

UNIVERSIDAD DE OVIEDO

Facultad de Economía y Empresa

MARKETING RELACIONAL EN EL SISTEMA FINANCIERO ESPAÑOL

“Posicionamiento de las entidades en un entorno de crisis económica”

Autor: Diego Casariego Mogo

Tutor: Víctor Iglesias Argüelles

Oviedo, 12 de julio de 2013

Índice de contenido

Introducción.....	5
Fuente y metodología.....	7

BLOQUE I

1. El sistema financiero español: Descripción económico-financiera.....	9
1.1. Evolución del sector financiero español. Análisis de márgenes y ratios.....	11
1.1.1. Balance de situación.....	14
1.1.2. Margen de intermediación o margen de intereses.....	16
1.1.3. Margen ordinario o margen bruto.....	16
1.1.4. Margen de explotación.....	20
1.1.5. Ratios para el diagnóstico.....	23
2. Posicionamiento de las principales entidades en el conjunto del sistema financiero español.....	26
2.1. Margen de intermediación.....	29
2.2. Margen Bruto.....	29
2.3. Resultado de la explotación.....	30
2.4. Ratios.....	31
2.4.1. Ratio de liquidez.....	31
2.4.2. Calidad del crédito.....	32
2.4.3. Endeudamiento.....	34
2.4.4. Rentabilidad.....	34
2.4.5. Consideraciones relevantes.....	34
2.5. Eficiencia operativa en el sector financiero.....	35
2.6. Costes unitarios.....	36
2.7. Principales Conclusiones. Síntesis de los datos obtenidos.....	36
2.7.1. Banco Cooperativo.....	36
2.7.2. Banco Santander.....	37
2.7.3. Banco BBVA.....	38
2.7.4. Banco Sabadell.....	38
2.7.5. Bankia.....	39

2.7.6. Novagalicia.....	40
2.7.7. Catalunya Banc.....	40
2.8. Resultados obtenidos	41

BLOQUE II

3. Un nuevo enfoque: Transición del marketing transaccional al marketing de relaciones.....	44
3.1. Cinco enfoques bajo los cuales las organizaciones desarrollan sus actividades de intercambio. Una elección en función del peso otorgado a satisfacción de clientes, de la organización y de la sociedad.....	47
4. Justificación y condiciones del sector para la implantación de una estrategia de marketing relacional	48
5. Conceptos básicos dentro del marketing de relaciones: la importancia de la satisfacción, lealtad y confianza del cliente.....	50
5.1. La confianza.....	50
5.2. Lealtad	51
5.3. Satisfacción	52
5.4. Valor de un cliente	53
6. Importancia de la Banca por Internet y las nuevas tecnologías.	55
7. Factores determinantes a la hora de elegir a un banco.	57
8. De la venta cruzada a la relación de clientes.....	58
9. Desarrollo y fidelización de clientes	59
10. Segmentación del mercado: potencial y nivel de vinculación a la hora de desarrollar estrategias comerciales en las entidades bancarias.....	60
10.1. Cómo situarse en el mercado para desarrollar estrategias comerciales	61

BLOQUE III

11. Desarrollo de las propuestas de valor y del interés en la marca por parte de las entidades financieras.....	63
12. Desarrollar una banca de relaciones a través de factores de precio.	74
12.1. Estrategias de captación de clientes en base al factor precio	74
12.2. Productos gancho para atraer clientes.	79
13. Desarrollar una banca de relaciones ofertando más beneficios de producto y servicio.	81
13.1. Crear valor mejorando los productos actuales	81
13.2. Unión de fuerzas a la hora de crear valor: las tarjetas de crédito.....	85

13.3. Crear valor ofertando nuevos productos complementarios y sustitutos: la banca-seguros.....	88
13.4. Crear conveniencia para el cliente.	90
14. Relación entidad – cliente: la importancia de la atención a las reclamaciones.....	90
15. La orientación relacional de las entidades bancarias españolas	94
16. Consideraciones de relevancia en torno a las hipótesis planteadas.....	104
17. Conclusiones	106
 Bibliografía.....	 111

Tablas de contenido

Tabla 1. Intermediarios del sistema financiero español	10
Tabla 2. Evolución (% sobre margen ordinario) de los ingresos. (1998-2012).....	13
Tabla 3. Resumen balance principales entidades	15
Tabla 4. Cuenta de PYG (Dic. 2008 - Jun. 2012).....	17
Tabla 5. Cuenta de PyG (porcentaje sobre Activo y Variación porcentual 2008-2011)	18
Tabla 6. Número empleados	21
Tabla 7. Número de oficinas.....	21
Tabla 8. Cálculo del punto muerto	22
Tabla 9. Cálculo del punto muerto para el periodo 2007-2012	22
Tabla 10. Ratios de liquidez	23
Tabla 11. Ratios calidad del crédito	24
Tabla 12. Ratio de solvencia	25
Tabla 13. Ratio de rentabilidad	25
Tabla 14. Cuenta de PyG. Comparativa entre entidades respecto de la media del sector (Año 2011).....	27
Tabla 15. Tipología de ingreso. Banco Cooperativo respecto a la media del sector.....	30
Tabla 16. Ratios financieros, comparativa entidades representativas	32
Tabla 17. Diferencias entre marketing transaccional y marketing de relaciones	46
Tabla 18. Antecedentes del marketing relacional.....	46
Tabla 19. Impulsores del valor en vida.....	54
Tabla 20. Motivos de elección de una entidad financiera por parte de particulares.....	58
Tabla 21. Decisiones para situarse en el mercado.	62
Tabla 22. Paquetes nómina.....	78
Tabla 23. TAE media ofrecida por las entidades a fecha julio 2013.....	80
Tabla 24 . Uso del móvil	83
Tabla 25. Aseguradoras que trabajan con las entidades	89
Tabla 26. Orden de los factores determinantes de la calidad	90
Tabla 27. Entidades con mayor número de informes y allanamientos	91
Tabla 28. Grado de respuesta de las entidades financieras.....	93
Tabla 29. Depósitos de la clientela.....	96
Tabla 30. Desglose depósitos a la clientela.	97
Tabla 31. Porcentaje de crédito con perfil más relacional sobre inversiones crediticias	98

Tabla 32. % sobre activo total. Préstamos relacionales + depósitos relacionales	99
Tabla 33. Oficinas por cliente, clientes por empleado y cajeros automáticos por oficina	99
Tabla 34. Inversión en publicidad	101
Tabla 35. Inversión en tecnología.....	102
Tabla 36. Recursos puestos a disposición del cliente.....	103
Tabla 37. Compromiso de la clientela y Recursos a disposición del cliente.....	109
Tabla 38. Precio de los depósitos y Compromiso de la clientela	109
Tabla 39. Precio de los depósitos y Recursos a disposición de los clientes	110

Ilustraciones.

Ilustración 1. Evolución Ibex 35 (96/11).....	13
Ilustración 2. Total Activo a excepción del Santander y BBVA.....	15
Ilustración 3. Eficiencia operativa	35
Ilustración 4. Costes unitarios por entidades	36
Ilustración 5. Posicionamiento de las entidades en función del valor ofrecido.....	73
Ilustración 6. Ranking usuarios, audiencia e innovación.	85

Introducción

Durante los últimos años venimos asistiendo a una profunda transformación en el sector bancario. Cambios en el macroentorno, en las diferentes necesidades de los consumidores o en la creciente y mayor competitividad de los rivales son solo algunos ejemplos de la cada vez más compleja situación con la que se encuentran las organizaciones a la hora de crear valor.

Ante este panorama, el marketing relacional se presenta como una alternativa de las empresas en su forma de relacionarse con su entorno, máxime en una situación como la actual donde los consumidores son cada vez más exigentes, no solo en el “que se vende” sino también en el “cómo se vende”. Estrategia que cobra mayor importancia si cabe o que puede ayudar a conseguir una ventaja competitiva debido a la mala praxis llevada a cabo por algunas entidades durante los últimos años, lo cual origina que los valores intangibles de las organizaciones tales como la imagen o la reputación, adquieran mayor importancia durante el proceso de compra de los consumidores.

Esto supone un cambio de filosofía que algunas organizaciones ya están aplicando, pues se ha de llevar a cabo una evolución de un concepto basado en la simple transacción, donde los directivos fundamentalmente se fijaban en impulsar el volumen de ventas a través de algunas de las 4P, hacia un concepto de relación que basa la creación de valor desde un punto de vista a largo plazo, donde los directivos entenderán el marketing como una filosofía de gestión aplicada por todos los escalafones de la organización.

Teniendo estas consideraciones en mente, surge la idea de considerar si la crisis económica actual puede entenderse como una “oportunidad” para las entidades bancarias de cara a aplicar definitivamente un enfoque relacional en su modo de gestión. Por lo tanto, nos planteamos en este trabajo conocer cómo un entorno de crisis económica ha afectado a las empresas bancarias en cuanto a sus políticas de marketing de relaciones, tratando de relacionar la situación económica de la entidad con sus estrategias de marketing relacional a través de análisis de casos concretos. Además, presentaremos una aproximación empírica que nos permita determinar aquellas entidades que están aplicando un mayor enfoque relacional.

De ahí la estructura del presente trabajo, en el cual nos encontraremos con tres bloques claramente diferenciados:

Por un lado, presentamos una primera parte en la cual nuestra misión será realizar un breve análisis de la evolución del sistema financiero español en base a los datos agregados del sector para, a continuación, posicionar a las entidades más importantes del sistema financiero español dentro de su conjunto desde un punto de vista económico-financiero.

Una vez determinada la posición de las entidades más importantes del sistema financiero español, tanto en relación a sus competidores como a la media del sector, surge la necesidad de llevar a cabo una revisión de la literatura en cuanto a marketing relacional que sirva como base teórica y nos ayude a desarrollar el tercer bloque del presente; ello se llevará a cabo en el segundo Bloque.

La tercera y última parte del proyecto consistirá en un análisis de casos prácticos que nos permita cumplir los objetivos propuestos. Aprovecharemos este bloque para presentar, en última instancia, nuestra aproximación empírica con vistas a establecer un ranking entre las entidades con mayor orientación relacional. Para ello hemos establecido tres grupos diferenciados de entidades que pasamos a detallar en el apartado siguiente.

Fuente y metodología.

El conjunto de individuos a clasificar son las dos grandes entidades del sistema financiero español, Santander y BBVA; el Banco Sabadell, como representante de la banca de mediano tamaño; los datos agregados del Banco Cooperativo que representarán al modelo de banca Cooperativa; y por último, tres entidades que representan a la banca nacionalizada, Bankia, Novagalicia y Catalunya Banc¹.

Es importante advertir al lector que a la hora de tener en cuenta el desarrollo, análisis y resultados de la presente investigación, se ha de tomar la suficiente cautela, puesto que la información disponible a nivel de empresa limita el detalle que puede ser utilizado para clasificar las entidades.

En el transcurso del primer Bloque, que se estructura en torno a dos grandes epígrafes, se va a utilizar información publicada por la Agencia Española de Banca (AEB) así como el Boletín Estadístico del Banco de España para entender la evolución del conjunto de las entidades financieras para el período comprendido entre 2008 y 2011 (si bien en algunas ocasiones se presentarán años complementarios). A la hora de posicionar a las entidades de la muestra en el conjunto del sistema financiero, recurriremos, además, a la información contenida en las cuentas anuales de las entidades analizadas. Nuestra hipótesis de partida es que unos márgenes (de intereses, ordinarios y de explotación), ratios (liquidez, calidad del crédito, endeudamiento y rentabilidad) e indicadores de la eficiencia operativa y costes unitarios situados por encima de la media, situarán a las entidades en una mejor posición económico financiera en un entorno de crisis económica, pudiendo ello estar relacionado con el establecimiento de determinadas políticas de captación, retención y fidelización de clientes.

Para el tratamiento del segundo Bloque, se recurrirá a la literatura englobada dentro del campo del Marketing. Utilizaremos manuales bibliográficos de autores contrastados y relevantes dentro de su área de investigación para ir definiendo aquellos aspectos de mayor relevancia dentro del marketing relacional en las entidades financieras.

¹ En algunos casos a lo largo del presente, se harán referencias a otras entidades para facilitar así la comparativa entre las diferentes estrategias empleadas y facilitar al lector una mejor comprensión de la diversidad en cuanto a posibilidades estratégicas se refiere. Si bien las conclusiones y los resultados que tendremos en cuenta girarán en torno a los cuatro grupos de entidades expuestos.

El tercer Bloque aquí presentado, se desarrollará prestando atención a las cuentas anuales de las entidades así como a manuales bibliográficos, entrevistas, informes y demás información disponible susceptible de ser considerada en el área de estudio concreto. Es en esta parte donde realizaremos una descripción de la diversidad de estrategias en cuanto a marketing relacional bancario, utilizando como herramienta principal el análisis de casos prácticos. La parte final del Bloque, consistirá en una aproximación empírica que nos permita establecer un posicionamiento de las entidades en cuanto al grado o inclinación relacional aplicada, debiendo tomar los resultados con la máxima cautela posible por la falta de información pública disponible que hemos comentado. La hipótesis de partida, que será explicada de modo más exhaustivo en el epígrafe 15 así como en el 17, es que un mayor grado de compromiso de los clientes con la empresa, un mayor nivel de recursos destinados por la empresa a cada cliente así como mayores ventajas en precio ofrecidas al cliente será reflejo de una mayor actividad relacional.

Bloque I. Análisis económico-financiero

1. El sistema financiero español: Descripción económico-financiera.

El sistema financiero tiene sus inicios en dos conceptos trascendentales, las unidades excedentarias y deficitarias de liquidez en la economía (López & González, 2008). Las unidades excedentarias serán conceptualizadas como unidades de consumo o de ahorro si deciden gastar, o no, dicha liquidez, respectivamente. Por ello, podemos definir el sistema financiero como “*aquellas instituciones, instrumentos y mercados a través de los cuales se canaliza el ahorro hacia la inversión.*” (López & González, 2008: 2). Alcanzado este punto pasaremos a definir los tres conceptos que se derivan de la definición expuesta.

Los intermediarios financieros, generadores de la actividad bancaria, son “*empresas especializadas que se dedican a mediar entre los ahorradores e inversores*” (Pérez, 2006: 27). Dentro de éstas y para poner un ejemplo, citamos a las más importantes y sobre las que se centrará el presente, que no son otras que las entidades de crédito, entendidas como “*toda empresa que tenga como actividad típica y habitual recibir fondos del público en forma de depósito, préstamo, cesión temporal de activos financieros u otras análogas que lleven aparejada la obligación de su restitución, aplicándolos por cuenta propia a la concesión de créditos y operaciones de análoga naturaleza*”², pudiendo conceptualizar las siguientes³:

- a) Los Bancos privados inscritos en el Registro Especial del Banco de España.
- b) Las Cajas de Ahorro inscritas en el Registro Especial del Banco de España.
- c) Las Cooperativas de crédito inscritas en el Registro Especial del Banco de España.
- d) Las Sociedades de crédito hipotecario inscritas en el Registro Especial de la Dirección General del Tesoro y Política Financiera del Ministerio de Economía y Hacienda.

² Artículo 1.1 del Real Decreto Legislativo 1298/1986.

³ Artículo 1.2 del Real Decreto Legislativo 1298/1986.

e) Las Entidades de financiación inscritas en el Registro Especial de la Dirección General del Tesoro y Política Financiera del Ministerio de Economía y Hacienda.

Aun en vista de lo expuesto anteriormente en relación a las instituciones que participan en el sistema financiero, presentamos, a modo de cuadro resumen, todos aquellos intermediarios que podemos encontrar dentro del sistema financiero, para así tener una visión más clara sobre dónde situar a las entidades de crédito, que como hemos comentado, centrarán nuestra atención.

Tabla 1. Intermediarios del sistema financiero español

SISTEMA CREDITICIO	RESTO DEL SISTEMA FINANCIERO
Sistema bancario	Entidades de inv. colectiva y de valores
Banca privada Cajas de ahorros Cooperativas de crédito	Sociedades y agencias de valores Instituciones de inversión colectiva Sociedades gestoras de fondos de titulación
Entidades oficiales	Sociedades y fondos de capital riesgo
Banco de España Instituto de crédito oficial (ICO)	
Establecimientos financieros de crédito	Entidades de seguros y previsión
Entidades de financiación	Entidades aseguradoras Entidades gestoras de fondos de pensiones
Entidades de factoring Entidades de arrendamiento financiero Sociedades de crédito hipotecario Soc. de emisión y gestión de tarjetas de crédito Soc. Mixtas de 2º aval y Soc. de refinanciamiento	Otras entidades financieras Sociedades de garantía recíproca Otros intermediarios financieros
Entidades de dinero electrónico	

Fuente: Elaboración propia.

Centrándonos en el sistema crediticio en general y en el sistema bancario en particular, la banca privada, las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito, difieren en los objetivos sociales. La banca privada, es la columna vertebral del sistema crediticio en cuanto a peso se refiere dentro del área analizada. Las cajas de ahorros están

caracterizadas por su exención del ánimo de lucro, realizando prácticamente las mismas operaciones que realizan los bancos. Por último, las cooperativas tienen por cometido social servir las necesidades financieras de sus socios y terceros; una característica de dicho modelo radica en el alcance de la responsabilidad sobre los socios por las deudas sociales (únicamente por las aportaciones realizadas). Además, existen otros aspectos diferenciales que pasamos a enumerar en relación a las cooperativas de crédito: “*no pueden actuar fuera de su ámbito territorial delimitado en su Estatuto; han de aplicar los beneficios a cubrir pérdidas de ejercicios anteriores en caso que no sean absorbidas con cargo a recursos propios*” (Argibay, 2006: 25).

Los instrumentos financieros, que recordemos, son uno de los elementos del sistema financiero, junto con los intermediarios y los mercados, pueden ser definidos como aquellos valores que son emitidos por las unidades económicas deficitarias y que presentan como características principales las siguientes: grado de liquidez, riesgo y rentabilidad (Calvo, Parejo, Rodríguez, & Cuervo, 2008).

Los mercados financieros, como último elemento a describir dentro del sistema financiero, son aquellos mecanismos o lugares que propician intercambios de activos financieros, determinando, a su vez, el precio de estos (Calvo, Parejo, Rodríguez, & Cuervo, 2008).

1.1. Evolución del sector financiero español. Análisis de márgenes y ratios.

Los ingresos con los que cuenta una entidad de crédito se pueden determinar en base a su cuenta de resultados. En ella, centremos la atención, en primer lugar, en el margen de intermediación, el cual consiste en la diferencia entre los productos y costes financieros, o lo que es lo mismo, la diferencia entre los productos financieros percibidos por las entidades financieras (derivados de sus inversiones en créditos, en el dinero prestado al mercado interbancario, en el de valores...) y los costes financieros incurridos (por la remuneración de los depósitos, del dinero tomado en el mercado interbancario, de los empréstitos etc.). Representa el resultado de la actividad de desintermediación financiera (Menéndez, 2006). Esta, de modo general, es la principal fuente de ingresos para la mayoría de las entidades.

En segundo lugar, observamos el margen bruto o margen ordinario, el cual representa otro tipo de ingresos, también sustanciales, de los servicios financieros prestados a sus clientes como por ejemplo, asesoramiento, custodia, inversión o seguros, entre otros. Podemos definir a este margen como un escalón intermedio de la cuenta de resultados analítica de bancos y cajas de ahorros que resulta de añadir al margen de intermediación el importe neto de otros productos ordinarios, debido principalmente a las comisiones netas por la prestación de servicios financieros y la asunción de riesgos de firma, así como a los resultados de intermediación financiera y de diferencias de cambio (Menéndez, 2007).

Con la vista puesta en las dos tipologías de ingresos, sentimos la necesidad de analizar la estructura de los ingresos de la banca. En relación a las definiciones expuestas en el párrafo anterior, se incluye, en “ingresos por intereses”, el margen de intermediación, el cual depende del volumen de activo y su rentabilidad; dentro de “otros ingresos” aparecen reflejados los otros ingresos ordinarios: comisiones de medios de pago, comisiones de comercialización y custodia de valores, ingresos por cobertura de riesgos, ingresos por complementos de crédito.

Por el lado de los ingresos por intereses (margen de intermediación), apreciamos una evolución positiva durante el período 2006-2011 (véase tabla 3), si bien es cierto que dicho aumento se ve suavizado a partir del año 2009. Hablando en términos porcentuales y tomando como base los datos aquí presentados, una variación del 88,22%. Observamos, por lo tanto, una cierta tendencia en la estructura de los ingresos de las entidades de crédito orientada a dar mayor relevancia a los ingresos por intereses, situándonos actualmente en niveles de final de siglo.

Si bien es cierto que no estamos ante un análisis en profundidad de las causas que llevan al sector financiero a cambiar su estructura de ingresos, o mejor dicho, otorgar mayor importancia a una partida u otra, apreciamos dos similitudes que merecen, al menos, ser comentadas o introducidas.

La dos mayores variaciones, siempre respecto del total en relación al margen ordinario, se experimentan en el año 2001 (+10,20%) y en el año 2008 (+8,90%), coincidiendo en el tiempo con las caídas bursátiles producidas por la crisis de las “punto.com” y la crisis bursátil mundial, respectivamente (véase ilustración 1).

Tabla 2. Evolución (% sobre margen ordinario) de los ingresos. (1998-2012)

Años	Ingresos por intereses	Otros ingresos	Total
jun-12	67,24	32,76	100,00
dic-11	67,14	32,86	100,00
dic-10	65,66	34,34	100,00
dic-09	65,49	34,51	100,00
dic-08	59,58	40,42	100,00
dic-07	56,57	43,43	100,00
dic-06	55,00	45,00	100,00
dic-05	64,60	35,40	100,00
dic-04	68,10	31,90	100,00
dic-03	77,30	22,70	100,00
dic-02	74,20	25,80	100,00
dic-01	75,70	24,30	100,00
dic-00	65,50	34,50	100,00
dic-99	68,30	31,70	100,00
dic-98	69,60	30,40	100,00

Fuente: Elaboración propia a partir de AEB y Alexandre Momparler Pechuan

Ilustración 1. Evolución Ibex 35 (96/11)



Fuente: Invertia.

Analizada la estructura de ingresos y vista la variación de sus dos componentes en función del ciclo económico, pasamos a analizar el balance y la cuenta de resultados en el periodo 2008-2012. Debemos hacer constar que para el año 2012, los datos reflejados contemplan hasta el mes de junio. Por otro lado, mencionar que en la tabla que utilizaremos como herramienta para el análisis, además de presentar los valores en términos absolutos, tomamos como término de comparación los activos totales medios a la hora de analizar la variación de los tres tipos de márgenes. Con el objetivo de poder profundizar un poco más en nuestro análisis, utilizaremos como segunda herramienta la

variación en tanto por cien de los valores expresados en porcentaje sobre ATM, para determinar, en los casos que sea posible, la causa que originó la evolución del margen objeto de estudio en una de sus posibilidades.

1.1.1. Balance de situación.

El Balance es un documento contable que va a permitir conocer la situación financiera y económica de una empresa en un momento determinado del tiempo. El Balance está compuesto por dos masas patrimoniales diferenciadas a las que se denomina Activo y Pasivo (Millanes, 2003).

Con el ánimo de tener una visión general, sin entrar en demasiadas complicaciones, pues más adelante, en el análisis de los ratios financieros lo haremos, pasamos a realizar una lectura básica del balance de situación del sistema financiero español de acuerdo a los datos expuestos en la tabla 5. Lo primero en lo que nos podemos detener es la presencia de cuatro grupos diferenciados en cuanto al nivel del Activo. El primer grupo estaría formado por el Santander y el BBVA (1.252.524.819 y 597.688.250 miles de euros, respectivamente). El siguiente escalón estaría formado por el Popular, Sabadell y Bankinter, con valores que se mueven entre 130.000.000 y 60.000.000 miles de euros. El tercer grupo, formado por el Pastor, Barclays y Banco de Valencia que manejan cifras entre 30.000.000 y 20.000.000 miles de euros. Por último, dentro de las entidades analizadas, se sitúan la Banca March, Deutsche Bank y el Banco Cooperativo Español, con cifras inferiores a los 20.000.000 miles de euros.

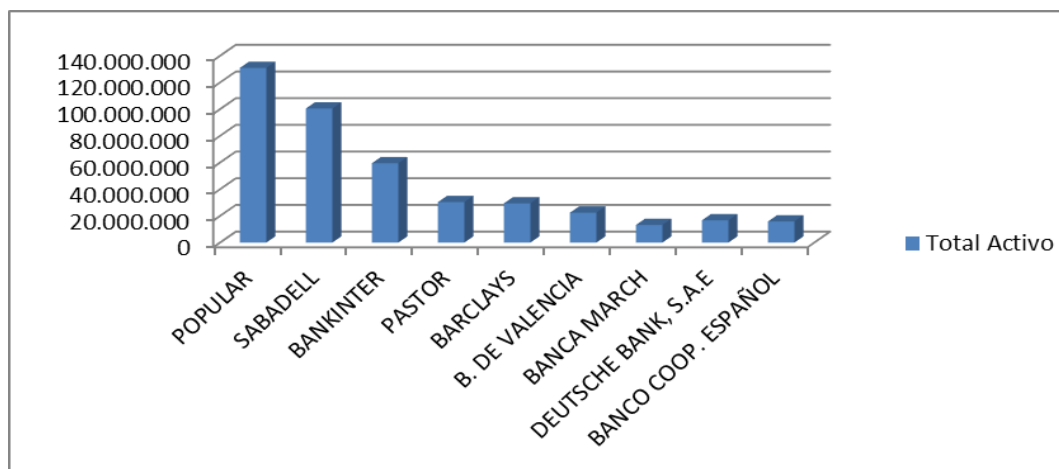
Respecto al Patrimonio Neto, así como las cuantías de los créditos y préstamos, serán, como hemos dicho, analizadas en profundidad más adelante, en el epígrafe destinado a los ratios financieros. Por lo pronto, creemos interesante hacer notar un par de aspectos que resultan llamativos. Por un lado, el escaso valor de los Fondos Propios con los que cuenta el Banco de Valencia y el Banco Cooperativo Español, (367.768 y 289.809 miles de euros, respectivamente.) muy inferiores a las entidades situadas en su grupo. Por otro lado, el valor tan bajo que presenta el Banco Cooperativo Español en cuanto a la partida de préstamos (410.367 miles de euros) respecto a su grupo de referencia.

Tabla 3. Resumen balance principales entidades

	SANTANDER	BBVA	POPULAR	SABADELL	BANKINTER	PASTOR	BARCLAYS	B. DE VALENCIA	BANCA MARCH	DEUTSCHE BANK, S.A.E	COOP. ESPAÑOL
Activo	1.251.524.819	597.688.250	130.925.703	100.437.380	59.491.426	30.375.887	29.433.576	22.467.552	13.204.162	16.700.372	15.886.806
Pasivo	1.168.666.144	557.629.781	122.537.479	94.503.236	56.404.430	28.653.279	27.281.227	22.099.784	9.829.490	15.611.937	15.596.997
Patrimonio Neto	82.858.675	40.058.469	8.388.224	5.934.144	3.086.996	1.722.608	2.152.349	367.768	3.374.672	1.088.435	289.809
Préstamos	750.100.175	351.900.210	96.771.099	72.654.030	45.387.972	20.932.508	24.746.510	17.071.499	7.933.795	15.073.232	410.367
Depósitos	775.670.526	374.676.680	94.072.795	70.613.558	35.772.861	22.451.234	19.655.530	18.972.772	8.561.285	14.416.125	11.767.314
Deuda pública	143.781.251	77.665.756	10.266.697	12.296.778	6.413.185	3.554.977	1.954.840	2.966.501	564.916	2.123	2.630.659

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la AEB

Ilustración 2. Total Activo a excepción del Santander y BBVA.



Fuente: Elaboración propia a partir de la AEB

1.1.2. Margen de intermediación o margen de intereses.

Margen que ya se ha tratado al hacer referencia en la estructura de ingresos y que por lo tanto, ya hemos conocido un poco sobre su evolución.

Tras sufrir un aumento en el año 2009 se viene estrechando desde el año 2010. En el periodo 2008-2009, el aumento del margen (0,41%) se debe a la reducción en los costes de los intereses y cargas asimiladas (-1,54%) que compensa la menor rentabilidad de las inversiones (-1,13%). En el periodo 2009-2010 el margen se contrae un 0,07% debido a la reducción en la rentabilidad de las inversiones (-0,53%) que no es compensada con una reducción suficiente en los costes financieros (-0,46%). Con respecto al periodo 2010-2011 el margen por intereses continúa su caída pues el aumento en la rentabilidad de las inversiones (0,39%) es absorbido por mayores costes financieros (0,45%).

Como conclusión al margen por intereses hemos de decir que aun experimentando variaciones absolutas de signo positivo en relación a los años anteriores, cuando tratamos esta información en base al ATM vemos como este se estrecha en los últimos años pues, ante aumentos en la rentabilidad de las inversiones, el coste de los fondos anula su efecto. De igual modo sucede al verse mermaba la rentabilidad por inversión, pues esta merma es mayor al ahorro en el coste de los fondos, produciéndose el mismo resultado. Una razón se puede encontrar en la guerra de pasivo llevada a cabo por las entidades, especialmente en el año 2012, lo cual hacía que menores tipos en los préstamos concedidos no se viesen compensados con menores tipos en los depósitos. Es en el año 2013, cuando el Banco de España (BdE) trata de limitar esta situación poniendo máximos a los intereses a un año de los depósitos (Nogueras, 2013).

1.1.3. Margen ordinario o margen bruto.

El margen ordinario evoluciona favorablemente en el año 2009 (0,32%), viéndose deteriorado en los años posteriores, concretamente en los años 2010 y 2011 (-0,12% y -0,17%) respectivamente. En el periodo 2008-2009 el aumento del margen ordinario es menor que el aumento visto del margen de intermediación (0,32% y 0,41% respectivamente) pues la minoración de las comisiones percibidas y otros ingresos contabilizados en dicho margen suavizaron la subida.

Tabla 4. Cuenta de PYG (Dic. 2008 - Jun. 2012)

Cuentas de PYG Consolidadas	Jun-12		Dic-11		Dic-10		Dic-09		Dic-08	
	Cuantía	%ACT	Cuantía	%ACT	Cuantía	%ACT	Cuantía	%ACT	Cuantía	%ACT
ATM	2.368.229.593		2.257.815.731		2.153.171.547		2.046.330.026		1.904.552.304	
1. Intereses y rendimientos asimilados	51.175.855	2,16%	99.831.725	4,42%	86.911.716	4,04%	93.484.576	4,57%	108.526.756	5,70%
2. Intereses y cargas asimiladas	24.626.534	1,04%	49.289.843	2,18%	37.367.727	1,74%	44.873.377	2,19%	71.039.344	3,73%
A) MARGEN DE INTERESES	26.549.321	1,12%	50.541.883	2,24%	49.543.990	2,30%	48.611.199	2,38%	37.487.412	1,97%
4. Rendimiento de instrumentos de capital	645.365	0,03%	1.015.369	0,04%	956.448	0,04%	941.246	0,05%	1.094.292	0,06%
5. Resultado de entid. Valoradas por el método de la particip.	509.468	0,02%	966.478	0,04%	809.878	0,04%	641.670	0,03%	1.690.067	0,09%
6. Comisiones percibidas	11.047.685	0,47%	21.618.047	0,96%	20.212.018	0,94%	19.186.257	0,94%	19.057.300	1,00%
7. Comisiones pagadas	2.177.810	0,09%	4.107.806	0,18%	3.495.437	0,16%	3.088.273	0,15%	3.183.261	0,17%
8. Resultado de operaciones financieras (neto)	3.010.598	0,13%	4.575.556	0,20%	5.487.492	0,25%	5.880.843	0,29%	4.708.641	0,25%
9. Diferencias de cambio (neto)	- 35.205	0,00%	57.899	0,00%	1.117.040	0,05%	1.260.189	0,06%	1.038.838	0,05%
10. Otros productos de explotación	6.774.976	0,29%	13.542.987	0,60%	13.178.910	0,61%	12.753.441	0,62%	14.096.453	0,74%
11. Otras cargas de explotación	6.840.386	0,29%	12.928.078	0,57%	12.350.466	0,57%	11.957.277	0,58%	13.068.036	0,69%
B) MARGEN BRUTO	39.484.015	1,67%	75.282.332	3,33%	75.459.873	3,50%	74.229.296	3,63%	62.921.705	3,30%
12. Gastos de administración	16.500.976	0,70%	32.375.309	1,43%	29.742.960	1,38%	27.884.443	1,36%	25.023.258	1,31%
13. Amortización	1.744.367	0,07%	3.425.986	0,15%	3.179.541	0,15%	2.768.422	0,14%	2.410.951	0,13%
14. Dotaciones a provisiones (neto)	1.226.341	0,05%	3.249.268	0,14%	1.639.476	0,08%	2.285.023	0,11%	3.220.170	0,17%
15. Pérdidas por deterioro de activos financieros (neto)	15.282.479	0,65%	19.586.394	0,87%	19.514.573	0,91%	21.767.625	1,06%	12.513.357	0,66%
C) RESULTADO DE LA ACTIVIDAD DE EXPLOTACIÓN	4.729.853	0,20%	16.645.376	0,74%	21.383.323	0,99%	19.523.784	0,95%	19.753.968	1,04%
16. Pérdidas por deterioro del resto de activos (neto)	1.088.676	0,05%	4.639.433	0,21%	1.641.566	0,08%	2.555.963	0,12%	1.290.012	0,07%
17. G³ (p^a) en la baja de activos no clasific. como no corr. en venta	720.773	0,03%	2.637.968	0,12%	1.297.434	0,06%	2.340.840	0,11%	491.742	0,03%
18. Diferencia negativa en combinaciones de negocios	933.306	0,04%	376	0,00%	729	0,00%	98.511	0,00%	498	0,00%
	-		-		-		-		-	
19. G³ (p^a) activos no corr. en venta no clasific. como op. Interr.	- 1.078.887	0,05%	- 3.213.241	0,14%	- 810.230	0,04%	- 493.216	0,02%	- 2.338.093	0,12%
D) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	4.216.371	0,18%	11.431.047	0,51%	20.229.689	0,94%	18.913.956	0,92%	21.294.289	1,12%
20. Impuesto sobre beneficios	425.278	0,02%	1.613.896	0,07%	4.604.587	0,21%	2.812.808	0,14%	4.084.449	0,21%
E) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OP.	3.791.093	0,16%	9.817.151	0,43%	15.625.102	0,73%	16.101.147	0,79%	17.209.839	0,90%

CONT												
22. Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	-	4.036	0,00%	-	24.912	0,00%	6.794	0,00%	28.020	0,00%	456.912	0,02%
F) RESULTADO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO		3.787.058	0,16%		9.792.240	0,43%	15.631.896	0,73%	16.129.168	0,79%	17.666.749	0,93%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por la Asociación Española de Banca (AEB)

Tabla 5. Cuenta de PyG (porcentaje sobre Activo y Variación porcentual 2008-2011)

Cuentas de PyG Consolidadas	DIC 2011		DIC 2010		DIC 2009		DIC 2008
	% ACT	VAR %	% ACT	VAR %	% ACT	VAR %	% ACT
1. Intereses y rendimientos asimilados	4,42%	0,39%	4,04%	-0,53%	4,57%	-1,13%	5,70%
2. Intereses y cargas asimiladas	2,18%	0,45%	1,74%	-0,46%	2,19%	-1,54%	3,73%
A) MARGEN DE INTERESES	2,24%	-0,06%	2,30%	-0,07%	2,38%	0,41%	1,97%
4. Rendimiento de instrumentos de capital	0,04%	0,00%	0,04%	0,00%	0,05%	-0,01%	0,06%
5. Resultado de entid. valoradas por el método de la particip.	0,04%	0,01%	0,04%	0,01%	0,03%	-0,06%	0,09%
6. Comisiones percibidas	0,96%	0,02%	0,94%	0,00%	0,94%	-0,06%	1,00%
7. Comisiones pagadas	0,18%	0,02%	0,16%	0,01%	0,15%	-0,02%	0,17%
8. Resultado de operaciones financieras (neto)	0,20%	-0,05%	0,25%	-0,03%	0,29%	0,04%	0,25%
9. Diferencias de cambio (neto)	0,00%	-0,05%	0,05%	-0,01%	0,06%	0,01%	0,05%
10. Otros productos de explotación	0,60%	-0,01%	0,61%	-0,01%	0,62%	-0,12%	0,74%
11. Otras cargas de explotación	0,57%	0,00%	0,57%	-0,01%	0,58%	-0,10%	0,69%
B) MARGEN BRUTO	3,33%	-0,17%	3,50%	-0,12%	3,63%	0,32%	3,30%
12. Gastos de administración	1,43%	0,05%	1,38%	0,02%	1,36%	0,05%	1,31%
12.1. Gastos de personal	0,84%	0,03%	0,81%	0,00%	0,81%	0,02%	0,79%
12.2. Otros gastos generales de administración	0,59%	0,02%	0,57%	0,02%	0,55%	0,03%	0,53%
13. Amortización	0,15%	0,00%	0,15%	0,01%	0,14%	0,01%	0,13%
14. Dotaciones a provisiones (neto)	0,14%	0,07%	0,08%	-0,04%	0,11%	-0,06%	0,17%
15. Pérdidas por deterioro de activos financieros (neto)	0,87%	-0,04%	0,91%	-0,16%	1,06%	0,41%	0,66%
C) RESULTADO DE LA ACTIVIDAD DE EXPLOTACIÓN	0,74%	-0,26%	0,99%	0,04%	0,95%	-0,08%	1,04%
16. Pérdidas por deterioro del resto de activos (neto)	0,21%	0,13%	0,08%	-0,05%	0,12%	0,06%	0,07%

Marketing relacional en el sistema financiero español

17. G ^a (p ^a) en la baja de activos no clasific. como no corr. en venta	0,12%	0,06%	0,06%	-0,05%	0,11%	0,09%	0,03%
18. Diferencia negativa en combinaciones de negocios	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
19. G ^a (p ^a) activos no corr. en venta no clasific. como op. Interr.	-0,14%	-0,10%	-0,04%	-0,01%	-0,02%	-0,15%	0,12%
D) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	0,51%	-0,43%	0,94%	0,02%	0,92%	-0,19%	1,12%
20. Impuesto sobre beneficios	0,07%	-0,14%	0,21%	0,08%	0,14%	-0,08%	0,21%
E) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OP. CONT	0,43%	-0,29%	0,73%	-0,06%	0,79%	-0,12%	0,90%
22. Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-0,02%	0,02%
F) RESULTADO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO	0,43%	-0,29%	0,73%	-0,06%	0,79%	-0,14%	0,93%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por la Asociación Española de Banca (AEB)

En el periodo 2009-2010 el margen ordinario se deteriora en cuantía superior al margen por intereses (-0,12% y -0,07%), causa de ello radica en merma de las “partidas” de activo que en el periodo anterior suavizaron el aumento del margen ordinario. Tendencia que se agrava en el periodo posterior (2010-2011).

Como conclusión, el margen ordinario merma o agudiza el incremento o decremento del margen de intermediación. Ello nos lleva a relacionar lo expuesto en la tabla 3 de estructura de ingresos, con la que concluíamos que los ingresos por intereses eran considerados por las entidades de crédito de mayor relevancia en épocas de crisis. Al otorgar menor importancia a “otros ingresos”, que son los que influyen en el margen ordinario, hace que ante aumentos de las comisiones pagadas o de otras cargas de explotación, el margen nos devuelva datos preocupantes para el sector.

1.1.4. Margen de explotación

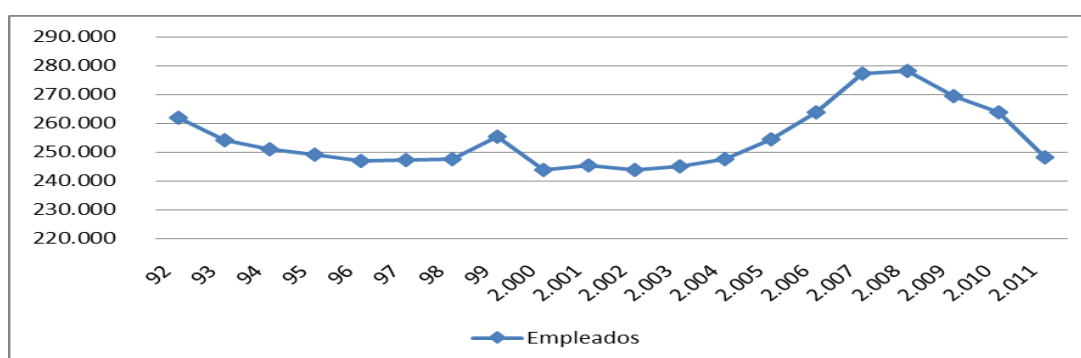
Por último, el margen de explotación que recoge el resultado del período antes de provisiones, resultados extraordinarios e impuestos, registró un descenso en el año 2009; en el año 2010 experimenta un ligero aumento, produciéndose la mayor variación en el año 2011, con una caída del (-0,26%).

Analizando los periodos por separado, al igual que procedimos en los otros márgenes, nos detenemos, en primer lugar, en la transición del año 2008 al 2009, en donde podemos ver un descenso del (-0,08%) pese al aumento tanto del margen por intereses como el margen ordinario en dichos año, lo cual se debe por un lado, al aumento de los gastos de administración (0,05%) y principalmente por otro a las pérdidas por deterioro de activos (0,41%) pasando de 12.513.357 a 21.767.625 miles de euros. Entre los años 2009 y 2010 el ratio objeto de análisis experimenta un pequeño aumento (0,04%), debido, principalmente a las menores pérdidas por deterioro de activos respecto del periodo anterior (-0,16%) que compensan el aumento en los gastos de personal (0,02%). Ya para el periodo 2010-2011 el margen de explotación experimenta nuevamente una disminución del (-0,26%) debido a la tendencia alcista de los gastos de administración así como un aumento en la dotación a provisiones.

Como conclusión, observamos como las pérdidas por deterioro de activos financieros influyen en el ratio negativamente, pues ha experimentado desde el año 2008 un

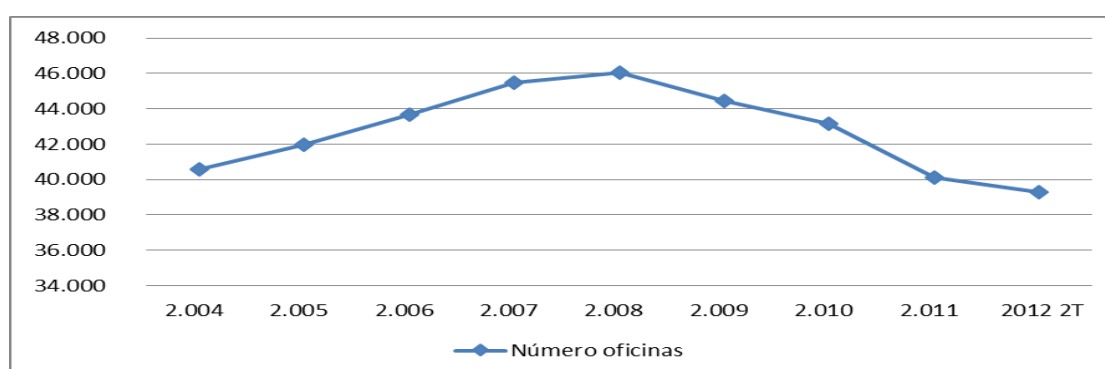
aumento considerable. Por otro lado, la partida más representativa que interviene en el margen de explotación y más importante tras los costes financieros, evoluciona positivamente, lo cual demuestra poco esfuerzo, en el periodo analizado, en contención de gastos. Algo que, si bien aún no se aprecia en nuestro análisis, podrá cambiar en los próximos años, pues la pérdida de rentabilidad ha sido para muchas entidades más la regla que la excepción, por ello, la necesidad de recortar los gastos de explotación dejó de ser un objetivo para convertirse en una necesidad (López & González, 2008) y como hemos visto, son los gastos de administración (gastos de personal y otros gastos administrativos de administración) la partida más representativa y sobre la que actuar para conseguirlo (Economista, 2013).

Tabla 6. Número empleados



Fuente: Elaboración propia a partir del boletín estadístico del banco de España.

Tabla 7. Número de oficinas



Fuente: Elaboración propia a partir del boletín estadístico del banco de España.

Siguiendo las líneas de López & González (2008) existe un análisis alternativo a la cuenta de resultados en cascada, que consiste en calcular el margen operativo o

“burden”, es decir, la parte de los costes no financieros (comisiones pagadas y gastos de explotación) que no son cubiertos por otros ingresos financieros (comisiones percibidas y resultados de operaciones financieras).

Tabla 8. Cálculo del punto muerto

<u>Punto muerto</u>
1. Productos financieros
2. Costes financieros
3. Margen financiero
4. Otros gastos (comisiones + GE + diferencias cambio + otras cargas explotación)
5. Otros ingresos financieros (comisiones percibidas + resultado operaciones financieras + rendimientos instrumentos de capital + resultado entidades valoradas + otros productos explotación).
(5-4) Burden o margen operativo
(2+6) Margen del punto muerto

Fuente: Elaboración propia a partir de Joaquín López y González Sebastián (2008).

El cálculo resulta de interés pues, ante la contención del margen financiero o de intereses (véase tabla 3), la diferencia entre tener beneficios o pérdidas puede residir en la capacidad para generar comisiones y otros productos financieros y/o reducir gastos de explotación. Con este cálculo, además, podemos calcular el nivel de los productos financieros para el cual el margen de explotación es nulo (Margen del punto muerto).

Tabla 9. Cálculo del punto muerto para el periodo 2007-2012

	Jun-12	Dic-11	Dic-10	Dic-09	Dic-08	Dic-07
Productos financieros	51.175.855	99.831.725	86.911.716	93.484.576	108.526.756	89.363.713
Costes financieros	24.626.534	49.289.843	37.367.727	44.873.377	71.039.344	58.288.147
Margen financiero	26.549.321	50.541.883	49.543.990	48.611.199	37.487.412	31.075.566
Otros gastos	43.737.154	75.730.740	71.039.493	71.011.252	60.457.871	39.980.806
Otros ingresos financieros	21.988.092	41.718.437	40.644.746	39.403.457	40.646.753	26.860.646
Burden	(21.749.062)	(34.012.303)	(30.394.747)	(31.607.795)	(19.811.118)	(13.120.160)
Margen del punto muerto	46.375.596	83.302.146	67.762.474	76.481.172	90.850.462	71.408.307

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por la Asociación Española de Banca (AEB) y Banco de España.

En el gráfico anterior, vemos que, tras un período en el cual el margen del punto se ve minorado 2008-2010, en ese último año, vuelve a incrementarse para situarse en

83.302.146 miles de euros. De la gráfica se puede desprender que, si el comportamiento de esta magnitud tiene una distribución constante a lo largo del año, a finales del año 2012 se situará por encima de los 90.000.000 miles de euros; lo cual significa que las entidades de crédito han experimentado un deterioro en su capacidad competitiva, pues el agravamiento de sus costes financieros empeora con el valor de su margen operativo. Concretamente, para el periodo 2010-2011, el incremento en los costes financieros 11.922.116 junto con el valor del margen operativo 3.617.556 hace que el margen del punto muerto aumente en 15.539.672 (miles de euros).

1.1.5. Ratios para el diagnóstico.

Nuestro objetivo dentro de este epígrafe es evaluar aspectos relativos a la gestión de las entidades bancarias. Por lo tanto, nuestro análisis girará en torno a cuatro aspectos que nos darán una visión general del estado y evolución del sistema financiero español durante los últimos años (liquidez, calidad del crédito, solvencia y rentabilidad.)

- Ratios de liquidez.

Surge de la necesidad de las entidades de disponer de fondos en cuantía necesaria para poder llevar a cabo ciertas funciones tales como contar con las “*reservas mínimas impuestas por el Banco Central, satisfacer la retirada de depósitos así como financiar la demanda de préstamos*” (López & González, 2008: 196).

Tabla 10. Ratios de liquidez

	JUN-12	DIC-11	DIC-10	DIC-09	DIC-08
Caja y bancos centrales/Activo total	4,74%	5,79%	4,60%	2,89%	3,45%
Préstamos/Activo total	60,62%	61,91%	62,81%	63,44%	63,93%
Préstamos/Depósitos	93,45%	96,62%	98,46%	104,88%	112,14%
Deuda pública / Activo total	11,32%	10,97%	11,54%	12,93%	9,24%

Fuente: Elaboración propia a partir de investigación

A la vista de los datos, podemos concluir, que el conjunto de las instituciones crediticias españolas, han experimentado una mejora relativa la situación de liquidez para el período 09-11, notándose cierto empeoramiento en cuanto a liquidez en el transcurso del 2011 al 2012. Apreciamos, además, en todo el periodo analizado 08-12 una reducción en la inversión en préstamos (activos financieros con menos liquidez). En cuanto a los niveles de Deuda Pública, activo con gran liquidez, estas entidades, durante

el periodo 2009-2011, optaron por políticas que contasen con menor presencia de Deuda en sus balances, algo que parece cambiar durante el transcurso del último año (2012), pues apreciamos un aumento del ratio Duda Pública respecto del Activo total del 0,35%. En última instancia, la disminución del ratio Préstamos/Depósitos es un indicador de mayor liquidez en cuanto refleja la financiación de la cartera crediticia por los depósitos.

- Calidad del crédito.

Nace por la necesidad de uno de los principales riesgos de la actividad bancaria, la morosidad. Por ello, debemos apuntar, que un banco puede permitirse tener una determinada tasa de morosidad siempre que la rentabilidad de su cartera le proporcione un beneficio después de deducidos los impagados (López & González, 2008).

Tabla 11. Ratios calidad del crédito

	JUN-12	DIC-11	DIC-10	DIC-09	DIC-08
Fondo provisión por insolvencias / AT	0,19%	0,16%	0,16%	0,24%	0,27%
Provisiones / Activos totales medios	1,05%	1,08%	1,18%	1,35%	1,48%
(BAI + Provisiones)/Provisiones	1,17	1,00	1,43	1,00	2,44

Fuente: Elaboración propia a partir de investigación

En primer lugar, nos detenemos en el primer ratio de la tabla 12 (Fondo de provisión insolvencias / Activo total). Este ratio se viene reduciendo en los últimos años, experimentando en 2012 un ligero aumento en su valor. Al reducirse el fondo de provisión por insolvencias en una cuantía igual a los préstamos impagados, un mayor porcentaje en el valor del ratio en cuestión permitirá reconocer como fallidos a un mayor porcentaje del activo sin que se resienta el resultado. Por lo que en este sentido, a excepción de los datos con los que contamos en 2012, las entidades financieras no venían dotando suficientemente el fondo de provisión por insolvencias en cuantía suficiente para mantener dicho ratio constante, en parte propiciado por el aumento de la morosidad, lo que como hemos dicho, hace reducir dicha provisión (El Mundo, 2013). Fijándonos ahora en el ratio de cobertura, el tercer ratio que figura en la tabla 12 refleja que las provisiones, para el último año disponible, son superiores al beneficio, lo cual, combinado con la disminución del ratio Provisiones/Activos totales medios, que refleja una menor dotación para el fondo de provisiones, constatamos que el bajo ratio de

cobertura solo puede deberse a una disminución del beneficio. Nos llama la atención el año 2008, para el cual el valor del ratio de cobertura se situaba en 2,44, lo cual nos indica un beneficio superior al experimentado en los años sucesivos.

- **Ratio de solvencia (Endeudamiento)**

En este sentido, en el periodo 2008-2011, la media del sector experimentó cierta mejora en su capacidad para enfrentar potenciales pérdidas. En el año 2012, el ratio presenta un menor valor representando pérdida en la capacidad para asumir pérdidas. En todos los casos, el valor está por debajo del 8%, valor recomendado. Puntualicemos que desconocemos el nivel de riesgo tanto del activo como de los elementos fuera de balance, por lo que no sabemos cómo se comportó su ratio de solvencia en el mismo periodo.

Tabla 12. Ratio de solvencia

	JUN-12	DIC-11	DIC-10	DIC-09	DIC-08
Recursos propios/AT	6,37%	6,54%	6,36%	6,09%	5,77%

Fuente: Elaboración propia a partir de investigación

- **Ratio de rentabilidad.**

Tabla 13. Ratio de rentabilidad

Ratios de rentabilidad	JUN-12	DIC-11	DIC-10	DIC-09	DIC-08
Beneficio neto	3787058	9792240	15.631.896,00	16129168	17666749
Recursos propios	152.872.538	145.746.810	134.201.297	121.502.461	57.815.947
Activo total	2.368.229.593	2.257.815.731	2.153.171.547	2.046.330.026	1.904.552.304
ROE	2,48%	6,72%	11,65%	13,27%	30,56%
ROA	0,16%	0,43%	0,73%	0,79%	0,93%

Fuente: Elaboración propia a partir de investigación

Desde el punto de vista de las rentabilidades, tanto en función de la rentabilidad sobre los recursos propios (ROE) o en función de la rentabilidad sobre activos (ROA), las conclusiones son claras al respecto y ponen de relieve la situación de crisis actual (año 2012). Independientemente del periodo analizado, se constata una progresiva caída de ambos indicadores de rentabilidad desde el año 2008.

2. Posicionamiento de las principales entidades en el conjunto del sistema financiero español.

Una vez hemos puesto de relieve al sector financiero español en cuanto a sus principales magnitudes reflejadas en los estados financieros así como sus ratios más importantes que nos permitieron hacer una valoración de aspectos de la gestión, nos proponemos ahora comparar dichos resultados con las entidades que hemos englobado en nuestro análisis, recordemos, Santander, BBVA, Sabadell, Novagalicia, Bankia y Catalunya Banc., para ver si existen o no, magnitudes que nos hagan presagiar diferentes estilos de gestión. Para el caso de los márgenes de la cuenta de resultados, situaremos al Banco Cooperativo, por su diferente modelo de negocio como entidad base en torno a la cual situar a las demás entidades. Una vez cumplido este objetivo, pasaremos a analizar los ratios; en este caso, incorporaremos alguna entidad más a las englobadas dentro de nuestros objetivos para facilitar la comparativa entre organizaciones y poder establecer mayores diferencias si cabe. Antes de continuar, la primera pregunta surge alrededor de si los valores analizados anteriormente como datos agregados del sector nos muestran una imagen fiel; consideramos que si son acertados, pues en este grupo de referencia se sitúan las más importantes entidades en cuanto a niveles de activo que actúan como miembros del sistema bancario. Por otro lado, los datos de la Banca Cooperativa de referencia son extraídos de los balances y cuentas de resultados del Banco Cooperativo Español, pues se trata de la cooperativa más representativa que opera en España y bajo el cual se engloban las distintas cajas rurales que operan en su territorio exclusivo de forma independiente entre ellas, pero asociadas e integradas en el citado banco con el fin de aprovechar sinergias positivas.

Tabla 14. Cuenta de PyG. Comparativa entre entidades respecto de la media del sector (Año 2011)

CUENTAS DE PYG CONSOLIDADAS	MEDIA		COOPERATIVO		SANTANDER		BBVA		POPULAR		SABADELL	
	cuantía	% ACT		% ACT		% ACT		% ACT		% ACT		% ACT
ATM	2.257.815.730,50		13.143.155,00		1.234.512.751,00		575.212.916,5		130.532.774,5		98.768.294,5	
1. Intereses y rendimientos asimilados	99.831.725,00	4,42%	320.566,00	2,44%	60.856.407	4,93%	24.188.289	4,21%	4.580.521	3,51%	3.394.082	3,44%
2. Intereses y cargas asimiladas	49.289.843,00	2,18%	281.341,00	2,14%	30.035.135	2,43%	11.028.064	1,92%	2.493.610	1,91%	1.856.819	1,88%
A) MARGEN DE INTERESES	50.541.883,00	2,24%	39.225,00	0,30%	30.821.272	2,50%	13.160.225	2,29%	2.086.911	1,60%	1.537.263	1,56%
4. Rendimiento de instrumentos de capital	1.015.369,00	0,04%	728,00	0,01%	394.454	0,03%	562.109	0,10%	8.495	0,01%	8.752	0,01%
5. Resultado de entid. valoradas por el método de la particip.	966.478,00	0,04%	128,00	0,00%	56.696	0,00%	600.154	0,10%	46.068	0,04%	37.650	0,04%
6. Comisiones percibidas	21.618.047,00	0,96%	27.709,00	0,21%	12.748.874	1,03%	5.618.208	0,98%	821.904	0,63%	637.624	0,65%
7. Comisiones pagadas	4.107.806,00	0,18%	16.264,00	0,12%	2.277.495	0,18%	1.057.892	0,18%	136.372	0,10%	64.031	0,06%
8. Resultado de operaciones financieras (neto)	4.575.556,00	0,20%	1.495,00	0,01%	2.837.751	0,23%	1.113.990	0,19%	81.479	0,06%	271.246	0,27%
9. Diferencias de cambio (neto)	57.899,00	0,00%	272,00	0,00%	-521.870	-0,04%	364.523	0,06%	47.745	0,04%	69.999	0,07%
10. Otros productos de explotación	13.542.987,00	0,60%	2.424,00	0,02%	8.049.691	0,65%	4.247.093	0,74%	144.477	0,11%	99.430	0,10%
11. Otras cargas de explotación	12.928.078,00	0,57%	67,00	0,00%	8.031.405	0,65%	4.042.340	0,70%	104.073	0,08%	91.209	0,09%
B) MARGEN BRUTO	75.282.332,00	3,33%	55.650,00	0,42%	44.077.965	3,57%	20.566.070	3,58%	2.996.634	2,30%	2.506.724	2,54%
12. Gastos de administración	32.375.309,00	1,43%	22.684,00	0,17%	17.780.821	1,44%	9.103.540	1,58%	1.262.965	0,97%	1.145.091	1,16%
13. Amortización	3.425.986,00	0,15%	1.661,00	0,01%	2.108.672	0,17%	847.077	0,15%	106.191	0,08%	130.921	0,13%
14. Dotaciones a provisiones (neto)	3.249.268,00	0,14%	301,00	0,00%	2.601.222	0,21%	510.013	0,09%	-18.032	-0,01%	13.997	0,01%
15. Pérdidas por deterioro de activos financieros (neto)	19.586.394,00	0,87%	5.873,00	0,04%	11.868.295	0,96%	4.226.295	0,73%	970.370	0,74%	634.524	0,64%
C) RESULTADO DE LA ACTIVIDAD DE EXPLOTACIÓN	16.645.376,00	0,74%	25.131,00	0,19%	9.718.955	0,79%	5.879.145	1,02%	675.140	0,52%	582.191	0,59%
16. Pérdidas por deterioro del resto de activos (neto)	4.639.433,00	0,21%	-	0,00%	1.517.116	0,12%	1.885.036	0,33%	398.741	0,31%	377.388	0,38%
17. G ^a (p ^a) en la baja de activos no clasific. como no corr. en venta	2.637.968,00	0,12%	32,00	0,00%	1.846.059	0,15%	46.177	0,01%	506.853	0,39%	5.672	0,01%
18. Diferencia negativa en combinaciones de negocios	376,00	0,00%	-	0,00%	0	0,00%	375	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
19. G ^a (p ^a) activos no corr. en venta no clasific. como op. Interr.	- 3.213.241,00	-0,14%	-	0,00%	-2.108.553	-0,17%	-270.990	-0,05%	-339.111	-0,26%	-23.007	-0,02%
D) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	11.431.047,00	0,51%	25.163,00	0,19%	7.939.346	0,64%	3.769.671	0,66%	444.141	0,34%	187.466	0,19%
20. Impuesto sobre beneficios	1.613.896,00	0,07%	7.486,00	0,06%	1.775.588	0,14%	284.553	0,05%	-39.835	-0,03%	-48.406	-0,05%
E) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OP. CONT	9.817.151,00	0,43%	17.677,00	0,13%	6.163.757	0,50%	3.485.118	0,61%	483.976	0,37%	235.872	0,24%
22. Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	- 24.912,00	0,00%	-	0,00%	-24.420	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
F) RESULTADO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO	9.792.240,00	0,43%	17.677,00	0,13%	6.139.338	0,50%	3.485.118	0,61%	483.976	0,37%	235.872	0,24%

Cuentas de PYG Consolidadas	MEDIA		BANKIA		CATALUNYA		NOVAGALICIA	
	cuantía	% ACT	cuantía	% ACT	cuantía	% ACT	cuantía	% ACT
ATM	2.257.815.730,5		298.366.696		76.527.715		72.235.788	
1. Intereses y rendimientos asimilados	99.831.725	4,42%	7.680.574	2,57%	2.313.951	3,02%	2.203.230	3,05%
2. Intereses y cargas asimiladas	49.289.843	2,18%	5.199.347	1,74%	1.775.970	2,32%	1.527.822	2,12%
A) MARGEN DE INTERESES	50.541.883	2,24%	2.481.227	0,83%	537.981	0,70%	675.408	0,94%
4. Rendimiento de instrumentos de capital	1.015.369	0,04%	129.514	0,04%	171.772	0,22%	29.431	0,04%
5. Resultado de entid. valoradas por el método de la particip.	966.478	0,04%		0,00%		0,00%	- 109.480	-0,15%
6. Comisiones percibidas	21.618.047	0,96%	1.143.947	0,38%	384.123	0,50%	303.643	0,42%
7. Comisiones pagadas	4.107.806	0,18%	- 145.920	-0,05%	- 37.930	-0,05%	- 34.007	-0,05%
8. Resultado de operaciones financieras (neto)	4.575.556	0,20%	339.719	0,11%	149.435	0,20%	138.541	0,19%
9. Diferencias de cambio (neto)	57.899	0,00%	22.791	0,01%	13.615	0,02%	6.258	0,01%
10. Otros productos de explotación	13.542.987	0,60%	65.216	0,02%	45.315	0,06%	182.318	0,25%
11. Otras cargas de explotación	12.928.078	0,57%	- 250.028	-0,08%	- 53.438	-0,07%	- 141.566	-0,20%
B) MARGEN BRUTO	75.282.332	3,33%	3.786.466	1,27%	1.210.873	1,58%	1.050.546	1,45%
12. Gastos de administración	32.375.309	1,43%	1.920.296	0,64%	701.667	0,92%	886.522	1,23%
12.1. Gastos de personal	19.001.011	0,84%	1.289.827	0,43%	501.920	0,66%	620.872	0,86%
12.2. Otros gastos generales de administración	13.374.298	0,59%	630.469	0,21%	199.747	0,26%	265.650	0,37%
13. Amortización	3.425.986	0,15%	246.250	0,08%	59.182	0,08%	89.121	0,12%
14. Dotaciones a provisiones (neto)	3.249.268	0,14%	156.722	0,05%	579	0,00%	4.933	0,01%
15. Pérdidas por deterioro de activos financieros (neto)	19.586.394	0,87%	3.953.707	1,33%	1.252.400	1,64%	218.630	0,30%
C) RESULTADO DE LA ACTIVIDAD DE EXPLOTACIÓN	16.645.376	0,74%	- 2.490.509	-0,83%	- 801.797	-1,05%	- 148.660	-0,21%
16. Pérdidas por deterioro del resto de activos (neto)	4.639.433	0,21%	- 304.276	-0,10%	- 736.578	-0,96%	- 1.210	0,00%
17. G ^a (p ^a) en la baja de activos no clasific. como no corr. en venta	2.637.968	0,12%	- 4.186	0,00%	6.576	0,01%	39.270	0,05%
18. Diferencia negativa en combinaciones de negocios	376	0,00%	-	-	-	-	-	-
19. G ^a (p ^a) activos no corr. en venta no clasific. como op. Interr.	- 3.213.241	-0,14%	- 1.570.888	-0,53%	- 159.467	-0,21%	- 128.579	-0,18%
D) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	11.431.047	0,51%	- 4.369.859	-1,46%	- 1.691.266	-2,21%	- 239.179	-0,33%
20. Impuesto sobre beneficios	1.613.896	0,07%	1.339.308	0,45%	328.647	0,43%	53.000	0,07%
E) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OP. CONT	9.817.151	0,43%	- 3.030.551	-1,02%	1.362.619	1,78%	186.179	0,26%
22. Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	- 24.912	0,00%	-	-	-	-	-	-
F) RESULTADO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO	9.792.240	0,43%	- 3.030.551	-1,02%	- 1.362.619	-1,78%	- 186.179	-0,26%

Fuente: Elaboración propia a partir de AEB e informes financieros de las entidades.

2.1. Margen de intermediación

La Banca Cooperativa presenta un margen de intermediación inferior a la media, (0,30% frente al 2,24%) que hace que tengamos que prestar mucha atención a los siguiente márgenes a analizar, pues el contar con un margen tan estrecho y teniendo en cuenta que el comportamiento de la media del sector en cuanto a estructura de ingresos otorga mayor importancia a esta tipología de ingresos, hará de los gastos de administración jugar un papel relevante que determinará el resultado final de la cooperativa. Destacan también los resultados de las tres nacionalizadas, ambas con valores muy por debajo de la media del sector, especialmente Catalunya Banc (0,70%), si bien superiores al Banco Cooperativo.

Si nos fijamos en los ingresos financieros, en el caso de la banca cooperativa, estos son inferiores a la media del sector, así como inferiores a las demás entidades reflejadas en la tabla 14, siendo Bankia (2,57%) la entidad con los valores más parejos. Sin embargo, los costes financieros (2,14%) se sitúan en torno a la media (2,18%) y sólo el Banco Santander (2,43%) presenta valores superiores a la cooperativa junto con la nacionalizada Calatunya Banc (2,32%). Ello puede significar, que el Banco Cooperativo está remunerando los depósitos de sus clientes con intereses en torno a la media del sector y solicitando intereses más bajos por los créditos concedidos a clientes. Otra de las razones puede deberse a un menor volumen de crédito, lo cual se pondrá de relieve una vez pasemos a analizar los ratios de la entidad.

2.2. Margen Bruto.

Lo primero que cabe comentar en este aspecto es que el menor valor de este margen respecto a la media para el Banco Cooperativo es consecuencia del menor valor del margen ordinario. Puesto que la estructura de ingresos de ambos modelos, Banca Tradicional y Banca Cooperativa, se comporta de manera similar, resulta obvio este comportamiento, pues los ingresos procedentes de otras actividades no englobadas en el margen de intereses no altera el comportamiento del margen.

Tabla 15. Tipología de ingreso. Banco Cooperativo respecto a la media del sector.

	Ingresos por intereses	Otros ingresos
Media sector	50.541.883,00	24.740.449,00
Banco Cooperativo	39.225,00	16.425,00
Media del sector (%)	67%	33%
Banco Cooperativo (%)	70%	30%

Fuente: Elaboración propia a partir de AEB

2.3.Resultado de la explotación.

Si bien para el Banco Cooperativo sigue siendo inferior a la media e inferior a las entidades analizadas, a excepción de las tres nacionalizadas, el valor de este se sitúa mucho más próximo al del sector, lo cual hace ver que bajo un modelo cooperativo se está haciendo cierto esfuerzo en contención de costes. Si nos fijamos en la cuenta de pérdidas y ganancias adjunta para el estudio (véase tabla 14), apreciamos como el valor de los gastos de administración para la cooperativa (0,17%) es muy inferior al valor de la media (1,43%), lo cual confirma lo que veníamos comentando y es causa directa que acerca el resultado de la explotación a valores más cercanos a la media, teniendo en cuenta el déficit de ingresos en productos financieros. Algo similar ocurre para Bankia y Catalunya Caixa (0,64% y 0,92%, respectivamente), si bien estas dos últimas ven sus resultados mermados por otra partida que comentaremos a continuación. En relación con los gastos de administración, son el Banco Santander y el BBVA los que se sitúan por encima de la media (1,44% y 1,58%, respectivamente). La causa segunda radica en el valor de las pérdidas por deterioro de activos financieros, para el sector, estas toman un valor del 0,87%, situándose para la Banca Cooperativa en un 0,04%. En este caso, Catalunya Banc (1,64%), Bankia (1,33%), y el Banco Santander (0,96%) presentan el mayor valor, situándose por encima de la media y afectando especialmente a las dos primeras, estableciéndose en este momento una de las principales diferencias entre el modelo cooperativo y la banca nacionalizada. Peculiaridad que las llevó a presentar pérdidas en el ejercicio. Exceptuamos Novagalicia, que presenta pérdidas por deterioro de activos financieros inferiores a la media así como gastos de administración superiores a la muestra si exceptuando a los dos grandes.

2.4. Ratios

Para la obtención de los ratios por entidad de crédito, contamos con la cuenta de pérdida y ganancias del año 2011. Tras un proceso similar al realizado en la obtención de los ratios del sector a lo largo de los últimos años, presentamos la tabla 16, que será utilizada como guía a la hora de comparar la situación de las distintas entidades entre ellas y respecto a la media.

2.4.1. Ratio de liquidez.

En cuanto a la liquidez, la disparidad de valores es notable. Vemos como para el año objeto de análisis, las entidades con mayor liquidez son el Banco Cooperativo (9,77%) y el Banco Santander (7,71%), únicas entidades situadas por encima de la media del sector en este aspecto. En el extremo opuesto se sitúan Popular (0,40%), Deutsche Bank (0,45%), Banco de Valencia (0,60%), Bankinter (0,69%) y Catalunya Banc (0,76%). Al igual que procedimos anteriormente, otras variables a tener en cuenta cuando se trata de determinar la liquidez de una entidad de crédito, es fijarnos en el volumen de préstamos, deuda pública y depósitos, pues en función de estos valores podremos determinar cuan más líquida es una entidad. En este sentido, Barclays (84,08%) y Deutsche Bank (90,36%) se sitúan como las entidades con mayores volúmenes de préstamos concedidos, por lo tanto, con unos activos en sus carteras de menor liquidez. En el polo opuesto, se sitúa el Banco Cooperativo (2,58%), muy lejos de la media del sector (61,91%). En cuanto a la deuda pública, activo muy líquido, los mejores ratios los presenta Banco Cooperativo (16,56%), Catalunya Banc (13,86%), Banco de Valencia (13,20%) y BBVA (12,99%). Por el contrario, Deutsche Bank (0,01%), Banca March (4,28%), Novagalicia (6,38%), Barclays (6,64%) y Banco Pastor (7,84%) presentan los peores resultados. Por último, en cuanto a liquidez, nos fijamos en el ratio Préstamos/Depósitos, el cual sitúa a Banco Cooperativo (3,49%) como la entidad que financia en mayor medida su cartera de préstamos a través de sus depósitos, lo cual nos demuestra su mayor liquidez en este sentido. Bankinter (126,88%), Barclays (125,90%), Deutsche Bank (104,56%), Banco Popular (102,89%) y BBVA (102,87) son las entidades que presentan menor liquidez en función de este ratio, por contar en sus carteras mayores volúmenes de créditos que depósitos a clientes.

Como conclusión en cuanto a la liquidez, una vez analizada la información obtenida, el Banco Cooperativo es la entidad con mayores índices de liquidez. Por el contrario, el Banco Popular, Bankinter, Banco de Valencia, Deutsche Bank, Catalunya Banc y Barclays se sitúan como aquellas entidades con menores índices de liquidez.

2.4.2. Calidad del crédito.

Como se ha apuntado, estos ratios nace por la necesidad de medir, de manera aproximada, el riesgo por una de las principales actividades del sector financiero, el crédito. En cuanto al peso que presenta el fondo para provisiones por insolvencias, se sitúan a la cabeza Barclays (0,18%) y Deutsche Bank (0,18%) seguidos de Banco de Valencia (0,16%) y Bankia (0,16%), ello indica su mayor maniobra para declarar como incobrables algunos de los préstamos que figuran en su cartera sin que se resienta el resultado. Por el contrario, el Banco Cooperativo (0,01%), Pastor (0,02%) y Bankinter (0,03%) presentan menor maniobra en la declaración de créditos incobrables, bien por su baja dotación a esta partida, bien por haber deducido esta magnitud en un importe considerable como causa del aumento de la morosidad. En cuanto al ratio de cobertura, Banco Cooperativo se sitúa como el mejor valorado (24,04%) seguido de Banca March (7,46%). En el otro extremo, Banco de Valencia (-23,67%), Bankia (-2,40%), Catalunya Banc (-1,77%) y Barclays (-1,62) son los peor valorados.

Tabla 16. Ratios financieros, comparativa entidades representativas

	MEDIA	Novagalicia	Bankia	Catalunya
Ratios liquidez				
Caja y bancos centrales/Activo total	5,79%	1,29%	2,05%	0,76%
Préstamos/Activo total	61,91%	67,21%	61,65%	70,83%
Préstamos/Depósitos	96,62%	85,27%	89,18%	97,87%
Deuda pública / Activo total	10,97%	6,38%	8,38%	13,86%
Ratios calidad del crédito				
Fondo provisión por insolvencias / AT	0,16%	0,05%	0,16%	0,09%
Provisiones / Activos totales medios	1,08%	0,39%	0,43%	0,80%
(BAI + Provisiones)/provisiones	1,00	0,38	-2,40	-1,77
Ratio de solvencia				
Recursos propios/Activo total	6,54%	3,74%	3,85%	2,94%
Ratios de rentabilidad				
Beneficio neto	9792240	-239.179	-3.030.551	-1.362.619
Recursos propios	145.746.810	2.699.093	11.496.656	2.247.124
Activo total	2.257.815.731	72.238.788	298.366.696	76.527.715
ROE	6,72%	-8,86%	-26,36%	-60,64%
ROA	0,43%	-0,33%	-1,02%	-1,78%

	MEDIA	SANTANDER	BBVA	POPULAR	SABADELL	BANKINTER	PASTOR	BARCLAYS	B. VALENCIA	DE MARCH	BANCA DEUTSCHE BANK, S.A.E	BANCO COOP. ESPAÑOL
Ratios liquidez												
Caja y bancos centrales/AT	5,79%	7,71%	5,18%	0,40%	1,29%	0,69%	1,42%	2,56%	0,60%	1,49%	0,45%	9,77%
Préstamos/Activo total	61,91%	59,93%	58,88%	73,91%	72,34%	76,29%	68,91%	84,08%	75,98%	60,09%	90,26%	2,58%
Préstamos/Depósitos	96,62%	96,70%	93,92%	102,87%	102,89%	126,88%	93,24%	125,90%	89,98%	92,67%	104,56%	3,49%
Deuda pública / Activo total	10,97%	11,49%	12,99%	7,84%	12,24%	10,78%	11,70%	6,64%	13,20%	4,28%	0,01%	16,56%
Ratios calidad del crédito												
Fondo provisión por insolvencias / AT	0,16%	0,05%	0,05%	0,05%	0,09%	0,03%	0,02%	0,18%	0,16%	0,08%	0,18%	0,01%
Provisiones / Activos totales medios	1,08%	1,24%	1,27%	0,22%	0,35%	0,11%	0,25%	0,55%	0,23%	0,43%	0,45%	0,01%
(BAI + Provisiones)/provisiones	1,00	1,51	1,50	2,58	1,54	4,75	1,82	-1,32	-23,67	7,46	1,82	24,04
Ratio de solvencia												
Recursos propios/AT	6,54%	6,46%	6,85%	6,97%	6,25%	5,24%	5,77%	7,45%	1,45%	13,42%	5,95%	1,89%
Ratios de rentabilidad												
Beneficio neto	9792240	6.139.338	3.485.118	483.976	235.872	181.227	52.128	-261.085	-921.794	342.322	44.461	17.677
Recursos propios	145.746.810	80.895.322	40.952.453	9.124.148	6.276.160	3.118.641	1.753.638	2.193.801	325.452	1.772.534	993.999	300.201
Activo total	2.257.815.731	1.251.524.819	597.688.250	130.925.703	100.437.380	59.491.426	30.375.887	29.433.576	22.467.552	13.204.162	16.700.372	15.886.806
ROE	6,72%	7,59%	8,51%	5,30%	3,76%	5,81%	2,97%	-11,90%	-283,24%	19,31%	4,47%	5,89%
ROA	0,43%	0,49%	0,58%	0,37%	0,23%	0,30%	0,17%	-0,89%	-4,10%	2,59%	0,27%	0,11%

Fuente: Elaboración propia a partir de AEB e informes financieros

2.4.3. Endeudamiento.

En este sentido, la relación Fondos Propios y Activo Total determinará una mayor preparación para afrontar posibles pérdidas, por ello, un mayor ratio será señal de mayor solvencia al representar dicho valor un mayor porcentaje de los Fondos Propios respecto al Activo Total de la entidad. En este particular, Banca March (13,42%) y Barclays (7,45%) son las entidades mejor posicionadas. En torno a la media (6,54%) se sitúan las cuatro grandes entidades, Santander, BBVA, Popular y Sabadell. Peor paradas salen Banco de Valencia (1,45%) y Banco Cooperativo (1,89%).

2.4.4. Rentabilidad.

Nos detendremos, en primer lugar, en la rentabilidad de los Fondos Propios, en donde Banca March (19,31%) presenta los mejores resultados para sus accionistas, seguida del BBVA (8,51%), Banco Santander (7,59%) y Banco Cooperativo (5,89%). Las entidades que presentan menores rentabilidades o, mejor dicho, rentabilidades negativas, son Banco de Valencia (-283,24%), Catalunya Banc (-60,64%), Bankia (-26,36%), Barclays (-11,90%) y Novagalicia (-8,86%). En cuanto a la rentabilidad en función del activo, nuevamente Banca March (2,59%), BBVA (0,58%), Banco Santander (0,49%) y Banco Popular (0,37%) presentan los mejores resultados, siendo los menos rentables por unidad de activo, Banco de Valencia (-4,10%), Catalunya Banc (-1,78%), Bankia (-1,02%) y Barclays (-0,89%) y Novagalicia (0,33%).

2.4.5. Consideraciones relevantes.

Como apunte final en base a los cuatro ratios analizados, algunas entidades merecen alguna mención especial.

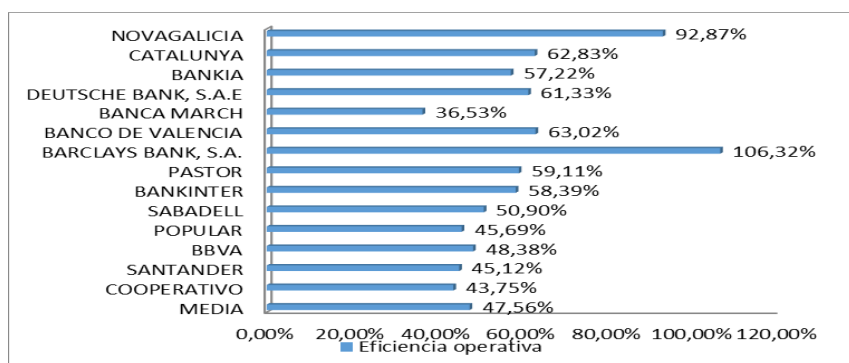
- La Banca March presenta una buena calidad crediticia respecto a la media, así como un ratio de endeudamiento que le presentan como una de las entidades mejor preparadas para soportar inestabilidades del entorno. Además de ello, presenta los mejores índices de rentabilidad y muy superiores respecto a la media, si bien es cierto que presenta algún problema de liquidez.
- El Banco Cooperativo, que presenta el mayor índice de liquidez, así como el mayor ratio de cobertura (indicador de la calidad crediticia) hace que se presente como una entidad sólida, pese a ser aquella con menor volumen de activo de la muestra analizada. Además de ello, presenta una de las cinco mejores rentabilidades en cuanto a nivel de activo.

- El Banco de Valencia se sitúa como uno de los menos líquidos así como aquel con un ratio de cobertura inferior. Además, también presenta los peores resultados en cuanto a solvencia y rentabilidades, siendo estas negativas y muy inferiores a sus competidores en el sector.
- Barclays tiene un comportamiento similar a Banca de Valencia. Está entre las entidades menos líquidas, presenta el peor valor en cuanto al ratio de cobertura y sus rentabilidades son negativas, sin embargo, presenta uno de los mejores datos de solvencia, lo cual puede ayudarle a sortear las dificultades que puede estar atravesando.
- La banca nacionalizada presenta ratios de liquidez inferiores a la media así como una menor solvencia. Lo mismo sucede en cuanto a rentabilidad, siendo estas no solo inferiores a la media del sector, si no que presentan valores negativos.

2.5. Eficiencia operativa en el sector financiero

En la ilustración 3 podemos ver reflejada la eficiencia operativa para las distintas entidades analizadas. Presentando la media del sector una eficiencia del 47,56%, cuatro entidades pueden definirse como más eficientes respecto a la media, como son por orden de mayor eficiencia, Banca March (36,53%), Baco Cooperativo (43,75%), Banco Santander (45,12%) y Banco Popular (45,69%). Las entidades menos eficientes son Barclays Bank (106,32%), Novagalicia (92,87%), Banco de Valencia (63,02%), Catalunya Banc (62,83%) y Deutsche Bank (61,33%). Los datos que se desprenden de este análisis llevan cierta relación con los obtenidos en el análisis de los ratios financieros, en donde Banca March y Banco Cooperativo presentaban mejores resultados respecto a la media, siendo el Banco de Valencia, Barclays Bank y las nacionalizadas aquellas que peores ratios presentaban.

Ilustración 3. Eficiencia operativa

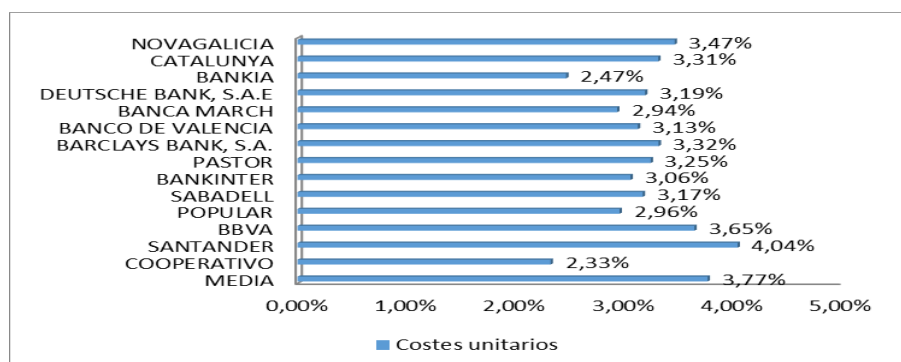


Fuente: Elaboración propia a partir de investigación

2.6. Costes unitarios

Los costes unitarios, obtenidos como el cociente entre los gastos financieros más los gastos de explotación por el total del activo sitúan al Banco Cooperativo (2,33%), Bankia (2,47%), Banca March (2,94%) y Banco Popular (2,96%) como las entidades con menores costes unitarios. En el otro extremo, el Banco Santander (4,04%) es la entidad con mayores costes unitarios junto BBVA (3,65%), Novagalicia (3,47%), Barclays (3,32%) y Catalunya Banc (3,31%).

Ilustración 4. Costes unitarios por entidades



Fuente: Elaboración propia a partir de investigación

2.7. Principales Conclusiones. Síntesis de los datos obtenidos.

2.7.1. Banco Cooperativo

El Banco Cooperativo es la entidad con menores ingresos financieros de la muestra analizada. En cuanto a costes financieros, los valores se sitúan en torno a la media del sector lo que genera un margen de intereses muy inferior a la media. La causa principal, entendiendo que se están ofreciendo valores entorno a la media a la hora de remunerar los depósitos, radica en el bajo nivel de préstamos concedidos, que solo representa un 2,58%. En cuanto al margen bruto, es el Banco Cooperativo la entidad que menos comisiones percibe si bien las comisiones pagadas se sitúan en torno a la media. Lo más destacable es el menor valor en gastos de administración presentados por el modelo Cooperativo. Siendo la entidad líder del sector obteniendo así una clara ventaja competitiva. Ello, unido a un deterioro en el valor de los activos igualmente muy inferior a la media, hace que en la actualidad, el modelo Cooperativo se posicione como una entidad solvente y con buena praxis en el mercado. En cuanto al ratio de liquidez, nuevamente el modelo cooperativo presenta una ventaja competitiva respecto al sector, pues se presenta como la entidad con mayores niveles en las partidas de Caja y Bancos Centrales (respecto al Activo Total), la exposición al crédito es

menor, financia en mayor medida su cartera de préstamos con sus depósitos y presenta mayores niveles de deuda pública, lo que se considera un activo líquido. Respecto al riesgo del crédito, el modelo Cooperativo se sitúa a la cabeza en cuanto al ratio de cobertura. Por el contrario, presenta los peores resultados en cuanto a la provisión por insolvencias. Lo cual se puede explicar por su menor exposición al crédito así como su mayor calidad crediticia, si bien otra de las causas puede deberse a la declaración de una partida considerable de créditos incobrables, consideramos más acertado la poca exposición crediticia como causa primera, pues presenta datos rompedores respecto de los demás participantes del sector. En cuanto al nivel de endeudamiento, Banco Cooperativo presenta los peores valores en base a la relación Fondos Propios / Activo Total. Se sitúa como la cuarta entidad en cuanto a la rentabilidad de los Fondos Propios, sin embargo, la rentabilidad por unidad de activo se sitúa más abajo. Está posicionada como la segunda entidad con más eficiencia operativa, por encima de la media. En cuanto a los costes unitarios, presenta, nuevamente una ventaja competitiva. En vista de los resultados parece situarse como una entidad con un enfoque de búsqueda de eficiencia operativa antes que de innovación y eficacia comercial.

2.7.2. Banco Santander.

El Banco Santander se sitúa como la entidad con mayores ingresos financieros, así como aquella con los costes financieros más elevados. Aun así, el valor de los ingresos financieros hace que la entidad se sitúe como aquella con el mayor margen de intereses de la muestra analizada. En cuanto al margen bruto, las comisiones percibidas se sitúan por encima de la media, si bien las comisiones pagadas se sitúan en torno a la media del sector. Desde el punto de vista de los gastos administrativos, Banco Santander se sitúa como la segunda entidad con dicho nivel más alto, siendo líder en el sector en el deterioro sufrido en sus activos, superada por las nacionalizadas Bankia y Catalunya Banc. Figura en nuestro análisis como la segunda entidad más líquida del sector; cuenta con una presencia en sus carteras de préstamos que le sitúa en valores inferiores a la media, una financiación de sus préstamos a través de los depósitos en torno a la media, presentando valores superiores a la media en cuanto a niveles de Deuda Pública. Se posiciona como líder en el sector en cuanto a niveles de provisiones por insolvencia, presentando, así mismo, un ratio de cobertura superior a la media. Desde el punto de vista del endeudamiento, Banco Santander se sitúa en torno a la media. Si nos centramos en la rentabilidad ofrecida, se sitúa como la tercera entidad más rentable, tanto desde el punto de vista del activo como de los fondos propios. Por último, comentar que se

posiciona como la tercera entidad más eficiente, presentando los costes unitarios más elevados.

2.7.3. Banco BBVA

El Banco BBVA se posiciona como una entidad con unos intereses financieros así como unos costes financieros en torno a la media del sector. Ello le permite obtener un margen por intereses ligeramente superior a la media del sector. Desde el punto de vista del margen bruto, presenta unos valores ligeramente superiores a la media del sector, pero que se sitúan por debajo del líder del sector (Banco Santander). Atendiendo a dos partidas fundamentales para determinar este margen, las comisiones percibidas y pagadas están en torno a la media sectorial. Se sitúa a la cabeza en cuanto a volumen de gastos administrativos, por encima de la media del sector. En nuestro análisis, se presenta como una entidad con una liquidez en torno a la media del sector, contando en su cartera con un volumen de préstamos que se sitúa en valores inferiores a la media sectorial. Atendiendo a la financiación de los préstamos con los depósitos, está situada en torno a la media, presentando valores superiores a la media en los volúmenes de Deuda Pública. Se posiciona como líder en el sector en cuanto a niveles de provisiones por insolvencia, presentando, así mismo, un ratio de cobertura superior a la media. Desde el punto de vista del endeudamiento, Banco BBVA se sitúa en torno a la media. En cuanto a la rentabilidad ofrecida, BBVA se sitúa como la segunda entidad más rentable, tanto si atendemos a la rentabilidad por activo como a la rentabilidad de los fondos propios. Por último, comentar, en cuanto a eficiencia operativa, su situación es ligeramente superior a la media, presentando los segundos costes unitarios más elevados.

2.7.4. Banco Sabadell

El Banco Sabadell es una de las entidades con menores ingresos financieros de la muestra analizada, si bien presenta un volumen de préstamos considerablemente superior al valor medio, lo cual puede indicarnos que está ofreciendo valores muy competitivos desde el punto de vista del precio en su oferta de préstamos y créditos. Sin embargo, los costes financieros se sitúan por debajo de la media del sector, lo cual genera un margen de intereses no muy distante de la muestra. En cuanto al margen bruto, el Banco Sabadell presenta un volumen de comisiones percibidas por debajo de la media si bien las comisiones pagadas están muy por debajo del valor medio. En cuanto a los gastos de administración presentados por Banco Sabadell, es una entidad en una mejor posición que los dos grandes Bancos (Santander y BBVA) pero muy lejos de la Banca Cooperativa, por lo que podemos afirmar que presenta

una ventaja competitiva si bien no es el líder del sector. Ello va unido a una ventaja competitiva respecto a la muestra analizada en cuanto al menor deterioro en el valor de los activos. En cuanto al ratio de liquidez, el Banco Sabadell muestra datos inferiores a la media, en cuanto al volumen de préstamos en cartera, sus datos son notablemente superiores a valores medio del sector. La exposición al crédito es mayor, pues no consigue financiar su cartera de préstamos con los depósitos, lo cual puede deberse a su oferta competitiva y mayor cuota de mercado, por consiguiente, si bien presenta valores de Deuda Pública superiores a la media. Respecto al riesgo del crédito, el banco Sabadell presenta valores superiores a la media en cuanto al ratio de cobertura. Sin embargo, presenta datos inferiores a los del sector en cuanto a provisión por insolvencias. En cuanto al nivel de endeudamiento, la organización presenta valores medios en base a la relación Fondos Propios / Activo Total. Se sitúa como una entidad con valores de rentabilidad (ROE y ROA) notablemente inferiores a la media. En cuanto a eficiencia operativa, presenta el peor valor de las cinco entidades con mayor volumen de activo. En relación a los costes unitarios, se sitúa en valores en torno a las entidades de similar volumen de activo, si bien los datos son ligeramente superiores.

2.7.5. Bankia

Bankia se sitúa como una de las entidades con los menores ingresos financieros, si bien presenta los menores costes financieros. Aun así, el margen de intereses es uno de los menores de la muestra analizada, lo cual hace que adquiera mayor importancia, si cabe, el margen bruto. Puntualicemos, como veremos en el desarrollo del Bloque III, que los datos relativos al menor coste financiero, puede estarse girando en el último ejercicio, pues observaremos como Bankia parece apostar por la captación de clientes gracias a la oferta de depósitos con una remuneración ligeramente superior a la media. Puntualizar, además, que dicha estrategia se ve favorecida por el límite impuesto en la remuneración de los depósitos por parte del Banco de España, pues sin este límite, posiblemente no podría competir con otras entidades al observar en su cuenta de resultados unos ingresos financieros tan bajos. Como hemos dicho, en ello profundizaremos en el Bloque III. En cuanto a las comisiones percibidas, es una entidad que se sitúa como la segunda que menores comisiones percibe, siendo una de las que menos paga. En cuanto a gastos administrativos, solo el Banco Cooperativo obtiene resultados aún más bajos, presentando una ventaja competitiva. En cuanto al ratio de liquidez, Bankia presenta valores inferiores a la media, si bien estos valores se sitúan por encima de entidades como Sabadell. El volumen de préstamos en cartera se

enmarca en valores en torno a la media, presentando valores inferiores a la media en cuanto a presencia de Deuda Pública. Destaca un ratio de cobertura negativo originado por el resultado del ejercicio así como una elevada provisión por insolvencias, posiblemente determinado por su exposición al crédito, concretamente por contar en cartera con créditos de menor calidad o m. En cuanto al nivel de endeudamiento, Bankia se sitúa en valores inferiores a la media. Por último, en cuanto a las rentabilidades, la entidad presenta valores negativos en sus dos dimensiones, rentabilidad por unidad de activo y rentabilidad por unidad de recursos propios. Puntualicemos, que dichos valores vienen determinados por las pérdidas por deterioro de activos financieros, las cuales son las culpables de estos datos. Por último, es una entidad con valores por debajo a la media en cuanto a eficiencia, si bien los costes unitarios son de los más bajos de las entidades objeto de análisis.

2.7.6. Novagalicia

Novagalicia se sitúan en el mercado como una entidad con unos intereses financieros inferiores a la media así como unos costes financieros en torno a la media, lo cual genera un margen por intereses inferior a la media del sector. Si no fijamos en el margen bruto, este también es inferior a la media, destacando unas comisiones tanto percibidas como pagadas inferiores a la media sectorial. Los gastos administrativos son inferiores a la media presentando, al contrario que las otras dos nacionalidades, valores inferiores a la media en cuanto a pérdidas por deterioro de activos financieros. Desde el punto de vista líquido, es una entidad con una liquidez inferior a la media del sector, contando en cartera con un mayor volumen de préstamos respecto a la media. Atendiendo a la financiación de los préstamos a través de los depósitos, se sitúa como la segunda entidad que más préstamos financia a través de sus depósitos. En cuanto a los volúmenes de Deuda Pública, presenta valores inferiores a la media. La provisión por insolvencia así como el ratio de cobertura está en niveles inferiores a la media del sector. Presentando valores superiores a la media desde el punto de vista del endeudamiento. Por último, comentar que presenta rentabilidades negativas, al igual que las otras dos entidades nacionalizadas, si bien es la que obtiene una “mejor” posición respecto a estas. En cuanto a eficiencia es una de las entidades con peores valoraciones así como respecto de los costes unitarios.

2.7.7. Catalunya Banc.

Catalunya Banc se establece en el mercado como una entidad con unos intereses financieros inferiores a la media y unos costes financieros superiores a la media, lo cual genera un

margen por intereses inferior a la media del sector. El margen bruto ofrece unos resultados similares en relación con las demás entidades, si bien es superior a las otras dos nacionalizadas. Las comisiones percibidas y pagadas están situadas en valores inferiores a la media del sector, debiendo advertir que las comisiones percibidas son superiores a las de Bankia y Novagalicia. Los costes de administración están por debajo del valor medio para el sector. El análisis de los ratios financieros nos ofrece resultados negativos en cuanto a liquidez, siendo una de las entidades menos líquidas del sector y con mayores volúmenes de préstamos en cartera, si bien la presencia de Deuda Pública se sitúa por encima de la media. Está situada en valores inferiores, aunque cercanos a la media, en cuanto a provisiones por insolvencia, si bien presenta ratios de cobertura negativos por presentar pérdidas en el ejercicio. Desde el punto de vista del endeudamiento, Catalunya Banc se sitúa en valores muy inferiores a los valores medios del conjunto de sus rivales. Las rentabilidades, tanto por unidad de activo como por unidad de recursos propios, muestran datos muy negativos. Desde el punto de vista de la eficiencia y de los costes unitarios, es una de las entidades con los peores valores de la muestra.

2.8. Resultados obtenidos

Por lo tanto, nuestro análisis nos permite afirmar que en la muestra analizada se aprecian tres grupos de entidades diferenciadas. Por un lado, el modelo Cooperativo se sitúa en el mercado como una entidad con una serie de ventajas competitivas. Es el líder del sector en cuanto al ahorro en gastos administrativos, líder desde el punto de vista de la solvencia financiera y menor riesgo o exposición crediticia, además, líder en cuanto a los costes unitarios así como una clara ventaja competitiva en cuanto a eficiencia operativa. De modo contrario, presenta una desventaja competitiva (desde el punto de vista financiero) en cuanto a nivel de ingresos financieros percibidos así como comisiones percibidas lo cual se transforma en una ventaja competitiva en cuanto a la satisfacción del cliente final, pues a la vista de los resultados, es la entidad que menos comisiones repercute al consumidor de productos y servicios financieros. La desventaja competitiva clara es el mayor ratio de endeudamiento, lo que se debe a un nivel de Fondos Propios muy inferior a la media consecuencia del propio modelo de negocio. Por último, y en vista de los resultados obtenidos, se aprecia como Banco Cooperativo apuesta por una diferenciación en costes.

Observamos un segundo grupo de entidades que corresponden a los dos grandes del sistema bancario español (Santander y BBVA). En cuanto al Banco Santander, podemos presentar

ciertos resultados en torno a su posición estratégica. Este presenta un liderazgo en el sector desde el punto de vista de los márgenes financieros, gracias a su ventaja competitiva adquirida por el mayor volumen de sus ingresos financieros así como de las comisiones percibidas. Además, presenta una mejor posición respecto de sus competidores en cuanto a presencia de Deuda Pública en cartera, lo cual certifica su posición de liderazgo en cuanto a liquidez. A mayores, presenta ventajas competitivas en cuanto a calidad del crédito, lo cual le sitúa en mejor posición frente a sus competidores a la hora de afrontar ciclos económicos bajistas. Por último, en cuanto a ventajas competitivas se refiere, está en una mejor posición respecto a la media del sector en cuanto a eficiencia y rentabilidad del activo. Por el contrario, presenta desventajas competitivas desde el punto de vista de los costes administrativos así como en los gastos financieros. Lo cual, nos lleva al resultado que Banco Santander presenta una diferenciación en calidad.

Respecto del BBVA, se sitúa como una entidad con cierta ventaja competitiva respecto a la media del sector en base a los resultados de sus márgenes (ordinario y bruto). Se presenta como entidad líder en cuanto a calidad crediticia y rentabilidad tanto por activo como por fondos propios. Presenta desventajas competitivas en cuanto a costes administrativos y costes unitarios. Por lo que podemos afirmar, en base a los datos obtenidos, y siempre con la máxima cautela y advirtiendo de la necesidad de un mayor contraste empírico, que el Banco BBVA apuesta por una diferenciación en calidad y no así en costes.

El tercer grupo corresponde al Banco Sabadell, el cual obtiene ventajas competitivas en cuanto a costes financieros así como comisiones pagadas. Presenta, además, otras ventajas competitivas como en el ahorro en gastos administrativos o la calidad crediticia. Sin embargo, tiene desventajas competitivas desde el punto de vista de los ingresos financieros, la liquidez, rentabilidad y eficiencia. Cabe destacar que es una entidad con un volumen importante de préstamos en cartera, pues no los consigue financiar en su totalidad a través de los depósitos. Ello, unido a que es una entidad con ingresos financieros inferiores a la media, hace que Banco Sabadell, tuviese una clara ventaja competitiva en el interés ofrecido en sus préstamos, con condiciones mejores respecto a la media del sector. Ello, expresado con la máxima cautela ante la necesidad de un mayor contraste empírico del resultado nos lleva a afirmar que Banco Sabadell apuesta por la especialización productiva así como por un ahorro en costes.

En última instancia, aparece, junto al modelo cooperativo, otro grupo que en cierta medida puede tratarse en un conjunto, si bien presentan ciertas diferencias, que no es otro que las entidades nacionalizadas. En cuanto al margen por intereses presentan los peores márgenes si descartamos al Banco Cooperativo, lo cual merma sus resultados anuales. Dato determinado, principalmente por sus menores ingresos financieros, lo cual no tiene por qué repercutir en pérdidas, tal y como hemos visto en el Banco Cooperativo, si bien en este caso, las tres presentan pérdidas, siendo para el caso de Bankia y Catalunya Caixa un segundo factor determinante las pérdidas por deterioro de los activos financieros. En cuanto a las comisiones percibidas, también en esta ocasión, si exceptuamos a la Banca Cooperativa, son las tres entidades con los menores valores de la muestra, lo cual se compensa, en parte, con el menor valor de las comisiones pagadas. Estamos ante entidades con signos claros de endeudamiento así como una liquidez insuficiente, teniendo en cuenta los datos de las demás entidades participantes del mercado. Del mismo modo, son entidades poco eficientes y con elevados costes unitarios, a excepción, en este último caso, de Bankia, que presenta unos costes unitarios que le sitúan entre las entidades líderes del sector en este aspecto.

Bloque II. Desarrollo teórico

3. Un nuevo enfoque: Transición del marketing transaccional al marketing de relaciones.

“Gran parte de los mercados en los que han de operar las empresas han dejado de ser estables para pasar a caracterizarse por mayores niveles de complejidad, incertidumbre, dinamismo y competitividad” (Vázquez, Santos, & Sanzo, 1998: 17). Cambios en el entorno tales como la globalización de la economía, así como la fragmentación de los mercados han influenciado notablemente en los niveles de competencia. Como respuesta a un entorno cambiante e incierto, las organizaciones buscan adaptarse a través de cambios ya no solo en la forma de competir, sino también a través de estructuras organizativas diferentes que contemplen los aspectos del nuevo entorno, tecnologías de la información, fusiones y adquisiciones o la internacionalización, entre otros. Todo ello hace que la definición del marketing tal como se conocía en los años 70 se quede corta⁴. Definición que era completada con la teoría del Marketing Mix, creada por Borden en 1950 y difundida por McCarthy en 1960 y que sirvió como referencia entre los estudiosos de la época. Se ha de tener en cuenta que las compañías nacionales no pueden ignorar a los competidores de otros países como tampoco a los mercados externos ni a las fuentes de suministros internacionales. Otra consideración gira entorno a que tampoco pueden permitir que los salarios y los costes de materias primas superen a los del resto del mundo, ni prescindir de las nuevas tecnologías, los nuevos materiales, equipos y formas de organización (Kotler, 1999). Empresas estadounidenses como General Motors, Sears y RCA no comprendieron los gustos variables de los consumidores y cometieron errores en sus planes de Marketing (Kotler, 1999).

Por lo tanto, a partir de los años 80 se comienza a hablar de las empresas “excelentes” a través de los estudios de Peters & Waterman (2004) que se exponen en el libro “In Search of Excellence” y basan su éxito en torno al respeto por el consumidor, un agudo sentido del

⁴ Se hace referencia al marketing basado en las transacciones entre dos o más partes.

mercado apropiado y una admirable capacidad de motivar a sus empleados, con el objetivo de producir “alta calidad” y “mayor valor” del producto (Kotler, 1999).

La definición del marketing como *“la ciencia del comportamiento que busca explicar las relaciones de intercambio”* (Hunt, 1983: 13) o *“marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros”* (Kotler & Keller, 2006: 16), hacen notar un cierto cambio en la concepción del marketing hacia una orientación relacional y que contrasta con la definición de gestión de marketing adoptada por la American Marketing Association *“proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones al trasladar la mera transacción a la relación”* (AMA, 1985) que presenta rasgos más transaccionales.

Por lo tanto, estamos en condiciones de afirmar que *“el papel que juega el marketing dentro de la empresa consiste en permitir que ésta alcance sus objetivos mediante la satisfacción a largo plazo del cliente y de forma más eficaz y eficiente que la competencia”* (Vázquez, Santos, & Sanzo, 1998: 18). Para ello se basa en tres pilares básicos como son la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la puesta en práctica de un marketing de relaciones.

Los cambios producidos en el entorno y adelantados líneas arriba, junto con la mayor concesión de importancia a las relaciones con vistas a lograr una ventaja competitiva tienen como resultado el mayor énfasis en el mantenimiento y fidelización de los clientes en detrimento de un único pensamiento centrado en la captación de estos y que ponen de relieve la definición de marketing de relaciones que según (Berry, 1995) consiste en atraer, mantener e intensificar las relaciones con el cliente.

Pero no debemos olvidarnos que el marketing de relaciones va más allá del cliente final de la organización, según (Morgan & Hunt, 1994) hasta cuatro grupos de relaciones han de ser considerados: relaciones internas con los suministradores (de mercancías y servicios), relaciones internas (unidades de negocio, empleados y departamentos funcionales), relaciones con los clientes (clientes finales e intermediarios) y relaciones laterales (competidores, gobierno y organizaciones no lucrativas).

Continuando con la transición de un concepto transaccional a uno relacional y detalladas ciertas definiciones del marketing que evidencian dicho cambio, se presenta, a continuación, una serie de diferencias entre el marketing de transacciones y el de relaciones.

Tabla 17. Diferencias entre marketing transaccional y marketing de relaciones

Marketing de transacciones	Marketing de relaciones
Se centra en una única venta	Orientado a mantener el cliente
Se centra en las características del producto	Se centra en los beneficios del producto
Orientación a corto plazo	Orientación a largo plazo
Escaso énfasis en el servicio al cliente	Gran énfasis en el servicio al cliente
Compromiso limitado con el cliente	Alto grado de compromiso con el cliente
Contacto moderado con el cliente	Alto grado de contacto con el cliente
La calidad es responsabilidad de producción	La calidad es responsabilidad de todos

Fuente: Elaboración propia adaptado de (Christopher, Payne, & Ballantyne, 1994)

Con el fin de tener una visión global de los antecedentes conceptuales del marketing de relaciones en cuanto a líneas de investigación y estudios se refiere, presentamos la siguiente tabla:

Tabla 18. Antecedentes del marketing relacional

Escuela nórdica	Aproximación Anglo-Australiana
Christian Grönroos Evert Gummesson Marketing de servicios	Adrian Payne
Aproximación Norteamericana	Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP)
Theodore Levitt Bárbara Bund Jackson Leonard Berry Jagdish Sheth	Grupo de origen europeo que han desarrollado sus investigaciones en los mercados industriales

Fuente: Elaboración propia a partir de Coote

3.1. Cinco enfoques bajo los cuales las organizaciones desarrollan sus actividades de intercambio. Una elección en función del peso otorgado a satisfacción de clientes, de la organización y de la sociedad⁵.

Enfoque de producción: Está considerado el enfoque más antiguo. Los consumidores favorecerán aquellos productos que estén muy disponibles y sean de bajo coste. Los directores de organizaciones con enfoque producción concentran sus esfuerzos en alcanzar economías de escala y amplia distribución. Los consumidores prefieren este enfoque por ejemplo, en países del tercer mundo, en los cuales la demanda supera la oferta. Otra situación en la que el cliente preferirá este enfoque se da cuando el coste del producto es alto y debe ser disminuido a través de la mejora de la productividad para aumentar el mercado.

Enfoque producto: Sostiene que los consumidores favorecerán aquellos productos que ofrezcan la mejor calidad o los mejores resultados. Los directivos de las empresas con enfoque producto centrarán sus esfuerzos en hacer buenos productos y mejorarlos a lo largo del tiempo. Este enfoque olvida que el mercado puede fijarse en nuevos factores de calidad haciendo que la dirección se enamore del producto y pierda perspectiva del mercado.

Enfoque ventas: Este enfoque mantiene que si a los consumidores no se les empuja, no comprarán suficientes productos de la empresa. Por lo tanto, la organización debe llevar a cabo políticas agresivas de venta y promoción. Es un enfoque que se aplica más agresivamente a los bienes “no buscados” tales como enciclopedias, seguros, organización de funerales etc. Además, se practica en áreas no lucrativas, como buscadores de fondos, oficinas de admisión de colegios y partidos políticos. Este enfoque hace que mucha gente confunda marketing con venta y publicidad. Uno de los riesgos de este enfoque radica en el hecho que un consumidor insatisfecho comunica su nivel de insatisfacción a 11 conocidos, mientras que el satisfecho, solo a tres. Y ello es no es previsto por las empresas que asumen que el producto les gustará.

Enfoque marketing: Enfoque que nace en torno a los años cincuenta, cuando las empresas pasan de un enfoque fabricar y vender a detectar y responder. Con ello nos adentramos en una nueva perspectiva, en la que las empresas no buscan detectar el mejor cliente para un

⁵ La información publicada en torno a los cinco enfoque mencionados ha sido extraída de (Kotler y Keller, 2006).

producto, si no que se trata de desarrollar lo que los consumidores demandan. Se presenta clave la eficacia a la hora de generar, ofrecer y comunicar valor al mercado objetivo en un sentido superior a los competidores.

El enfoque de marketing holístico: Surge en las últimas décadas, agilizado gracias a las nuevas herramientas con las que cuenta la empresa. Por lo tanto se hacen necesarias nuevas acciones a través de las cuales operar y competir. *“Se basa en el desarrollo, el diseño y la aplicación de programas, procesos y actividades de marketing reconociendo el alcance y la interdependencia de sus efectos”* (Kotler & Keller, 2006: 17). Cuatro con los componentes del marketing holístico: marketing relacional, marketing integrado, marketing interno y marketing social.

4. Justificación y condiciones del sector para la implantación de una estrategia de marketing relacional

Si partimos de la base de aquella estrategia seguida por el marketing tradicional, la cual busca atraer a los clientes y lograr la venta del producto o servicio en cuestión, éste se base en tres elementos principales, descritos como sigue (Alfaro, 2004):

- Selección del público objetivo mediante un proceso de segmentación
- Posicionamiento del producto o servicio, integrando de forma coherente el mix de marketing
- El propósito de conseguir intercambios satisfactorios para el comprador y rentables para la empresa.

Si definimos ahora un proyecto de marketing relacional, distinguimos, siguiendo las opiniones de Alfaro (2004) las siguientes actividades críticas:

- Identificar a los clientes con proyección y potencial de futuro
- Discriminarlos respecto al conjunto de los compradores, fijando objetivos individuales o por grupos de clientes
- Concentrar en estos clientes los mayores esfuerzos de retención
- Gestionar relaciones de colaboración para crear un valor superior en la gestión de los procesos clave
- Distribuirlo con equidad entre los distintos actores de la cadena de valor

Ambos, son modelos diferenciados, con objetivos distintos. Observamos la evolución de simples intercambios, en el marketing tradicional, a la construcción de relaciones estables y productivas en el segundo. Ello, da respuesta a dos supuestos diferenciados:

Por un lado, de crecimiento e incorporación de nuevos clientes, en el modelo tradicional; de estancamiento, madurez y saturación, en el relacional. Por lo que podemos concluir, que *“construir un discurso a partir del cliente, y no del producto, es recomendable en mercados saturados”* (Alfaro, 2004: 7). En un sentido similar se manifiestan (Kotler & Keller, 2006: 18) *“Por lo general funciona para aquellas empresas que suelen recopilar grandes cantidades de información sobre los diferentes clientes, que manejan un gran número de productos que se pueden vender de forma cruzada...”* Serán estos mercados saturados, maduros y altamente competitivos en los que según (Barrutia & Echebarría, 2002):

- Es factible alcanzar de forma eficiente al cliente individual
- Es posible adaptar el diseño y producción o entrega del producto a los deseos del cliente
- Existe un elevado potencial de obtener valor del cliente a través de una relación duradera y diversificada en productos.

Condiciones, ellas, que concurren en el sector bancario Español y por lo tanto, justifican la aplicación de una estrategia relacional.

A la vista de lo anteriormente expuesto, en relación a las actividades críticas del marketing relacional, debemos analizar el concepto de creación de valor del cliente, pues la discriminación positiva, como factor crítico, busca identificar a los mejores clientes, que serán aquellos que mediante la colaboración permitan generar un valor superior y diferencial de los demás clientes. Dicho esto, entendemos necesario, desarrollar un capítulo basado en el valor de un cliente para determinar sobre quien aplicar la discriminación positiva y centrar nuestros esfuerzos pues, una organización cuenta con unos recursos y capacidades limitados y de su buena gestión encaminada a lograr una eficiencia productiva, dependerán sus resultados en el mercado.

5. Conceptos básicos dentro del marketing de relaciones: la importancia de la satisfacción, lealtad y confianza del cliente.

La eficiencia en la gestión y desarrollo de la actividad bancaria representará un ahorro en costes, el cual se logrará gracias a los incentivos que el banco tiene a la hora de realizar la supervisión del prestatario, ya que contribuye en la concesión de créditos no sólo con los pasivos de sus depositantes, sino también con sus recursos propios (Diamond, 1984).

Visto esto, parece claro que durante el desarrollo de la actividad bancaria se llevarán a cabo transacciones que, en ocasiones se caracterizan por ser duradero en el tiempo, propiciando relaciones directas entre los intermediarios bancarios y sus clientes en las que prime el trato personal. En el transcurso de lo expuesto, se generará información valiosa y actitudes de cooperación, las cuales reducirán el riesgo y proporcionarán expectativas de trato favorable, favoreciendo la cooperación más a largo plazo (Pérez, 2006). Todo ello nos lleva a una acumulación de confianza que se convertirá en un activo intangible con efectos en la productividad.

Por lo tanto, observamos cómo se van introduciendo elementos o variables que pueden resultar relevantes en el estudio del marketing de relaciones aplicado al sector bancario, variables como la confianza, la cooperación, el trato personal etc. serán analizadas con el fin de esclarecer qué papel juegan dentro del campo de estudio, así como intentar determinar su grado de importancia.

5.1. La confianza

Introducida la variable confianza, intentaremos analizar el por qué esta resulta de especial interés en los estudios sobre marketing relacional y que nosotros extrapolamos, concretamente, al sector financiero pues, como hemos dicho, las relaciones que se establecen entre los clientes y las entidades de crédito perdurarán en el tiempo y tomarán más intensidad si la variable confianza, entre otras, cumple la expectativa que ambos “sujetos” tienen de dicha variable. Por ello, de las distintas definiciones que tratan este concepto, la propuesta por (Morgan & Hunt, 1994) una de las más citadas, y de hecho, la mayor parte de las investigaciones de Marketing se preocupan por el estudio de los dos componentes identificados por estos investigadores: el componente cognitivo de la confianza (derivado en la confianza de la fiabilidad del compañero en la relación) y el componente comportamental

(vinculado a la confianza en las intenciones, motivaciones, honestidad y benevolencia del compañero.)

Resulta imprescindible para los clientes tener un sentimiento de seguridad a la hora de trabajar con los intermediarios financieros así como la certeza que sus datos e informaciones serán tratadas de manera confidencial, consideraciones cruciales para lograr la fidelidad de los clientes, que derivará en relaciones estables y proporcionará a las entidades de crédito mayores carteras de clientes.

Ello resulta fundamental, pues *“desde un punto de vista jurídico, la entrega de efectivo para su abono en una cuenta a la vista o a plazo es un depósito irregular, y en el depósito irregular la propiedad de los fondos pasa al depositario, el cual no deberá más que devolver el tantumdem, pero no las mismas monedas o billetes que le fueron entregados, salvo que nos halláramos ante un depósito regular (arts. 1.767 a 1.769, ambos inclusive, del Código Civil; arts. 307 y 309 del Código de Comercio). El depositante tendrá, por tanto, un mero derecho de crédito frente al depositario, no un derecho de dominio sobre los fondos depositados. De aquí se desprende la necesidad de intervención y supervisión por parte de los Poderes Públicos para generar una confianza adicional en las entidades de crédito, pues de perderse dicha confianza súbitamente y producirse una recuperación masiva de los fondos depositados por parte de los depositantes (ejercicio del derecho de crédito para el reintegro) se rompería el equilibrio antes mencionado de transformar el corto plazo en el largo plazo, con la imposibilidad para la entidad de funcionar normalmente.”* (López, 2009: 3).

5.2. Lealtad

Cuando hablamos de una actividad empresarial y en concreto, del sistema financiero, resulta de vital importancia lograr la lealtad de los clientes, lo cual repercutirá en el posicionamiento de las empresas en el mercado así como en el aumento de la satisfacción de los trabajadores, ayudando a la mejora en su productividad. (Vázquez, Díaz, & Suárez, 2007).

Para entender el concepto de lealtad, debemos distinguir dos componentes, que son, por un lado, la lealtad comportamental que se identifica con el acto de repetición de compra y sólo tiene en cuenta la frecuencia de compra sin entrar en las razones de ésta y por otro, la lealtad actitudinal, que tiene en cuenta las *“preferencias de los clientes y su disposición frente a un determinado proveedor, generando una comunicación boca oreja positiva sobre el mismo en*

el caso de manifestar dicha lealtad, y dando muestra de la confianza que depositan en él” (Vázquez, Díaz, & Suárez, 2007: 5).

Por ello, aquellos clientes que cuenten con una mayor lealtad actitudinal, serán aquellos que ayuden, en mayor medida, a comunicar la imagen de la marca y serán más resistentes a cambiar de proveedor, siendo, por lo tanto, susceptibles de generar un mayor valor en vida para las entidades financieras.

5.3. Satisfacción

La satisfacción, puede ser definida como aquella evaluación global que se basa en la experiencia total de la compra de un producto a lo largo del tiempo, por lo tanto, se puede utilizar al conjunto de experiencias experimentadas por un cliente como indicador de la satisfacción de éste con la empresa, lo cual, en caso de existir satisfacción, ello nos dará a entender que el cliente no observa comportamientos oportunistas y que las actuaciones de las partes está supeditada al bienestar de la otra.

Analizados los conceptos anteriormente descritos, estamos en condiciones de definir el marketing relacional, no sin antes advertir, que el marketing *“es la ciencia y el arte de encontrar, conservar y desarrollar a los clientes valiosos”* tal como enuncia Kotler (1999).

Partiendo de dicha definición, el marketing de relaciones hace hincapié en la gestión de la base de clientes, con el fin, como ya se ha apuntado en epígrafes anteriores, de desarrollar relaciones duraderas y mutuamente ventajosa con los clientes valiosos. Para la consecución de dicho fin, la entidad de crédito ha de crear relaciones de lealtad con sus clientes que tendrán su pilar fundamental en la confianza y en la búsqueda de soluciones que creen un nivel de satisfacción global en el cliente (Barrutia & Echebarría, 2002). Por ello, resulta de vital importancia brindar a los clientes ciertos beneficios que funcionarán como barreras de salida al aumentar los costes de cambio. Barreras de salida que se incrementarán en función de lo bien que se gestione la opinión del cliente y se vayan transformando los productos de acuerdo a sus necesidades, lo cual, como hemos indicado, hará aumentar los costes de cambio para el cliente como consecuencia de la lealtad y satisfacción que el cliente experimente.

5.4. Valor de un cliente

Se presenta, pues, la necesidad de calcular o intentar, al menos, determinar el valor de un cliente, con el fin de determinar qué grado de marketing relacional aplicar o discernir si éstos nos proporcionará unos beneficios futuros que hagan interesante la inversión de recursos y capacidades por parte de la entidad a través de la cooperación mutua.

Por ello, un criterio de aproximación a corto plazo consiste en calcular su rendimiento (ROA) existiendo, así mismo, un criterio a largo plazo, que no es otro que determinar su Valor Actual Neto (VAN)

- Criterio a corto plazo:

$$\text{ROA} = \text{Bait (cliente)} / \text{Activo total asociado (al cliente)}$$

Siendo:

- o Bait: Diferencia entre ingresos por Ventas y costes, tanto variables como fijos, de un cliente.
- o Activo total asociado al cliente: Activos fijos o circulantes que han sido necesarios para establecer, mantener y desarrollar la relación con el cliente. Debemos hacer notar, que es difícil identificar con claridad los Activos Fijos.

- Criterio a largo plazo:

$$\text{Van} = -A + \text{CF1} / (1+i)^1 + \text{CF2} / (1+i)^2 + \text{CF3} / (1+i)^3 + \dots + \text{CFn} / (1+i)^n$$

Siendo:

- o A: Inversión inicial. Inversión necesaria para poner en marcha el proceso.
- o Cash Flow: Beneficio más los gastos de amortización de los Activos fijos utilizados.
- o Tasa de retorno requerida i: Rentabilidad exigida en relación con el riesgo asumido por el programa de Marketing Relacional.
- o Horizonte del proyecto, n: tiempo estimado de duración de la relación que se producirá con el cliente.

Para hacernos una idea del valor en vida de un cliente bancario medio, tomamos como referencia el beneficio antes de impuestos de un cliente medio para un banco concreto, que se sitúa en 216,10 euros (Barrutia & Echebarría, 2002), lo cual, determina un valor en vida del cliente bancario medio de 1810,30 euros, pues si el Banco consigue mantener al cliente y fidelizarlo este no generará beneficios durante un solo años, si durante su vida activa.

Si las entidades entienden la banca de relaciones como mecanismo para seleccionar sus clientes a través del cálculo del valor en vida y centran sus esfuerzos en mejorar la relación con ellos, el valor estimado podrá verse incrementado en tanto en cuanto se logre que el cliente trabaje de forma exclusiva con una única entidad y la relación se alargue en el tiempo. Todo ello, siempre que no se vea mermada la calidad del servicio que se entrega al cliente.

Estos impulsores del Valor en Vida del Cliente pueden “multiplicar por más de 2 el valor del cliente” (Barrutia & Echebarría, 2002: 25) lo cual dotaría de especial importancia una buena segmentación de los clientes con el fin de identificar aquellos que permitan obtener mayores niveles en cuanto a los impulsores del valor en vida.

Otro impulsor del crecimiento sería la mejora del ratio de eficiencia gracias a medidas que ayuden a reducir los costes por prestación del servicio. Tenemos el ejemplo de los Bancos por Internet que ofrecen sus servicios a través de canales más eficientes en costes o los Bancos Tradicionales, a través de las economías de escala o la migración de sus clientes hacia canales de menor coste.

Un ejemplo de la adopción del criterio del Valor en Vida del Cliente puede verse en algunas acciones como las llevadas a cabo por Bankinter, que llegó a “ofrecer tipos de hasta el 15% en sus primeras subastas de depósitos quincenales” (Barrutia & Echevarría, 2002: 27). En este caso, dicho banco asumía ese mayor coste como coste de captación con la intención de convertirlo en un cliente que ofrezca un valor en vida superior al coste del capital utilizado llevándole hacia precios más acordes del mercado o cruzando otro tipo de productos que cubran los costes operativos.

Los problemas o riesgos de esta estrategia vienen definidos por las conductas oportunistas de los clientes, buscando las mejores ofertas y mostrándose reacios a una vinculación con la entidad así como un trabajo ineficiente a la hora de desarrollar a los clientes una vez captados.

Tabla 19. Impulsores del valor en vida

Impulsor del valor	BAI	Valor en vida	Salto
Único banco del cliente	386.40	2842.10	X1.6
Alargar vida en 20 años	246.10	2572.20	X1.4

Alargar vida 40 años	246.10	3262.50	X1.8
Único banco más alargar 20 años	386.40	4038.40	X2.2

Fuente: Elaboración propia a partir de Barrutia & Echevarría (2002)

6. Importancia de la Banca por Internet y las nuevas tecnologías.

Una realidad a tener muy en cuenta es la Banca por Internet, la cual busca su diferenciación respecto de sus competidores en el sector a través de los canales de distribución, intentando lograr una eficiencia en costes que le permita ser competitiva e incrementando, así, el valor en vida de sus clientes potenciales. Y es que en un negocio en el cual los clientes son más complejos y los márgenes se ven minorados, la reducción de costes, el aumento de la productividad, la fidelización de la clientela y la búsqueda de alternativas en cuanto a canales de distribución se hacen necesarias, logrando así hacer frente a los nuevos competidores que entran en el sector y adaptándose al entorno, pues la globalización y la desregulación financiera son otras de las causas que catalizan la búsqueda de alternativas.

Si nos fijamos en el ahorro en costes originado a través de la utilización y operación de servicios a través de los diferentes canales de distribución, observamos como el coste medio de una transacción bancaria llevada a cabo en una oficina es 80 veces superior a su coste a través de internet.

Pero debemos decir, que las razones no son estrictamente económicas y orientadas a una reducción en costes, sino que es más una respuesta estratégica encaminada a utilizar de forma más eficiente los recursos y capacidades de la empresa ayudando a mejorar la imagen de ésta, lograr abrirse a nuevos mercados y/o segmentos y ayudar a complementar su oferta, a través de alternativas que en este caso pueden dar respuesta necesidades de nuestros clientes, adquiriendo el plan de empresa, concretamente, el plan de marketing, una dimensión relacional y gracia al cual estaremos en disposición de obtener mayores rentabilidades e incluso sirviendo de plataforma para nuevos servicios futuros.

Llegados a este punto, y visto el ahorro que en costes podemos experimentar a largo plazo a través de la explotación de nuevos canales de distribución, así como toda una serie de ventajas expresadas con anterioridad, harán factible el dotar a la empresa de un mayor margen a la hora de negociar con los clientes, pudiendo trasladar dicho ahorro a nuestros

clientes, especialmente a aquellos que cuenten con un potencial valor en vida mayor y convertir dicha alternativa en un componente que dotará a las entidades de mayor margen para adoptar posiciones relacionales con dichos clientes. Pero dicho margen no solo vendrá determinado por lo expuesto, si no que debemos considerar otro aspecto fundamental que produce la incorporación y auge de las nuevas tecnologías en el mundo en general, y en el sector bancario en lo particular y que no es otro que la evolución negativa que está sufriendo la red de oficinas, lo que se acrecienta con la actual crisis financiera. El cierre de numerosas oficinas y la reducción del número de empleados por oficina otorgará mayor importancia a la eficiente gestión de los diferentes canales de distribución; y es aquí donde la red de oficinas tiene el reto de realizar funciones específicas de asesoramiento y servicios personalizados de valor añadido para el cliente y los nuevos canales de distribución apostar por las operaciones más rutinarias y susceptibles de mecanización.

Es por ello que debemos reflexionar de las diferentes alternativas que nos proporciona la inclusión y apuesta por las nuevas tecnologías en base a crear canales alternativos, pues por un lado surge en potencial ahorro en costes, que dotará a las entidades de mayor margen para poder trasladar dicho ahorro a los clientes y por otro lado la posibilidad de reorganizar la red de oficinas dotando a estas de personal específico con el cometido de mejorar la atención al cliente y fomentar la venta cruzada, para que cuando un cliente acuda a la entidad con la finalidad de pedir información sobre un crédito hipotecario por visualizar una hipótesis, salga con un préstamo para vivienda, un fondo de inversión, un seguro del hogar etc. Esta influencia que venimos comentando sobre la estructura organizativa de las entidades debido al uso de las tecnologías, se da también en el plano de aplicación de un marketing de relaciones, pues dicha estrategia se basa en información blanda que ha de ser tratada sirviéndose la organización de capital humano con ciertos perfiles así como de espacios que faciliten el encuentro con los clientes (Pérez, 2006). Lo fundamental consistirá en determinar la forma eficiente de gestionar la organización en función del grado relacional aplicado así como de la tecnología que ayude a la adopción de éste pues, en la actualidad, no debemos vislumbrar un futuro, al menos a corto plazo, en el cual unos canales sustituyan a otros, sino más bien se potenciarán con vistas a mejorar las prestaciones y se observará ciertos clientes operando cómodos en los canales tradicionales y otros que acudirán con menor frecuencia a la oficina, debiendo adoptar en el plan de marketing de la empresa por acciones específicas para cada segmento.

Puntualizar también, que no sólo el enfoque relacional dota de información blanda a la oficina, sino que además se canalizará parte de la información dura, por lo que se presenta necesaria la capacidad por parte de la estructura organizativa de integrar ambas informaciones, lo cual, ante la dificultad del cometido, hace que, en ocasiones, se considere que los bancos con menor número de oficinas disfruten de ventajas para practicar el tipo de estrategia relacional (Pérez, 2006). Una de las soluciones pasan por dotar al personal gestor de autonomía suficiente para mitigar dicha complejidad a través de su capacidad de decisión, siempre y cuando no aparezcan problemas de agencia si los gestores se orientan al corto plazo, por lo que se considera de especial trascendencia supervisar las acciones de los gestores. Problema que puede agravarse con estrategias de rotación de puestos entre las distintas oficinas de una entidad, pues dificulta el desarrollo y fidelización de relaciones a largo plazo. Por lo tanto, vemos como la estructura organizativa de las entidades puede verse alterado en función de la intensidad tanto en la adopción de una banca online más intensa así como en relación a la descentralización en la toma de decisiones por parte del agente comercial para canalizar y aprovechar la gran cantidad de información blanca surgida en las relaciones personales y directas. Si se opta por una banca relacional, se han de tomar decisiones clave en cuanto a descentralizar la toma de decisiones, mecanismos de control que establezcan dicha descentralización, en materia de RRHH pues los empleados adoptan perfiles distintos, más orientados al cliente y menos orientados hacia tareas transaccionales etc.

Por último, resulta interesante destacar diversos estudios que parecen indicar que los bancos grandes adoptan estrategias más transaccionales, siendo los bancos pequeños aquellos que adoptan estrategias más relacionales, pudiendo los primeros diferenciarse y conseguir ventajas competitivas a través de la estandarización y los segundos a través de las relaciones más personales y gracias a la menor distancia que estos bancos presentan respecto al cliente, es decir, a través del criterio de proximidad (Pérez, 2006).

7. Factores determinantes a la hora de elegir a un banco.

Los siguientes datos que presentamos a continuación, han sido extraídos del estudio FRS 2.000, grupo Inmark. En ellos podemos destacar las siguientes conclusiones:

- El 39% de los consumidores citan como factor de elección del primer proveedor la proximidad al domicilio. Teniendo en cuenta el modelo tan saturado en cuanto a oficinas se refiere del sector financiero en España, este resultado debe interpretarse como “el consumidor bancario elige, de entre las entidades próximas al domicilio, las

que se adecuen al resto de los factores mencionados (referencias, eficacia, personal competente, etc.)

- Los motivos de elección de aquellos clientes con menos de 2 años de antigüedad, difieren del total de la muestra; en este caso el factor proximidad pierde importancia para ganarla otros factores tales como la recomendación o la firma de un préstamo hipotecario.
- La eficacia, el trato amable y la buena reputación, son factores relevantes para la captación de clientes.

Aunque nos estamos centrando en la Banca de Particulares, advertir que para este segmento, los criterios de elección son diferentes ya que están más ligados a las ventajas reales ofrecidas como la dimensión (solidez/seguridad), rentabilidad, agilidad y rapidez, asesoramiento y personal profesional son los más citados.

Tabla 20. Motivos de elección de una entidad financiera por parte de particulares

Motivos	Total muestra		Antigüedad como cliente < 2 años	
	1º proveedor	2º-3º proveedor	1º proveedor	2º-3º proveedor
Proximidad domicilio	39	26	30	14
Ingr. nominal/pensión	21	8	16	8
Tradicón/costumbre.....	20	15	11	8
Rec. familiar/amigo	15	14	20	18
Trato amable.....	12	9	8	7
Domiciliación recibos.....	11	10	5	7
Eficacia	9	9	6	6
Buena reput./imagen.....	6	5	5	6
Proximidad trabajo	5	7	5	6
Seguro/solvente	4	4	—	—
Por la hipoteca	4	7	6	12
Mayor nº. de oficinas	3	2	2	1

Fuente: FRS 2000

8. De la venta cruzada a la relación de clientes.

Antes de introducir herramientas de gestión de información como pueden ser el CRM, aplicado hoy en día por muchas entidades financieras en su gestión de información, es necesario conocer las carencias de información de éstas entidades.

Parece curioso que en un Estado tan bancarizado como el español, no se hayan conseguido construir mayores y más eficientes bases de datos de los clientes que han tenido una relación transaccional con el sistema financiero, pues de las transacciones automatizadas y delegadas a las entidades financieras debería permitir aproximar amplios análisis, tanto de evolución, como de necesidades y preferencias de sus clientes (Bueno & Prados, 2001). Dicho problema,

reside en la no integración de los diversos sistemas en los cuales está recogida ésta información, lo cual deriva de la estrategia seguida en los años 90, consistente en el impulso de grandes masas de clientes al consumo de productos financieros en donde las mediciones de resultados se hacía en base a la evolución que sufrían éstos productos en las oficinas, sin tener en cuenta la posible canibalización con otros productos o aspectos como el potencial de negocio de un cliente, lo cual llevaba, en ocasiones, a tomas de decisiones como el cierre de oficinas por no conseguirse determinados objetivos, cuando existía la posibilidad que en ella hubiese clientes con grandes potenciales de creación de valor.

Estrategias, que van en contra de lo expuesto con anterioridad en lo referente a fidelización de clientes y el centrar los esfuerzos para aumentar la lealtad y compromiso de este a través de la confianza para así ver reducida la probabilidad de abandono del cliente. Ello lo afirmamos pues se presenciaba cómo los clientes procedían a diversificar sus inversiones y servicios en búsqueda de las condiciones más favorables, en muchos casos únicamente económica debido a la falta de diferenciación en cuanto a productos (Bueno & Prados, 2001).

9. Desarrollo y fidelización de clientes

Se observa una transformación en la forma de trabajar de los gestores que pone de manifiesto el paso o la necesidad hacia un marketing de relaciones. Hasta mediados de los años 80, los bancos, en una actitud proactiva, se buscaba aumentar la cartera de clientes sin dar importancia a la satisfacción de estos; muchos gestores salían a las calles a lograr dicho objetivo descuidando sus cometidos en la oficina en cuanto a los clientes que ya desarrollaban determinadas transacciones con la entidad; hecho que ha ido cambiando en los últimos años. Para entender cómo lograr la satisfacción de los clientes debemos tener clara la posición de estos dentro de la entidad y su posición respecto a los demás. Para ello, Kotler (1999) hace una división en siete categorías:

Consumidores de primera compra: Por ejemplo una adquisición a plazo fijo. El cliente desarrolla una expectativa que tras la compra experimentará uno de los siguientes niveles; sumamente satisfecho, satisfecho, indiferente, insatisfecho y muy satisfecho. Por ello, resulta determinante realizar investigaciones sobre el grado de satisfacción de los clientes para poder determinar dichas causas, personal de ventas agresivo, persuasión para compra de productos que no responden a una necesidad real, exageración en el rendimiento de los productos, no se haya explicado los inconvenientes.

Entre los posibles factores que ayudarían a mejorar la satisfacción de los clientes están, según el citado estudio de FRS 2000, cobrar menos comisiones (22%), más personal en hora punta (13%), pago de mayores intereses (8%), menores intereses en los préstamos (7%), cambios de horarios (6%), abrir en sábados (5%), amabilidad en el trato (5%) o agilidad en las operaciones (4%).

Consumidor de compra reiterada: Renovación de la imposición a plazo fijo, compra de nuevos fondo estructurado al vender al anterior, o adquisición de nuevo préstamo personal.

Cuando el consumidor de compra reiterada se convierte en cliente de relación, este establece relaciones más estrechas con el banco adquiriendo nuevos productos como tarjetas de crédito, domiciliación de algunos recibos. Este será un buen candidato para nuevas promociones y lanzamiento de nuevos productos. Se genera cierta empatía entre cliente y entidad que va más allá de lo financiero.

En este punto llegamos al siguiente nivel (Defensor), convirtiéndose el cliente en un vehículo publicitario de la entidad. Si se opta por utilizar programas de adhesión que incluyan privilegios para sus miembros. Si se otorgan ciertos beneficios especiales y estos son suficientes, funcionarán como barreras de salida. Estos clientes serán catalogados como miembros de la entidad.

Si se da un paso más y se considera a los clientes como socios, se pedirá la colaboración de éstos en el diseño de nuevos productos, sugerencias para mejorar los servicios de la entidad o invitaciones para integrar un panel del consumidor.

Por último, el cliente puede considerarse copropietario, en este caso, un banco crearía una oficina virtual con una gran empresa, sus empleados e incluso sus proveedores, repartiéndose el Banco y la empresa los beneficios.

10. Segmentación del mercado: potencial y nivel de vinculación a la hora de desarrollar estrategias comerciales en las entidades bancarias.

Entendemos por segmentación del mercado a la división de este en grupos homogéneos en cuanto a comportamiento y necesidades, en función de diversas variables con el fin de adoptar que estrategias de marketing son más favorables o convenientes para cada nicho de mercado establecido en el proceso.

Para poder aplicar la segmentación, es necesario que los grupos presenten características que los homogeneicen, tal que (Teruel, 1995):

- Un segmento debe ser internamente homogéneo para su estudio y posterior influencia.
- Tendrá diferencias notorias con otros segmentos que lo hacen singular
- Ser accesible por parte de la acción sobre el mercado emprendida por la entidad

En este punto, debemos advertir que no solo existe la segmentación del mercado por grupos de consumidores homogéneos, si no que la división podrá realizarse por criterios geográficos sociodemográficos, estilos de vida, fidelidad a la marca etc.

Tras la evolución de la banca tradicional centrada en los productos y en las campañas comerciales para aumentar dichas ventas hacia la clasificación de los clientes de acuerdo a su potencial para crear valor y su nivel de vinculación, definiendo planes específicos para cada grupo, los objetivos evolucionaron hacia la retención y vinculación. Tomamos como referencia el ejemplo propuesto por Barrutia & Echevarría (2002), en el cual se clasifican a los clientes particulares de acuerdo con su potencial y nivel de vinculación.

- Potencial: definido a través de indicadores como nivel de estudios, renta y patrimonio.
- Vinculación: número de productos consumidos y volumen de recursos e inversión en relación a unos estándares definidos en función del nivel de renta o la edad.

Clientes de potencial medio-bajo y vinculación media-alta y muy alta

- Planes de retención: Incentivo de planes de pensiones y colocaciones a plazo. Productos con mayores costes de cambio.
- Estrategia multicanal: Canales alternativos como internet, aportan valor a los clientes y menor coste para el banco.

Potencial alto o muy alto y vinculación baja

- Planes de vinculación. Segmentos de banca privada y banca personal, se crea el gerente personal. Productos interesantes son los préstamos hipotecarios o la domiciliación de nómina.

10.1. *Cómo situarse en el mercado para desarrollar estrategias comerciales*

Escoger y emprender una buena estrategia de situación es algo fundamental para llevar a buen puerto las estrategias comerciales, y ello implica mucho más que identificar uno y otro

espacio libre e idear programas de marketing que faciliten su ocupación. Situarse lleva consigo, según Berry, Donnelly, & Thoompson, (1989):

- Tomar posiciones en lo institucional. Se ha de determinar si se va a operar sobre una base nacional, regional o comunitaria. En el terreno mayorista o minorista, como especialista o no.
- Tomar posiciones en cuanto a la línea de producto. Qué productos y servicios ofrecer y decidir si se desarrollan sobre una base de propiedad o alquiler.
- Tomar posiciones en cuanto al sistema de distribución
- Tomar posiciones en cuanto a precios.
- Tomar posiciones respecto a las personas, niveles adecuados de pericia, conocimiento, capacitación, incentivación y remuneración del personal.
- Tomar posiciones en relación al cliente, determinando segmentos en los cuales concentrase.
- Tomar posiciones en cuanto a rentabilidad, estableciendo qué combinación de clientes y de productos y servicios ofrecidos hará máximo el rendimiento del capital en acciones y el de los activos.

Tabla 21. Decisiones para situarse en el mercado.

En lo institucional
1. Decisiones y opciones estructurales
2. Decisiones y opciones funcionales
3. Decisiones y opciones de la dirección
En relación con el programa de marketing
1. Decisiones y opciones sobre sistemas de entrega
2. Decisiones y opciones sobre recursos humanos
3. Decisiones y opciones en cuanto a la línea de producto
4. Decisiones y opciones sobre precios
Con relación a los clientes
1. Consideraciones de localización
2. Consideraciones sobre la línea de actividad
3. Criterios de valoración de las necesidades del cliente
4. Criterios de valoración de la rentabilidad de la institución

Fuente: Elaboración propia

Bloque III. Análisis de casos

11. Desarrollo de las propuestas de valor y del interés en la marca por parte de las entidades financieras.

“La diferenciación y la marca tienen un importante poder también en la banca” (Barrutia 2002: 95). Este es uno de los motivos por los que un cliente continúa trabajando con una determinada entidad pese a las ofertas agresivas en precio de los competidores. Ello es tarea complicada para las organizaciones en general y para las entidades financieras en particular, máxime ante la mayor desconfianza en este tipo de entidades por parte del público objetivo así como clientes, que se viene experimentando, en especial, a partir del año 2007 tras la explosión de la crisis financiera e inmobiliaria en España (Huertas, 2012). Para lograrlo se han de llevar a cabo tareas y actividades que pueden girar en dos sentidos: desarrollo de la propuesta de valor y desarrollo de la marca, según comenta Barrutia (2002). Será este el esquema que utilizaremos para analizar las propuestas de valor e interés de la marca por parte de las entidades de nuestra muestra.

En primer lugar se ha de elegir un **posicionamiento amplio**; (Porter, 1982) propuso tres alternativas: ser diferenciador en producto, líder en coste o creador de nichos. Pero ello no será la única decisión a considerar, además, los bancos han de transmitir un beneficio más concreto y una razón para comprar, eligiendo así un **posicionamiento específico**; decisiones en cuanto a un **posicionamiento de valor** complementarán a las dos anteriores en base a posiciones tales como: “más con peores precios”, “más con los mismos precios”, “lo mismo con mejores precios” o “menos con precios mucho mejores”. Por último, se tomarán **posicionamientos de valor total** dando respuestas, a modo de síntesis, a preguntas como: ¿Por qué debería comprarle a usted?

Por lo tanto, sentimos la necesidad de analizar la misión, visión y valores de las entidades para tratar de identificar ciertas tendencias o pautas de comportamiento en cuanto a decisiones orientadas al desarrollo de una propuesta de valor, no sin antes hacer una advertencia al respecto, ya que una de las primeras preguntas que nos surgen nada más comenzar el análisis gira en torno a la idoneidad de estas descripciones como indicadores de las estrategias que nos permitan detectar diferencias reales.

Recordemos que las empresas establecen una estrategia con el fin de establecer un patrón coherente para poder tomar decisiones, lo que obliga a cada decisor a conocer sus contribuciones para alcanzar los objetivos comunes. Es aquí donde las compañías recurren a explicitar su misión, visión y valores, conformando un primer nivel en la jerarquía de metas y objetivos a alcanzar así como una declaración de grandes principios y valores que orientan su actuación. La misión se entiende como la comunicación de la razón de ser, tanto interna como externamente, más allá de la búsqueda de beneficios. La visión trata de proyectar hacia el futuro el modelo de empresa que se aspira a ser, siendo los valores aquella guía en cuanto a su conducta (Ventura, 2008). Es por ello que nosotros afirmamos, siempre con la debida cautela, que en las distintas declaraciones de misión, visión y valores explícitos están reflejadas ciertas diferencias en cuanto a tendencias estratégicas; si bien, dichas declaraciones están limitadas por su naturaleza, en el sentido que *“no especifican los medios ni los recursos concretos que la empresa persigue. Además, al ser documentos públicos al servicio de la comunicación, se mueven en un alto grado de abstracción. Razón por la cual la empresa deberá ir descendiendo en el establecimiento de objetivos más precisos guiados por su orientación estratégica”* (Ventura, 2008: 17), tal como haremos nosotros en sucesivos apartados con el fin último de no detenernos en una declaración de intenciones, sino que iremos más allá analizando comportamientos reales.

Adentrándonos, pues, en el análisis, comenzaremos por el Banco Santander, el cual centra su negocio en la banca comercial. Tiene por cometido satisfacer de modo integral las necesidades financieras de sus clientes así como proporcionar un alto valor a sus accionistas. El Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), es más explícito y menciona en su visión el trabajo, el futuro y las personas de la forma que sigue: *“En BBVA, trabajamos por un futuro mejor para las personas⁶”*. Observamos cómo esta entidad va más allá que el Banco Santander en la formulación de la visión, mencionando ese mejor futuro para las personas y sin referencias claras a sus accionistas. Sin embargo, es el Banco Sabadell, cuarto grupo bancario privado español, quien incorpora la banca de clientes en la formulación de su misión, *“desarrollar el negocio de banca universal en todo el territorio español con vocación especializada, siguiendo un proceso selectivo de crecimiento, mediante banca de clientes⁷”*. Además, citan el desarrollo de negocios complementarios a la distribución

⁶ Web corporativa BBVA (2012)

⁷ Web corporativa Banco Sabadell (2012)

bancaria que rentabilicen al máximo el negocio por cliente, que colaboren en su captación y ofrezcan en un futuro oportunidades de crecimiento no orgánico. Apreciamos, en definitiva, rasgos de una política comercial con claras referencias a la fidelización de clientes, en el sentido de una orientación a largo plazo, así como a criterios de segmentación en su negocio. Si nos fijamos en la banca cooperativa, tomando como referencia al Banco Cooperativo Español, formado por el conjunto de las Cajas Rurales asociadas, tiene como misión contribuir al bienestar de las personas y empresas que vivan y trabajen en los entornos sociales en los que desarrollan sus actividades, con una visión que busca dar respuesta coherente al papel que hoy juegan en la industria financiera, razón de ser que fundamenta su objetivo: *“maximizar el valor para la comunidad de nuestros recursos, actividades y negocios, preservando la continuidad de nuestras operaciones”*⁸. De dicha formulación, extraemos una clara diferencia en cuanto a los mercados que se atienden, pues difiere claramente en lo que a cobertura se refiere o ámbito de actuación, siendo en este caso de carácter local, frente al carácter nacional del Sabadell o internacional de los dos grandes bancos españoles. Además, se hace especial hincapié en un valor social en el que basan su crecimiento. En el caso de Novagalicia, no encontramos una definición clara de su misión, visión o valores. Si bien centran su política de responsabilidad social corporativa en cuatro ejes: inclusión financiera y social, ética y transparencia, respeto medioambiental y liderazgo transformador, mediante la difusión de las mejores prácticas en su relación con los grupos de interés con los que interactúa o en la sociedad en general, así como apoyando a las iniciativas públicas y privadas de promoción de la RSC en todas sus vertientes. En el caso de Bankia, nuevamente tenemos dificultades para formular su misión, visión y valores, siendo lo único relevante en este aspecto lo siguiente: *“En Bankia trabajamos para construir un proyecto empresarial basado en firmes principios, desde la convicción de que la transmisión de valores como esfuerzo, trabajo en equipo, innovación y solidaridad han de traducirse en la creación de valor para la sociedad con la que interactuamos. Así, el apoyo a diversas iniciativas sociales, del mundo del deporte, de la cultura o de la empresa, nos ayuda a trasladar estos principios y hacer partícipe de ellos a toda la sociedad”*⁹. Por último, Catalunya Caixa, se define como: *“Catalunya Caixa, nacida en julio de 2010, es una entidad dinámica con un proyecto centrado en la banca minorista de calidad, que se materializa en un servicio personalizado en el que todos los clientes disponen de su propio gestor. La*

⁸ Web corporativa Banco Cooperativo (2012)

⁹ Web corporativa Bankia (2012)

*proximidad al cliente y la territorialidad son los dos ejes centrales de actuación de la entidad, que cuenta con más de 7.200 profesionales y con una red de casi 1.200 oficinas distribuidas por todo el territorio estatal, con una presencia destacada en Cataluña, Madrid y Levante.*¹⁰

A la vista de los datos expuestos, vemos como el Banco Sabadell y Catalunya Caixa (BBVA en menor medida) parecen apostar por una banca de plenas relaciones con el cliente. El Banco Cooperativo, que también introduce toques relacionales en su formulación (maximizar el valor para la comunidad) se puede situar, gracias al análisis realizado en el Bloque I como una entidad líder en costes. Respecto de Novagalicia y Bankia, hasta el momento, no disponemos de datos para plantear ninguna hipótesis mínimamente válida, algo que nos sucede en el Banco Santander, pues su formulación de misión, visión y valores resulta mínima.

Otro tipo de información útil la podemos extraer de los principios corporativos, en donde nuevamente nos encontraremos con poca información, especialmente en entidades como Bankia o Novagalicia. En el caso del Banco Santander, la entidad apuesta por el dinamismo (llevar la iniciativa y descubrir oportunidades antes que los competidores), fortaleza (en cuanto al balance y la prudencia), liderazgo (en cuanto a su posicionamiento en el mercado), innovación (en cuanto a nuevos productos y servicios), calidad de servicio y satisfacción de clientes así como por la ética profesional y sostenibilidad. En el mismo sentido se mueve el BBVA, apostando por el cliente, la creación de valor, el equipo, el estilo de gestión, la ética, la innovación así como la responsabilidad social corporativa. En un sentido menos amplio se sitúa el Banco Sabadell, entidad que, al igual que sucedía cuando hablábamos de la misión y visión empresarial, presta mayor atención a la banca de clientes, tratando de justificar la rentabilidad de la organización a través de la permanencia del cliente y su valor en vida según nos comentaban Kotler y Keller (2006), apoyada por el ejercicio de la venta cruzada así como de una iniciativa en la relación, excelencia en la gestión examinando exactamente si los procedimientos siguen siendo adecuados o si por el contrario hay que revisarlos y la atención al cliente. Nos parece relevante al respecto el siguiente extracto de una entrevista al director general adjunto del Banco Sabadell, (Montes, 2011): *“Nosotros siempre hemos pensado que la percepción del trato por parte del cliente es el elemento más difícil de copiar. En el sector*

¹⁰ Web corporativa Catalunya Caixa (2012)

de servicios financieros hay elementos que establecen una diferencia competitiva: algunos tienen que ver con el tamaño -que lo tienen quienes lo tienen (para nosotros ganar tamaño está en la base de la estrategia para poder mejorar la financiación, y que eso se pueda trasladar a los clientes)-, otros tienen que ver con el talento de la organización para innovar en productos o en procesos... En términos de sostenibilidad, es algo efímero pero diferencial. En cambio, lo que es más difícil de conseguir en una organización como un banco en España, que tiene unas redes tan extensas y con múltiples puntos de interacción, es un nivel homogéneo de calidad percibida por el cliente, teniendo en cuenta que mucha parte de esa interacción la hacen personas. En esto hemos invertido siempre, y además ahora estamos consiguiendo que esa percepción se traslade también al segmento de los particulares. Para hacerlo, hemos garantizado medidas internas que objetiven el nivel de calidad y eliminen la variabilidad. No es un cambio para el banco, sino una extensión a mercados que, hasta ahora, no teníamos tan identificados como objetivo.

En cuanto a los datos de la Banca Cooperativa, solamente hemos podido extraer de la web corporativa una enumeración de sus principios corporativos, que giran en torno al compromiso, integridad, responsabilidad, amabilidad y respeto, inconformismo, sencillez y eficacia.

Nuevamente, se van perfilando ciertas tendencias en cuanto a las estrategias seguidas por las entidades. Apreciamos organizaciones como Banco Santander o BBVA que hacen mención a la innovación en productos y servicios, algo que sin duda permite atender nuevas necesidades de los clientes, facilitando de ese modo la fidelización de los clientes, según mencionaban (Bueno & Rodríguez, 1995). En cuanto al Banco Sabadell, se hacen constantes referencias a la banca de clientes y a establecer relaciones a largo plazo, en lo cual se vislumbra su estrategia desarrollar a sus clientes. Estos datos, acompañados por el análisis económico financiero realizado en el Bloque I, nos permiten identificar tendencias en cuanto al posicionamiento específico de las entidades en base al esquema comentado al inicio de este epígrafe. Así, BBVA y Santander pretenden posicionarse sobre la base de la calidad/precio como bancos de mayor calidad y más caros, recordemos como ambas entidades constituían uno de los grupos de análisis expuestos en el Bloque I, compartiendo características como unos intereses y rendimientos asimilados de los más altos de la muestra, así como unas comisiones percibidas que superan los valores medios (véase tabla 14); Sabadell sobre la base de la categoría, como líder en banca de empresas o también el Santander, líder del sector en

la intermediación de las líneas de financiación ICO, con una cuota de mercado en torno al 20%¹¹. La Banca Cooperativa, NGB y Catalunya Caixa sobre la base del atributo, como entidades locales y regionales arraigadas y comprometidas con el área de actuación.

Siguiendo con el desarrollo de la propuesta de valor, concretamente en cuanto a la elección de un posicionamiento de valor así como el desarrollo de una propuesta de valor total, (anteriormente hemos analizado la propuesta de valor específico), pasamos ahora a analizar cuestiones relativas a los modelos de negocio de las entidades incluidas en nuestro análisis.

El modelo del Banco Santander gira en torno a tres ejes:

1. Políticas de actuación orientadas a mejorar la atención, confianza y satisfacción de los clientes.
2. Estructura de toma de decisiones basada en sistemas de governance ágiles y eficientes, con reporte de información al primer nivel directivo.
3. Gestión de las reclamaciones acorde tanto a la normativa vigente como a las buenas prácticas bancarias que exigen los reguladores en cada país.

A la hora de establecer una organización más cercana y orientada al cliente, generando dinámicas de mejora continua se puso en marcha el modelo Meta 100. Con el desarrollo de esta política se aprecia la necesidad de la entidad por situarse cerca del cliente y escucharlo. Centrándonos en los recursos productivos, dos valores definen las actuaciones del Banco Santander, rigor y transparencia. Es por ello que la entidad lleva a cabo programas de formación continua para dotar a sus empleados de los conocimientos y habilidades necesarias para lograr mejoras en las tareas de asesoramiento y atención al cliente. Entre estos planes, citamos, por ejemplo, los programas “El año del servicio” en Chile, “Nuestro estilo” en Argentina o “Impulsa tu lado Pro” en Banco Santander España. A la hora de captar y canalizar todas las insatisfacciones del cliente, el Banco Santander utiliza el modelo de incidencias denominado Miró, el cual, para lograr una ágil resolución las reclamaciones presentadas por el cliente, canaliza internamente su tratamiento a unidades especializadas y mantiene informado al cliente del estado de su incidencia. En cuanto al plan estratégico que se viene desarrollando desde el año 2006, “Queremos ser tu Banco”, tiene el objetivo de captar nuevos clientes y establecer relaciones estables y duraderas con ellos. Los 3,8 millones

¹¹ Web del Banco Santander. Líneas ICO 2012.

de clientes adscritos a este plan se benefician de no pagar comisiones de servicio, lo que redundará en una mayor satisfacción y una mayor vinculación de estos clientes y, por tanto, mayor rentabilidad para el Banco.

Además, en cuanto a los objetivos a medio y largo plazo, se presentan los siguientes:

1. Aumento sostenido de los ingresos y mejora de la eficiencia hasta 39-41%.
2. Crecimiento de los depósitos del 5%.
3. Consolidación de la base de clientes y aumento de la vinculación transaccional.
4. Reforzar liderazgo en segmentos de rentas altas e impulsar el negocio multicanal.

Especialmente relevante resulta la estrategia seguida en el año 2011, en cuanto a: *“Pro actividad en la captación de recursos de clientes, reduciendo al mismo tiempo el coste del pasivo, al poder aprovechar su posición como entidad solvente y sólida”*¹², pues nos permite situar al Banco Santander con un posicionamiento de valor de “Más con peores precios”, un posicionamiento como un banco de alto nivel de servicio. *“El banco afirma ofertar un mejor producto y servicio con peores precios (tipos de interés y comisiones) para el cliente”* (Barrutia 2002: 100). Afirmación que se ve reforzada, nuevamente gracias al análisis del Bloque I, pues como comentábamos líneas arriba, es una entidad líder en cuanto a productos financieros y comisiones percibidas.

En otro sentido se mueve el otro grande de la Banca española, BBVA, que parece ir de la mano de un posicionamiento de valor “Más con los mismos precios”. Asentamos nuestra afirmación, en primer lugar, en el análisis económico financiero realizado a priori, que situaba al BBVA como una entidad con unos intereses financieros y comisiones percibidas en torno a los valores del Santander, si bien en cuantías inferiores. En segundo lugar, afirmamos que ofrece un valor superior puesto que pretende llevar a cabo una transformación desde la tecnología en cuanto a su modelo de negocio, es decir, aprovechar las oportunidades que esta brinda para construir un modelo más innovador, más eficiente, más centrado en el cliente y de mayor calidad. BBVA lleva ya varios años haciendo un importante esfuerzo inversor en tecnología con el objetivo de liderar la transformación del sector, con el fin de cambiar las

¹² Memoria del Banco Santander (2011).

reglas del juego, una clara referencia a una entidad orientadora del mercado (Barrutia, 2002). Para lograrlo, BBVA está centrando su atención en cuatro focos de inversión¹³:

- En primer lugar, se está invirtiendo en mejorar la experiencia de cliente para conseguir un modelo de servicio adaptado a sus preferencias y a sus necesidades a través de cualquier canal. Para ello, BBVA necesita invertir en dos aspectos clave: Personalización de la oferta con el objetivo de tener una oferta “customizada” en función del cliente, de calidad, sencilla, operativamente fácil y con el foco en la innovación. Y por otra, integración del mundo físico y virtual, que se traduce en tener un modelo de distribución eficiente, colaborativo y multicanal.
- Incrementar la productividad comercial. En este capítulo, la finalidad es doble: ser aún más líderes en eficiencia y capacidad de adaptación a las nuevas exigencias de los clientes. Para ello hay que invertir en la personalización de la gestión, con una visión comercial integrada para incrementar las ventas, la productividad y la calidad del servicio, y en la ubicuidad de los gestores, para ofrecer un servicio más flexible, ágil y global.
- Además, el tercer objetivo consiste en seguir invirtiendo en herramientas de control del riesgo, inversión que se tiene que traducir en una mayor ventaja sobre el resto de competidores en términos de calidad de los riesgos de BBVA.
- Finalmente, se está invirtiendo en mejorar la eficiencia operacional, es decir, en hacer más eficientes los procesos y más robusta la infraestructura.

Siguiendo con nuestro cometido, hacemos referencia ahora al Banco Sabadell, el cual lleva a cabo un posicionamiento difuso en cuanto a los datos obtenidos y, que en un primer momento, definiremos como un paso intermedio entre “Más con los mismos precios” y “Lo mismo con mejores precios”.

Centrémonos en el análisis de los planes estratégicos trienales desde al año 2002 hasta el año 2010 para adquirir una visión temporal que nos pueda ayudar a delimitar su propuesta de valor:

- “Crecimiento y Consolidación 2002-2004”.

¹³ Memoria del BBVA (2012).

Objetivos conseguidos: Logro de una nueva posición en el mercado más competitiva y equilibrada en términos de negocio y geográficos, lo que consolidó a Banco Sabadell como cuarto grupo bancario español.

- “Valor y Crecimiento 2005-2007”.

Objetivo conseguido: consolidación del Banco Sabadell como banco doméstico comercial, líder en empresas y banca personal, enfocado a la creación de valor y con una excelente calidad de servicio y riesgo.

- Plan Óptima 10 (2008-2010). Misión: Optimizar las capacidades y el modelo operacional, lo que permitió que Banco Sabadell se situara entre las entidades más eficientes y rentables del mercado nacional y consolidara su posición como entidad financiera destacada.

Se aprecia una clara evolución en base a lograr ofrecer un “mismo servicio”, un crecimiento para competir a nivel nacional con un negocio equilibrado que permitió a la entidad conseguir un liderazgo en empresas y banca personal, ello con una calidad de servicio al nivel de las grandes entidades, consolidándose al terminar en el trienio (2008-2010) como una organización eficiente y rentable en el sector. Sin embargo, nuestro análisis realizado en el Bloque I, se mueve en un sentido un tanto diferente, pues en términos de rentabilidad, así como de eficiencia, no está a la altura de la media del sector. En cuanto a la afirmación “mejores precios”, gracias al análisis económico-financiero, afirmamos que sus ingresos financieros se sitúan como uno de los menores de la muestra analizada, y en esta partida figuran las actividades de activo. Podemos considerar, en un primer acercamiento, que ello se debe a menores tipos de interés a la hora de conceder préstamos, tal como ya habíamos advertido, si bien, dicha afirmación ha de ser tomada con suficiente cautela, pues los datos de eficiencia están por debajo de la media y pueden estar influyendo en los resultados, así como otros múltiples factores. Nosotros, y teniendo en cuenta el último plan estratégico de la entidad que definiremos a continuación, creemos acertado situar al banco Sabadell dentro de un posicionamiento de “lo mismo con mejores precios”

Pasamos a enunciar el último plan estratégico del Banco Sabadell: Plan CREA (2011-2013), acrónimo de crecimiento, rentabilidad, eficiencia y ambición. *“El nuevo plan se ha diseñado para un contexto económico complicado y un entorno incierto y de profunda*

*reestructuración del sistema financiero español, teniendo muy en cuenta las capacidades de Banco Sabadell y su grupo para aprovechar las oportunidades de este escenario general.*¹⁴

Objetivos principales:

- Ampliación de la base de clientes e incremento de la cuota de mercado.
- Gestión activa del margen.
- Mejora de la eficiencia global y reducción de costes, a través de la reducción de la complejidad estructural y la innovación en la gestión tecnológica.
- Diversificación internacional con el desarrollo del proyecto América y el aprovechamiento de las posibles oportunidades que puedan surgir, y optimización en el uso del capital.

Continuando nuestro recorrido, pasamos ahora a analizar el modelo cooperativo. Los análisis anteriores contrastan con este modelo, si bien el Banco Sabadell es el más próximo en cuanto al posicionamiento de valor. Nosotros lo situaremos entre “lo mismo con mejores precios” y “menos con precios mucho mejores”. Si bien la observación directa nos lleva a descartar la oferta de precios mucho mejores, citamos ambos posicionamientos por continuar el esquema propuesto por Barrutia (2002) y que hemos elegido en este punto. Apreciamos, por ejemplo, mejoras tecnológicas inferiores a la media, lo cual puede estar justificado por su modelo de negocio, pues como hemos analizado en la primera parte del presente, busca un liderazgo en costes, o por su implantación en territorios en los que no están presentes otro tipo de entidades, ofreciendo un doble servicio, financiero y social. Su estructura organizativa también difiere de las demás entidades, pues su dimensión individual y ámbito geográfico de su actividad hace que las cajas independientes cuenten con el apoyo de determinadas entidades participadas, Asociación Española de Cajas Rurales, Banco Cooperativo, sociedad Rural Servicios Informáticos y la compañía de Seguros RGA. Gracias a las cuales pretende ofrecer lo mismo o productos similares a sus competidores, siempre bajo un liderazgo en costes, lo cual se dota de una eficiencia líder en el sector así como de unos gastos administrativos inferiores a la media. El menor precio se justifica por los resultados obtenidos en el análisis de los ingresos financieros y comisiones percibidas, pues son los menores de la muestra que hemos analizado, así la tercera entidad con mayores costes financieros, que relacionamos con la remuneración de los depósitos.

¹⁴ Web corporativa del Banco Sabadell.

Fijándonos en la Banca nacionalizada (Catalunya Banc, Bankia y Novagalicia), nosotros la situamos con una propuesta de “lo mismo” con “precios mucho mejores”, el hecho de situar a ambas entidades bajo una misma propuesta se basa en la nueva situación que están experimentando las tres organizaciones. Tras la necesidad de ayuda financiera por parte de las entidades públicas, las nacionalizadas tendrán que reducir en un 60% su tamaño, cerrar sucursales, disminuir los costes de personal así como dejar de financiar promociones inmobiliarias (Castro, 2013), Unido a ello, muchos clientes con inversiones en productos comúnmente llamados “preferentes” tendrán que asumir importantes quitas, produciéndose un importante descontento entre los clientes de estas entidades. Ante esta situación, las tres nacionalizadas han de plantear una estrategia que ofrezca un mismo servicio a un mejor e incluso mucho mejor precio con el fin de captar recursos, pues estos se verán mermados por la pérdida de reputación de estas entidades. Algo que sustentamos con las tablas que presentaremos más adelante, en donde se observa como estas tres entidades ofrecen mejores condiciones en créditos y depósitos para así tratar de captar recursos de la clientela así como clientes con potencial de vinculación. Ello, apoyado, además, por el análisis del Bloque I, pues ya ponía de relieve las bajas comisiones percibidas por ambas entidades así como unos intereses y rendimientos asimilados inferiores a la media.

Ilustración 5. Posicionamiento de las entidades en función del valor ofrecido.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el análisis

12. Desarrollar una banca de relaciones a través de factores de precio.

12.1. *Estrategias de captación de clientes en base al factor precio*¹⁵

Una vía de éxito a través de una estrategia de captación de clientes en base a precios agresivos es la venta de paquetes que incluyan productos gancho con márgenes estrechos y otros con márgenes más amplios. Entre los casos más frecuentes se sitúa “*el paquete nómina, donde el cliente puede recibir de forma gratuita un seguro de accidentes y un servicio de asistencia en el hogar, el anticipo de la nómina de manera automática y a un tipo de interés preferencial y el 1% de todos los recibos que domicilia en el banco*”. (Barrutia, 2002: 229).

Dada la dificultad de obtener información en cuanto a precios de las entidades financieras se refiere, consideramos acertado analizar el susodicho paquete nómina, ofertado por una gran cantidad de entidades, para apreciar de ese modo las diferencias entre ellos y extraer así algunas conclusiones.

El Banco Santander, a través del programa “Queremos ser tu Banco”, ofrece exención de comisiones de servicio en las cuentas corriente y cuentas de ahorro. Entre estas comisiones se incluyen las de administración y mantenimiento de cuentas, ingreso de cheques, transferencias nacionales y en el ámbito de la Unión Europea y tarjetas de débito. Al domiciliar la nómina o pensión, se puede acceder a productos financieros en condiciones preferentes, como el “Anticipo Nómina Cuenta con Nosotros”, sin ningún coste durante tres meses. Además, se tramita de forma gratuita el cambio de domiciliación de recibos así como descuentos en sectores de viajes, salud y ocio. Al pertenecer al plan “Queremos ser tu Banco” se puede acceder a otro tipo de productos como por ejemplo:

- Las tarjetas de débito no llevan cuota anual, la tarjeta Santander 4B permite disponer de efectivo con cargo a su cuenta desde cualquier cajero. Incorpora un seguro de Accidentes de hasta 120.000 euros.
- Tarjeta de crédito Box Gold: Se considera según la entidad como la tarjeta más segura del mercado: el titular no tiene ninguna responsabilidad por uso fraudulento. Servicio de alertas gratuito por SMS, seguro de efectivo protegido, de asistencia en viajes, de

¹⁵ Los datos expuestos dentro de este epígrafe en cuanto a condiciones de los productos nombrados, han sido extraídas de las páginas web de las siete entidades que participan en nuestra muestra.

accidentes (hasta 300.000 euros) y de multiasistencia en el hogar, entre otras ventajas. Distintas modalidades de pago, bien a fin de mes, un porcentaje del saldo pendiente cada mes, una cuota fija mensual desde 25 euros o el total de las operaciones diariamente.

- Tarjeta de crédito Light: Producto dirigido a clientes que buscan total flexibilidad del pago y con un tipo de interés preferente a otros productos. La tarjeta Light extiende la garantía de los productos que se compren con ella hasta 3 años. Añade un seguro de compra protegida frente a robo o rotura accidental. Además, pueden hacerse traspasos de efectivo a la cuenta corriente desde el saldo disponible de la tarjeta con Dinero Directo.
- Anticipo nómina: Anticipo por importe máximo de 6.000 euros, calculado en base al doble de la nómina neta mensual, a pagar en 12 meses. Amortización en 9 cuotas mensuales de capital más intereses. Se ofrece multiplicar el valor de la nómina en excelentes condiciones y sin coste durante tres meses.

En el caso del BBVA, a través del programa “Di adiós a las comisiones”, se puede optar a una cuenta sin comisiones de administración y mantenimiento. Del mismo modo, no se aplican comisiones por cheques, transferencias y remesas (sin comisiones por ingreso y emisión) ni por tarjeta de crédito o de débito (sin cuota anual). Si bien hasta aquí vemos una estrategia similar al banco Santander, se incorpora como elemento diferenciador la posibilidad de adquirir ciertos regalos, como son un “TV FULL HD LED” de 22" o bien un “iPad 4 Gen WIFI 16GB” o un “Samsung Smart TV 32" serie 5500”, en función si ingresamos nóminas de 800 o 3000 euros, respectivamente.

Producto similar en cuanto a ofertar una cuenta sin comisiones es el presentado por el Banco Sabadell. Sin comisiones de administración, ni de mantenimiento, ni sobre transferencias en euros que se realicen tanto nacionales como a países del EEE, ni sobre ingresos de cheques en euros domiciliados en una entidad financiera española. Del mismo modo, la “Cuenta Expansión” (así se denomina el paquete nómina de esta entidad), ofrece gratuitamente a sus titulares tanto la tarjeta de débito como la tarjeta de crédito, así como la tarjeta SIN y la tarjeta Repsol Máxima. La nota diferencial o el mayor valor añadido, se produce con la devolución del 3% de los recibos de luz, gas, teléfono fijo, móvil e Internet (máximo 20 euros al mes). Además, se puede obtener un 2% de descuento en las gasolineras de la red Repsol, Campsa y Petronor al abonar las compras con la tarjeta Repsol Máxima. Otro de los aspectos

diferenciales de la Cuenta Expansión radica en aquellos clientes que cobran una pensión, pues esta será ingresada el día 25 de cada mes, si bien dicha estrategia la están aplicando otras entidades, como por ejemplo, el Banco Cooperativo o el BBVA. Se introduce otro elemento a tener en cuenta, consistente en una opción de acceso al Depósito Vinculación, que gracias a contar con la cuenta Expansión se podrá conseguir un diferencial del 0,50% superior en un depósito a 12 meses.

El Grupo de Cajas Rurales, actuando en la misma línea, lanzó la Cuenta “Te lo Mereces”, con las siguientes ventajas: exención de comisiones de mantenimiento y administración, exención de comisiones por emisión de transferencias e ingreso de cheques, tarjetas de débito y crédito gratuitas, alertas de ingreso de nómina gratuita vía SMS o correo electrónico, abono de la pensión 4 días antes de fin de mes así como gestión del cambio de domiciliación de recibos gratuita y alta gratuita en Rural Vía o Rural Móvil. Se hacen referencias a condiciones preferentes en créditos y préstamos sin ofrecer mayor información, igual que otras entidades, las cuales nos remiten a la oficina para consultar dichas condiciones.

Si bien el Grupo Caja Rural no ofrece un valor añadido superior a BBVA, Santander o Sabadell, Novagalicia, sin embargo, presenta una clara diferencia, que en este caso limita su oferta de valor añadido; ofrece su cuenta nómina sin comisiones de administración ni mantenimiento, una transferencia gratuita al mes, así como un ingreso de cheque gratuito al mes, servicio de alertas SMS, banca electrónica, banca móvil y gestión de domiciliación de recibos gratuita. Asimismo ofrece tarjeta de débito, crédito y comercio gratis durante el primer año, quedando el segundo y sucesivos años supeditado a compras mínimas anuales.

Bankia se mueve de forma similar a Novagalicia, pero en este caso, sin limitar la exención de comisiones en sus tarjetas de débito básicas a importes mínimos. Catalunya Banc ofrece, además, el reembolso de hasta 75 euros al año, si se cumplen una serie de condiciones, lo que nos recuerda al mayor valor añadido ofertado por el Banco Sabadell.

Por lo tanto, en lo relativo a estrategias de captación de clientes en base al factor precio, concretamente a través de la vía de la venta de paquetes, nos hemos centrado en los paquetes nómina por la mayor disponibilidad de información. Dada la diversidad de actuaciones por parte de las entidades, la complejidad a la hora de extraer conclusiones es relevante. Con la finalidad de ayudar al lector en la comprensión del punto a tratar, presentamos la tabla 22 a modo de síntesis. Por lo tanto, si bien podemos observar que todas la entidades analizadas

presentan una base de beneficios similar al domiciliar la nómina, destacamos la oferta del Banco Sabadell, como la entidad más innovadora y proactiva en esta estrategia, al ofrecer devolución de hasta el 3% de los recibos domiciliados así como del 2% en los pagos de carburante a través de la Tarjeta Repsol, si bien para ello exige domiciliar 3 recibos, debiendo ser la nómina de un mínimo de 700 euros, la segunda mayor cantidad, tras Catalunya Banc. Destacar también la oferta del BBVA, que incorpora los regalos como elemento diferenciador, si bien no ofrece anticipo de nómina, alertas ni devoluciones. Banco Santander ofrece una mayor gama de productos a través del plan “Queremos ser tu Banco” vinculando beneficios a los productos, como la tarjeta Box Gold o Light. Nótese, en este momento, que la tarjeta de crédito no tiene carácter gratuito. Además, observamos como Caja Rural ofrece los servicios básicos, sin incorporar un mayor valor añadido respecto de las entidades competidoras en el sector, a excepción del anticipo nómina, sujeto a restricciones. Por último, Bankia y Novagalicia se mueven en un mismo sentido a Caja Rural, siendo Novagalicia una entidad que limita la exención de comisiones en sus tarjetas de débito y crédito a importes mínimos en las compras a partir del primer año y Bankia limitando la gratuidad de las transferencias a los canales alternativos a la oficina. La otra de las nacionalizadas, Catalunya Banc, incorpora como elemento diferenciador un reembolso de hasta 75 euros por mantener un saldo medio de 3000 euros, hacer compras por importes superiores a 3000 euros con la tarjeta de crédito y domiciliar hasta tres recibos con cargos mensuales. De todo ello, podemos extraer ciertas conclusiones, puesto que se van perfilando las estrategias de las entidades, como es el caso del Banco Sabadell e incluso Catalunya Bank, con una proactividad superior en la captación de clientes mediante esta vía, ofreciendo de este modo un mayor valor añadido respecto a la media del sector, siendo la segunda la que exige mayores condiciones; el BBVA a través de los beneficios inmediatos como regalos de televisores o la estrategia de Caja Rural, más básica y que podemos enmarcar dentro de una estrategia de seguimiento, al igual que Bankia o Novagalicia.

Tabla 22. Paquetes nómina

Entidad	Débito	Crédito	Mant ¹⁶ .	Mín. recibos ¹⁷	Devolución	Ingreso mín.	Alertas	Ventajas adicionales	Anticipo
Bankia	Si	No	Gratis	1 producto	no	450	No	No	No
Sabadell	Si	Si	Gratis	3	3% Máx. 20 euros	700	Si	Descuento seguros Deposito vinculación (+0,50)	Si
BBVA	Si	Si	Gratis	5 o tarjeta activa ¹⁸	No	600 ¹⁹	No	Regalos inmediatos	No
Santander	Si	No	Gratis	2 productos	No	300,5	n/d	Descuentos en compañías Supermiércoles	Si
Cooperativo	Si	Si	Gratis	No	No	600	No	Descuento en seguros	Si
Catalunya	Si	Si	Gratis	10.000 euros	Hasta 75 euros	1000	Si	Condiciones preferentes Descuentos espectáculos	Si
Novagalicia	1 año	1 año	Gratis	2	No	600	Si	Programa beneficios nómina Promociones especiales mensuales	No

Fuente: Elaboración propia a partir de Bakimia y datos de las entidades

¹⁶ Hacemos referencia a las comisiones por administración y mantenimiento.

¹⁷ En determinadas entidades, si bien no se exige un mínimo de recibos domiciliados, si se exige la contratación de un mínimo de productos o un mínimo de saldo en productos de ahorro.

¹⁸ Es necesario domiciliar un mínimo de cinco recibos o bien tener una tarjeta activa y realizar un mínimo de operaciones.

¹⁹ Para optar a los regalos inmediatos, se exige un ingreso mínimo de 800 euros

12.2. *Productos gancho para atraer clientes.*

Los productos gancho son estrategias utilizadas para atraer a consumidores de primera compra. Podemos citar, dentro de las más significativas, las colocaciones a plazo y los préstamos hipotecarios (Barrutia, 2002).

Por ello, para realizar nuestro estudio, utilizaremos comparadores disponibles en Internet, puesto que a través de las entidades bancarias no es posible obtener información relativa a ambos productos, para tener una idea de las estrategias que están siguiendo las entidades objeto de análisis y tratar de determinar diferencias entre ellas.

Como podemos ver en la tabla 22, el Banco Santander ofrece depósitos entre un 1,65% y 1,75% Tae a través de sus depósitos Supera y depósito Creciente. Una tasa inferior la ofrece el BBVA a través del BBVA12, siempre que se mantengan o se incrementen las posiciones en BBVA como cuentas corrientes, depósitos a plazo, fondos de inversión, planes de pensiones, preferentes, bonos convertibles y pagarés se ofrecerá el 1,50% Tae. Banco Sabadell ofrece entre 1,75% Tae y el 2,65% Tae, a través de sus depósitos creciente.²⁰ Dentro del grupo de las Cajas Rurales, hemos obtenido datos de la Caja Rural de Granada, la cual oferta un depósito a 12 meses al 2% Tae. En el caso de Bankia, se ofrece un depósito con el 2,50% Tae. El depósito Cumbre de Caixa Galicia (Novagalicia) ofrece una rentabilidad del 1,99% Tae. Este es un caso de innovación financiera, consistente en desarrollar depósitos a plazo de interés creciente en los cuales la remuneración aumenta a medida que nos alejamos en el tiempo (López y González, 2008), algo similar a los depósitos crecientes como el del Banco Sabadell. Mayores tipos se pueden obtener en Catalunya Bank, a través de su depósito de hasta un 3% Tae, con renovación automática al 2% Tae.

A efectos comparativos nos parece interesante mencionar los extremos máximos de rentabilidad que podemos encontramos en los productos de las demás entidades financieras, como el 3,25% Tae del Banco Finantia o el 3% Tae a 12 meses del Espíritu Santo. Si bien debemos tener en cuenta la débil vinculación que se crea entre el consumidor de primera compra y el banco a través de las colocaciones a plazo utilizando estrategias de productos gancho (Barrutia 2002).

²⁰ El 2,65% Tae se estaba ofreciendo en abril de 2013, si bien no podemos afirmar que en julio de 2013 siga en vigor.

Visto lo anterior, podemos establecer ciertas pautas estratégicas entre las entidades objeto de análisis. Si bien el Banco Santander y el BBVA, siguiendo las recomendaciones del BdE²¹ dejaron de ofrecer este tipo de productos gancho, la nacionalizada Bankia y Catalunya Caixa parecen ser las entidades que están optando por este tipo de productos para captar clientes.

Tabla 23. TAE media ofrecida por las entidades a fecha julio 2013

	Más de 12 meses
Santander	1,65% - 1,75%
BBVA	1,50%
Sabadell	1,75% - 2,65%
Caja Rural	2%
Novagaliciabanco	1,99%
Bankia	2,50%
Caixa Bank	2%
Mediolanum	2,25%
Finantia	3,25%
Pichincha	2,25%
Espíritu Santo	3% - 4%
Uno-e	2%
Bankinter	2%
Catalunya Banc	3%
ING	1,95%

Fuente: Elaboración propia a partir de comparadores on-line

Atendiendo a la literatura y, como veníamos diciendo, “*el préstamo hipotecario puede utilizarse asimismo como producto gancho. El 30% de los consumidores afirman que su decisión de compra de préstamos hipotecarios se forma en base al precio*” (Barrutia 2002: 234). Aunque el coste es elevado para el banco, este obtiene un cliente de relación. En este aspecto no contamos con datos de todas las entidades estudiadas, únicamente datos del Banco Herrero, marca del Banco Sabadell en Asturias, que ofrece la hipoteca bonificada Banco Herrero al Euribor + 1,60. Datos que contrastan en gran medida con la “hipoteca joven” de Caja Madrid, hoy dentro del grupo Bankia (Euribor + 0,49), con la “On Caixa Galicia” (Euribor + 0,54), o la “Tranquilidad 3” de Barclays (Euribor + 0,69). Si bien es cierto que la dificultad a la hora de obtener datos es importante, sí podemos observar ciertas diferencias

²¹ Recomendaciones por parte del banco de España en base a limitar la guerra de pasivo que se venía produciendo durante el año 2012, con el fin de limitar los daños que dicha estrategia podía producir sobre los balances de las entidades.

entre entidades como Banco Herrero²², que no necesita utilizar productos gancho como el préstamo hipotecario o entidades como Bankia (Caja Madrid) o Caixa Galicia (Novagalicia), que parecen utilizar este tipo de producto para la captación de clientes. Por otro lado y en relación al análisis realizado de los depósitos, vemos como las nacionalizadas apuestan de manera más agresiva por este tipo de estrategias a la hora de captar clientes, especialmente Bankia. El caso de Novagalicia es un tanto diferente en base a los datos obtenidos, pues sus mejores productos gancho parecen ofrecerse lejos de los canales tradicionales de oficina y centrarse en canales alternativos, como la banca online. Por el contrario, la gran banca española, así como el modelo cooperativo, parecen centrarse en estrategias de captación en base a la oferta de paquetes, como el paquete nómina analizado en el epígrafe anterior, lejos de competir a través de productos gancho.

13. Desarrollar una banca de relaciones ofertando más beneficios de producto y servicio.

13.1. *Crear valor mejorando los productos actuales*

Analizada con anterioridad la vertiente de los costes del cliente a la hora de desarrollar una banca de relaciones, nos fijamos a continuación en la mejora de su oferta de valor total.

En primer lugar, hemos de precisar que *“el marketing exitoso depende en alto grado de la capacidad de una empresa para administrar sus programas de marketing dentro de su ambiente”* (Stanton, Etzel, & Walker, 2004), puesto que, según un estudio entorno a cien grandes empresas *“las compañías que contaban con sistemas avanzados para inspeccionar los acontecimientos en su ambiente externo acusaron mayor crecimiento y rentabilidad que las que no disponían de aquéllos”* (Subramanian, Fernandes, & Harper, 1993). Lo cual pone de relieve la importancia, tanto de fuerzas macroambientales externas, tales como la demografía, las condiciones económicas, la competencia, las fuerzas sociales y culturales, las fuerzas políticas y jurídicas o la tecnología, como las fuerzas microambientales externas, como el mercado, los proveedores o los intermediarios de marketing (Stanton, Etzel, & Walker, 2004). Es entorno a las condiciones económicas y el mercado donde algunas entidades están encontrando nuevas oportunidades para atender mercados actuales a través de productos nuevos, mediante una herramienta que en marketing se denomina *“desarrollo del producto”* (Kotler, 1985).

²² Marca del Banco Sabadell que opera en Asturias.

Concretamente, estamos viendo en los últimos meses como se están lanzando al mercado hipotecas con dación en pago, limitando la responsabilidad del deudor al inmueble que se haya tomado como garantía, si bien, este tipo de productos tienen unas condiciones económicas más exigentes, pudiendo generar cuotas, a modo ilustrativo, 95 euros más caras²³ (Casas, 2013) lo cual se mueve en contra de lo comentado por (Díaz, 2013), quien manifiesta que a través de un control del riesgo adecuado, este tipo de productos no tienen, necesariamente, por qué ofrecer mayores exigencias económicas. La entidad que ha innovado en este sentido, siendo pionera, es Bankinter, a través de la “Hipoteca Sin Más”, que ofrece un tipo fijo del 4.50% durante el primer año, siendo para años sucesivos un interés variable referenciado al Euribor, concretamente en torno a una media del Euribor + 3% en fechas actuales (Díaz, 2013). Bankia, está ofreciendo la dación en pago, si bien esta no se aplica a nuevos contratos, como el caso de Bankinter, si no que únicamente en casos excepcionales en los que el cliente no disponga de ingresos ni bienes para respaldar su compromiso. Santander, en cambio, y al igual que Bankia, únicamente en casos excepcionales, está optando por moratorias en el pago de hasta tres años, sin modificar las condiciones financieras así como el alargamiento del plazo de amortización en determinadas circunstancias. Catalunya Caixa, además de ofrecer la dación en pago a sus clientes con riesgo de exclusión, ofrece un alquiler de dos años tras la dación en pago.

La diferencia entre Bankinter, quien establece un acuerdo entre las dos partes antes de firmar el contrato hipotecario, opción que se contemplaba ya en el ordenamiento jurídico español antes de la entrada en vigor de la nueva Ley Hipotecaria²⁴, es notable con las entidades que están contemplando la dación en pago a posteriori, tras la aprobación de la nueva Ley Hipotecaria, pues es esta la que bajo unas serie de condiciones posibilita la opción. Por lo que podemos concluir, que Bankinter, parece actuar en función del mercado o de las condiciones económicas, actuando, las demás entidades, movidas por las fuerzas jurídicas o políticas que nos describen Stanton, Etzel, & Walker (2004).

Otro modo en el que desarrollar los productos actuales, es la creación de aplicaciones móviles que permitan la interacción entre el binomio entidad-cliente, incluso facilitando un nuevo

²³ Tomando como referencia un préstamo de nominal 160.000 euros a 25 años (Euribor + 1,75). Se toma, para el Euribor, el valor de principios de 2013, situado en 0,60. La diferencia mensual viene determinada por la comparación, bajo las mismas condiciones, con un préstamo a (Euribor + 2.75).

²⁴ RD - Ley 6/2012 de 9 de marzo de 2012

canal de distribución, la banca móvil. Ello, está justificado, al igual que en el caso anterior, por el ambiente, concretamente por la tecnología y nuevos comportamientos en el consumidor. Cambios en el comportamiento que ya se han experimentado con la irrupción de la Banca por Internet, donde en España se ha pasado, en tan solo cinco años, de un 21% a un 42% de internautas que realizan operaciones a través de este medio (Tecnocom, 2012).

“Pensando en la evolución futura de los pagos móviles, y teniendo en cuenta la fragmentación existente en el mercado con tantas iniciativas y empresas, es muy difícil determinar un ganador claro. Y es que la fragmentación se da tanto en el ámbito de la tecnología que puede llegar a imponerse (contactless, aplicaciones para móviles, plataformas de pago con tarjeta a través de móvil como Square, por ejemplo) como en los sectores que pueden actuar como líderes en el mercado (empresas de telecomunicaciones, entidades bancarias, banderas internacionales, start-ups, cadenas comerciales). Ante la velocidad de las innovaciones y alianzas entre empresas para definir el nuevo ecosistema, no es sencillo determinar qué tendencias que se impondrán en el futuro o qué empresas están mejor posicionadas en este nuevo contexto. Tampoco está claro si los consumidores utilizarán las nuevas tecnologías (...) Lo que sí parece estar claro es que solo aquellos que ofrezcan un servicio que satisfaga las necesidades de los clientes sin requerir grandes cambios en su comportamiento lograrán triunfar.” (Tecnocom, 2012: 49).

Presentamos a continuación, la Tabla 24 para ver la evolución en el uso del móvil, especialmente en lo que se refiere al acceso a las aplicaciones o páginas web de las entidades.

Tabla 24 . Uso del móvil

	2011	2012
Conectarse a internet ²⁵	23,10%	42,20%
Visitar la web o aplicación de su banco ²⁶	36,00%	36,80%

Fuente: Elaboración propia a partir de Tecnocom (2012)

Queremos puntualizar, antes de continuar, que en este caso, al igual que hemos hecho en algunos apartados de este trabajo, incluiremos entidades que se sitúan fuera del grupo de empresas sobre las que mayores esfuerzos estamos haciendo a la hora de cumplir nuestros

²⁵ Sobre la población con móvil/smartphone

²⁶ Población con móvil/smartphone que se conecta a Internet a través de móvil y tiene cuenta y/o tarjeta

objetivos, pues al tratarse de innovaciones que se están sucediendo durante estos años, no es posible obtener datos fiables para la totalidad de la muestra.

Centrándonos ya en la práctica, en este sentido queremos destacar a CaixaBank, líder en España con 2.6 millones de clientes de servicios móviles en el primer semestre de 2012, siendo una entidad con una oferta de más de 40 aplicaciones financieras gratuitas (Ferrer-Bonsoms, 2012). En este punto, nos parece interesante resaltar los resultados de otros estudios. “Smartme²⁷” sitúa la aplicación de ING como la más utilizada, seguida de las aplicaciones de BBVA, Santander España, La Caixa y Bankia²⁸. Según King-eClient²⁹, CaixaBank se sitúa a la cabeza en cuanto a usuarios (12%), seguido de BBVA, Santander e ING, ambas con una cuota de mercado en torno al 7%. Presentamos la Ilustración 5, con la finalidad de obtener más información respecto de este estudio, especialmente para observar los portales con mayor audiencia (CaixaBank, ING, Bankia y Santander) así como la innovación on-line (CaixaBank, Bankinter, Sabadell y Bankia). Sin embargo, no quisiéramos olvidarnos del Banco Sabadell, el verdadero pionero a la hora de contar con una plataforma para banca móvil tanto para iPad como para tabletas Android, contando en la actualidad con más de 200.000 usuarios que se conectan mensualmente a través del servicio BS Móvil (Ferrer-Bonsoms, 2012). Destacar que, actualmente, los grandes bancos de España ofrecen aplicaciones financieras diversas como Supernet móvil del Banco Santander o la aplicación del BBVA para consultar información de cuentas, tarjetas y valores bursátiles así como realizar diversas operaciones, si bien, apenas un 17% de los españoles que no realizan pagos con su teléfono muestra un interés alto por la funcionalidad del pago (Tecnocom, 2012). Pero debemos introducir un aspecto de vital importancia al respecto, pues la banca móvil no se entiende únicamente como un simple canal para lograr transacciones, si no que va más allá y aquí la importancia de incrementar y potenciar las relaciones con los clientes, centrándose más en estos así como en sus necesidades, mediante una mejor gestión de toda la información posible y el desarrollo de las capacidades móviles para crear interacciones personalizadas, como hizo el banco Openbank, siendo el primer banco europeo en desarrollar una aplicación nativa para iPad que actúa como un asesor financiero para el cliente, y permite desde revisar el estado de las cuentas y controlar el estado de las tarjetas hasta utilizar simuladores de

²⁷ Smartme es fruto de un proyecto de I+D en colaboración con la Universidad Complutense de Madrid.

²⁸ Datos extraídos del informe Smartme 360°. Abril 2013.

²⁹ Entidad que presta servicios de consultoría y estrategia digital orientados a generar negocio y a mejorar el servicio de las empresas

productos de inversión. Es por ello que algunas entidades tratan de incentivar el uso de sus aplicaciones, tal como hizo Bankinter en el verano de 2012, con el lanzamiento del depósito “Smart”, el cual se contrataba únicamente a través de banca móvil ofreciendo un 4,50% Tae. Y es que el desarrollo de la banca móvil puede ofrecer grandes oportunidades a muchas entidades a la hora de diferenciarse de sus competidores para ganar así cuota de mercado en una situación en la que menos del 50% de los clientes están satisfechos con sus bancos entorno a cinco áreas principales³⁰:

- Conocimiento de las necesidades y preferencias de los clientes (37 % satisfechos)
- Adecuación de canales y productos (43% satisfechos)
- Confianza (51% satisfechos)
- Construcción de una relación estrecha con el cliente (43% satisfechos)
- Existencia de una experiencia multicanal consistente (44% satisfechos)

Ilustración 6. Ranking usuarios, audiencia e innovación.



Fuente: King-eClient

13.2. Unión de fuerzas a la hora de crear valor: las tarjetas de crédito

Otra forma de crear valor consiste en unir fuerzas, en donde entran en juego las tarjetas de crédito, por ejemplo. Destacamos dos posibilidades en esta área, las tarjetas de afinidad y las tarjetas co-branding, que si bien son similares, existe una diferencia de concepto. Por un lado

³⁰ Datos extraídos del informe Mundial de Banca Retail 2013 elaborado por Capgemini y Efma

“las tarjetas de afinidad buscan explotar la vinculación emocional del cliente con una institución que normalmente no tienen ánimo de lucro, por otro, en el caso del co-branding, la vinculación emocional o no existe o al menos no es un argumento de venta suficiente” (Barrutia 2002: 251).

Pasamos, por lo tanto, a analizar la oferta de tarjetas de crédito propuestas por las diferentes entidades, tratando de identificar, además, los dos casos planteados como estrategias orientadas a la unión de fuerzas.

Centrándonos en el Banco Santander, este presenta una oferta de doce tarjetas de crédito. Entre ellas tenemos desde las más clásicas, que incluyen seguros de asistencia en viajes, accidentes y multiasistencia en el hogar; tarjetas que cuentan con un descuento del 5% y facilidades en el pago; una tarjeta que extiende la garantía de los productos hasta tres años; una orientada a inmigrantes con servicios de asesoramiento y protección, lo que también nos recuerda a una estrategia orientada a colectivos, como nos comenta Castillo, Galbaldón, & Torrent, (2010) así como una tarjeta con un amplio límite de crédito unida a seguros con límites mayores a las demás tarjetas. Prestando atención a la oferta de tarjetas co-branding, Santander ofrece la tarjeta “Santander Iberia” con la que poder acumular puntos iberia canjeables por vuelos; tarjetas para ganaderos y agricultores que comprenden gasóleo bonificado y tarjetas con descuento en carburantes. Por lo tanto, apreciamos, por un lado, tarjetas co-branding a través de acuerdos con Iberia así como una amplia gama de tarjetas de crédito que van en línea con una estrategia de ampliación de la gama existente buscando un mayor grado de personalización en los productos. El BBVA cuenta con una oferta menor en cuanto a tarjetas de crédito, en torno a seis tarjetas son ofrecidas por esta entidad en España; por un lado nos encontramos con las tarjetas básicas de crédito, existiendo dos tarjetas diferentes en función del momento en que se realiza el pago, tarjetas que, en función de los datos obtenidos en la web de la entidad, no llevan asociado ningún seguro de protección, accidente, hogar etc., notándose aquí una gran diferencia respecto al Banco Santander. Por otro lado tenemos las tarjetas co-branding, como la “Visa Repsol BBVA”, la “Iberia Sendo BBVA” o la “Iberia Max”, así como la “Vía T” que permite realizar los pagos en los peajes, pudiendo conseguir así mismo descuentos por parte de las empresas concesionarias. Apreciamos, como hemos dicho, una diferencia en cuanto a no incorporar ciertos seguros que van asociados a las tarjetas, lo que genera un valor añadido para el cliente, así como un mayor número de acuerdos co-branding. En el caso del Banco Sabadell, la entidad cuenta con una oferta en

torno a nueve tarjetas de crédito, entre ellas, al igual que las otras entidades, existen diferentes alternativas en función de cómo queramos hacer el pago. A diferencia del BBVA, se ofrecen seguros de accidentes de viaje en transporte público así como accidentes cotidianos. La tarjeta “Planitum” es una tarjeta de “prestigio” que nosotros englobamos dentro de una estrategia co-branding, gracias a la cual se pueden obtener beneficios de hasta un 50% en cadenas hoteleras o descuentos en alquiler de coches así como los seguros mencionados. Siguiendo con el análisis de la estrategia co-branding, se presenta la tarjeta “Repsol Máxima” que ofrece un descuento del 2% en gasolina o la “Vía T”, al igual que el BBVA. Especial atención nos merece la tarjeta “InstantCart”, la cual permite ser personalizada con una imagen o colores a petición del cliente. En este caso no es tan necesario desarrollar ventajas adicionales pues se pretende buscar singularidad o reconocimiento a través de su uso (Barrutia 2002). Por lo tanto, estamos ante un elemento innovador que no habíamos percibido en las dos entidades analizadas anteriormente (Santander y BBVA). Si nos detenemos en la oferta presentada por las Cajas Rurales, se ofrecen tres tarjetas de crédito y otras tres tarjetas que podemos englobar dentro de la estrategia denominada co-branding. Destacamos la Tarjeta Oro, que además de ofrecer facilidad en el pago lleva asociados una serie de seguros como accidentes, pérdida de equipajes, asistencia en viajes o uso fraudulento. Cuentan además con la “Vía T” que también ofrecen BBVA y Sabadell así como la tarjeta para la compra de gasóleo bonificado. Novagalicia actúa en el mercado a través de una oferta sencilla en cuanto a tarjetas de crédito y que recuerda a la presentada por Caja Rural. Nos llama la atención la amplia gama de ofertas a colectivos (Castillo, Gabaldón & Torrent, 2010), como el “Carné Xove” orientado a menores de 30 años con el que podrán conseguir descuentos especiales en comercios, la Visa Electrón Dorada Renfe, orientada a mayores de 60 años o pensionistas con discapacidad con la que podrán conseguir hasta un 40% de descuento en los viajes en tren, las tarjetas de pesca o caza con ventajas para los cazadores y pescadores, ventajas para los médicos colegiados a través de la Visa Oro Médicos de Galicia y muchas otras orientadas a diversos colectivos. Por lo tanto, podemos afirmar, que se presenta aquí un elemento diferenciador de Novagalicia en cuanto a la unión de fuerzas para crecer así como a la hora de crear valor mejorando productos actuales. Es la entidad con mayor oferta en cuanto a tarjetas y apreciamos como estas se estructuran en base a colectivos. En el caso de Bankia, detectamos diferencias notables en sus tarjetas de crédito, pasando por tarjetas básicas como la “Tarjeta Crédito Particulares” que no ofrece grandes ventajas o la “Tarjeta Crédito Oro”, ofertada para

pertenecer a un club de prestigio con una serie de ventajas, entre las que destacamos un seguro de accidentes. Cuentan también con la tarjeta Gasóleo Bonificada, la Tarjeta Iberia Sendo y la Iberia Max al igual que lo hacía el BBVA, carnet joven de diferentes comunidades o la tarjeta Dorada Renfe como veíamos en Novagalicia así como tarjetas solidarias de diversas ONG utilizando una estrategia de afinidad, a lo cual se refiere Leiva (2001) en sus estudios. En cuanto a las tarjetas para ahorrar en carburante, Bankia tiene un acuerdo con Galp. En definitiva, Bankia se mueve en una línea más próxima a Novagalicia en cuanto a tarjetas de co-branding, si bien presenta una mayor oferta respecto de esta, como hemos visto a través de las tarjetas Iberia Sendo e Iberia Max. Catalunya Caixa parece moverse en un sentido similar a Bankia, pues cuenta con tarjetas de crédito sencillas que no ofrecen grandes ventajas, por un lado, y tarjetas como la Platinum Black, que ofrece seguros de viajes, accidentes así como ofertas para hoteles, por ejemplo. Por otro lado, cuenta con una oferta de tarjetas solidarias así como tarjetas para colectivos, como jóvenes, mayores, o la tarjeta Vía T mencionada.

13.3. *Crear valor ofertando nuevos productos complementarios y sustitutivos: la banca-seguros.*

La venta de productos complementarios así como de productos sustitutivos para crear valor por parte de la banca, surge al tiempo que otros sectores se apropian de parte del valor que tradicionalmente ha correspondido al sector bancario. Debemos, por lo tanto, diferenciar dos tipos de productos, por un lado tenemos los productos complementarios de los bancarios, como aquel que se puede ofrecer a una persona que adquiere una vivienda y solicita un préstamo hipotecario, pues se puede hacerle sentir la necesidad de contratar un seguro de vida que garantice ante algún imprevisto personal que su familia mantenga la vivienda sin realizar ningún pago adicional. Otro ejemplo lo tenemos en un cliente que acaba de adquirir un coche a través de un préstamo, sabemos que tendrá, necesariamente, la necesidad de contratar un seguro de automóvil. Los productos sustitutivos los tenemos, por ejemplo, en los seguros de vida que invierten en fondos de inversión, consistentes en una alternativa de inversión a largo plazo.

Por lo tanto, estas dos opciones resultan de especial interés para los bancos, especialmente los tradicionales, al contar con extensas redes de distribución comercial. Sin embargo, nos encontramos con un inconveniente, puesto que se aprecia una falta de formación en los empleados de banca. Si bien este inconveniente presenta mayores problemas en el caso de

seguros complementarios, pues en el caso de seguros sustitutivos de alternativas de inversión, esta debilidad se convierte en fortaleza por la dificultad que tienen las redes de agentes de las aseguradoras tradicionales para comercializar estos productos (Barrutia 2002: 247).

Por ello, nos parece acertado investigar y obtener información acerca de los seguros que se pueden contratar en las diferentes entidades, así como ciertas peculiaridades en torno a “coaseguradoras”, “mediadores”, “aseguradora propia” etc. con el fin de determinar aquellas entidades que parecen crear mayor valor a través de esta estrategia. Por la mayor facilidad a la hora de obtener información nos centraremos en los seguros de automóvil, que calificamos como un seguro complementario.

El Banco Santander cuenta con la herramienta denominada “Superbuscador”, disponible tanto en oficinas como en internet. Con ella, se permite realizar una búsqueda para así obtener una comparativa entre las siete compañías aseguradoras que trabajan con la entidad. El caso del BBVA es diferente, pues tienen un acuerdo exclusivo con Liberty para este tipo de productos ya que estos están coasegurados entre el operador del BBVA y Liberty. A la hora de analizar el Banco Sabadell, no podemos obtener demasiada información, únicamente observamos que estos son ofrecidos con la garantía de Zurich. Pasando ahora a las tres entidades nacionalizadas, citamos en primer lugar a Novagalicia, la cual presta sus servicios a través de seis compañías aseguradoras, como podemos ver en la tabla inferior. En relación a Bankia, comentar que a través de la web no hemos encontrado ninguna información al respecto de este tipo de productos, por lo que entendemos que no están presentes dentro de su catálogo de servicios y productos o que son ofrecidos sin ningún acuerdo estable con compañías de seguros. Por último, Catalunya Caixa ofrece su seguro de coche a través de CatalunyaCaixa Assegurances Generals.

Tabla 25. Aseguradoras que trabajan con las entidades

	Santander	BBVA	Sabadell	Cooperativo	Novagalicia	Catalunya Banc
Axa	X				X	
Direct	X			X	X	
Liberty	X	X			X	
Pelayo	X				X	
Plus Ultra	X					
Reale	X			X		
Zurich	X		X			
Mapfre				X		

Caser					X	
Click					X	
Propia		X				X

Fuente: Elaboración propia a partir de la información disponibles en las páginas web de las diferentes entidades

13.4. **Crear conveniencia para el cliente.**

Nos gustaría hacer una pequeña referencia en lo que a crear valor a través de la conveniencia para el cliente se refiere. Nos centraremos concretamente en la conveniencia a través de la ampliación del horario de atención al público, pues una de las entidades que estamos analizando se diferencia de sus competidores, entre otras acciones, a través de la apertura de sus oficinas en horario de tarde. Esta es Novagalicia, que ha recuperado el horario partido de 9h a 14h y de 16h a 18h. Si bien puntualizamos que se trata de una medida para evitar despidos en sus oficinas, creemos que puede actuar al mismo tiempo como una mayor conveniencia para el cliente, pues otras entidades forzadas por esta medida van a hacer lo mismo la mayoría de las entidades, empezando por las extranjeras (Segovia, 2012).

14. Relación entidad – cliente: la importancia de la atención a las reclamaciones.

La gestión de la calidad se confirma como uno de los pilares para la mejora competitiva. La calidad es ventajosa en las entidades financieras, por varios factores, que se podemos ordenar según la importancia otorgada a cada factor del siguiente modo: (Bueno & Rodríguez 1995)

Tabla 26. Orden de los factores determinantes de la calidad

Orden de valoración de factores	
1	Grado de satisfacción
2	Imagen
3	Fidelidad
4	Vinculación
5	Rentabilidad

Fuente: Elaboración propia a partir de Bueno & Rodríguez (1995)

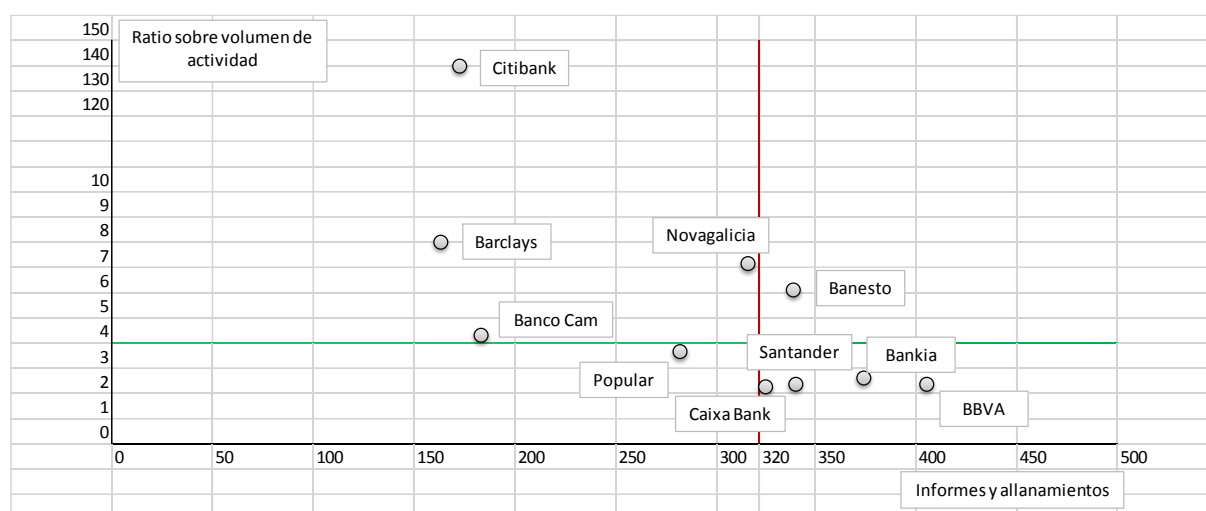
Por lo tanto, ante la importancia de la satisfacción del cliente, creemos que una buena forma de observar la relación entidad – cliente en base a lograr una mayor satisfacción de este y corregir posibles errores, consiste en analizar indicadores referentes a la atención al cliente, concretamente en la respuesta de las entidades ante las reclamaciones presentadas por los

clientes. A continuación, pasamos a detallar el número de reclamaciones presentadas ante el servicio de reclamaciones del Banco de España distribuidas por entidades.

En el siguiente gráfico se presenta la información individualizada correspondiente a las 10 entidades que han sido objeto de mayor número de informes y allanamientos (informes y allanamientos), conjuntamente considerados, comparándose esta cifra con la ratio que representa sobre el volumen medio de actividad de cada entidad (ratio sobre volumen de actividad). A estos efectos, se entiende por volumen medio de actividad la media de créditos/depósitos en miles de millones.

Debemos notar tres salvedades. El gráfico no se refiere al número absoluto de expedientes tramitados, sino que está basado en las reclamaciones que han sido informadas o sobre las que ha habido un allanamiento. Por otro lado, algunas de las entidades individuales que aparecen en el mismo están directamente afectados por los procesos de reordenación societaria. Citibank, Barclays, **Novacaixa**, Banesto y Banco CAM figuran como las entidades con una mayor ratio de reclamaciones. El caso de Citibank, requiere una matización adicional, y es que su tipología de negocio, centrado principalmente en la comercialización de tarjetas, hace que su volumen medio de actividad en créditos y depósitos sea muy reducido.

Tabla 27. Entidades con mayor número de informes y allanamientos



Fuente: Elaboración propia a partir de Banco de España

Para analizar el grado de respuesta de las entidades, se relacionan las entidades que, tras la tramitación del expediente, se han encontrado con 15 o más dictámenes favorables al reclamante, desglosando en cada caso el número de allanamientos, rectificaciones, informes favorables e informes contrarios al reclamante, y calculando los porcentajes de rectificaciones sobre informes favorables al reclamante y de allanamientos sobre el total de informes. Estos dos indicadores reflejan la medida en que las entidades dan la razón al reclamante tras la intervención del Servicio y permiten discernir los casos en que esto se hace antes de la emisión del informe (allanamiento) o con posterioridad a la misma (rectificación).

La media de rectificaciones se sitúa, para este grupo de entidades, en el 19,3 % de los informes favorables al reclamante, aunque la distribución de esta media es bastante dispar. Hay un subgrupo de entidades (MBNA, Unicaja, **Sabadell** y Accordfin) que rectifican en porcentajes superiores al doble de la media, mientras que otro subgrupo de entidades (Banco de Valencia, **Cajamar**, Banesto, Barclays, **NCG** y Cajatres) presentan ratios de rectificación inferiores a la mitad de esa media.

La distribución de los allanamientos, que, en media, equivalen al 24,4 % de los informes emitidos, es más homogénea entre las entidades, aunque por la parte alta destacan Accordfin, **BBVA** y Banco CAM, con porcentajes superiores al 40 %, mientras que por la parte baja lo hacen Banco Pastor, **Cajamar**, Unicaja, MBNA y Caja España, que en ningún caso alcanzan el 10 % de allanamientos. Por último, si se toman conjuntamente los dos indicadores (los porcentajes de rectificaciones y de allanamientos), se observa que solo cuatro de las 33 entidades (**Bankia**, **Santander**, **BBVA** y Accordfin) se sitúan en ambos casos por encima de la media.

Tabla 28. Grado de respuesta de las entidades financieras

Entidad	Informes favorables	Rectificaciones	Total informes y allanamientos	% rectificaciones sb informes favorables	Total informes emitidos	Allanamientos	% allanamientos sb informes totales y emitidos
Banco Español de Crédito, SA	137	9	339	6,6%	256	83	24,5%
NcgBanco, SA	132	5	312	3,8%	206	107	34,3%
CaixaBank, SA	120	20	320	16,7%	264	56	17,5%
Banco Popular Español, SA	102	21	284	20,6%	233	51	18,0%
Bankia, SA	92	27	373	29,3%	261	112	30,0%
Banco Santander, SA	91	30	333	33,0%	250	83	24,9%
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, SA	67	15	407	22,4%	226	181	44,5%
Ibercaja Banco, SA	64	11	152	17,2%	130	22	14,5%
Banca Cívica, SA	56	7	161	12,5%	125	36	22,4%
Bankinter, SA	54	7	149	13,0%	117	32	21,5%
Banco CAM, SA	52	9	183	17,3%	103	80	43,7%
Barclays Bank, SA	51	2	169	3,9%	123	46	27,2%
Citibank España, SA	48	7	179	14,6%	150	29	16,2%
Catalunya Banc, SA	45	16	117	35,6%	96	21	17,9%
Banco de Caja España de Inversiones	40	10	119	25,0%	113	6	5,0%
Banco Mare Nostrum, SA	38	9	100	23,7%	80	20	20,0%
Accordfin España EFC, SA	36	16	83	44,4%	46	37	44,6%
Unicaja Banco, SA	35	18	88	51,4%	80	8	9,1%
Cajamar Caja Rural, SCC	26	2	65	7,7%	59	6	9,2%
Banco de Castilla-La Mancha, SA	26	8	62	30,8%	51	11	17,7%
Banco Pastor, SA	25	4	61	16,0%	55	6	9,8%
Unnim Banc, SA	25	3	40	12,0%	36	4	10,0%
Liberbank, SA	24	7	60	29,2%	47	13	21,7%
Mibra Europe Bank Limited, SE	23	12	93	52,2%	86	7	7,5%
Banco Grupo Cajares, SA	23	1	51	4,3%	44	7	13,7%
Bbk Bank Cajasur, SA	22	3	57	13,6%	45	12	21,1%
Kutxabank, SA	21	5	63	23,8%	48	15	23,8%
Banco de Valencia, SA	21	2	41	9,5%	35	6	14,6%
Banco de Sabadell, SA	20	10	82	50,0%	68	14	17,1%
Deutsche Bank S A Española	20	3	48	15,0%	40	8	16,7%
Barclays Bank Plc Sucursal en España	20	3	39	15,0%	35	4	10,3%
Banco Cetelem, SA	16	2	59	12,5%	40	19	32,2%
IngDirect Nv, Sucursal en España	16	3	50	18,8%	37	13	26,0%
TOTAL	1588	307	4739	19,30%	3584	1155	24,40%

Fuente: Banco de España

15. La orientación relacional de las entidades bancarias españolas

A la hora de captar las características de la orientación de las empresas bancarias españolas en cuanto a una actividad más o menos relacional, se presta atención a un conjunto de indicadores referidos a los productos en los que se especializan los bancos, al uso de factores cuyo empleo se intensifica en la relación con los clientes así como a la densidad de su red de oficinas, en este sentido se mueve Pérez (2006) y que nos lleva a presentar la distribución de los préstamos y depósitos bancarios de las empresas pertenecientes a nuestra muestra así como ratios tales como cajeros automáticos por oficina, clientes por oficina y clientes por empleado.

Por el lado de los activos, partiremos de la hipótesis planteada por Pérez (2006) que gira en torno a que la mayor actividad en préstamos reflejará una vocación más relacional (concretamente los que no llevan aparejada una garantía real³¹.)

Por el lado de los pasivos, nuevamente recurriremos a Pérez (2006), adaptando la hipótesis de partida a la información que hemos obtenido. Incluiremos en el análisis tres masas diferenciadas en cuanto a los pasivos bancarios: pasivo captado mediante cuentas vista, pasivo captado a través de imposiciones a plazo y el pasivo captado mediante otros débitos. Considerando las “cuentas vista” así como las “imposiciones a plazo” aquellos productos con mayor peso relacional. Tanto para los activos y pasivos bancarios relacionales, analizaremos las partidas que se relacionan con los clientes. Descartando así, a modo de ejemplo, partidas como depósitos en entidades de crédito, que si bien la contabilidad de las entidades las engloba en inversiones crediticias (Activo), no responde a una relación entidad-cliente.

En tercer lugar, consideramos los indicadores referidos a número de oficinas, número de clientes, empleados y cajeros automáticos para tratar de determinar aquellas entidades que emplean técnicas más relacionales. Con este fin y en base a los indicadores comentados anteriormente presentamos los siguientes ratios: cajeros automáticos por oficina, clientes

³¹ Véase apartado 16 para una mayor información acerca del debate existente en torno a esta hipótesis.

por oficina y clientes por empleado. Ello nos permitirá observar cuán cercana es una entidad en base a recursos productivos puestos a disposición de sus clientes. Complementaremos el análisis con datos referentes a inversión en tecnología y publicidad.

Por lo tanto, nuestro análisis se basa en nueve variables. Una de ellas hace referencia al activo, concretamente al crédito de carácter relacional, tres hacen referencia al pasivo y cinco al uso de factores que favorecen la relación con los clientes a través del uso de factores productivos, inversión en tecnología y publicidad.

Atendiendo al volumen de activo de las entidades³², observamos dos grandes bancos que se sitúan como la Gran Banca Española (Santander y BBVA), a continuación, se presentan una serie de entidades que se pueden situar dentro de la Banca de Mediano tamaño y de las que nosotros escogeremos como representante al Banco Sabadell. Otra peculiaridad que observamos es un modelo empresarial que difiere de las demás entidades, denominado Banca Cooperativa, en este caso, seleccionaremos los datos agregados de la Asociación de Cajas Rurales como representante de este modelo. Y por último, existen cuatro entidades que han sido nacionalizadas debido a sus necesidades de efectivo, de las cuales escogeremos para nuestro análisis a tres de ellas, Novagalicia, Bankia y Catalunya Banc.

Queremos puntualizar, que a la hora de analizar los activos y pasivos bancarios con mayor perfil relacional, debemos escoger aquel procedimiento que mejor nos permita comparar las entidades y extraer conclusiones lo más contrastadas y válidas posibles. Nosotros, tras analizar diversas posibilidades, creemos oportuno expresar los datos de dos modos. En primer lugar, presentaremos los activos bancarios más relacionales (que llamaremos créditos relacionales) y los pasivos bancarios con mayor grado relacional (que llamaremos depósitos relacionales de la clientela) en relación a las inversiones crediticias totales y a los depósitos de la clientela totales, para ver en qué grado la entidad, dentro de ambas actividades, es más relacional. Sin embargo, ello solo lo podemos considerar válido para analizar entidades de manera individualizada, pues a la hora de establecer comparaciones, pueden darse situaciones en las que una entidad presente, por ejemplo, un alto grado

³² Véase análisis económico-financiero del Bloque I, en el que se detallan estas diferencias que nos permiten establecer nuestra muestra para el análisis. Concretamente la Tabla 3.

relacional desde el punto de vista del crédito pero con una actividad crediticia mínima, lo que hace que otra entidad con menor orientación relacional pero con una mayor actividad crediticia pueda estar en una mejor disposición de establecer relaciones de confianza con un mayor número de clientes; es por ello, que en segundo lugar, presentaremos los datos en función del volumen total de activo.

Nos disponemos a continuación a analizar el pasivo bancario más relacional de las entidades objeto de estudio (Depósitos de la clientela). En primer lugar mostraremos los datos para los años 2011 y 2012 para determinar la evolución que están experimentando las entidades para presentar en segundo lugar el desglose en función de la tipología de pasivo financiero para determinar la procedencia de dichos pasivos así como las entidades con un perfil más relacional.

Tabla 29. Depósitos de la clientela³³

Entidad	2012	2011
Bankia	115.829.879	159.552.956
	40,11%	55,25%
Sabadell	82.464.410	58.444.050
	62,95%	44,62%
BBVA	292.716.000	282.173.000
	47,39%	45,68%
Santander	626.639.000	632.533.000
	49,71%	50,18%
Cooperativo	1.685.160	1.803.547
	9,02%	9,66%
Catalunya Banc	40.691.456	43.287.117
	52,75%	56,12%
Novagalicia	38.424.317	46.318.690
	58,12%	70,06%

Fuente: Elaboración propia a partir de AEB e informes anuales

Lo primero que nos llama la atención son los datos referentes al Banco Sabadell³⁴ y BBVA, por ser las dos entidades que experimentan una evolución positiva de los pasivos

³³ El importe de los depósitos de la clientela se extrae de los informes económicos de las entidades, concretamente, representa la suma de los depósitos a la vista, imposiciones a plazo y otros pasivos financieros. El porcentaje de depósitos a la clientela con el que cuenta cada entidad, está referenciado al volumen total de activo de cada entidad.

financieros (18.33 y 1.71 puntos porcentuales respectivamente), vislumbrando posiblemente un mayor carácter relacional. En el lado opuesto, con una evolución negativa en este aspecto se sitúa Bankia (presentando una minoración de 15.14 puntos porcentuales), Novagalicia (-11.94 puntos porcentuales) y Catalunya Banc (-3.37 puntos porcentuales). Santander y Banco Cooperativo presentan una minoración de sus pasivos financieros inferior al 1%. Otra de las notas predominantes se produce al ser la banca nacionalizada aquella que está viendo sus pasivos financieros reducidos. En cuanto al desglose de esta masa, presentamos para el análisis la siguiente tabla:

Tabla 30. Desglose depósitos a la clientela.

	A la vista	Imposiciones	Otros
Bankia	35.562.711 30,70%	62.539.151 53,99%	17.728.017 15,31%
Sabadell	27.084.643 32,84%	53.526.063 64,91%	1.853.704 2,25%
BBVA	138.209.000 47,22%	108.147.000 36,95%	46.360.000 15,84%
Novagalicia	12.013.613 31,27%	21.136.305 55,01%	5.274.399 13,73%
Santander	300.224.000 47,91%	254.917.000 40,68%	71.498.000 11,41%
Cooperativo	450.909 26,76%	13.919 0,83%	1.220.332 72,42%
Catalunya	9.488.779 22,07%	20.365.351 47,36%	13.143.318 30,57%

Fuente: Elaboración propia a partir de AEB e informes anuales

Como habíamos comentado, las partidas “a la vista” e “imposiciones a plazo” de clientes son aquellas con mayor perfil relacional, al contrario de los depósitos de bancos centrales o entidades de crédito, por ejemplo. Por lo que el Banco Sabadell se presume la entidad con un mayor perfil relacional, seguida del Santander, Novagalicia, Bankia y BBVA. Siendo las menos relacionales Banco Cooperativo y Catalunya Caixa.

³⁴ Debemos ser cautelosos a la hora de expresar dicha valoración, pues la compra de la Caja de Ahorros del Mediterráneo puede alterar los datos de algún modo.

Si tomamos los resultados de ambas tablas, situamos al Banco Sabadell como la entidad con un mayor carácter relacional en base a los pasivos financieros, tanto por el peso de las masas con mayor carácter relacional así como por la evolución experimentada en los últimos dos años. Con el mismo razonamiento, situamos a Catalunya Caixa y Banco Cooperativo como aquellas organizaciones con menor perfil relacional en este sentido.

En cuanto a la partida de activo objeto de análisis, presentamos la siguiente tabla:

Tabla 31. Porcentaje de crédito con perfil más relacional sobre inversiones crediticias

	2.012	2.011	2.010	2.009
BANCO COOPERATIVO	89,78%	73,20%	69,92%	83,00%
BANCO SANTANDER	40,56%	40,10%	41,05%	40,38%
BBVA	52,05%	53,26%	54,23%	50,19%
BANCO SABADELL	41,87%	44,14%	41,86%	37,99%
BANKIA	39,42%	36,33%	15,02%	-
CATALUNYA CAIXA	35,66%	27,35%	24,63%	-
NOVAGALICIA	41,56%	44,35%	-	-

Fuente: Elaboración propia a partir de informes anuales

Gracias a los datos obtenidos, en este sentido, tenemos dos aspectos a comentar, por un lado la evolución experimentada en los últimos años del porcentaje de crédito relacional sobre crédito total, y la comparación de dicho porcentaje entre las entidades.

Nos fijamos en primer lugar en aquellos que más nos llama la atención, y es el aumento del peso de crédito relacional en Bankia, Catalunya Banc y Banco Cooperativo. A la vista de los datos, otra conclusión que podemos extraer, es que el Banco Santander es la entidad más estable en cuanto a peso de crédito relacional, pues durante los últimos cuatro ejercicios prácticamente ha conseguido mantener el peso en torno al 41%, sin experimentar grandes variaciones. BBVA tras dos años en los que vio aumentado este porcentaje, experimenta un ligero decremento en los ejercicios 2011 y 2012. Algo similar le ocurre al Banco Sabadell, el cual recupera para el 2012 el nivel del 2010. Por último, Novagalicia presenta en el 2012 un decremento de 2.79 puntos porcentuales. Por lo que atendiendo a los dos últimos ejercicios, Novagalicia, Sabadell y BBVA son las entidades que experimenta un decremento del crédito relacional.

Vista la evolución, observamos el peso del crédito relacional entre las diferentes entidades para concluir que Banco Cooperativo y BBVA son las entidades con mayores niveles en este sentido, si bien la entidad mejor posicionada de las que han presentado incrementos en este sentido, es el Banco Cooperativo.

En este momento, visto el grado relacional de las entidades teniendo en cuenta únicamente el volumen de sus actividades de inversiones crediticias y depósitos a la clientela, presentamos los datos agregados de préstamos y créditos relacionales (recordemos, sin garantías reales) y depósitos relacionales a la clientela (a la vista e imposiciones) en relación al volumen de activo de las entidades, resultado los siguientes resultados.

Tabla 32. % sobre activo total. Préstamos relacionales + depósitos relacionales

	2012
NOVAGALICIA	78,59%
BANCO SABADELL	77,14%
BBVA	68,50%
BANCO SANTANDER	67,56%
CATALUNYA CAIXA	58,81%
BANKIA	55,99%
BANCO COOPERATIVO	6,93%

Fuente: Elaboración propia a partir de informes económicos de las entidades

Presentamos en la siguiente tabla los datos relativos número de oficinas, clientes, empleados y cajeros automáticos para analizar los ratios oficinas por cliente, clientes por empleado y cajeros automáticos por oficina.

Tabla 33. Oficinas por cliente, clientes por empleado y cajeros automáticos por oficina

	Santander	BBVA	Sabadell	Banco Cooperativo	NGB	Bankia	Catalunya
Número de oficinas	14.756	7.457	1.382	2.826	1.049	3.083	1.200
Número de clientes	102.100.000	50.000.000	2.700.000	-	2.704.696	7.500.000	4.100.000
Empleados	193.349	110.645	10.675	9.909	6.332	20.005	7.200
Cajeros automáticos	-	18.794	1.612	3.500	1.494	7.500	-
Cajeros automáticos por oficina		2,52	1,17	1,24	1,42	2,43	
Oficinas por cliente	0,00014	0,00015	0,00051		0,00039	0,00041	0,00029
Clientes/Empleados	528,06	451,90	252,93		427,15	374,91	569,44

Fuente: Elaboración propia a partir de informes financieros, memorias anuales y AEB

Observamos que las entidades, BBVA y Bankia, son las únicas de la muestra analizada que presentan una media superior a dos cajeros por oficina bancaria. Siendo el Banco Sabadell la entidad que muestra una menor ratio en este aspecto (1,17). En cuanto a los clientes por oficina, Banco Santander y BBVA son las entidades que muestran un mayor volumen de clientes por unidad de oficina, siendo Sabadell y Bankia las entidades que ponen mayor número de oficinas a disposición de sus clientes. El tercer ratio a analizar son los clientes por empleado. Siendo en este caso el Banco Sabadell la entidad que más empleados pone a disposición de sus clientes. Novagalicia Banco, Caixa Catalunya y Banco Santander, al contrario que el Sabadell, son las entidades que mayor número de clientes deben atender por cada empleado.

Por lo tanto, una de las primeras conclusiones que podemos extraer al hacer referencia a los tres ratio de forma conjunta, es que el Banco Sabadell y Bankia son las entidades que ponen a disposición de sus clientes mayor número de recursos productivos. En el caso de Bankia, tanto cajeros como oficinas y en el caso del Sabadell, centrándose en las oficinas y los empleados, no siendo así en el número de cajeros.

Nos llama la atención el BBVA, una de las entidades, junto al Banco Santander que mayor volumen de clientes presenta de media por oficina lo cual puede justificar la necesidad de desplazar empleados a canales alternativos, como los cajeros automáticos y situándose como la entidad que mayor número de cajeros presenta por oficina. A falta de datos para el Banco Santander en cuanto al número de cajeros, debemos advertir, que al ser la entidad con mayor volumen de clientes por oficina, así como la tercera en función de clientes por empleado, resultaría relevante disponer del ratio cajeros por oficina para determinar si está llevando a cabo una estrategia similar al BBVA en cuanto a desplazar clientes hacia canales alternativos.

Novagalicia y Catalunya Caixa presentan el mayor ratio en cuanto a clientes por empleado, presentando valores medios en cuanto a clientes por oficina, lo que se mueve en dirección contraria a la esencia de estas entidades, que buscan proximidad y territorialidad en sus estrategias.

Presentamos a continuación la inversión en publicidad y tecnología realizada por las entidades de la muestra durante el año 2011. Además, con el fin de facilitar el análisis comparativo, presentamos los valores en relación al activo total de la entidad así como a los gastos administrativos totales.

Tabla 34. Inversión en publicidad

Entidad	Publicidad	Volumen Activo	% sobre activo	Gastos admon	% Sb costes admon
Santander	695.000	1.251.524.819	0,056%	17.781.000	3,91%
BBVA	378.000	597.688.250	0,063%	9.951.000	3,80%
Sabadell	35.585	100.437.380	0,035%	1.145.091	3,11%
Cooperativo	189	15.886.806	0,001%	24.345	0,78%
NGB	11.384	72.238.788	0,016%	1.028.088	1,11%
Bankia	83.725	298.366.696	0,028%	2.015.398	4,15%
Catalunya	25.976	76.527.715	0,034%	438.068	5,93%

Fuente: Elaboración propia a partir de informes financieros

Apreciamos como la gran banca (Santander y BBVA) así como Banco Sabadell y Catalunya Banc, son las entidades que mayor inversión en publicidad realizaron en el año 2011, tanto en función del activo total como de los costes de administración. En el polo opuesto se sitúa el Banco Cooperativo. Novagalicia se sitúa por debajo de la media a una distancia considerable de los tres bancos líderes en este aspecto. Bankia, por el contrario, se sitúa como la segunda entidad que más invierte en publicidad si relacionamos la inversión con los gastos de administración, sin embargo, se sitúan en una inversión próxima a Catalunya Banc o Banco Sabadell si nos fijamos al porcentaje destinado a publicidad sobre el activo total.

En cuanto a la inversión en tecnología, en este caso, resulta llamativo el liderazgo en términos relativos del BBVA (0,111%), muy superior en inversión tecnológica a sus dos mayores rivales en este aspecto, Novagalicia (0,071%) y Santander (0,070%). A continuación se presenta Sabadell (0,058%) y Bankia (0,057%) y. Las entidades que menos invierten en este sentido son Banco Cooperativo (0,014%) y Catalunya Banc (0,026%). Sin embargo, si nos centramos en el porcentaje de inversión en tecnología sobre el total de costes de administración, Banco Cooperativo (8,83%), Bankia (8,45%) y BBVA (6,65%)

son las entidades que más invierten. Por el contrario, Catalunya Banc (4.49%), Santander (4.92%) y Novagalicia (5.01%) son las entidades que menores inversiones llevaron a cabo.

A nosotros nos parece más acertado aceptar con mayor validez los datos que se refieren a la inversión sobre el total del activo, pues nos da una visión más homogénea para comparar entidades, sin embargo, hemos de tener presentes también los datos en base al porcentaje sobre el total de costes de administración, pues nos da información de cuán importante es la tecnología para la empresa frente a los demás costes de administración.

Tabla 35. Inversión en tecnología³⁵

Entidad	Tecnología	Volumen Activo	% sobre activo	Gastos admon	% Sb costes admon
Satander	875.000	1.251.524.819	0,070%	17.781.000	4,92%
BBVA	662.000	597.688.250	0,111%	9.951.000	6,65%
Sabadell	58.007	100.437.380	0,058%	1.145.091	5,07%
Cooperativo	2.149	15.886.806	0,014%	24.345	8,83%
NGB	51.457	72.238.788	0,071%	1.028.088	5,01%
Bankia	170.384	298.366.696	0,057%	2.015.398	8,45%
Catalunya	19.670	76.527.715	0,026%	438.068	4,49%

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes financieros

Antes de terminar, nos gustaría presentar, en la medida de lo posible y con la finalidad de ayudar de forma gráfica a la comprensión de lo aquí expuesto, una tabla en la que incorporaremos las cinco variables relacionadas con los recursos destinados por la empresa a cada cliente, concretamente (cajeros automáticos por oficina, oficinas por cliente, empleados por cliente, publicidad y tecnología).

El procedimiento que hemos seguido para poder generar un ranking entre las diversas entidades que nos permita comparar estas y otras variables, siempre con la debida cautela, ha sido el establecimiento de una serie de puntuaciones a todas las entidades en función del resultado de sus variables. Dicha puntuación se ha determinado del siguiente modo: a la entidad que en una de las variables ha obtenido el máximo ratio o valor, se le han otorgado diez puntos, de forma que las demás entidades que han obtenido un valor inferior, se les ha

³⁵ Utilizamos las inversiones en informática y comunicaciones como partidas representativas de las inversiones en tecnología.

otorgado una nota equivalente proporcionalmente a sus resultados. Otras de las dificultades encontradas han sido la falta de datos para algunas de las variables, por lo que a la suma de las notas otorgadas a las entidades, se les ha aplicado una ponderación en función del número de variables con información disponible, obteniendo así, una puntuación media. Con este procedimiento, hemos tratado de suavizar en la medida de lo posible la falta de información, al mismo tiempo que nos servimos de una herramienta que nos permite establecer comparaciones.

Tabla 36. Recursos puestos a disposición del cliente.

	Santander	BBVA	Sabadell	Cooperativo	NGB	Bankia	Catalunya
Cajeros automáticos/oficina	-	10	4,64	4,92	5,63	9,64	-
Oficinas por cliente	2,74	2,94	10	-	7,65	8,04	5,69
Clientes/Empelados	4,75	5,5	10	-	5,75	6,75	4,50
Publicidad	8,89	10	5,55	0,16	2,54	4,44	5,40
Tecnología	6,31	10	5,22	1,26	6,40	5,13	2,34
Puntuación	22,69	38,44	35,41	6,34	27,97	34	17,93
Media	5,67	7,69	7,08	2,11	5,59	6,80	4,48

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

16. Consideraciones de relevancia en torno a las hipótesis planteadas.

Creemos necesario desarrollar un epígrafe dentro de la presente investigación para poner de manifiesto un debate existente en torno a nuestra hipótesis relativa al crédito relacional. Si bien dichas consideraciones las podríamos haber hecho en el desarrollo y explicación de estas, debido a la controversia en torno a este tema y con el objetivo de no desviar demasiado la atención en los demás apartados, creemos acertado introducirlo dentro de un nuevo punto para aquel lector que desee una mayor información al respecto.

La hipótesis afectada es una de las que nos determina el grado de compromiso del cliente con la entidad, concretamente “mayor actividad en préstamos reflejará una vocación más relacional, en especial los que no llevan aparejada una garantía real”; sentido en el que se mueve Pérez (2006). El hecho de considerar los préstamos como actividades financieras relacionales surge por considerar dicha actividad más propicia para el aprovechamiento de las ventajas de información específica del cliente al atribuirse valor al establecimiento de un horizonte de trabajo a largo plazo (Barrutia, 2002) y (Pérez, 2006). Pero dentro de las actividades crediticias, se sitúan préstamos con garantía real, como las hipotecas y los arrendamientos financieros, así como los préstamos sin garantía real, como el crédito comercial, los deudores a la vista o deudores a plazo. Y es aquí donde surge la controversia, puesto que Pérez (2006) se muestra partidario de considerar a los créditos basados en garantías reales como actividades que no dependen fundamentalmente de la confianza personal, el análisis del riesgo y la monitorización de los préstamos. De aquí se desprende un interrogante fundamental que gira en torno a si este tipo de productos con garantía real no dependen en sí de la confianza. Es decir, ¿qué puede mover a un cliente a acudir a la entidad a contratar el producto? Pues bien, como nos comenta Barrutia (2002) la utilización de productos gancho puede ser una estrategia de captación, si bien dicho autor la engloba como una estrategia relacional en base al factor precio, por lo que un préstamo hipotecario, por ejemplo, se puede comercializar en base a estrategias relacionales considerando la variable Valor en Vida (Barrutia & Echebarría, 2002) y cruzando otros productos que hagan viable aplicar un peor precio para la entidad. Por lo cual, creemos que un crédito

hipotecario puede ser relacional, no solo por lo expuesto, sino también por la mayor orientación a largo plazo que puede tener respecto de otro crédito sin garantía real.

Por lo tanto, la clave parece situarse en la tecnología utilizada a la hora de la concesión de un préstamo hipotecario, para considerarlo de perfil más o menos relacional. Nosotros en este trabajo creemos que el crédito hipotecario supone una vinculación a largo plazo entre banco y cliente y un cierto nivel de compromiso mutuo, debiendo existir un cierto nivel de confianza inicial entre ambas partes: el cliente espera un cumplimiento de lo pactado (comisiones por amortización adelantada, a modo de ejemplo) y el banco una cierta confianza en la devolución del préstamo. Si no existiera esa confianza por alguna de las partes no se realizaría el préstamo por el elevado coste que supone para la entidad. Sin embargo, los procedimientos de concesión de créditos con garantía real son bastante estandarizados y se basan en procedimientos estadísticos más que en relaciones humanas banco-cliente (Carbó & Martínez, 2006), por la propia naturaleza de la garantía real y que según Casas (2013) hace que los préstamos sin garantía real tengan un precio menos atractivo para el cliente. Es por ello que nosotros creemos más acertado considerar los créditos sin garantía real como indicador de un mayor perfil relacional, basándonos en esa estandarización a la hora de conceder los productos hipotecarios comentada, si bien, advertimos que estos procedimientos complementan y no sustituyen la necesidad de una cierta confianza inicial del banco en el cliente. Con ello, no queremos ser estrictos, pues para un correcto contraste de la hipótesis comentada, se requeriría un análisis exhaustivo de la tecnología aplicada a la hora de la concesión del producto, algo que por la insuficiente información disponible no podemos llevar a cabo y que nos limita a tomar la decisión descrita. Si bien, entendemos que los préstamos hipotecarios ofrecen ventajas reales a las entidades a la hora de establecer relaciones de confianza a largo plazo, pues el cliente va a estar vinculado a la entidad durante un tiempo importante y de ahí que algunas entidades opten por la utilización, como hemos comentado, de estrategias basadas en productos gancho en base al factor precio para captar clientes con el objetivo posterior de fidelizar a estos a través de otros productos, aumentando así el poder de negociación del banco respecto del cliente a la vez que disminuye el poder de negociación del segundo al verse incrementadas sus barreras de salida.

17. Conclusiones

Llegados a este punto, debemos advertir al lector de la dificultad a la hora de evaluar el grado de “enfoque relacional” aplicado por las diferentes empresas debido a la diversidad de actuaciones que estas desarrollan así como la dificultad a la hora de acceder a la información. Por otro lado, cada acción empresarial desarrollada y aplicada lleva emparejados sus propios objetivos, puesto que las entidades detectan entre el mercado meta segmentos a los que dirigirse para posteriormente evaluar las herramientas más adecuadas a utilizar para llegar a este. Por lo tanto, determinadas acciones pueden considerarse relacionales de cara a algunos segmentos de mercado, no siendo eficaces frente a otros. Sin embargo, y pese a las dificultades comentadas que nos hemos encontrado en el desarrollo de nuestra labor, hemos detectado diferencias relevantes entre las organizaciones analizadas, siendo posible distinguir, siempre con la máxima cautela, diferencias significativas en cuanto a distintos grados de inclinación por un enfoque relacional en sus estrategias.

Por lo tanto, a la vista de los datos obtenidos así como de su análisis y descripción, la primera de las conclusiones que extraemos se relaciona con el posicionamiento de valor planteado por las siete entidades objeto de estudio, poniéndose de relieve tres grupos diferenciados en este sentido. Por un lado, Santander y el BBVA ofrecen un mayor servicio a un precio peor y similar, respectivamente; el Banco Sabadell y el Cooperativo, a través de una oferta similar a un mejor precio y por último, la banca nacionalizada, mediante un posicionamiento de valor orientado a ofrecer un mismo servicio a precios mucho mejores. Si bien debemos puntualizar que estas diferencias no son tan significativas como puede parecer en la ilustración número 5 presentada anteriormente.

Por otro lado, hemos analizado diferentes estrategias de captación, retención y fidelización de clientes en base a dos criterios, el precio y la oferta de mayores beneficios en cuanto a servicio y producto. Desde el punto de vista del precio, nos hemos detenido en la oferta de paquetes “nómina” así como en los depósitos y préstamos hipotecarios. Observamos dos tendencias claras, por un lado el Banco Sabadell y Catalunya Banc., son las entidades más innovadoras en este aspecto, lo que podemos identificar con una oferta proactiva en cuanto a captación de clientes a través de este tipo de productos. El BBVA ofrece en sus paquetes

nómina regalos materiales, siendo la única entidad que utiliza la estrategia del beneficio inmediato a la hora de captar clientela. El Santander ofrece un paquete básico, si bien hace referencia a la opción preferente de determinados productos, especialmente tarjetas y adelanto de pensiones, lo cual parece justificar en la venta cruzada la idoneidad de un paquete básico. En el lado opuesto, se mueven Caja Rural, Bankia y Novagalicia, con paquetes nómina sencillos y en ocasiones con limitaciones en la exención de sus comisiones, lo que nos recuerda a una estrategia de seguimiento o de menor innovación. Serán Catalunya Caixa y Bankia, las entidades que parecen optar, sin embargo, por la captación de sus clientes a través de productos gancho, como los depósitos y préstamos hipotecarios.

En cuanto a la oferta de beneficios de producto y servicio, especialmente en relación a la unión de fuerzas a través de las tarjetas de crédito, observamos diferencias notables entre entidades, estableciendo un grupo (Novagalicia, Bankia y Catalunya Banc) que cuenta con tarjetas de colectivos y afinidad, especialmente Bankia, a través de sus tarjetas de ONG. La diferencia entre Bankia y Catalunya Banc, respecto de Novagalicia, radica en que esta última no cuenta con las tarjetas “Iberia Sendo” o “Iberia Max” en cuanto a estrategias de co-branding. Santander, BBVA y Sabadell, son las entidades que cuentan con un mayor número de tarjetas de crédito, especialmente Santander, si bien esta entidad, según los datos obtenidos, no ofrece grandes ventajas adicionales en sus tarjetas en cuanto a seguros se refiere, tal como oferta BBVA y Sabadell. Es el Sabadell, la entidad que presenta un elemento innovador, como la tarjeta “InstantCard”, utilizando una estrategia de afinidad. El Banco Cooperativo presenta una oferta sencilla en cuanto a número de tarjetas pero entre las que podemos detectar su oferta a determinados colectivos y productos adicionales, tales como los seguros mencionados. En el desarrollo de nuestra investigación, también nos hemos fijado en la innovación online, concretamente en una nueva alternativa a los canales de distribución tradicionales, como es el caso de la Banca Móvil, entendiéndose como una nueva oportunidad de fidelizar y retener a los clientes insatisfechos que se plantean cambiar de entidad, mereciendo ser destacados el BBVA y Santander en cuanto a mayor número de usuarios de este canal, dentro siempre de la muestra analizada, y entidades como Sabadell o Bankia desde el punto de vista de la innovación online.

Visto esto y una vez finalizado el desarrollo del presente, nos debemos preguntar cuáles son las dimensiones que mejor permiten describir el enfoque relacional de las entidades. Encontrándonos con tres ejes claramente diferenciados y que nos pueden permitir cumplir los objetivos propuestos.

En primer lugar, el “grado de compromiso de los clientes con la empresa”, lo cual se manifiesta a través de una mayor presencia en la entidad de productos (de activo y pasivo) con orientación a largo plazo para el cliente. En nuestro análisis hemos desarrollado los créditos sin garantía real así como los depósitos de la clientela (vista e imposiciones a plazo).

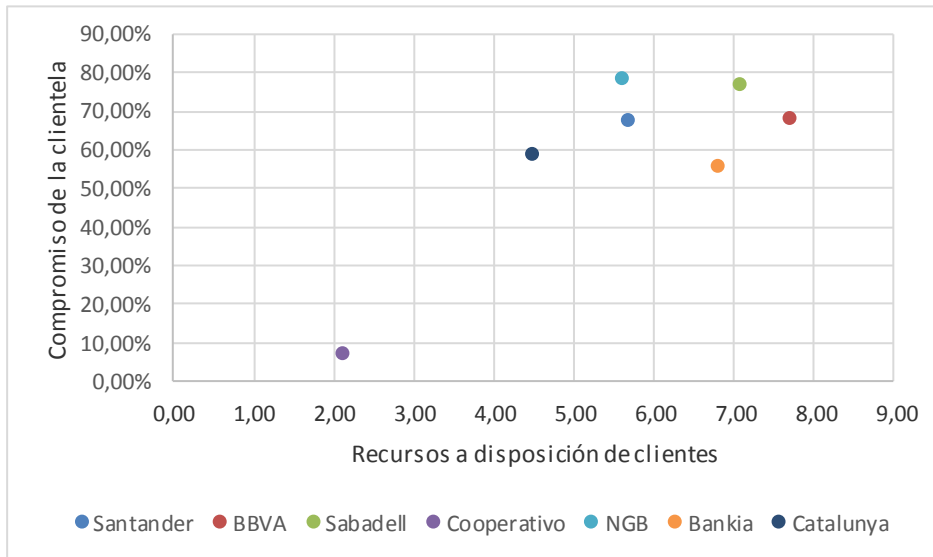
En segundo lugar, “el nivel de recursos destinados por la empresa a cada cliente”, que hemos analizado a través de ratios y otros indicadores como cajeros automáticos por oficina, oficinas por cliente, empleados por cliente, publicidad y tecnología.

En tercera y última instancia, tomamos “las ventajas en precio” ofrecidas al cliente y entre las que destacaremos los precios aplicados a los depósitos. Si bien no debemos olvidarnos de otros aspectos como la innovación online, las tarjetas de crédito, el precio de los préstamos así como mayores beneficios de producto y servicio que hemos analizado y que el lector no debe perder de vista a pesar de los resultados aquí expuestos.

Por lo tanto, presentamos tres gráficos que representarán las tres dimensiones cruzadas dos a dos, con el fin de posicionar a las entidades estudiadas en torno a su grado relacional.

El primer gráfico, representa el compromiso de la clientela y los recursos destinados a los clientes. El dato más llamativo es el del Banco Cooperativo, que destina pocos recursos a sus clientes, obteniendo menor compromiso de estos, si bien es la entidad para la que menos datos hemos obtenido de la muestra. En el lado opuesto se sitúa Banco Sabadell, como la entidad mejor posicionada en torno a compromiso y recursos a disposición de clientes, seguida del BBVA y Novagalicia, por este orden, situándose a continuación, en un mismo grado relacional, Santander y Bankia.

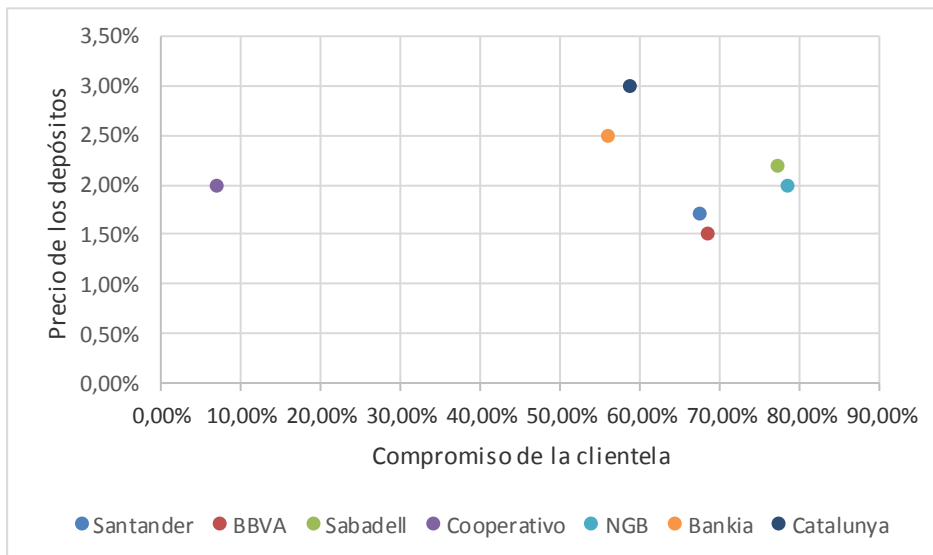
Tabla 37. Compromiso de la clientela y Recursos a disposición del cliente



Fuente: Elaboración propia a partir de investigación

Este segundo gráfico presentado a continuación, hace referencia al precio de los depósitos y compromiso de la clientela, tras advertir de las mismas limitaciones respecto del Banco Cooperativo, se sitúan en un mayor grado relacional Sabadell, Novagalicia y Catalunya Banc, seguidas por Bankia, Santander y BBVA.

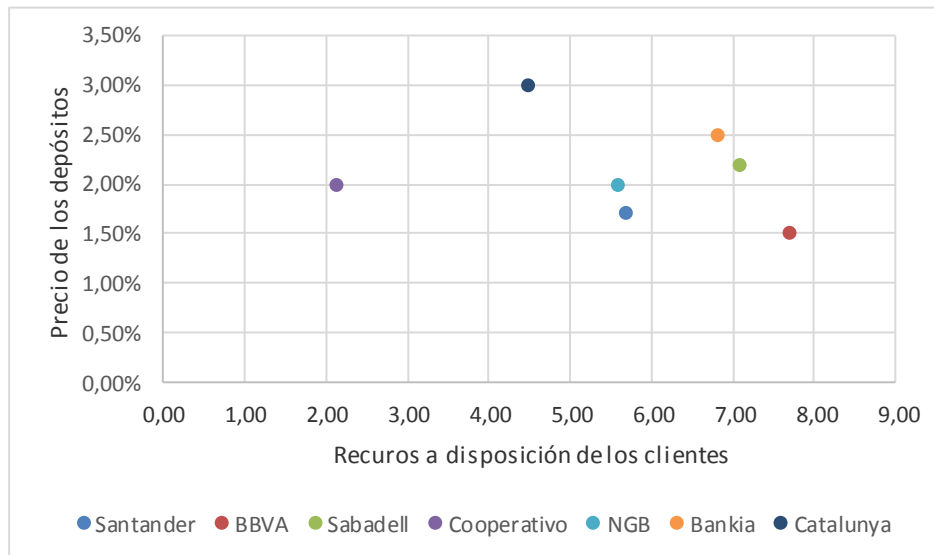
Tabla 38. Precio de los depósitos y Compromiso de la clientela



Fuente: Elaboración propia a partir de investigación

El tercer gráfico pone de relieve las dimensiones “precio de los depósitos” y “recursos puestos a disposición de la clientela”. En este caso, nuevamente nos enfrentamos a las limitaciones por la falta de información del Banco Cooperativo; las entidades mejor situadas en torno a los dos ejes comentados son Catalunya Banc, Sabadell y Novagalicia; a continuación se sitúa Bankia, Santander y BBVA.

Tabla 39. Precio de los depósitos y Recursos a disposición de los clientes



Fuente: Elaboración propia a partir de investigación

Bibliografía

- Alfaro, M. (2004). *Temas clave en Marketing Relacional*. Mc Graw Hill: Madrid.
- Argibay, M. (2006). *Productos y servicios en banca. Técnicas de comunicación y atención al cliente para facilitar la relación comercial y/o de servicio con la demanda*. Ideaspropias: Vigo.
- Banc, C. (2013). *Web Corporativa*. Recuperado el 10 de julio de 2013, de <https://www.catalunyacaixa.com>
- Bankia. (2013). *Web Corporativa*. Recuperado el 10 de julio de 2013, de www.bankia.com
- Barrutia, J. (2002). *Marketing bancario en la era de la información*. ESIC: Madrid.
- Barrutia, J. M., & Echebarría, C. (2002). Banca de Relaciones: de la declaración de intenciones a la implantación real. *Boletín Económico de Información Comercial Española*, 2737, pp. 13-30.
- BBVA. (2013). *Web Corporativa*. Recuperado el 10 de julio de 2013, de www.bbva.com
- Berry, L. L. (1995). *Más allá de la excelencia en el servicio*. Deusto: Bilbao.
- Berry, L., Donnelly, J., & Thoompson, T. (1989). *Marketing de servicios financieros. Una visión estratégica*. Díaz de Santos: México.
- Bueno, E., & Prados, I. (2001). *Evolución y perspectivas de la banca española*. Civitas: Madrid.
- Bueno, E., & Rodríguez, A. (1995). *La banca del futuro, un desafío para el 2000*. Pirámide: Madrid.
- Calvo, A., Parejo, J. A., Rodríguez, L., & Cuervo, A. (2008). *Manual del sistema financiero español*. Ariel: Barcelona.
- Carbó, S., & Martínez, J. (2006). Nuevas perspectivas en los mecanismos de financiación de los emprendedores. *Perspectivas del sistema financiero*, 86, 61-72.
- Casas, S. (2013). *¡Y ahora qué hacemos!* Tombooktu: Madrid.
- Castillo, D., Galbaldón, P., & Torrent, J. (2010). *Hacia la banca multicanal: La transformación del sistema financiero en la economía del conocimiento*. ESIC: Madrid.
- Castro, I. (2013). *La banca nacionalizada deberá reducir su tamaño en un 60%*. Recuperado el 28 de 5 de 2013, de Diario ABC: <http://www.abc.es/economia/20121128/rc-banca-nacionalizada-debera-reducir-201211280233.html>

- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1994). *Marketing Relacional. Integrando la Calidad, el Servicio al Cliente y el Marketing*. Díaz de Santos: Madrid.
- Cooperativo, B. (2013). *Web Corporativa*. Recuperado el 10 de julio de 2013, de http://www.ruralvia.com/cms/estatico/rvia/bancocooperativo/ruralvia/es/particulares/informacion_institucional/el_banco/
- Diamond, D. (1984). Financial Intermediation and Delegated Monitoring. *Review of Economic Studies* 51, 393-414.
- Díaz, J. (2013). *La hipoteca con dación en pago no tiene por qué ser más cara si se controla el riesgo*. Recuperado el 09 de julio de 2013, de Expansión: <http://www.expansion.com/2013/03/19/empresas/banca/1363693344.html>
- El Economista. (11 de Mayo de 2013). *La moderación salarial en 2012 habría evitado la destrucción de 300.000 empleos*. Recuperado el 06 de Julio de 2013, de El Economista: <http://www.economista.es/espana/noticias/4817768/05/13/BBVA-La-moderacion-salarial-en-2012-podria-haber-evitado-la-destruccion-de-300000-empleos.html>
- El Mundo. (7 de Mayo de 2013). *El Banco de España prevé que la morosidad seguirá en aumento pese al "banco malo"*. Recuperado el 06 de Julio de 2013, de El Mundo: <http://www.elmundo.es/elmundo/2013/05/07/economia/1367927185.html>
- Ferrer-Bonsoms, A. (2012). *El sector bancario apuesta por la telefonía móvil*. Recuperado el 09 de julio de 2013, de Cotizalia: <http://blogs.elconfidencial.com/economia/finanzas-personales/2012/07/28/el-sector-bancario-apuesta-por-la-telefonía-móvil-7318>
- Huertas, O. (2012). *Nueve de cada diez españoles duda de la credibilidad de la banca española*. Recuperado el 25 de junio de 2013, de Diario ABC: Disponible en: <http://www.abc.es/20120619/economia/abci-bancos-credibilidad-estudio-201206181701.html>
- Hunt, S. D. (1983). *Marketing Theory: The Philosophy of Marketing Science*. Richard D. Irwin, Inc: Homewood, Illinois.
- Kotler, P. (1985). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Prentice - Hall: México.
- Kotler, P. (1999). *El marketing según Kotler*. Paidós: Barcelona.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. Pearson: México.
- Leiva, R. (2001). *Banca comercial*. Euned. Costa Rica. Euned: Costa Rica.
- López, J. (2009). *El sistema financiero, una cuestión de confianza*. Recuperado el 02 de julio de 2013, de Diario la Ley: : http://www.uned.es/experto-dinero-banca/trabajos/El_Sistema_Financiero__Una_cuestion_de_confianza.pdf

- López, J., & González, A. (2008). *Gestión Bancaria. Factores clave en un entorno competitivo*. Mc Graw Hill: Madrid.
- Menéndez, E. (2007). *Prácticas de contabilidad financiera bancaria*. Netbiblo: A Coruña.
- Millanes, A. (2003). *Formación y orientación laboral*. Ministerio de Educación: Madrid.
- Montes, M. (Noviembre 2011). Modelo de negocio Banco Sabadell: calidad de servicio y nuevas tecnologías. *Executive Excellence*, 52.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, vol. 58(núm. 3), págs. 20-38.
- Nogueras, T. (18 de Enero de 2013). *El coto a la guerra de pasivo anima a los fondos*. Recuperado el 20 de Enero de 2013, de Cinco Días: http://www.cincodias.com/articulo/mercados/coto-guerra-pasivo-anima-fondos/20130118cdscdsmer_14
- Novagalicia. (2013). *Web Corporativa*. Recuperado el 10 de julio de 2013, de www.novagaliciabanco.es
- Pérez, F. (2006). *Banca relacional y capital social en España. Competencia y confianza*. Fundación BBVA: Bilbao.
- Peters, T., & Waterman, B. (2004). *In Search of Excellence*. HarperCollins: New York.
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*. Compañía Editorial Continental: México.
- R.d. 1298/1986 de 28 de junio, por el que se adaptan las normas legales en materia de establecimientos de crédito al ordenamiento jurídico de la Comunidad Económica Europea. (B.O.E. nº 155 de 30 de Junio de 1986).
- Sabadell. (2013). *Web Corporativa*. Recuperado el 10 de julio de 2013, de <https://www.grupbancsabadell.com/es>
- Santander, B. (2013). *Web Corporativa*. Recuperado el 10 de julio de 2013, de <http://www.santander.com/>
- Segovia, E. (2012). *Bancos y cajas abrirán de nuevo en horario de tarde gracias a la reforma laboral*. Recuperado el 6 de marzo de 2012, de El Confidencial: <http://www.elconfidencial.com/economia/2012/03/05/bancos-y-cajas-abriran-de-nuevo-en-horario-de-tarde-gracias-a-la-reforma-laboral-93741>
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Mc Graw Hill: México.
- Subramanian, R., Fernandes, N., & Harper, E. (1993). Environmental Scanning in U.S. companies: Their Nature and Their Relationship to Persormance. *Management International Review*, 33(3), 271-286.

Tecnocom. (2012). *Tendencias en medios de pago en España y América Latina*. Afi: Madrid.

Teruel, S. (1995). *Marketing financiero y de servicios de la oficina bancaria*. Muriel: España.

Vázquez, R., Díaz, A., & Suárez, L. (2007). La confianza y el compromiso como determinantes de la lealtad. Una aplicación a las relaciones de las agencias de viaje minoristas con sus clientes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 115-132.

Vázquez, R., Santos, M. L., & Sanzo, M. J. (1998). *Estrategias de marketing para mercados industriales. Producto y distribución*. Civitas: Madrid.

Ventura, J. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. Paraninfo: Madrid.