DE MARKETING

<b>4. Concepto de Marketing de servicios financieros</b> .....	7
<b>5. Características de los servicios financieros con incidencia en la estrategia y acción de marketing</b> .....	7
5.1. Características generales de los servicios financieros.....	7
5.1.1. Intangibilidad.....	7
5.1.2. Inseparabilidad.....	8
5.1.3. Heterogeneidad.....	9
5.1.4. Caducidad.....	9
5.2. Características específicas de los servicios financieros.....	10
5.2.1. El servicio financiero.....	10
5.2.2. Los clientes de los servicios financieros.....	10

## PARTE III. TRANSFORMACIÓN DEL SECTOR EN LAS ÚLTIMAS DÉCADAS Y SU INCIDENCIA EN LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING

<b>6. Cambios en el sector financiero con incidencia en las estrategias y acciones de marketing</b> .....	13
6.1. Imagen y reputación del sector financiero.....	13
6.2. Globalización de los mercados financieros.....	15
6.3. Desregulación y re-regulación del sector.....	16
6.4. Avance tecnológico.....	18
6.5. Factor demográfico.....	18
<b>7. Nuevas estrategias de marketing en el sector</b> .....	20
7.1. La banca segmentada.....	20

7.2. Canales de relación con el cliente: la omnicanalidad.....	21
7.2.1. El modelo tradicional: la red de oficinas.....	22
7.2.2. De la banca tradicional a la banca multicanal.....	24
7.2.3. La banca Online.....	24
7.2.4. De la multicanalidad a la omnicanalidad.....	26
7.2.4.1. Concepto y ventajas de la omnicanalidad.....	26
7.2.4.2. Canales alternativos.....	27
7.3. El caso de Bankinter como ejemplo de omnicanalidad.....	28

## **PARTE IV. TENDENCIAS Y FUTURO PREVISIBLE DEL SECTOR**

<b>8. Principales tendencias.....</b>	<b>31</b>
8.1. Las nuevas generaciones a las que se enfrenta la banca.....	31
8.1.1. Millennials: Concepto y características.....	31
8.1.2. Centennials: Concepto y características.....	33
8.2. Oficinas insignia: las nuevas sucursales bancarias.....	34
8.3. El crecimiento imparable de la Banca Móvil.....	35
8.3.1. ImaginBank: banca móvil en exclusiva.....	37
8.4. La importancia del Big Data para el sector financiero.....	37
8.5. Los competidores de la banca tradicional.....	38
8.5.1. Gigantes de la tecnología.....	39
8.5.2. El sector FinTech.....	39

## **PARTE V. CONCLUSIONES**

<b>9. Conclusiones.....</b>	<b>41</b>
-----------------------------	-----------

## **PARTE VI. BIBLIOGRAFÍA**

<b>10. Bibliografía.....</b>	<b>43</b>
------------------------------	-----------

# PARTE I: INTRODUCCIÓN

## 0. Resumen

### Resumen

El presente trabajo se centra en un análisis del marketing en el sector financiero desde diferentes perspectivas, entre las que podemos encontrar, el estudio de las particularidades con mayor incidencia en las acciones y estrategias de marketing, la transformación del sector en las últimas décadas y las nuevas políticas de marketing llevadas a cabo por las entidades financieras. Entre estas nuevas políticas, se realiza una mención especial a uno de los conceptos que mayor fuerza está cobrando en la actualidad: **la omnicanalidad**. Además, como apartado más novedoso del presente trabajo, se ha realizado un estudio de las principales tendencias del sector que se están comenzando a producir o que se van a producir en los próximos años.

Para todo ello, nos hemos basado en el estudio y análisis de la bibliografía referenciada, aplicando una metodología analítico-sintética.

**Palabras clave:** Entidades financieras, marketing, omnicanalidad, tecnología, tendencias.

### Laburpena

Gradu amaierako lan hau, finantza sektorearen marketineko analisian zentratzena ikuspun ezberdinak konuan hartuz, hala nola, bereziak eragin handienak duten ekintza eta estrategien azterketa eginez, azken hamarkadan sektoreak jasan duen transformazioa eta erakunde finantzarioek erabilitako marketineko politika berriak aztertuz. Politika berri honen artean, aipamen berezi bat egiten da gaur egun indar handia hartzen dabiren kontzeptu bati: **omnikanalitatea**. Gainera, lan honetan, zati/alde berritzaile bezala, sektorean ematen ari diren edota hurrengo urteetan emango diren joera nagusienak aztertzen dira.

Guzti honetarako, bibliografía erreferentziatutako analisian oinarritu gara, analitiko-sintektiko metodologia aplikatuz.

**Hitz gakoak:** erakunde finantzarioak, marketina, omnikanalitatea, teknologia, joerak.

### Summary

This work focuses on an analysis of marketing in the financial sector from different perspectives, among we can find, the study of the particularities with the greatest impact on the actions and marketing strategies, the transformation of the sector in the last decades and the new marketing policies carried out by financial institutions. Among these new policies, there is special mention to one of the concepts that is made stronger and gaining actually: **the omnichannel**. Also, an important paragraph in this work, is an study of the major trends on the sector that are beginning to happen or they will happen in the coming years.

For this, we have based on the study and analysis of the literatura referencied, applying an analytical-shyntetik methodology.

**Key words:** financial entities, marketing, omnichannel, technology.

---

## 1. Objeto de estudio y objetivos secundarios

---

El objeto de estudio del presente trabajo es conocer en profundidad como se ha transformado el sector financiero en los últimos años, y las implicaciones que ello ha tenido sobre las acciones y estrategias de marketing de las entidades financieras. Además de ello, otro de los principales objetivos de este trabajo, ha sido agrupar las principales tendencias que se prevé se van a producir en el sector y que también incidirán en la toma de decisiones de las estrategias de marketing de las entidades financieras.

Para la consecución de este objetivo final, se han planteado otros objetivos secundarios que podríamos resumir de la siguiente manera:

- Identificación de las características de los servicios financieros que más afectan a la estrategia y acción de Marketing.
- Identificar y comprender acciones y estrategias de marketing propias de las entidades financieras, que se están llevando a cabo en el sector para afrontar la transformación del mismo.
- Identificar y aprehender las estrategias y acciones de marketing más eficaces y que mayores beneficios han retornado a las entidades financieras que las han llevado a cabo.

---

## 2. Razones para su elección

---

Tras pasar cuatro años en el grado de Finanzas y Seguros en los que básicamente solo había aprendido formulas matemáticas, estadísticas, probabilidades, y demás temas relacionados con las matemáticas financieras y las matemáticas actuariales, llegué a cuarto curso a la asignatura de “Marketing de servicio financieros”. En ese cuatrimestre, pudimos ver como se “vende” lo que durante toda la carrera nos habían enseñado a crear, lo cual me pareció muy interesante y diferente a lo que habíamos hecho hasta entonces.

Todo ello, sumado a que los servicios financieros son imprescindibles para el buen funcionamiento de una economía, y a los profundos cambios producidos en los mercados financieros en la última década, nos hicieron elegir este objeto de estudio.

---

## 3. Metodología y estructura

---

Para la realización del presente trabajo, hemos seguido un método **analítico-sintético**, basado en la revisión de la bibliografía recogida al final del trabajo. A tal fin, se ha realizado una lectura y análisis crítico de todo ello a fin de extraer la información más relevante para posteriormente sintetizarlo y plasmarlo en las cuestiones que hemos estimado como más relevantes. A pesar de no haber realizado una parte empírica específica como tal, a lo largo de todo el trabajo hemos ido ilustrando con ejemplos y casos reales todo lo que hemos desarrollado.

Respecto a la estructura del trabajo, podemos observar que se divide en tres partes principales, que son los siguientes:

*Marketing de servicios financieros: transformación y tendencias de un sector con necesidad de cambios*

- En una primera parte, se muestran las particularidades de los servicios financieros que afectan en mayor medida a las acciones y estrategias de marketing llevadas a cabo por parte de las entidades financieras. Dichas particularidades, las hemos dividido en dos tipos para su mejor comprensión: características generales de los servicios y características específicas de los servicios financieros.
- En la segunda parte, abordamos el estudio de la transformación vivida en el sector financiero en los últimos años y hacemos referencia a las principales causas y consecuencias de dicha transformación, especialmente con aspectos relacionados con la actividad de marketing.
- En la parte tercera de este trabajo, se ha realizado un apartado con las principales tendencias de futuro en el sector. Aquí podemos encontrar tendencias de diferentes aspectos, como por ejemplo las relativas a futuras generaciones de clientes (millennials y centennials), tendencias tecnológicas, etc....

Por último, se explican las principales conclusiones que se han extraído, así como la bibliografía utilizada durante todo el trabajo.

## **PARTE II**

# **EL SECTOR FINANCIERO: UNA APROXIMACIÓN A SUS PARTICULARIDADES MÁS DESTACABLES CON INCIDENCIA EN LA ESTRATEGIA Y ACCIÓN DE MARKETING**

---

---

## **4. CONCEPTO DE MARKETING DE SERVICIOS FINANCIEROS**

---

---

La Escuela de Organización Industrial (Marketing estratégico en el sector bancario, 2011) define el marketing de servicios financieros como “una parte especial del marketing de servicios, que se utiliza tanto en la venta de productos, como en la prestación de servicios por parte de las entidades financieras”.

---

---

## **5. CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS CON INCIDENCIA EN LA ESTRATEGIA Y ACCIÓN DE MARKETING**

---

---

### **5.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS**

Los productos y servicios financieros tienen una serie de características asociadas a la prestación y comercialización del servicio, que determinan la singularidad del marketing de este sector. Para explicar estas características nos basamos esencialmente en el trabajo de Aparicio (2000).

#### **5.1.1. Intangibilidad**

La característica más relevante y distintiva de los servicios financieros, como de todos los servicios, es la intangibilidad. Esta característica es inherente a la actividad financiera, puesto que el resultado de la misma no es un objeto físico o material aprehensible por los sentidos.

Esta característica tiene implicaciones importantes, pues como explica Grande (2005), los servicios no pueden ser probados antes de adquirirlos, lo que produce un incremento del riesgo percibido por el cliente, es decir, del temor a no acertar con la decisión de compra o contratación.

Cabe hacer mención especial, a lo que se puede denominar como “doble intangibilidad” del sector financiero. Esto es, que a el citado riesgo que percibe el cliente, por la propia intangibilidad del servicio, se suma la complejidad de los mismos, pues la mayor parte de los clientes dispone de escasos conocimientos financiero, y por lo tanto la inseguridad por parte de estos aumenta.

## ***Marketing de servicios financieros: transformación y tendencias de un sector con necesidad de cambios***

Los autores consultados recomiendan para salvar, al menos de manera parcial los problemas derivados de la intangibilidad, hacer esfuerzos de tangibilización y cuidar todos los potenciales elementos tangibles que rodean al servicio.

Como ejemplo ilustrativo en este sentido y en este sector, podemos destacar el caso de EVO BANCO<sup>1</sup>. Diseñó un cubo que entregaba a sus clientes al abrir una cuenta y portaba toda la documentación referida a la contratación del servicio (cláusulas del contrato, libreta, tarjetas, etc...), ayudando a que el cliente sienta que lo que está comprando o contratando es algo real y no simplemente humo, puesto que no se va con las manos vacías.

**Imagen 1: Porta documentos en forma de Cubo de Evo Banco**



Fuente: Rankia: Comunidad financiera

### **5.1.2. Inseparabilidad**

---

Esta característica hace referencia a que el momento y el lugar de la prestación o producción del servicio coinciden de forma total o parcial con el momento y lugar de la contratación y, de alguna manera, de “disfrute” del servicio. Esto hace que los elementos “PERSONAS y ESPACIALES” que entran en juego en ese momento y lugar (personas/espacio) puedan ser muy determinantes de la experiencia y, por ende de la satisfacción o insatisfacción del cliente.

Así el aspecto, el lenguaje verbal y no verbal del personal de la sucursal, y la forma en que atiende al cliente, son uno de los aspectos más tangibles de la oferta de estas entidades. Por lo tanto, el servicio que reciba de la entidad y la imagen que se forme de la misma quedan asociados, casi exclusivamente, a la imagen y al modo de actuar del personal de contacto de la sucursal o sucursales a las que acude habitualmente.

En las siguientes imágenes, podemos observar las nuevas oficinas de BBVA, frente a unas oficinas tradicionales. En dichas oficinas tradicionales, la espera del cliente puede resultar larga y aburrida, y la atención un tanto indiscreta, mientras que en las nuevas oficinas, la espera se hace más amena con zonas de espera recreativas y una atención más íntima y personalizada.

---

<sup>1</sup> Caso Evo Banco:

Creemos oportuno explicar el porqué de la imagen de la entidad, un cubo de color blanco y negro. Esta totalmente relacionado con la imagen y posicionamiento que pretenden lograr y que está parcialmente recogida en su claim “La banca inteligente” y al mismo tiempo joven.

Los colores blanco y negro, son los colores que mejor transmiten esa inteligencia, seriedad y confiabilidad que pretenden proyectar, y la forma de cubo proviene del cubo de rubik; el juguete (joven) que se ha asociado habitualmente con la inteligencia.

**Imagen 2: Oficinas modernas del BBVA frente a oficinas tradicionales**



Fuente: Pagina web BBVA, economiadigital.es y diario “El País”

---

### 5.1.3. Heterogeneidad

Esta característica hace referencia a la dificultad de estandarización del servicio. Es muy difícil asegurar un nivel de calidad y características homogéneas, porque en servicios éstas dependen en gran medida del desempeño de las personas que lo prestan, y éste es muy variable

Es por esto, que cuestiones muy relevantes de gestión de personas (selección, motivación, formación, etc.) son muy críticas en la gestión de servicios financieros, en la satisfacción de clientes externos, etc.

Por lo tanto, para contrarrestar los efectos negativos de la heterogeneidad, las entidades bancarias han de seleccionar personal que pueda desarrollar las tareas administrativas o comerciales correspondientes a su puesto de trabajo, y al mismo tiempo, que esté capacitado para la relación social con los clientes.

---

### 5.1.4. Caducidad

Así como la inseparabilidad y la heterogeneidad tienen cierta relación entre ambas, esta cuarta característica, la caducidad, va de la mano con la intangibilidad, pues los servicios no pueden inventariarse debido a su propia intangibilidad.

Esto puede derivar en problemas de “ociosidad de recursos” (incluido personal) o de saturación de los mismos. Por ejemplo, en momentos de elevada demanda, se puede producir saturación en la capacidad de atención de los clientes, lo que podría generar insatisfacción en los mismos (por largas esperas o desatención), y que ello derive en su potencial pérdida o en un efecto boca-oído negativo, etc... Para subsanar estos inconvenientes, se pueden llevar a cabo determinadas acciones como por ejemplo el servicio de cita previa que ofrece el Banco Sabadell a sus clientes a través de su página web.

**Imagen 3: Servicio de cita previa del Banco Sabadell**

Sabadell Castellano

Su Gestor Personal de Banco Sabadell

**"Nos esforzamos para encontrar el mejor momento para usted y no para nosotros." Acceda al Servicio de Cita Previa y elija cuándo reunirse con su Gestor Personal de Banco Sabadell.**

**Solicite la cita ahora**

Nombre \*

Apellidos \*

Correo electrónico \*

Temas en los que está interesado

Cuentas  Protección

Tarjetas  Financiación

Ahorro e Inversión  Otros

Teléfono \*

NIF, NIE o CIF \*

Código postal o localidad \*

[Ver oficinas más cercanas](#)

Seleccione el día y hora 31

He leído y acepto las condiciones de privacidad.

**Solicitar Cita**

Fuente: Pagina web del Banco Sabadell

Por otra parte, como expone Grande (2005), esta característica es muy importante para establecer políticas de marketing, especialmente de precios y de segmentación, que combatan la estacionalidad de la demanda de servicios.

## 5.2. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS

### 5.2.1. El servicio financiero

Además de ser un servicio, el producto financiero también tiene una serie de características particulares que condicionan su comercialización y que explicamos basándonos esencialmente en Aparicio (2000):

- En primer lugar, la materia prima del servicio financiero es el dinero, por lo que el riesgo percibido tanto por el cliente como por la entidad bancaria es alto. Otro aspecto relevante, es que el dinero es un componente del servicio financiero no diferenciable, que unido a la ausencia de la protección a la innovación, hace necesario la búsqueda de otras formas de diferenciación que no estén basadas en el servicio financiero propiamente dicho (como por ejemplo, la mejora del servicio al cliente).
- La relación entre el cliente y la entidad no es una única venta puntual, pues la prestación del servicio financiero da lugar a una relación comercial caracterizada por una serie de sucesivas transacciones y contactos con el cliente. En la propia prestación del servicio existen muchas oportunidades de contacto con el cliente que permiten obtener gran cantidad de información, incluso personal y actualizada, que puede ser útil tanto para programas de captación como de retención de clientes. De un modo similar actúa el cliente, pues en cada contacto, ésta evalúa la destreza de la entidad para cumplir sus promesas.

### 5.2.2. Los clientes de los servicios financieros

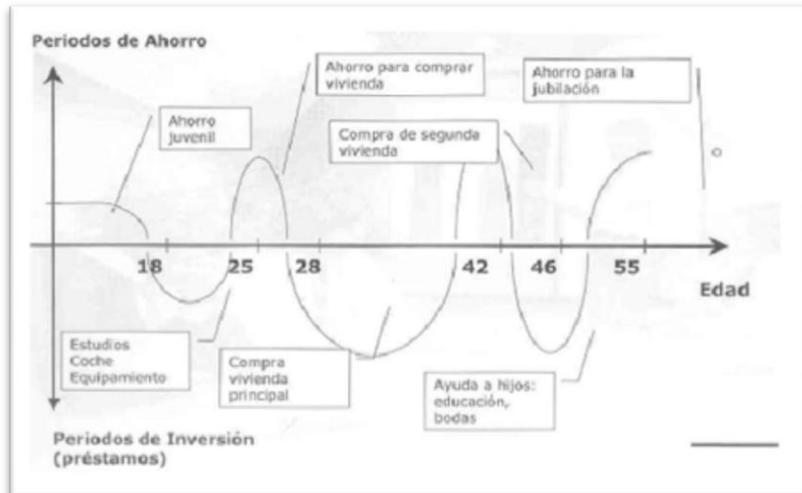
Una de las características más relevantes del sector es la doble posición tanto de la entidad como del cliente, pues ambas partes pueden ser tanto demandantes como

**Marketing de servicios financieros: transformación y tendencias de un sector con necesidad de cambios**

proveedores de fondos. Pero un aspecto a tener en cuenta es que el poder de negociación del cliente en los dos tipos de operaciones no es el mismo. A pesar de ello, y puesto que las entidades precisan de ambos tipos de operaciones para el desarrollo de su actividad, se debe lograr la satisfacción del cliente, de forma rentable, en ambas situaciones de comercialización.

Como se ha mencionado en la característica anterior (el servicio financiero), la relación entre el cliente y la entidad no se trata de una simple venta puntual, si no que es muy común el nacimiento de una relación a largo plazo, y esto se debe a que el cliente suele tomar tanto la posición de proveedor como de demandante de fondos a lo largo de su vida (incluso simultáneamente) con la misma o con muy pocas entidades para todas sus necesidades. Cabe destacar el aumento de la “infidelidad” hacia las entidades financieras por parte de las generaciones más jóvenes, pues como revela el estudio *The Millennial Disruption Index*, uno de cada tres encuestados estaría dispuesto a cambiar de banco.

**Imagen 4: Edad del cliente y evolución de su posición como demandante o proveedor de fondos**



Fuente: [www.encyclopediafinanciera.com](http://www.encyclopediafinanciera.com)

Dada esta demanda de servicios financieros condicionada por el ciclo de vida del cliente, las entidades bancarias ponen a disposición de los mismos una amplia gama de servicios que abarca todas las fases del ciclo de vida de los individuos, como podemos observar en las siguientes imágenes a modo de ejemplo:

**Imagen 5: Cuenta Joven de Evo Banco**

**LA CUENTA JOVEN: UNA CUENTA LIBRE COMO TÚ**  
Te da todo lo que necesitas para moverte.

- TU TARJETA SIN FRONTERAS
- SIN COMISIONES NINGUNA
- TARJETAS DÉBITO GRATIS
- POR INTERNET Y MOVIL TRANSFERENCIAS GRATIS

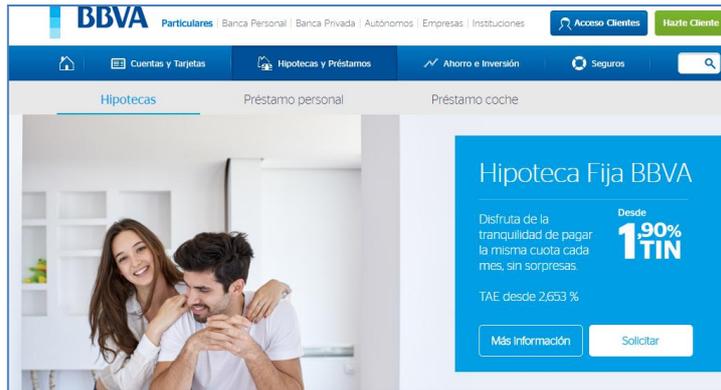
En 4 pasos puedes disfrutar de los beneficios de la Cuenta Joven, ¿empezamos?

**ABRIR UNA CUENTA JOVEN**

**¡SIENTE LA LIBERTAD!**  
Si tienes entre 18 y 28 años, la Cuenta Joven es para ti. Vayas donde vayas.

Fuente: Pagina web Evo Banco

**Imagen 6: Promoción hipoteca de BBVA**



Fuente: Pagina web BBVA

**Imagen 7: Diversos productos de BBVA para clientes de diferentes edades**



Fuente: Pagina web BBVA

## **PARTE III: TRANSFORMACIÓN DEL SECTOR EN LAS ÚLTIMAS DÉCADAS Y SU INCIDENCIA EN LAS ESTRATEGÍAS DE MARKETING**

### **6. Cambios en el sector financiero con incidencia en las estrategias y acciones de marketing**

En los últimos años, se han producido una serie de cambios de diferente naturaleza, que en conjunto, han tenido un gran impacto sobre las instituciones financieras españolas, y por ende sobre las políticas y acciones de marketing que han ido implementando las mismas. Como explican en el informe “La Banca `Retail` en 2020. ¿Evolución o revolución?” de PwC (2014), estos cambios, están transformando incluso el modelo de negocio de las entidades, y “Apostar por modelos de negocio en los que el cliente sea el centro de la organización, simplificar los modelos operativos de las entidades o convertir la información una ventaja competitiva serán algunas de las pautas a las que tendrán que adaptarse las entidades financieras.” Entre los diferentes cambios que han afectado en mayor medida a las entidades financieras destacamos los siguientes:

#### **6.1. Imagen y reputación del sector financiero**

La imagen que tienen los clientes sobre el sector financiero nunca se ha solido caracterizarse por ser transparente, ni transmitir confianza, cuestión especialmente crítica para reducir el riesgo percibido por el cliente. Y esto es lo han intentado conseguir las entidades a través de las acciones de marketing. Pero además, como explica Serrano (2013), la actual crisis financiera internacional, iniciada en 2007, ha afectado de forma muy importante a los sectores financieros de muchos países, especialmente el sector financiero español, y ello, ha propiciado que la imagen y la reputación de las entidades financieras se haya desplomado, hasta ser uno de los sectores peor parados por la crisis.

En palabras de Iturricastillo y Tejedor (2012) “La crisis financiera internacional, ha desembocado en una grave crisis económica, financiera, política, social, etcétera, en el estado español”, y gran parte de la sociedad ve a las entidades bancarias como los culpables de todos estos problemas.

A la crisis financiera mundial, se suman una serie de hechos que se han producido en la banca española, los cuales han contribuido a deteriorar mucho su imagen. Entre éstos, destacan: la venta de activos financieros como preferentes y subordinadas (especialmente a personas de avanzada edad con desconocimientos absoluto de términos financieros), cláusulas suelo en créditos hipotecarios, “tarjetas black “a trabajadores de ciertas entidades financieras, prejubilaciones millonarias, etc...

**Marketing de servicios financieros: transformación y tendencias de un sector con necesidad de cambios**

Como hemos comentado, ello ha derivado en una pésima imagen de las entidades del sector, que las propias entidades reconocen como un problema importante (como podemos ver en los siguientes titulares). Se han dado cuenta de que necesitan recuperar la confianza del cliente, y más en un momento en el que la vinculación es clave para recuperar la rentabilidad.

**Imagen 8: Titulares sobre el reconocimiento de la mala imagen del sector financiero**



Fuente: I Informe Cecabank de reputación del sector financiero español

Por ello, las entidades están orientando sus acciones de marketing a la recuperación de la confianza perdida, tanto por clientes como por la sociedad en general. Estas estrategias y acciones de marketing de mejora de imagen, han comenzado a dar resultados según diferentes estudios, como por ejemplo el I Informe Cecabank de reputación del sector financiero español o el Informe anual de Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco), los cuales revelan que el sector bancario recupera reputación año a año, encontrándose diez bancos entre las cien empresas con mayor reputación de España en el año 2016 (MERCOS), y tres de ellos se encuentran en el Top Ten de las empresas más reputadas de España.

**Tabla 1: Top 10 de Merco Empresas 2016. Empresas más reputadas**

Empresa	2015	2014	Evolución	Puntuación
INDITEX	1º	1º	■	10.000
MERCADONA	2º	2º	■	9.297
SANTANDER	3º	3º	■	8.789
REPSOL	4º	4º	■	8.473
TELFÓNICA	5º	5º	■	8.414
BBVA	6º	6º	■	8.121
IBERDROLA	7º	7º	■	7.758
CAIXABANK	8º	9º	▲	7.352
MAPFRE	9º	8º	▼	7.300
GOOGLE	10º	10º	■	7.254

Fuente: Diario económico Libre Mercado

## 6.2. Globalización de los mercados financieros

En palabras de Mónica Gómez (2008) "la globalización alude a la expansión de las operaciones y a la integración de los mercados financieros a escala mundial, a la entrada de instituciones no financieras y al incremento del número y tipo de instrumentos, así como a la diversificación de servicios que ofertan las entidades".

La principal consecuencia de dicha globalización, ha sido un fuerte aumento de los competidores dentro del sector, especialmente de entidades extranjeras. En la siguiente tabla podemos observar las 18 entidades bancarias extranjeras que operan en España con su correspondiente número de oficinas (en algunos casos no tienen presencia física):

**Tabla 2: Entidades bancarias extranjeras que operan en España**

Entidad Bancaria	Numero de oficina
Deutsche Bank	252
Citibank	47
ING Direct	31
Triodos Bank	17
Banco Pichincha	15
UBS Bank	6
Privat Bank Degroof	4
RBC Investor Service	2
AresBank	2
ICBC Luxembourg	2
Cortal Consors	2
Allfunds Bank	1
Arab Bank	1
Volkswagen Bank	1
Banca Privada d'Andorra	0
Banca Farmafactoring	0
Nemea Bank	0
Easisave FIMBank	0
Novo Banco	0

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de Bankimia

Como explica Enrique Castelló (2008), "esta globalización ha supuesto una serie de efectos, entre los que podemos encontrar: una mayor velocidad de adaptación en innovaciones financieras; un rápido proceso de homogeneización en la cultura empresarial de las entidades y agentes que operan en diferentes sistemas financieros; una intensificación de los flujos financieros hacia y desde el mercado doméstico financiero con competencia internacional".

Las causas que más han ayudado a alcanzar este nivel de globalización, y con ello incidir en las acciones de marketing son la desregulación del sector y el avance tecnológico.

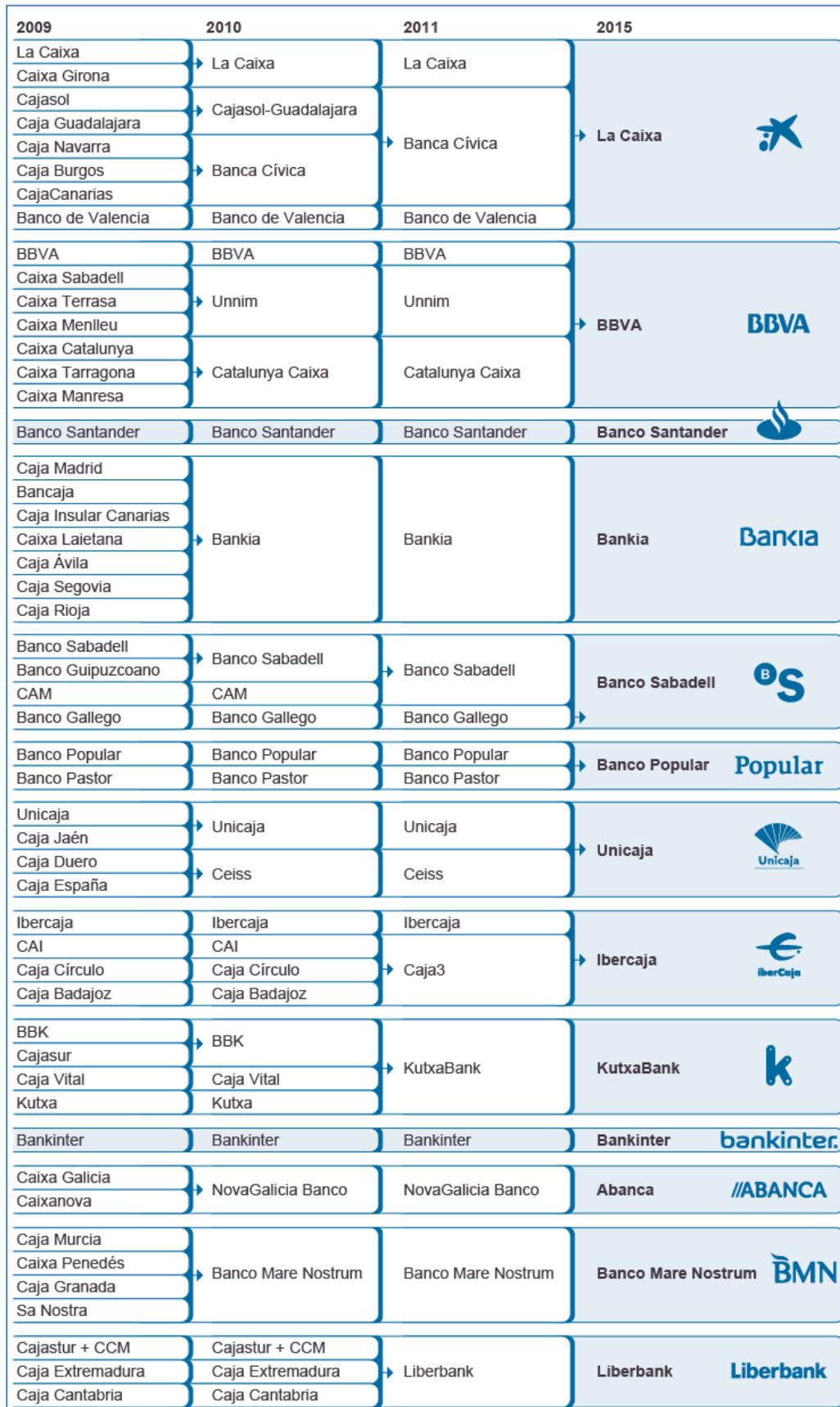
### **6.3. Desregulación, re-regulación y reestructuración del sector**

El sector financiero español ha sido tradicionalmente un sector sometido a una regulación muy estricta, pero a partir de los años noventa vivió un proceso de liberalización que tuvo su punto más alto antes de la crisis financiera de 2008. Según González, S. y Mascareñas, J., (1999) el nuevo ámbito propiciado por la desreglamentación financiera, permitió un notable incremento de la movilidad internacional de capitales, facilitando una mejor aplicación de los recursos a escala mundial, una mayor diversificación de riesgos y un estímulo al crecimiento de la economías de los mercados emergentes. Además, dicha desregulación junto con otros factores, condujo entre otras cosas, a una importante intensificación de la competencia, pues junto con otros aspectos que hemos mencionado y mencionaremos en los siguientes apartados, gran número de entidades extranjeras vieron una gran oportunidad de irrumpir en el sector financiero español. Esta intensificación de la competencia, es uno de los factores que, de manera más significativa, ha hecho que tome gran relevancia el marketing y todas las herramientas que contribuyan a generar NOTORIEDAD, DIFERENCIACIÓN y POSICIONAMIENTO a la entidad.

Pero esta era de la desregularización tiene su fin con la llegada de la crisis financiera mundial. Como explican Salido, Rodríguez y Arranz (2014/2015), “la respuesta de las autoridades a los fallos que provocaron la crisis financiera mundial es una oleada de reformas regulatorias que están modificando las características del sector bancario y su forma de hacer negocios”. Este conocido como “tsunami regulatorio” ha provocado, entre otras cosas, que el número de entidades bancarias españolas disminuya sustancialmente, pues durante el año 2012 hasta la actualidad, se han llevado a cabo multitud de fusiones y absorciones entre las diferentes entidades del sistema (Bancos, cajas de ahorro y cooperativas de crédito).

Como podemos ver en la siguiente imagen, el número de entidades nacionales se ha reducido de 53 a 13 en apenas 6 años (de 2009 a 2013), produciendo una profunda reestructuración que ha afectado a muchos ámbitos de la gestión, y de manera especial, la gestión del Marketing (nuevas marcas, nuevas oficinas, etc...)

Gráfico 1: Reestructuración del Sistema Bancario Español



Fuente: Catalán, I. (2015): El proceso de reestructuración del sistema financiero español"

#### **6.4. Avance tecnológico**

La globalización de los mercados financieros, se ha producido en gran medida gracias a la liberalización del sector mencionada anteriormente, pero también a la tecnología. Como explican en un informe de Price Water House Coopers (2013), “la aparición de nuevas herramientas (banca digital, pagos móviles, dinero virtual, etc.) ha transformado radicalmente la fisonomía del negocio de las entidades financieras y les obliga a integrar la tecnología en su modelo de funcionamiento.”

Estos avances en las TIC`s (tecnologías de la información y el conocimiento) de los últimos años, han propiciado la aparición de nuevos métodos de movilización y colocación de los recursos financieros, que dan lugar a una mejora y mayor rapidez de las transacciones y contribuyen a la expansión internacional de los mercados financieros. Así pues, cada ahorrador o inversor tiene a su libre e inmediata disposición casi cualquier producto financiero que se pueda encontrar alrededor del mundo en cualquier mercado financiero.

La tecnología ha modificado tanto el ritmo como el estilo de vida del sector, pues como afirma el departamento de Investigación del IEB en el Estudio Banca digital España 2015, “el sector financiero está sumergido en un periodo de cambio. La tecnología está provocando una profunda transformación en los cimientos del sector financiero: la relación con el cliente, el modelo de negocio y la estructura interna de las compañías. Estamos, sin lugar a dudas, ante el origen de la banca digital”.

#### **6.5. Factor demográfico**

Las tendencias demográficas tienen una gran ventaja que puede ser de gran ayuda para las empresas de servicios financieros, y es que son bastante predecibles, es decir, se puede proyectar con bastante exactitud la composición de la población, unos años antes de que llegue el momento estudiado. De este modo, las entidades pueden conocer de antemano que tipo de productos que van a ser demandados por sus clientes y en que segmentos se deben de centrar.

“El cambio demográfico es un factor decisivo en la política económica y tiene también importantes repercusiones en el sector financiero. En el mundo cada vez somos más viejos, nos agrupamos más en las ciudades y tendemos a ahorrar, aunque hay diferencias entre países desarrollados y emergentes. Todo ello hay que tenerlo en cuenta en la estrategia de las entidades” (PwC, 2013).

Los cambios demográficos más significativos que se han producido en los últimos años y que han afectado a la toma de decisiones de las políticas de marketing, las resumen del siguiente modo en el informe de PwC (2013), el cual utilizaremos de apoyo para la explicación de este punto.

- **Siete mil millones y subiendo:** Según las estimaciones de la ONU, la población mundial supera los 7.000 millones de habitantes y las proyecciones apuntan a que en 2050 habrá 9.100 millones de habitante. Esta evolución de la población se distribuye de forma heterogénea según las zonas geográficas. En el caso de España, en la actualidad,

presenta un déficit de población joven, y en 2025 el porcentaje de la población mayor de 65 años, será del 21%. En la siguiente imagen, podemos comparar las pirámides poblacionales de España y de la UE del año 2000 y la previsión para 2025.

**Gráfico 2: Comparación demográfica de los años 2000 y 2025 en España y la Unión Europea**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Por lo tanto, según PwC, las entidades financieras que operen en España deben tener en cuenta los siguientes aspectos demográficos para los próximos años:

- ✓ Estancamiento o reducción a medio plazo de la población.
  - ✓ Descenso del número de niños y jóvenes.
  - ✓ Notable disminución de las personas en edad de trabajar.
  - ✓ Fuerte incremento del colectivo de jubilados y ancianos
- Urbanización: La tendencia mundial a la urbanización es otro fenómeno al que las entidades financieras deben estar muy atentos. Se trata de un proceso migratorio imparable que hasta 2040 trasladará a las ciudades a 1.800 millones de personas y que provocará que en ese año el porcentaje de la población urbana sea del 64%, frente al 52% actual (PwC, 2014)
- Incremento de las cargas financieras que comporta el envejecimiento de la población: Es probablemente uno de los cambios demográficos con mayor impacto en las economías desarrolladas, especialmente en dos aspectos:
- ✓ El sistema sanitario
  - ✓ El sistema de pensiones

---

## 7. Nuevas estrategias de marketing en el sector

---

### 7.1. La banca segmentada

El sector trabaja cada vez más en lo que se conoce como banca segmentada. En este enfoque, que busca adecuar la estrategia comercial y de marketing de los diferentes segmentos, las entidades han venido estructurando su modelo de distribución a los diferentes segmentos (Moroy y Primo, 2011). Con ello, se puede distinguir de una manera muy general, diferentes modelos de aproximación comercial segmentada, que en caso de BBVA lo explican del siguiente modo

- ✓ *Banca de particulares:* es el nivel de servicio que todos necesitamos en servicios financieros. Es muy probable que necesitemos una cuenta corriente en la que cobrar la nómina y domiciliar recibos. También una tarjeta de débito para obtener efectivo en cualquier momento y tal vez una de crédito para aplazar pagos”. Son oficinas que no se suelen diferenciar en cuanto a la tipología de clientes a la que se dirige comercialmente y a la que prestan servicios (conviven particulares, autónomos, empresas...).

- ✓ *Banca personal:* Supongamos que el cliente anterior no requiere sólo eso, sino que tiene una cantidad media para invertir. También un sueldo que sin ser de millonario, si que está bastante por encima de la media nacional. Es posible que en este caso el cliente requiera un servicio más especializado y centrado en la inversión que el que le ofrece la banca personal

Normalmente un cliente de banca personal deja de recibir un trato anónimo y pasa a tener un gestor personal, que le da un servicio diferenciado. Es posible que el gestor tenga conocimientos especializados y que pueda asesorar las inversiones del cliente.

El modelo comercial de aproximación hacia este segmento (la distinción entre cliente de banca universal y el de banca personal lo decide cada entidad), se ha realizado principalmente a través de oficinas universales, que por el mercado en el que se encuentran cuentan con un gestor especializado en banca personal. “Por ejemplo, Barclays identifica este segmento como Banca Premier y cuenta en algunas oficinas universales con despachos con gestores diferenciados” (Moroy y Primo, 2011).

- ✓ *Banca privada:* Bajo el nombre de banca privada se acumulan los servicios a los clientes de mayor patrimonio del banco. El límite entre banca privada y banca personal lo suele poner la propia entidad financiera. Las personas que se encuentran en esta situación no suelen tener problemas de financiación, sino que quieren proteger su patrimonio, diversificar y conseguir sus objetivos. Hoy por hoy, los grandes patrimonios (con activos líquidos superiores a 150.000€), siguen en manos de la banca tradicional, pues solo el 36% de este segmento se gestiona a través de entidades especializadas en banca privada.
- ✓ *Banca de empresas:* Este será un segmento estratégico dentro de unos años, pues la potenciación y aumento del valor de la Banca de empresas, que en número representa entre el 6% y el 10% de los clientes, pero cuya contribución a los ingresos de las

entidades está por encima del 20-25%, es y será uno de los vectores estratégicos dentro de los próximos años.

- ✓ Banca corporativa: Este término se emplea para la oferta de productos y servicios específicamente dirigidos a las más grandes empresas e instituciones, que por su volumen requieren de una gestión personalizada y especializada.

Dentro de este apartado, cabe mencionar también las nuevas formas y formato de oficinas. Aunque para muchos clientes, acudir a la sucursal es un mero trámite, aburrido y poco gratificante, varias entidades financieras han aprendido a reinventarse y han tomado nota de las opiniones de los clientes. Algunas de estas innovaciones frente al modelo tradicional de banca son según Moroy y Primo (2011):

- ✓ Amplios horarios para adecuarse a las demandas de sus clientes, pues es una de los principales reclamos.
- ✓ Oficinas en centros comerciales: La oficina se adecua al tipo de tienda y los horarios donde se ubica.
- ✓ Oficinas multiservicio: Además de ofrecer servicios financieros, ofertan servicios complementarios. En este aspecto, podemos destacar a BBVA, pues comercializa en sus oficinas un catalogo de servicios entre los que destaca viajes, teléfonos, coches...

## **7.2. Canales de relación con el cliente: la omnicanalidad**

Este es uno de los cambios que desarrollaremos más extensamente en nuestro trabajo, por entender que esto es lo más novedoso, singular y relevante en la actualidad, en el sector financiero y más concretamente en el sector bancario.

Hasta un pasado relativamente reciente la estrategia de distribución era únicamente monocal. La gestión de la red de oficinas (denominada por muchos en el sector como “la red de ladrillo”), complementada por una extensa red de cajeros automáticos con un enfoque fundamental de venta, pero no de servicio (Moroy y Primo, 2011).

Actualmente han irrumpido en el mercado, nuevos vehículos de distribución, pues junto a la tradicional red de oficinas y cajeros automáticos tenemos: banca por internet, banca telefónica, banca móvil, televisión digital, red de agentes financieros, etc... Con todo ello, vamos a intentar contestar a la gran pregunta actual que lleva haciéndose el sector desde hace unos pocos años sobre si estos nuevos canales son complementarios o alternativos al modo tradicional de distribución y comercialización, es decir si la banca electrónica, puede sustituir a los canales tradicionales, lo que algunos denominan la disyuntiva *click or brick*, o bien si ambas formas de prestación de productos y servicios financieros pueden coexistir (*click and brick*).<sup>2</sup>

Antes de ahondar en el tema, vamos a hacer una serie de aclaraciones entre ciertos conceptos que podrían llegar a confundir, por su similitud y que los define Torrent-Sellens (2010) del siguiente modo:

---

<sup>2</sup> “Click or Brick” y “Click and Brick” (Moroy y Primo, 2011): En este contexto, Brick hace referencia al “ladrillo” (es decir, a la red de oficinas), mientras que click hace referencia a la Banca electrónica.

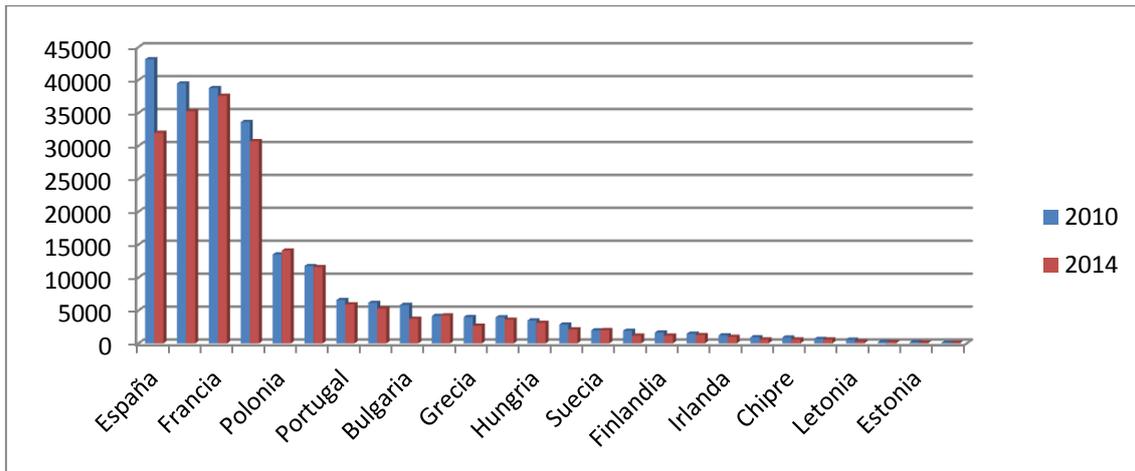
**Marketing de servicios financieros: transformación y tendencias de un sector con necesidad de cambios**

- Banca on-line:  
Se trata de la línea de actividad de las entidades financieras, centrada en operar con productos y servicios transaccionales a través de la red, desde los más sencillos, como consulta de saldos y movimientos, a los más sofisticados, como el descuento electrónico de papel, contratación de seguros e hipotecas o el arbitraje en los mercados de valores.
- Banca virtual:  
Es un tipo específico de banca on-line. Si en la banca por internet no se suponía ninguna especificación sobre la presencia física de la actividad, en el caso de la banca virtual, las entidades financieras únicamente operan a través de internet.
- Banca electrónica o e-banca:  
Este es el caso, cuando se integra en la operativa de la prestación de bienes y servicios cualquier tecnología disponible, siempre y cuando ésta tenga una base digital.

**7.2.1. El modelo tradicional: la red de oficinas**

Las entidades financieras españolas siempre se han interesado mucho por su cercanía al ciudadano<sup>3</sup>, y es por ello que este objetivo ha llevado a la creación de una inmensa red de sucursales por todo el país, con la idea final de acercar los productos y servicios que ofrecen a los consumidores y de este modo aumentar la cartera de clientes. Todo ello, ha llevado a convertir a España, en uno de los países más bancarizados de la Unión Europea, en el que la oficina bancaria es el principal sistema de distribución. Hasta el año 2011, España era el país de la Unión Europea con mayor número absoluto de oficinas bancarias, a pesar de su población con respecto a otros países como por ejemplo Francia o Alemania.

**Gráfico 4: Evolución por países del número de oficinas de 2010 y 2014**



Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Central Europeo

Pero todo ello está cambiando en los últimos años. El sector financiero está sufriendo un duro golpe y se encuentra en estado de shock. No sólo por la grave situación económica y financiera que estamos atravesando, sino también por los cambios que se están produciendo en la

<sup>3</sup> Esto es, lo que Marketing se conoce como CONVENIENCIA (ubicación y horarios que resultan cómodos para el cliente)

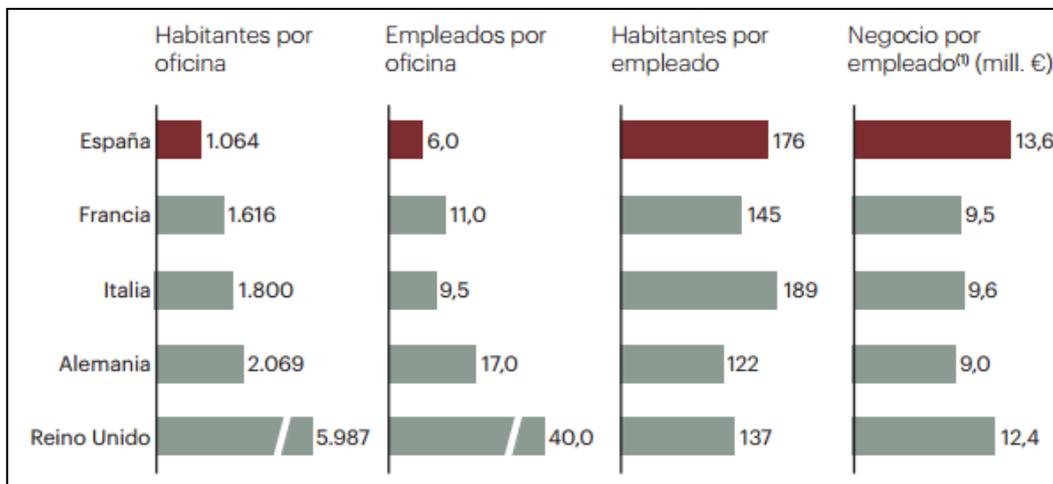
regulación (exigencias de capital y de liquidez), con el consiguiente impacto en los ingresos y la rentabilidad de las entidades. A eso hay que añadir los cambios en el comportamiento de los clientes y su forma de relacionarse con los proveedores de servicios financieros (Luís Maldonado, 2012). La crisis financiera que tanto ha afectado al sector financiero español, ha sido un factor que ha acelerado el proceso natural, que como ocurre en los países más desarrollados en materia bancaria de nuestro entorno, implica menos oficinas por número de habitante. Esta estrategia de la banca, ya diseñada antes de la crisis, pero obligada a implantarse rápidamente en el sector, ha pasado por reducir personal de gestión en las oficinas, los verdaderos expertos en banca, por personal comercial, normalmente más joven y con una experiencia mucho menor.

Minimizar los profesionales de producto financiero para maximizar los comerciales es una estrategia que, para muchos clientes, ha resultado ser desastrosa (Monserrat, 2015). No cabe duda que reducir oficinas y personal abarata de manera importante los costes y ello puede contribuir a salvar, de manera al menos parcial, la pérdida de ingresos derivada de la reducción de los márgenes de intermediación. Pero al mismo tiempo, esa falta de personal suficientemente preparado, deriva en un peor servicio al cliente.

Como se ha comentado anteriormente, las entidades bancarias han reducido considerablemente el número de sucursales en España, pasando así de disponer de unas 50000 oficinas en 2010, a cerca de 30.000 oficinas en el año 2015 (Banco Central Europeo), es decir se producido una reducción de casi el 40% del total de sucursales. Pese a ello, España sigue siendo el país de la Unión Europea con menor número de habitantes por cada oficina bancaria.

Para contrarrestar el efecto negativo derivado del cierre de oficinas y evitar perder con ello a sus clientes, o dejar de captar nuevos clientes, las entidades financieras han visto como alternativa otras vías de distribución, que permitan ofrecer a los clientes una “oficina alternativa” al alcance de todos y en cualquier momento.

**Gráfico 5: La oficina bancaria en España en relación a los principales países europeos en 2010**



Fuente: Luís Maldonado (2012), “Las oficinas bancarias y el proceso de reestructuración en marcha”

### **7.2.2. De la banca tradicional a la banca multinacanal**

---

La irrupción de la banca electrónica y su encaje con la prestación tradicional de productos y servicios financieros ha generado un profundo proceso de transformación que podemos resumir en tres elementos:

- a) en primer lugar, la aparición de entidades financieras independientes que operan exclusivamente a través de la red, es decir, banca virtual (por ejemplo, SelfBank).
- b) en segundo lugar, la incorporación de servicios on-line a las prestaciones financieras tradicionales y minoristas.
- c) en tercer lugar, y como consecuencia de la asociación entre banca virtual, banca por internet y banca electrónica, la consolidación de la banca multicanal, que complementa la actividad financiera con todo tipo de prestaciones de servicios con base digital. (Torrent-Sellens, 2010).

La mayoría de las entidades de banca multicanal de nuestro país, provienen de un modelo tradicional monocal canal descrito anteriormente, siendo los retos a futuro para las entidades, según Moroy y Primo en su obra Banca con talento los siguientes:

- ✓ Ofertar la misma gama de productos y servicios en todos sus canales de distribución.
- ✓ Integración de los diversos canales para la gestión comercial del cliente<sup>4</sup>.
- ✓ Problemática del “pricing” diferencial (diferencia de precios) de productos por canales. Especialmente el canal de internet, pues es de gran importancia para la captación de nuevos clientes sin acarrear costes de personal.
- ✓ Vencer las resistencias internas de las plantillas. Esto quiere decir, cambiar las formas e trabajar y actuar de los empleados, pues todos nos resistimos a los cambios, y la nueva banca precisa de nuevas formas de hacer de los empleados.
- ✓ Que la multicanalidad sea un concepto único e integrado, y que al cliente se le entregue todas “las llaves” de la entidad cuando acuda a la oficina (tarjetas de crédito, claves para la operativa online...), es decir, que se le ofrezcan todas las alternativas de contacto y relación con la entidad.

### **7.2.3. La banca Online**

---

Dentro del término de la multicanalidad que tan amplio puede parecer, cabe hacer una mención especial a la Banca online, pues sigue siendo una de las áreas de mayor crecimiento.

La Banca online, lógicamente ha ido evolucionando a los largo de los años, hasta convertirse en uno de los canales más utilizados por los clientes de servicios financieros. Las diferentes etapas de su evolución en palabras de Acosta y Sainz, se pueden resumir del siguiente modo:

---

<sup>4</sup> Por ejemplo, un cliente realiza búsquedas de hipotecas a través de página web de la entidad el día anterior a acudir a la propia sucursal. Esa información para los trabajadores de la oficina es muy valiosa, pues el cliente está “gritando” que quiere una hipoteca.

➤ Antes de Internet

En España, la entrada de la banca online se produjo en 1997, cuando Bankinter abrió su oficina e-bankinter a sus clientes, aunque en esos momentos la presencia de Internet, fuera de los ámbitos científicos o académicos, fuese casi testimonial. Hasta esa época, la mayor parte de las operaciones se realizaba en la red de oficinas, por lo que a mayor presencia física, mejor era la posición del banco y mayor cuota de mercado lograba. Por esta razón, el intento de penetrar en el mercado era una misión casi imposible, pues se requería una altísima inversión, y por lo tanto, los distintos esfuerzos de entrada al sector (como por ejemplo Citibank o Deutsche) en muchos casos, fueron fracasos absolutos.

➤ Primera etapa: 1998-2001: Con la llegada de la tecnología al sector, se produce un «boom» de las “.com”, e hizo que todas las instituciones financieras se plantearan rápidamente la necesidad de una presencia en Internet. Junto a este fenómeno surgen los bancos online puros, sin sucursal física. La estrategia de entrada pasó por asentarse mediante la creación de una amplia base clientes aprovechando la tecnología para debilitar las redes tradicionales banco/cliente y pudiendo ganar cuota a base de bancos tradicionales (Acosta, M., Sainz, J y Salvado B., 2006). Las expectativas que tenían las entidades respecto al futuro del sector, no llegaban a cumplirse, pues a pesar de las ventajas que a primera vista parecía ofrecer el uso de la banca online, los clientes padecían de cierto recelo en depositar su confianza en una entidad “intangibles”, es decir, se toparon con la desconfianza, entre otras cosas. Esto, unido a la información sobre el e-banking que por el momento no era ni completa ni concisa, el retraso en la adopción de Internet en España y el miedo existente a los fraudes online, fueron los causantes de dicho fracaso. Por ejemplo a ING Direct a abrir oficinas físicas (las primeras en 2009)<sup>5</sup>, después de haber invertido esfuerzos importantísimos para tratar de operar solo online.

➤ Segunda etapa: 2001-2005

En esta etapa se podía observar como los modelos de negocios creados en el boom no iban a sobrevivir. Desapareció Evolve, y BBVA y el SCH decidieron que sus marcas «stand alone» pasasen a ser, además de la marca online pura, la parte online en sus respectivas matrices como BBVA.net y Santander Supernet. Por otra parte, las entidades se dieron cuenta de que lo realmente valioso no era captar clientes, sino que operasen a través de este nuevo canal. Es por ello, que se cambió la estrategia a seguir por parte de las entidades, a una estrategia simple: reducción de gastos de marketing e incremento de la venta cruzada de productos a los clientes que se captan.

➤ De 2005 a la actualidad:

Tras la nueva estrategia llevada a cabo por las entidades, las cuentas comienzan a cuadrar y por ende las entidades comienzan a obtener beneficios. Se producen simultáneamente una serie de aspectos que propician el uso de la banca online, como por ejemplo la mayor difusión de las conexiones a Internet, la expansión de la banda ancha, y la entrada en el mundo bancario de jóvenes usuarios habituales de Internet.

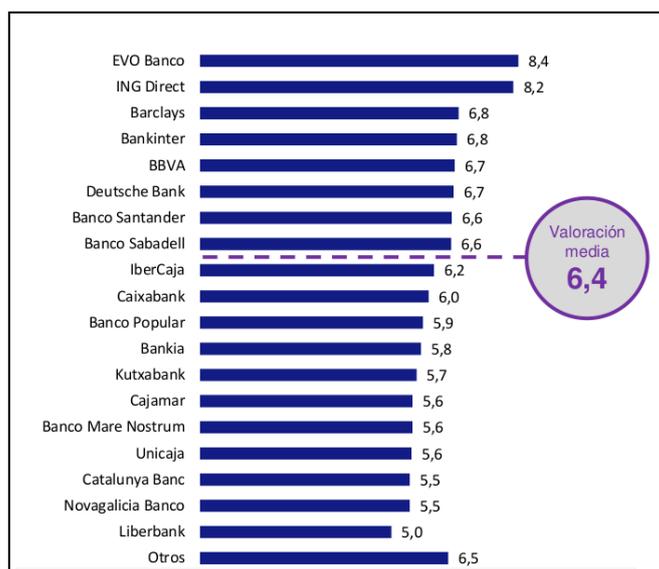
---

<sup>5</sup> Información obtenida en [www.iahorro.com](http://www.iahorro.com) (02/09/2009): ING Direct abre 50 oficinas físicas en España.

El número de usuarios de banca online no ha parado de aumentar desde entonces, pero debemos destacar ciertos datos extraídos de una encuesta realizada por Bankimia en el año 2014<sup>6</sup>:

- a) Los clientes de las entidades que trabajan en un entorno mayoritariamente online son los que muestran un mayor nivel de satisfacción con sus bancos, como podemos ver a continuación:

**Gráfico 6: Valoración por parte de los clientes de los bancos que operan en España**



Fuente: Bankimia

- b) En términos relativos, las entidades que trabajan exclusivamente en un entorno 'online' son las principales receptoras de nuevos clientes.
- c) Desde la aparición de los smartphones y la posterior creación de la banca móvil, se ha producido una migración de usuarios de la llamada "banca escritorio" a la banca móvil. La banca móvil, tendrá su propio apartado más adelante, dentro de las tendencias y futuro del sector, por considerar que es una tendencia que no para de crecer.

## 7.2.4. De la multicanalidad a la omnicanalidad

### 7.2.4.1 Concepto y ventajas de la omnicanalidad

En el blog titulado *Omnicanal.es* definen la omnicanalidad como "una estrategia de gestión del cliente en todo el ciclo de vida de su relación con la empresa donde se establece una comunicación coherente y consistente por los distintos canales que el cliente quiera usar

<sup>6</sup> Información obtenida en [www.bankimia.com](http://www.bankimia.com) (01/07/2014): "Los usuarios de la banca online están más satisfechos con sus entidades que los que operan offline"  
Bankimia ([www.bankimia.es](http://www.bankimia.es)) es un comparador de productos Bancarios

para interactuar con la empresa, fundamentalmente en tiendas físicas (Retail), Internet, Mobile o el Contact Center”.

Todo parece indicar que el sector tomará la vía de dicha omnicanalidad, pues podemos encontrar diversas ventajas para las propias entidades que explicaremos a continuación:

- Reducción de costos: Las entidades no pueden ni podrán mantener la inmensa red de oficinas que tenían hace apenas unos años, pues en la actualidad se trabaja con márgenes mucho menores y no podrían soportar el alto coste que conllevaría su mantenimiento, por lo que deben recurrir a otros canales de distribución menos costosos y otro tipo de servicios más rentables que ofrecer a sus clientes.
- Posibilidad de acceso a otros mercados con menor inversión: Gracias a la aparición de nuevos canales de distribución, las entidades pueden estar presentando en otros mercados sin necesidad de disponer de oficina física, lo cual requiere una inversión altísima. Es por ello, que en los últimos años podemos encontrar muchos más competidores en el mercado (nuevas entidades o entidades extranjeras) que han podido penetrar en el sector ofreciendo servicios mucho más competitivos por su bajo coste de inversión, como puede ser el caso de self bank o de Bankinter.
- Afianzar la lealtad de los clientes: Los clientes se sienten más satisfechos con la entidad, puesto que la amplia alternativa de canales a los que tiene acceso, le permite poder operar desde casa o cualquier otro lugar sin necesidad de acudir a una sucursal, por lo que les hace la vida mucho más fácil.
- Seguimiento de la comunicación: “la oportunidad de mantener la interacción, más allá de un cambio repentino de canal. Un cliente puede comunicarse mediante una red social, pero querer continuar a través de una llamada telefónica para escuchar la voz de quien está atendiendo su consulta” (Luxor technologies, 2014).
- Recopilación de datos más eficaz: Con el uso de diversos canales por parte del cliente se puede conocer en mayor grado las preferencias y motivaciones del propio cliente. Como explican en Mediapost Group ([www.mediapostgroup.es](http://www.mediapostgroup.es)), “armado con esta información de tanto valor, podrás iniciar acciones de venta cruzada o cross-selling y ofertas adecuadas en el momento más indicado para tus clientes. Y es que los retailers que sean fieles a una estrategia omnicanal manejarán información de alto valor”.

#### **7.2.4.2. Canales alternativos**

---

La aparición de nuevas tecnologías en el segmento de las telecomunicaciones ha desembarcado en una revolución para la distribución de los productos y servicios financieros que ofrecen las entidades (Rivera y Mas, 2015). Entre la alternativa de canales, podemos encontrar, según estos autores:

- ❖ Cajeros automáticos: Este es un canal de distribución muy importante para la banca minorista, que ha ido incorporando la posibilidad de realizar cada vez más funciones de poco valor añadido para las entidades, aunque importantes para los clientes. A fin de minimizar el potencial descontento por tener que realizar cada vez más operaciones por esta vía, se está desarrollando la dotación de canales de video en los cajeros

automáticos. Estos sistemas contactan con *Call Center* para ofrecer asistencia a los clientes.

- ❖ Terminales punto de venta (TPV`s): El objetivo de estos dispositivos es reducir las transacciones en efectivo promoviendo uso de las tarjetas de debito y crédito. Con ello, la entidad obtiene un doble beneficio: por un lado, la comisión que paga el establecimiento comercial a la entidad por el uso de la tarjeta como medio de pago, por otro, reducir la necesidad de que el cliente acuda a la entidad a extraer efectivo o el empleo de cheques como medio de pago.
- ❖ Banca telefónica: Tiene como propósito facilitar al cliente la contratación de productos y servicios por vía telefónica sin necesidad de desplazarse a la oficina. Este canal de distribución se encuentra en franca decadencia, pues se ha visto superado por la banca a través de Internet y por la banca móvil.
- ❖ Canales de venta fuerzas de venta a comisión y agentes independientes: Sirven como puntos de venta de productos específicos y como punto de contacto con la entidad financiera. Tiene dos ventajas significativas que son, por un lado, la productividad (suele ser bastante más elevada), y por otro, al tratarse de una externalización, los costes para la entidad no son fijos sino variables en función del volumen<sup>7</sup>.
- ❖ Banca por internet o banca electrónica: Como no podía ser de otro modo, y al igual que la mayor de los sectores, el sistema financiero no ha sido ajeno a la aparición de Internet. Con esta revolución, aparecieron nuevas entidades que operaban exclusivamente a través de este canal (como por ejemplo ING Direct), por lo que muchas entidades tradicionales se vieron obligadas a dar una respuesta mediante la creación de bancos por internet con nueva marca, y simultáneamente crearon un servicio en sus web corporativas para ofrecer un servicio alternativo online (como canal paralelo y complementario al offline).

**Tabla 3: Banco offline con su correspondiente Banco Online**

Banco Offline	Banco Online
Banco Santander	Open Bank
BBVA	Uno-e
Banco Sabadel	Activo Bank
Société Générale	SelfBank
Banco Pastor	Oficinadirecta.com
Banco Popular	Banco popular-e
Nova Caixa Galicia	Evo Banco

Fuente: Elaboración propia

### **7.3. El caso Bankinter como ejemplo de omnicanalidad**

Creemos interesante dedicar un apartado especial al caso de Bankinter por tratarse de un caso paradigmático de una rápida y decidida estrategia de incorporación de nuevos canales de

<sup>7</sup> En algunos casos otra ventaja puede ser la importante formación y especialización en productos concretos (por ejemplo, fondos de inversión) que conduce a un mejor servicio y asesoramiento al cliente.

distribución, es decir, de una apertura a la omnicanalidad. Esta entidad, nació en 1965 como un banco industrial al 50% entre el Banco Santander y el Bank of América, pero en 1972 se desvinculo de sus fundadores y salió a cotizar en la Bolsa de Madrid como un banco comercial. Bankinter ha sabido sacar el máximo partido a las distintas desregulaciones que se han ido produciendo a lo largo de los años en el sector financiero, situándose antes de la reciente reestructuración en sexta posición por su tamaño. Por ejemplo, en 1994 con el cambio de regulación de los créditos hipotecarios, pasaron de ser casi un producto inexistente en la entidad a ser un producto estrella. Por otro lado, durante los años 90, la entidad fue creando diversos canales alternativos (entre los que podemos encontrar algunos de los citados anteriormente), y en 1996 inició su presencia en internet, lo que ha supuesto una transformación importante en el banco. Esta propuesta es una de las ventajas que lo diferencian del resto de sus competidores, han sido acogidas magníficamente por sus clientes, lo que ha supuesto que los índices de satisfacción neta de la entidad, se encuentran por encima de la media del sector (Informe anual Bankinter 2015). Los diferentes canales que los clientes de Bankinter pueden encontrar a su alcance, según cita la propia entidad en su página web, son los siguientes:

- **Plataforma telefónica**  
En 2009 fue reconocido como el mejor Contact Center del sector bancario español, aunque en los últimos años está experimentando una bajada de la actividad a favor de otros canales alternativos.
- **Internet**  
Es el canal favorito de los clientes de la entidad, ya que por medio de él se realizan casi el 60% de las transacciones. Un aspecto a destacar del canal de internet de Bankinter es Bankinter Labs, una plataforma propia del Banco donde se solicita la participación de los clientes para el diseño de nuevos productos y servicios. Además de ello, la entidad está presente en múltiples redes sociales como Facebook, Twitter y Youtube.
- **Plataforma SMS:**  
A través de este canal, el cliente puede operar y recibir información de sus posiciones siempre que lo desee de forma gratuita. La estrategia basada en SMS's de Bankinter, incluye además una propuesta innovadora que ofrece aplicaciones y servicios de movilidad mediante el servicio de mensajería tradicional.
- **Servicio Video-Llamada**  
Es una forma de ponerse en contacto con los empleados para el asesoramiento personal, ofreciendo un contacto directo, casi presencial, con los clientes.
- **Red de oficinas**  
Bankinter cuenta en la actualidad con 538 oficinas claramente diferenciadas, donde encontramos:
  - a) Centros de empresa: posee 78 centros distribuidos generalmente en polígonos industriales.
  - b) Centros de Banca Privada y Finanzas Personales, que ascienden a 39 repartidos por toda la geografía española.
  - c) Centros de Banca corporativa: las empresas de mayor tamaño y grandes corporaciones, tienen a su disposición 46 centros.

d) Oficinas Universales, con un total de 360 oficinas, donde se gestiona y se capta nuevos clientes. Estas oficinas se concentran en núcleos de población medios y grandes.

➤ Red de agentes

Red Agencial Bankinter es una red de profesionales independientes que comercializan los productos y servicios de Bankinter. La entidad cuenta en esta red con más de 500 agentes en toda España. Gracias a su labor y a la calidad del servicio prestado se consolida día a día como uno de los principales proyectos estratégicos de Bankinter en su apuesta de crecimiento. (Página web de Bankinter)

➤ Banca virtual

Hace 22 años fueron los primeros en empezar con lo que hoy puede denominarse la Banca Virtual. Un negocio basado en la colaboración entre el banco y la empresa, organismo público o colegio profesional para la creación de "oficinas contables". Oficinas sin estructura física, lo que supone un ahorro de costes, pero reconocidas por el Banco de España y que operan como cualquier sucursal (Blog de Bankinter).

Esta idea, ha sido todo un éxito, y representa el 5% del margen bruto del banco, y por ello, se le ha querido prestar mayor atención, y se ha creado Bankinter Parnet, que aglutina los términos Partner y Network, con el fin de transmitir asociación, colaboración y trabajo en equipo.

## PARTE IV

# TENDENCIAS Y FUTURO PREVISIBLE DEL SECTOR

## 8. Principales tendencias

### 8.1. Las nuevas generaciones a las que se enfrenta la banca

Como explican en la web de la agencia MadisonMKT ([www.madisonmkt.com](http://www.madisonmkt.com)), “los hábitos de compra varían enormemente entre las diferentes generaciones de consumo, surgiendo así la necesidad de personalizar la comunicación con cada una. Estas nuevas generaciones de consumo están cambiando la forma de adquirir y disfrutar los productos o servicios tanto clásicos como aquellos que van surgiendo”.

Es por ello, que resulta necesario estudiar con mayor profundidad, los comportamientos y motivaciones de cada una de las generaciones, con el fin de adaptarse a las necesidades de los clientes actuales y más especialmente futuros.

Las nuevas generaciones venideras de *millennials* y *centenials* supondrán en 2025 el 75% de la fuerza laboral, y es por ello, que las entidades financieras están empezando a poner el foco en ellos.

#### 8.1.1 Los *Millennials*: Concepto y características

La revista *Forbes* define a la Generación *Millennials* (o generación Y) como a “los nacidos entre 1981 y 1995, jóvenes entre 20 y 35 años que se hicieron adultos con el cambio de milenio (en plena prosperidad económica antes de la crisis). Los *Millennials* son, por tanto, la futura generación de consumidores y usuarios, un mercado sustancial con nuevas características, necesidades y demandas que conviene conocer por las repercusiones y transformaciones que exigirá a las empresas”.

En el mismo artículo de la revista, describen a esta generación con las siguientes características que las entidades financieras deben de tener en cuenta si quieren conquistarlos:

- **Digitales**  
Son nativos digitales. Se caracterizan por dominar la tecnología como una prolongación de su propio cuerpo. Casi todas sus relaciones básicas cotidianas están intermediadas por una pantalla. Para ellos, realidad y virtualidad son dos caras de la misma moneda.
- **Multipantalla y multidispositivo**  
Utilizan múltiples canales y dispositivos digitales para sus actividades. Tienen un comportamiento “multitasking”, es decir, con capacidad (o necesidad) de hacer varias cosas a la vez y en varios dispositivos al mismo tiempo. Es por ello, la gran importancia

que adquiere la omnicanalidad, comentada en anteriores apartados para este segmento.

➤ **Nomófobos y appdíticos**

Su vida es móvil y su pantalla principal de entrada a la Red es ya una pantalla móvil. Son adictos al móvil, sienten la necesidad de una constante conectividad y el 45 % admite que no podría estar un solo día sin su *Smartphone*. Surge así, la necesidad de que las entidades pongan a disposición de los clientes el canal de Banca móvil y su continua mejora. Respecto a uso de las apps, existe una gran diferencia generacional en lo que se refiere a la interacción entre clientes y empresas a través de las mismas. La demanda de los *Millennials* está impulsando el extraordinario crecimiento de las aplicaciones móviles.

➤ **Fanáticos de las redes sociales**

No son sólo un medio de comunicación para ellos sino una parte íntegra de su vida social. Consultar, compartir y comentar en ellas es la principal actividad que realizan a través de sus teléfonos inteligentes. Estos nuevos consumidores son activos y antes de comprar buscan y escuchan opiniones, generan y comparten contenidos y son muy sensibles a su experiencia online. Si la experiencia con una empresa o servicios es positiva suelen compartirla y recomendarla y se fían más de la opinión de sus amigos que de la emitida por las propias marcas para tomar decisiones de compra. También prefieren las redes sociales como medio para interactuar con las empresas, un 65 % prefiere las redes sociales al Contact Center para ser atendidos.

➤ **Críticos y exigentes**

Son mucho más críticos, exigentes y volátiles. De hecho, un 86 % de los consumidores actuales declara que dejaría de hacer negocios con una empresa debido a una mala experiencia de cliente, frente al 59 % de hace 4 años (Comunicae.blog, 2015). Además, otro aspecto de los *Millennials*, es que las experiencias digitales negativas en línea y móvil tienen un impacto negativo mucho mayor que sobre otros grupos de edad.

Esta realidad debería encaminar a las compañías a situar la experiencia del consumidor en el eje central de su estrategia, en términos de relación, comunicación y organización. Para ello, las empresas deben dejar de concentrarse en las características del producto, para identificar las experiencias del usuario. De hecho, según el *Quarterly Digital Intelligence Briefing: 2014 Digital Trends*, el 20 % de las empresas dice que la experiencia del cliente será la gran oportunidad. Los negocios ya no son sólo servicios y productos, son también relaciones y la experiencia de compra es casi tan relevante como el propio producto.

➤ **Exigen personalización y nuevos valores**

Los *Millennials* son clientes que no buscan exclusivamente una buena atención, sino que exigen personalización y esperan que la empresa se adecúe a sus preferencias. Para atender sus demandas, las compañías deben ampliar el conocimiento sobre sus clientes incorporando información social sobre ellos con la idea de aportarles más valor. Se trata de avanzar del CRM hacia el Social CRM aprovechando la inmensa cantidad de información y rastro digital que se comparte, difunde y genera en la Red. Por otra parte, valoran la participación y la colaboración, prefieren compartir a poseer y exigen nuevos valores como la transparencia, la sostenibilidad y el compromiso social.



### ***Marketing de servicios financieros: transformación y tendencias de un sector con necesidad de cambios***

precedentes. Entre 2008 y 2015, el sistema financiero ha prescindido de 14.740 oficinas, un 32% de la capacidad instalada con que contaba en los años del boom inmobiliario”.

En palabras de Juan María Nin, consejero delegado de CaixaBank, “lo que se está transformando es el modelo de las oficinas tradicionales. En un futuro, que ya se ha iniciado, habrá menos sucursales, pero más grandes, más potentes y solventes, similares a las que operan en Europa”.

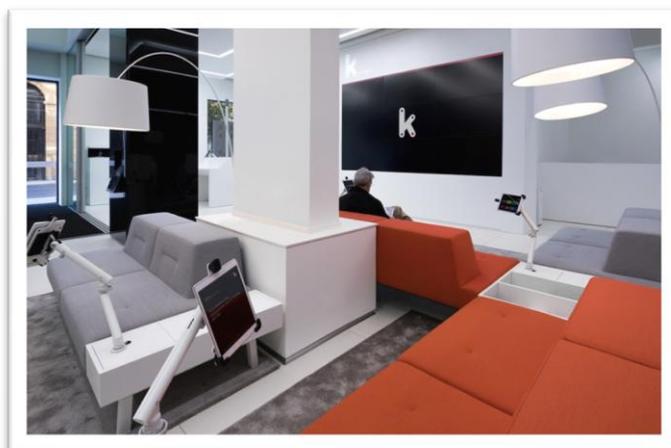
Con el fin de mejorar la experiencia del cliente en las sucursales, esta reconversión que se está llevando a cabo en el sector financiero “no solo afecta al número de entidades y oficinas. También ha calado en el modelo de sus sucursales y en la operativa con sus clientes. Las agencias son más grandes, totalmente automatizadas y con una media de 15 a 20 empleados, frente a los seis trabajadores actuales” (Gonzalo A., 2013).

Para conocer más de cerca estas nuevas sucursales bancarias, vamos a tomar como ejemplo, la oficina insignia que ha creado Kutxabank en Donostia, que como explica García Lurueña (consejero delegado de la entidad), “trata de adecuarse a los nuevos hábitos de la sociedad, ya que sus clientes son cada vez más independientes, autónomos y más hábiles en el manejo de las nuevas tecnologías, pero también buscan un asesoramiento cada vez más especializado a la hora de resolver operaciones importantes”.

Se trata de una oficina que cuenta con unos 20 gestores comerciales especializados, los cuales atienden a alrededor de 8000 clientes. Entre las características más relevantes de la nueva sucursal, podemos encontrar las siguientes:

- ✓ Atención personalizada, siendo la razón de ser de la oficina a la vez que algo diferenciador del resto de sus sucursales.
- ✓ Herramientas de autogestión para que el cliente pueda decidir si quiere ser atendido por una persona o no.
- ✓ Tecnología al servicio del cliente que ayude a fidelizar, fortalecer la relación cliente – entidad etc.
- ✓ Diseño de espacios para crear un ambiente acogedor y amable.

**Imagen 10: Nueva oficina insignia de Kutxabank**



Fuente: Imagen extraída de *El publicista*([www.elpublicista.es](http://www.elpublicista.es))

En cuanto a las mejoras que la entidad quería incorporar en la oficina del futuro estaban las siguientes:

- ✓ Identificación del cliente al entrar en la oficina mediante un “tótem informático” simplemente acercando cualquier tarjeta bancaria o el DNI electrónico, y a través de ello ofrecer un servicio personalizado.
- ✓ Posibilidad de que los clientes puedan conocer los productos más visitados o adquiridos.
- ✓ Retirar dinero del cajero vía móvil.
- ✓ La posibilidad de concertar una cita con un asesor en la oficina a través de Internet, Facebook, twitter, teléfono móvil, etc...

El artífice de este proyecto ha sido la agencia bilbaína especializada en branding y tecnología Zorraquino, cuyo objetivo principal que se quería conseguir con el proyecto, era mejorar la experiencia de los clientes, e integrar dos de sus servicios con mayor valor añadido: la atención personalizada y la banca multicanal.

### 8.3. El crecimiento imparable de la Banca Móvil

El número de usuarios de banca móvil en el mundo no deja de crecer desde 2008 y la tendencia según el *Informe Mobile en España y en el Mundo 2015* elaborado por Ditrendia apunta a que este crecimiento continuará por lo menos hasta 2019. Como podemos ver en el siguiente gráfico, a finales de 2014, 800 millones de usuarios accedían habitualmente a su banco a través del *Smartphone*.

**Gráfico 5: Evolución del número de usuarios de banca móvil en el mundo**



Fuente: Informe Mobile en España y en el Mundo 2015 elaborado por Ditrendia

Según el estudio de uso de Banca Online publicado por Bankimia en colaboración con Target-Empírica, se puede observar una reducción del comportamiento multipantalla de los usuarios en favor del empleo de un único dispositivo: el Smartphone. En 2012, el 38% de los encuestados, utilizaba el móvil para interactuar con su banco. Tres años después (en 2015), este porcentaje ya llegaba al 61%, es decir, un aumento de 23 puntos porcentuales que lleva el móvil a ser el segundo dispositivo más utilizado por los clientes, después del ordenador.

Respecto al PC, la tendencia es inversa. En 2012, el 92% de los usuarios lo utilizaba para realizar operaciones bancarias. En 2015, este porcentaje se ha reducido en 23 puntos, situándose en el 69%. Pese a que el ordenador sigue siendo el 'rey de la banca online', todo indica como ya se ha explicado, que el cliente está dejando de ser menos multipantalla y más *mobile*.

Por ello, el sector financiero, es uno de los sectores que más han invertido a pesar de haber sido uno de los más afectados por la crisis, destinando unos 1000 millones de euros al año, a la tecnología y desarrollo de apps.

Esto no es de extrañar, ya que como explica Ruth Bareño en el blog Puro Marketing ([www.puromarketing.com](http://www.puromarketing.com), 2013), "las entidades bancarias han encontrado el aliado perfecto para fidelizar a su cartera de clientes que sin tiempo real para acudir a las oficinas físicas, buscan alternativas más cómodas y rápidas de saldar sus operaciones. Al mismo tiempo, la banca móvil permite captar nuevos clientes gracias a las facilidades de algunas entidades de realizar pagos a través del móvil como si empleásemos una tarjeta de crédito, con todas las garantías de seguridad".

Además de realizar grandes inversiones con fines de captación y fidelización de clientes, las entidades financieras también están apostando por la tecnología con el fin de frenar el crecimiento de las empresas del sector conocido como *FinTech*, proveniente de los términos FINANCE + TECHNOLOGY, el cual explicaremos más adelante.

### **8.3.1. *ImaginBank*: banca móvil en exclusiva**

---

Queda clara la importancia y la tendencia al crecimiento de la banca móvil, y es por ello, que no sorprenden iniciativas como la que ha llevado a cabo Caixabank en este mismo año. Se trata de una propuesta muy diferente a la habitual estrategia multicanal que tradicionalmente ha aplicado el sector financiero, pues ha creado el primer banco *mobile only* en España y el primero del mundo en el que la operativa se realiza exclusivamente a través de apps para móvil y para redes sociales.

*ImaginBank*, que así es como se ha llamado a esta nuevo banco, se crea a comienzos del año 2016 como iniciativa de Caixabank, siendo el primer banco que nace en España exclusivamente diseñado para operar a través de un teléfono móvil, y que en palabras de su consejero delegado, Gonzalo Gortázar ([www.eleconomista.es](http://www.eleconomista.es), 2015) "nace con el objetivo de llegar a un millón y medio de personas de la llamada generación *millennial*, jóvenes de 18 a 35 años en los que el uso del Smartphone es casi total".

Esta nueva propuesta de Caixabank reúne los requisitos para abrirse un hueco entre el público joven al que se dirige, pues volviendo a las palabras de Gortázar, "Hemos creado una propuesta simple, sin costes de mantenimiento para el cliente, pero lo suficientemente completa como para cubrir los servicios financieros demandados por el target joven. Si a ello unimos funcionalidades tecnológicas avanzadas y una experiencia genuinamente digital, el resultado es un modelo muy competitivo al que hay que añadir un paquete de ventajas y ofertas único en el mercado". Una de las funcionalidades tecnológicas más destacables, es la utilización de herramientas vinculadas a Facebook para la gestión de las finanzas personales,

cuya aplicación permite consultar instantáneamente la posición de la cuenta y los últimos movimientos con total seguridad. Otra de las novedades de *ImaginBank* es que introduce el sistema de pagos móvil de la Caixa, *ImaginPay*, el cual es muy sencillo de usar, pues únicamente seleccionamos la tarjeta desde la aplicación, acercamos el móvil a un datafono y listo.

#### **8.4. La incidencia del Big Data en las estrategias y acciones de marketing del sector financiero**

La combinación de una impresionante explosión de datos y el rápido desarrollo de nuevas tecnologías que permiten almacenar y procesar esta información, está transformando la gestión de negocios de la mayoría de empresas.

Para el desarrollo, de este apartado utilizaremos como fuente principal el informe de EY (2014) *Big Data en el sector financiero español*, en el cual EY, FrontQuery y Teradata han realizado una encuesta a directivos de áreas comercial, marketing, sistemas / tecnología, operaciones, inteligencia de clientes y organización, para entender los principales retos *que Big Data* plantea al sector financiero en el mercado español, así como conocer el estado y los planes de desarrollo de iniciativas de *Big Data*.

Según dicho informe, “en servicios financieros (Banca y Seguros), existen oportunidades significativas de obtención de beneficios mediante la aplicación de tecnologías y metodologías de *Big Data* y *Analytics*”, entre las cuales se pueden encontrar las siguientes:

- La incorporación de nuevas fuentes de datos a las segmentaciones tradicionales posibilita la obtención de una visión y un entendimiento más completos de los clientes de las Entidades, con lo que llevar a cabo propuestas de valor más adaptadas a los diferentes perfiles de clientes. Y traducirlo en mayor eficiencia y rendimiento de las acciones comerciales.
- La fidelización de clientes se perfila como la segunda aplicación de estas técnicas. Tras una profunda crisis del sector, que ha llevado a una fuerte pérdida de confianza por parte de los clientes, detectar el abandono con suficiente antelación (especialmente para los clientes de mayor valor) y definir acciones de retención eficientes ha pasado a ser una prioridad para las Entidades.
- Una mejor gestión de la “omnicanalidad” y la definición de estrategias de pricing dinámico por segmento de cliente.

A pesar de estas oportunidades, entre las empresas encuestadas, casi el 75% declara no haber desarrollado proyectos de *Big Data* en los últimos dos años, pero el 40% de las entidades encuestadas declaran estar interesadas en realizar proyectos piloto, como una primera aproximación a esta nueva propuesta, sin realizar grandes inversiones o cambios organizativos complejos. Esto se debe principalmente a dos causas por las que las empresas no llevan a cabo la adopción de una estrategia de *Big Data*:

- Capacidades tecnológicas: Existe la percepción en la industria de que es necesario realizar fuertes inversiones en tecnología para poder acometer dichas iniciativas, algo

difícil de asumir si se tienen en cuenta las restricciones presupuestarias actuales y la dificultad de estimar y cuantificar el retorno y rentabilidad de estas inversiones.

- Falta de conocimiento y talento: Pues es necesario contar con científicos de datos, expertos en visualización, analistas de negocio, profesionales en la gestión de datos y otros especialistas, y el desarrollo de estas capacidades en el seno de las entidades es complejo en el corto plazo.

## **8.5. Los grandes competidores de la banca tradicional**

Por todo lo explicado a lo largo de este trabajo, queda claro que el lugar donde se disputan los clientes no son las sucursales tradicionales, sino el mundo digital. En este contexto, han nacido multitud de empresas de diversos tipos, todas ellas con base tecnológica, que pueden poner en jaque el mantenimiento de la hegemonía del sector financiero por parte de las entidades financieras tradicionales. Para que esto no ocurra, según el socio responsable de servicios digitales de KPMG, Luis Fernández, “hay tres elementos clave para desarrollar la transformación digital. Que los directivos lideren esa transformación, que exista un responsable con plenos poderes para llevar a cabo esa transición, y que la gente sea permeable al cambio”. Entre las empresas por las que puede sentirse amenazado el sector financiero tradicional, podemos diferenciar dos grandes grupos: Los gigantes de la tecnología y las *Start Ups* del sector *FinTech*.

### **8.5.1. Gigantes de la tecnología**

Para el desarrollo y mejor comprensión de este apartado, intentaremos dar respuesta a una simple pregunta: ¿Qué es un banco realmente?

Como explica Enrique Dans (2016), “Si hoy en día, la mayor parte de la operativa del negocio bancario corresponde fundamentalmente a mover bits en bases de datos, parece claro que las grandes tecnológicas alcanzan niveles mucho más elevados de *expertise* que unos bancos que no suelen considerar el desarrollo tecnológico como parte de su negocio y que generalmente se limitan a subcontratarlo a grandes consultoras. Los actuales bancos están, en muchos casos, por detrás de las empresas tecnológicas en estándares de atención e interacción con los clientes, muy por detrás en diseño y operativa a través de la red, decididamente por detrás en analítica, y también por detrás en cuanto a activos en su balance que les permitan ofrecer garantías”.

Las mayores empresas tecnológicas, como pueden ser Facebook, Google, Apple o Amazon, han comenzado a ofrecer servicios financieros, principalmente relacionados con los medios de pago, conduciendo a una inevitable desintermediación financiera y poniendo en alerta a todas las entidades financieras del mundo. Apple, por ejemplo, ha lanzado en EEUU Apple Pay, su solución para pagos rápidos. “Se trata de una cartera digital donde el usuario registra su tarjeta de crédito, y esta almacena la información de manera segura. Cuando un usuario va a comprar un producto en la tienda física, al pagar ya no tendrá que sacar la cartera, sino simplemente acercar su móvil al terminal TPV (Apple Pay genera un número de tarjeta aleatorio para hacer el pago más seguro”. (Berengueras, 2016)

Un aspecto a tener en cuenta por parte de las entidades financieras, es que los más jóvenes (principalmente *millennials*), desconfían de la banca tradicional, hasta el punto que preferirían

recurrir a su familia, o depositar el dinero en grandes compañías tecnológicas, pues según el *Millennial Financial Knowledge* (MFK), el 53% de los jóvenes confiaría sus ahorros a empresas como Google, Amazon o Facebook antes que a un banco.<sup>8</sup>

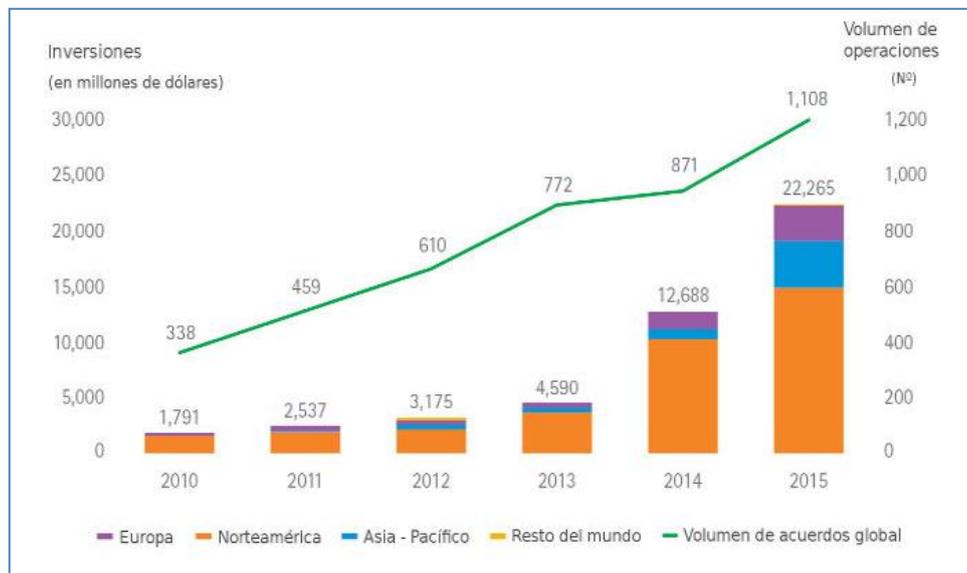
Además, como explica Gorchs, J. en su artículo “¿Y si Google creara un banco? Las entidades tradicionales están al borde del precipicio” publicado en *el economista* (2016), empresas como Google, “podrían ofrecer una gran ventaja en forma de intereses muy bajos y cero comisiones. Y es que el *core business* de Google no serían las comisiones y los intereses y por ello se podría permitir condiciones muy ventajosas frente a la banca tradicional. No necesitaría sucursales porque ya tiene un sucursal en cada cuenta de Gmail activa, y tampoco necesitaría campañas de captación de clientes porque ya tiene millones”.

### 8.5.2. El sector FinTech

La Asociación Española de Tecnología Financiera, el sector *FinTech* corresponde a “los servicios financieros online que suponen una alternativa a las entidades financieras tradicionales no solo por ser digitales sino por contar con modelos de negocio disruptivos. Las empresas de tecnología financieras suponen un punto de inflexión en la era digital en este sector financiero”.

A pesar de que este sector tiene ya bastantes años de vida (el conocido como el abuelo de las *FinTech*, PayPal cumple en 2016 18 años), en España, la fiebre llegó con bastante retraso respecto a los principales polos tecnológicos y financieros. A pesar de ello, ya suman 128 empresas las que desarrollan su negocio en este sector. Mundialmente, es un sector que año tras año va creciendo en número de empresas y aumentando su inversión, pues en 2015 la inversión global en el sector *FinTech* aumentó en un 75%, alcanzando la espectacular cifra de 22.300 millones de dólares.

**Gráfico 6: Inversión y volumen de operaciones a nivel mundial del sector *FinTech***



Fuente: Accenture

<sup>8</sup> No es de extrañar esta percepción. Para estos jóvenes Google no les ha fallado nunca, les es muy útil y confiable y, sin embargo, de la banca tradicional han oído esencialmente malas noticias desde 2008.

***Marketing de servicios financieros: transformación y tendencias de un sector con necesidad de cambios***

Las propias entidades financieras se han dado cuenta de que estas empresas son una verdadera amenaza para su negocio, pues como afirma el consejero delegado de BBVA, Carlos Torres, “hay docenas de empresas del mundo *FinTech*, que están dando mejor servicio que la que dan los bancos, lo cual debe impulsar a la banca a transformarse”, y es por ello que las entidades financieras tradicionales están inmersas en procesos de renovación de sus sistemas tecnológicos, invirtiendo grandes cantidades de dinero en “tecnología y sistemas”. Cabe destacar, que las principales siete entidades financieras de España, han destinado más de 12.000 millones de euros a gastos en tecnología (Expansión 2015).

## PARTE IV: CONCLUSIONES

### 9. Conclusiones

Pasamos a continuación a exponer de manera sintética las principales conclusiones extraídas de nuestro trabajo:

1. Los servicios financieros no difieren en gran medida a otros tipos de servicios en lo que a necesidades y principios filosóficos y de ejecución de marketing se refiere. Es por ello, que al igual que en otros servicios, las características principales que inciden en la estrategia y acciones de marketing son: la intangibilidad, la heterogeneidad, la inseparabilidad y la caducidad de los servicios financieros. A pesar de ello, cabe destacar dos características específicas de este sector:
  - El propio servicio financiero: Son servicios más complejos y desconocidos por el cliente, y que de alguna manera producen un efecto de doble intangibilidad.
  - El cliente: En muchas ocasiones, se produce una doble posición del cliente, esto es, tanto de demandantes como de proveedores de fondos, incluso simultáneamente.
2. A pesar de que estas características asociadas a la prestación y comercialización del servicio, de las cuales se define la singularidad del marketing de este sector, no han cambiado con el tiempo, el sector sí ha sufrido una serie de cambios que han incidido fuertemente en las estrategias de marketing, siendo las más relevantes:
  - Pérdida de imagen y reputación del sector financiero
  - Globalización de los mercados financieros
  - Desregulación, re-regulación y reestructuración del sector
  - Avance tecnológico
  - Factor demográfico
3. Esta serie de cambios han provocado en conjunto, que las entidades puedan tener presencia en diferentes mercados con una inversión mínima (pues algunas entidades operan en países en las que no tienen ni oficina física), lo que ha propiciado que se produzca un incremento de la competencia en el sector. Por tanto, al producirse un aumento de la oferta, los clientes se han vuelto más exigentes, y las entidades financieras han adoptado una orientación al mercado. Es por ello, que se han llevado a cabo grandes cambios y desarrollado nuevas estrategias de marketing, entre las que destaca la **omnicanalidad**.
4. Respecto a las tendencias que se van a producir en el sector, destacar que las generaciones de las que se ha hablado en el presente trabajo (millennials y centennials), van a ser el mayor grupo de clientes de las entidades financieras en tan solo unos años, y es por ello que a nuestro parecer, las entidades financieras deberían

dedicar mayores esfuerzos a su “conquista y retención”, lo cual no están haciendo por ahora.

5. Por otro lado, tampoco podemos obviar, que aunque las entidades financieras tradicionales están haciendo grandes inversiones en tecnología, todo esfuerzo es poco, pues tanto las grandes empresas tecnológicas (como pueden ser Apple, Google, Facebook...) como las empresas del sector *Fintech*, están dando pasos de gigante en el sector financiero. Esto consta como una gran amenaza especialmente por la gran cantidad de información “almacenada digitalmente” de la que disponen, y de la cual las entidades financieras no han sabido sacar partido. Es por ello, que otro aspecto en el que deberían de hacer hincapié las entidades tradicionales, es en la mejora en el manejo de la información, es decir, utilizar el Big Data como una gran y potente herramienta a su favor.

## PARTE V: BIBLIOGRAFÍA

### 10. Bibliografía

#### ❖ Libros y artículos

Aguirre, M.S. (Coord.) (2000): *Marketing en sectores específicos*. Pirámide, Madrid.

Acosta, M. Sainz, J. y Salvado, B. (2006): "Hago click y opero a tu lado. Estrategia de la banca online en España". *Cuadernos de Gestión*. Vol. 6. n.º 1, pp. 101-110

Amat, A (2013): Competencia y estabilidad financiera: la importancia de la crisis. *Trabajo de investigación*.

Aparicio, M.G. (2000): "Marketing de servicios" en *Marketing en sectores específicos*. Cap. 3 Pp. 101-128

Aparicio, M.G. (2000): "Marketing bancario" en *Marketing en sectores específicos*. Cap. 4. Pp. 128-159.

Arias Rodriguez, B.A. (2011): "Marketing estratégico en el sector bancario". *Escuela de organización industrial*. <http://www.eoi.es/blogs/bernardoantonioarias/2011/12/23/marketing-estrategico-en-el-sector-bancario-marketing-financiero/>

Atela, G. (2015): "Marketing de servicios financieros: Análisis teórico y estudio de casos". *Trabajo Fin de Grado UPV-EHU*, Junio 2015.

Barrutia, J.M. (2002): *Marketing bancario en la era de la información*. Pirámide, Madrid.

Berengueras, J.M. (2016): "Las empresas tecnológicas buscan conquistar el sector bancario". *Diario El Periódico*. (14/01/2016). <http://www.elperiodico.com/es/noticias/economia/apple-samsung-google-buscan-conquistar-sector-bancario-4817028>

Castelló, E. (2007): *Gestión comercial de servicios financieros*. ESIC, Madrid.

Catalán, I. (2015): "El proceso de reestructuración del sistema financiero español". *Diario El País*. (03/07/2015). [http://elpais.com/elpais/2015/07/03/media/1435933902\\_336991.html](http://elpais.com/elpais/2015/07/03/media/1435933902_336991.html)

Checa, J (2014): "Las ocho tendencias que cambiarán el modelo bancario de aquí a 2030". *El confidencial*. (08/08/2014). [http://www.elconfidencial.com/mercados/inversion/2014-08-28/las-ocho-tendencias-que-cambiaran-el-modelo-bancario-de-aqui-a-2030\\_182119/](http://www.elconfidencial.com/mercados/inversion/2014-08-28/las-ocho-tendencias-que-cambiaran-el-modelo-bancario-de-aqui-a-2030_182119/)

Climent, S. (2013): "La reestructuración del sistema bancario español tras la crisis y la solvencia de las entidades financieras. Consecuencias para las cajas de ahorros". *Revista de Contabilidad (Asociación Española de Profesores Universitarios de Contabilidad)*, vol. 16, núm. 2, 2013, pp. 136-146. Barcelona.

Cubillo, J.M y Cerviño, J (2014): *Marketing sectorial*. ESIC, Madrid

***Marketing de servicios financieros: transformación y tendencias de un sector con necesidad de cambios***

Cuervo, A., Rodríguez, I., Parejo, J.A, Calvo, A. (2008): *Manual del Sistema Financiero Español*. ARIEL, Barcelona.

De Barrón, I. (2014): "Menos bancos, pero menos rentables". *Diario El País*. (27/07/2015). [http://economia.elpais.com/economia/2014/07/26/actualidad/1406402079\\_555102](http://economia.elpais.com/economia/2014/07/26/actualidad/1406402079_555102)

Egido, A. (2016): "El banco con alma de caja". *Revista de Marketing IpMark on line*. <http://ipmark.com/abanca-banco-alma-de-caja/>

Gómez, M. (1999): "Teoría de los recursos y estrategia de marketing.: Aplicación al sector bancario español". *Dirección y organización. Revista de ingeniería de organización*, nº21 pp.83-93

González, S. y Mascareñas, J. (1999): "La globalización de los mercados financieros". *Noticias de la Unión Europea*, nº 172.

González, A. (2013): "La banca da un giro a la sucursal tradicional e implanta la megaoficina". *Diario Cinco Días*. (11/07/2013). [http://cincodias.com/cincodias/2013/07/10/mercados/1373483995\\_044399.html](http://cincodias.com/cincodias/2013/07/10/mercados/1373483995_044399.html)

Gorchs, J. (2016): "¿Y si Google creara un banco? Las entidades tradicionales están al borde del precipicio". *Diario El Economista*. (13/04/2016). <http://www.eleconomista.es/opinion-blogs/noticias/7488270/04/16/Y-si-Google-creara-un-banco-Las-entidades-tradicionales-estan-al-borde-del-precipicio.html>

Grande, I (2005): *Características de los servicios en Marketing de servicios*. ESIC, Madrid.

Gutierrez-Rubí, A. (2014): "6 rasgos clave de los millennials, los nuevos consumidores". *Revista Forbes*. (22/12/2014). <http://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores>

Herraiz, A. (2015): "La transformación digital de la banca española". *Departamento de Investigación del IEB*.

Iturricastillo, I. & Tejedor, J. (2012): "Reflexiones sobre la crisis actual en España". *Ikastorratza*, e-Revista de Didáctica, vol. 9. [http://www.ehu.es/ikastorratza/9\\_alea/crisis2.pdf](http://www.ehu.es/ikastorratza/9_alea/crisis2.pdf)

Lopez, M. (2014): "Los usuarios de la banca online están más satisfechos con sus entidades que los que operan offline". *Bankimia*. (01/07/2014). <https://www.bankimia.com/blog/los-usuarios-de-la-banca-online-estan-mas-satisfechos-con-sus-entidades-que-los-que-operan-offline/2014/07/01/>

Ormazabal, M. (2016): "Kutxabank abre una oficina 'inteligente' ". *Diario El País*. (18/02/2016). [http://ccaa.elpais.com/ccaa/2016/02/18/paisvasco/1455812885\\_957757.html](http://ccaa.elpais.com/ccaa/2016/02/18/paisvasco/1455812885_957757.html)

Pau A. Monserrat (2015): "¿Cómo será la banca del futuro?". *Diario El País*. [http://economia.elpais.com/economia/2015/05/15/actualidad/1431684515\\_717085.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/05/15/actualidad/1431684515_717085.html)

Pardo, E. (2015): "Comportamiento de compra de productos financieros". *Trabajo de Fin de Grado Universidad de Sevilla*, Junio 2015.

Portillo, J. (2016): "El cierre de sucursales bancarias se ceba con Barcelona". *Diario Cinco Días*. (31/05/2016). [http://cincodias.com/cincodias/2016/05/30/mercados/1464628151\\_636101.html](http://cincodias.com/cincodias/2016/05/30/mercados/1464628151_636101.html)

Rivera, J y Mas, C. (2015): *Marketing financiero. Estrategias y planes de acción para mercados complejos*. ESIC, Madrid.

## ***Marketing de servicios financieros: transformación y tendencias de un sector con necesidad de cambios***

Ruiz, E. (2014): "La nueva era de los mercados financieros y su globalización". *Revista de economía OIKONOMICS*. Vol. 2. <http://oikonomics.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/es/numero02/dossier/eruib.html>

Sepulveda, A. (2014): "El esfuerzo titánico de Bankia por recuperar su imagen de marca". *Diario El Confidencial*. (15/06/2014). [http://www.elconfidencial.com/empresas/2014-06-15/el-esfuerzo-titanico-de-bankia-por-recuperar-su-imagen-de-marca\\_146250/](http://www.elconfidencial.com/empresas/2014-06-15/el-esfuerzo-titanico-de-bankia-por-recuperar-su-imagen-de-marca_146250/)

Torrent-Sellens, J. (2010): *Hacia la banca multicanal. La transformación del sector financiero en la economía del conocimiento*. ESIC, Madrid.

Zuloaga, J. y Badia, D. (2016): "Los cuatro grandes retos de la banca". *Diario Expansión*. (10/06/2016). <http://www.expansion.com/especiales/30-aniversario/finanzas-y-mercados/2016/06/10/5757c694468aeba9578b463c.html>

### ❖ Informes y otros documentos

Alcocer, J (2014): "La Banca `Retail` en 2020. ¿Evolución o revolución?". *Informe de PwC*. <https://www.pwc.es/es/publicaciones/financiero-seguros/assets/banca-retail-2020-resumen-ejecutivo.pdf>

Asociación de Marketing de España (2015): "Anuario del marketing 2015", pp 22-23, Madrid. <http://www.asociacionmkt.es/sitio/wp-content/uploads/ANUARIO-MKT-2015.pdf>

Miguel, M. (2013): "Apuesta por la multicanalidad y las nuevas tendencias". *Contact Centre*, Madrid. [http://www.contactcenter.es/2010/3/revista\\_64.pdf](http://www.contactcenter.es/2010/3/revista_64.pdf)

Ditrendia (2015): "Informe Mobile en España y en el Mundo 2015". <http://www.ditrendia.es/wp-content/uploads/2015/07/Ditrendia-Informe-Mobile-en-Espa%C3%B1a-y-en-el-Mundo-2015.pdf>

Management Solutions (2015): "Data Science y la transformación del sector financiero". <http://www.managementsolutions.com/PDF/ESP/Data-Science.pdf>

Valiño, J. (1997): "El impacto de las nuevas tecnologías en los servicios financieros". *Europa Management Consulting*. <http://www.euskomedia.org/PDFAnlt/congresos/14/14197206.pdf>

EY (2014): "Big Data en el sector financiero español"

### ❖ Blogs

Mediapost Group (2016): "Los beneficios de incorporar una estrategia omnicanal a tu empresa". <http://www.mediapostgroup.es/blog/estrategia-omnicanal-beneficios/>

Luxor Technologies (2014): "Los beneficios de la omnicanalidad". <http://www.luxortec.com/blog/los-beneficios-de-la-omnicanalidad-en-un-contact-center/>

Dans, E. (2016): "¿Te plantearías que Google, Facebook, Amazon o Apple fuesen tu banco?". *Blog Enrique Dans*. (05/05/2016). <https://www.enriquedans.com/2016/05/te-gustaria-que-google-facebook-amazon-o-apple-fuesen-tu-banco.html>

Umaña, R. (2015): "5 cosas que debe saber de los Centennials o Generación Z". Blog Gorileo. <http://www.gorileo.com/blog/5-cosas-que-necesita-saber-de-los-centennials-o-generacion-z>

Bareño, R. (2013): "La banca se lanza a la conquista de la tecnología y el marketing móvil". *Blog Puro Marketing*. <http://www.puromarketing.com/21/14475/banca-lanza-conquista-tecnologia-marketing-movil.html>