



---

**Universidad de Valladolid**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

**La estrategia de fidelización de clientes en las entidades financieras. El caso Joven In de Caja Rural de Soria.**

Presentado por: Alejandro Vinuesa Ramos

Tutelado por: Dra. Blanca García Gómez

Soria, 3 de diciembre de 2018

**CET**

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA



---

<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Bloque 1. Marketing relacional y fidelización de clientes.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Aproximación al concepto de marketing relacional.....</b>	<b>3</b>
1.1.1 La evolución del marketing.....	3
1.1.2 Concepto de marketing relacional.....	4
1.1.3 Objetivos y ventajas del marketing relacional.....	5
<b>1.2. Captación y fidelización de clientes.....</b>	<b>6</b>
1.2.1 Concepto y tipos de lealtad.....	6
1.2.2 El marketing emocional o <i>emotional branding</i> .....	7
<b>Bloque 2. La estrategia de fidelización del cliente joven en Caja Rural de Soria. El caso Joven In.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1. Aproximación al grupo Caja Rural.....</b>	<b>9</b>
<b>2.2. Objeto social de Caja Rural de Soria en relación al cliente joven. Misión, visión y valores.....</b>	<b>10</b>
<b>2.3. Áreas de negocio y segmentos de clientes.....</b>	<b>12</b>
<b>2.4. La política de atracción y retención de jóvenes talentos.....</b>	<b>13</b>
2.4.1 Planes de conciliación y política retributiva.....	14
2.4.2 Prácticas laborales para jóvenes.....	14
2.4.3 Formación y desarrollo.....	15
<b>2.5. Estrategias de fidelización del cliente joven.....</b>	<b>16</b>
2.5.1 El Programa Joven In.....	16
2.5.2 Apoyo al deporte y a la cultura.....	19
2.5.3 La Cátedra CI Caja Rural de Soria de la Universidad de Valladolid.....	20
2.5.4 El Club del Socio.....	21
<b>2.6. Política medioambiental y responsabilidad social.....</b>	<b>24</b>
<b>Bloque 3. Opinión de los jóvenes sobre Caja Rural de Soria.....</b>	<b>26</b>
<b>3.1. Muestra y cuestionario.....</b>	<b>26</b>
<b>3.2. Opinión general de la Caja.....</b>	<b>27</b>
<b>3.3. Opinión de los clientes de Caja Rural de Soria.....</b>	<b>28</b>

<b>3.4. Opinión de los no clientes de Caja Rural de Soria .....</b>	<b>30</b>
<b>3.5. Opinión de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales y del Trabajo.....</b>	<b>31</b>
<b>Bloque 4. Análisis comparativo entre Caja Rural y bancos de gran impacto a nivel internacional como Banco Santander y Deutsche Bank, centrado en la fidelización del cliente joven .....</b>	<b>32</b>
<b>4.1. El Banco Santander y sus servicios a los jóvenes.....</b>	<b>32</b>
<b>4.2. La banca joven del Deutsche Bank.....</b>	<b>33</b>
<b>4.3. Comparación de los servicios ofrecidos por las tres entidades financieras .....</b>	<b>34</b>
<b>Bloque 5. Conclusiones.....</b>	<b>35</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>37</b>
<b>Anexo 1. Guion de la entrevista en profundidad.....</b>	<b>38</b>
<b>Anexo 2. Cuestionario a jóvenes .....</b>	<b>39</b>
<b>Anexo 3. Gráficos de los resultados de la investigación vía encuesta .....</b>	<b>45</b>

## Introducción

En la actualidad somos testigos de una época en la cual la imagen de la banca y del sistema financiero en general, se encuentra fuertemente dañada por las prácticas desleales de algunos altos cargos responsables de ciertas entidades que integran el citado sistema. Además de ello, en 2008 se produjo una brusca caída que golpeó todo el sistema bancario español. Estos aspectos principalmente, unidos a otros muchos que se han venido sucediendo en los años previos, han acabado trayendo enormes dificultades económicas, políticas y sociales a nuestra nación, creando una atmósfera de rechazo y repulsión hacia las entidades financieras en su conjunto.

Sin ir más lejos, recientemente se ha suscitado una nueva polémica que ha empañado más, si cabe, la imagen del sector financiero al legislar el Gobierno a favor de un cambio en el Impuesto de Actos Jurídicos Documentados que determina que serán las entidades financieras que concedan las hipotecas quienes deban satisfacer la cuota devengada por el citado gravamen.

Estas son solo algunas de las cuestiones que ponen de manifiesto la situación actual del sector, del que se habla cada día en los informativos, poniendo de relieve que se trata de un tema candente. En cierta medida este ha sido uno de los motivos por los que nos hemos fijado en el sector financiero para realizar este Trabajo Fin de Grado.

Quisimos centrar nuestro análisis en una entidad típicamente soriana y elegimos Caja Rural de Soria que aparece como uno de los actores económicos clave de la provincia de Soria. La Entidad ha mostrado año tras año su apoyo a las iniciativas empresariales y de emprendimiento generadas, cumpliendo así un gran papel en la lucha contra el decrecimiento demográfico que a día de hoy es uno de los problemas más graves de la provincia de Soria en su conjunto.

El apoyo brindado por la Entidad no se circunscribe únicamente a proyectos económicos, sino que amplía su colaboración a otros muchos ámbitos como el deporte, la cultura o la salud, entre otros. Esto nos hace pensar que quizás toda esta labor social y de apoyo empresarial le haya valido para que su imagen no se haya visto tan empañada por los acontecimientos acaecidos. Pero nuestro objetivo fue orientar la investigación hacia un segmento concreto de la población soriana, los jóvenes, porque son éstos quienes pueden garantizar el futuro de esta provincia si deciden quedarse en ella. Consciente de ello, Caja Rural ha desarrollado un programa especial para este público objetivo poniendo a su disposición todo tipo de ayudas sociales y económicas y financiando las actividades que conforman su día a día. Además, Caja Rural de Soria, mediante su acción social consigue de forma indirecta limpiar la imagen del sistema financiero posicionándose como primera entidad a nivel provincial y como una entidad de creciente importancia a nivel nacional.

Por lo tanto, el objetivo de mi trabajo es realizar un estudio en profundidad de la estrategia de banca joven de la Entidad, abundando tanto en

aspectos puramente económicos como en cuestiones sociales o culturales. Todo ello enfocado a la estrategia de fidelización del cliente joven, esto es, cómo la Caja trata de captar a un cliente cuyo valor de vida es muy elevado y qué tipo de acciones desarrolla para fidelizarlo a la Entidad. De hecho, una parte de esta investigación es analizar la opinión que de la Caja tiene el segmento de jóvenes universitarios sorianos.

Para desarrollar este trabajo nos hemos servido de manuales sobre fidelización de clientes, así como de artículos acerca del tema con el fin de sentar el marco teórico de la investigación a realizar. Además, hemos empleado la entrevista en profundidad como herramienta de obtención de información sobre la estrategia de marketing joven tanto de Caja Rural como de Deutsche Bank. En el primer caso entrevistamos al responsable de marketing de la Entidad y al Director de Banca Joven y en el segundo a la responsable de banca joven. Gracias a estos contactos pudimos conocer a fondo las acciones desarrolladas en el segmento joven. Finalmente empleamos la online para recabar la opinión de los jóvenes sobre Caja Rural en general, sin particularizar mucho debido a que no era el objetivo central de este trabajo.

La memoria que presentamos se divide en cuatro bloques. El primero centrado en sentar el marco teórico de la investigación, trata de conceptualizar la fidelización de clientes dentro de una estrategia de marketing relacional. El segundo se ocupa del análisis de la estrategia de fidelización destinada al cliente joven que lleva a cabo Caja Rural. Se abordarán medidas de todo tipo (sociales, culturales, deportivas, económicas, etc) dirigidas a satisfacer las necesidades del mencionado colectivo. En el tercer bloque recogemos la opinión de los jóvenes sobre la Entidad analizada, de una forma general, sin ánimo de profundizar y solo con el propósito de tener una primera impresión. El bloque cuarto se centra en comparar la estrategia de banca joven de Caja Rural de Soria con la que llevan a cabo otras dos entidades de ámbito nacional como son Deutsche Bank y Banco Santander, el primero elegido por su reciente lanzamiento de un programa específico para jóvenes y el segundo por su protagonismo dentro del ámbito universitario. Finalizamos el trabajo con las conclusiones y recomendaciones que hemos encontrado después de llevar a cabo esta investigación y que pretenden ayudar a Caja Rural a mejorar.

## **Bloque 1. Marketing relacional y fidelización de clientes**

Nos ocupamos en este primer bloque de sentar el marco teórico de nuestra investigación. Primero trataremos de conceptualizar el marketing de relaciones como parte fundamental de la estrategia empresarial actual. A continuación, nos ocuparemos de un concepto clave en el desarrollo de dicha estrategia, la fidelidad del cliente, analizando sus ventajas para la empresa.

### **1.1. Aproximación al concepto de marketing relacional**

Para cumplir el objetivo de nuestro proyecto, en este apartado repasaremos brevemente la evolución del marketing desde sus inicios hasta la actualidad. De esta forma, propondremos una definición de la disciplina que se adapte a la realidad actual del mercado.

#### **1.1.1. La evolución del Marketing**

El marketing como ciencia aplicada a las organizaciones, comienza a desarrollarse en profundidad a partir de los años cincuenta del siglo XX. Sin embargo, la idea inicial de marketing, conocida actualmente como “marketing tradicional” y que se focalizaba únicamente en los bienes de consumo, ha sido fuertemente modificada con respecto a la idea de marketing que hoy en día se concibe.

Tras esta primera noción, poco a poco el concepto fue evolucionando y, alrededor de los años ochenta, se alcanzó una nueva idea de marketing que parecía centrarse no solo en el producto, sino también en el entorno de la empresa, es decir, en el mercado. Así, de forma magistral, el profesor Kotler propone que el marketing “es aquél proceso social y de gestión por el que los diferentes grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros”.

En otras palabras, gradualmente se va creando una idea de marketing que trata de crear un valor añadido para cada marca o producto, de manera que satisfaga completamente las necesidades de los consumidores.

En el siguiente gráfico, podemos observar la paulatina evolución del marketing, desde sus inicios en los años cincuenta del siglo pasado, hasta nuestros días. Así, se facilita la posibilidad de apreciar las diferentes fases por las cuales ha ido pasando esta ciencia y el foco de estudio de la misma en cada una de las décadas pasadas.

### Ilustración 1. Evolución del marketing



Fuente: Christopher, Payne y Ballantyne (1991), consultado en Bordonaba y Garrido, 2001.

Debemos situar el surgimiento del marketing relacional a finales de los años setenta y durante toda la década de los ochenta. Fueron los autores de la Escuela Nórdica de Servicios quienes se dieron cuenta de las limitaciones que presentaba el marketing tradicional de las “cuatro pes”, que se olvidaba de un agente clave en el diseño de la estrategia: el cliente.

Posteriormente, otros autores llegaron más lejos y repararon en que la orientación relacional del marketing no se basa únicamente en la fidelización de clientes y la creación de relaciones a largo plazo entre éstos y la empresa, sino que también incluye el establecimiento de lazos con otros *stakeholders* que interactúan con la empresa como los proveedores, los competidores, los accionistas, entre otros.

Nos encontramos por tanto ante lo que se ha dado en llamar “paradigma de redes”, que se basa en las teorías del intercambio social y de la dependencia de recursos y orienta el comportamiento de la empresa hacia las relaciones entre personas y organizaciones (Morgan y Hunt, 1994 citado en García y Gutiérrez, 2013).

El papel de la gestión del marketing, consiste en establecer, desarrollar, defender y mantener la posición y los recursos de la empresa ante los proveedores, el gobierno, los clientes y demás grupos de interés.

#### 1.1.2. Concepto de marketing relacional

En el año 1983 surgió de la mano de Berry un nuevo concepto conocido como marketing relacional, marketing de relaciones o *relationship marketing*. Este nuevo concepto llevó a un cambio en el modo en que las compañías veían a sus clientes, actuales y potenciales, y hace que estas comiencen a percibir las relaciones con estos como posibles intercambios a largo plazo, y no como simples transacciones aisladas en un momento determinado del tiempo.

Este nuevo término quedó acuñado como: “El proceso que integra el servicio al cliente con la calidad y el marketing con el fin de establecer y mantener relaciones duraderas con los clientes” (Christopher, Payne y



Ballatyne, 2001, p.5). Se puede observar en la siguiente ilustración la representación gráfica de este concepto.

Ilustración 2. El concepto de marketing relacional



Fuente. Christopher, Payne y Ballantyne (1991).

### 1.1.3. Objetivos y ventajas del marketing relacional

Tal y como señalan Valenzuela, García y Blasco (2006) la creciente y sofisticada cartera de clientes que confrontan las empresas y el entorno caracterizado por mercados maduros con productos con ciclos de vida cada vez más cortos, exige a las empresas mantener a los clientes fieles a la organización para poder sobrevivir.

El principal objetivo del marketing relacional consiste en crear relaciones buenas, estables, duraderas y cercanas entre empresa y clientes, dando lugar a que ambas partes no solo obtengan beneficios, sino que maximicen los mismos.

A todas las organizaciones les interesa disponer de una clientela rentable. Una relación buena con los clientes se establece a través de numerosos mecanismos, los cuales permiten generar valor añadido para el usuario y aumentar la confianza que los clientes depositan sobre las empresas.

El marketing relacional no trata de obtener un resultado inmediato ni un beneficio adicional a corto plazo, sino que trata de hacer de sus clientes puntuales, unos clientes recurrentes.

Esta nueva concepción del marketing da prioridad a los clientes frente a los beneficios de la compañía, ya que la empresa busca maximizar los beneficios a largo plazo y trata de hacer que sus clientes estén satisfechos y que estos confíen en la empresa.

Me gustaría señalar la siguiente frase como ejemplificadora de este término que venimos definiendo y que se atribuye a KaterinneBarchetti: "Haz un cliente, no una venta".

Tal y como explica Rodríguez (2017) existen una serie de ventajas que derivan directamente del uso del marketing relacional:

- **Experiencia:** debido al trato directo y continuado con el cliente, la empresa adquiere gran cantidad de conocimientos acerca de cuáles son las necesidades de los clientes, cómo tratarlos en cada situación, etc. Todo esto ayudará a la empresa a maximizar el número de clientes, sus ventas y, por tanto, sus beneficios.
- **Captación y fidelización de clientes:** un cliente que se siente satisfecho tras el proceso de compra es un cliente que muy probablemente volverá a repetir la experiencia de compra en el futuro. Además, resultante de la relación duradera entre la empresa y el consumidor surgen acciones de *feedback* o retroalimentación continua. Además, los clientes se convierten en prescriptores o *brandadvocates* de los productos generando así una publicidad gratuita y muy creíble entre sus allegados.
- **Identificación:** en función de las relaciones establecidas con los clientes ya existentes dentro de la cartera de la empresa, ésta podrá conocer a sus potenciales clientes y desarrollar las estrategias necesarias para atraer a los mismos. Se trata de generar interés por la marca para aquellos usuarios que la desconocen o bien que no han tenido una experiencia directa de compra.

Finalmente, algunos ejemplos de marketing relacional muy utilizados en la actualidad son los siguientes: correos post-venta, agradeciendo la compra al consumidor, su confianza y ofreciéndole un soporte para aportar sugerencias que ayuden a mejorar los servicios prestados; gracias a las redes sociales, podemos conocer mejor a los consumidores, conocer su opinión sobre la marca y seguir las tendencias más actuales y creación de tarjetas de puntos por acumulación de compras en determinados establecimientos, entre otros muchos.

## **1.2. Captación y fidelización de clientes**

En un mercado de comunicación constante, con presencia de diferentes medios y de las nuevas tecnologías, la preocupación por la imagen de marca entra a formar parte de un primer plano. De este modo, el buen hacer de las compañías con respecto a todo lo que afecta la vida de sus clientes es primordial, ya que la concepción que el consumidor tiene sobre la marca condicionará en mayor o menor medida sus comportamientos de compra en el futuro.

Por lo tanto, el hecho de crear clientes fieles y leales, resulta todavía más importante, en el marketing actual, que el simple hecho de vender el producto.

### **1.2.1. Concepto y tipos de lealtad**

Para poder centrarnos en la lealtad de los clientes, debemos definir concretamente dicho concepto. García y Gutiérrez (2013: p13) afirman lo siguiente: “Conseguir la lealtad del cliente es el objetivo prioritario de las

estrategias de fidelización o de retención de las empresas. Obtener clientes leales a una empresa se traduce en múltiples beneficios”.

La lealtad del consumidor se refiere a la fuerza de la relación entre un consumidor y una empresa (Bijmolt y otros, 2010).

A partir del concepto de lealtad hacia la marca, podemos distinguir dos claros componentes:

- Comportamental: se refiere a sucesivas decisiones a lo largo del tiempo de comprar un mismo producto.
- Afectivo o emocional: está relacionado con el vínculo que establece el consumidor con una marca determinada.

La combinación de las dos dimensiones mencionadas anteriormente (comportamental y afectiva/emocional) da lugar a la identificación de diferentes tipos de lealtad:

- Verdadera lealtad: se da cuando confluyen ambas dimensiones, comportamental y afectiva. Se trata de aquellos productos o marcas que se consumen porque satisfacen las necesidades de tipo funcional y emocional. Para que el consumidor dejara de consumir esta marca y la cambiara por otra debería pasar que la marca cambie o que el consumidor cambie. Si ambos actores permanecen igual, el comportamiento de compra seguirá siendo el mismo.
- Falsa lealtad: se da cuando el usuario adquiere un producto de forma habitual pero no tiene vínculo emocional con la marca. La compra se asocia únicamente a la rutina, el comportamiento de compra por inercia, por la pereza de cambiar de producto.
- Lealtad latente: esta situación se da cuando el consumidor siente un vínculo emocional con respecto a una marca la cual no adquiere habitualmente o nunca la ha adquirido.
- No lealtad: ausencia total de las dos dimensiones.

Es importante señalar que, en el mercado actual, resulta difícil hablar de una lealtad completa por parte de los consumidores, únicamente hacia una marca determinada. En un mercado donde existen gran variedad de marcas y de productos sustitutivos a disposición de los consumidores, es poco habitual encontrar una verdadera lealtad hacia un producto o marca determinado.

### **1.2.2. El marketing emocional o *emotional branding***

En el mercado actual, en el cual conviven multitud de oferentes y demandantes, así como gran cantidad de productos y marcas sustitutivos unos de otros, resulta difícil por no decir imposible hablar de marketing sin hacer referencia a las emociones.

Precisamente en las emociones es donde las empresas tratan de hacer que el cliente cree una conexión con la marca y que se fidelice con la misma. Se pueden mencionar gran cantidad de ejemplos de algunas de las mejores compañías multinacionales como *CocaCola*, *Kinder*, *Nike*, etc.

En relación a esto, Cadavid (2015:p209) afirma lo siguiente: “El marketing emocional es esencial para entregar valor y crear lealtad del cliente, lo cual es necesario para los beneficios, el crecimiento y los éxitos empresariales a largo plazo”.

Por desgracia, esta es la parte más difícil de llevar a cabo dentro de la estrategia de fidelización de las empresas. ¿Cómo se conecta con el cliente?

Partiendo de que es el cliente quien manda sobre sus propias emociones, y quien tiene la decisión final de compra, las empresas estudian minuciosamente a los consumidores. Tratan de acceder a ellos y conseguir que aquello que se les oferta sea no solo necesario por el producto en sí, sino que además deje en el cliente una sensación que le acompañe hasta su próxima compra.

En los últimos años, hemos sido testigos de un importante crecimiento en el interés por aplicar la ciencia de la neurología al conocimiento del comportamiento del consumidor. De manera similar, la mayoría de los estudios coinciden en que este proceso de una u otra manera es influido por una serie de circunstancias, aspectoso factores internos y externos (Khan, 2001, citado en Carasila y Milton, 2010).

Las ciencias de la emoción surgen así como una variable clave para entender el comportamiento del ser humano, y con este objetivo surge un nuevo concepto allá por los años setenta conocido como *neuroeconomía*, el cual deriva posteriormente en otro denominado *neuromarketing*, el cual queda definido como: “un campo interdisciplinario que aplica las nuevas tecnologías de *neuroimagen* para identificar sustratos neutrales implicados en las decisiones y el comportamiento del consumidor” (Zak, 2004, citado en Carasila y Milton, 2010)

Así, el *neuromarketing* considera la verdadera esencia del pensamiento del hombre, descubriendo más información sobre el consumidor, cualitativamente más rica y más veraz (Belloso, 2010).

Por último, nos gustaría señalar que actualmente el marketing no se podría concebir sin tener en cuenta todos los estudios desarrollados por las ciencias de la emoción y la *neuroeconomía*. Dichos trabajos demuestran que el consumidor queda bajo el control de los sentimientos, las emociones y los deseos sobre los que actúan las marcas a través de diferentes estímulos y herramientas como la publicidad.

Así, nos encontramos ante un mercado donde no podemos llegar a saber si es el consumidor quien dice a las marcas lo que deben producir o son las marcas quienes deciden qué es lo que desea adquirir el consumidor.

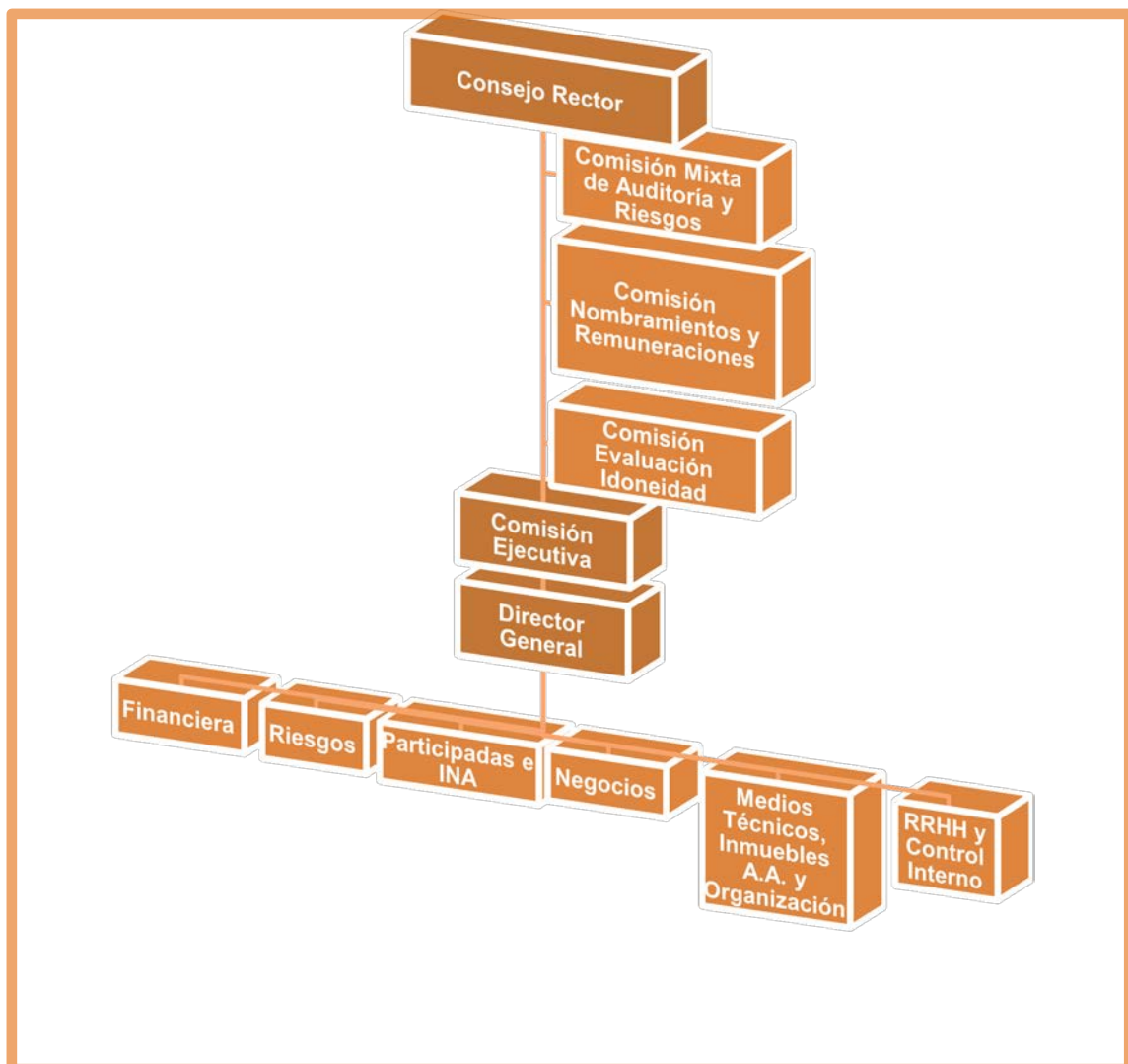
## Bloque 2. La estrategia de fidelización del cliente joven en Caja Rural de Soria. El caso Joven In

En el siguiente apartado, nos vamos a centrar en desarrollar el caso particular de Caja Rural de Soria y su estrategia “Joven In” para la captación y fidelización de clientes jóvenes. Comenzaremos con una aproximación a la entidad.

### 2.1. Aproximación al Grupo Caja Rural

Caja Rural de Soria es una Sociedad Cooperativa de Crédito Limitada con presencia en diversas provincias españolas en diferentes comunidades autónomas.

Ilustración 3. Organigrama de Caja Rural de Soria



Fuente. Elaboración propia partir de: <http://www.cajaruraldesoria.com/inicio.html>

Caja Rural de Soria, junto con 28 Cajas Rurales de otras provincias forman el denominado “Grupo Caja Rural” creado en torno a la Asociación Española de Cajas Rurales (A.E.C.R.). Con la creación de este grupo se pretende ofrecer una amplia gama de productos y servicios lo más especializado y personalizado posible que permita a estas entidades el acceso y canalización de gran cantidad de conocimientos de los mercados en los que opera cada una de las Cajas Rurales que conforma el grupo.

La manera de actuación del “Grupo Caja Rural”, permite llevar a cabo el desarrollo de las actividades de cada una de las entidades de forma diferenciada e individual, pero no de forma aislada, permitiéndole acceder a más campos y sectores de actividad. Así, Caja Rural es capaz de prestar los mismos servicios que cualquier otro tipo de entidad financiera, manteniendo intacta su estrecha relación con cada uno de los territorios.

Así mismo, resulta destacable el hecho de que, en el año 2017, el “Grupo Caja Rural” ha formado la unión de Banco Cooperativo Español y RGA Seguros, con GrucajRural Inversiones, S.L. para la autoprotección mutua y el apoyo financiero de ambas que se nutre de las aportaciones de los miembros.

## **2.2. Objeto social de Caja Rural de Soria para la fidelización de clientela joven. Misión, visión y valores**

Según establece la propia Caja Rural de Soria en su memoria sobre la Responsabilidad Social Corporativa, el objeto social de la entidad viene constituido por la atención a las necesidades financieras de los socios y otros grupos de interés mediante el ejercicio de las actividades propias de las entidades de crédito. Con el fin de conseguir dicho objetivo, se realizan toda la clase de operaciones activas, pasivas y de servicios que constituyen la actividad bancaria, así como la accesoria o instrumental de la misma, que se desarrolla principalmente en el medio rural con atención preferente a las necesidades financieras de sus socios.

Asimismo, se contraen vínculos societarios y se constituyen consorcios con otras personas físicas o jurídicas, al tiempo que toma posición en los mercados organizados correspondientes. Todas estas actividades se llevan a cabo a través de 51 oficinas, de las cuales 36 están situadas en la provincia de Soria y el resto repartidas en Madrid, Guadalajara, La Rioja, Valladolid y Zaragoza.

Llevar a cabo una descripción de todas las actividades que desarrolla la entidad resulta complicado, además de no ser relevante para este trabajo por cuanto su objetivo es analizar la estrategia centrada en el segmento joven. Es por ello que nos centraremos en dos proyectos que sirven como medio de atracción de la población soriana y especialmente con los clientes más jóvenes. Los dos proyectos serán: el Club Deportivo Numancia de Soria y el proyecto Joven IN.

Estas colaboraciones tienen como objetivo la creación de una comunidad de jóvenes en torno al deporte, la cultura, el emprendimiento, así como el resurgimiento y la potenciación económica y geográfica de toda la

provincia de Soria. Otras de las principales vías de actuación y apoyo a la población joven de la provincia son las siguientes:

- Club Deportivo San José (Fútbol)
- Club Deportivo Calasanz (Fútbol)
- Club Atletismo Numantino
- Club Atletismo Caja Rural
- Club Gimnasia Duero (Gimnasia Rítmica)
- Club de Entrenadores de Fútbol (CENETC)
- Club Balonmano Soria
- Club Vóley Soria
- Club de Baloncesto Fuente del Rey
- Laguna Negra (Hockey)
- Joven Orquesta de Soria

Además, desde sus inicios, Caja Rural de Soria ha tenido una “Misión” clara y bien definida, pero con el paso de los años también se han ido forjando nuevos objetivos en lo que se refiere a “qué quieren llegar a ser” y “cómo quieren ser vistos por el cliente y el cliente joven especialmente”, y para ello se ha creado una “Visión” y unos “Valores” propios de esta entidad.

La idea inicial de Caja Rural de Soria era dar apoyo financiero al sector agrario o primario de la provincia de Soria. Además, desde un primer momento se ha tenido un fuerte compromiso en lo que se refiere a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) con la comunidad en la que se encuentra, devolviendo a la sociedad parte de los recursos que de la misma obtiene y, por supuesto, haciendo que su actividad en el territorio sea positiva tanto para la empresa como para la comunidad y los clientes que en ella habitan.

Por ello, resulta fundamental el apoyo financiero integral hacia toda la sociedad en la que reside y el fuerte compromiso en la acción social que caracterizan lo que es Caja Rural de Soria. Estos dos factores, son los que han permitido que, en la actualidad, dicha entidad sea la sociedad de referencia en la provincia de Soria y haya sido capaz de adaptarse a los distintos mercados.

Todo esto, se debe a la alta cualificación de los recursos humanos de la compañía y a la utilización de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación aplicadas para mayor comodidad e integración del cliente joven, tales como: Rural Vía Móvil, Rural Vía Pay y Rural Vía Tablet, disponibles tanto en Google Pay para Android como el APP Store para Iphone.

En lo que se refiere a la “Visión”, Caja Rural de Soria quiere ser la entidad mejor preparada y con mejor nombre del territorio en el que opera, obtener un crecimiento estable, duradero y sostenible y respetuosa con el medio ambiente.

Todo el personal que conforma la plantilla (229 empleados) está casi igualmente compuesto por hombres y mujeres (hombres 55,46% y mujeres 44,54%), por lo que la igualdad de género y la concienciación de la vida laboral y familiar forma parte de los valores de la empresa. Además, la edad media de su plantilla es de tan solo 41 años, siendo la más baja de toda la historia de la

compañía y el 95% de los empleados y empleadas tienen contrato de carácter indefinido.

Finalmente, entre los valores de Caja Rural de Soria cabe destacar la actividad socialmente responsable, la búsqueda continua de la excelencia, la ética y la integridad personal y profesional en el desarrollo de sus actividades y, finalmente, la concienciación de ser merecedores de la confianza de todos los clientes y grupos de interés.

### 2.3. Áreas de negocio y segmentos de clientes

Gracias a la entrevista concedida por Eduardo Munilla (ex director de Marketing de Caja Rural de Soria) y José María Carrizosa (responsable de Banca Digital y Segmento Joven IN), pudimos conocer en mayor profundidad, cuáles son las áreas de negocio de Caja Rural de Soria, pero especialmente, pudimos ver como los segmentos de clientes a los cuales se dirige la entidad, no los mismos que en sus inicios, sino que el conjunto de clientes a los que se dirige Caja Rural de Soria en la actualidad ha aumentado considerablemente.

Ilustración 4. Áreas de negocio de Caja Rural de Soria



Fuente. Elaboración propia

“Caja Rural de Soria como Sociedad Cooperativa de Crédito que era en sus inicios estaba dirigida únicamente a clientes trabajadores del sector agro o sector primario” según indica José María Carrizosa. Sin embargo, en la actualidad las funciones desarrolladas por esta entidad se asemejan en mayor grado a las desarrolladas por instituciones bancarias. Esto es así debido a que el ámbito de actuación al cual se ha ido dirigiendo ha aumentado con los años hasta orientarse a día de hoy a clientes de todos los sectores de actividad, incluyendo los clientes más jóvenes sobre los que tiene un especial trato e interés por la relevancia que estos tienen sobre la compañía.



A lo largo del último año, la oferta de productos y servicios dirigidos a los más de 74.457 clientes ha ido creciendo y adaptándose a sus necesidades, ofreciendo productos y servicios de mayor calidad, más cercanos y sencillos y completamente transparentes.

Para poder desarrollar todas las actividades de las diferentes oficinas con una gestión de la estructura comercial orientada al cliente y distribuida por segmentos, el área de negocio se estructura en los siguientes departamentos: Empresas, Particulares, Agro, Seguros, Banca Personal y Privada, Institucional, Joven y Banca Digital.

El pilar de la actividad empresarial de Caja Rural de Soria es el cliente en general, y en particular, el socio. Esto se debe a que el cliente no tiene únicamente unas expectativas de trato de sus necesidades financieras, sino que también espera una serie de servicios asociados a los distintos productos que se le ofrecen, tales como: disponibilidad en un plazo, comodidad, trato amable y transparencia de información.

Por ello, mantener una política de comunicación e información, desarrollar políticas de inversión socialmente responsables, mejorar la calidad y la accesibilidad del cliente a la entidad a través de diferentes canales, asegurar la confidencialidad de toda la información y ejercer una competencia lícita hacia el resto de entidades del sector resultan elementos clave para la consecución de los objetivos.

Por todo esto, la entidad soriana ha conseguido una perfecta adaptación a un nuevo mercado que está siendo testigo de fuertes cambios a nivel mundial. Todos estos cambios se dan en diferentes sectores, pero el de mayor cambio y repercusión en los últimos años es el sector tecnológico que afecta enormemente a los más jóvenes. Por ellos, desde el Área de Banca Digital, junto con la colaboración del departamento de marketing y comunicación, se han venido realizando numerosas acciones de actualización en este segmento.

Tal y como señala Eduardo Munilla, esta forma de trabajar ha convertido a Caja Rural de Soria en una entidad referencia con un 45% de cuota de mercado en la provincia de Soria con una tasa de morosidad del 5,71%.

Esta nueva orientación al cliente que ha ido adquiriendo Caja Rural de Soria con el paso de los años, ha llevado a la empresa a la creación del programa Joven In del que hablaremos más adelante.

#### **2.4. La política de atracción y retención de jóvenes talentos**

En Caja Rural de Soria hay un objetivo muy claro: “Convertirnos en la mejor empresa soriana para trabajar”. El objetivo de esta propuesta nace cuando Caja Rural de Soria se hace consciente de una realidad: “su mayor activo son sus 229 empleados y la baja edad media de su plantilla”.

Así, Caja Rural de Soria quiere mantener el talento que ya tiene dentro de su plantilla y atraer jóvenes bien preparados, motivados y que se sientan identificados con todos los valores que esta entidad representa. En esta línea,

“Caja Rural de Soria es consciente de que el talento es un valor que hay que mimar para poder retenerlo”.

Para ello, desde el ejercicio 2017 se ha seguido insistiendo en las medidas de igualdad de género, buen trato a los jóvenes talentos y conciliación de la vida familiar y laboral.

Estas medidas forman parte de un proceso continuo de mejora en el que la entidad trata de adaptarse a los cambios sociales que provocan fuertes alteraciones en el mercado, con el fin de seguir manteniendo su alta cuota de participación en el sector.

Este compromiso, ha permitido la consecución de unos máximos beneficios, especialmente significativos en estos momentos, convirtiendo a Caja Rural de Soria en la entidad financiera que goza de una mayor cuota de mercado en Soria.

A continuación, nos ocupamos de exponer brevemente las líneas de acción que Caja Rural desarrolla para facilitar la atracción de talento: los planes de conciliación y política retributiva, las prácticas y las acciones de formación continua.

#### **2.4.1. Planes de conciliación y política retributiva**

Los planes de conciliación desarrollados por Caja Rural de Soria están desarrollados con el fin de facilitar soluciones adecuadas a los problemas que surgen en la vida de sus trabajadores y trabajadoras, fomentando así un mayor grado de fidelidad de éstos con la empresa.

Podemos diferenciar una serie de prestaciones sociales contempladas en diferentes convenios y acuerdos con particulares, de entre las que destacan la búsqueda intensiva de la máxima calidad en el empleo, la conciliación de la vida laboral y familiar, así como el apoyo para el mejor desarrollo posible del entorno familiar mediante ayudas de estudios para los hijos, bolsas de vacaciones, préstamos de vivienda y permisos dignos y remunerados (vacaciones, preparto, etc.).

Las retribuciones de los empleados de Caja Rural de Soria, vienen establecidas de acuerdo a las directrices de XXI Convenio Colectivo para las Sociedades y Cooperativas de Crédito, siempre por encima del Salario Mínimo Interprofesional. Además, Caja Rural de Soria es concedora y cree en un proyecto de retención y fidelización basado en un salario digno tanto económico como emocional, constando este no solo de una cantidad en dinero, sino también de formación, flexibilidad y planes de futuro acordes con la vida de sus empleados.

#### **2.4.2. Prácticas laborales para jóvenes**

Las prácticas laborales se rigen en base el Estatuto de los Trabajadores y la legislación vigente. Gracias al apoyo de la Junta de Castilla y León y a los convenios establecidos entre Caja Rural de Soria y la Universidad de Valladolid, la empresa facilita anualmente a varios estudiantes de cada

promoción la posibilidad de entrar durante el tiempo que se extienda el periodo de prácticas de formar parte de la empresa y de aprender diferentes procedimientos de actuación al objeto de que conozcan el funcionamiento de la empresa, así como que pongan en práctica conocimientos recibidos de forma teórica en las aulas universitarias. Esto permite que la Caja contribuya a formar a los más jóvenes y a mejorar así el nivel profesional de la provincia.

Además, tal y como señala José María Carrizosa, no solo se encargan de enseñarles y formarles, sino que es el principal vehículo para la formación de una bolsa de futuros empleados que con frecuencia se emplea de cara a nuevas contrataciones. En este sentido, Caja Rural de Soria, confía en los activos locales y fomenta e impulsa la formación y el desarrollo de los más jóvenes apoyando en todo lo posible a la Universidad de Valladolid en el Campus de Soria.

### **2.4.3. Formación y desarrollo**

“La formación de las personas que integran Caja Rural de Soria es un instrumento mágico para nuestra organización”. Con la finalidad de ofrecer el mejor servicio a todos los clientes y grupos de interés de la entidad, Caja Rural de Soria apuesta por la formación y el desarrollo de todos los profesionales con los que cuentan, empezando por los más jóvenes los cuales aportan “aire fresco” y nuevas ideas a una Entidad que busca el máximo crecimiento y la búsqueda de la excelencia, tal y como señala Eduardo Munilla.

Desde el año 2017 se han venido ofreciendo una serie de acciones formativas que ha llegado hasta un máximo de 517 para finales del año 2018. En conjunto han computado un total de 21.801 horas y han servido para formar a 197 empleados, tanto hombres como mujeres, con una media de edad de tan solo 41 años.

La inversión de la entidad en este proyecto asciende a 96.000 euros, pero tal y como señala José María Carrizosa “esto no es un gasto, sino una inversión a medio-largo plazo de la cual estamos seguros de que no nos arrepentiremos”.

Dentro de la formación impartida destacan Certificaciones EFA, MIFID II, para la capacitación profesional de los profesionales y homologados por la Comisión Nacional del Mercado de Valores, entre otros.

“La formación continua orientada al negocio de esta entidad financiera, tiene el objetivo de facilitar y mejorar el día a día de los empleados, mediante el ofrecimiento de productos y servicios adaptados a todos nuestros trabajadores, minimizando riesgos para la entidad y teniendo una idea de futuro clara y ambiciosa en la que todos creamos por igual” señala Eduardo Munilla.

Tal y como vino a puntualizar Eduardo Munilla: “actualmente Caja Rural de Soria se encuentra por encima de la media del sector financiero tanto en horas de formación por empleado como en inversión media por trabajador”. El porcentaje de empleados que reciben anualmente evaluación del desempeño es del 88%, dividiéndose en un 86,41% en hombres y un 89,47% en mujeres.

## **2.5. Estrategias de fidelización del cliente joven**

El segmento joven resulta ser de gran importancia para la actividad presente y futura de Caja Rural de Soria puesto que garantiza su continuidad en el tiempo y alarga el valor de vida del cliente joven y con ello su rentabilidad. Además del potencial del cliente joven, en términos de los productos susceptibles de adquirir para el desarrollo de su vida (hipoteca, nómina, etc.), apostar por los más jóvenes ayuda a que la imagen de Caja Rural de Soria sea más fresca, más versátil y adaptada a las nuevas tecnologías.

Para Caja Rural de Soria el segmento joven es la oportunidad para cambiar e innovar, así como para implantar nuevos procesos y herramientas que serán imprescindibles en el futuro.

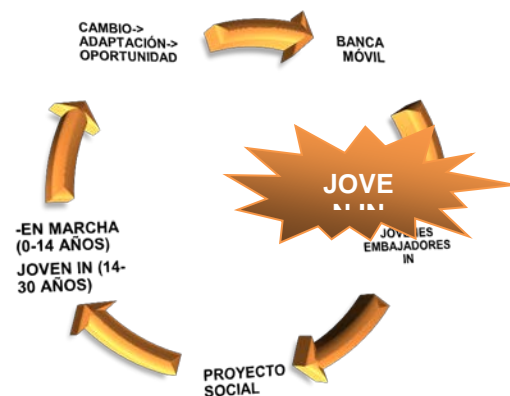
Tan importante es el segmento joven para la Caja que ha creado un programa específico para ellos denominado Joven In, además de destinar una oficina de manera específica para este grupo. “Nada más iniciarse el programa, tuvimos claro que había que diseñar una única oficina destinada a tal proyecto” afirma Eduardo Munilla. A día de hoy esta oficina es lugar de asesoramiento y actividad constante para todos los jóvenes de la provincia. No es casualidad que sea la ubicada en Mariano Vicén, lugar de paso para el colectivo de estudiantes universitarios, además de para todos los que practican deporte en las instalaciones del CAEP o del Club Deportivo Numancia.

### **2.5.1. El programa JOVEN IN**

El programa Joven IN busca adaptarse a los nuevos tiempos y encaminar la estrategia hacia todas las necesidades de los integrantes del segmento joven. Este programa clasifica a los clientes en 2 tramos: uno de 0 a 14 años de edad, denominado “En Marcha” y otro de 14 a 30 años, denominado JOVEN IN.

Para Caja Rural de Soria, hablar de Joven IN, no es hablar de un área de negocio más, sino que este proyecto supone un proyecto social orientado a la creación de una comunidad de jóvenes en torno a esta entidad financiera, con el deporte, el emprendimiento, la cultura y nuestra universidad como ejes o pilares básicos de este proyecto.

### Ilustración 5. Dimensiones de clientes, socios y servicios ofrecidos



Fuente: Elaboración propia a partir de <http://www.cajaruraldesoria.com/>

El programa Joven In ha supuesto un importante cambio en la relación del cliente joven con la Caja. Así, aquellas cartillas de ahorro infantiles que tan populares fueron en otra época han sufrido un cambio espectacular. Hoy, Caja Rural de Soria se vuelca en ser partícipe de la andadura vital de los niños y jóvenes de Soria estando presente en todas las actividades y eventos de su desarrollo personal y profesional. “Estos colectivos con necesidades específicas y una forma propia de interactuar con el mundo, tienen nuevas formas de apreciar la realidad y vivencias y experiencias que les hacen únicos por su forma de pensar y de ver este mundo en continuo desarrollo y la Caja Rural de Soria de adapta a ellos de forma natural” indica Eduardo Munilla.

Tal y como dice el ex director de marketing de Caja Rural de Soria Eduardo Munilla: “Abrir una cuenta no es algo apasionante en sí mismo para alguien joven, pero sí puede serlo aprender a gestionar su propio dinero y poder planificar su propio futuro y su propia vida”.

La comunicación con el colectivo joven se establece de forma dinámica y actualizada. Joven IN no olvida la presencia física, el tú a tú. Eduardo Munilla afirma: “Joven IN ha sido desde el principio una oportunidad para innovar y acercar la Caja a la gente más joven, pero también era una voluntad decidida de ayudarles y ayudar al territorio”.

#### **2.5.1.1. La Cuenta JOVEN IN.**

La tarjeta Joven IN<sup>1</sup>, es una tarjeta de débito sin comisión de emisión ni mantenimiento, que permite al usuario realizar todas las compras en cualquier establecimiento sin necesidad de llevar dinero ni pagar ningún tipo de comisión.

---

<sup>1</sup>Los datos sobre los que hemos basado la información recogida en el presente documento se han obtenido de la página web oficial de Caja Rural: <https://joven-in.com/productos/tarjetas/>

Caja Rural, dispone de más de 2.700 cajeros del Grupo Caja Rural, además de otros pertenecientes a otras entidades con las cuales goza de acuerdos, tales como: Laboral Kutxa, Grupo Cajamar, Bankinter, Deutsche Bank, Evobank, etc.

Caja Rural, va más lejos y ofrece las siguientes ventajas a los clientes jóvenes que operan con sus tarjetas Joven IN:

- Disponer de efectivo en más de un millón de cajeros en todo el mundo.
- Cajeros abiertos 24 horas, 365 días al año para las necesidades de los clientes.
- Cada 50€ que el cliente incremente su saldo en la Cuenta Joven IN entrará en el sorteo de cámaras Fuji y Iphone XS, entre otros regalos.
- El cargo de los pagos realizados y las retiradas de efectivo se realizan de inmediato en la tarjeta de débito de Joven IN, incrementando o disminuyendo el saldo de la cuenta según proceda.

Caja Rural dispone del servicio “Contigo donde vayas” con el que se puede sacar dinero de manera gratuita en más de 28.000 cajeros de hasta 19 entidades distintas, de entre las que destacan las mencionadas anteriormente. Es una más de las ventajas de ser miembro de la comunidad Joven IN.

#### **2.5.1.2. La Banca Digitad de Caja Rural**

En lo que se refiere a la banca digital y a las aplicaciones móviles destinadas a hacer más fácil la vida de los jóvenes clientes, Caja Rural lanzó Apple Pay, cuando los únicos bancos tradicionales (que no son exclusivamente online) que lo tenían en aquel momento eran el Banco Santander y la Caixa.

Gracias a este servicio de Apple Pay<sup>2</sup>, muy sencillo de utilizar, se pueden realizar compras en cualquier tienda, app o web online o incluso pagar un taxi o una pizza con cualquier dispositivo Apple de una forma más cómoda y más segura que con cualquier tarjeta. Con la incorporación de Apple Pay a los servicios ofrecidos por Caja Rural, esta aplicación utiliza un número específico de dispositivo y código de transacción también único. De esta manera, el número de la tarjeta de crédito no queda almacenado ni se comparte con los comercios con los que el cliente opera. Además de esto, todos documentos como tickets, tarjetas de embarque, quedan guardados en *wallet*, gozando de total seguridad y disponibilidad inmediata para el usuario.

Finalmente, Joven IN ofrece una Tarjeta Virtual para la realización de compras online sin necesidad de que el cliente facilite sus datos personales. Se trata de una tarjeta de las denominadas “monedero”. Gracias a dicha tarjeta, el cliente únicamente deberá recargar el dinero que necesite para realizar la compra puntual que necesite, sin necesidad de aportar el número de su tarjeta de débito habitual. Esto aporta una completa seguridad para las compras que se realizan por internet.

---

<sup>2</sup>Los datos sobre los que hemos basado la información recogida en el presente documento se han obtenido de la siguiente página web: <https://www.apple.com/es/apple-pay/>

Por otro lado, ya que se trata de una tarjeta reconocida y aceptada a nivel mundial, por lo que no existe ningún problema para llevar a cabo todo tipo de compras. Además, el descuento del importe por la compra realizada se realiza al instante para mayor comodidad.

El recargo de la tarjeta se puede realizar con facilidad a través de la cuenta en la aplicación digital de Ruralvía con un límite de hasta 3.000€.

### **2.5.2. El apoyo al deporte y a la cultura**

Sin embargo, la acción de Caja Rural a través de Joven IN es muy amplia y su acción no queda aquí. Con el fin de atraer, primero, y fidelizar después al mayor número posible de jóvenes de toda la provincia, Caja Rural de Soria es uno de los mayores patrocinadores de las actividades que se realizan en todo el territorio soriano en el ámbito de la educación, el deporte y la cultura. “Caja Rural de Soria, es una entidad socialmente responsable y comprometida con el desarrollo de una provincia con graves problemas demográficos de crecimiento económico, cultural y poblacional” señala José María Carrizosa.

Desde sus inicios, pero con mayor fuerza en la última década, esta entidad ha estado presente en los principales eventos institucionales en los diferentes ámbitos, así como a la hora de anunciar y promocionar cualquier evento que se ha llevado a cabo en cualquier punto de la provincia.

Sin embargo, existe un sector en el que, Caja Rural de Soria destaca por su total implicación y que además le vincula de forma especial al cliente joven: el deporte. Eduardo Munilla afirma: “La filosofía de Caja Rural de Soria es ser un patrocinador relevante. Consideramos que nuestra aportación debe ayudar a que otras instituciones públicas o privadas apoyen también a los clubs”.

Dentro del ámbito del deporte, CD. Numancia de Soria es el mayor símbolo de patrocinio para la entidad, permitiendo exportar la marca de Caja Rural de Soria más allá de las fronteras provinciales y llegando a todo el territorio nacional.

Además de este patrocinio, existen otros muchos eventos deportivos y clubs patrocinados por Caja Rural en las diferentes disciplinas deportivas, llegando desde clubs de rugby (Ingenieros de Soria Club de Rugby) hasta clubs de gimnasia rítmica (Club Gimnasia Duero, Gimnasia Soria), patrocinios en eventos de triatlón, ciclismo, atletismo, etc. Como vemos la mayor parte de los destinatarios de estas ayudas económicas y de imagen son los jóvenes.

Todas estas acciones, constituyen una vía que permite a los más jóvenes desarrollar sus proyectos deportivos mediante una fácil y rápida financiación de todos sus eventos, mientras que, para Caja Rural de Soria, constituye un método de atracción y captación de estos jóvenes que ven a la entidad como una empresa en la que pueden y quieren confiar. Constituye un proyecto con rentabilidad básicamente en el largo plazo y que permite a la entidad ser una empresa con una Responsabilidad Social Corporativa a la altura de pocas empresas del mismo sector.

### 2.5.3. La Cátedra Conocimiento Innovación Caja Rural de Soria de la Universidad de Valladolid

De acuerdo con la política de responsabilidad social de la entidad, Caja Rural financia la “Cátedra Conocimiento e Innovación Caja Rural de Soria” que se lanzó a finales de 2017 y cuyo objetivo es impulsar, incrementar y fomentar todo tipo de actividades, deportivas, educativas, asistenciales, académicas y de emprendimiento, con el fin de conseguir una formación integral de mayor calidad para los estudiantes y profesores del Campus Duques de Soria de la Universidad de Valladolid.

Se trata de un nuevo proyecto dentro de la gran cantidad de aportaciones realizadas por Caja Rural en lo que conforma su RSC en el ámbito de la educación. El presidente de Caja Rural, Carlos Martínez, califica la Cátedra como “un proyecto ilusionante” y lo califica de “éxito”, además de afirmar que es la mejor forma de trabajar proactivamente para el futuro del campus.

La Cátedra, tal y como pudo señalar José María Carrizosa, responsable de Banca Digital y Segmento Joven IN en Caja Rural de Soria, comienza como primera edición en el curso 2017/18 con el lanzamiento de esta convocatoria para promover la investigación en el Campus Duques de Soria de la Universidad de Valladolid.

Esta Cátedra Caja Rural, constituye la primera cátedra privada fuera de Valladolid, es decir, en los centros de Soria, Palencia o Segovia. “El objetivo de esta cátedra, es simplemente colaborar de una forma más con la provincia y con los jóvenes” señala José María Carrizosa.

Además, en este proyecto, no solo está integrada la entidad, sino también miembros de nuestra universidad y de nuestra facultad, tal y como muestra el siguiente esquema.

Ilustración 6. Miembros integrantes de la entidad y de la universidad.



Fuente: Elaboración propia

La Cátedra de Caja Rural consta de un presupuesto de 30.000€ anuales durante los próximos cinco años. Este presupuesto se divide en dos partes iguales: por un lado, se destinan 15.000€ con el fin de que trece estudiantes de



las diferentes facultades de la universidad, reciban ayudas económicas para investigación; por otro se destinan los 15.000€ restantes para la realización de actividades académicas y para la cobertura de cualquier necesidad de formación académica que pueda tener el Campus Duques de Soria.

De las trece ayudas mencionadas, doce de ellas constan de un premio de 1.000€ (brutos) y otra de 3.000€ (brutos). El objetivo de esta ayuda económica, según señala Blanca García, directora de la Cátedra es “promover la investigación de los centros del Campus de Soria, fomentando el inicio de sus alumnos en la misma y así favorecer su futura orientación profesional o investigadora”.

En lo que se refiere a los estudiantes premiados, esta cátedra anual, se distribuye de la siguiente manera. Se elige el mejor Trabajo de Fin de Grado de cada una de las facultades presentes en el Campus Duques de Soria, cada uno de los cuales recibe un diploma por el buen trabajo realizado. Posteriormente, estos trabajos son expuestos ante un jurado el cual decidirá cuál de ellos es el mejor. Este será dotado de un reconocimiento especial, además de un premio de 1.000€.

Sin embargo, esta cátedra, tiene unas normas que se deben cumplir para que sea entregada por parte de la entidad financiera. Estas normas son tres, principalmente:

- El premio debe ir dirigido a los estudiantes.
- Debe ir destinado a apoyar proyectos relacionados con Soria y su provincia.
- Para optar a tal reconocimiento, todos los Trabajos de Fin de Grado deben tener una calificación superior al 9.

Así, el objetivo de Caja Rural con respecto a los jóvenes universitarios, es que la financiación de sus actividades quede casi totalmente cubierta. Este objetivo se cumple gracias a la concesión de esta Cátedra.

Otros de los proyectos que Caja Rural de Soria ha venido financiando en los últimos años, los cuales guardan estrecha relación con la universidad, son el Desafío Uva, la olimpiada económica, cursos de cine... para los que se destinaron ayudas por valor de 8.000€.

Por otro lado, la captación y atracción de los jóvenes clientes que lleva a cabo Caja Rural a través de estas dos estrategias mencionadas previamente, se ve apoyada por un proceso de fidelización que mediante la ayuda del “Club del Socio” permite a Caja Rural dar un trato mejor a sus socios, y especialmente a los jóvenes a través de descuentos, eventos a precios mínimos y apoyo a actividades que hacen más entretenido y provechoso el día a día de este segmento de clientes de la provincia.

#### **2.5.4. El Club del Socio**

Aunque no es un proyecto vinculado de forma exclusiva con los jóvenes, la apuesta por la fidelización a través de este ambicioso proyecto, su carácter

innovador y el especial interés que para la Caja tiene vincular a los jóvenes a este club, hace que resulte interesante estudiarlo y ver como ayuda a la fidelización de los jóvenes clientes.

Los 35.407 socios con los que cuenta actualmente Caja Rural de Soria, no son fruto de la casualidad, sino del trabajo y el esfuerzo conjunto de todos los integrantes de la plantilla, unido a las estrategias bien planificadas y desarrolladas por la compañía.

El objetivo de Caja Rural de Soria con respecto a sus socios, no se basa únicamente en atender a las necesidades y los proyectos financieros de los mismos, buscando la máxima rentabilidad de los mismos, sino que se llega mucho más allá de lo meramente desarrollado en sus estatutos. Para conseguir este objetivo Caja Rural de Soria nos presenta: El Club del Socio.

Con tan solo 2 años de vida, el proyecto de “El Club del Socio” ha conseguido situarse como el proyecto de mayor innovación y crecimiento de la Caja Rural de Soria, haciendo que la implicación de la entidad sobre la masa social de la provincia de Soria sea aún mayor. Gracias a la aplicación de este nuevo proyecto y a los recursos tecnológicos utilizados por la empresa, Eduardo Munilla nos presenta los siguientes resultados durante el año 2017:

- 4.446 nuevos socios registrados
- Un total de 35.407 socios en la actualidad
- Un 14,36% más de socios que en el año 2016

Entre las ventajas que nos ofrece “El Club del Socio” destaca la potenciación del comercio debido a las enormes facilidades que ofrece a los socios a la hora de realizar sus compras y adquirir nuevos productos y servicios tanto financieros como de otra índole. Tal es así, que gracias a “El Club del Socio”, todos los socios de Caja Rural de Soria, pueden adquirir productos a interés cero tanto para el socio como para el comercio que ofrece tal producto.

No obstante, el compromiso social y la búsqueda continua de la mejora de su torno van más allá. Desde diferentes colaboraciones y eventos para numerosas organizaciones hasta el sorteo de un coche.

Así, nace el “SuperSoci@” como la campaña publicitaria más importante y de mayor relevancia de Caja Rural de Soria, con un claro objetivo, según señala Eduardo Munilla: “Actualizar la base de datos de todos nuestros clientes y estar así preparados para la nueva era digital que ya es una realidad”.

Esta era digital en la cual ya nos encontramos y que tantos cambios ha traído consigo, supone para Caja Rural de Soria un verdadero reto y como los propios valores de la compañía reflejan: “Un cambio, es una oportunidad para innovar y seguir creciendo”. Algunas de las acciones que la entidad emprendió con el fin de poder hacer frente a esta nueva etapa fueron: correo electrónico de empresa a disposición de los clientes y socios de la compañía, teléfono de atención al cliente y un departamento de recursos humanos a disposición de los jóvenes que mejor conocen y más integrados están en los nuevos tiempos.

La flexibilidad y empuje que ofrece “El Club del Socio”, alientan a la entidad a seguir apostando por el crecimiento continuado de su portal para seguir poniendo a disposición de los clientes y socios productos y servicios de calidad y a la altura de las expectativas de los más exigentes. “En un futuro cercano seremos capaces de ofrecer productos personalizados y exclusivos” señaló José María Carrizosa.

Todos los proyectos mencionados, ambiciosos al tiempo que necesarios y comprometidos con la provincia de Soria, permiten una aproximación de lo que en Caja Rural de Soria conocen como: Gestión responsable de la publicidad. Eduardo Munilla afirma: “La Caja Rural de Soria establece una serie de procedimientos para cumplir con lo exigido por ley con respecto al derecho de los clientes en materia de acceso, modificación, rectificación y cancelación de sus datos”.

Caja Rural de Soria, presenta y fuerte compromiso con la responsabilidad y regulación de la publicidad, con el fin de lograr la mayor transparencia posible. Para ello, la entidad está sometida a criterios de auditoría interna realizada por el departamento de marketing, con el fin de verificar el cumplimiento de los criterios establecidos en materia de publicidad por el Banco de España. Se exige el cumplimiento de la LOPD en materia de Publicidad y Marketing.

“La publicidad es uno de los métodos más útiles para atraer y fidelizar clientes, siempre y cuando todo lo anunciado sea real y provoque en el cliente un deseo de compra o bien de repetir la misma. Siempre desde la responsabilidad y el compromiso” señala Eduardo Munilla.

Ilustración 7. Gestión responsable de la publicidad

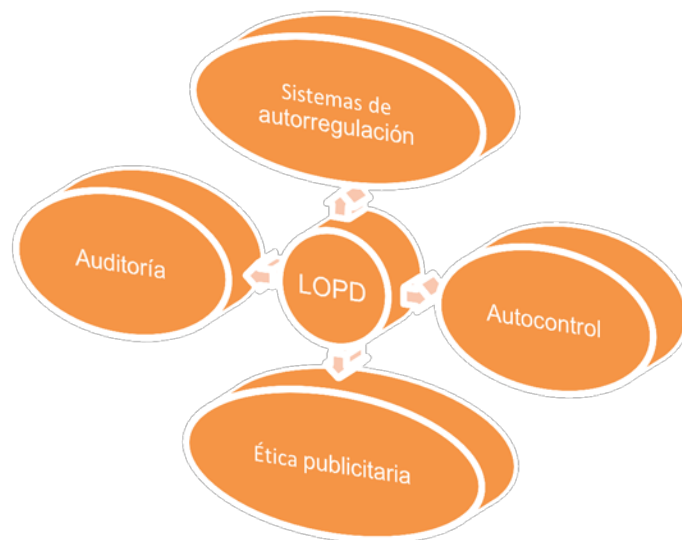


Gráfico de propia creación a partir de información obtenida en: <http://www.cajaruraldesoria.com/inicio.html>

## 2.6. Política medioambiental y responsabilidad social

Debido a la difícil realidad social en la que nos encontramos, al gran compromiso de la Caja con el medio ambiente y a la lucha contra el cambio climático, ésta se ha posicionado del lado de los jóvenes promoviendo un apoyo firme al medio ambiente y al cuidado del entorno con el cual interactúa.

Conscientes de la importancia de combinar el desarrollo económico y medioambiental de la provincia de Soria, la entidad potencia y cree en todas las iniciativas que tengan el fin de conservar y proteger el medio ambiente local. La Caja contribuye a que los jóvenes vivan en un entorno saludable.

Por esto, el desarrollo sostenible y una Política Ambiental bien definida y de acuerdo con lo que exigen los colectivos más exigentes, por lo general los más jóvenes, es fundamental para Caja Rural de Soria y ayuda a constituir el modelo de negocio de esta entidad. Tal y como nos señala Eduardo Munilla: “el compromiso de la compañía en este ámbito, se fundamenta en los siguientes principios”:

- Garantizar el cumplimiento adecuado de la legislación, reglamentación y disposiciones vigentes en materia de medio ambiente que sean de uso y aplicación para la compañía, así como todos aquellos que Caja Rural decida aplicar de forma voluntaria.
- Desarrollar todas las actividades a las que se dedica la compañía dentro del marco global de protección del medio ambiente, fomentando los principios de prevención y control, para un uso eficiente de los recursos naturales y unas emisiones contaminantes lo más bajas posibles.
- Analizar minuciosamente los riesgos medioambientales en aquellas inversiones o actividades de la empresa que puedan conllevar un mayor riesgo para el medio natural.
- Focalizar el apoyo de la entidad hacia todas aquellas iniciativas que garanticen la prevención, reducción y lucha contra el cambio climático.
- Tratar de influir en los más pequeños y no tan pequeños, tantos socios como clientes, así como en proveedores, empresas participadas y otros colectivos que participan en la actividad empresarial con el fin de sensibilizar y concienciar en la medida de lo posible sobre la importancia del medio ambiente como variable, actualmente crucial, para la gestión empresarial.
- En esta misma línea, se trata de sensibilizar a todo el personal de la Caja Rural de Soria, de tal manera que crean en los valores que propaga la propia entidad. Además, Caja Rural de Soria considera que esta es la única manera de proporcionar a sus trabajadores y trabajadoras los conocimientos y formación necesarios para poder desarrollar unas buenas prácticas medioambientales.
- Finalmente, la empresa quiere difundir y hacer saber de su política medioambiental a todos los ciudadanos de la provincia de Soria, para poner a disposición de los mismos todos los compromisos asumidos por la compañía.

Para poner en práctica y ser capaces de desarrollar todos estos planes de desarrollo y política medioambiental, Caja Rural de Soria viene estableciendo programas con objetivos bien definidos que permitan la consecución del objetivo final del proyecto: Sensibilizar a la población y reducir el problema medioambiental.

Ilustración 8. La Política Medioambiental



*Fuente: Gráfico de propia creación a partir de información obtenida en: <http://www.cajaruraldesoria.com/inicio.html>*

Eduardo Munilla afirma que “Caja Rural de Soria desarrolla un proyecto medioambiental de sostenibilidad focalizado en la eliminación de la huella de CO<sub>2</sub>”. Dentro la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa de la entidad, la reducción de la huella de CO<sub>2</sub>, parte como uno de los proyectos más ambiciosos y de mayor importancia dentro de los problemas que se plantea la compañía. “Tomaremos los pasos y las decisiones que sean necesarias para reducir esta huella de carbono” afirmó José María Carrizosa.

Dentro de este complicado objetivo a largo plazo, lo que Caja Rural de Soria busca en el corto-medio plazo es reducir lo máximo posible, hasta llegar a eliminar si fuera posible la huella que ellos mismos generan con su actividad. Una vez conseguido esto, el objetivo de reducir la huella de todas las empresas del entorno sería el objetivo a conseguir. “La mejor forma de luchar y apostar por nuestros jóvenes es brindarles un futuro lo más limpio y sano posible”.

### **Bloque 3. Opinión de los jóvenes sorianos sobre Caja Rural de Soria**

Una vez completada la parte relativa a las estrategias y acciones llevadas a cabo por Caja Rural de Soria en relación con el segmento joven, creímos interesante conocer la opinión de este segmento al respecto de dicha entidad.

#### **3.1. Muestra y cuestionario**

Para analizar en profundidad esta cuestión diseñamos un cuestionario online dirigido a jóvenes de entre 18 y 29 años, ya que dentro del segmento que incluye JOVEN IN (de 14 a 29 años) resultaba ser el rango de edad más representativo y al mismo tiempo más interesante por su cercanía al mundo laboral. Dicha encuesta se llevó a cabo con el fin de conocer la opinión de los encuestados y el conocimiento que tienen sobre Caja Rural de Soria, además de analizar cómo creen que la actividad de dicha entidad influye en el segmento joven y en el desarrollo de la provincia de Soria.

Elegimos realizar una encuesta por varias razones, en primer lugar, por ser una fuente primaria de información que proporciona información actualizada, concreta y especializada, algo así como una fotografía en el tiempo. Este procedimiento estático nos permite analizar aspectos tanto objetivos como subjetivos del tema que tratamos y además nos permite aplicarla a una muestra grande y representativa de la población. En cuanto a la forma en la que recabamos las respuestas elegimos el formulario online por ser una herramienta sencilla (utilizando Google Forms) que nos permite alcanzar población de diferentes procedencias geográficas. La encuesta fue enviada a través de Facebook, Whatsapp y email a todos los contactos posibles. Además, con el fin de facilitar a los encuestados su participación, y al mismo tiempo conseguir un mayor número de respuestas que nos permitiera un conocimiento más amplio del objeto de estudio, se facilitó un “código QR”, permitiendo a los participantes contestar a la encuesta utilizando únicamente esta aplicación móvil que permite escanear dicho código, el cual se puede observar como anexo del presente Trabajo de Fin de Grado. Señalar que gracias a todos estos medios informáticos la recogida de información fue enormemente rápida y eficiente.

Una vez elegido el método para recabar la información deseada procedimos al diseño de la encuesta, que finalmente contaría con 26 preguntas, unas tipo test en escala cualitativa dicotómica, otras con valoraciones entre 1 y 5 puntos y finalmente unas preguntas de control para facilitar el análisis de los datos. Estas preguntas se dividieron de la siguiente forma: nociones generales sobre Caja Rural y JOVEN IN (preguntas 1-7), preguntas para aquellos que ya son clientes de la entidad con el fin de conocer su nivel de satisfacción y posibles mejoras a realizar por la entidad (preguntas 8-18), a continuación una serie de cuestiones para los “no clientes” con el fin de acercarnos a ellos y poder obtener información sobre los mismos convirtiéndolos en clientes potenciales (preguntas 19-23) y, finalmente unas preguntas dirigidas a los estudiantes de empresariales del “Campus Duques de Soria” acerca de su disposición para trabajar con Caja Rural de Soria frente a otras entidades del mismo sector, ya que estos jóvenes son los que podrían

tener un conocimiento más amplio sobre cómo funcionan o deberían funcionar las empresas del sector financiero (preguntas 24-26).

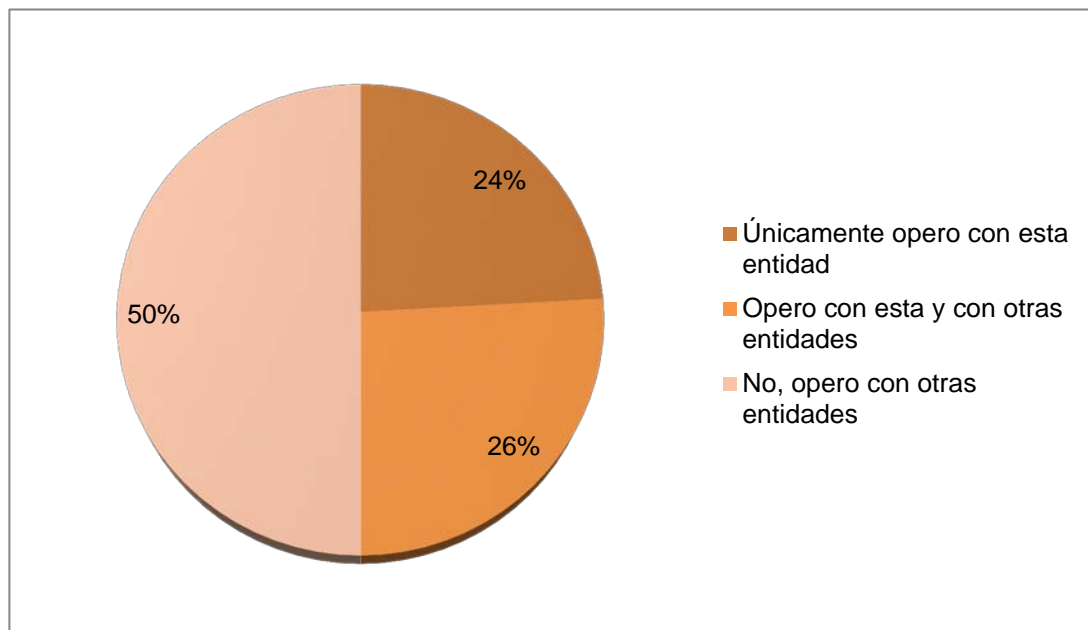
El cuestionario completo se reproduce en el anexo. Finalmente obtuvimos un total de 54 respuestas obtenidas entre el 8 de Noviembre de 2018 y el 10 de Noviembre de 2018.

### 3.2. Opinión general de la Caja

El primer dato que se pudo extraer es que el 100 % de los encuestados conocían la entidad, así la tasa de notoriedad es la máxima. Esto vino a dar una primera idea del buen posicionamiento que esta entidad ha logrado en el ámbito de la provincia de Soria.

A partir de este dato pretendimos conocer el porcentaje de clientes que operan de forma habitual con la Caja. El gráfico 1 recoge las respuestas.

Gráfico1. Tasa de fidelidad de Caja Rural de Soria



Fuente. Elaboración propia

En este gráfico podemos observar que el 50 % de los jóvenes sorianos operan con Caja Rural de Soria, ya sea como entidad única o conjuntamente con los servicios de otras entidades. Esto nos da una clara visión de la importante cuota de mercado de la que goza actualmente la Entidad a nivel provincial.

Nuestro objetivo era más ambicioso ya que pretendíamos saber si los encuestados conocen diferentes servicios de la entidad. Los datos obtenidos nos permiten concluir que el nivel de conocimiento del producto específico para el segmento objeto de estudio, la cuenta Joven In, es muy elevado cifrándose en el 74,10% de los encuestados, frente al 25,9% que no la conocen. Estos resultados, nos hacen conscientes de que además del 50% de clientes, hay un

24,1 % más de encuestados que, pese a no ser todavía clientes de Caja Rural conocen la existencia de dicha cuenta, aunque quizás no conozcan las ventajas y posibilidades que esta podría reportarles.

Del mismo modo, quisimos conocer hasta donde llegaba el conocimiento de los jóvenes sobre la Entidad y sobre los servicios ofrecidos a nivel general, preguntándoles acerca de Numanguerrix (imagen de Caja Rural de Soria), el tipo de entidad financiera que constituye Caja Rural de Soria y su ámbito de actuación.

Así, pudimos conocer que tan solo el 53,7 % de los encuestados conocían Numanguerrix, un porcentaje bastante menor de los que conocen el proyecto JOVEN IN. Esto nos dio una idea del buen hacer de Caja Rural en lo que se refiere a los más jóvenes, haciendo que su iniciativa mediante JOVEN IN esté llegando a un gran número de clientes y posibles clientes.

Por otro lado, el tipo de entidad financiera que es Caja Rural era conocido por tan solo un 14,8 % de los encuestados, los cuales afirmaron que se trataba de una cooperativa de crédito, en lugar de un banco (33,3 %) o una caja de ahorro (51,9 %). No obstante, este dato no resultó altamente sorprendente, ya que consideramos que, a menos que se trate de personas conocedoras del sector financiero, es bastante complicado saber las pequeñas diferencias que separan la actividad que realiza a día de hoy Caja Rural de las que pueden realizar los bancos y cajas de ahorro, las cuales se encuentran cercanas a desaparecer.

Finalmente, el ámbito de actuación a nivel nacional de Caja Rural, entidad que opera en diferentes provincias de varias Comunidades Autónomas, era conocido por el 61,1 % de los participantes en la encuesta, frente al 20,4 % que pensaron que se trataba de ámbito autonómico y al 18,5 % que contestaron creer que el ámbito de actuación era provincial. Tras este primer avance en el estudio de las respuestas de los encuestados, se pudo llegar a la conclusión de que el conocimiento que los jóvenes de la provincia de Soria tienen a cerca de JOVEN IN es mayor que el conocimiento que éstos manifiestan tener sobre los servicios generales que Caja Rural ofrece como entidad financiera.

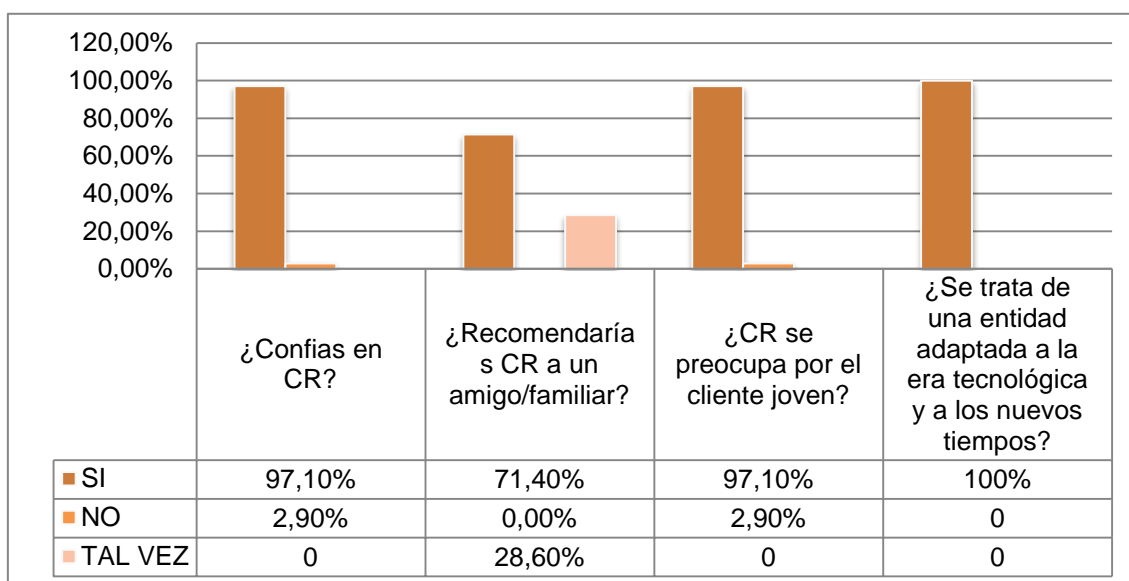
### **3.3. Opinión de los clientes de Caja Rural de Soria**

A continuación, filtramos a los clientes de Caja Rural y les hicimos varias preguntas relativas a su opinión general de la Entidad.

La forma más clara de desechar estas dudas era a través de nuevas preguntas, que dieron lugar a más datos y a un conocimiento más amplio de cuál es la imagen de Caja Rural en la mente de su clientela más joven. A continuación, analizaremos qué fue lo que surgió al analizar estas cuestiones.



Gráfico2. Opinión general del cliente joven



Fuente. Elaboración propia

Las respuestas recabadas, cuyos datos se muestran en el gráfico 2, nos permiten detectar el alto grado de satisfacción de los jóvenes clientes de la Caja con el servicio y la atención recibidos. Estos individuos aseguran además que confían en la Entidad. Por otro lado, consideran que Caja Rural constituye una entidad moderna, adaptada a los nuevos tiempos y a la era tecnológica, incluso llegando a firmar que la recomendarían a amigos y familiares, ya que se preocupa por el segmento joven.

Posteriormente, se realizaron una serie de preguntas en torno a lo que es la Responsabilidad Social Corporativa de Caja Rural de Soria; cómo esta entidad participa con proyectos sociales y si está concienciada con el necesario respeto al medio ambiente. Los resultados de estas preguntas fueron que el 45,9 % de los encuestados conocían los proyectos sociales que Caja Rural realiza para la comunidad joven en la provincia de Soria, cifra que desde mi punto de vista resulta bastante baja dado el gran apoyo y participación que la entidad ofrece a múltiples eventos, tanto culturales, sociales, deportivos... que tienen lugar en nuestra provincia. En lo que se refiere a la concienciación medioambiental hasta un 75 % de los participantes aseguraron que Caja Rural se implica y participa para cuidar y mejorar nuestro entorno más cercano. Desde mi punto de vista, es posible que el conocimiento de los jóvenes sorianos en lo que se refiere a la ayuda medioambiental sea mayor que el conocimiento del apoyo a los proyectos sociales, debido únicamente al nombre "Rural" que acompaña a la caja y que les hace concebirla como una entidad verde, ecológica y responsable con el medio ambiente.

Finalmente, con el fin de conocer con sus propias palabras cuál es el nivel de satisfacción de los jóvenes clientes de Caja Rural, se llevaron a cabo una serie de preguntas abiertas en las que el encuestado podía responder libremente aquello que deseara decir sobre esta entidad de la que es cliente. Algunas de las respuestas que se obtuvieron fueron: "estoy muy contento con

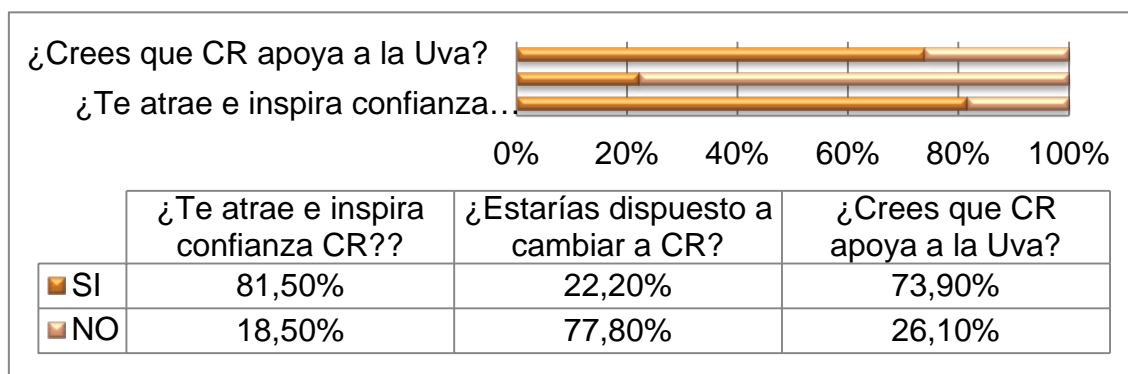
ellos”, “estoy bien, llevo ocho años con ellos”, “una entidad muy cercana y amable con sus clientes”, “cómoda y de uso fácil”, incluso llegaron a hacer una recomendación para la localización de un cajero de Caja Rural en Deza.

Finalmente, se puede observar en la propia encuesta incluida en el Anexo del presente Trabajo de Fin de Grado, una serie de gráficas que muestran la disposición baja o nula de los clientes jóvenes de Caja Rural a cambiar de entidad financiera. Estos consideran a Caja Rural como una entidad de confianza la cual, como norma general, no están dispuestos a abandonar.

### 3.4. Opinión de los no clientes

Una vez conocida la opinión de los jóvenes clientes de Caja Rural sobre su entidad financiera, nos planteamos conocer la imagen y grado de notoriedad y conocimiento que los jóvenes no clientes tienen de Caja Rural. ¿Conocerían estos “no clientes” la entidad? De ser así, ¿Cómo concebían la misma? ¿Estarían dispuestos a probar sus servicios? Y, lo que es más importante, ¿estarían dispuestos a cambiar la entidad con la que operan actualmente por Caja Rural? Para ello se llevaron a cabo una serie de preguntas, cuyos resultados se muestran a continuación.

Gráfico3. Opinión de los "no clientes"



Fuente. Elaboración propia

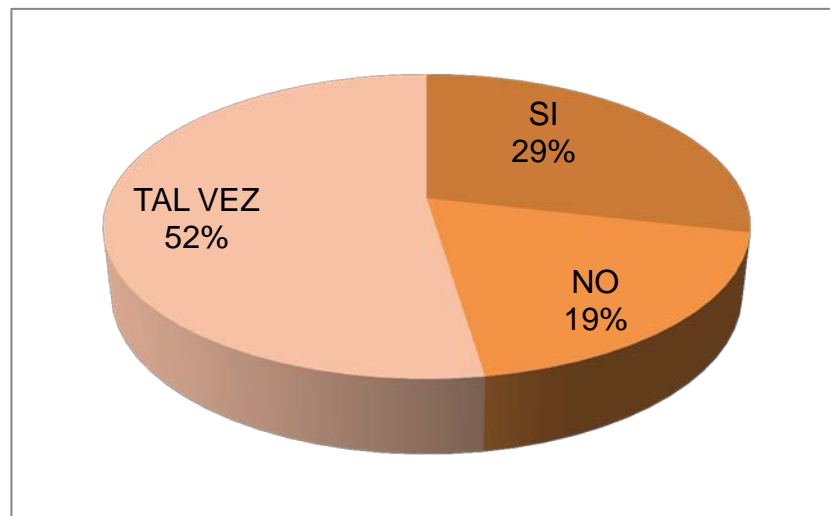
Los “no clientes” de Caja Rural, conocen la Entidad tal y como explicamos al comienzo de este punto. Caja Rural de Soria, tal y como venimos viendo a lo largo de toda la investigación, goza de una gran cuota de mercado a nivel provincial y muestra además un posicionamiento excelente en cuanto a la idea que los sorianos y sorianas tienen sobre ella, pero todavía hay muchas cosas por mejorar.

Esta idea, queda reflejada en el gráfico 3 y en otros que se adjuntan dentro del Anexo del presente Trabajo de Fin de Grado. El dato obtenido del cuestionario que más nos sorprendió fue que los jóvenes “no clientes” de Caja Rural, como norma general, la conocen, la conciben como una entidad de alto nivel, comprometida con los jóvenes y con la Universidad de Valladolid, pero no están dispuestos, en un alto porcentaje (77.8 % de los que dijeron no ser clientes de Caja Rural) a cambiar su actual entidad financiera por Caja Rural.

### 3.5. Opinión de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales y del Trabajo

En esta parte llevamos a cabo una serie de preguntas dirigidas únicamente a los estudiantes de Administración y Dirección de Empresas, debido a que, desde mi punto de vista, este grupo debía estar compuesto por aquellos jóvenes que gozaran de mayor información sobre la Entidad y el sector. Preguntamos primero por la preferencia de los futuros egresados para trabajar en Caja Rural de Soria. Los resultados obtenidos se muestran en el gráfico 4.

Gráfico 4. ¿Preferirías trabajar en CR antes que en otras entidades financieras?



Fuente. Elaboración propia

Observamos que los estudiantes de ADE del Campus Duques de Soria, valoran muy positivamente a Caja Rural de Soria, anteponiéndola al resto de entidades financieras para trabajar el día de mañana hasta en un 28,6 %. Por otro lado, el 81 % de los encuestados sitúan a la Entidad al mismo nivel de atractivo que otras entidades financieras de nuestro país. Finalmente, podemos decir que el 52.4 % de los estudiantes de ADE, valoran a Caja Rural como una entidad muy atractiva.

## **Bloque 4. Análisis comparativo entre Caja Rural y bancos de gran impacto a nivel internacional como Banco Santander y Deutsche Bank, centrado en la fidelización del cliente joven**

En el siguiente apartado, analizaremos el posicionamiento de otras entidades financieras, concretamente el Banco Santander y Deutsche Bank. Para ello, he obtenido información relevante de la página web de ambas entidades, además de a través de una entrevista personal con Alicia Celorrio (Deutsche Bank), encargada de promocionar la “Cuenta Joven db” en la provincia de Soria. El objetivo es conocer la política que ambas entidades desarrollan hacia el cliente joven para poder compararla con la llevada a cabo por Caja Rural de Soria. Así, a continuación, explicaremos las cuentas que cada una de las dos entidades ofrece a los más jóvenes, así como los beneficios que reportan a este segmento. Comenzaremos con el Banco Santander y su cuenta 1/2/3 Smart.

### **4.1. El Banco Santander y sus servicios a los jóvenes**

En el Banco Santander señalan: “un buen posicionamiento es clave”. En buscadores, redes sociales, incluso directamente en las principales universidades de nuestro país, el Banco Santander está presente e implicado en el día de los jóvenes estudiantes españoles y también en el extranjero.

Entre las muchas ventajas y las diferentes cuentas de las que dispone esta Entidad para cada uno de los segmentos a los que atiende, creo importante señalar las becas Erasmus ofrecidas por el Banco Santander, pero principalmente la Cuenta 1/2/3 Smart dirigida exclusivamente a los jóvenes de entre 18 y 31 años de edad.

Las becas Erasmus<sup>3</sup>, ofrecidas por las universidades para la mejora y el crecimiento de los estudiantes universitarios, permite a estos estudiar en universidades de los Estados miembros del Espacio Económico Europeo, además de Islandia, Liechtenstein, Noruega, Suiza, Turquía y Macedonia. Lo que busca el Banco Santander con estas becas es que los estudiantes con los mejores expedientes académicos puedan aprovechar al máximo su experiencia en el extranjero, propiciando una mejora en su formación y creando además un lazo entre estos jóvenes y la Entidad. Sin embargo, ¿en qué consiste exactamente dicha beca? El Banco Santander ofrece lo siguiente: 152 becas de 3.200€ cada una, 2.000 becas de 500€ cada una y 3.000 ayudas de 150€ cada una. Dichas becas van dirigidas únicamente a aquellos estudiantes que acrediten haber recibido en el año anterior una beca general del Ministerio y/o demuestren legalmente tener una discapacidad igual o superior al 33%.

En pocas palabras, el Banco Santander ayuda a los jóvenes a conseguir sus objetivos y metas más cercanas, para crear un vínculo con los mismos que permita una mayor conexión en el futuro.

---

<sup>3</sup>Los datos sobre los que hemos basado la información recogida en el presente documento se han obtenido de la página web oficial del Banco Santander: <https://bit.ly/2y8uAzf>

Por otro lado, como ya he señalado previamente, el Banco Santander dispone del servicio de la Cuenta 1/2/3 Smart<sup>4</sup> con el fin de conseguir un trato más directo y personalizado con esos clientes cuya edad se encuentre en 18 y 31 años de edad. Esta cuenta joven, consta de una tarjeta de débito, sin cuota de emisión y renovación, sin gastos de transferencia online y con acceso gratuito a todos los movimientos desde la App. El Banco Santander ofrece además toda la información a los jóvenes sobre empleo, emprendimiento y formación. Por otro lado, las ventajas de las que disponen los clientes de dicha cuenta son: con el primer gasto con la tarjeta 4 meses gratis de HBO series, pago a través del móvil con Apple Pay o Santander Wallet y la posibilidad de retirar dinero en efectivo en más de 30.000 cajeros Santander en todo el mundo.

Otra de las ventajas es el acceso a precio especial (2€ mensuales) a la Cuenta 1/2/3 Smart Premium. Se trata de una cuenta no remunerada que ofrece:

- Bonificación del 1-2-3 % en tus compras con la tarjeta 1/2/3 Smart.
- Sin comisión en el extranjero en las 3 primeras retiradas de efectivo de cada mes.
- Sorteo de un Iphone X de 64 Gb.
- Disponer de un Toyota AYGO 1.0 por 219€/mes o un Toyota AURIS HYBRID por 295€/mes con mantenimiento y seguro a todo riesgo incluido.
- Una acción de bienvenida para el nuevo socio y una acción más cada aniversario.

#### 4.2. La banca joven del Deutsche Bank

Una vez analizadas las ventajas que ofrece el Banco Santander a los jóvenes, considero interesante explicar el modo en que el Deutsche Bank, también de ámbito internacional, trata de atraer y fidelizar a los más jóvenes.

El producto específico para jóvenes es la Cuenta Joven db<sup>5</sup>, cuyas ventajas para los socios de entre 18 y 29 años son las siguientes:

- Tarjeta de debito para el titular de la cuenta, sin comisiones de emisión ni renovación.
- Sin comisiones de mantenimiento y administración de la cuenta.
- Sin comisiones por disposición de efectivo a débito en más de 12.000 cajeros.
- Posibilidad de disponer de efectivo a débito en el extranjero una vez al mes.
- Emisión de transferencias en euros dentro del territorio europeo.
- Ingreso de cheques nacionales en euros.

---

<sup>4</sup> Los datos sobre los que hemos basado la información recogida en el presente documento se han obtenido de la página web oficial del Banco Santander: <https://bit.ly/2qrxBE>

<sup>5</sup> Los datos sobre los que hemos basado la información recogida en el presente documento se han obtenido de la página web oficial del Deutsche Bank: <https://bit.ly/2RjhRkV>

- Servicio de alertas por cargos en tarjeta y transferencias superiores a 200€

Esta cuenta para jóvenes que nos ofrece la entidad Deutsche Bank, nos permite también obtener hasta un 10% de descuento en más de 400 tiendas online, tales como: New Balance, Converse, Ray-Ban, etc.

#### 4.3. Comparación de los servicios ofrecidos por las tres entidades financieras

La tabla 1 pretende resumir de forma esquemática las diferencias y similitudes observadas en la política comercial de banca joven desarrollada por las tres entidades analizadas: Caja Rural de Soria, Banco Santander y Deutsche Bank.

Tabla 1. Comparación del servicio de banca joven de tres entidades financieras

	Caja Rural	Banco Santander	Deutsche Bank
<b>Cuenta</b>	Cuenta JOVEN IN	Cuenta 1/2/3 SMART	Cuenta Joven db
<b>Tarjeta</b>	Tarjeta de débito sin comisiones de emisión ni mantenimiento.	Tarjeta de débito sin cuota de emisión y renovación.	Tarjeta de débito sin cuota de emisión y renovación.
<b>Edad segmento</b>	14-30 años	18-31 años	18-29 años
<b>Ventajas ofrecidas</b>	Cargos y transferencias instantáneos en la cuenta del cliente. Cajeros abiertos 24 horas/día y 365 días/año. Retirada de efectivo en más de 28.000 cajeros en España, 2.700 de Caja Rural y el resto de otras entidades colaboradoras.	Cargos y transferencias instantáneos en la cuenta del cliente. Cajeros abiertos 24 horas/día y 365 días/año. Retirada de efectivo en más de 30.000 cajeros en todo el mundo.	Cargos y transferencias instantáneos en la cuenta del cliente. Cajeros abiertos 24 horas/día y 365 días/año. Retirada de efectivo en más de 12.000 cajeros en todo el mundo.
<b>Promociones</b>	Sorteo de cámaras Fuji y iPhone XS.	4 meses de HBO gratis.	10% de descuento en más de 4.000 tiendas online.
<b>Banca Digital</b>	APPLE PAY, RURALVIA PAY, RURALVIA MOVIL, RURALVIA REPORT y RURALVIA TABLET	APPLE PAY y SANTANDER WALLET	MIBANCO DB
<b>Otras ayudas a jóvenes</b>	Cátedra CI Caja Rural de Soria (UVa)	Becas Erasmus para jóvenes con talento.	-----

Fuente. Elaboración propia

Gracias al estudio de las características de las cuentas dirigidas a la población joven en las dos grandes entidades internacionales y conociendo todas las ventajas que Joven IN ofrece, me dispongo en el siguiente apartado a realizar las recomendaciones y conclusiones que, desde mi punto de vista y gracias a todo el trabajo desarrollado, he podido apreciar. Todas ellas orientadas a la mejora del servicio y atención de la Entidad hacia los jóvenes.

## Bloque 5. Conclusiones y recomendaciones

De la investigación realizada podemos constatar lo importante que es tener clientes leales, por su capacidad para generar negocio para la empresa en términos del gasto que realizan en la misma, de su insensibilidad al precio y a las acciones de la competencia y por su capacidad de recomendación de la empresa entre sus allegados. Es por ello que la fidelización de la clientela se erige como uno de los objetivos estratégicos clave de cualquier empresa o entidad.

En lo que al público joven se refiere podemos afirmar que toda organización que pretenda maximizar el valor de vida del cliente debe apostar por este segmento puesto que es el que mayor número de años va a aportar retorno de la inversión. Así otro de los objetivos de la empresa ha de ser tratar de captar al cliente joven. Esta es precisamente la estrategia por la que, a día de hoy, apuestan la mayoría de las entidades financieras, como la que ocupa nuestro estudio, Caja Rural de Soria.

La Entidad elegida para el análisis ha hecho una apuesta clara por apoyar al público joven comprometiéndose así a la retención de talento que contribuya a frenar el grave problema de despoblación que sufre Soria. En esta línea, el desarrollo de un plan estratégico centrado de forma específica en el colectivo de clientes de entre 14 y 29 años muestra el compromiso de la Caja con el segmento joven.

Los resultados obtenidos por la Entidad en términos de cuota de mercado de este grupo de individuos avalan el éxito de las medidas adoptadas. También la imagen que la Entidad tiene en Soria es acorde al esfuerzo realizado en diversos ámbitos.

Dado que hoy el cliente está comprometido con las causas sociales y ambientales, el desarrollo de acciones que apoyen causas como el deporte, la cultura o el medioambiente y la responsabilidad social son líneas de acción claves para conseguir mejorar la imagen en un sector gravemente afectado por la actualidad vinculada al sistema financiero en su conjunto.

En base a los resultados de la encuesta realizada a clientes jóvenes podemos concluir que Caja Rural de Soria es conocida, percibida como una entidad socialmente responsable y especialmente volcada en el segmento joven. La Entidad transmite confianza y logra que los clientes se conviertan en *brand advocates* al afirmar con rotundidad que la recomendarían entre sus allegados. Por otro lado la Entidad transmite una imagen de modernidad y adaptación a los nuevos tiempos, de modo que el esfuerzo en innovación tecnológica vinculada a la banca digital está teniendo sus frutos entre los más jóvenes.

Desde el punto de vista de los jóvenes no clientes, Caja Rural de Soria inspira confianza y atrae, además de reconocer que es un gran apoyo para la Universidad de Valladolid. Ahora bien, la mayoría no considera una opción cambiarse de su entidad actual hacia la Caja. No en vano hay un nada desdeñable 22% que afirma estar dispuesto a dejar su banco actual en favor

de Caja Rural, lo cual debería ser aprovechado para incrementar la base de clientes de ésta.

Si comparamos la política de banca joven de Caja Rural de Soria con la de otras entidades como Deutsche Bank y Banco Santander consideramos que el programa específico para este segmento de la Caja es muy potente. No llega a la capacidad de penetración del de Santander porque esta Entidad goza del privilegio de tener la exclusividad de gestión financiera de la Universidad de Valladolid, pero pese a ello las acciones desarrolladas en cuanto a ventajas, promociones y ayudas no tienen nada que envidiar las de la citada Entidad. Por supuesto Deutsche Bank queda muy lejos de ofrecer un programa joven tan completo y adaptado a las necesidades de este segmento.

Así las cosas consideramos que la política desarrollada por la Entidad es adecuada y por eso ha de seguir en esta línea, apoyando proyectos que impliquen a los jóvenes, apostando por el talento que sale de la Universidad y ofreciendo productos competitivos que respondan a las necesidades de estos grupos.

Es muy importante que la Entidad trabaje la comunicación y la imagen, para que la sociedad conozca mejor toda la política de responsabilidad social que lleva a cabo a todos los niveles, además de transmitir una imagen moderna, global y tecnológica, acorde al esfuerzo asumido desde hace años. En este sentido debería estudiar la apertura de redes sociales capaces de recoger la opinión de los jóvenes, pero gestionadas con control para evitar que la mala imagen del mundo financiero pueda empañar el objetivo de este tipo de canales de comunicación.



## Bibliografía y recursos electrónicos consultados

Cadavid, H.D. (2004). Marketing de emociones. La forma para lograr fidelidad de los clientes. *Semestre económico*, 7(13), 203-211. Recuperado de: <https://bit.ly/2P7Fqew>

Canales, P. (2013). Neuromarketing, ¿el futuro ya está aquí? *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 2(7), 2-11. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4817957>

Coca, A.M. (2010). Neuromarketing: las emociones y el comportamiento de compra. *Perspectivas*, (25), 9-24. Recuperado de: <https://bit.ly/2oNDi14>

García, B. y Gutiérrez, A. (2013). *Marketing de fidelización*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Rodríguez, L. (17 de junio de 2017). Qué es el marketing relacional. Definición, ejemplos y ventajas [Mensaje de blog]. Recuperado de: <https://bit.ly/2tEFPxt>

Valenzuela, L.M., García, J., y Blasco, M.F. (2006). Evolución del marketing hacia la gestión orientada al valor del cliente: revisión y análisis. *Red de ¿Qué es marketing relacional?* (22 de septiembre de 2011). *GestioPolis*. Recuperado de: <https://bit.ly/2xg03zU>

Vera, C. (2010). Generación de impacto en la publicidad exterior a través del uso de los principios del neuromarketing visual. *Telos. Revista científica arbitrada*, 12(2), 155-174. Recuperado de: <https://bit.ly/2DMjzrb>

EAE. (s.f.). ¿En qué consiste el marketing emocional y qué beneficios tiene? [Mensaje de blog]. Recuperado de: <https://bit.ly/2E3jnEZ>

*Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 15(2), 99-105. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/299/29915211/>

## **Anexo 1. Guion de la entrevista en profundidad**

1. ¿Cuáles son las principales áreas de negocio o segmentos de clientes a los que se dirige Caja Rural de Soria?

En este apartado me gustaría saber lo siguiente:

- ¿A qué segmento de la población soriana se dirigía en el momento de su creación en 1960 (sector agrario o industrial, edades, nivel cultural o social...)?
- ¿En qué momento aproximadamente comenzó a preocuparse por nuevos segmentos y cuáles fueron estos segmentos?
- ¿Qué objetivos tienen para el futuro en lo que se refiere a captación de nuevos clientes, posibles rejuvenecimientos de la plantilla que favorezcan a los jóvenes...?
- ¿Qué le aporta el cliente joven a la entidad, qué significa para ustedes y en qué momento se dieron cuenta de que enfocarse hacia este sector era algo no solamente necesario para la Caja, sino también para la mejora y el desarrollo de una provincia en continuo y evidente decrecimiento?
- ¿Serían capaces de facilitarme el porcentaje aproximado de los clientes de Caja Rural de Soria por debajo de los 25 años?

2. ¿Qué es el cliente joven (Algún tipo de definición hecha por usted)?

- ¿Qué franja de edad abarca?
- ¿Por qué es importante para Caja Rural de Soria?
- ¿Creen que ofrecer una mayor empleabilidad para los recién graduados podría ser un modo de atracción de los jóvenes hacia su entidad, y de que en general se sintieran más identificados con la misma?  
¿Lo hacen? ¿Tienen pensado hacerlo en el futuro?
- ¿Cuántos menores de 30 años trabajan en la entidad?

3. Estrategias adoptadas hasta el momento para atraer al cliente joven (enumérelas y explíquelas brevemente)

- ¿Considera que han funcionado?
- ¿Qué estrategias tienen pensadas para los próximos años? ¿Por qué creen que son necesarias y que serán rentables para Caja Rural de Soria?
- ¿Cómo considera (en número y en términos de rentabilidad) las estrategias adoptadas hasta el momento por Caja Rural de Soria en comparación con las desarrolladas por otras grandes entidades de ámbito internacional como por ejemplo el Banco Santander?
- ¿Creen que sacan el máximo partido de la Universidad de Valladolid ubicada en Soria la cual les ofrece activos jóvenes, preparados y que podrían mejorar la imagen y el rendimiento de la entidad?

## Anexo 2. Cuestionario a jóvenes

18/11/2018

¿Cuál es la opinión de la juventud soriana en cuanto a Caja Rural?

18/11/2018

### ¿Cuál es la opinión de la juventud soriana en cuanto a Caja Rural?

Con este formulario pretendemos únicamente analizar la opinión de la juventud presente en la provincia de Soria y será los datos obtenido se utilizarán de manera completamente anónima y con motivo de investigación para el desarrollo de un Trabajo de Fin de Grado de ADE y Relaciones Laborales. Muchas gracias por responder el formulario.

\*Obligatorio

1. ¿Conoces Caja Rural de Soria? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 No



2. ¿Es la entidad con la que operas de forma habitual? \*

Marca solo un óvalo.

- Únicamente con esta entidad  
 Opero con esta y otras entidades  
 No, opero con otras entidades

3. ¿Conoces la Joven IN? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 No

4. ¿Conoces Numancia? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 No



5. ¿Sabías que Numancia es un patrimonio? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 No

6. ¿Qué tipo de entidad es para ti? \*

Marca solo un óvalo.

- Banco  
 Caja de ahorro  
 Cooperativa

<https://docs.google.com/forms/d/1uVZIQ...>

18/11/2018

¿Cuál es la opinión de la juventud soriana en cuanto a Caja Rural?

7. ¿Qué ámbito de actuación crees que tiene Caja Rural? \*

Marca solo un óvalo.

- Provincial  
 Autonómico  
 Nacional

### Si ya eres cliente de Caja Rural...

---

8. ¿Confías en Caja Rural de Soria?

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 No

9. ¿Le recomendarías a un amigo o familiar esta entidad?

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 No  
 Tal vez

10. Valora tu disposición para cambiar de entidad financiera (siendo 1 disposición nula y el 5 disposición absoluta)

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada dispuesto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente dispuesto

11. ¿Crees que se preocupan por el cliente joven?

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 No



18/11/2018

¿Cuál es la opinión de la juventud soriana en cuanto a Caja Rural?

12. ¿Sabes si la entidad realiza proyectos sociales?

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 No  
 Tal vez

13. ¿Crees que es una entidad concienciada con el medio ambiente?

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 No



14. ¿Crees que el trato de la entidad con el cliente es personalizado o general?

Marca solo un óvalo.

- Trato personalizado  
 Trato general

15. Valora del 1 (menos satisfactorio) al 5 (más satisfactorio) la atención al cliente de la entidad.

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada satisfactorio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy satisfactorio

18/11/2018

¿Cuál es la opinión de la juventud soriana en cuanto a Caja Rural?



16. ¿Cuál es el número de oficinas cercanas a tu lugar de vivienda?

---

17. ¿Crees que Caja Rural es una entidad adaptada a la era tecnológica y a los nuevos tiempos?

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 No

18. Danos tu opinión general a cerca de Caja Rural.

---

---

---

---

---

**Si no eres cliente...**

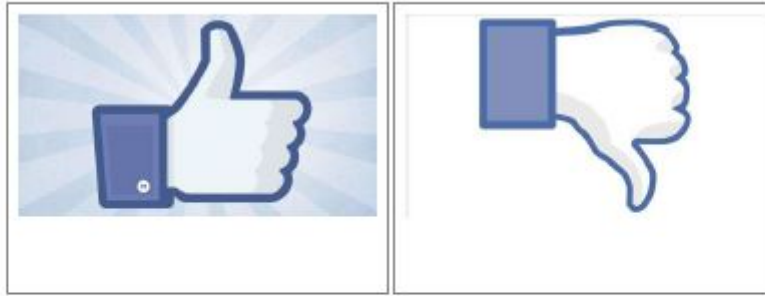
---

18/11/2018

¿Cuál es la opinión de la juventud soriana en cuanto a Caja Rural?

19. ¿Te atrae y te inspira confianza Caja Rural?

Marca solo un óvalo.



Sí

No

20. ¿Estarías dispuesto a cambiar tu entidad actual por Caja Rural?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

21. ¿Crees que la entidad apoya a los jóvenes del Campus Duques de Soria (Universidad de Valladolid)?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

22. ¿A qué sector consideras que está orientada Caja Rural?

Marca solo un óvalo.

Sector agro

Sector industrial

Sector comercial

23. Valora la competitividad que tienes Caja Rural frente a Banco Santander del 1 (poco competitiva) al 5 (muy competitiva).

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Poco competitiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy competitiva

18/11/2018

¿Cuál es la opinión de la juventud soriana en cuanto a Caja Rural?



**Si eres estudiante de Administración de Empresas...**

---

24. ¿Te gustaría trabajar en Caja Rural de Soria al acabar la carrera?

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 No  
 Tal vez

25. Valora el atractivo de la entidad de cara a la juventud (siendo el 1 nada atractiva y el 5 muy atractiva)

Marca solo un óvalo.

- 1      2      3      4      5  
Nada atractiva                  Muy atractiva

26. ¿Escogerías trabajar en Caja Rural antes que en otras entidades del sector?

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 No  
 Tal vez

**¡Muchas gracias por haber realizado la encuesta!**



### Anexo 3. Gráficos de los resultados de la investigación mediante encuesta

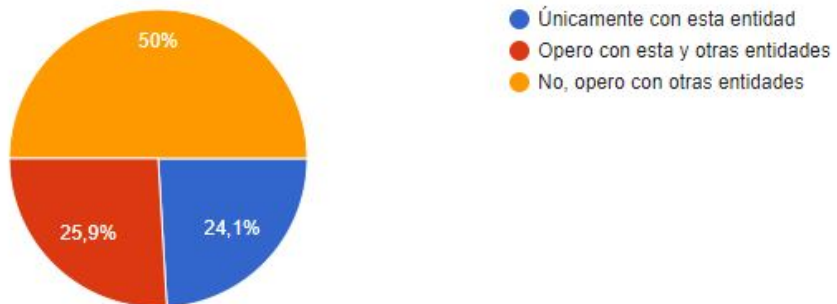
¿Conoces Caja Rural de Soria?

54 respuestas



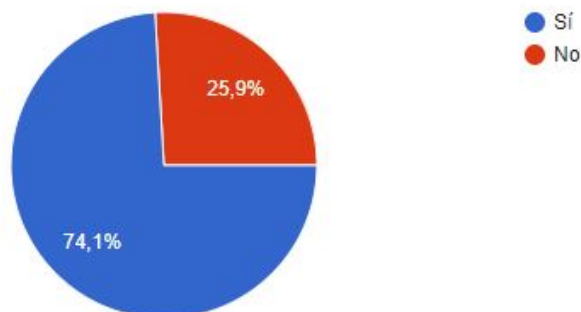
¿Es la entidad con la que operas de forma habitual?

54 respuestas



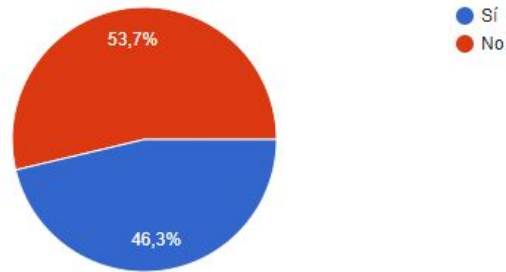
¿Conoces la Joven IN?

54 respuestas



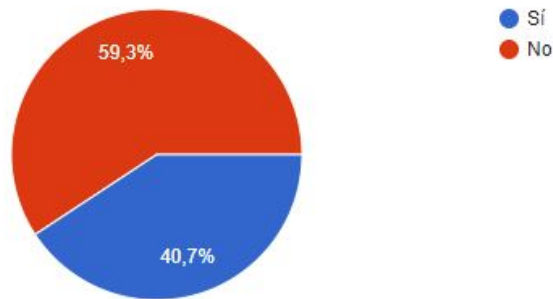
### ¿Conoces Numanguerrix?

54 respuestas



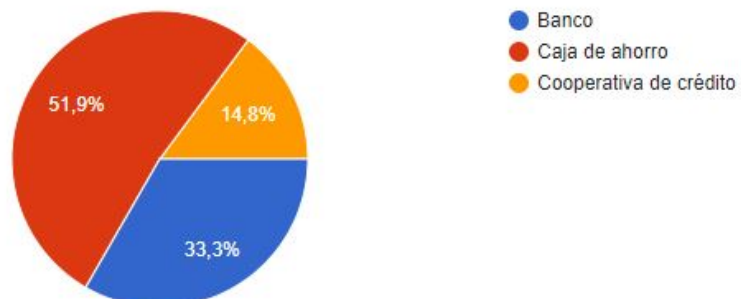
### ¿Sabías que Numanguerrix es la imagen de Caja Rural de Soria?

54 respuestas



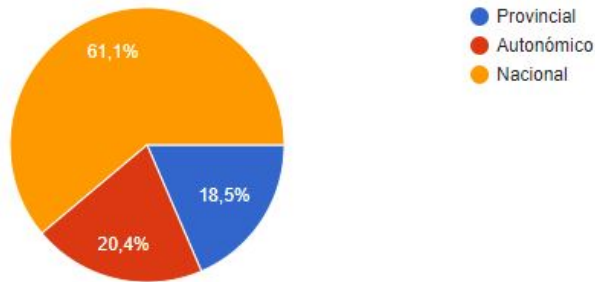
### ¿Qué tipo de entidad crees que es Caja Rural?

54 respuestas



### ¿Qué ámbito de actuación crees que tiene Caja Rural?

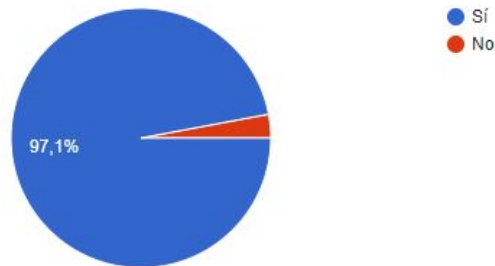
54 respuestas



### Si ya eres cliente de Caja Rural...

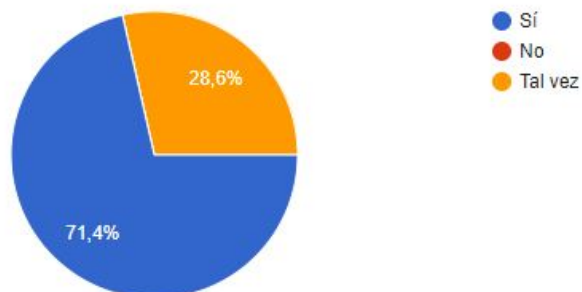
#### ¿Confías en Caja Rural de Soria?

34 respuestas



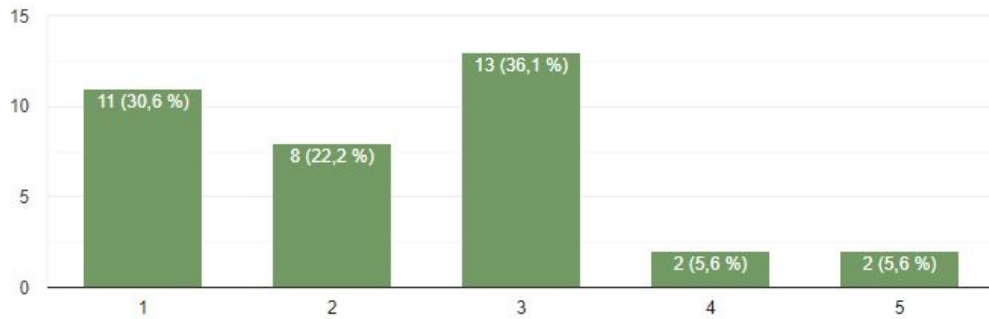
#### ¿Le recomendarías a un amigo o familiar esta entidad?

35 respuestas



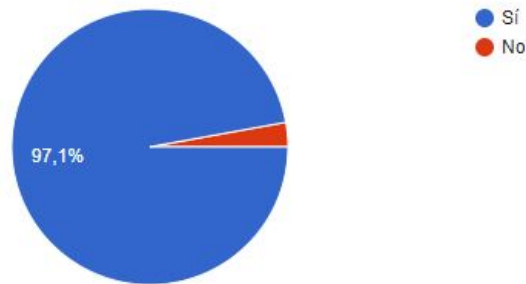
Valora tu disposición para cambiar de entidad financiera (siendo 1 disposición nula y el 5 disposición absoluta)

36 respuestas



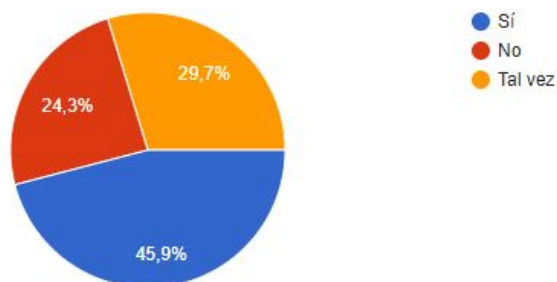
¿Crees que se preocupan por el cliente joven?

35 respuestas



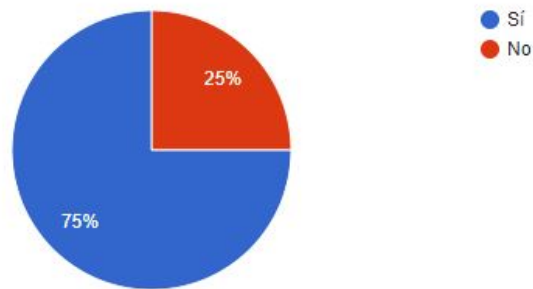
¿Sabes si la entidad realiza proyectos sociales?

37 respuestas



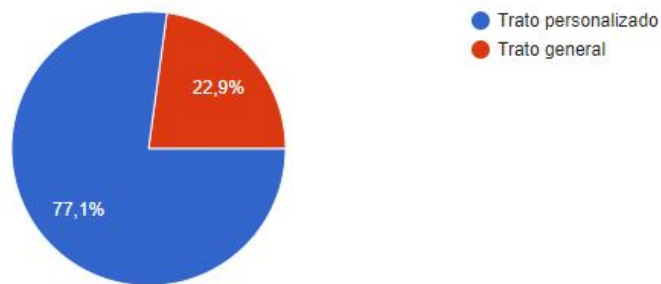
¿Crees que es una entidad concienciada con el medio ambiente?

36 respuestas



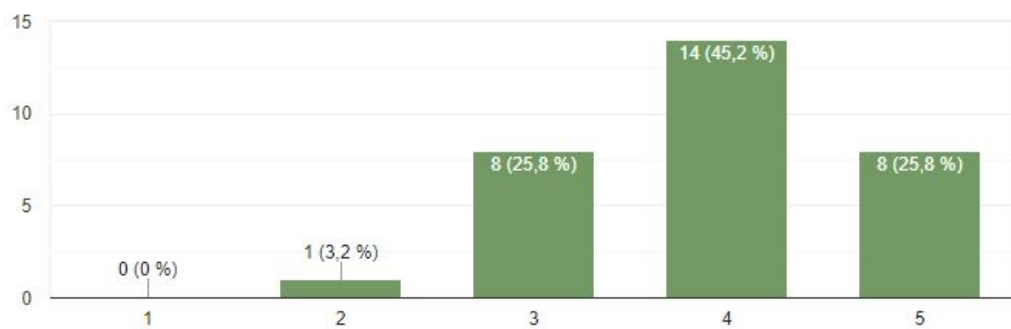
¿Crees que el trato de la entidad con el cliente es personalizado o general?

35 respuestas



Valora del 1 (menos satisfactorio) al 5 (más satisfactorio) la atención al cliente de la entidad.

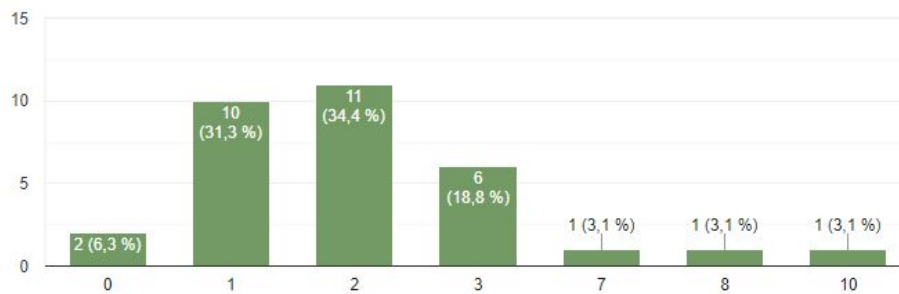
31 respuestas



### ¿Cuál es el número de oficinas cercanas a tu lugar de vivienda?



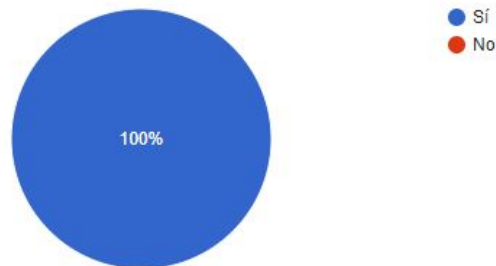
32 respuestas



### ¿Crees que Caja Rural es una entidad adaptada a la era tecnológica y a los nuevos tiempos?



33 respuestas



### Danos tu opinión general a cerca de Caja Rural.

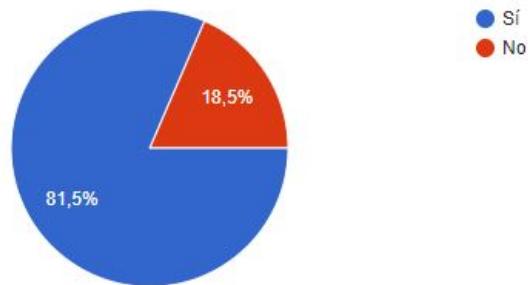
15 respuestas

- Muy buena
- Personalmente, nunca he tenido inconvenientes ni problemas respecto al trato recibido ni condiciones u otros aspectos
- Trato top
- Estoy contento con el trato y los servicios recibidos. Es una entidad que inspira confianza.
- Estoy contenta con ella, muy buena
- Muy buena
- Esta bien llevo 8 años con ellos
- Buena
- Eficaces
- Un banco muy cercano y amable con sus clientes
- Un cajero de la Caja Rural en Deza sería 👍
- Cómoda, de uso facil

Si no eres cliente...

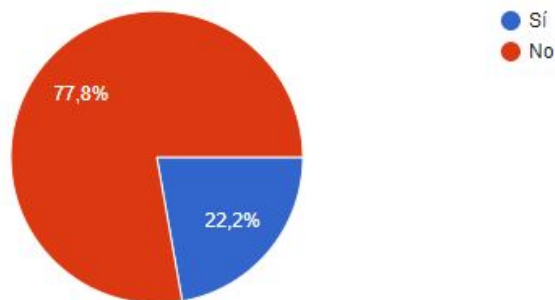
¿Te atrae y te inspira confianza Caja Rural?

27 respuestas



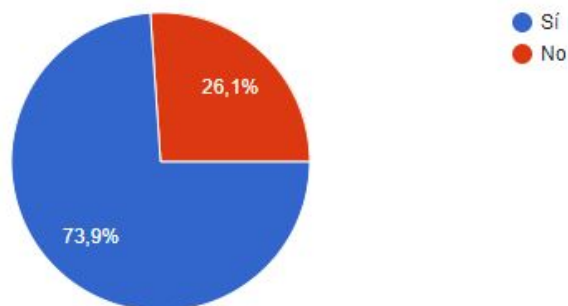
¿Estarías dispuesto a cambiar tu entidad actual por Caja Rural?

27 respuestas



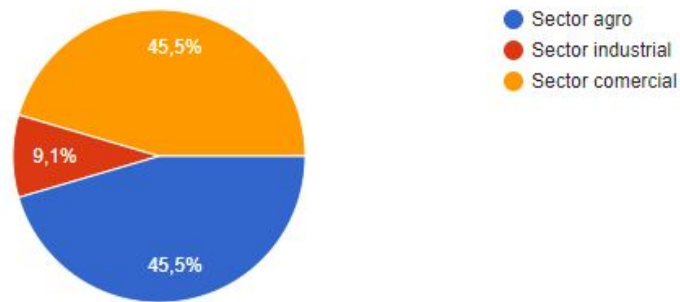
¿Crees que la entidad apoya a los jóvenes del Campus Duques de Soria (Universidad de Valladolid)?

23 respuestas



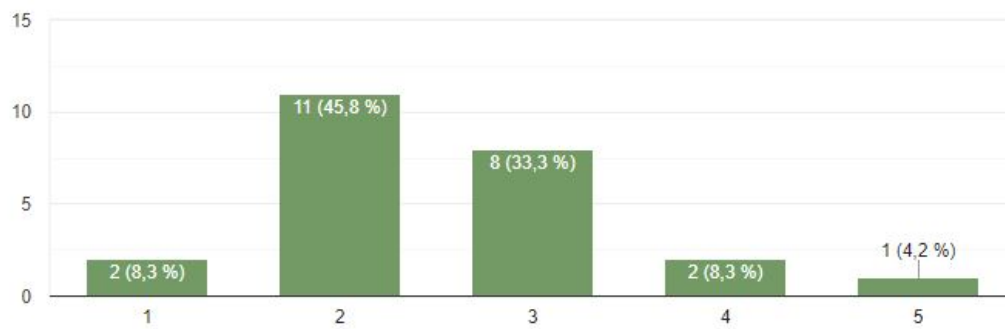
### ¿A qué sector consideras que está orientada Caja Rural?

22 respuestas



### Valora la competitividad que tienes Caja Rural frente a Banco Santander del 1 (poco competitiva) al 5 (muy competitiva).

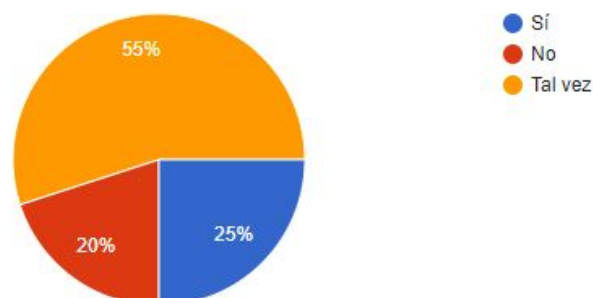
24 respuestas



Si eres estudiante de Administración de Empresas...

### ¿Te gustaría trabajar en Caja Rural de Soria al acabar la carrera?

20 respuestas

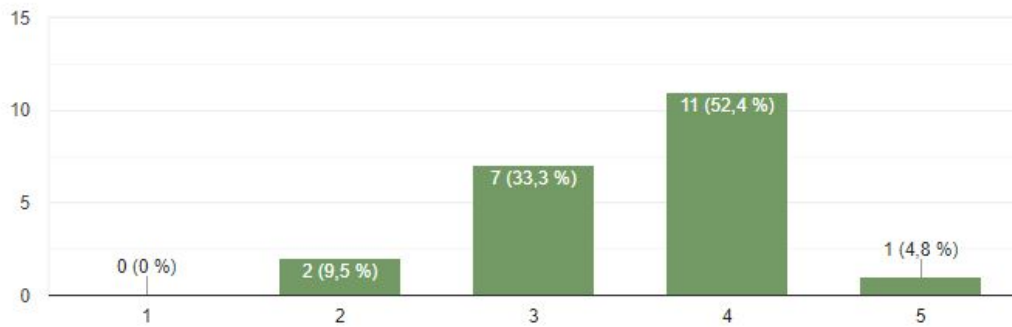




Valora el atractivo de la entidad de cara a la juventud (siendo el 1 nada atractiva y el 5 muy atractiva)



21 respuestas



¿Escogerías trabajar en Caja Rural antes que en otras entidades del sector?

21 respuestas

