



Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales**

Trabajo de Fin de Grado

**Grado en Administración y Dirección de
Empresas**

**Nuevos modelos de gestión
para sucursales bancarias: el
caso de Caixa Bank.**

Presentado por:

Celia Rodríguez González

Tutelado por :

D^a Carmen Camarero Izquierdo

Valladolid, 06 de Julio de 2018

RESUMEN

Hasta el momento los bancos no se habían preocupado por sus clientes, es decir no se daba un servicio diferenciado. Por eso, a raíz de la crisis financiera y del rápido avance de las tecnologías, se ha desarrollado un nuevo modelo de negocio enfocado en las sucursales tratando de recuperar la confianza perdida de sus clientes.

Valoraremos como se ha llegado a la situación actual, un cambio hacia una banca más tecnológica que ha provocado que se creen nuevos modelos de negocio en los que la banca es mucho más personal y atenta.

Palabras claves: banca, banca online, cambios, crisis, consumidores, experiencias.

ABSTRACT

So far, the banks had not worried about their customers, in other words, they did not give a differentiated service. That is why, as a result of the financial crisis and the quick progress of technologies, a new business model has been developed focused on bank branches, trying to recover the lost trust of its customers.

We will value how the current situation has been reached, a change towards a more technological banking that has caused the creation of new business models in which banking is much more personal and attentive.

Keywords: banking, online banking, changes, crisis, consumers, experiences.

INDICE

1. INTRODUCCION.....	4
2. EVOLUCION DEL SECTOR BANCARIO EN LOS ULTIMOS AÑOS. HACIA LA BANCA ONLINE.	5
2.1 Historia de la banca los inicios de la banca online.	5
2.2 Banca tradicional vs banca online.	6
2.3 Ventajas e inconvenientes de la banca online.....	7
2.4 Situación actual de la banca en España tras la crisis económica.....	9
3. LOS NUEVOS RETOS PARA LA BANCA.....	11
3.1 Estrategias de las principales entidades españolas.	12
3.1.1 BBVA.....	12
3.1.2 Santander.....	13
3.1.3 Caixa Bank.....	14
3.1.4 ING.....	14
3.1.5 EVO.....	15
4. EL NUEVO SISTEMA DE SUCURSALES.....	15
4.1 El ejemplo del Well Fargo.....	15
4.2 El caso de Caixa Bank.	17
4.2.1 Valoración global de las sucursales tradicionales de la Caixa y las nuevas sucursales Store.	17
4.2.2 Análisis cualitativo: entrevista personal.....	20
5. PROPUESTA PLAN DE ACTUACIÓN MARKETING PARA CAIXA BANK. 22	
5.1 Segmentación.....	22
5.2 Productos/ servicios.	24
5.3 Precio o coste.....	26
5.4 Política de distribución.....	27
5.5 Comunicación.....	29
6. CONCLUSIONES.	31
7. BIBLIOGRAFIA.....	33
8. ANEXO 1	36

1. INTRODUCCION.

Según la Real Academia Española, un banco es una empresa dedicada a realizar operaciones financieras con el dinero procedente de sus accionistas y de los depósitos de sus clientes. Este es el significado más tradicional, si aplicamos este concepto genérico a la situación actual. ¿Existen diferentes tipos de banca? ¿Se han dado cambios reseñables tras la crisis financiera sufrida a nivel mundial? ¿Están cambiando su forma de actuar?

El sector bancario ha evolucionado de la banca tradicional a una banca muy electrónica, con la aparición de bancos exclusivamente online. Por ello surge la necesidad de los bancos de reinventarse y aportar a los consumidores un plus, no solo el servicio financiero.

Los bancos no pueden buscar competir en precios, entonces buscan una diferenciación, ser capaces de crear capital de marca que pueda atraer a los consumidores y fidelizarlos. Llegar a los consumidores de una forma innovadora. Sirviéndose de las experiencias, sentimientos y sensaciones. Es el propósito de las entidades que se consolidan como líderes en el sector financiero.

El objetivo de estudio de este trabajo se centrará en desarrollar cómo funcionan y cuál ha sido la evolución del sistema financiero para así poder entender como se ha llegado a los sistemas actuales. Trataremos de comprender los métodos que usan las empresas financieras para atraer volumen de negocio y diferenciarse de sus competidores generando experiencias que agreguen un valor añadido a la compra, es decir, cómo los bancos consiguen crear nuevos lugares que estimulen el deseo de compra entre los consumidores.

El trabajo está estructurado en cuatro grandes apartados. Un primer apartado en el que se enmarcará el concepto y la evolución de la banca para así poder entender todos los cambios sufridos, se estudia la evolución de este sector y la influencia de internet. Además de las interpretaciones que la sociedad puede tener acerca de los bancos desde el punto de vista emotivo y económico.

Dentro del segundo y tercer apartado veremos los nuevos retos para la banca y como han surgido nuevos modelos de sucursales.

En el último apartado analizaremos el caso de Caixa Bank, para poder ver con un claro ejemplo lo explicado de forma teórica anteriormente, seleccionamos este caso ya que es uno de los grandes bancos españoles, y además con las nuevas oficinas está realizando cambios novedosos en este sector. Además de una breve propuesta de plan de actuación, analizando mejoras que podrían darse tras el análisis de toda la información anterior.

El trabajo culminará con el desarrollo de unas conclusiones que completen y aclaren el trabajo desarrollado.

Metodológicamente, se ha realizado la investigación de documentos de la revisión bibliográfica, análisis de datos del Instituto Nacional de estadística, Banco Central Europeo, y un análisis cualitativo con una entrevista personal.

2. EVOLUCION DEL SECTOR BANCARIO EN LOS ULTIMOS AÑOS. HACIA LA BANCA ONLINE.

En este apartado vamos a dar una visión general de lo sucedido en la banca, especialmente centrándonos en los cambios online, analizando sus consumidores y en qué sentido ha trabajado el sector financiero tras la crisis económica.

2.1 Historia de la banca los inicios de la banca online.

Para entender este cambio en un sector tradicional como es el financiero, destacar que el rápido avance de las nuevas tecnologías y la aceptación masiva por la sociedad ha provocado este cambio.

La revolución en el sector bancario comenzó en el año 1983, cuando el “Bank of Scotland” permitió a través de la televisión y teléfonos realizar transferencias y pago de recibos. En la década de los 90 un banco Californiano (Wells Fargo) empezó con el desarrollo de los primeros servicios online en este sector, creando novedosos portales de banca online, esto supuso un fuerte impulso, en 1994 con el ordenador, creándose el primer software de banca online, lo que permitió acercar a más de 100.000 familias a la banca online (Allen, Mc Andrews y

Strahan, 2002). A finales del siglo XX y comienzos del XXI aparecieron los primeros bancos que trabajaban exclusivamente online, es decir, sin el método tradicional de banca, tramitando todas las transacciones online.

En España fue la banca telefónica de la mano de Banesto para funciones de consulta el primero en acercarse al nuevo sistema, aunque se ha ido desarrollando con el paso de los años, pasando a ofrecer todo tipo de consultas, transacciones y movimientos. Aunque en esta época en Estados Unidos ya estaba totalmente instaurada y desarrollada. En España no es hasta el 27 de marzo del 2000 cuando se instauran los primeros bancos con el banco Uno-E, propiedad del BBVA y de Terra Networks. En la actualidad, España tiene casi dos millones de usuarios de banca online, esto está directamente relacionado con que España es el país con más Smartphone del mundo (el 92% de los españoles disponen de al menos uno de estos dispositivos) (ABC,2017).

En 2012 las nuevas tecnologías y la banca son “inseparables” en nuestro país, con cerca de 11 millones de usuarios, las operaciones más frecuentes son consultas de saldo, realizar transferencias y localización de oficinas. En los últimos años, la banca solamente online crece y gana poder en este sector, como ejemplo claro es el caso de OpenBank (banco del grupo Santander). Por último, destacar que, en el año 2017, las nuevas incorporaciones y novedades, cada vez más utilizadas, como es el pago con el teléfono móvil, lo que supone uno de los retos más perseguidos actualmente en banca online, para terminar de incorporarse a nuestra rutina diaria haciéndonos más sencillo el uso de la misma, ellos ganando espacio de mercado y adaptándose a las nuevas circunstancias.

2.2 Banca tradicional vs banca online.

Según Jonathan McMillan, en El Fin de la Banca (2018), define banca tradicional como la creación del dinero a partir del crédito, que llevan a cabo las instituciones depositarias, lo que solemos denominar bancos.

La banca online se define como una banca que está conectada 24 horas al día durante los 365 días del año. Su principal diferencia es que la banca online no cuenta con apenas oficinas ni empleados, por lo que la ratio entre empleados y clientes en banca online es muy inferior al de la tradicional. Gracias a esto, la

banca online puede realizar actividades mucho más baratas que la tradicional, ajustando por esta parte los márgenes. Frente a los principales canales de distribución de la banca tradicional, las sedes bancarias (las oficinas), los cajeros automáticos y el gestor o comercial; los canales de distribución de la banca online son el teléfono e internet.

La diferencia más importante es el asesoramiento personalizado. La banca tradicional se va a convertir en una banca de asesoramiento ya que cualquier producto complejo de valores, lo que serían productos de asesoramiento complejo van a requerir un empleado con una formación cualificada. Por tanto, la transaccionalidad se va a hacer mediante la banca online pero el asesoramiento en materia de acciones, hipotecas, o financiación se va a realizar por una persona, a nivel individual, y especializada en el tipo de operación que quieras realizar (como decimos más formada). La banca tradicional completa la información recibida en internet mucho más allá de las cuotas o de los tipos de interés.

Mientras banca tradicional habla de los riesgos del mercado de la evolución a lo largo del tiempo, estudia los ingresos y los gastos se adaptan a la situación y planteamientos de cada cliente, con el sistema online se resuelve el día a día de las gestiones convencionales a realizar en el momento que se desee y realizarlo sin atenerse a horarios restringidos.

Por último, destacar que el sector financiero es de los que más rápido ha sido capaz de añadir los nuevos cambios tecnológicos, lo que ha favorecido su desarrollo y ha asegurado su permanencia, de momento. Sin embargo, los canales online y offline no son sustitutivos unos de otros, si no que se van combinando para ofrecer el mejor servicio a cada cliente.

2.3 Ventajas e inconvenientes de la banca online.

En la banca online no son todo ventajas también existen puntos débiles como los que se muestran en la tabla 2.1. Los bancos han tenido que aprovechar las ventajas y conseguir vencer a los inconvenientes.

Tabla 2.1: Ventajas e inconvenientes de la banca online.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Ahorro de tiempo - Atención 24 horas - Reducción de los costes - Menos comisiones 	<ul style="list-style-type: none"> - Seguridad - Desaparición de las relaciones personales - Acceso a internet

Analizando las ventajas e inconvenientes señaladas en la tabla 2.1 del sistema podemos afirmar que el ahorro de tiempo, uno de los bienes más preciados en esta sociedad, es su punto fuerte, ya que no hay colas ni tiene un horario fijo ni desplazamientos, puedes realizar tus transacciones cuando mejor te venga, es una banca abierta 24 horas al día, 365 días al año. Además, se consiguen mejores ofertas ya que los costes se reducen y es más fácil obtener los márgenes establecidos; los ahorros de personal, de sucursales, etc...

Por otro lado, los inconvenientes, seguramente el más importante sea la seguridad, es la barrera más grande a la que se enfrenta; la confianza por parte de los usuarios es clave para que sea posible una gestión mejor. La banca online está expuesta, a la suplantación de la identidad para conseguir datos confidenciales de usuarios por lo que las entidades están dedicando importantes esfuerzos para reforzar las medidas de seguridad y conseguir a los clientes más desconfiados, por ello desarrolla la doble identificación, pagar a través de claves que llegan a los teléfonos móviles...

Otro fuerte inconveniente ,el punto fuerte de la banca tradicional y a partir del cual están surgiendo los nuevos modelos, la atención, cada día intentan como ofrecer una mejor atención. La banca online es mucho más genérica, fría y distante. El trato personal es inexistente. Es un punto relevante ya que la relación comercial será más ágil y "fiel" si existe una buena relación entre clientes y gestores.

Y por último un inconveniente es el acceso a internet. Aunque parezca increíble en la actualidad existen en España puntos rurales donde el acceso a internet es muy complicado además cuentan con una población muy envejecida esto

supone que muchas personas no tengan ordenador en casa y mucho menos vayan a realizar sus gestiones bancarias a través de él ya que desconfíen del sistema, están menos familiarizados con las nuevas tecnologías.

Cada banco tiene que escoger su modelo de negocio y cada usuario también. El mercado tiene todo tipo de ofertas tanto de banca online como de tradicional para poder elegir.

2.4 Situación actual de la banca en España tras la crisis económica.

Desde la crisis que comenzó en 2007, la situación de la banca en España ha dado un cambio radical.

En la tabla 2.3 muestra un resumen del sistema financiero español en marzo de 2017, mostrando los principales bancos en España, sus cotizaciones y sus activos.

Tabla 2.2 Grafico de cotización de los principales bancos españoles.

	Banco	Cotización	Activos Globales	Activos España
1	Banco Santander	82,22	1487,05	464,70
2	BBVA	45,56	731,85	346,40
3	Caixabank	22,89	347,93	347,90
4	Bankia	11,92	229,10	229,10
5	Banco de Sabadell	9,24	212,51	148,90
6	Bankinter	7,09	67,18	67,18
7	Unicaja	1,95	58,00	58,00
8	Ibercaja	No cotiza	57,90	57,90
9	Kutxabank	No cotiza	56,60	56,60
10	Abanca	No cotiza	48,30	48,30
11	Liberbank	2,87	38,32	41,80

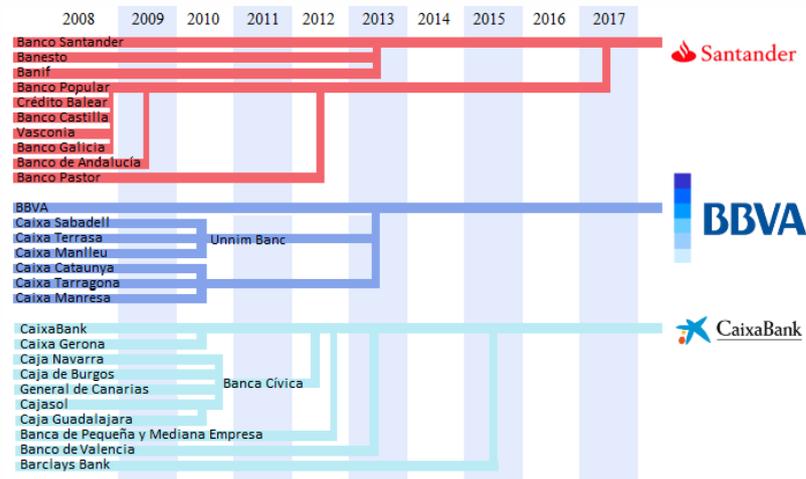
FUENTE: www.econopedia.com

En España no son solo estos bancos los que operan, también operan cajas tipo Cajamar (por utilizar un ejemplo de amplia implantación), además de bancos extranjeros entre los que destaca ING con más de 50 activos en España.

A continuación, en el grafico 2.2 y para entender la fusión de todos los bancos que ha tenido lugar en España, se muestran los tres principales bancos españoles, los que tiene una mayor cuota de mercado y mayores cotizaciones

en el Ibex 35. Toda la transformación y las fusiones que han sufrido desde comienzos de la crisis hasta el 2017. El caso más reciente es la fusión del Banco Popular con el Banco Santander.

Gráfico2.1: Fusiones de los principales bancos del ibex 35



FUENTE: www.econopedia.com

Otro efecto de la crisis ha sido el cierre de muchas sucursales. Como observamos en el gráfico 2.1, el número de sucursales tanto en el sector de la banca, como el de las cajas y cooperativas se sitúa a niveles de 1982 con 28.181 (Cinco Días, 2017).

Gráfico 2.2: Evolución de la red de sucursales



FUENTE: www.cincodias.elpais.com

3. LOS NUEVOS RETOS PARA LA BANCA.

En este nuevo panorama, tras la crisis sufrida en los últimos años de la que se culpa, en muchos casos, a una mala praxis bancaria, la desaparición de numerosos bancos y el cierre de muchas sucursales ha provocado una gran desconfianza, con una visión de los bancos como aquellos que nos roban, nos engañan... Es decir, ir al banco no lo entendemos como una actividad ociosa o placentera.

Como se ha ido señalando a lo largo del trabajo, el sector bancario es un sector maduro por lo que los precios se encuentran a la baja, con un creciente poder y capacidad de arbitraje de negocios y recursos por parte de los consumidores. Consecuencia de encontrarnos en un sector maduro se ha producido una comoditización¹.

¹ Proceso por el cual la cartera de productos no difiere de una entidad a otra y cualquier paso novedoso dado por una entidad es imitado rápidamente por las demás entidades.

Por ello en un momento donde los márgenes son escasos, la diferenciación entre los productos es inexistente y la desconfianza en el sector es elevada, los bancos optan por ofrecer servicios intangibles, con un asesoramiento especializado y preparado y un aumento de la calidad en la atención al cliente.

La línea fundamental en marketing de los bancos se centraba en el producto mientras que en la actualidad pretende situar al cliente en el centro de negocio, escucharlo, conocerlo y satisfacer sus necesidades financieras a lo largo de su vida como cliente.

Esta nueva idea de negocio no está totalmente desarrollada a nivel mundial, es decir en los mercados Latinoamericanos, los cuales se encuentran menos saturados, allí el sector bancario es un sector menos maduro y que cuenta con mayores oportunidades.

En conclusión, las sucursales han tenido que desarrollar nuevos sistemas y formas para acercarse a sus clientes, hacer que estos confíen en ellos y lavar su imagen.

3.1 Estrategias de las principales entidades españolas.

En este punto se va a analizar algunas de las estrategias que siguen las principales entidades bancarias a nivel nacional, los principales cambios que han llevado a cabo desde la crisis que conllevó una gran pérdida de confianza en las entidades financieras. Tanto bancos exclusivamente online como bancos tradicionales.

3.1.1 BBVA.

El banco BBVA tiene más de 160 años² de historia, por lo que cabe pensar que su política de fidelización con los clientes es alta. BBVA sabe adaptarse a los entornos, hay que destacar su esfuerzo tecnológico, para dar a conocer sus productos.

² El BBVA fue fundado en 1857 como Banco Bilbao, donde desde entonces tiene su sede social.

Cuenta con un web muy sencilla e intuitiva, por lo que se podría decir que esta entidad pretende hacer todo más fácil a los clientes, mientras conocen otro tipo de productos que pueden obtener con mayores ventajas si se contrata telemáticamente.

El BBVA fue el primer banco que desarrolló y utilizó la aplicación móvil, permitiendo a sus usuarios controlar las cuentas, realizar pagos... lo mismo que se podía hacer anteriormente a través de la web.

Destacamos que BBVA utiliza las redes sociales para acercarse más a sus clientes. Intentando así llegar al público más joven, ya que son los que más uso hacen de las redes y aún no están muy metidos en los bancos.

3.1.2 Santander.

El banco Santander³ cuenta con los mismos años de historia que el BBVA. Este banco fue dirigido por Emilio Botín hasta su muerte. En la actualidad está presidido por su hija Ana Botín.

Como ya hemos comentado el banco Santander fue la primera entidad financiera en utilizar el marketing financiero creando la “SupercuentaSantander”, lo que marcó la diferencia con otras entidades.

En la actualidad trabaja con la “Cuenta 123”, buscando fidelizar a sus clientes, bonificando a sus clientes por los recibos domiciliados, por parte de sus saldos, la utilización de las tarjetas. Además, intenta acercarse a éstos participando en eventos deportivos, o con becas universitarias para realizar prácticas tanto dentro como fuera de la entidad.

El banco Santander suele destacar ante sus competidores con productos muy diferenciados y de gran éxito cuando los lanzan. Provocando que las demás entidades sigan sus pasos.

³ El banco Santander fue fundado el 15 de Mayo de 1857, cuando la reina Isabel II firmó el decreto que autorizó la constitución del Banco Santander

3.1.3 Caixa Bank.

La Caixa fue fundada el 5 de abril de 1904 por el abogado catalán Francesc Moragas Barret, con apoyo de las principales sociedades catalanas. Creada para estimular el ahorro y la previsión.

En el 2011, “La Caixa” aprueba iniciar un proceso de reorganización que culmina con el nacimiento de CaixaBank, entidad bancaria cotizada a través de la cual el Grupo “la Caixa” siguió desarrollando su actividad financiera de forma indirecta.

El resultado de la Caixa es la unión de muchas cajas, cumpliendo la Ley de Cajas de Ahorros y Fundaciones Bancarias, de 27 de diciembre de 2013. CaixaBank es el banco minorista líder en España, con la mayor base de clientes del país, una destacada fortaleza de balance y una cultura y valores centenarios. Su modelo de negocio se basa en la especialización, con una propuesta de valor adaptada para cada segmento; una oferta integral de productos y servicios; la mayor red comercial del país, multicanal y con una alta capilaridad y un equipo de especialistas altamente formados. La entidad mantiene como prioridades la alta exigencia en calidad de servicio, una firme apuesta por la movilidad y la digitalización y la voluntad de ser reconocida de forma diferencial por su proximidad, robustez financiera, capacidad de innovación y responsabilidad social.

En cuanto a las sucursales sí que ha apostado por el cambio como se analizara en los siguientes apartados.

3.1.4 ING.

Hasta 2017 era conocido como ING direct, luego cambio su nombre a ING. Lleva trabajando en España desde 1999, por lo que es uno de los bancos más jóvenes en nuestro país pero que cuenta ya con muchos clientes.

Destacando su fuerte inversión en comunicación “ING tu banco, y cada día el de más gente”. Se trata de una entidad prácticamente online que cuenta con muy pocas sucursales lo que le permite tener mayores márgenes que el resto de sus competidores y así poder invertir más en comunicación.

Curiosamente esta banca sin oficinas esta empezando a contar con oficinas situadas en puntos estratégicos como pueden ser los centros de las ciudades

3.1.5 EVO.

Entidad financiera muy joven⁴, aunque sin mucha historia cuenta con una amplia cartera de productos. Utilizando el eslogan de “la banca inteligente”, es decir un nuevo formato de banca.

Una de las principales diferencias de esta entidad es que al sacar dinero en cualquier cajero tanto a nivel nacional como internacional sus comisiones son cero, algo totalmente innovador que solo realiza esta entidad, algo que valoran los clientes. En especial está ganando mucha cuota de mercado de los jóvenes que no buscan compromisos, ni reconocimiento en su banco solo quieren rapidez y comodidades sin complicaciones.

4. EL NUEVO SISTEMA DE SUCURSALES.

En este epígrafe describimos el ejemplo del banco estadounidense de Well Fargo para entender y analizar los cambios que está realizando Caixa Bank.

4.1 El ejemplo del Well Fargo.

Well Fargo, es un banco de Estados Unidos, el primero que comenzó a cambiar significativamente la banca física y online, y es el antecedente a los modelos que están empezando a instaurarse en España.

Dirigida por Steve Ellis. Se trata de un banco inusual, partiendo de que su casa matriz se encuentra en San Fernando, que no se trata de un centro financiero reconocido como es el caso de Nueva York.

⁴ EVO Bank llego a España en marzo de 2012

Se centra especialmente en obtener una buena visión y puntuación de sus consumidores, algo que no es fácil tal y como se encuentra el sector, por ello destaca por su historial ecológico, facilitando préstamos financieros a proyectos verdes.

En un banco, altamente rentable, desde el comienzo de la crisis presento 16 trimestres consecutivos de rentabilidad, trabaja con unos márgenes de un 40%.

Imagen 1: Sucursal de Wells Fargo.



FUENTE: www.wellfargo.com

Como podemos ver en la imagen.1, no es una sucursal corriente, intenta atraer a los clientes a sus oficinas , creando casi museos, o sitios donde merece la pena entrar.

Una vez dentro es cuando se empiezan a tratar temas financieros. Es donde se comportar como un banco al uso, aunque sin olvidar nunca su clara orientación al consumidor.

Este modelo a implantado las bases de los nuevos modelos que están llegando y empezando a desarrollar en España, acudir al banco a una charla o a ver un coche... y luego ya después se tratan los temas financieros.

En la actualidad, Well Fargo, es una maquina muy potente de innovación, cada seis meses realizan estudios y pretenden mejorar de acuerdo a los consejos de los consumidores.

4.2 El caso de Caixa Bank.

En este apartado vamos a explicar las características de las sucursales para el caso concreto de Caixa Bank y los cambios que ya están llevando a cabo. Además lo completaremos con una entrevista que nos permitirá valorar los principales cambios.

4.2.1 Valoración global de las sucursales tradicionales de la Caixa y las nuevas sucursales Store.

Las sucursales tradicionales de Caixa Bank son sucursales modernas, con altas medidas de seguridad para la entrega de efectivo, donde se han eliminado los mostradores a los que estábamos acostumbrados a ver en los bancos. Se busca que aumente la posibilidad del auto servicio en las oficinas.

En estas entidades también se utiliza la banca online pero aun así se presta un servicio de caja. Este tipo de oficinas son oficinas más frías, con un horario más rígido y con un trato menos personalizado a los clientes. Están situadas en los barrios de las ciudades o en las poblaciones rurales.

La revolución en la oficina de La Caixa son las sucursales Store dan un giro de 360 grados a la visión de las sucursales, empezando por el horario, abren de 8.30 a 18.30 de lunes a jueves, es decir un horario mucho más amplio para poder atender mejor a sus clientes y ofrecerles mayor flexibilidad para elegir el horario de visita, estas nuevas sucursales tiene en cuenta las jornadas de trabajo mayoritarias por lo que el horario ininterrumpido es un gran cambio y una mejora muy importante para sus clientes.

En estos espacios lo importante es el cliente, acercándose a sus necesidades actuales, con un trato más personal y cercano. Se definen como abiertas, accesibles y transparentes. Buscan una mejor experiencia de los clientes.

Las principales diferencias que te hacen vivir una experiencia diferente son:

- Un área de bienvenida; nada más pasar la puerta el cliente es el protagonista. En ese punto hay un escaparate de productos que puede ofrecer Caixa Bank y que en muchas ocasiones aún no están ni en el

mercado a precios competitivos. (Coches como el Fiat, o los Samnsug más nuevos del mercado)

- Atención personal: principal cambio, una vez pasada la zona de escaparate , existen dos posibilidades. Una atención personalizada que te guía hacia lo que necesites o te indica donde esperar a tu gestor. O los nuevos cajeros para que realizar transferencias o realizar pagos, ingresos, es decir el área de autoservicio....
- Existe una gran movilidad dentro de estas oficinas, cada empleado tiene su tablet y se va moviendo, no tiene su mesa.

Existe una zona con muchos puntos de atención donde el cliente espera a su gestor y realiza o aclara todo lo que necesite. Estas relaciones se dan en un área abierta donde los clientes siempre pueden disponer de agua, café o cualquier cosa que necesite; agradar y crear ambiente es su objetivo, siéntete como en casa. Además, existe unos despachos más íntimos y cerrados para tratar temas de mayor relevancia. pero estos despachos, aunque se parece más a los tradicionales tiene cambios muy destacables que les hace diferenciarse. Por ejemplo, las mesas no son rectangulares, son ovaladas para poder estar más cerca y que no existan barreras con los consumidores. Además, las pantallas de ordenador son móviles todo para hacer sentirse al cliente especial. Todos los clientes son especiales para la Caixa y quieren que así se sienten. Siempre los clientes son atendidos con cita previa, para que tu gestor tenga tiempo para ti y pueda preparase bien la reunión. Esta cita se pude concertar a través de Línea Abierta y luego se confirma a través de un sms.

Básicamente una oficina Store y una tradicional se diferencias en horario, modelo de caja, cita previa, en una sucursal tradicional no se trabaja la cita previa, en las oficinas tradicionales los empleados están visibles, las colas.

En especial en las oficinas Store se trabaja la banca retail y la “venta por los ojos”.

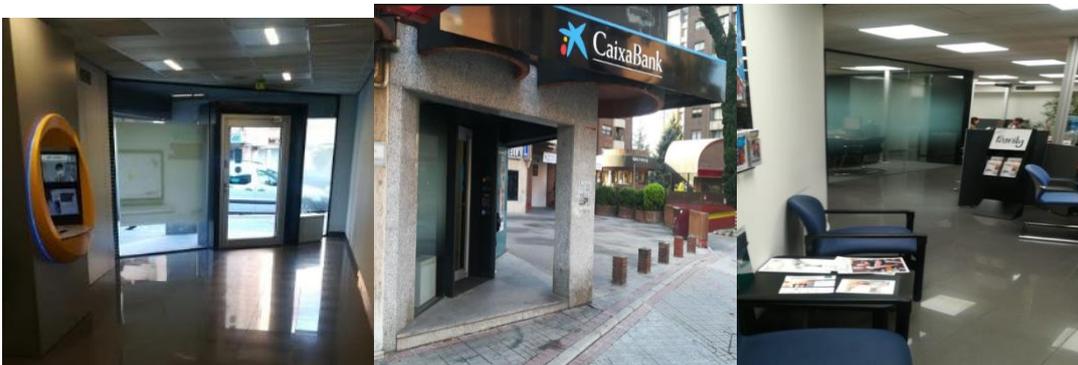
La apertura de oficinas Store no conlleva el cierre de las oficinas tradicionales, se trata de una segmentación de los clientes, ya que no en todos los lugares ni todos los clientes entienden ni aceptan este modelo de banca.

Imagen 2: Oficinas store de Caixa Bank en Sevilla y pamplona inauguradas en abril de 2016 y diciembre del 17.



FUENTE: www.caixabank.es

Imagen 3: Oficina tradicional de Caixa Bank en Parquesol (Valladolid).



En estas imágenes podemos ver claramente las diferencias, las primeras, oficinas store cuidan la imagen y más que ir al banco vives una experiencia, mientras que en las otras, oficinas tradicionales siguen siendo la imagen que tenemos en nuestras cabezas sobre oficina bancaria.

Las oficinas Store son espacios diáfanos, donde esperas en una mesa a tu gestor, además tienes wifi abierto para que mientras esperas, puedas trabajar o realizar lo que necesites con internet. Las oficinas tradicionales, tiene cada gestor su mesa y esperas tu turno.

4.2.2 Análisis cualitativo: entrevista personal.

Para conocer con más detalle la situación actual de Caixa Bank, realizamos una entrevista a D^o Soraya Boillos Ramos, directora de la oficina Store de Valladolid, el 20 de marzo de 2018.

La transcripción íntegra la podemos encontrar en el anexo 1 del trabajo.

Las principales conclusiones de la entrevista son las siguientes:

- Caixa Bank es una entidad que permite crecer dentro, la persona entrevistada entro de becaria cuando estaba terminando sus estudios de derecho y ahora es la directora de la nueva oficina de calle Santiago.
- La crisis que tanto afecto al sector bancario en España. No hizo mucho daño a esta entidad debido a que tanto con las hipotecas como con las preferentes fueron mucho más conservadores que otros bancos. Aunque al lanzarse a la compra de Banca Cívica y Banco Valencia tuvo que hacer frente a este tipo de situaciones ya que estos bancos no habían actuado de la mi manera que ellos, pero el haber sido tan conservacionistas le permitió embarcarse en esta nueva inversión en una época que era complicado mantenerse a flote.
- Sobre las nuevas oficinas destacar que no son un modelo que se vaya a convertir en único, ni que sea símbolo de cierre de sucursales ni de despido de trabajadores, son modelos que quieren recuperar la confianza en el cliente intentándole atraer al banco de alguna forma. No se pretende convertir todas las oficinas tradicionales en Store. Podemos estar hablando de llegar en el 2020 a 250 oficinas store. Se dará este cambio donde la entidad considere conveniente, aunque las oficinas tradicionales no se van a quedar obsoletas, si no que van a ser oficinas más tecnológicas que también pretenden mejorar sus servicios, pero sin esa parte de experiencia que se está introduciendo.
- Según D^a Soraya todo cambia y la banca no iba a ser menos. Los bancos tenían que estar disponibles en nuestros smartphone. Los clientes cada vez son más exigentes y con un acceso casi total a la información lo que hace más difícil la actuación de los bancos. El principal cambio después

de la crisis es la desconfianza que obliga no solo a hacer las cosas bien, si no a dejar por escrito que están bien hechas.

- Los servicios online son todos aquellos que puedes hacer tu mismo que no necesitas información adicional es decir pagos de impuestos, transferencias, pagos de recibos, pero para actividades más complicadas con mayor riesgo es necesario acudir a la oficina y que un gestor te asesore.
- Destacar que las nuevas oficinas cuentan con gente mucho más formada.
- No solo aumenta la banca online si no también la de autoservicio

En definitiva, tras la crisis los clientes no confían en los bancos y ese es un problema muy importante que éstos buscan solucionar y conseguir, este es el motivo de toda la transformación que se está dando.

Es verdad que a partir de 2017 sí que se ha notado una reactivación de la banca, pero no es suficiente, aún queda mucho trabajo por hacer.

Por eso ahora el trato al cliente ha cambiado, se intenta dar un trato personalizado, atendiendo a su perfil y necesidades. No se cobra por transferencias o ingresos, eso se puede hacer por uno mismo, el cobro se basa en darte una información personal y mucho más compleja y por un trato, ahí es hacia dónde está la banca del futuro y en lo que se está trabajando Caixa Bank; dando al cliente la importancia que merece y sabiendo que en él está el progreso y el futuro del banco.

Además, la importancia de lograr un cierto prestigio y lo está consiguiendo con sus oficinas ya que cuando los clientes salen comentan ¿Has visto la nueva oficina de Caixa Bank? Eso hace que otro cliente potencial acuda a ver la oficina y pueda cambiarse de sucursal. Es una forma de captar clientes. Muchas veces parece más una tienda que una sucursal de Banco.

5. PROPUESTA PLAN DE ACTUACIÓN MARKETING PARA CAIXA BANK.

A raíz del análisis realizado en el presente trabajo se propone un plan de actuación para las diferentes políticas de marketing en el ámbito de la banca física. Vamos a empezar con una segmentación de los diferentes clientes creando diferentes targets y luego analizaremos las 4P'S para.

5.1 Segmentación.

La segmentación de los clientes de los bancos la vamos a hacer en función a los criterios clásicos: factores sociodemográficos, comportamientos de compra, actitud valores socioculturales y ventajas buscadas

Tabla 5.1 Diferentes targets que vamos a estudiar.

GRUPO	TRADICIONALES	TRANSICIÓN	MILLENIALS	DESENCANTADOS
DESCRIPCION	<p>Son las personas de mayor edad. Son un porcentaje elevado de población, por lo que no podemos olvidarlos. No utilizan la banca online. Acuden con frecuencia al banco para realizar actividades sencillas. Les gusta el trato personal.</p>	<p>Aquí se encuentra el grosor de la actividad económica de un país, es la población entre 30-65 años, por lo que son muy importantes en nuestro sector. Utilizan banca online. Acuden al banco para realizar gestiones en las que necesitan información. Decisiones complejas.</p>	<p>Son los nacidos entre los 80 y 90. Este sector actualmente no es destacable, pero son clientes potenciales ya que a corto medio plazo empezara a necesitar de servicios de la banca. Utilizan la banca online. Casi nunca van al banco.</p>	<p>Tras la crisis económica aparece un sector de personas que rechazan los bancos, es importante recuperarlos. Utilizan la banca online. Apenas van al banco.</p>

5.2 Productos/ servicios.

Actualmente los productos se caracterizan por su alta tecnología y sus ciclos de vida largos. Los cambios en los productos son cada vez menos frecuentes y son relacionados habitualmente con las mejoras técnicas. Por eso ahora se tiende más a dar un servicio diferenciado.

Como observamos en la tabla 5.1, todas nuestras innovaciones van dirigidas a recuperar o fidelizar a nuestros clientes en Caixa Bank.

Hay sectores de la población muy reacios a los cambios, como es el caso de las personas mayores, por eso es el target de población en donde menos cambios vamos a añadir.

Tabla 5.2 Productos/servicios para los diferentes targets.

GRUPO	TRADICIONALES	TRANSICIÓN	MILENIALLS	DESENCANTADOS
SITUACION ACTUAL	Realizan ingresos, sacada de dinero, pago de facturas....	Realizan actividades sencillas ellos solos, acuden al banco para recibir información adicional en operaciones complejas.	Por norma general realizan actividades sencillas y casi siempre online. Son personas que pronto recibirán su primer sueldo.	Desconfían de la banca. Utilizan la banca online para el día a día.
INNOVACIÓN	Es muy difícil crear una novedad en cuanto a producto/servicio para este sector.	Eliminar la idea de que ir al banco es perder la mañana. En operaciones financieras complejas implantar la cita previa también en las oficinas tradicionales. Dejar las colas solo para actividades sencillas.	Hay que fidelizarlos. Ahora no necesitan la banca física, pero para el día que nos necesiten. Creamos una cuenta con un gestor ficticio y el primer día que reciban un salario nos pondremos en contacto con ellos. Además, esta cuenta tendrá descuentos atractivos para esta población.	Hay que ofrecerles un servicio de confianza, vamos a estar más pendientes de este target. Además, vamos a desvincularnos de solo ofrecerles servicios bancarios. Se realizan charlas todos los meses en nuestra oficina para intentar que vuelvan a confiar, aunque no sea para un servicio financiero.

5.3 Precio o coste.

Los precios están en relación directa con su nivel tecnológico y sus costes de producción.

Para la fijación de precios se tiene en cuenta el grado de diferenciación, los precios de los competidores, los costes de fabricación, la tasa de crecimiento del mercado y las cuotas de participación deseada

En este punto el sistema bancario ha tenido que ajustarse, tras la crisis económica los márgenes de maniobra eran muy justos y aparecía la banca online que tenía mucho más fácil obtener mejores precios ya que contaba con muchos menos costes.

Teniendo en cuenta además que los tipos de interés han caído y que el dinero llegue a no valer nada. Como sabemos el precio del dinero es lo que va marcando los diferentes tipos de interés.

El sector financiero esta en un punto muy delicado, no puede cobrar por todo como hacia anterior mente, si no que ha decidido, por un lado no cobrar por todo aquello que puedes hacer tu mismo(transferencias, pago de facturas..) y cobrar por una información más compleja como pueden ser bonos, hipotecas...

Además ha optado por abrir nuevas posibilidades de negocio, como puede ser la financiación, de coches, teléfonos, o la existencia de una compañía de seguros.

5.4 Política de distribución.

La distribución es el elemento del marketing mix que mayores divergencias presenta entre unos y otros mercados.

En el sector bancario la distribución en los últimos años ha sufrido una gran evolución, haciendo que los bancos tengan que cambiar su estrategia y desarrollar nuevos modelos.

En la tabla 5.2, vemos las diferentes mejoras que podríamos añadir a los diferentes targets, encontrando problemas en quienes principalmente utilizan la banca online ya que las mejoras en cuanto a la distribución les son indiferentes.

Un cambio en la distribución de las sucursales busca atraer a toda la clientela que se ha perdido, por lo que es muy importante alejarse de lo online para recuperar el trato personal y la confianza de las personas.

Como hemos visto España es uno de los países con más oficinas por personas, existen más de seis oficinas por cada 10000 habitantes, uno de los ratios más altas de la Unión Europea (Crónica El Español, 2017). Este dato afirma lo que ya sabíamos. Por lo que una buena innovación sería las oficinas multimarca. Es decir, unos espacios más amplios donde pudiesen estar las diferentes oficinas de distintos bancos. Así si tienes que realizar gestiones en bancos diferentes, se trataría de una tarea más sencilla. Además, ahorrando en infraestructuras. Sería una buena forma de recuperar a aquellos clientes más desengañados con el sector ya que es un gesto de reducción de costes y transparencia. Sería un modelo centrado en los Clientes 2.0. Digitalizar la actividad y centralizar los servicios, teniendo personal más formado. Un cambio que podría revolucionar la eficiencia del sistema bancario.

Tabla 5.3 Políticas de distribución para los diferentes targets.

GRUPO	TRADICIONALES	TRANSICIÓN	MILENIALS	DESENCANTADOS
SITUACIÓN ACTUAL	Acuden principalmente a las oficinas de los barrios y núcleos rurales. A las oficinas tradicionales.	Acuden a los dos tipos de oficinas, son los principales clientes de las oficinas Store donde encontramos todas las innovaciones posibles de distribución.	No acuden al banco. Utilizan la web.	No acuden al banco. Utilizan la web.
INOVACION	La propuesta en este grupo, sería una limitación del horario de caja, para poder seguir dándoles su servicio, pero sin tener un gasto excesivo de personal.	Un día a la semana establecer que las oficinas tradicionales trabajasen en jornada <u>continuada</u> mañanas y tardes, para así favorecer a este tipo de clientes que acudan a realizar sus movimientos bancarios	Las mejoras en la página web es algo que ya está muy desarrollado y en continua mejora por lo que es difícil encontrar una mejora.	Por lo que las mejoras en la distribución son complejas.

5.5 Comunicación.

Aquí encontramos la publicidad, la forma de llegar al consumidor y de dar a conocer sus productos.

Una de sus principales funciones es informar a los clientes sobre los diferentes productos. La publicidad cumple un papel sumamente importante, ya que las compras se efectúan basándose en normas y especificaciones de calidad.

Los anuncios son una de las principales fuentes de información sobre la disposición de los productos, estos incluyen datos preciosos como: diseño, beneficios adicionales, cualidades del producto.

A continuación vamos a analizar la comunicación de Caixa Bank que tiene una comunicación para cada tipo de consumidor, como vemos en la tabla 5.3, no se olvida de ninguno de sus clientes e intenta acercarse a ellos. En el momento en que nos encontramos que se busca alejarnos de lo online y hacernos sentir, la publicidad no podía ser diferente. No olvidan ese canal y sigue existiendo la publicidad vía online en redes sociales, especialmente la dirigida al público más joven. Pero no ha dejado de utilizar los carteles, la propaganda mediante panfletos informativos.

El objetivo será mantener una comunicación diferente para cada tipo de targets.

Por ultimo me parecería interesante crear una plataforma web, donde todos los clientes de los distintos bancos puedan dar su opinión y así ayudarse unos a otros las diferentes experiencias, es decir crear un “tripadvisor” para los bancos donde podamos puntuar y contar nuestra experiencia.

Tabla 5.4 Publicidad para los diferentes targets.

GRUPO	TRADICIONALES	TRANSICIÓN	MILENIALLS	DESENCANTADOS									
PUBLICIDAD			 <table border="1" data-bbox="1330 619 1592 815"> <thead> <tr> <th>EUROPA</th> <th>ESPAÑA</th> <th>AMÉRICA DEL NORTE Y ASIA-PACÍFICO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>65</td> <td>20</td> <td>55</td> </tr> <tr> <td>becas de posgrado</td> <td>becas de doctorado</td> <td>becas de posgrado</td> </tr> </tbody> </table>	EUROPA	ESPAÑA	AMÉRICA DEL NORTE Y ASIA-PACÍFICO	65	20	55	becas de posgrado	becas de doctorado	becas de posgrado	
EUROPA	ESPAÑA	AMÉRICA DEL NORTE Y ASIA-PACÍFICO											
65	20	55											
becas de posgrado	becas de doctorado	becas de posgrado											

6. CONCLUSIONES.

El cambio en el sector bancario y financiero ya es un hecho, en este trabajo se refleja no sólo el cambio que ya ha sufrido sino también los procesos de mejora continua en los que se encuentran las grandes entidades financieras de nuestro país.

La tecnología ha llegado para quedarse y para hacer más fáciles determinados aspectos de nuestra vida, la era digital ya es un hecho y que el sector bancario no se hubiera situado en la brecha digital habría sido un error; si bien es verdad que es un sector con cierto inmovilismo y con una posición privilegiada en el mercado pero la evolución del usuario les ha hecho salir de la “zona de confort”.

Lo que busca el nuevo usuario es una banca más tecnológica más digital pero nunca entendiendo esta como pérdida de las relaciones personales y cercanas, se busca una banca más especializada para problemas concretos y complejos, mientras que para la tramitación ordinaria se requiere una banca 24 horas ágil y sencilla.

No es un cambio sencillo, es un cambio marcado por tiempos porque es un giro de 360 grados en un sector muy regulado y como ya se ha mencionado, tradicional. El cambio que se propone desde el sector es integral, nuevo trato de los empleados con el cliente, nueva imagen en las instalaciones, nuevas formas de acceso a la banca,

Las palabras cambio y necesidades van unidas, la decisión de la Banca española de cambiar sus estrategias, productos y atención al público viene dada por las nuevas necesidades creadas, nos encontramos con un cliente muy distinto, un cliente con poco tiempo, mucha información y alto nivel de exigencia.

Algunos de los cambios en el sector se recogen en este trabajo como pueden ser:

- Las oficinas se reducen y se encuentran en puntos estratégicos de las ciudades
- Se tiene de al autoservicio; lo que puedas hacer tu mismo mejor.
- Cuenta con un personal más formado y especializado.
- La banca tradicional no se ha estancado si no que se ha reinventado con oficinas más modernas e intuitivas.
- Este modelo está sufriendo una transición ya que un porcentaje de la población todavía es reacia a los cambios y a internet.

En conclusión, ese cambio en el sector viene dado por el nuevo usuario, por las necesidades de una sociedad en continuo cambio, una sociedad exigente que vive en modo “mejora continua”; una sociedad con acceso a mucha oferta de productos similares, con acceso a una información inabarcable y sobre todo con acceso a opiniones de otros usuarios, ... Por lo que el sector bancario ha estudiado a su “nuevo cliente” y poco a poco va adaptando sus productos y servicios al cliente.

7. BIBLIOGRAFIA

Sánchez Guzmán, J.R. (Catedrático de Marketing de la Universidad Complutense) . Marketing financiero. Principios y estrategias. Editorial Civitatis. Primera edición, 1997.

Rodríguez-Ardura, I. Marketing digital y comercio electrónico. Editorial: Pirámides (Grupo Anaya S.A.), 2014.

Rodríguez-Ardura, I. Ammetller Montes, G. López Prieto, O. Maraver Tarifa, G. Martínez Arguelles, M.J. Jiménez Zarco, A.I. Codina Mejón, J. y Martínez López, F. J. Principios y estrategias de marketing. Editorial UOC. Primera edición en castellano 2006.

Martí Parreño, J. Marketing y publicidad en internet básico. Editorial: StarBook, 2009

Macia, F. Marketing online 2.0. Como atraer y fidelizar clientes en Internet . Editorial: Anaya Multimedia (Grupo Anaya S.A.), 2014.

Fanjul Suarez, J.L. y Valdunciel Bustos, L. (2009): Impacto de las nuevas tecnologías en el negocio bancario español.

McMillan, J. El fin de la banca. Editorial: Taurus , 2018.

Lenderman, M. (2008): Marketing experiencial: la revolución de las marcas. Madrid: ESIC.

Real Academia de la Lengua española (2017). Diccionario de la lengua Española.

Joseph Pine, B y Gilmore James. h. (2000). La economía de la experiencia: el trabajo es teatro y cada empresa es un escenario. Barcelona: Granica.

Peinador, J. y Zorita, E. ¿Qué es un plan de marketing? Editorial: ESIC, 2018.

Ecosistema urbano. (2015) “Reinventarse o morir: la transformación de los centros comerciales bajo el nuevo paradigma económico/urbano”. Disponible en :<http://www.plataformaarquitectura.cl/cl/768299/reinventarse-o-morir-la->

transformacion-de-los-centros-comerciales-bajo-el-nuevo-paradigma-economico-urbano.[Consulta: 15/02/2018]

Estrategias de Inversión (2015): “Los bancos tradicionales que no se transformen en digitales tendrán peligro de desaparecer”. Disponible en: <https://www.estrategiasdeinversion.com/analisis/bolsa-y-mercados/el-experto-opina/los-bancos-tradicionales-que-no-se-transformen-n-276436> [Consulta: 13/02/2018]

El Mundo (2016): “BBVA cerrara 132 oficinas por el auge de la banca online”. Disponible en: <http://www.elmundo.es/economia/2016/12/16/58544537468aeb1a238b4636.html> [Consulta: 06/04/2018].

Cinco días (2017): “El número de oficinas bancarias en España baja a niveles de 1982”
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/07/21/companias/1500663402_629760.html. [Consulta: 06/02/2018].

El país (2017): “La mitad de los pueblos ya no tiene banco”. Disponible en : https://elpais.com/economia/2017/05/06/actualidad/1494068510_109136.html. [Consulta: 10/03/2018].

Voz Populi (2017): “El FMI cree que sobran oficinas bancarias en España tras el cierre de 17000” . Disponible en: https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/banca/FMI-sobran-oficinas-bancarias-Espana_0_1019299091.html. [Consulta: 22/03/2018].

Marketing 2.0. El nuevo marketing en la Web de las Redes Sociales. Disponible en : http://revistacomunicacion.org/pdf/n13/Resenas/R6_Castro-Marketing-2-0-El-nuevo-marketing-en-la-Web-de-las-Redes-Sociales.pdf. [Consulta: 27/01/2018].

Bancos mas grandes de España, economipedia. Disponible en: <http://economipedia.com/ranking/bancos-mas-grandes-espana.html>. [Consulta: 23/04/2018].

BBVA. Disponible en: www.bbva.es. [Consulta: 24/04/2018].

Caixa Bank. Disponible en: www.lacaixa.es. [Consulta: 24/04/2018].

Santander, Disponible en: www.bancosantander.es. [Consulta: 24/04/2018].

EVO. Disponible en: www.evobanco.com [Consulta: 24/04/2018].

ING. Disponible en: www.ingdirect.es [Consulta: 24/04/2018].

Banco de España. Disponible en: www.bde.es. [Consulta: 23/05/2018].

Asociación Española de Banca. Disponible en: www.aebanca.es . [Consulta: 05/03/2018].

Instituto Nacional de Estadística. Disponible en: www.ine.es [Consulta: 02/02/2018].

Well Fargo. Disponible en: www.wellsfargo.com . [Consulta: 06/06/2018].

8. ANEXO 1

ENTREVISTA PERSONAL

1. Nombre.

Soraya Boillos Ramos

2. Puesto dentro de la CaixaBank

Dirección de oficina Store en Valladolid

3. Siempre has trabajado dentro de esta entidad

Sí, empecé aquí y he ido creciendo dentro de la entidad. Comencé con unas prácticas cuando estaba terminando la carrera.

4. ¿Situación de la banca, durante la crisis de Caixa Bank? Cambios más notables que se han experimentado.

Caixabank no se ha visto afectado ni por preferentes ni por cláusulas suelo ni casi morosidad, por lo que a este banco la crisis no le hizo mucho daño.

El mercado inmobiliario no ha afectado demasiado a esta entidad, ya que era una entidad que no trabajaba las operaciones hipotecarias por encima de los baremos del 80% de compra, nunca ha sido una muy agresiva en el sector inmobiliario, pero sí que es cierto que se hizo la compra de Banca Cívica en 2012 las cosas cambiaron, fue un hito en el desarrollo del banco desde el punto de vista de la inversión.

Las oficinas de Caixa Bank no se colapsaron sus preferentes se recompraron hubo que dar muchas explicaciones por lo que hubo que invertir en explicarlo y dar información a nuestros clientes, no dio lugar a quejas ya que se recompraron se amortizaron y en todos los casos los clientes ganaron dinero.

Pero, como ya he apuntado más arriba, la compra de Banca Cívica y Banco Valencia cambia un poco la situación ya que estas dos entidades sí que tienen más morosidad, más suelo, es decir, tienen más problemas de los que La Caixa tenía y se tiene que hacer cargo, porque no sólo compras derechos sino también obligaciones.

La razón por la que La Caixa “se lanzó” a la compra de dos entidades, Banca Cívica y Banca de Valencia, no del todo saneadas fue su posición de ventaja en la crisis bancaria.

Con la compra de Banca Cívica también se ayudó al estado ya que ésta estaba recibiendo una ayuda estatal que con la compra de la misma por Caixa Bank desapareció y no sólo eso, hubo que devolver el dinero que había recibido.

Su posición conservadora ante un mercado hipotecario agresivo la permitió en ese momento realizar estas dos inversiones.

A partir del año 2017 se notó una reactivación de los mercados, pero esto no ha hecho que se vuelva a la situación anterior. En la actualidad el cliente desconfía de los bancos por lo que nuestra forma de trabajar ha tenido que cambiar y va a tener que seguir haciéndolo.

Tenemos ya no solo que hacer bien las cosas sino también dejarlas por escrito.

5. ¿Las nuevas oficinas store son el futuro o pueden convivir con las oficinas tradicionales?

En cuanto a las estrategias de Caixa Bank en sus sucursales empezar diciendo que Caixa Bank no cierra ninguna oficina en aquellos pueblos donde no exista otra entidad financiera. Esto quiere decir que en pueblos pequeños donde existe una sucursal de la Caixa Bank y no hay otra entidad financiera para dar servicio no se cerrará por los valores de la entidad, con esto no quiero decir que se vayan a abrir entidades donde no haya ya.

Siguiendo con esto, también es verdad que donde sea necesario se cerraran oficinas y en otros casos se cerraran oficinas tradicionales y se abrirán oficinas masgrandes centralizando servicios.

Convertir todas las oficinas en Store no es uno de los objetivos de La Caixa, ya que todos los clientes no “prefieren” este tipo de oficinas; por ejemplo, en el medio rural nos hemos adoptado y hemos creado agrobank

Es decir, se pueden ir centralizando los servicios, pero nunca van a llegar ser todas las oficinas store.

Una de las diferencias fundamentales entre las oficinas tradicionales y las Store es que en éstas últimas existen personas más especializadas.

Podría pensarse que con la nueva estructura de oficinas existiría una reducción de plantilla, pero eso no es así de hecho como ejemplo esta oficina también destacar que la apertura de oficinas store no supone reducción de ahora mismo hay dos trabajadores más que el año anterior.

Haciendo número de la situación actual de Caixa Bank, existen 180 oficinas store de las 5000 oficinas existentes y para este cambio llevamos tres años trabajando en ellas.

En cuanto a los objetivos del proyecto que tenemos en mente es llegar en 2020 a las 250 oficinas, pero la idea es abrir oficinas con cabeza y analizando el cliente que utiliza este tipo de oficinas no llegar a un número en 2020.

Se dará el paso de cambio de oficinas en aquellos lugares donde la entidad lo considere más recomendable, donde el cliente necesite personal más especializado que generalistas, una de las especialidades de las oficinas Store frente a las tradicionales, un cliente que este familiarizado con las nuevas tecnologías, así como que valore la experiencia sensorial que proporciona este nuevo modelo de oficina.

6. Rasgos más destacados que se están dando en este momento.

Todo cambia y la Banca no va a ser menos, se busca una banca mas tecnológica cada día, una banca más avanzada y una banca basada en el asesoramiento, conocimiento del producto, con personal más formado y en formación constante, recuperar confianza del cliente.

Es decir, las demandas de la sociedad en general aplicadas al sector bancario en particular.

EL cambio en la perspectiva ha sido radical, ante la banca era un mal necesario, ahora se entiende como un servicio privado de calidad con gente formada que está en el mercado buscando a los "millennial" para estar donde están los clientes.

Vivimos en una sociedad en continuo cambio, con un cliente exigente y con acceso a la información lo que nos exige estar mucho más al día. Ahora no hay un señor que te ponga un sello; no te podemos cobrar por algo que puedes hacer tú mismo, pero si por asesorarte e intentar darte el mejor servicio posible. Es decir, lo que tú puedas hacer a través de las plataforma online o de los cajeros lo vas a hacer tu pero cuando ya realices una transacción complicada voy a asignarte a un gestor para que vengas a la oficina y explicarte todo. Por eso es por lo que puedo cobrarte por el mejor asesoramiento.

En resumen, una banca más sencilla en la parte transaccional y mucho más formada en los préstamos, inversiones...

7. La banca online ha aumentado significativamente

El aumento ha sido muy significativo y va a aumentar más no solo la banca online si no la del autoservicio.

8. Cambios que se van a dar a partir de ahora

MIFIT 2 va a cambiar el modelo de banca, ha entrado en vigor en enero. Es el modelo que va a regular la banca. Uno de los cambios que representa es que toda persona que en banca va a realizar un asesoramiento ha tenido que realizar un curso o postgrado que acredite que es indicado para ese puesto.

La banca tiende a un modelo de formación continua y actualización de sus empleados, especializándolos por materias. Esto es un valor que no da la banca online, aquí entra el personal.

9. El modelo de negocio. Qué tipo de actividades se gestionan principalmente online y cuáles en oficinas.

En primer lugar, los servicios ofertados en oficina y los servicios online en grandes rasgos son los mismos. La principal diferencia es el trato personalizado y el asesoramiento que solo puedes conseguir en las oficinas mediante los gestores.

Además, que existen ciertos servicios que solo se ofrecen en oficinas que son los denominados servicios complejos, al menos en nuestras oficinas yo no sé cómo trabaja ING.

Aclarar que en Caixa Bank solo se dan servicios financieros, es decir, no te vendemos un móvil o un fiat, te lo financiamos, y ¿cómo podemos ganar dinero de esta forma si financiamos al 0%? pues consiguiendo un precio exclusivo y buscando ahí el margen.

La banca busca proveedores con lo que pueda buscar el mejor precio del mercado nosotros pagamos paga a “scuritas” y el cliente paga a Caixa Bank. Te acercamos un producto y muchas veces a mejor precio.

En cuanto al tema de los seguros, un empleado de banca puede vender seguros, pero siempre con una formación, contamos con compañía propia, siempre que yo se ofrezca algo es porque es bueno para no tener que arrastrarte.

Los bancos nos reinventamos ofreciendo servicios que el cliente si o si va a necesitar y se los financiamos. ¿Cómo? con mejores precios, promociones...Buscamos dar un servicio con un valor añadido.

Esto ya existía, tu ibas a telefónica y te hacían ellos el préstamo, pues ahora los bancos recuperan ese margen que habíamos perdido. Es algo novedoso, la Caixa ha invertido mucho en tecnología y en banca retail. Ahora están empezando Santander y BBVA estos bancos durante la crisis decidieron irse al mercado exterior, que no es una mala decisión, pero ahora que han terminado comienzan con estas nuevas estrategias.

10. Sobre diseño de nuevas oficinas: Diseño, servicios que ofrecen, tipo de personal (formación)...

Es un diseño mucho más funcional, muchos clientes cuando entran nos comentan que parece la tienda de Apple. Ahora mismo has podido ver el fiat dentro es algo que entras y choca. Es mucho más sensorial, queremos que cada cliente se sienta especial.

La primera zona es expositora donde puedes encontrar el último modelo de samnsug o el fiat dentro de la oficina.

Después nos encontramos con un mostrador donde si tienes tu cita previa te sitúan en una de las diferentes mesas donde en un principio no hay trabajadores están todos en otra zona y van apareciendo con sus Tablet en función de las citas.

Se buscan trabajadores más formados y más especializados, en esta oficina tenemos un experto en bolsa americana, que si vas a cualquier oficina distinta a esta no te podrán dar la misma información.

Con la cita previa queremos eliminar las colas y sobre todo dar una mejor información en la primera cita ya que conocemos que busca, al menos en líneas generales, el cliente.

11. Este modelo de banca está imitando a algún modelo de otros bancos o si no es así como surgió esta idea.

Las nuevas oficinas store son la respuesta a lo que buscaba el cliente, es decir, es la respuesta a encuestas de mercado. El banco ha perdido valor, entonces lo que haces es montar estas oficinas.

Caixa Bank busca que el cliente quiera volver; que vivas una experiencia que quieras volver o bien por que tengas un café o porque te subas a un fiat o un asesoramiento de mucho valor que ahora es donde se busca el margen, se paga por la información, hacer un ingreso o una transferencia no requiere una formación especializada, la puede hacer el cliente por sí mismo.

Aunque sí que podría recordad a un gran banco americano que es Wells Fargo

