



---

# **Universidad de Valladolid**

## **Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Trabajo de Fin de Grado**  
**Grado en Finanzas, Banca y Seguros**

### **El plan de Marketing de Openbank**

Presentado por:

***Alberto Torres Rodríguez***

Tutelado por:

***D<sup>a</sup> María José Garrido Samaniego***

*Valladolid, 17 de Julio de 2020*

<b>ÍNDICE</b>	<b>Pág.</b>
1.- RESUMEN.....	5
2.- ABSTRACT.....	5
3.- INTRODUCCIÓN.....	6
4.- CONCEPTO DE MARKETING BANCARIO.....	7
5.- PROGRESO DE LA BANCA TRADICIONAL A LA BANCA ONLINE.....	10
5.1. Origen de la banca online.....	10
5.2. Banca online frente banca clásica.....	12
5.3. Ventajas e inconvenientes de la nueva banca.....	13
5.4. Marco histórico en el que nos encontramos ahora después de la crisis mundial.....	14
6.- HISTORIA DE OPENBANK.....	20
7.- ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	22
7.1. Entorno tecnológico.....	22
7.2. Entorno económico.....	23
7.3. Entorno ambiental.....	27
7.4. Entorno legal.....	28
7.5. Entorno político.....	29
8.- ESTUDIO DEL MERCADO.....	31
8.1. Acotación de los mercados relevantes.....	31
8.2. Segmentación del mercado financiero de Openbank.....	33
9.- ANÁLISIS DE LA DEMANDA Y DE LA COMPETENCIA.....	35
9.1. Análisis de la demanda.....	35
9.1.1. Crédito a hogares y empresas residentes en España.....	35
9.1.2. Depósito de hogares y empresas residentes en España.....	37
9.2. Análisis de la competencia.....	38
9.2.1. Competencia general.....	39
9.2.2. Competidores no bancarios.....	39
9.2.3. Competencia directa.....	42

9.3. Las fuerzas de Porter.....	46
9.4. Factores de rivalidad.....	48
10.- ANÁLISIS INTERNO.....	50
10.1. Capacidades y recursos.....	50
10.2. Análisis empresarial.....	53
10.3. Estructura de negocio y organigrama.....	54
11.- ANÁLISIS DAFO.....	57
11.1. Debilidades.....	57
11.2. Amenazas.....	58
11.3. Fortalezas.....	60
11.4. Oportunidades.....	62
12.- MARKETING MIX.....	64
12.1. Producto.....	64
12.2. Precio.....	69
12.3. Promoción.....	70
12.3.1. Publicidad.....	71
12.3.2. Patrocinio.....	74
12.3.3. Promoción de ventas.....	76
12.4. Distribución.....	76
13.- CONCLUSIONES.....	80
14.- BIBLIOGRAFÍA.....	83

## ÍNDICE DE FIGURAS

Pág.

Figura 1: Ventajas e inconvenientes de la banca online.....	14
Figura 2: Ranking por activos en España.....	15
Figura 3: Mapa de la concentración bancaria I.....	16
Figura 4: Mapa de la concentración bancaria II.....	17
Figura 5: Evolución de la red de oficinas en España.....	18
Figura 6: Previsiones de la rentabilidad bancaria europea.....	24
Figura 7: Perspectivas de la economía mundial.....	26
Figura 8: Determinación del mercado relevante I.....	32
Figura 9: Determinación del mercado relevante II.....	32
Figura 10: Determinación del mercado relevante III.....	33
Figura 11: Evolución del número de cuentas en España.....	35
Figura 12: Importe mensual de nuevos préstamos a hogares.....	36
Figura 13: Importe mensual de nuevos préstamos a empresas.....	37
Figura 14: Depósitos por sectores.....	38
Figura 15: Logotipos de Google, Facebook y PayPal.....	41
Figura 16: Logotipo de EVO Bank.....	42
Figura 17: Logotipo de BBVA.....	43
Figura 18: Logotipo de CaixaBank.....	44
Figura 19: Logotipo de ING.....	45
Figura 20: Las fuerzas de Porter.....	46
Figura 21: Logotipo de Openbank.....	51
Figura 22: Organigrama de Openbank.....	56
Figura 23: El análisis DAFO.....	63
Figura 24: Evolución del logo de Openbank.....	65
Figura 25: Spot televisivo de Openbank.....	71
Figura 26: Facebook e Instagram de Openbank.....	73
Figura 27: Twitter y YouTube de Openbank.....	74
Figura 28: Patrocinio de Openbank en MotoE.....	75
Figura 29: Funciones de la app Openbank.....	79

## **1.- RESUMEN.**

El sector bancario ha sufrido un cambio drástico en el modelo de negocio, fundamentalmente auspiciado por la crisis mundial del 2008 y el auge de las nuevas tecnologías. El principal cambio es la forma de interactuar del cliente con las empresas financieras, donde Internet ha predominado por encima de cualquier otro método.

El presente trabajo analiza el modelo de Openbank, prototipo perfecto de este cambio, ya que es una entidad completamente online y que ha tenido una corta pero importante evolución hasta el día de hoy. Los resultados presentados por la entidad, donde aumentan anualmente los beneficios, demuestran que Openbank es un sistema eficiente y productivo. Es por ello que Openbank, además de realizar una labor de banca actual, representa perfectamente el modo a seguir en el futuro dadas sus altas expectativas de crecimiento.

*Palabras clave: Openbank, banca, sector financiero, marketing financiero, banca online, comunicación comercial, evolución.*

## **2.- ABSTRACT.**

The banking sector has drastically changed its business model, principally due to the 2008 world crisis and the rise of new technologies. The main change is in the way of interacting between the customer and the financial companies, where the Internet has predominated over any other method.

This work analyses the Openbank model, which can be understood as a perfect prototype of this change since it is a completely online entity and that it has had a short but significant evolution until today. The results presented by the company, where benefits increase annually, demonstrate that Openbank is an efficient and productive system. That is why Openbank, in addition to performing current banking work, represents the model to follow in the future given its high growth expectations.

*Keywords: Openbank, banking, financial sector, financial marketing, online banking, commercial communication, evolution.*

### 3.- INTRODUCCIÓN.

Desde hace unos años hasta hoy, el sector bancario se ha visto fuertemente golpeado por la crisis mundial que hubo en la primera década del siglo XXI, transformando y reconvirtiendo muchas de sus áreas, así como sus modelos de negocio. A partir de entonces, si pudiésemos elegir un actor principal para esta obra, sin lugar a duda ese sería internet. Las entidades financieras han dejado de lado el trato personal directo y del “tú a tú” para establecer un vínculo más distanciado a través del ordenador. Una de las máximas representaciones de dicha transición es la Openbank, un banco creado específicamente para abastecer las necesidades de sus clientes de forma online. Claro ejemplo de que dicha forma de banca está en auge son sus resultados anuales, ya que mejoran tanto en número de clientes como en beneficios, mostrándonos el nuevo modelo que el sector financiero nos ofrece para el presente y para un futuro no muy lejano.

En el instante en el que nos encontramos, donde estamos en proceso de salir de una crisis financiera, en un periodo de fusiones bancarias y, probablemente, a las puertas de recibir otra crisis a causa del Coronavirus, el *modus operandi* respecto al negocio ha cambiado, apoyándose sobre los cimientos de la conocida banca online dejando de lado al sistema tradicional que vivíamos a principios de siglo, llegándose a convertir en el centro de las operaciones de los clientes día tras día.

Openbank, el banco online en el que he puesto el foco de mi trabajo, es un claro ejemplo de nuevo banco, el cual no tiene ninguna sucursal física en el mundo y es clara representación en dicho nuevo modelo. Su nueva relación con el cliente y su apuesta de ser 100% online, son sus puntos fuertes y características más acentuadas para atraer a más clientes hacia ellos.

#### **4.- CONCEPTO DE MARKETING BANCARIO.**

Para abordar el concepto de marketing bancario durante todo este trabajo, primero lo definiremos como toda serie de acciones de ámbito económico y colectivo, que abarca toda actividad que presta servicios de origen bancario, en los cuales se procesan e intercambian bienes y diversos entes de valor con el objetivo final de poder complacer las exigencias y los deseos del cliente. Dicho lo cual, entendemos que el marketing bancario busca la satisfacción de 3 partes: consumidor, responsabilidad civil y productos integrados.

Con relación a lo expuesto, se reconocen unas peculiaridades distintas al marketing bancario frente a los demás modelos de marketing. Dichas características que hacen al marketing bancario distinto son las siguientes:

- Todos los entes bancarios tienen que hacer uso de la tecnología más novedosa, así como utilizar de forma masiva sus canales de distribución, para conseguir atraer y seducir a nuevos consumidores o para afianzar más la relación con los clientes que ya tienen. De esta forma, estas compañías bancarias están enfocadas a los clientes, posicionándose como oferentes o como demandantes de dinero según la necesidad del consumidor y cediendo los pertinentes servicios que ofrece la institución.
- Debe dejar totalmente claro al consumidor cual es el precio real de los bienes y servicios bancarios debido a la compleja naturaleza de estos, así como de los diferentes productos que se ofertan. Si a esto le añadimos la similitud que hay entre diversos productos que ofrecen distintas entidades financieras, al cliente le genera un mayor obstáculo reconocer cuáles son los más beneficiosos para él.
- Tiene que dar a conocer y a saber cuál es el objetivo final del bien que ha adquirido el cliente, ya que estos servicios que lanzan los bancos no tienen forma física, y con lo cual, en varias ocasiones, solo se da a conocer el resultado final una vez hecha la compra.
- Puede llegar a parar el desarrollo y avance de las entidades, ya que estas disponen de un nivel máximo de regularización.

- Al ser una relación que se suele dar a diario y que, en muchos casos, persiste durante toda la vida del consumidor, la estabilidad del vínculo entre la compañía y sus clientes debe ser óptima y de calidad. Para ello, el conocimiento que la entidad debe poseer sobre sus clientes es vital para poder satisfacer sus necesidades, incluso antes de que sus usuarios pidan atención.
- Desaparece todo tipo de seguridad a la propiedad industrial al no permitirse otorgar patentes a los bienes y servicios actuales, ni tampoco a los nuevos.
- Su comportamiento y funcionalidad puede verse limitado por los ejercicios de riesgo bancario, riesgo que tiene de naturaleza las limitaciones a la distribución de una cantidad importante de bienes por norma no comerciales. Todos los servicios que ofrezcan, así como toda propuesta ventajista, deben ser realizados y centrados para el bien de los consumidores y no para el de la empresa, anteponiendo por encima de todos los intereses de los clientes.
- Gran prudencia y confidencialidad que requiere todo tipo de acción financiera, muy ligadas, y de gran nivel, a la protección de datos de todos los usuarios. Por ello, entra en vigor en 2008 el Reglamento General de Protección de Datos. Las entidades financieras tienen la obligación de dar a conocer a sus clientes la mayor cantidad posible de detalles sobre la utilidad que van a hacer de su información particular y personal, acompañado también de la durabilidad en la que poseerán dicha información, así como su motivo, su propósito y sobre qué base legal lo van a hacer.
- No está obligado a dar un determinado momento preciso de cuándo se debe consumir el bien ya que, habitualmente, no son productos de consumo inminente, sino que están creados para el medio o largo plazo.
- Existencia de una gran obstaculización a la entrada del mercado a través de diferentes barreras, como pueden ser las de solvencia exigidas por la Unión Europea, las de la trascendencia de una firma conocida en un área donde la buena fama, la familiaridad y la confianza son la base de las relaciones cliente y entidad, o las de inversión, ya que hay que

hacer un desembolso para lograr una red fuerte de sucursales, aunque sean de tipo online.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, el Marketing Bancario se podría definir como el sector o área de la entidad que se tiene que ocupar del estudio, análisis, control, mando y organización de todas las secciones y departamentos de la entidad bancaria, con el fin de lograr abastecer las exigencias de sus consumidores de la forma más óptima y rentable para ellos.

## **5.- PROGRESO DE LA BANCA TRADICIONAL A LA BANCA ONLINE.**

En este punto vamos a echar un vistazo a lo que ha ocurrido en la banca en las últimas décadas, centrándonos sobre todo en su evolución hasta llegar a los sistemas online, a través del estudio de sus clientes y del comportamiento que tomaron los bancos a raíz de la crisis económica.

### **5.1. Origen de la banca online.**

El factor principal por el que el sistema del sector financiero ha cambiado tan radicalmente, como en muchos otros sectores, ha sido la gran aprobación y la gran acogida de la población a las nuevas posibilidades tecnológicas. Es clave saber desde dónde se partió para poder comprender la situación actual.

La primera gran novedad que se produjo en el sector fue en Escocia en el año 1983. Allí, el “Bank of Scotland” introdujo la posibilidad de poder efectuar pagos y transferencias por medio de llamadas de teléfono. A principios de los 90, la entidad bancaria californiana “Wells Fargo” dio los primeros pasos en el mundo online, dando origen a los pioneros servicios de red, incluidos los innovadores portales de banca en línea. Estos desarrollos dieron lugar a un gran avance en 1994, destacando la gran importancia del ordenador, cuando se creó el primer software destinado al sector bancario y su gran característica, hasta entonces inédita, de ser el primer programa bancario destinado únicamente para ser usado exclusivamente vía internet. Este software hizo que más de 100.000 economías domésticas tuvieran un contacto más directo y más cercano a su banco y a sus ahorros, pudiéndose informar de ellos en el momento que quisiesen (Allen, Mc Andrews y Strahan, 2002). Nos tenemos que retomar hasta finales de la década de los 90 y principios del 2000 para encontrar el nacimiento de los primeros bancos que operaban únicamente vía online, dejando de lado la banca tradicional y realizando todo tipo de operaciones a través internet.

Estas prácticas llegaron a España tardías, ya que cuando pusieron pie en nuestro país, en Estados Unidos ya eran acciones comunes, habituales, rutinarias e incluso diarias. Gracias a Banesto se empezó a abarcar estos métodos, impulsando la banca mediante la telefonía, aunque no muy bien

desarrollada en sus inicios y solo ofreciendo servicios de información. Estos servicios fueron evolucionando a lo largo del tiempo, llegando a prestar todo modelo de movimientos y transacciones. El primer banco online que se crea en España fue el banco Uno-E, fundado el 27 de marzo de 2000 y que pertenecía por partes iguales a Terra Networks y a BBVA. Uno-E dejaba realizar acciones desde ordenadores con internet, cajeros físicos del BBVA, teléfonos móviles o teléfonos domésticos, los 365 días al año y las 24 horas al día. Hoy en día, son, aproximadamente, dos millones y medio las personas que cuentan con los beneficios de la banca online en nuestro país. Esto no es casualidad, ya que España es el estado con el mayor número de smartphones por habitante de todo el planeta.

A partir del 2010 y años posteriores, se afianza con gran fuerza la relación entre banca y tecnología, haciéndolas prácticamente inseparables, no pudiendo dejar de ir juntas de la mano en este renovado sector. Un gran número de gente, aproximadamente 12 millones de personas, usa dicha tecnología a diario para saber donde se encuentra la sucursal más cercana a su ubicación, consultar su saldo o efectuar pagos o abonos; aunque sí que es cierto que la gran mayoría de esta gente aún aúna banca tradicional con banca online. No obstante, el crecimiento de la banca exclusivamente online ha crecido de forma exponencial durante estos últimos 5 años, ganando poderío y obteniendo un gran dominio en el sector, siendo nuestro banco a analizar, Openbank, un gran ejemplo de ello.

Para finalizar, desde hace 4 años hasta hoy, ha evolucionado y ha habido un gran desarrollo en las nuevas formas de pago, que han generado una gran innovación y revolución en el mundo financiero. Estamos aprendiendo a convivir con aparatos novedosos y servicios como el pago a través del teléfono móvil, relojes inteligentes, pulseras de actividad o incluso anillos, desplazando así a la moneda tradicional que está expuesta a una posible desaparición en unas décadas futuras. Todo ello está basado en una ideología que se basa en la sencillez y en una mejor disposición de nuestros ahorros, que hacen que nos adaptemos de la mejor manera posible a las circunstancias presentes y venideras.

## 5.2. Banca online frente banca clásica.

- *Facilidades en la gestión.* Habitualmente tomamos a la banca tradicional como aquella creadora de riqueza a través del crédito, realizando dicha actividad por medio de entidades depositarias denominadas bancos. Así lo denominó Jonathan McMillan en su obra "El fin de la banca: El dinero, el crédito y la revolución digital" (18 de enero de 2018). En contrapartida, nos encontramos con un término nuevo, la banca online, que se podría definir como el ente que desarrolla actividades bancarias durante los 365 días al año y a cualquier hora. Esto nos da lugar a la primera distinción notoria entre ambas, la disponibilidad. Si queremos realizar una transferencia a las 4 de la mañana un 25 de diciembre, la única que nos da opción a ello es la banca online.
- *Abaratamiento de costes.* Pese a que la distinción del apartado anterior es muy importante, las de mayor relevancia y que han generado mayor revolución son la eliminación de sucursales u oficinas físicas (o que cuentan apenas con ellas) y la poca influencia de personal, ya que cuentan con un bajo número de empleados. Esto tiene como consecuencia que la relación entre clientes y empleados en la banca tradicional sea sumamente elevada respecto al de la banca online. Consecuencia que es beneficiosa para la banca online ya que, mientras la banca tradicional genera grandes gastos al querer mantener un vínculo estrecho en la relación cliente-banco, la online se lo ahorra y puede llevar a cabo acciones cuantiosamente más baratas en relación a sus consumidores, aumentando por ello el margen de interés. También ha cambiado el aspecto del canal de distribución. Mientras que en la banca clásica los canales primordiales son las sucursales bancarias, los comerciales o los cajeros automáticos, en la banca online lo son, primordialmente, la vía telefónica e internet a través de todo aparato electrónico (la tablet, el ordenador o el teléfono móvil).
- *Déficit frente a una necesidad personalizada.* Analicemos ahora el asesoramiento personal e individualizado. Un usuario de banca online que quiera realizar una transacción o una actividad con un producto engorroso de gran valor (hablamos de producto de difícil asesoramiento como una hipoteca) va a tener dudas al respecto y necesitará una

información y una opinión experta de un entendido sobre la materia. Aquí es donde entrará en juego la banca tradicional, que es la que realizará la labor de soporte para este usuario, aportando auxiliares con formación cualificada. En resumen, toda operación, transacción o transferencia la realizaremos a través de la banca online pero un individuo formado, a título personal, será el encargado de asesorarnos en los productos más atípicos, como en paquetes de acciones o en préstamos. Lo bueno de la banca tradicional en este sentido es que no solo te documenta sobre los intereses o las cuotas, sino que va más lejos, ya que aumenta la documentación e información que puedas encontrar en Internet.

El contenido de la banca online se basa en la resolución de los trámites habituales y diarios siempre y cuando se quiera, sin tener que tener establecidos unos horarios o fechas concretas, ya que vale cualquier día y hora, mientras que el sistema clásico nos informa sobre el progreso de la banca a lo largo de la historia para que seamos conocedores de los riesgos que este mercado puede generar, ingresos que se pueden obtener, gastos que se puedan dar o problemas de usuarios que se puedan resolver de la misma manera o parecida a la de un antiguo cliente.

Como conclusión a este punto, podemos sobresaltar la gran acogida y aceptación que ha tenido en el sector bancario las nuevas tecnologías, así como la rápida incorporación de las mismas en dicho mercado, haciendo que se hayan desarrollado favorablemente tanto la tecnología como la banca. Esto nos lleva a pensar que solo estamos viviendo el inicio de un gran vínculo, que tiene como horizonte la estancia prácticamente imperecedera de las nuevas tecnologías en el mundo financiero. No obstante, a corto y medio plazo, no podemos pensar en los canales online como los reemplazantes totales de los canales tradicionales (aunque muchos sí que irán desapareciendo) sino que debemos pensar en una convivencia armónica entre ambos tipos durante las próximas décadas, pudiendo así ofrecer un rendimiento óptimo a sus consumidores.

### 5.3. Ventajas e inconvenientes de la nueva banca.

Hasta ahora hemos hablado de todo lo beneficioso que puede generar la banca online al mercado financiero y lo que puede complementar (o suplementar) está a la de métodos más tradicionales, pero, obviamente, también posee aspectos negativos. En la siguiente tabla enumeraré tanto los puntos más fuertes que tiene, aportando una pequeña descripción de cada uno de ellos, como sus puntos más débiles, que son aquellos aspectos que se pueden mejorar.

Figura 1: Ventajas e inconvenientes de la banca online.

VENTAJAS BANCA ONLINE	INCONVENIENTES BANCA ONLINE
Disponibilidad en cualquier franja horaria: atención las 24 horas del día los 365 días al año.	Población envejecida: grupo con dificultad de aprendizaje de cara a las nuevas tecnologías.
Disminución de costes: no disponen de muchos establecimientos físicos y poseen escaso personal.	Acceso y disposición de internet: aún hay zonas sin acceso online. Urgencia de redes globales que lleguen a todos.
Reducción en la pérdida de tiempo: las operaciones se hacen sin salir de casa desde ordenadores o smartphones.	Ausencia de vinculo y trato personal: Sistema más apático y menos cercano, sin contacto directo con el cliente.
Decremento de comisiones: ninguna o escasa comisión tanto de apertura, como de estudio de operación, o por mantenimiento de cuenta.	Sistema de seguridad: existen hackers que usurpan identidades y roban información. Las nuevas e infalibles técnicas aún están en desarrollo.

Fuente: Elaboración propia.

Existe un abanico amplio de propuestas dentro del mercado bancario donde el individuo puede elegir entre varias opciones, ya sea de banca tradicional u online. Decantarse por unas u otras dependerá, entre otras cosas, del diseño de negocio usado por cada banco.

#### 5.4. Marco histórico en el que nos encontramos ahora después de la crisis mundial.

La crisis económica mundial tuvo un gran impacto y repercusión en España, sustentada, sobre todo, en el sector de la construcción. Esto hizo que muchos mercados renaciesen, incluido el bancario, que ha realizado una transformación radical.

Si hablamos de importancia respecto al marco bancario actual, el top 3 que ocupa este ranking son el Banco Santander, BBVA y CaixaBank. Estos 3 bancos acaparan más de la mitad de la cuota de mercado bancario en España (aproximadamente el 53%), siendo por ello los que más cotizan en la bolsa del IBEX35. La siguiente tabla refleja el dominio del mercado mediante el listado de los 11 bancos más relevantes a nivel nacional, ya que son los que más activos poseen, a diciembre de 2019.

Figura 2: Ranking por activos en España.

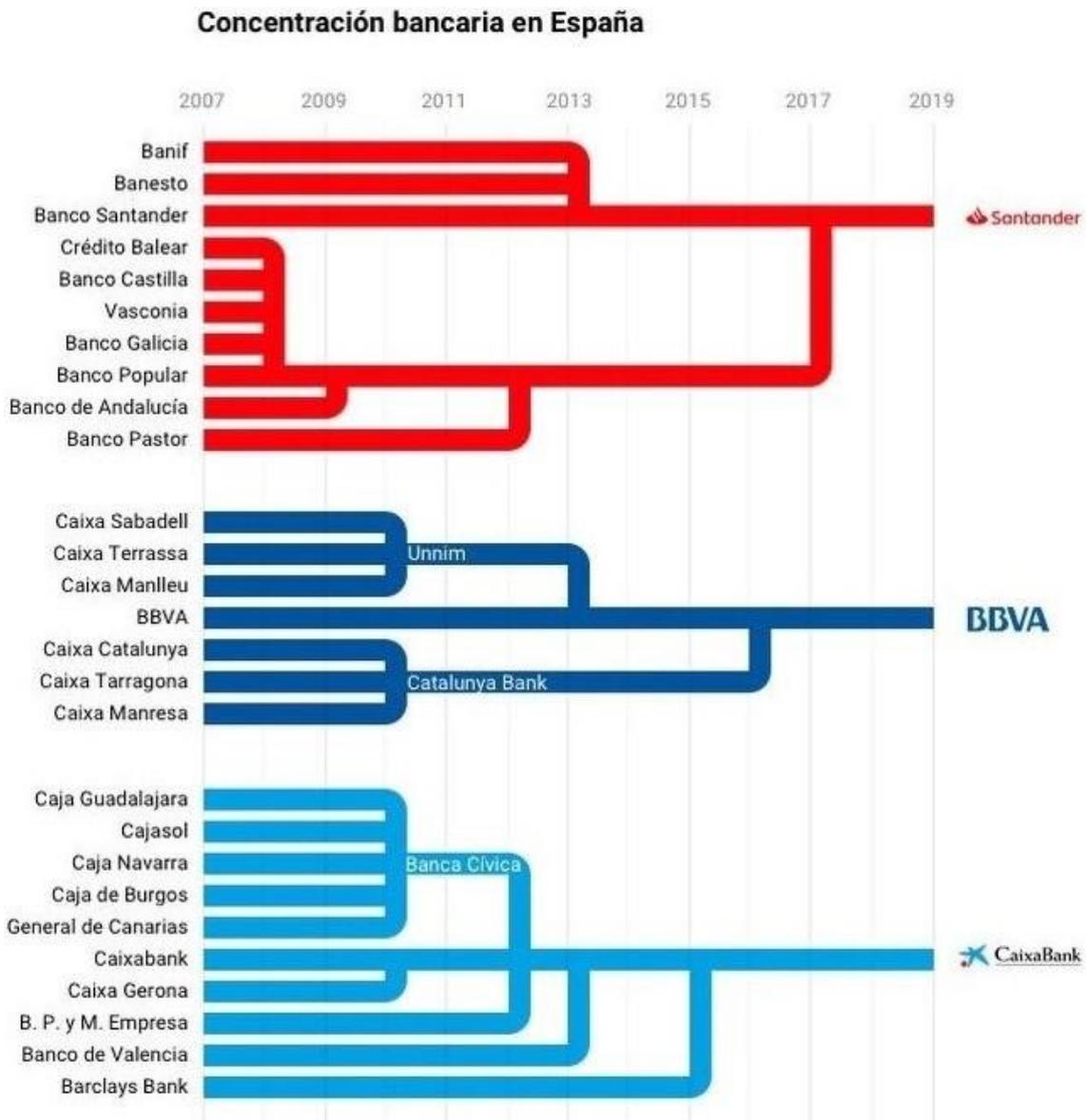


Fuente: Expansión. Datos de AEB y CECA.

Pero si algo hay que destacar en esta era post-crisis, sin duda alguna, son las fusiones y la concentración bancaria que se han ido dando estos últimos 12 años en nuestro país. Claro ejemplo de ello es el que voy a mostrar en la próxima tabla. En ella aparece una lista con más de una sesentena de cajas y bancos que se han visto absorbidas o fusionadas por otras entidades de mayor

capacidad. Como se puede observar, se ha ido reduciendo el número de firmas bancarias hasta llegar a la cifra que manejamos en la actualidad, que es, aproximadamente, de poco más de una decena.

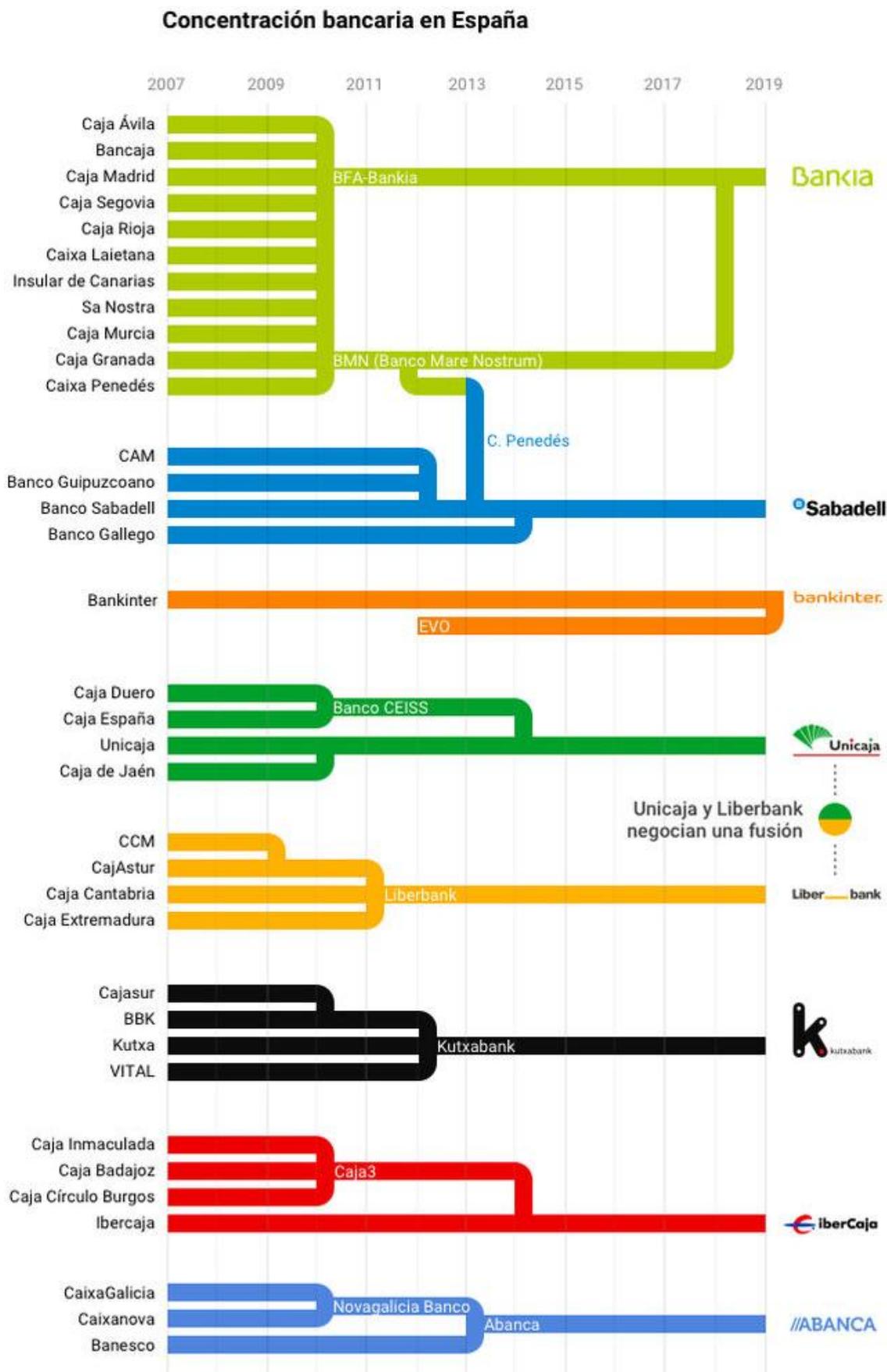
Figura 3: Mapa de la concentración bancaria I.



Fuente: eldiario.es.

En esta primera parte de la tabla, observamos variadas fusiones de entidades llevadas a cabo por los 3 bancos más importantes de nuestro país. Destacamos la absorción de firmas históricas como Banesto o Banco Popular por parte del Banco Santander, Caixa Sabadell o Caixa Catalunya por el BBVA y Cajasol por CaixaBank.

Figura 4: Mapa de la concentración bancaria II.



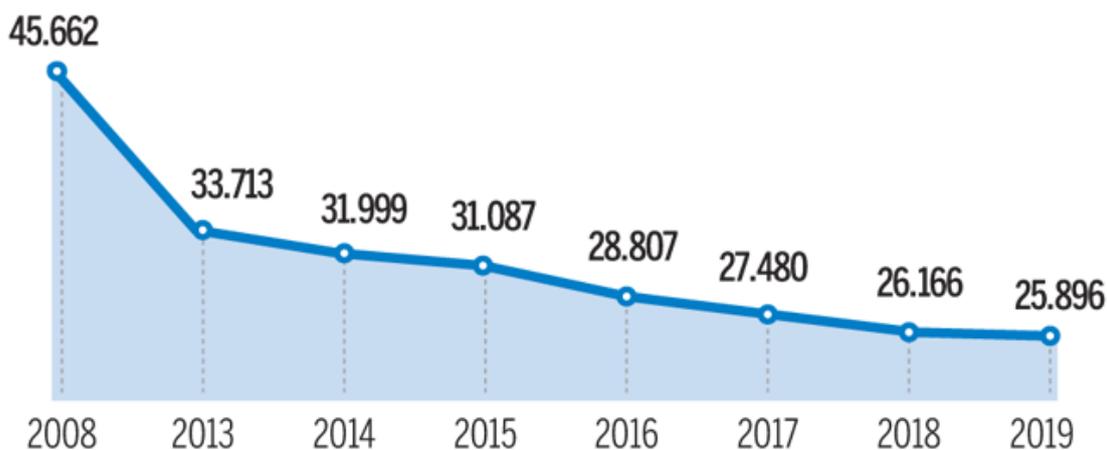
Fuente: eldiario.es.

En la segunda parte de la tabla, se muestra la concentración de muchas otras en 8 de las entidades que han sobrevivido. De esta sección, acentuamos 2 grandes entidades que tuvieron gran significación en Castilla y León: Caja España y Caja Duero. Hoy, ambas están integradas en el grupo Unicaja.

Otra consecuencia de la crisis ha sido la gran disminución en el número de sucursales de nuestro país por el cierre de sus puertas. Oficinas, no solo de bancos sino también de cooperativas y cajas, que han visto cómo han ido en decremento hasta situarse hoy en cifras parejas a las de 1980, con 25.896 sucursales abiertas. En la tabla 3 podemos observar como ha sido la disminución del número de sucursales desde el año 2008 hasta el 2019.

Figura 5: Evolución de la red de oficinas en España.

En número de oficinas.



Fuente: Expansión. Datos del Banco de España.

Después del gran impacto de la crisis, de la cual estábamos viendo la luz al final del túnel, se ha generado un nuevo escenario donde casi todo el mundo señala al sistema bancario, culpándoles en gran medida por una inaceptable práctica y mala actividad, que de ellas derivó el cierre de muchas oficinas y sucursales bancarias y la fulminación de decenas de cajas y bancos. Todo esto ha hecho que hoy en día la desconfianza reine en el mercado bancario, dada la dudosa imagen proyectada por los bancos en los años recientes. Por ello, los clientes muestran miedo y cuidado para no ser engañados o robados. Estas

reticencias han generado que la labor del trabajador bancario haya dejado de ser algo grato o plácido.

En la misma línea que venimos haciéndolo durante todo el trabajo, destacamos la madurez del mercado bancario, y no es por ello raro que se encuentre en disminución de precios, así como su poderío en un constante aumento. Por ello, los bienes y los servicios con los que opera dicho mercado y que deberían tener un valor económico propio y unos rasgos característicos que les hacen diferentes y únicos del resto, se están empezando a ver a ojos del mercado y del cliente como unos “commodities”, bienes que son muy demandados en el sector y que se mercadean sin una diferencia cualitativa entre ellos.

Este conjunto de motivos (productos con poca diferenciación entre ellos, alta desconfianza en el mercado...) sumados a unos márgenes de intereses más que insuficientes, hace que las entidades bancarias oferten servicios intangibles, una mejor prestación en cuanto al trato con sus clientes y un servicio personal y específico con el que asesorar de forma óptima al usuario.

La idea primordial del marketing bancario hoy en día es colocar al consumidor en el medio de su negocio, oír sus propuestas, estudiar sus exigencias, conocer su personalidad y lograr su satisfacción en cuanto a obligaciones financieras se refiere, dejando a un lado el marketing bancario antiguo que lo que hacía era centrarse en el producto.

Esta última forma de negocio todavía no se encuentra completamente evolucionado en todo el mundo, ya que en mercados de Latinoamérica el sector financiero está menos formado y al estar más a explorar qué otros mercados, dispone de un mayor número de oportunidades.

En definitiva, las oficinas y sucursales se han visto en la obligación de formar novedosos métodos, medios y estilos para estar más cerca de sus clientes, limpiando así su imagen y aumentando la confianza perdida durante estos últimos años.

## **6.- HISTORIA DE OPENBANK.**

Openbank es un banco online perteneciente al grupo Santander. Se fundó en 1995 impulsado por dicho grupo, y se convertía así en un banco pionero en España al no percibir comisiones de sus clientes. Al inicio de su existencia, aunque parezca que no contaba con gran número de usuarios ya que rondaban las 100 mil personas, para el grupo y para la banca nacional fue una auténtica proeza ya que jamás se había alcanzado un número tan elevado en el primer año de la fundación de una entidad bancaria.

Su página web oficial openbank.es fue presentada en 1996 para que se pudieran gestionar diferentes operaciones a través de ella (mayor y principalmente la de consulta), para que un año más tarde, en 1997, fuese dicha web la pionera en el mercado español que permitiese a sus usuarios gestionar sus ahorros a través de internet.

No mucho más tarde, en 1999, eleva su carácter emprendedor al instaurarse, no solo en mercados nacionales sino en internacionales también, como el primer bróker online con liquidación al instante.

En marzo del año 2000, el grupo Santander compra la plataforma argentina patagon.com, hecho que desembocó en la modificación del nombre de Openbank por el de Patagon Internet Bank S.A., y que va a ser denominada así durante un lustro. En esta época se llegaron a crear todo tipo de chats, foros y blogs de empresa, teniendo como finalidad la elaboración de una sociedad y agrupación virtual de usuarios y clientes. Estos eran sus instrumentos perfectos para introducir el mundo digital en la banca clásica. No es por ello casualidad que en este año recibiera el Certificado AENOR de “Buenas Prácticas Comerciales para el Comercio Electrónico”, galardón que aún hoy conserva.

En 2001, Patagon Internet Bank S.A. desembarcó en Zaragoza, Valencia, Madrid, Pamplona y Barcelona, donde abrió oficinas en cada una de estas ciudades.

De nuevo, en 2005, su nombre cambia a OpenBank y en 2007 migraron íntegramente la plataforma, incorporándose en su totalidad a la del Grupo Santander.

El número de 500 mil consumidores lo alcanzó en 2008 y en el 2010 entró a formar parte de la Banca Comercial España, extendiendo su catálogo de

productos a los estudiantes de universidad y empezando a aparecer más asiduamente en redes sociales.

Dio un gran salto de prestigio y de innovación en febrero de 2011 cuando creó su aplicación móvil para Ipad, siendo el primer banco español en hacer una app bancaria para el sistema operativo iOS. Justo un mes después, en marzo de 2011, decidió cerrar 20 de las 21 oficinas con las que contaba, dejando solo en funcionamiento la que se encontraba en la Plaza Manuel Gómez Moreno, en el pleno complejo de Azca, de Madrid.

Prestando atención a las redes sociales anteriormente mencionadas, no sería hasta 2012 cuando traspasaría la barrera de los 200 mil seguidores en ellas, dato no baladí puesto que ese mismo año se le entregaría el "Premio eAwards" por su labor en las mismas. Un año después, en 2013, desarrollaría las aplicaciones de Openbank disponibles para Android y Windows 8. Las condecoraciones aún no habían acabado, ya que en 2014 obtendría el "Premio al Mejor Banco Online en España", otorgado por la conocida y reputada revista financiera "Global Banking & Finance Review".

Uno de sus grandes éxitos lo logró en 2016, cuando traspasó la barrera del millón de clientes.

Su concepto corporativo se transformó en 2017, dando un nuevo nombre y concepto a algunos de sus bienes y trasladando su oficina al Paseo de la Castellana en Madrid, dando a esta una nueva imagen más moderna que la anterior, dotada de más y mejor tecnología, y creando con ella un área más exclusiva para sus clientes. Aunque hoy Openbank disponga de esta oficina en Madrid, toda su dinámica y operativa es online. Además, en este año, hicieron mejoras notorias (sobre todo en cuanto a operatividad) en sus aplicaciones y en su página web, tanto que esta fue diseñada y presentada como una plataforma completamente nueva.

A día de hoy, Openbank es reconocida como una de las entidades bancarias más renovadoras del sector y que más apuesta por la innovación del momento, haciendo fácil las gestiones de los usuarios ligado al uso y la gran utilización de la última tecnología. Sigue en su plan de expansión que comenzó en 2019, hacia mercados internacionales en los que se encuentran Países Bajos, Portugal o Alemania.

## **7.- ANÁLISIS DEL ENTORNO.**

### **7.1. Entorno tecnológico.**

El estudio de este apartado es muy interesante ya que ha cambiado las formas de las interacciones entre las empresas y los clientes. Estamos frente a un mercado que cada vez tiene mayor gama de productos y la perfección de los mismos cada día es mayor.

Hoy, la banca electrónica y online está considerada como un establecimiento al cual podemos entrar en cualquier momento y lugar, lo que está empujando al medio tradicional, antes vital, a un segundo plano. Esta circunstancia es debida a diversas razones. En primer orden, está una nueva disposición caracterizada por ser constante. Por otro, la banca dispone de un gran número de datos de los clientes, lo que la lleva a tener la posibilidad de ofertar a cada cliente servicios y productos estudiados, personalizados y particulares. También hemos de decir que este sistema trae consigo una disminución importante de gastos. Por ejemplo, una app de un móvil o una página web puede reemplazar, en gran medida, a una red de oficinas, lo que supone una franca y evidente optimización de costes.

Igualmente, debemos añadir el valor que estos canales agregan a las empresas. Los bancos han dejado de lado la promoción masiva de sus servicios a través de la publicidad para centrarse más en los clientes potenciales de los mismos, mediante sus páginas webs, llegando a competir entre ellas por ver quién tiene la mejor "sucursal online", resaltando en todo momento que es mejor que la de la competencia. El cliente no ve esto como una mera herramienta, sino que lo interpreta como otro producto más del que puede disfrutar. Dicha circunstancia nos conduce a un aumento de la inversión por parte de las empresas hacia mayor cantidad y mejor calidad de tecnología. Tan relevante es este punto que el Banco Santander ha destinado 20 mil millones de euros a la transformación tecnológica, de los cuales se estipula que alrededor de 4 mil de esos millones se ha destinado a Openbank. Dicha inversión está empleada, en gran parte, al salto de Openbank a 10 nuevos países, lo que lleva a una mayor digitalización e inversión en tecnología mundial, que tiene como meta alcanzar la cifra de 2 millones de clientes.

## **7.2. Entorno económico.**

Hasta el 2019, la economía mundial vivía un ligero aumento anual. En el 2017, la economía había avanzado un 3,6% respecto al año anterior (un 0,4% más que en 2016), aunque en 2018 se conservó de manera estable con un nuevo 3,6%. Ya en el 2019, la tasa de crecimiento bajó más de media décima hasta situarse en un 2,9%. En España, la desaceleración del crecimiento económico se viene dando desde finales de 2017, donde cerramos el ejercicio con un 3,1% de crecimiento, frente al 2,5% sufrido en 2018 y al 2% del pasado año.

En cuanto al mercado laboral en nuestro país, en el mes de junio de 2019 se traspasó el máximo en cuanto al número de cotizantes desde que comenzó la crisis, llegando a alcanzar la cifra de 19,52 millones de cotizantes frente al máximo de mayo de 2008 que fue de 19,49 millones. Las cifras que hoy manejamos son las de enero de 2020, máximas del año, donde el número de cotizantes superaba los 19,16 millones frente a los 18,56 millones de mayo de este año, cifras que, como se teme, aún seguirán en descenso debido a las consecuencias de la crisis del Coronavirus.

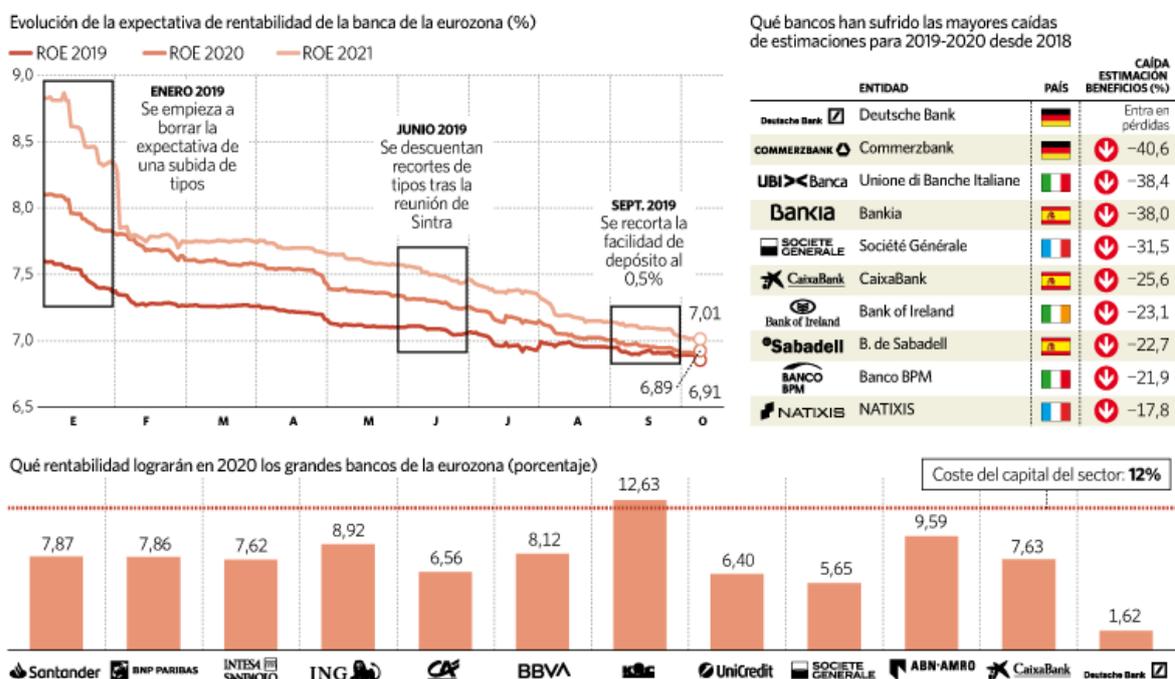
Analizando todo el panorama económico anterior y sin perderlo de vista, vamos a intentar distinguir los primordiales atributos del sector bancario.

Entre las muchas secuelas que dejó la gran crisis económica, encontramos la gran reorganización de las cajas de ahorro soportadas a partir de 2009. Fue una etapa en la que se sufrió una cantidad superlativa y que se caracterizó por el fuerte desapalancamiento de un sistema que hacía aguas. A día de hoy, aunque haya cierta recuperación en el sector, se sigue rebajando y ajustando el número de personal y de sucursales. El nivel de morosidad y de solvencia han mejorado mucho durante estos últimos años, debido sobre todo a las novedosas y mejoradas condiciones por las que pasa el empleo.

En cuanto al crecimiento económico de las entidades bancarias, aunque sí que se han reducido gastos estos últimos años, destacamos su debilidad principalmente por los bajos tipos de interés existentes en la actualidad. Estos tipos de interés, que desde hace un tiempo son frecuentemente negativos, hacen demasiada fuerza sobre la rentabilidad de los bancos, haciendo que muchos de ellos no logren los objetivos marcados al principio del ejercicio. Para hacernos una idea, la diferencia que se daba entre el tipo de interés del crédito y el de los depósitos en 2008 rondaba el 3%, mientras que, a día de hoy, dicha

discrepancia está alrededor del 2%, lo que supone una reducción de más de un 30% en cuanto a las ganancias que anteriormente este apartado generaba. Algo que también hay que despuntar son los estímulos que el Banco Central Europeo ha evacuado de las hipotecas, sobre todo en las de tipo variable. Este tipo de hipotecas abarcaba un 87% del mercado en 2010 mientras que en periodos como el de 2016, estas representaban un 45% del total. Sin duda, España es de los más beneficiados por la retirada de estos estímulos ya que el sector del ladrillo fue el más sacudido en nuestro país durante la crisis mundial. La aparición de la pandemia mundial está dando mucha impotencia a nuestro territorio, ya que las cifras esperadas futuras son realmente preocupantes, precisamente cuando España estaba dejando atrás la crisis financiera y la situación económica se había recuperado notablemente en los últimos años. Las previsiones para España son especialmente malas, donde se estima que en el año 2022 el ROE (rentabilidad financiera) de la banca española no superará el 5%. Como mostramos en la siguiente figura, vemos como el coste de capital del sector europeo en octubre de 2020 solo será menor al ROE de KBC Group y FinecoBank, mientras que los demás bancos tendrán un ROE menor que este coste, lo que producirá cuantiosas pérdidas para la banca.

Figura 6: Previsiones de la rentabilidad bancaria europea.



Fuente: elEconomista. Datos de JP Morgan y FactSet.

De la misma forma, debemos destacar el esplendor que están teniendo las compras online y el uso de las tarjetas bancarias en nuestro país. En el pasado 2019, un 60% de los consumidores bancarios realizaron adquisiciones de productos vía internet empleando sus tarjetas de crédito o débito, siendo la población joven la más fiel a esta forma de comercio.

No podemos dejar pasar por alto, algo que es tan interesante de mencionar cómo es la importancia que tiene el tamaño de la refinanciación de crédito en España. Aunque su volumen total lleva un decrecimiento constante durante el último lustro, el valor que poseen estas operaciones en nuestro territorio nacional es sumamente destacado en comparación con otros países de la zona euro.

Por último, aunque ya se hayan mencionado cosas de ello en párrafos anteriores, se debe hacer hincapié a la situación que va a generar, y que ya está generando, el Coronavirus en la economía. Los costes que trae consigo el virus para los diferentes países del mundo están siendo realmente elevados, no solo en ámbito económico, sino que también en el ámbito humano. Han sido obligatorios los confinamientos, los aislamientos y las clausuras tanto de negocios como de fábricas para amparar miles de vidas y ayudar a los sistemas sanitarios a que realizaran su labor correctamente, intentando parar al virus por todos los medios. Dicha crisis sanitaria, está pegando fuerte en la actividad económica mundial y se puede ver reflejada en los resultados que tendremos este 2020, en los cuales se prevé una contracción muy brusca situándola en un -3%, bastante más fuerte que la sufrida en la crisis financiera de 2008 (cuadro). En dicho escenario especulativo, en el cual se supone que la pandemia desaparece en el último semestre de 2020 y no damos bola a la teoría de un posible rebrote, se propulsa un crecimiento en la economía mundial del 5,8% durante 2021, mientras las políticas apoyen dicha actividad económica y las vayan blindando.

Figura 7: Perspectivas de la economía mundial.

La pandemia de COVID-19 afectará gravemente el crecimiento en todas las regiones.

(PIB real, variación porcentual anual)	PROYECCIONES		
	2019	2020	2021
<b>Producto mundial</b>	<b>2,9</b>	<b>-3,0</b>	<b>5,8</b>
<b>Economías avanzadas</b>	<b>1,7</b>	<b>-6,1</b>	<b>4,5</b>
Estados Unidos	2,3	-5,9	4,7
Zona del euro	1,2	-7,5	4,7
Alemania	0,6	-7,0	5,2
Francia	1,3	-7,2	4,5
Italia	0,3	-9,1	4,8
España	2,0	-8,0	4,3
Japón	0,7	-5,2	3,0
Reino Unido	1,4	-6,5	4,0
Canadá	1,6	-6,2	4,2
Otras economías avanzadas	1,7	-4,6	4,5
<b>Economías de mercados emergentes y en desarrollo</b>	<b>3,7</b>	<b>-1,0</b>	<b>6,6</b>
<b>Economías emergentes y en desarrollo de Asia</b>	<b>5,5</b>	<b>1,0</b>	<b>8,5</b>
China	6,1	1,2	9,2
India	4,2	1,9	7,4
ASEAN-5	4,8	-0,6	7,8
<b>Economías emergentes y en desarrollo de Europa</b>	<b>2,1</b>	<b>-5,2</b>	<b>4,2</b>
Rusia	1,3	-5,5	3,5
<b>América Latina y el Caribe</b>	<b>0,1</b>	<b>-5,2</b>	<b>3,4</b>
Brasil	1,1	-5,3	2,9
México	-0,1	-6,6	3,0
<b>Oriente Medio y Asia Central</b>	<b>1,2</b>	<b>-2,8</b>	<b>4,0</b>
Arabia Saudita	0,3	-2,3	2,9
<b>África subsahariana</b>	<b>3,1</b>	<b>-1,6</b>	<b>4,1</b>
Nigeria	2,2	-3,4	2,4
Sudáfrica	0,2	-5,8	4,0
<b>Economías en desarrollo de bajo ingreso</b>	<b>5,1</b>	<b>0,4</b>	<b>5,6</b>

Fuente: imf.org (Fondo Monetario Internacional).

### **7.3. Entorno ambiental.**

Existe alguna que otra cuestión interesante y a acentuar en cuanto al entorno ambiental que hay en España. Son destacables las posturas tomadas por nuestro país respecto al orbe de la automoción en cuanto a su impacto ambiental. Por una parte, se han desarrollado actividades que potencian la movilidad sostenible como es el caso de Madrid Central, medida que prohíbe la circulación y el uso de vehículos por la zona centro de Madrid, que se ha visto envuelta por una enrevesada situación al haber sido invalidada durante unos meses por la nueva alcaldía y, posteriormente, validada de nuevo por dos jueces que han obligado al ayuntamiento de Madrid a mantener Madrid Central. Por dicha norma, la capital española ha disminuido los niveles de contaminación de la ciudad y un ejemplo de localidad sostenible para el mundo. Por otra parte, también es lícito mencionar el impuesto que el gobierno quiere imponer al diesel, medida que no ha sido aplaudida por todos ya que muchos argumentan que este impuesto está agregado a este producto por ser más contaminante que la gasolina al expulsar más emisiones de CO<sub>2</sub>, hecho que no está del todo comprobado y que no es verídico al 100%. De hecho, muchos consumidores de automóviles han dejado de lado las compras de los coches diesel y se han postulado por los de gasolina, acción que no ha conseguido reducir las partículas contaminantes en el ambiente sino todo lo contrario. Aparte de todo lo mencionado, es verdad que se ha conseguido producir un bien como es el coche eléctrico que no libera mucha contaminación pero que la elaboración de sus baterías produce efectos y secuelas en el medio ambiente equiparables a las de un automóvil diesel tras 200 mil kilómetros de uso. Todo ello produce un efecto llamado dominó, ya que, con todos estos interrogantes, los consumidores finales dudan sobre qué decisión tomar, esto provoca una bajada importante en la venta de automóviles, lo que a su vez conlleva un descenso en la fabricación y en la elaboración de los mismos y, por tanto, una caída en el número de empleados y trabajadores que laboran en el sector.

Para concluir, hay que señalar que España es, desde el 2015, el país con más multas e infracciones por malas gestiones ambientales de la Unión Europea. Estas multas están impuestas por la mala calidad del agua, abundantes residuos mineros, agravios al ecosistema o la evidente contaminación del aire.

#### **7.4. Entorno legal.**

Al ser el sector financiero uno de los más importantes para la economía nacional, las entidades bancarias deben tener un órgano regulatorio que ampare su buena operatividad ya que su objetivo es el de dirigir y encauzar parte de los ahorros de los entes económicos excedentarios a la financiación de otros entes financieros de carácter deficitario y a la inversión, al igual que a otros medios de pago.

Dicho entorno legal está regulado a través de leyes de diversa índole y procedencia que son la Unión Europea, el Estado y las Comunidades Autónomas. Desde el nacimiento del mercado financiero, bolsa y banca eran áreas pertenecientes al mismo ya que, supuestamente, los bancos eran los que se ponían en contacto y se comunicaban con los clientes, soportando toda el riesgo y la carga de la intermediación bancaria, mientras que, en contrapartida, quien asumía todo el riesgo en el mercado de valores eran los propios inversores ya que no existía intermediación alguna y eran ellos mismos los que, por contacto directo, se comunicaban con el ente que operaba en bolsa.

El marco normativo de este sector entra dentro del Derecho del Mercado Financiero y, al mismo tiempo, al Derecho Mercantil. A pesar de que la labor que ejerce es de carácter privado, está compuesto por un gran número de normas de derecho público.

Detallemos, entonces, cuáles son algunas de las leyes que actúan hoy en día en este sector:

- Ley 13/1994, de 1 de junio, de Autonomía del Banco de España (BOE núm. 131, de 02/06/1994).
- Reglamento (UE) n.º 575/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de junio de 2013 sobre los requisitos prudenciales de las entidades de crédito y las empresas de inversión, y por el que se modifica el Reglamento (UE) n.º 648/2012. (Texto pertinente a efectos del EEE). Esta acta ha sido modificada en diversas ocasiones, y su versión consolidada actual es del 25/12/2019.
- Ley 10/2014, de 26 de junio, de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito (BOE de 27 de junio). (Corrección de errores BOE de 28 de junio).

- Real Decreto 84/2015, de 13 de febrero, por el que se desarrolla la Ley 10/2014, de 26 de junio, de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito (BOE de 14 de febrero).

### **7.5. Entorno político.**

Para establecer la situación en la que se encuentra tanto Openbank como las demás entidades bancarias nacionales, debemos comprender la situación y el ambiente político que vive España. Con la irrupción de partidos nuevos en el Congreso, el bipartidismo y la polarización de la política se ha fragmentado, haciendo que en el parlamento haya más representación política que en los años 80, 90 y la primera década del 2000. Esto tiene como repercusión el aumento de la dificultad a la hora de mantener pactos a largo plazo entre todos ellos y que permitan un gobierno apto y competente que realice reformas importantes o de gran profundidad en cualquier tipo de campo.

A todo esto, hay que añadir la constante tensión que se ha creado estos últimos años a causa del incremento del pensamiento independentista en Cataluña, una de las piedras angulares del momento, que está teniendo efectos tangibles como es la emigración de empresas de este territorio o la bajada de inversión en esta comunidad hacia otras de España, incluso hacia zonas fuera de nuestro país, debido al riesgo y al miedo que supone que Cataluña pueda irse de España y, a su vez, de la Unión Europea.

Tensión que, lejos de poder disminuir y relajarse, va en aumento por la situación de incertidumbre en la que nos encontramos debida al Covid-19, donde las perspectivas de cara al futuro del mercado financiero, laboral o económico no invitan al optimismo. La gestión realizada por el gobierno en cuanto a materia social y económica respecto al Coronavirus está siendo fuertemente atacada por la oposición, dureza casi sin precedentes en la historia política de nuestro país, donde está imperando la desunión entre nuestros diferentes representantes políticos, culpándose unos a otros de la crispación creada a causa de esta desagradable situación. En todo caso, las decisiones tomadas en este periodo como las del confinamiento, el Estado de Alarma o la aprobación del Ingreso Mínimo Vital, son difícilmente evaluables a día de hoy y habrá que esperar a ver cómo afectan a medio y a largo plazo.

Tampoco nos podemos olvidar de la situación de algunos de los países que conforman la Unión Europea, donde, entre otras cosas, está empezando a emerger un movimiento antieuropeísta motivado por la desigualdad entre los estados de la misma, teniendo su máxima representación en el famoso Brexit que se está produciendo en Reino Unido y que está culminando la salida de este de la UE. Esto atiende al gran auge que se está dando en Europa de los partidos de ultraderecha, donde Marine Le Pen en Francia o Matteo Salvini en Italia cuentan con una gran importancia y relevancia.

No nos podemos olvidar, ni dejar de señalar, la situación política internacional en la que hay diversos conflictos, donde todos los dedos apuntan a Donald Trump ya que, después de pasados años de tensión en el negocio entre Estados Unidos y China por la acusación de los Estados Unidos hacia el país asiático de unas supuestas prácticas desleales en el mercado y unos desacuerdos sobre la propiedad intelectual que supuso unos aranceles de 50 mil millones de dólares a las producciones provenientes de China, el presidente de los EEUU vuelve a atacar a este país achacándoles la crisis del Coronavirus, culpándoles de ser los creadores del virus, así como de su propagación mundial y de la desestabilidad de los mercados.

Teniendo en cuenta todo este análisis político desarrollado en base a los últimos acontecimientos tanto nacionales como internacionales, podemos asegurar que todas las batallas abiertas que hay en España y en todo el mundo no ayudan a la estabilidad y al equilibrio básico que tiene que tener un entorno empresarial para su adecuada evolución.

## **8.- ESTUDIO DEL MERCADO.**

Si hay algo que caracteriza al mercado financiero español después de la gran crisis del 2008 es, sin duda, la reestructuración. Esta crisis dejó en evidencia los graves problemas que poseían las entidades respecto a financiación y a capital, especialmente en las cajas de ahorros. Las consecuencias de esto han sido evidentes, ya que no solo se han reducido un gran número de entidades, sino que, prácticamente, las cajas de ahorro han desaparecido, fusionándose o siendo absorbidas por bancos de mayor capital y envergadura. Esto a su vez, ha llevado al despido de personal y a la reducción del número de trabajadores, donde la dedicación al sector es un 30% menor que en épocas de bonanza.

Otra característica del mercado financiero español es que está muy concentrado. Una gran cuota de mercado, (el 70% del total en cuanto a créditos se refiere), la controlan los 5 bancos que más trascendencia y más consumidores tienen. Estos son (por orden de relevancia) el Banco Santander, BBVA, CaixaBank, Bankia y Banco Sabadell. Tanto estos como todos los demás bancos que operan en nuestro país, pasan por un momento de baja rentabilidad. Algunos de los causantes de esta situación son:

- a) Escaso nivel de ejercicio bancario.
- b) Irrisoria posibilidad de que bajen los costes financieros ya que están en cotas muy bajas.
- c) Marco donde se ha producido gran disminución del tipo de interés.
- d) Gran número de activos improductivos que se encuentran en los balances, aunque, eso sí, este número cada vez está siendo menor.
- e) Diferencia reducida, muy próxima a niveles de mínimos históricos, entre la rentabilidad del activo y del pasivo en la industria doméstica.

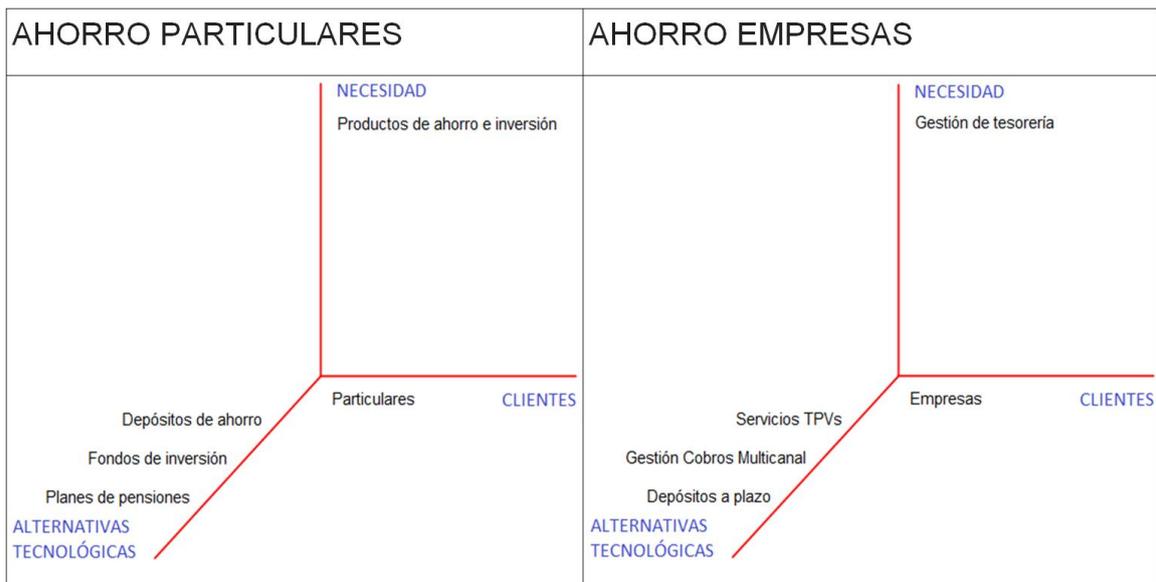
Todas estas causas están haciendo que el mercado priorice sus esfuerzos a los frutos de la eficiencia y a unos costes que cada vez son menores.

### **8.1. Acotación de los mercados relevantes.**

En este apartado vamos a intentar averiguar cuál es el mercado relevante donde debe operar Openbank. Este mercado relevante es una sección del mercado central y de referencia en el que el banco verdaderamente participa,

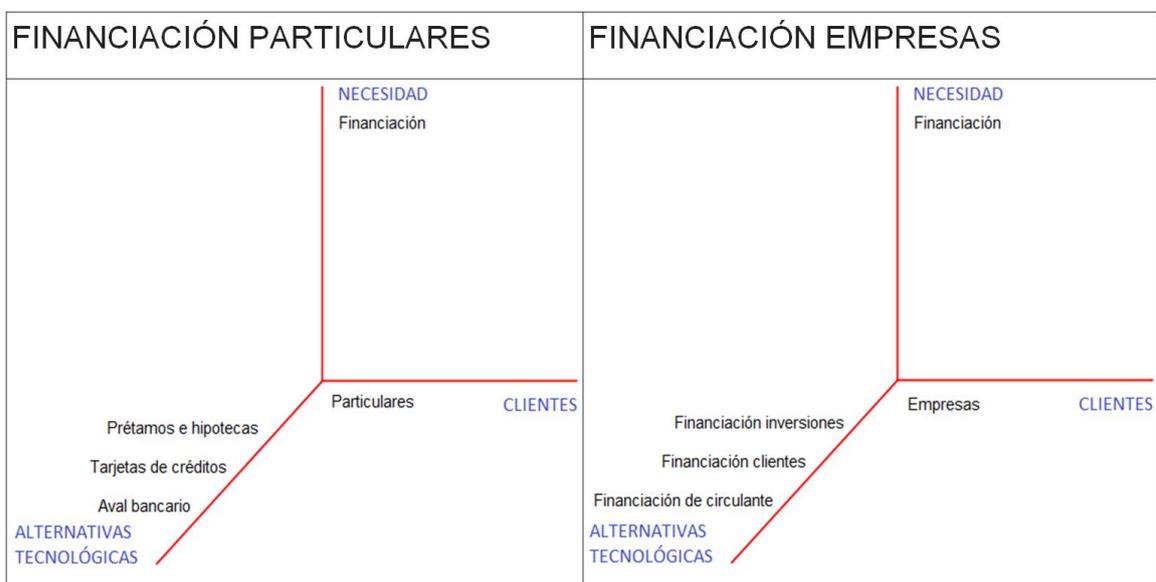
comprendiendo, a su vez, mercado de referencia como el grupo de clientes que complacen una de sus necesidades con las diferentes tecnologías que existen. No es tan sencillo, ya que es necesario reconocer cuales son las tecnologías usadas, las necesidades que tienen que ser cubiertas y los consumidores. En el caso de Openbank, se debe saber cuáles son sus mercados relevantes a través de las necesidades que cubren a su clientela. Estas necesidades pueden ser cobertura de diversos riesgos, financiación, inversión y ahorro.

Figura 8: Determinación del mercado relevante I.



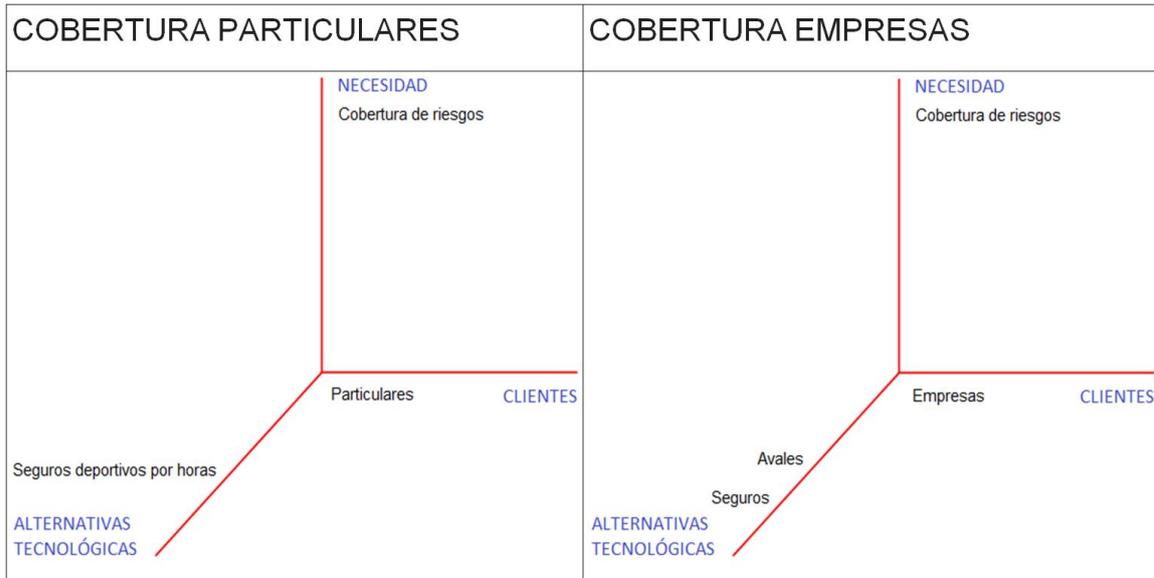
Fuente: Elaboración propia.

Figura 9: Determinación del mercado relevante II.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 10: Determinación del mercado relevante III.



Fuente: Elaboración propia.

## 8.2. Segmentación del mercado financiero de Openbank.

Vamos a estudiar la segmentación del mercado como el procedimiento por el que se desea delimitar a los consumidores objetivos más probables y a los que el banco se enfoca para ser capaz de llegar a ellos como un conjunto homogéneo.

En Openbank, la fragmentación primordial que se da es la sociodemográfica. Las urgencias a satisfacer de cada cliente varían según la edad, al igual que sus capacidades económicas que producen que cambien las necesidades.

- *Población adolescente.* Cuenta Ahorro Open Young: enfocada a clientes menores de 18 años. Está centrada sobre todo en la iniciación de los jóvenes en el mundo bancario para que, cuando sean mayores de edad, no les pille de nuevas. Se cimienta sobre las recompensas, extras, gratificaciones y propinas que reciben sus clientes por parte de otros individuos, usualmente sus tutores legales, y que van obteniendo rentabilidad día tras día. El cliente es el joven, pero siempre tendrá que tener el beneplácito de su representante legal para realizar cualquier tipo de operación, ya sea de extracción o de introducción de dinero.

- *Población joven.* Cuenta Corriente Open y Cuenta Nómina Open: sí que es cierto que estas cuentas no ponen límites de edad a sus clientes, pero suelen recomendarse a gente de entre 18 y 35 años ya que, por lo general, son un grupo de clientes que no se suelen preocupar por la remuneración que sus ahorros les pueden ocasionar porque la cantidad de capital que generan y disponen estas personas en sus cuentas de depósito suele ser escasa y, por ende, la remuneración brindada es nula. Esta “no gratificación” de los ahorros está contrarrestada con otras prestaciones como el no cobro de comisiones o la disponibilidad de tarjetas de débito totalmente gratuitas. Igualmente son cuentas que están orientadas a ser tratadas por Internet, lo que hace que se centren aún más en la población acostumbrada a las nuevas tecnologías que suele coincidir con la comunidad más joven.
- *Resto de la población. Población adulta.* Cuenta de Ahorro Openbank: los productos y las prestaciones que oferta esta cuenta son parecidos a los anteriores de los jóvenes, pero están más basados en el ahorro. Esta cuenta en realidad tiene 2 funciones. Por un lado, actúa como cuenta corriente con la que efectuamos los pagos, gastos o transacciones de la vida cotidiana y por otro lado es una cuenta de ahorro como tal, ya que el montante que no se ha utilizado es recompensado económicamente. El hecho de que no tenga comisiones de administración y mantenimiento va ligada a las condiciones de tener una nómina o una pensión asociada a esta cuenta, de 600 euros mensuales como importe mínimo, o tener tres recibos en ella de periodicidad mensual o bimestral. Así mismo, Openbank pondrá en la mano del cliente, según las preferencias de este, una tarjeta de débito, una tarjeta de crédito o, incluso, ambas. En este sector de clientes, Openbank es donde más abanico de productos ofrece y donde intenta hacerlos más atractivos. Claros ejemplos de ello son productos como los préstamos personales o las hipotecas. Además, durante los meses de mayo y junio de este año y debido a la pandemia, Openbank ha ofrecido más ventajas a clientes mayores de 65 años, en las cuales se incluyen recadería y gestiones personales, asistencia tecnológica online, servicio de apoyo emocional, telefarmacia 24 horas, orientación médica telefónica y veterinario online.

## 9.- ANÁLISIS DE LA DEMANDA Y DE LA COMPETENCIA.

### 9.1. Análisis de la demanda.

Según el informe anual de Openbank, el número de cuentas corrientes nuevas que se abrieron durante todo el 2018 fue de 102.555, lo que supuso un 7,07% más que el año anterior, superando la barrera del millón y medio de cuentas totales y con variaciones positivas en todas las vías de negocio.

Figura 11: Evolución del número de cuentas en España.

Datos a cierre de 2018 (en número de cuentas)

CONCEPTO		2017	2018	VARIACIÓN (%)	VARIACIÓN (Nº)
 Santander	Banco Santander	8.137.511	9.899.408	-4,66	-482.929
<b>Popular</b>	Banco Popular	2.244.826			
<b>BBVA</b>	BBVA	10.631.305	10.632.721	0,01	1.416
 S	Banco Sabadell	6.221.000	6.194.000	-0,44	-27.000
bankinter.	Bankinter	945.449	998.701	5,63	53.252
 Danke Bank	Deutsche Bank	445.722	498.758	11,89	53.036
openbank 	OpenBank	1.449.182	1.551.737	7,07	102.555
 Wizink	Wizink	2.731.774	315.231	-88,47	-2.416.543
 EVO	Evo Banco	552.627	487.509	-11,79	-65.118
ING  DIRECT	INF	5.167.588	5.415.921	4,80	248.333

Fuente: elEconomista. Datos de AEB.

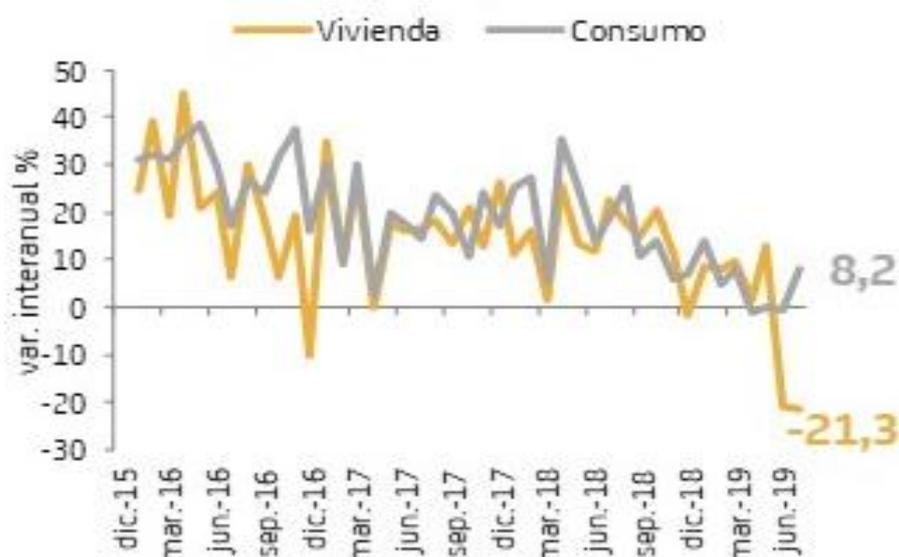
En cuanto al ejercicio del año anterior, aún desconocemos las variaciones en las cifras de clientes y en el número de cuentas a nivel nacional, pero lo que sí que sabemos es que, desde noviembre de 2019, el banco opera en Alemania y, en palabras de Ezequiel Szafir (consejero delegado de Openbank), el inicio se realizó con 5.000 nuevos clientes que estaban anotados en una lista de espera desde meses anteriores, de los cuales, gran porcentaje es gente joven.

#### 9.1.1. Crédito a hogares y a empresas residentes en España.

Gran parte de la demanda bancaria en el mercado financiero es de estos productos. Vamos a analizar cada producto ofertado en el mercado nacional, a fecha de julio de 2019, (última actualización), y destacaremos algún cambio significativo que se ha producido hasta la fecha. Los niveles son representativos a los que se han ido produciendo durante el primer trimestre de

2020. La concesión de nuevos productos hipotecarios alcanzó la cifra de 3.400 millones de euros, muy por debajo de los 4.500 millones concedidos un año antes. Dato muy a destacar ya que estamos hablando de una disminución de 900 millones, lo que supone un 21,3% menos en términos anuales. Estos productos también sufrieron un descenso del tipo de interés situándolo hasta el 1,98%, donde las que eran de tipo fijo se quedaron en un 2,24% y las de tipo variable en un 1,60%. En contrapartida, sí subieron los bienes destinados a la financiación al consumo, donde lograron situarse en los 15.900 millones de euros (8,2% respecto al año anterior), donde destacamos los crecimientos de los nuevos créditos y la subvención a través de tarjetas (ambas un 8,2%). En cuanto a la financiación al consumo de empresas, la cuantía de nuevos créditos ascendió a los 33.800 millones de euros, 900 millones más que un año antes (crecimiento del 2,7%), donde el 54% del total iban destinados grandes empresas y el 46% a pymes. El tipo medio de los créditos al consumo también ascendió hasta el 7,27% y los créditos destinados a las empresas igual hasta el 1,74%. En dicha área, el repunte se produjo en los créditos mayores a un importe de 250 mil euros y en los mayores de un millón. La partida destinada a nuevos créditos para hogares y empresas se posicionaron en los 54.900 millones de euros, lo que supuso un incremento del 1,9% respecto al año anterior, debido, en gran parte, a los avances de empresas y de consumo.

Figura 12: Importe mensual de nuevos préstamos a hogares.



Fuente: Banco de España y Bankia Estudios.

Figura 13: Importe mensual de nuevos préstamos a empresas.

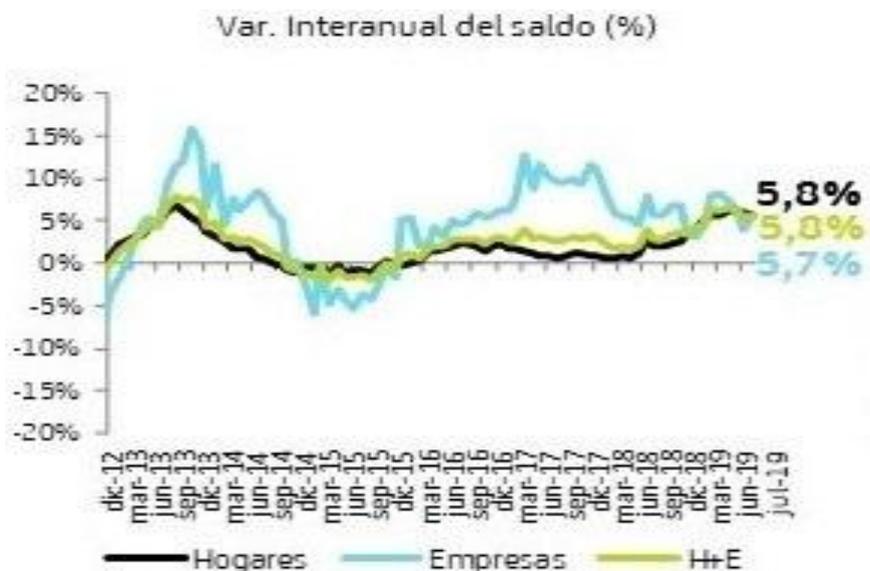


Fuente: Banco de España y Bankia Estudios.

### 9.1.2. Depósito de hogares y empresas residentes en España.

En este subapartado, vamos a seguir la misma técnica que en el anterior. A tener en cuenta está el número de cuentas de ahorro y de depósito que se ha visto aumentado en un 5,8% en el caso de los hogares y un 5,7% en el caso de las empresas. La cuantía destinada a nuevas operaciones llegó a los 16.400 millones de euros, por debajo del 9,4% a lo percibido un año antes. De esta cuantía, 10.800 millones fueron destinados a hogares (un 14,7% menos) y 5.600 millones fueron adscritos a nuevos depósitos de empresas (un 3,2% mayor respecto a 12 meses antes). Los depósitos minoristas aceleraron el ritmo hasta un 5,8%. En cuanto al tipo de interés de los nuevos depósitos a hogares no varió y se mantuvo en el 0,05%, mientras que el de las empresas alcanzó el -0,09%, interés negativo que refleja ese castigo que viene soportando desde enero de 2019 y que muestran por vez primera los datos del Banco de España tras la reforma realizada a los productos de esta gama que poseen dicho carácter retroactivo.

Figura 14: Depósitos por sectores.



Fuente: Banco de España y Bankia Estudios.

## 9.2. Análisis de la competencia.

La conocida y alta competencia del sector bancario está originada por la gran similitud entre los bienes y los servicios que ofertan los diferentes bancos que operan en el mercado.

Este sector trabaja de una forma algo perversa ya que en cuanto un banco saca un producto a la luz y es claramente distintivo del resto, inmediatamente sus competidores aprietan el acelerador por sacar ellos otro bien al mercado con características iguales o parejas, evitando así quedarse sin una ventaja competitiva, que al cabo de poco tiempo dejará de serlo, o fuera de un nuevo nicho de negocio.

El nuevo reto que le plantará cara a las entidades bancarias en los próximos años será la competencia de un elevado número de empresas no financieras, que hoy en día, y que poco a poco, se van involucrando en el sector. Las que más están invirtiendo y apostando por esta vía son las grandes empresas de tecnología, que cuentan con la baza de poder facilitar transacciones de cuantioso capital.

### **9.2.1. Competencia general.**

En este grupo hemos de distinguir tanto a los competidores bancarios de Openbank como a los que no son bancarios.

Los competidores bancarios son aquellas entidades que operan en el mercado nacional. Por una parte, están las que son entidades tradicionales, las cuales están en plenas reformas para no quedarse obsoletas y, a la vez, seguir ofreciendo una gran eficiencia. En todas ellas, los ajustes más comunes han sido la reducción del número de oficinas, aunque aún muchos bancos cuentan con una red excesivamente grande de ellas, y la implantación de un servicio online, haciendo menores las visitas a las sucursales físicas. También se les ha dado un nuevo concepto a las sucursales sobrevivientes ya que antes se acudían a ellas a la hora de sacar o ingresar dinero y, también, a hacer transacciones, mientras que ahora todo se intenta optimizar y hacer que el cliente esté más cómodo, sin tener que hacerle ir diariamente al banco. Por otra parte, están los nuevos bancos, los online, un modelo de negocio donde está consagrado Openbank, que ya no resulta nuevo para nadie ya que todos nos hemos acostumbrado a este nuevo tipo de banca. Es una nueva forma de hacer banca y que busca atraer al cliente en malestar con su entidad por el cobro que le hacen de grandes comisiones. Por un lado, pierde la opción de ir a su oficina, pero, por otro, gana múltiples servicios y no paga tantas comisiones.

### **9.2.2. Competidores no bancarios.**

Este grupo es de muy a tener en cuenta ya que se están aprovechando del esplendor que están teniendo las compras y las ventas online. Ya hay muchas maneras de efectuar transferencias económicas que hacen llegar el dinero a cualquier lugar del mundo, como por ejemplo Paypal, donde realizar transacciones inmediatas de forma segura está al alcance de todo el mundo. Igualmente, tenemos el caso del "Blockchain", que es una base de datos distribuida, segura y descentralizada, la cual está organizada en una cadena de bloques y que supone una nueva herramienta financiera para realizar cualquier transacción de forma segura entre 2 o más individuos y sin ningún tipo de intermediario. Dentro de esta base, se opera con las llamadas criptomonedas, de las cuales la más conocida es el Bitcoin, la moneda digital por antonomasia, distinguida por encima de las más de 1000 criptomonedas existentes. Una de

las mayores particularidades de este sistema es la imposibilidad de borrar o de modificar cualquier información o nodo ya creado. También existen otras criptomonedas conocidas como es Ethereum. Muchas entidades ya se han puesto manos a la obra y han intentado que esta tecnología opere con ellas, integrándola en su propio sistema, aunque es muy poco probable que estos acuerdos se den a corto plazo sobre todo por su complejidad y por su seguridad, que presume de no tener fisuras, aún en proceso.

En estos últimos años, han sido varias las empresas que han querido ofrecer un nuevo sistema de pago online por compras de distintos artículos, de los cuales subrayamos estas opciones como formas alternativas a lo convencional:

- a) **Google.** El gran titán de internet se ha puesto a la moda financiera a través de su sistema “Google Pay” en el que se permite efectuar transacciones en el momento por medio de teléfonos móviles, a particulares o a empresas realizando la función de una tarjeta de débito. “Google Pay” es una aplicación que se puede descargar de forma gratuita, en la cual Google unificó las anteriores “Android Pay” y “Google Wallet”. La primera te permitía pagar en comercios y la segunda, recibir y enviar efectivo. “Google Pay” en su barra de opciones te permite ver y modificar tus formas de pago (tarjetas que tengas vinculadas, tu cuenta de PayPal), aunque no todos los bancos aún estén ligados a este sistema. La app también te permite ver que comercios te deja realizar pagos con su sistema, registrar tarjetas regalo y de fidelización, obtener un historial de tus compras o asegurar tus datos personales. Lo bueno de esta aplicación es que no está unido a un OEM en particular (fabricante de equipamiento original, como Samsung Pay o Apple Pay), sino que vale con cualquier terminal que posea la tecnología NFC. Esto combinado con que el 96% de la población española cuenta con un smartphone, permite que el canal de distribución de su servicio llegue a todos los españoles.
- b) **Facebook.** La red social por antonomasia ya actúa en España, desde el 2017, como otra plataforma más de dinero electrónico, aunque para ellos este 2020 está cargado de grandes novedades. Para empezar, su criptomoneda “Libra”, lanzada al mercado hace un año, ha cambiado

completamente su enfoque inicial, ya que han anunciado oficialmente que deja de ser un stablecoin para convertirse en una red de pago, la cual estará ligada a la moneda nacional de donde opere, muy similar a PayPal. Libra, como plataforma de pago, aún no está activa.

Por otro lado, destacamos el estreno del pasado 1 de junio de “Facebook Pay”, la nueva forma de pago de esta red social. En su comunicado oficial, con esta aplicación se podrá agregar la forma de pago favorita del usuario y con ella, se podrá realizar pagos y compras en sus aplicaciones, sin necesidad de ingresar toda la información cada vez que necesites realizar una compra. Esto nos quiere dar a entender que con “Facebook Pay” pagarás dentro de su “red de redes”, donde se incluyen Messenger, Instagram y WhatsApp”, aunque dará la opción de vincularlo a todas las redes o solo a las que el usuario desee.

- c) **PayPal.** De las primeras plataformas de pago y, sin duda, más famosa del planeta. Se ha afianzado de forma completa en el sector, apoyada sobre todo por la confianza que ha ido ganando durante los años que lleva operando, con una larga trayectoria a sus espaldas, y por la pasmosa rapidez con la que transfiere sus operaciones a cualquier rincón del mundo. Si a todo esto le sumas la escasa comisión que cobra a sus clientes por sus servicios (de las más bajas del mercado), el resultado es un potente competidor difícil de derrocar.
- d) **Crowdfunding.** Este método de financiación genera bastantes dudas ya que, aunque esté en auge y cada día más personas, empresas o, incluso, partidos políticos se benefician de él, es una fuente de ingresos imprecisa e insegura ya que no se sabe realmente la cantidad que se va a percibir desde el inicio y conlleva una tarea extra por el lado del ente económico deficitario al tener que realizar una publicidad del propio crowdfunding.

*Figura 15: Logotipos de Google, Facebook y PayPal.*



*Fuente: Páginas webs de Google, Facebook y PayPal.*

### 9.2.3. Competencia directa.

En esta categoría se incluyen los competidores bancarios. Vamos a analizar a aquellos bancos rivales más importantes de nuestro país, excluyendo al Santander que forma parte del grupo de Openbank y, por tanto, no se le considera rival. Algunos de estos competidores son:

a) **EVO Bank.** Es un banco joven y sin mucha historia, pero con un amplio abanico de servicios y productos. Utiliza la frase “la banca inteligente” para enfatizar su sabio y novedoso método bancario. Dentro de esta entidad, encontramos diferencias notables frente a otras, como el hecho de cobrar cero comisiones a la hora de sacar dinero de cualquier cajero, tanto nacional como internacional, algo muy vanguardista que no ofrece ningún otro banco y valoran de gran manera sus clientes. De hecho, está ganando mucha clientela, mayormente joven, con un carácter contrario al compromiso, que prioriza la rapidez y el bienestar sin dificultades por encima de todo lo demás.

*Figura 16: Logotipo de EVO Bank.*



*Fuente: Página Web de EVO Bank.*

b) **BBVA.** Fundado en Bilbao en 1857, donde aún allí mantiene su sede social, este banco cuenta con más de 160 años de historia, lo que nos hace suponer que la política de fidelización que posee con sus consumidores es bastante alta. El gran esfuerzo tecnológico que ejerce está dando sus frutos, alardeando con ello de ser el pionero en llevar a cabo el desarrollo y la utilización de una aplicación móvil para Android, con la que puedes pagar o controlar tus cuentas y saldos.

En el sector bancario español, existen un gran número de firmas bancarias como bien podemos observar a diario en los diferentes medios, pero, aunque

entre todas existan diferencias notorias en cuanto a dimensión, el que más apuesta por la digitalización es el BBVA.

El “Banco Bilbao Vizcaya Argentaria” tiene una dimensión bastante mayor al de Openbank, ya que cuenta con más de 75 millones de clientes distribuidos en más de 30 países, dispone de una cifra de activos mayor de 677 mil millones de euros, tiene 7.693 oficinas repartidas por todo el mundo y, en cuanto a personal, posee una plantilla de 125.627 empleados. Tiene varios puntos, de los cuales destacamos:

- Proporciona servicios y productos de todo tipo para abastecer cada segmento del mercado, aplicando una forma personalizada a cada cliente.
- Omnicanalidad. El banco es dueño de una red inmensa de oficinas implantada en la totalidad del territorio español, lo que le hace fuerte a la hora de aventurarse al salto digital.
- Todos sus servicios llegan a oídos de la inmensa mayoría de la gente ya que invierte mucho capital en costosas campañas de marketing, teniendo al público objetivo al loro de sus productos.
- La plataforma online que oferta es muy avanzada y moderna, a la par que sencilla, donde sus usuarios pueden operar con los productos que ya tienen contratados o solicitar otros nuevos. Ofrecen descuentos si se contrata algún servicio telemáticamente. Tienen un proyecto de innovación, apoyado en el programa Big Data, donde sustraen información y conocimiento de los clientes, y así poder dedicarles un servicio óptimo.
- Gran utilización de las redes sociales para aproximarse más a sus usuarios y a los nuevos y jóvenes clientes potenciales.

*Figura 17: Logotipo de BBVA.*



*Fuente: Página Web de BBVA.*

c) **CaixaBank**. Inicialmente, se originó para incentivar la previsión y el ahorro. Fue constituida en abril de 1904, de la mano del abogado Francesc Moragas Barret junto con importantes sociedades catalanas. Cuando en el 2011 aún era “La Caixa”, aprobó un plan de reestructuración y de modernización que culminó con el origen de CaixaBank, entidad bancaria dentro del grupo "La Caixa" y donde el grupo mantuvo, de manera indirecta a través de esta entidad, su actividad financiera.

La Caixa es el fruto de la agregación de varias cajas, bajo la Ley de Cajas de Ahorros y Fundaciones Bancarias de diciembre de 2013.

CaixaBank es el líder en la banca minorista nacional, posee un balance donde sobresale la solidez y una serie centenaria de atributos y virtudes. La labor de su negocio está centrada en la especialización ya que tiene servicios de gran proyección en cada una de sus áreas. Tiene la cadena comercial bancaria más grande de España, con una cuadrilla de profesionales fuertemente formados y capacitados; y por la que están migrando a territorios que aún no han explorado.

Su búsqueda hacia la excelencia le lleva a desarrollar y mantener una gran calidad de servicio y un gran afán por la tecnologización, y querer ser en todo momento reconocido como un banco diferente por su fuerza financiera, su cercanía, sus propuestas innovadoras y su compromiso colectivo.

*Figura 18: Logotipo de CaixaBank.*



*Fuente: Página Web de CaixaBank.*

d) **ING**. El banco holandés ING, hasta el 2017 conocido como ING Direct, desembarcó en España en el año 1999, y aunque por ello parezca que es una entidad joven, hoy cuenta con 2,5 millones de clientes en nuestro país, cifra para nada baladí. Pertenece al grupo ING Group, el cual está enfocado a la

banca electrónica. Posee una red de 29 oficinas distribuidas por todo el estado, las cuales suelen estar en sitios muy estratégicos, como pueden ser los centros de las ciudades, y cuenta con una flota de más de 130 mil empleados en todo el mundo, de los cuales se estima que 1.300 se encuentran en España.

Es una empresa que destaca por su comunicación y eslóganes, ya que frases como “ING, tu banco y cada día el de más gente” o “ING. Fresh banking” son extremadamente conocidas.

En la actualidad, sus productos más conocidos son la “Cuenta Nómina” y la “Cuenta Naranja”, donde esta última se manifiesta como su producto más predominante y célebre, permaneciendo en su catálogo de productos desde el nacimiento de la entidad. Esto es algo muy valioso y que merece un gran reconocimiento por parte de todos, ya que el grado de madurez que ha tomado este servicio en el mercado le convierte en el principal aval tanto de nuevos como de antiguos clientes. Su “Cuenta Nómina” está más centrada en los tiempos que corren, pensando sobre todo en los bajos tipos de interés, abanderando la fidelización y las bajas comisiones, dejando de lado las gratificaciones por los depósitos.

Es fundamental enfatizar su apuesta por el servicio online desde sus inicios. Al ser una entidad centrada en ser online, cuenta con mayores márgenes que muchos de sus competidores y puede apostar más que estos por la comunicación. El tiempo ha dado la razón a esta entidad al ver como decenas de bancos copian su estrategia, mientras se van despreocupando de los métodos más tradicionales.

*Figura 19: Logotipo de ING.*



*Fuente: Página Web de ING.*

### 9.3. Las fuerzas de Porter.

Gracias al estudio de estas fuerzas, las firmas bancarias pueden tener un análisis íntegro de su entidad. Para los bancos son unos instrumentos de importancia primordial ya que les vale para posicionarse y establecer una táctica competitiva, así como para saber la rentabilidad y el beneficio que su empresa puede generar en el mercado a largo plazo. Estas fuerzas son 5.

Figura 20: Las fuerzas de Porter.



Fuente: Porter (año 1980).

- a) Para comenzar, hay que ser conscientes de la gran amenaza que acarrea la entrada de nuevos competidores al mercado. Incrementar los jugadores en la partida hace que las firmas más veteranas en el sector, aumenten la atención y no bajen la guardia en ningún momento. Igualmente, se debe tener bien en cuenta una regla básica: mayor será el riesgo de perder la rentabilidad de nuestra entidad cuanto menor sea la dificultad de entrada de nuevos competidores. Esta entrada está determinada por una serie de diversas barreras que las nuevas compañías

tienen que superar. Existen seis clases distintas de barreras: inversión y desembolso inicial, distinción y particularidad del bien, veteranía recolectada, barreras legales, ingreso a las vías de distribución del sector y movilidad de organismos ya consolidados. La más difícil de superar en el sector bancario es la del desembolso inicial por las grandes cantidades de capital que las entidades financieras manejan. La gran infraestructura con la que cuentan los bancos ya existentes en el mercado, les posibilita poseer un alto nivel de comunicación, cosa con la que no cuentan los nuevos.

- b) Amenaza de productos sustitutos. Los beneficios pueden verse alterados a causa de esta fuerza. Es una de las alternativas que podrían contemplar las empresas nuevas para adentrarse en el mercado basada en la creación de un producto innovador, impregnado de tecnología y llamativo para el cliente, que sustituya a los ya operativos. Por todo esto, Openbank ya está poniendo a disposición de sus clientes distintos servicios como, por ejemplo, la Tarjeta de Débito Virtual Debit, con la que se puede pagar de forma online en cualquier establecimiento, fusionando dicha tarjeta con el móvil y decidiendo con cuál realizar la operación, muy cómodo a la hora de salir de casa a hacer las compras diarias sin necesidad de coger cartera. También Openbank Wealth, una forma inteligente de invertir, ya que es un robot automatizado y no es necesario operatividad humana. De esta manera, Openbank contribuye a realizar bienes diferenciadores frente al resto de bancos.
- c) Poder de negociación de clientes y proveedores. En la banca, muchos de los consumidores son los propios entes que abastecen la a la empresa, es decir, el individuo que es ahorrador y depositario de fondos puede ser a la vez demandante de los productos ofertados. Por ello, estudiaremos y aunaremos ambas fuerzas en una sola. Los bancos tienen que estar con todos los sentidos puestos al saber que existe la posibilidad de que sus clientes se vean atraídos por productos de otra entidad, idea nada descabellada ya que hay muchos que son similares y parecidos entre ellos, y por ello deben elegir correctas estrategias para

conseguir un resultado beneficioso. Estas estrategias pueden ser ofertar nuevos bienes con algún tipo de mejoría que no tengan otros de diferentes entidades o incrementar el marketing, y con ello mejorar la situación del cliente hacia una satisfacción plena para que no abandone nuestra entidad por irse a otra. Por otro lado, tenemos a otro tipo de clientes que suponen una influencia potente como son las empresas. Al igual que las personas físicas, las empresas pueden ser ahorradores como consumidores de servicios, sobre todo, seguros y préstamos financieros. Tener contentos a esta parte de clientes no sólo hará que los contratos de negociación lleguen a buen puerto, sino que también, dará más prestigio al banco al mostrar una imagen de confianza. Cuanto más importante sea la empresa, mayor será la repercusión y, por tanto, mayor será el aumento de prestigio.

- d) Por último, tenemos una mezcla de las anteriores: Rivalidad entre los competidores. Como ya vemos en su nombre, se sustenta en la competitividad y en la pugna que se crea entre los grandes bancos. La consecuencia de esto es la diferenciación de las empresas importantes, y que las demás empresas tengan que estar en una búsqueda constante por romper el equilibrio que tienen ellas mismas con el resto, por la variabilidad en el mercado, por las estrategias más novedosas y por los costes más pequeños. Es algo que no se puede evitar, ya que cuando una entidad bancaria resalta sobre las otras, las está obligando a modernizarse y reinventarse para no quedarse atrás.

#### **9.4. Factores de rivalidad.**

Dentro del mundo bancario, hay diversos factores que diagnostican el nivel de rivalidad del sector. Estos factores son:

- Diferenciación en los bienes y servicios. Un pequeño detalle en uno de los atributos de los productos que oferta una entidad puede ser la pieza clave que desequilibre la balanza a favor de dicha entidad. En un sector en el que los servicios son muy iguales entre sí, cualquier minucia cuenta para

alcanzar la meta propuesta y sobreponer su producto en el mercado frente al de los demás.

- Cantidad de rivales en el mercado. El incremento en la cifra de competidores ha hecho que la rivalidad sea mayor entre ellos. La fuerte competencia por los productos anteriormente citados, complica la venta masiva de los mismos y si, además, metemos el componente de añadir cada vez más actores en la obra y cada uno de estos se introduce en el mercado con su posible producto diferenciador, hace que la progresión en resultados y beneficios de las entidades sea lenta y se haga, en muchas ocasiones, cuesta arriba. Como posibles competidores de Openbank encontramos a EVO Bank, ING, Catalunya Caixa, Abanca, Banco Sabadell, Kutxabank, BBVA y un amplio etcétera.
- Crecimiento del sector. Hasta hace unos años, el sector se encontraba en una fase de expansión, donde lo importante era llamar la atención de aquella persona que no tenía cuenta bancaria o productos financieros, ya que lo normal antiguamente era tener un depósito por hogar. Ahora ya no, ya que la gran mayoría de las personas tienen una o más cuentas individuales, lo que llevó al gran crecimiento de las cuentas de ahorro. Actualmente, nos encontramos dentro del mercado en una fase de estabilidad, debido a lo citado anteriormente de las cuentas de ahorro, ya que todas las personas que tienen edad de poseer cuenta la poseen. Ahora lo que se busca es la captación de los clientes de los competidores, ya que libres escasean. Es prácticamente imposible hacer cualquier práctica bancaria, y en muchos casos social, sin tener una cuenta corriente, aunque sea el simple hecho de realizar el pago de las facturas.

## 10.- ANÁLISIS INTERNO.

### 10.1. Capacidades y recursos.

Para analizar el nivel, la posición y el estatus de la entidad, es necesaria la noción íntegra de las capacidades y de los recursos que posee y así conocer cuál es realmente su potencial.

a) *Red de infraestructuras.* Openbank solo tiene disponible una oficina física en todo el territorio nacional, en el número 134 del Paseo de la Castellana (Madrid), ya que el mayor deseo de la entidad es que el contacto cliente y banco sea vía online, evitando así una amplia red de oficinas por toda España ya que lo consideran impertinente, ineficaz e ineficiente. Respecto a los cajeros automáticos, Openbank cuenta con una red amplia gracias a que sus clientes pueden disponer de los cajeros del banco Santander gratuitamente y sin ningún tipo de comisión. Dentro de nuestro país, tras la absorción del banco Popular, el Santander cuenta con más de 4.600 oficinas distribuidas por toda España y con más de 7.500 cajeros automáticos.

Fuera de nuestras fronteras, también disponemos de más 8.500 oficinas del banco Santander repartidas por todo el mundo por si necesitamos hacer cualquier tipo de gestión en los cajeros que disponen, donde las comisiones dependerán del país donde se encuentre el cajero. Al ser un banco mayoritariamente formado por clientela joven, de los cuales gran parte de ellos son ahorradores, su potencial de utilidad, rentabilidad y mejoría es bastante elevado.

b) *Marca.* Openbank está asociado al grupo Santander prácticamente desde sus inicios, donde la marca del banco estaba incluso representada en el logo de Openbank con su símbolo característico, hasta que, desapareció en 2017 tras la modificación de dicho logo. Tuvo una gran evolución, ya que Openbank decidió ponerle una imagen y unas letras más modernas. Esto fue en gran paso para la entidad ya que apostó por desvincularse de la gran marca "Santander" y tener identidad propia. Openbank aprovechó la ocasión de agenciarse un símbolo individual que le permitió marcar terreno en el mercado como un ente autónomo. Este logo, muy conocido en España, representa muy

bien lo que quiere promulgar la entidad, eficiencia en forma de simplicidad, donde valores como la honradez o la facilidad se ponen por encima de lo innecesario y superfluo, centrándose en lo directo, eficaz y preciso. Con la “O” y la “B”, iniciales de la entidad, se construyó una llave que representa oportunidad y apertura. Es una llave de trazas modernas y apariencia clásica, potenciando la distinción que quiere capitanear Openbank.

No es de extrañar que la propuesta de marca que sigue Openbank es clara y se basa en innovación, modernidad, tecnología y libertad. A través de ella, la imagen que proyecta es la de ser una entidad muy a tener en cuenta y la de un rival potente en el mercado que cada vez atrae a más clientes. Quiere obtener la excelencia en todos los productos y servicios de su catálogo, incluido el aspecto de todos ellos, para demostrar que son la mejor banca online del momento y que cuentan con una operatividad rápida y fluida, la cual ayuda a ejercer cualquier tarea de forma sencilla y en el momento que se desee.

Figura 21: Logotipo de Openbank.



Fuente: Página Web de Openbank.

c) *Tecnología*. Desde su comienzo en la banca, Openbank siempre ha estado detrás de toda vanguardia tecnológica en cada momento. Centrados en el servicio online, Openbank desarrolla servicios tecnológicos para que estén al acceso de sus clientes. Su página web o su aplicación móvil, tanto para iOS como para Android, son claros ejemplos de ello, donde la operatividad del día a día se convierte en un ritual sencillo, a la par que moderno, donde se dejan de lado operaciones que cuestan tiempo y desplazamiento. Aunque sus diversas formas de hacer banca son de elevada relevancia, el sistema que más auge

está teniendo es el del móvil ya que, para hacernos una idea, el 95% de la población española que posee un smartphone, tiene instalado en él la app móvil de su banco. Openbank se ha volcado completamente en su app para que la operatividad de sus clientes sea por medio de ella, prácticamente, en su totalidad. Dentro de la app de Openbank, tenemos herramientas pioneras como Password Manager Databank donde puedes guardar gratuitamente documentación secreta así como notas o contraseñas que no quieras perder u olvidar, o también Openbank Wealth donde puedes ver y controlar las inversiones que estás realizando en bolsa, ya sea a través de un control propio de las mismas o de un control cedido al banco, el servicio automatizado llamado Roboadvisor, el cual te busca oportunidades beneficiosas e invierte en ellas por ti. En su barra de herramientas puedes contratar seguros, depósitos, créditos o préstamos. Dentro de la app, aparte, hay otros 4 apartados. En el primero de ellos sale la posición global, donde puedes ver todos los productos contratados, otro que se centra en las cuentas y recibos específicamente, un tercero donde se muestra todas las tarjetas que se tienen contratadas y que se poseen, y un último dedicado a las transferencias, donde puedes elegir distintas opciones: transferencia nacional, entre cuentas, internacional, solidaria o por Bizum. También se pueden dejar programadas transferencias para el día y la hora que se desee.

El grupo Santander, presidido por Ana Botín, tiene un plan de inversión de 5.000 millones de euros anuales destinado a la tecnología, donde parte de ello irá para Openbank y así poder ampliar la cifra de clientes digitales.

d) *Personal*. En la actualidad, no disponemos de datos concretos en cuanto al número de trabajadores. En su red social de LinkedIn, nos dan una información aproximada de ello. En el apartado “Tamaño de la empresa”, se encuentra dentro de la categoría de “201-500 empleados”, aunque existen 631 usuarios de dicha red que indican que trabajan en Openbank. Esto es debido a que hay mucha gente que indica a Openbank como su empresa actual cuando posiblemente no sea así, ya que muchos cambian de trabajo y no modifican su situación laboral en la red, y otros que cuando eran trabajadores de Openbank, abandonaron dicha red social y aun computan en ella como trabajadores actuales. También incluyen trabajadores de media jornada y de contratos

temporales. Lo que sí que sabemos es que la entidad cuenta con una plantilla de más de 25 nacionalidades, con experiencia y formación en sectores muy diversos. Aparte de esto, la plantilla cuenta con clubs deportivos y sociales para divertirse juntos fuera del horario laboral, hacer grupo y crear buen ambiente de trabajo.

Ya sabemos que Openbank tiene como señas de identidad la innovación y la tecnología. La empresa trabaja en formato start-up a la vez de que va progresando internacionalmente para ofrecer los mejores servicios a sus clientes tanto españoles como transfronterizos, fomentando y haciendo evolucionar sus magníficas plataformas digitales. Otorga la posibilidad de crecer profesionalmente en un escenario laboral moderno, activo y animado, con configuraciones muy horizontales, con espacios abiertos para enriquecer a toda su plantilla.

Una de las metas que se marca la empresa es la de posibilitar resoluciones a las exigencias del negocio, manteniendo siempre como pilares fundamentales la motivación (echando una mano en el acomodo de los empleados en momentos de cambio, favoreciendo los vínculos laborales), el progreso del talento competitivo (escogiendo las mejores personalidades laborales, ya sean de individuos que estén dentro de la empresa o de fuera, para alcanzar los objetivos propuestos y darles una formación para incentivar su evolución de cara al futuro, sin olvidar que la entidad sigue una política de honorarios justa, clara, objetiva y honesta) y la eficiencia asociativa (fundada en medidas eficientes y apropiada a la dimensión de la entidad).

## **10.2. Análisis empresarial.**

Openbank es una entidad bancaria que tiene como meta proporcionar servicios financieros a sus consumidores de forma innovadora, con un valor añadido dispar al resto de competidores. La totalidad de su negocio está basada en la claridad, la facilidad y la modernización. Todo este conjunto nos conduce hasta el cumplimiento de un reglamento ético en el que se encuentran una jefatura corporativa relacionada con la sustentabilidad del proyecto y del programa empresarial, además del acatamiento de las leyes de la normativa del negocio.

Por otra parte, también cumplen una gestión eficaz del negocio, así como una actividad de eficiencia organizativa.

Openbank siempre proyecta una gran nitidez en los planes y en los programas destinados a sus diversos grupos de interés, teniendo como piedra angular del negocio la creación de valor para el accionista. Los buenos valores en los que está sustentada la empresa también se ven reflejados a la hora de tener un trato cordial, de respeto y de constante comunicación con todos los empleados que forman parte de la entidad y, también, a la hora de ofrecer un servicio distinto, correcto, transparente, sensato y honrado a sus usuarios.

### **10.3. Estructura de negocio y organigrama.**

La morfología de la empresa ejerce una función crucial en el momento de establecer las relaciones competenciales y jerárquicas que se aplican y son válidas en cada instante.

OPEN BANK S.A., entidad bancaria inscrita en el registro de Bancos y Banqueros del Banco de España (Registro Mercantil de Madrid).

La estructura organizativa del Openbank se configura de la siguiente manera:

- Dirección general. La entidad está dirigida por Patricia Benito de Mateo.
- Consejero delegado, Ezequiel Szafir Holcman. Tiene delegadas todas y cada una de las facultades atribuidas en los estatutos sociales al propio Consejo de Administración, salvo las indelegables por ley o estatutos.
- Funciones de control, con reporte al Consejero Delegado, pero autónomo y sin restricción al Consejo y Comisión de Auditoría, Riesgos y Cumplimiento.
  - Riesgos: Dirigida por el Chief Risk Officer (CRO), Gonzalo Crespo Abarca. Unidad responsable de promover una gestión anticipativa de todos los riesgos y proteger la solvencia de la institución a través de un entorno robusto de control y supervisión, realizando un control integral y efectivo de los mismos.
  - Cumplimiento: Dirigida por la Chief Compliance Officer (CCO), Eva María Yebra Martínez. Unidad responsable de promover la adhesión y adecuación de la entidad a las normas, requerimientos de supervisión, principios y valores de buena conducta.

Por otro lado, la Función de Auditoría Interna del Banco es la responsable de proporcionar un aseguramiento de calidad y eficacia de los procesos y

sistemas de control interno y gobierno, así como de la gestión de riesgos. La función de auditoría interna está externalizada al Banco Santander. El responsable de la Auditoría Interna (CAE) reportará a la Comisión de Auditoría y atenderá a los requerimientos de información que reciba. No obstante, el CAE lo reportará al Consejo de Administración, teniendo además acceso directo cuando lo crea oportuno.

- Funciones de control y soporte con reporte al consejero delegado:

- Financiera: Dirigida por el Chief Financial Officer (CFO), Pablo Solís Sánchez. Es la unidad responsable de la supervisión y seguimiento de la gestión del capital y de los riesgos estructurales de la entidad, así como de la relación con los supervisores y reguladores. Engloba asimismo las funciones de Intervención General y Control de Gestión, con responsabilidad sobre la supervisión y control, tanto de la integridad de los sistemas de información contable y de gestión, como del proceso de elaboración y presentación de la información económico-financiera de la entidad.

- Recursos humanos: Área gestionada por la Chief HR Officer, Leticia Pacho Santamaría. Unidad responsable del diseño y de la aplicación de la política y gestión de los recursos humanos.

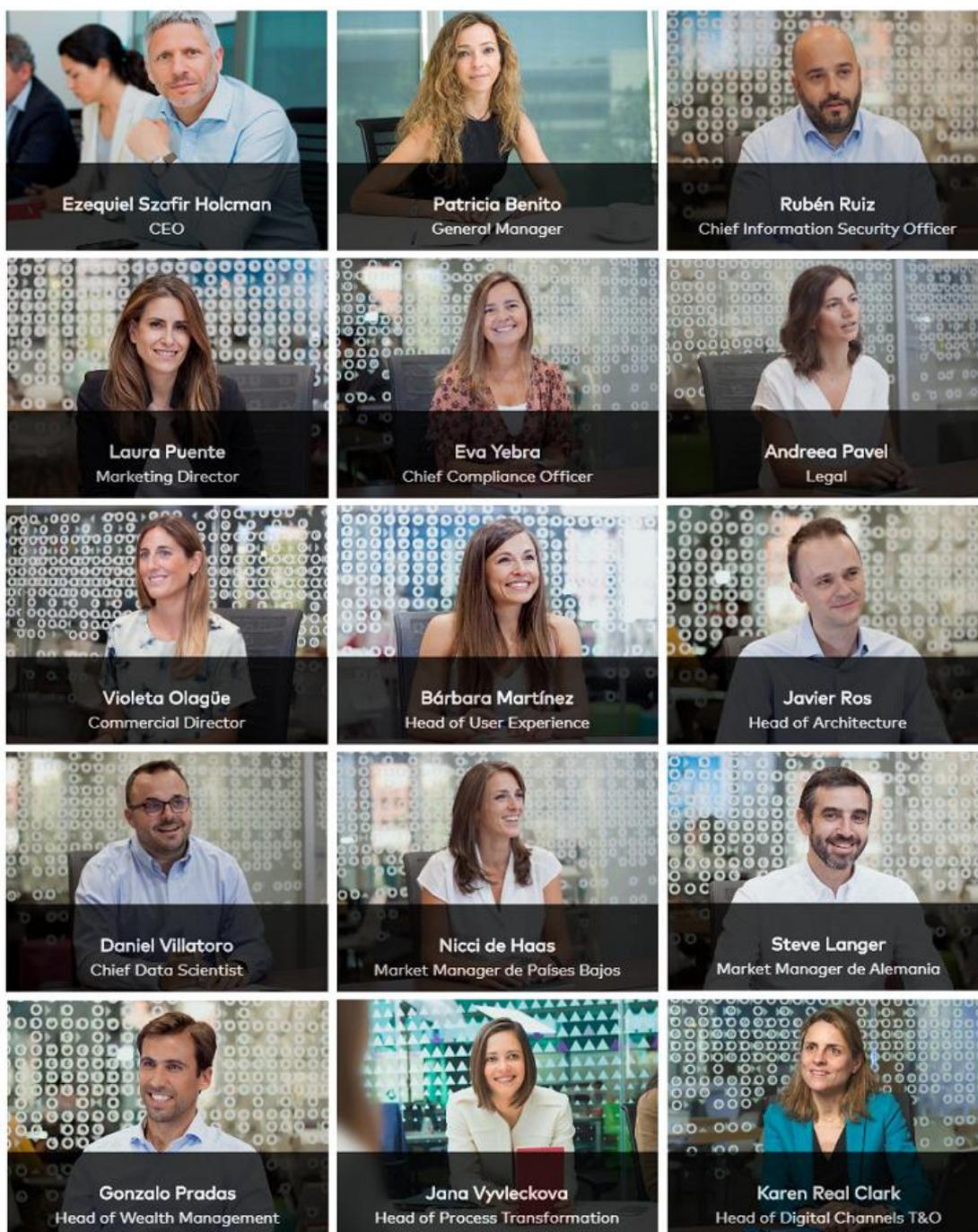
- Tecnología y operaciones: Sección gestionada por Javier Ros Sánchez, responsable tecnológico de Openbank. Unidad encargada de la arquitectura técnica y de procesos, del desarrollo y mantenimiento de los sistemas (también en su ámbito operativo) y de la implantación de los mismos en clientes y usuarios, donde destaca el área User Experience, presidida por Bárbara Martínez Segura. Asimismo, es responsable de la gestión de la seguridad física y lógica de la entidad (a cargo de Rubén Ruiz Sánchez).

- Legal: Gestionado por Andreea Ionela Pavel. Unidad responsable del asesoramiento legal a los negocios y a las funciones de administración de OpenBank como entidad financiera, prestando servicios especializados en el ámbito del asesoramiento jurídico.

- Funciones de negocio con reporte al Consejero Delegado: Producto, con Violeta Olagüe Sancho-Tello (directora comercial); de negocio digital, con Karen Real Clark (Head of Digital Channels T&O) y Marketing, con Laura Puente Asenjo (directora de Marketing).

A destacar, también están las áreas de inversión, con Gonzalo Prados como director de Openbank Wealth; de procesos de transformación, con Jana Vyvleckova como cabeza de esta sección; o científica, con Daniel Villatoro al frente de este sector. Desde que empezaron su expansión por Europa, cuentan con Nicci de Haas y Steve Langer como Market Managers de Holanda y Alemania, respectivamente.

Figura 22: Organigrama de Openbank.



Fuente: Página Web de Openbank.

## 11.- ANÁLISIS DAFO.

En este apartado analizaremos todos los puntos favorables y desfavorables de Openbank a través del estudio DAFO, además de detallar cuáles podrían ser las estrategias claves para poder encarar su futuro (a corto, medio y largo plazo) y seguir siendo competitivas.

### 11.1. Debilidades.

- *El obstáculo regulatorio:* en el sector financiero, la regulación siempre está en crecimiento. La banca clásica ya está acostumbrada a ello, y por ello, se va haciendo a las nuevas normas adaptándose a ellas en todo momento. Si a esto se le une que áreas como las de las Fintech no tienen una regulación específica, el inicio de actividad para nuevas entidades se ve muy entorpecido (los permisos y las licencias para operar en el mercado pueden demorarse hasta los 2 años). Es un escenario que aún le queda mucho por recorrer, ya que actualmente solo existe el denominado Libro Blanco, impulsado y fomentado por la AEFI (Asociación Española de Fintech e Insurtech), que organiza y reglamenta el sector. También, hay que hacer mención a los bancos de gran envergadura por su influencia sobre los partidos políticos que podría favorecer a la banca tradicional para que no se queden obsoletas frente a la banca moderna.
- *Experiencia y tamaño:* las entidades financieras que surgen actualmente, suelen ser de tamaño más reducido que las ya existentes. Las entidades veteranas han pasado por épocas de dificultad y crisis, lo que las hace tener un grado de experiencia muy alto. Como consecuencia, estas han adquirido gran conocimiento, trascendencia, importancia y peso en el sector, convirtiéndose en colosos complejamente abatibles. Por ello, es imposible que estas entidades desaparezcan de repente. No se desvanecerán, sino que se reconvertirán.
- *Tradicionalidad de las sucursales:* las antiguas costumbres de muchas generaciones de consumidores generan grandes obstáculos. Cambiar la rutina de gente que tiene marcada unas pautas habituales como ir al banco a actualizar la cartilla, hablar con los agentes que en él trabajan, sacar dinero a diario en los cajeros, informarse de ofertas a través del personal de la entidad u

obviar el pago con tarjetas y móviles, es realmente complicado y, aún más, si es gente de avanzada edad.

- *Exigua propaganda y publicidad en los medios más ordinarios:* la radio, los periódicos, las revistas y, sobre todo, la televisión hacían que en la década de los 90 y del 2000, los bienes y los servicios que ofrecían los bancos fuesen conocidos en todos los rincones del país. Ahora, no tienen la misma relevancia al potenciarse la supremacía y el poder de Internet. Openbank, al igual que los demás bancos online, elige la vía online para promocionarse, dejando de lado métodos tradicionales. Debilidad que se acentúa a la hora de comprobar que las personas mayores, que son las que más en contacto están con estos medios, son a su vez los clientes menos habituales de la banca digital.

- *Elevada tasa de desempleo joven y salarios precarios de los que sí tienen empleo:* una de las mayores trabas que tiene España desde la pasada crisis (que probablemente se acentúe más tras el paso del Covid-19) es la gran tasa de paro juvenil, que nos sitúa como el segundo país de Europa con mayor porcentaje de desempleo entre jóvenes menores de 25 años (alrededor del 33% a finales del año pasado), solo superados por Grecia que es la líder de este ranking. Fruto de esta situación es la débil domiciliación bancaria que obtienen las entidades, y en especial las nuevas entidades online, al ser el público que deben atraer ya que los trabajadores con más experiencia se siguen decantando por la banca tradicional. Si a esto le sumas que los que sí trabajan tienen sueldos ínfimos, las reservas con las que cuenta la banca online son bastante bajas. Por ello, Openbank lanza ofertas y promociones como la Cuenta Nómina Open, que te compensa si domicilias tu nómina y tienes entre 18 y 31 años.

### **11.2. Amenazas.**

- *Reconversión de la banca tradicional:* los sistemas tradicionales de banca son muy conscientes y concedores de las fortalezas de la nueva banca, tanto que en esta última década han invertido gran parte de sus fondos en procesos novedosos, nueva tecnología y portentos digitales. Esto unido a que pueden seguir operando en su forma habitual, da a sus usuarios la oportunidad

de permanecer en una entidad que mezcla tradición y vanguardia. Esta capacidad de organización laboral es difícil de derrocar si hacen las cosas bien.

- *Bajada de los tipos de interés:* la zona euro, especialmente España, se ha habituado a un sistema financiero donde prestar dinero vale poco más de cero o, incluso, te pagan por pedir dinero. Esta circunstancia incrementa la tensión en un mercado cuya labor primordial es la prestación de capital. La situación en la que nos encontramos, las más que posibles consecuencias del Covid y las estrategias del Banco Central Europeo que no funcionaron como esperaban, pronostican que estos tipos de intereses van a seguir bajos durante una larga temporada, motivo que erosiona los márgenes bancarios. Obviamente si los beneficios cada vez son más estrechos, menores serán las inversiones que destinarán a las innovaciones y a las nuevas tecnologías.

- *Surgimiento de revolucionarios competidores fuera del sector bancario:* Google, Bitcoin o Paypal serán los grandes competidores de la banca en los próximos años. Así lo apuntan Antonio Herráiz Molina y Rodrigo García de la Cruz, codirectores del Programa Directivo de Innovación y Tecnología en el sector financiero del IEB, en un estudio realizado en el Instituto de Estudios Bursátiles (IEB). Lo que es una gran fortaleza para la banca online al poder ser socios y tener vínculos, contratos o relaciones con empresas de gran poder y prestigio (tanto con Bigtech como con Fintech), también es una amenaza ya que podrían operar solas en el mundo de las finanzas. La gran crisis financiera ha sido la semilla que ha hecho que las grandes empresas germinen como rivales de las entidades financieras, pudiendo llegar a apoderarse de su nicho de mercado. Además, estas plataformas tienen una imagen magnífica entre la población más joven, bastante mejor que la que tienen respecto a los bancos.

- *Facilidad de copia y plagio entre los competidores:* una particularidad de internet es la rapidez con la que se comparte la información. Aunque es una cualidad innegable, también es un arma de doble filo. Ser pionero tanto en sistemas, como en servicios bancarios, tiene su contrapartida y es la facilidad de copia por parte de otras entidades. La competencia siempre se las apaña para sacar la esencia de cualquier modelo e implantarla en sus productos.

- *La ingeniería social:* las estafas por internet están más de moda que nunca. Es fundamental concienciarse e instruirse en ciberseguridad, más allá de realizar las básicas instalaciones de antivirus. Por muy buena tecnología que

se tenga, un error humano pondría en peligro todo tipo de seguridad. Eso ocurre con los más que frecuentes asaltos de ingeniería social, que son aquellos que se aprovechan y engañan al consumidor con el propósito de que lleve a cabo una acción que autorice al hacker infectar a la empresa bancaria con un virus nocivo. Es una técnica para obtener información confidencial por medio de la manipulación a internautas lícitos. Práctica abusiva y deshonestas con la que hay que tener mucho cuidado.

### **11.3. Fortalezas.**

- *Sistemas novedosos, sencillos y vanguardistas:* la gran mayoría de los sistemas tradicionales usados para tratar los datos bancarios, están caracterizados por la gran ausencia de integración, no solo en los dispositivos empleados entre las diferentes entidades, sino también en las distintas áreas de negocio de la propia organización bancaria. Esto ha ocasionado que Openbank tenga una posición ventajosa frente a la banca tradicional, generando, entre otros, 2 puntos fuertes a destacar:
  - La gran diferencia de rapidez a la hora de procesar datos para certificar las operaciones. Instantaneidad y mecanización frente a la lentitud y a los ajustes continuos de información que sufre la banca tradicional.
  - La mala recopilación que tienen las sucursales tradicionales de bienes y productos de sus clientes, al no encontrarse en el mismo sistema. Esto deriva en una baja noción de los perfiles de los consumidores y en un conocimiento sobre ellos poco coherente, imperfecto e inacabado. Por ello, la atención al cliente es difícil y enrevesada, aparte de la gran pérdida de tiempo que les supone a los operarios del banco. Openbank reúne todos los datos del perfil de sus clientes en una misma base y gestiona de forma sistémica la información de los mismos.
- *La clientela en gran mayoría es joven:* seducir y captar a la población más joven se ha convertido en un reto para los bancos. Los individuos que no alcanzan los 35 años optan por bancos digitales frente a los tradicionales, sobre todo al ver el descontento generalizado que tienen las generaciones anteriores con dichas entidades. La poca originalidad a la hora de propuestas de la banca clásica, unido con las buenas promociones y ofertas que sí hacen las digitales,

hace que los jóvenes eviten cualquier tipo de vínculo con ellas. Los contratos de Openbank con este nicho de mercado no solo es beneficioso por lo fácil que resulta entenderse con los clientes jóvenes o por la imagen moderna que esto genera, sino también a largo plazo al ser personas con más esperanza de vida y al tener la opción de prolongar los acuerdos de negocio durante varios años.

- *Regulación menos estricta que la de las sucursales:* cada vez se está intensificando más la reglamentación que deben cumplir las entidades físicas clásicas bancarias, sobre todo a consecuencia de la crisis y de la recesión en la economía de los años anteriores. Dicha reglamentación también va ligada a los sus sucursales, al estar obligados a tener una partida de gran tamaño de provisiones sobre los activos que no son productivos y que permanecen aún en los balances de las entidades (los cuales acaban convirtiéndose en inseguros, problemáticos y conferidos), registrar grandes pérdidas por los deterioros de valor de dichos activos, destinar una cantidad sustancial de bienes en la confección de diversos reportings requeridos por los supervisores e inspectores del sistema bancario y tener que aportar considerables contribuciones a los diferentes organismos que estabilizan el sistema y mercado financiero (Fondo de Reestructuración Bancaria, Fondos de Garantía de Depósito, Fondo Único de Resolución, etc.).

- *Cooperación con las Bigtech y las Fintech:* por su carácter particular, su gran peso en Internet y su cuota de mercado, las Bigtech y las Fintech tienen multitud de información de usuarios, hecho que las ha permitido su penetración en el mercado financiero. Las Fintech son startups o nuevas empresas que emplean la más novedosa tecnología para ofrecer servicios y bienes financieros, mientras que las Bigtech son las empresas de tecnología más importantes del planeta. La gran diferencia entre ambas es que las Bigtech cuentan con más capital, tecnología más adelantada y gran presencia global. Tener acuerdos y contratos con ellas, ayuda a Openbank a ganar información de clientes, investigar sobre los sistemas del futuro y lograr imagen de prestigio.

- *Fisonomía de Challenger Bank:* desde hace años, Openbank tiene la posibilidad de convertirse en un Challenger Bank, es decir, un banco completamente online y sin sucursales. Esta oportunidad es real, aunque la eliminación de su única sucursal conllevaría otros aspectos negativos que hacen estar a la empresa en una continua disyuntiva.

#### 11.4. Oportunidades.

- *Posible extinción de la banca tradicional:* cada vez más nos acercamos al fin del excesivo número de oficinas, ya que estamos viviendo el periodo denominado de las 5 R's (Regulación, Recesión, Rentabilidad, Revolución Digital y Reputación). Openbank debe aprovechar y captar a los nuevos clientes que quieran dar el salto a la banca online.
- *Bajas barreras de entrada:* aunque Openbank ya esté dentro del sector, es cierto que contó con barreras de entrada menos severas que las que había en los años de las décadas 70 y 80. Cuanto más tiempo va pasando, más están disminuyendo estas barreras para las nuevas competidoras.
- *Mala imagen y pésima reputación de los bancos:* la suma de diversos factores como la fuerte crisis financiera de la última década, el gran rescate bancario producido en 2011, los varios jaleos en los que se ha visto envuelta la banca tradicional, el tema de las preferentes que afectó sobre todo a la población de avanzada edad o la escasa claridad y transparencia de las entidades, ha deteriorado y perjudicado la labor de la banca en su forma más tradicional. De esto se debe beneficiar Openbank, demostrando ser una banca nueva, diferente y queriendo dar un lavado completo de imagen respecto a cómo se ha operado y hecho las cosas hasta ahora.
- *Escaso rendimiento y provecho del establecimiento bancario:* un informe de Estabilidad Financiera de Banco de España ha detectado 3 elementos como los principales culpables de que la rentabilidad de los establecimientos financieros sea tan baja: la escasa y estancada labor crediticia, un ámbito en el cual los tipos de intereses son muy reducidos (cerca del 0%) y una gran cantidad de activos muy poco productivos. Estos 3 factores hacen que el beneficio de las oficinas bancarias esté bajo mínimos históricos. Openbank al ser un servicio online y no tener sucursales no se enfrenta a estos problemas. Oportunidad de oro para ganar cuota de mercado.
- *La nueva "Ciberseguridad":* uno de los puntos más considerados y valiosos para el sector bancario es la seguridad, pieza fundamental que hace funcionar al sistema financiero. Por eso, es crucial que el modelo de banca en línea sea honesto y fiable. Pero como es sabido, los hackers y piratas de la red nunca lo ponen fácil, con lo cual se debe crear una plataforma que sea inexpugnable, infranqueable e imposible de acceder por medios fraudulentos.

La creación de una mega plataforma segura que sirva como fuerte del mercado financiero es una gran oportunidad para el sistema y para la protección de datos. Se está empezando a cimentar la idea, ya que supervisores de la banca europea creen que es oportuno y prioritario la inserción inminente de protocolos y regulaciones para evitar y contravenir los ciberataques que cada día van en aumento y que producen un extravío de miles de millones de euros cada año (para hacernos una idea, entre 2015 y 2016 se produjeron pérdidas por un total de más de 800.000 millones de euros). Debe ser desarrollada con total perfección porque cerca del 90% de los clientes bancarios de España no dudaría en irse de su banco si éste sufriera un ciberataque.

Figura 23: El análisis DAFO.

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El obstáculo regulatorio.</li> <li>• Experiencia y tamaño.</li> <li>• Tradicionalidad de las sucursales.</li> <li>• Exigua propaganda y publicidad en los medios más ordinarios.</li> <li>• Elevada tasa de desempleo joven y salarios precarios de los que sí tienen empleo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconversión de la banca tradicional.</li> <li>• Bajada de los tipos de interés.</li> <li>• Surgimiento de revolucionarios competidores fuera del sector bancario.</li> <li>• Facilidad de copia y plagio entre los competidores.</li> <li>• La ingeniería social.</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas novedosos, sencillos y vanguardistas.</li> <li>• La clientela en gran mayoría es joven.</li> <li>• Regulación menos estricta que la de las sucursales.</li> <li>• Cooperación con las Bigtech y las Fintech.</li> <li>• Fisonomía de Challenger Bank.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posible extinción de la banca tradicional.</li> <li>• Bajas barreras de entrada.</li> <li>• Mala imagen y pésima reputación de los bancos.</li> <li>• Escaso rendimiento y provecho del establecimiento bancario.</li> <li>• La nueva "Ciberseguridad".</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## **12.- MARKETING MIX.**

Abordemos ahora el espacio del marketing mix de Openbank. El marketing mix es un grupo de mecanismos elementales que se encuentran a nuestro alcance para lograr el objetivo de la entidad financiera de abastecer tanto los objetivos del mercado como los comerciales propios. Son las variables y las herramientas con las que cuentan los responsables de marketing para cumplir con las metas marcadas. Forman parte de las tácticas y estrategias del marketing, así que, por lo tanto, deben estar incluidas en el plan de marketing. El estudio que se realiza trata sobre las denominadas 4 Ps, llamadas así por sus respectivos nombres en inglés (product, price, promotion, place).

Hay que tener en consideración qué objetivos estratégicos son los que persigue Openbank. Por una parte, tiene uno de los mayores provechos y virtudes que otorga la carencia de sucursales, la minimización y ahorro en costes. Al estar todo focalizado en el uso de los medios digitales, Openbank otorga al cliente la posibilidad de tener trato directo, cualquier hora y cualquier día, con sus agentes y sistemas, con unos costos bastante inferiores que los que se tienen con una extensa red de sucursales y oficinas en todo el territorio nacional.

Por otra parte, una gran ventaja que nos brinda Openbank es la diferenciación. Este banco representa la sencillez de la banca online ya que los servicios y los sistemas que dejan de la mano del consumidor se caracterizan por ello, la facilidad que resulta su manejo y la claridad con la que se ejercen sus funciones, potenciando su gran diferenciación frente al resto.

Si se quieren conseguir los buenos resultados que se pretenden, debemos compaginar las distintas herramientas de forma astuta, en función del servicio o del bien que estemos comercializando. Para ello, hemos de echar mano a las variables anteriormente citadas que hemos denominado como las 4 Ps.

### **12.1. Producto.**

Componente fundamental al que la actividad de marketing concederá servicio. En el sistema financiero, el producto puede ser tanto de naturaleza tangible como intangible (más prevaeciente), residente en el mercado como un componente que ayuda a satisfacer las exigencias del cliente.

Openbank tiene un gran abanico de productos, bienes y servicios financieros, que están focalizados, sobre todo, a darnos unos beneficios y utilidades en el futuro, caracterizados por una gran carga intangible.

El gran peso de su logo, ya citado, hace que sea nacionalmente reconocido por la gran diferencia que se percibe frente al resto. Dicho logo tuvo una gran evolución en septiembre de 2017, cuando Openbank decidió suprimir el símbolo del Banco Santander y la implantación de uno nuevo y propio.

*Figura 24: Evolución del logo de Openbank*



*Fuente: brandemia\_.*

Cuando se quiere poner un producto al mercado o se intenta comerciar con él, en este caso un producto bancario, debemos conocer cuáles son las necesidades de los consumidores presentes de nuestra empresa, pero también de los futuros, para poder abastecer a todos los demandantes del mercado de hoy y, a poder ser, adelantarse a las futuras exigencias del cliente que cambian tras el paso del tiempo.

A la hora de contratar un servicio financiero, el cliente debe tener satisfechas sus exigencias. Algunas de las necesidades que tienen los clientes pueden ser:

- ✓ Llevar a cabo pagos y transferencias a través diversos mecanismos habituales (tarjetas, terminales).
- ✓ Disponer de un lugar seguro donde guardar sus ahorros.
- ✓ Solicitar financiación a corto y largo plazo.
- ✓ Pedir asesoramiento.

- ✓ Demandar inversiones destinadas al ahorro.
- ✓ Solicitar planes de seguros y de provisiones.
- ✓ Recibir ofertas de planes de pensiones.

Hay que tener presente que la necesidad personal de cada cliente dependerá del momento y de la situación de cada uno que podría hacer variar la fisonomía y las características del servicio.

Al ser de índole compleja, la adquisición de los productos bancarios es moderada a diferencia de otros productos diferentes que es abusiva.

Estamos frente a un mercado muy competitivo en el que existe mucha variedad de servicios y de bienes distintos entre sí y cada entidad financiera realiza gran labor por llamar la atención, con productos concretos y específicos, a los clientes. La diferencia mínima que tenga un producto de un banco respecto al de otro será la que se lleve el gato al agua, y el usuario se decida por Openbank o por otro de la competencia.

A continuación, vamos a enumerar algunos de los diferentes servicios y productos financieros que nos presenta hoy en día Openbank:

- Productos de gestiones, depósitos y ahorro. Son productos financieros enfocados a clientes que tienen excedente monetario. Incluyo en esta categoría los 3 tipos de productos que ofrece Openbank que, aunque no sean completamente iguales, sus características son similares. Dentro de esta categoría se encuentran los servicios que generan beneficios a cambio de depositar sus ahorros en ellos y los que no. Todas ellas permiten al cliente echar mano a sus saldos de forma inmediata y cuando lo precise.

- Cuentas para gestiones: Descubrimos 2 en este grupo. La primera, la “Cuenta Corriente Open” proporciona una tarjeta de débito y ofrece gratuitamente el hecho de abrir y cerrar la cuenta cuando queramos, ya que no hay tiempo de permanencia, sin ingresos o saldos mínimos. Las transferencias también son gratis y al no cobrar comisiones, esta cuenta no genera remuneraciones al cliente. La otra, la “Cuenta Nómina Open” ofrece todos estos servicios y a mayores otorga gratuitamente una tarjeta de crédito a sus clientes, además de una bonificación del 1% en los

recibos domiciliados (agua, luz, gas o teléfono) siempre que domicilies en dicha cuenta una nómina igual o superior a 900 euros al mes.

- Cuentas de Ahorro: En esta sección hay 3 cuentas. Para nuevos clientes nos encontramos con la “Cuenta Ahorro Bienvenida”, donde se podrá ingresar desde 1 euro hasta un máximo de 1 millón de euros, y que contarán con un TIN anual de un 1% (0,60% TAE) durante los 6 primeros meses. La variante de esta es la “Cuenta Ahorro Bienvenida con Nómina” que, al domiciliar tu nómina o pensión de al menos 900 euros al mes, obtienes un 5% de TIN anual (2,66% TAE) durante los 6 primeros meses. En ambos casos, a partir del inicio del séptimo mes se convertirán en una “Cuenta Ahorro Openbank”. Otro producto que nos encontramos es precisamente este, la “Cuenta Ahorro Openbank”, que también rentabiliza ahorros desde 1 hasta 1 millón de euros, y que si domicilias tu pensión o nómina de 600 euros mínimos mensuales o tienes 3 recibos de periodicidad mensual o bimestral, consigues un 0,20% de TAE y TIN anual. Por último, mencionar que existe una cuenta para menores de edad, la “Cuenta Ahorro Open Young” que rentabiliza las mismas cantidades anteriormente dichas, no admite domiciliaciones, no dispone de medios de pago, y los ingresos a esta cuenta deben provenir de su representante legal desde una “Cuenta Nómina Open” o de una “Cuenta Corriente Open”. Su rentabilidad es de 0,15% TAE y 0,15% TIN anual.
- Cuentas de Depósitos: Dentro de esta área nos encontramos con el “Depósito Open 13 Meses”, depósito de plazo fijo a 13 meses (a contar desde la formalización), desde un mínimo de 5.000 euros y hasta un máximo de 150.000 euros, con un TIN anual del 0,20% (0,20% TAE).

- Productos de inversión: Estos productos nos ofrecen la posibilidad de renunciar a parte de nuestros ahorros actuales con la finalidad de lograr unos beneficios en el futuro. Generalmente ofrecen más rentabilidad que los productos de gestión, ahorro o depósito, pero también está expuestos a un mayor riesgo. Para ello, el sistema “Openbank Wealth” cuenta con la colaboración de Robo-advisor, gestor completamente automatizado y de

patrimonio online que reduce la intervención de los clientes para su manejo, y de la empresa neoyorkina BlackRock, la mayor gestora del mundo.

En su área “Invertimos por ti” podemos contratar su servicio de inversión a través de unos sencillos pasos. Para comenzar la andadura, primero Openbank desea saber qué tipo de cliente eres en cuanto a la aversión al riesgo. Seguidamente te informa de que la cantidad mínima que permite invertir son 500 euros. Una vez decidido el importe a invertir se ponen en funcionamiento, revisando las tácticas y las estrategias a seguir, pero siempre atendiendo a la actividad del mercado. Tanto las estrategias como las decisiones son revisadas y efectuadas de manera ágil, independientemente de que los movimientos sean positivos o negativos, teniendo en cuenta el riesgo del perfil del usuario y la evolución del mercado.

- Productos de financiación: Destacan por ser los productos financieros que cubren las necesidades de los entes deficitarios de la economía, principalmente familias y empresas. Openbank ofrece una gama de diferentes servicios a la mano de sus clientes, teniendo en cuenta siempre el momento y las necesidades de cada uno de ellos. Por un lado, Openbank nos muestra un abanico de sus hipotecas, dependiendo de si se quieren soportar unos intereses fijos, variables o mixtos. Todas dependen del importe y del porcentaje que quieran cubrir de la vivienda, y las especificaré obviando el incumplimiento de las condiciones. La “Hipoteca Open Variable” ofrece un préstamo a un tipo de interés nominal fijo del 1,99% durante todo el primer año y a partir del segundo, un TIN desde el 0,79% más la cotización del Euribor del momento, con una TAE variable del 1%. La “Hipoteca Open Fija” que varía en función de los años, cobra un tipo de interés nominal fijo desde el 1,45% (1,65% de TAE) durante los primeros 15 años, pudiendo llegar a cobrar hasta un 1,85% de TIN (2,04% de TAE) si se traspasa la barrera de los 25 años. Por último, está la “Hipoteca Open Mixta” con un TIN fijo desde el 1,45% durante los 10 primeros años, y un TIN variable a partir del año 11 desde el 0,79% más Euribor (1,39% de TAE). Por otro lado, Openbank tiene un espacio para los préstamos personales, donde te pueden llegar a conceder desde 300 hasta 24.000 euros, a devolver en mínimo 1 año y máximo 5. Se garantiza un gestor personal que lleve los trámites y los detalles de cada caso, a la vez que se ahorran

comisiones de estudio y de apertura. Los tipos de interés son distintos dependiendo del importe y de los plazos, siendo los mínimos un 6,95% de TIN y un 7,18% de TAE.

- Otros productos: En Openbank también existen productos no tan potenciales como el “Seguro de Hogar Open” en caso de robo, servicio, mantenimiento o pérdida de llaves de tu domicilio, ya seas propietario o inquilino del mismo, así como el “Seguro de Robo Móvil” que cubre la sustracción de tu dispositivo móvil durante su primer año de vida, ya sea en territorio nacional o internacional. Como particularidad, encontramos la “Tarjeta de Débito Solidaria” que se puede solicitar gratuitamente y que, al pagar con ella, se redondea el pago al euro más próximo al alza y la diferencia es donada a la fundación u ONG que el cliente haya elegido.

## **12.2. Precio.**

El precio está definido como la cuantía monetaria que autoriza el uso o la compra de un servicio o de un bien. En el caso de este sistema, al estar negociando con servicios y bienes financieros, este concepto es más engorroso que en otros servicios y productos comunes. Los clientes de las entidades y empresas bancarias, dependiendo si son sujetos de carácter deficitario o excedentario de capital, formarán parte del balance como activos o como pasivos, con lo cual la definición de precio en este sector se vuelve más extensa que la dicha anteriormente.

Por un lado, para los clientes con carácter excedentario de dinero, obedeciendo a su aptitud de ahorro, el precio será el coste de oportunidad que se consigue al conservar sus depósitos en dichas entidades bancarias. En nuestro caso, Openbank gratifica los depósitos y los ahorros con cuotas periódicas, que se sitúan en el 0,2% TAE para la “Cuenta Ahorro Openbank”, un 0,15% TAE para la “Cuenta Ahorro Open Young” o hasta un 2,66% TAE en la “Cuenta Ahorro Bienvenida con Nómina”, válida para los nuevos clientes hasta el séptimo mes. La “Cuenta Corriente Open” no cuenta con remuneración al igual que la “Cuenta Nómina Open”, aunque esta sí que recibe descuentos en diversos recibos domiciliados.

Por otro lado, hemos de considerar que Openbank, como todo negocio que se dedica a la actividad financiera, también da servicios a individuos y a entes con unidades deficitarias de capital. En ellos distinguimos préstamos personales y al consumo, en los cuales el banco cobra intereses desde el 7,18% TAE hasta el 14,25% TAE; e hipotecas que distribuyen, con todos tipos de intereses, cuyas ganancias para la entidad ya he mencionado previamente y varían desde el 0,79% TIN (fijado por el banco) más Euribor hasta un 3,38% TAE, en el peor de los casos incumpliendo las condiciones propuestas inicialmente.

Asimismo, hay que resaltar en este apartado una serie de comisiones bancarias que Openbank percibe, aunque la entidad no se cansa de repetir asiduamente que sus clientes al realizar sus ejercicios bancarios diarios y habituales están exentos de pagar cualquier comisión. Al entrar en detalles sobre varias operaciones determinadas, nos encontramos que los usuarios de Openbank sí que pagan una serie de comisiones a la hora de realizar ciertas actividades como pueden ser el hecho de retirar dinero en cajeros nacionales de sucursales que no forman parte de su red (comisión subordinada a la titularidad del cajero) así como en cajeros de otros países de la Unión Europea (comisión inferior al 0,2% del capital retirado más 1,30 euros) y de países de fuera de la UE (comisión del 4,5% del dinero retirado siendo como mínimo 3,50 euros), cobrar un cheque nacional (comisión del 0,25% del importe del cheque), pagar un artículo con moneda extranjera con tarjetas de débito o crédito (comisión del 3% sobre el importe de la compra) o consultar el saldo en otros cajeros que no sean del Santander (comisión de 0,50 euros). Aunque estos datos sí que están incluidos en la información precontractual, a muchos clientes les sorprende ya que tienen conceptualizados a Openbank como un banco libre de comisiones.

### **12.3. Promoción.**

Vistos los apartados de producto y precio, vamos a centrarnos ahora en el de la promoción, pero sobre todo en la forma que tiene Openbank de seleccionar sus canales de comunicación para poder llegar a más gente, haciendo que todo el mundo pueda conocer sus productos y así atraer a la mayor clientela posible. Si la información que se quiere transmitir no llega o no cala al usuario final, la

estrategia de marketing no valdría de mucho por muy buenos que fuesen los otros cimientos.

En cuanto a este tema, Openbank se centra en actividades de publicidad, patrocinio y promoción de ventas.

### 12.3.1. Publicidad

a) Televisión: Aunque este tipo de publicidad no sea precisamente barata, permite llegar a un gran número de espectadores mediante anuncios televisivos o spots. Openbank no ha explotado mucho esta vía, aunque alguna vez sí que realizado algún spot con eslóganes como "Openbank: Abierto" o "El banco del futuro, hoy" que incitan a usar el móvil en banca y recalcan su peculiar característica de poder operar a cualquier día y a cualquier hora.

*Figura 25: Spot televisivo de Openbank.*



*Fuente: página de YouTube de Openbank.*

También, es más que conocida su participación en el programa de "El Hormiguero" de Antena 3, publicidad que llega a las casas de más de 3 millones de espectadores todas las semanas de lunes a jueves.

b) Internet y redes sociales: El gran apogeo de las redes sociales en nuestra sociedad ha hecho que muchas empresas, incluidas las bancarias, las tomen como escaparates, donde el público siempre está pendiente. En estas áreas, Openbank cuenta con diferentes community managers para poder ofrecer en todas ellas sus herramientas disponibles, las cuales acercan al cliente un poco

más a la empresa y, además, aumentan el conocimiento de éste respecto a su banco. Para los que no son clientes, Openbank también sube fotos, videos o tweets con la intención de atraerlos. Algunas de sus redes sociales son:

- Facebook: por medio de su página de Facebook, Openbank nos muestra día a día información relevante sobre la empresa y hace iniciativas para entretener a sus clientes, como es el ejemplo del video que subieron el pasado día de la madre, donde les incitaban a realizar en su muro una felicitación a su madre y si su frase era de la más emotivas, podrían ganar un cheque valorado en 80 euros a gastar en Amazon. También suben fotos de servicios y productos. En Facebook, el banco cuenta con el *like* de más de 84 mil personas.

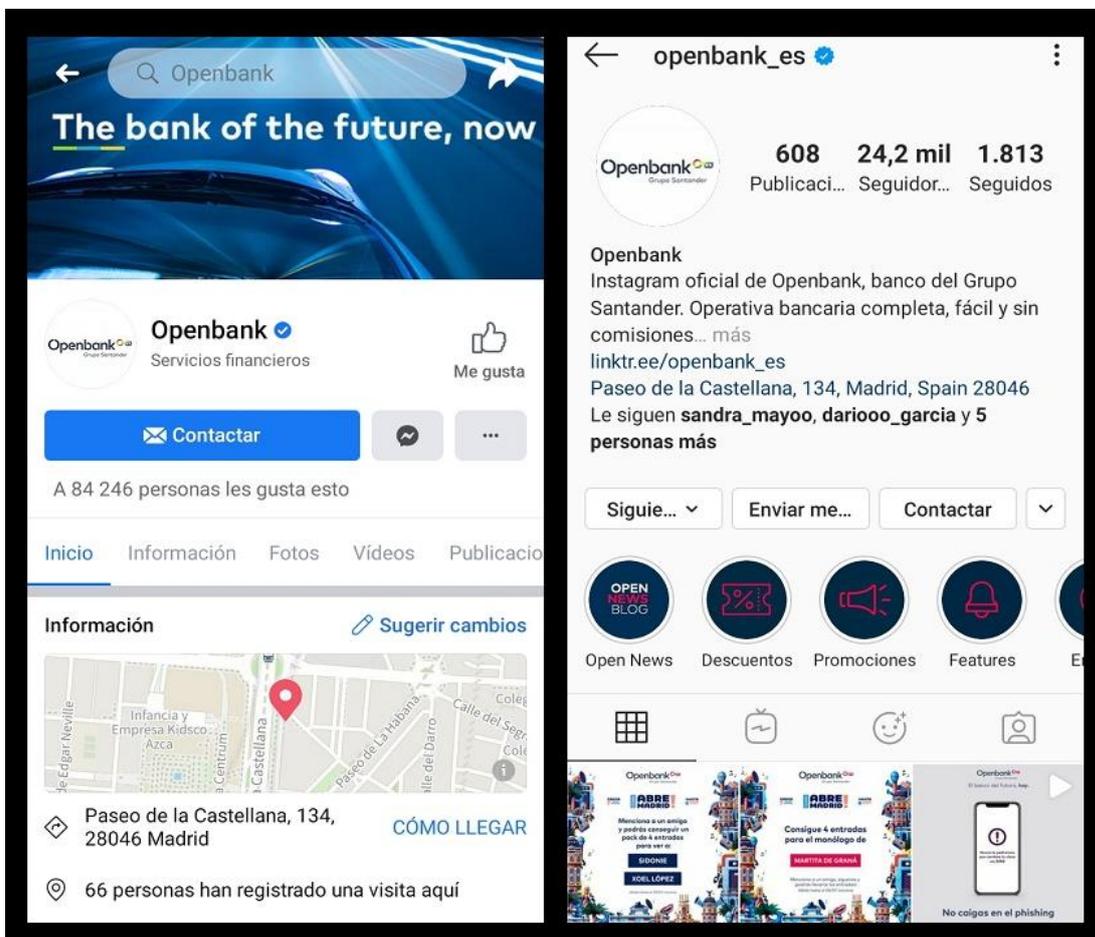
- Instagram: siguiendo un poco la tónica de su página en Facebook, Openbank sube fotos y videos de los bienes que proporciona, pero, en comparación con esta, en Instagram cuenta con un apartado de historias donde nos hablan de varios temas como son promociones, descuentos, como trabajar con ellos, features o cada uno de los grandes premios del campeonato MotoE, donde ellos son uno de los patrocinadores del equipo "Ángel Nieto Team". En su apartado de IGTV, cuenta en este momento con 2 videos emotivos, uno referente a la pandemia del Coronavirus y de cómo nos hemos hecho más fuerte unidos, en el cual salen clientes del banco junto a sus familiares y seres queridos mostrando sus tarjetas de débito o crédito de forma graciosa; y otro referente al día de la mujer, donde diferentes mujeres importantes de Openbank muestran sus logros a la vez que nos dan motivos y fuerzas para que derroquemos entre todos la desigualdad laboral por cuestiones de género. También cuentan con diferentes y graciosos efectos para que, mientras te hagas un *selfie*, aparezcan tarjetas de débito o crédito encima de tu cabeza, gorros de Openbank normales y con forma de pingüino o te ponga los diferentes cascos que lucen Nico Terol y María Herrera en MotoE. Los seguidores que tiene Openbank en Instagram supera las 24 mil personas.

- Twitter: en esta red social también hacen hincapié con los productos que ofertan a través de videos y fotos, pero tiene signos claros de identidad que la difieren de ambas anteriores. Cuenta con un gran soporte técnico, el cual responde a diario a decenas de *tweets* con diversas dudas sobre diferente índole (página web, aplicación, servicio...), dejando satisfechos a la gran mayoría de los interrogadores. También hacen varios *retweets* a los *tweets* del

programa "El Hormiguero", casi a diario, donde toma importancia el espacio de la tarjeta Openbank y el cómic "el Monaguillo", que en dicho programa y en redes sociales ya es denominado como el gurú de Openbank. Para corroborar la gran actividad que tiene Openbank en esta red social basta con observar que tiene más de 30 mil *tweets* publicados, y alrededor de 22 mil *followers*.

- YouTube: podríamos decir que es la red social más olvidada y menos explotada del banco, debido a su complejidad y a la necesidad absoluta de grabar videos para fomentarla. En ella están subidos vídeos sobre todo de spots publicitarios y de tutoriales muy convenientes y necesarios que explican cómo contratar los servicios del banco, como invertir desde la web del banco, como activar el Password Manager Databank o cómo hacerte cliente. Todos están explicados paso a paso y muy detalladamente. Aquí Openbank apenas cuenta con 64 videos subidos y 3 mil suscriptores.

Figura 26: Facebook e Instagram de Openbank.



Fuente: Apps oficiales de Facebook e Instagram de Openbank.

Figura 27: Twitter y YouTube de Openbank.



Fuente: Apps oficiales de Twitter y YouTube de Openbank.

### 12.3.2. Patrocinio.

Openbank cuenta con diversos y variados contratos de patrocinio en la actualidad, donde vamos a destacar 3.

El primero de ellos es el que está ligado a la cultura, el espectáculo Circo de Hielo 2. El IFEMA albergó dicho espectáculo desde el 15 de noviembre de 2019 hasta el 2 de febrero de 2020. "Productores de sonrisas", productora creadora de Circlassica o del Circo Mágico, fue quien llevó la idea a la realidad donde, en una gran puesta de escena sobre una pista de hielo de 16 metros, los mejores patinadores y patinadoras del planeta y de diversas disciplinas, hicieron vibrar estas pasadas navidades a las familias con un show único y mágico.

El segundo está relacionado con el mundo del motor ya que Openbank es el máximo patrocinador del equipo "Ángel Nieto Team" de la categoría MotoE donde María Herrera y Nico Terol luchan gran premio tras gran premio por

hacerse con el título de campeón. Es una categoría que aún está en vías de desarrollo, pero que va contando con más apoyo paulatinamente. Dicha competición de motociclismo está organizada y diseñada por la Federación Internacional de Motociclismo (FIM) y su gran particularidad es que solo participan motos completamente eléctricas. La temporada 2019 fue la inaugural, donde las carreras fueron de soporte a MotoGP en algunas de las pistas europeas. Es un gran respaldo no solo para su equipo "Ángel Nieto Team" sino para toda la categoría MotoE, cuyo proyecto sostenible está exhibiendo un gran atractivo para los sponsors.

El último y tercero a comentar es el más conocido y famoso que tienen, y es el que tienen con el programa de Antena 3 "El Hormiguero". Todas las noches, de lunes a jueves, su presentador Pablo Motos y su invitado estrella del día, o en su caso el colaborador "el Monaguillo", sortean en directo una tarjeta Openbank con 3.000 euros de fondos, llamando de forma aleatoria a un número de teléfono fijo o móvil perteneciente a España. Si el receptor de la llamada, coge el teléfono y dice la frase correcta que dictamina el programa, obtiene el tan ansiado premio. Este sorteo genera que Openbank gane fuerza y poder ya que lanza una gran propaganda en prime time y en uno de los programas más importantes de la televisión española de todos los tiempos.

Figura 28: Patrocinio de Openbank en MotoE.



Fuente: Twitter oficial de Openbank.

### **12.3.3. Promoción de ventas.**

En este apartado, Openbank se centra en otorgar incentivos a los consumidores a corto plazo, que varían según si son nuevos clientes o si son clientes tradicionales.

Para los nuevos, Openbank ahora mismo tiene promociones para atraerlos como las “Cuentas de Ahorro” que dan mayor rentabilidad de lo normal a sus fondos durante los 6 primeros meses, o el regalo de unos AirPods a los nuevos usuarios que domicilien su nómina y contraten el “Seguro de Robo Móvil”.

Para los que llevan más tiempo, Openbank sortea todos los meses un iPhone 11 entre todos los clientes que tienen su nómina o pensión con ellos, puede llegar a conceder hasta un máximo de 600 euros extra en sus fondos de inversión así como regalar un cheque regalo de 30 euros canjeable en Amazon gracias a sus actividades en Openbank Wealth, o concede 20 euros a gastar en “El Corte Inglés” y una participación en el sorteo de 5 patinetes eléctricos “MI Electric Scooter Pro Black Xiaomi” al domiciliar sus recibos.

### **12.4. Distribución.**

La distribución en el sector financiero de los servicios y productos que se comercializan en los bancos ha evolucionado, de tal forma que antiguamente se manifestaba por medio de la implantación de una red de sucursales y oficinas por todo el territorio nacional, donde los consumidores se personificaban en dichas sucursales, se informaban del servicio, consultaban las restricciones y, si lo veían conveniente, contrataban el servicio o producto; mientras que ahora este sistema de distribución está en vías de extinción, ya que la aparición de los nuevos sistemas de interacción entre personas y bancos vía internet ha desplazado casi en su totalidad al sistema antiguo, aunque aún hay muchas entidades que creen y optan por la convivencia y complementación de ambos sistemas. Openbank ha dado con la tecla para la distribución de sus productos a través del medio digital, llegando a miles de personas a través de diferentes vías de comunicación.

Los motivos por los que este procedimiento está mutando son varios, entre los cuales nos encontramos la creciente facilidad con la que las familias domésticas acceden a internet, donde su uso está en aumento, sobre todo en

los teléfonos móviles. En España actualmente, el 67,4% de los usuarios de banca online entran a Internet a través del ordenador doméstico de mesa, el 77,5% lo hace mediante un ordenador portátil y un 92,1% lo hace con dispositivos móviles o tablets a través de sus apps. Esto demuestra el dominio del uso del móvil frente a los otros mecanismos, lo que hace familiarizar al cliente aún más con sus apps, así como con las actualizaciones de las mismas, agrandando y afianzando la confianza de estos en su banco a la hora de ejecutar operaciones que antes no se atrevían o planteaban ni, tan siquiera, por medio de la página web bancaria.

En otro aspecto, es importante destacar que el hecho de que no acudan los consumidores a las oficinas de sus entidades bancarias desemboca en una gran reducción de costes. Antiguamente, era impensable para las empresas bancarias el buen funcionamiento de las mismas sin una red amplia de sucursales y oficinas a la hora de dar todo tipo de servicio a sus clientes en cualquier territorio, con sus respectivos pagos en gastos de personal, mantenimientos de oficinas y alquileres de locales. Ahora mismo, el nuevo modelo de negocio es íntegramente diferente, llegando a reducir la cifra de oficinas de forma drástica, pero manteniendo una red de cajeros automáticos muy grande y extensa. Tanto es así, que muchas entidades bancarias han optado por tener una sucursal por ciudad y otras, de forma más drástica, han decidido no tener ninguna, sin que esto haya derivado en una disminución en el número de operaciones totales realizadas por el cliente, ya que, sencillamente, las realiza a través de los sistemas nuevos.

Openbank, como ya hemos comentado, solo tiene una oficina física que está en Madrid, centrandó su distribución y funcionamiento por medio de aplicaciones para móviles y tablets o por su página web. Sus herramientas a destacar son:

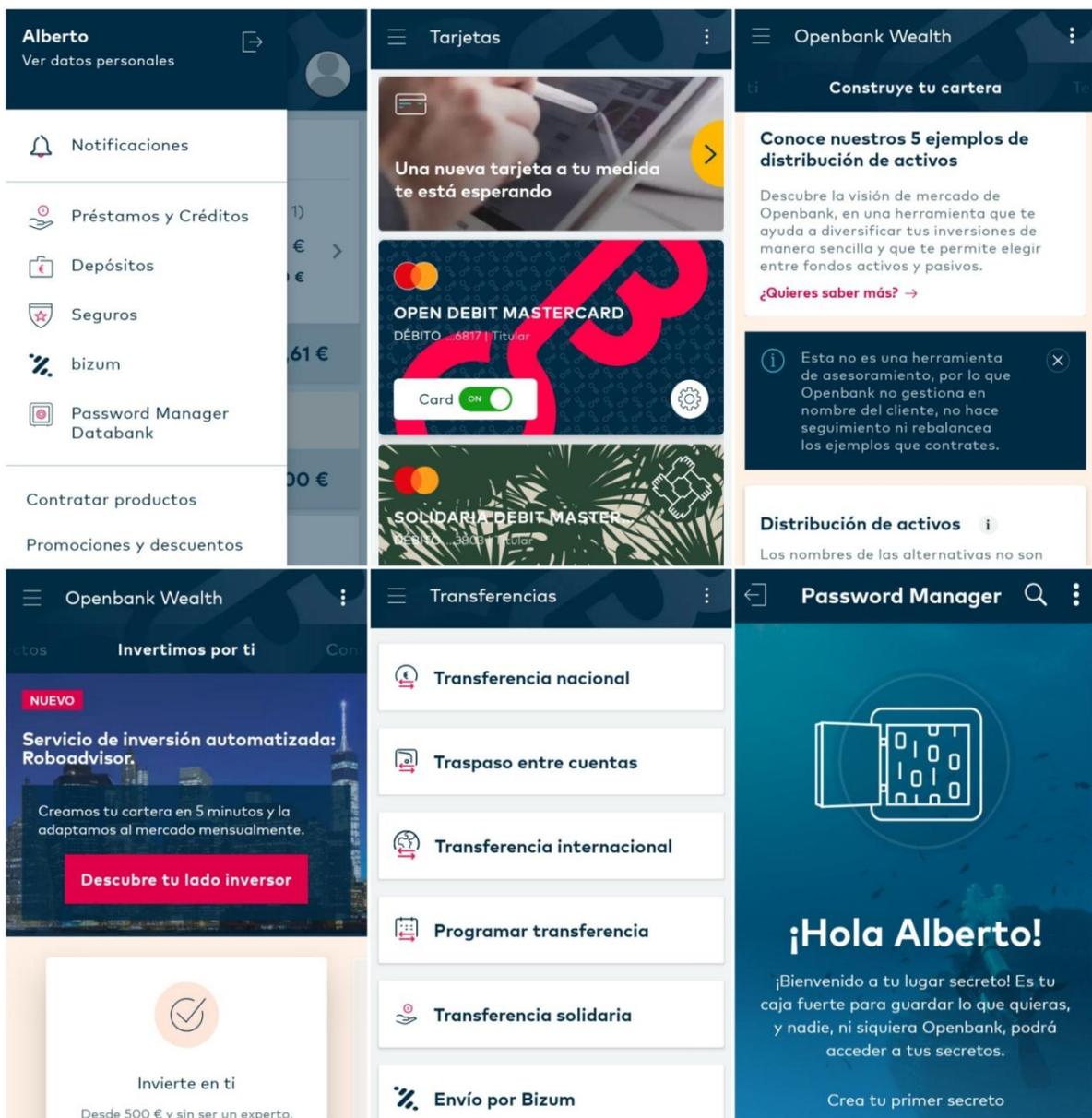
- App Openbank: Aplicación elemental a la par que sencilla de Openbank que se ha convertido en su buque insignia. Desde ella se puede realizar todo tipo de actividad como contratar y vigilar todos los productos con los que Openbank cuenta, pagar con móvil en las tiendas que admiten pago contactless, mandar dinero instantáneamente a través de Bizum, planear y ejecutar transferencias nacionales, añadir cuentas bancarias de otros bancos que operen en España y consultar de un vistazo todas

ellas a la vez. En cuanto a las tarjetas bancarias, por la app podemos administrar y coordinar tus tarjetas pudiendo aplazar compras y pagos de más de 60 euros hasta en 36 meses, revisar detalles de tus tarjetas como PIN o CVV o contratar tarjetas nuevas de débito o crédito. Respecto a la seguridad, en la app tenemos la opción Card Control que apaga y enciende la operatividad de tus tarjetas por tipo de operación y uso. También podemos modelar como corroborar nuestras operaciones, así como la autoría de todas ellas, y gestionar cuándo y desde qué dispositivos acceder a nuestra área de cliente. Evidentemente, también podemos invertir con la app a través de Openbank Wealth, servicio de inversión automatizada con más de 1.500 fondos que carecen de comisiones. Además, también cuenta con un área de protección, la Password Manager Databank, totalmente gratuita, donde podemos guardar informes secretos o contraseñas no solo relacionadas con Openbank sino contraseñas de, por ejemplo, email, Wi-Fi, redes sociales o TV online.

- App Open Young: Esta aplicación está pensada para los más jóvenes, menores de edad, para que puedan ahorrar y gestionar el dinero de su tarjeta bancaria Tarjeta Prepago Openbank, aunque el que siempre tendrá el control tanto de la tarjeta como de la aplicación será su representante legal. Es una app de iniciación para los más pequeños con actividades limitadas, donde las recargas serán realizadas por sus tutores, así como la asignación de tareas que si las cumplen serán recompensadas. El menor podrá consultar los movimientos al igual que lo podrá hacer su representante legal por la app normal de Openbank, y éste podrá, si lo solicita, recibir un sms gratuito siempre que en la Tarjeta Prepago Openbank haya tenido un movimiento de recarga o descarga de dinero.
- Openbank.es: Página web del banco donde, al igual que en la aplicación para móviles y tablets, se pueden encontrar todos los productos y donde se permite gestionar nuestro patrimonio, así como la posibilidad de interactuar con el banco de otras formas como, por ejemplo, contratando algún servicio nuevo.

- Cajeros automáticos: Openbank tiene acuerdos con el banco Santander para la cesión de su red de cajeros automáticos, donde retirar dinero, consultar el saldo o ingresar capital en cuenta son gestiones gratuitas para sus clientes, pero para Openbank no, ya que por cada una de estas gestiones que realizan sus usuarios Openbank tiene que desembolsar 0,60 euros al Santander.

Figura 29: Funciones de la app Openbank.



Fuente: App Openbank.

### 13.- CONCLUSIONES.

El presente proyecto tenía como objetivo principal la descripción del contexto actual del marketing bancario, lo cual se ha realizado en la perspectiva del análisis del plan de Openbank. A raíz de este estudio, podemos sacar las siguientes conclusiones:

- Las nuevas tecnologías, y en particular la aparición de internet, han causado una gran transformación del *statu quo* de la banca. Lo más patente (manifestado durante todo el trabajo) ha sido la inclusión de estas nuevas tecnologías en la banca. Los nuevos frentes y escenarios que se han abierto con ellas eran difícilmente imaginables décadas anteriores.
- De igual modo, se ha constatado como el uso de estas nuevas tecnologías han variado la forma de interacción entre bancos y clientes. Actualmente, el consumidor ha adquirido un papel muy relevante, su figura es el epicentro de la estrategia empresarial cuando antes lo era el producto.
- También se ha evidenciado un cambio radical en el pensamiento del consumidor que ha sido generado, principalmente, por la crisis financiera del 2008 y por la interiorización de las transformaciones en el mundo de la comunicación por gran parte de la población. El consumidor busca la excelencia en los productos, demandando a la vez una gran calidad y un precio justo y razonable. La confianza en el personal de las sucursales, que antes era una fortaleza y punto indispensable en el mundo bancario, ha sido relegado a un segundo plano, subsistiendo únicamente para las personas de mayor edad.
- Desde el punto de vista bancario, los resultados que se están obteniendo con este nuevo tipo de negocio son mejores y evidencian un modelo más eficiente, donde la optimización de los costes para aumentar los ingresos se ha ido priorizando cada vez más. Es evidente que es un sistema que ha llegado para quedarse, en el cual, los nuevos servicios bancarios están al alcance de la mano de los clientes de forma instantánea, muy clara, transparente y con una reducción en los trámites.

- La consecuencia más dura de la externalización y tecnologización de los servicios bancarios en la última década ha sido la gran reducción de los puestos de trabajo tradicionales en la banca. Nuevos puestos de trabajo con nuevos perfiles se están abriendo frente en el sector, principalmente, aquellos que tienen que ver con el avance tecnológico en las oficinas de las entidades.
- En el ámbito del marketing, actualmente, se puede observar como las entidades están promocionando con gran empeño a las diferentes plataformas que los bancos crean y que ponen a disposición de los clientes. Estas plataformas, como son los casos de las páginas webs o las aplicaciones móviles, son componentes esenciales del propio marketing y del conjunto de la empresa.
- El análisis en torno a Openbank nos ha llevado a comprender su corta pero constante evolución al amparo de la imagen del Banco Santander, el cual ha predominado en la mayor parte de esa historia, y que hoy sigue siendo base y apoyo de Openbank, actuando como "el hermano mayor" de la entidad.
- En cuanto a competencia, hemos comprobado que sus principales competidores de futuro no se encuentran dentro del sector sino fuera. Tanto Openbank como sus potentes rivales bancarios, deben tener todas las alarmas puestas ante lo que se avecina los próximos años, ya que el auge de las empresas tecnológicas en materia financiera es una realidad. La nueva reinención de los bancos será lo que determine el papel que deben cumplir estos al ver como los colosos de la red acechan un mercado hasta hoy monopolizado por empresas expertas en finanzas.
- Hemos analizado la estructura organizativa de Openbank que cuenta con numerosas áreas de negocio y a la vez con profesionales especializados en cada una de ellas. Es una estructura marcada por la equidad, donde la mayor parte de la cúpula de Openbank está compuesta por mujeres, hecho que también demuestra que la entidad lucha por la igualdad de género en materia laboral.
- La entidad intenta sacar productos distintos al resto, pero al no existir patentes que los protejan, el matiz diferenciador suele durar poco. La

forma que tiene de publicitar sus productos responde a un modelo mixto vanguardista: por un lado continua utilizando los medios clásicos, como por ejemplo a través de la televisión (fundamentalmente en el programa de El Hormiguero donde millones de espectadores ya toman el nombre de Openbank como un término familiar y que les acompaña diariamente) o diversos patrocinios (como MotoE). Por otro lado, se publicita asiduamente a través de las nuevas plataformas de comunicación, fundamentalmente en redes sociales.

Por todo ello, considero a Openbank una entidad regeneradora del sector bancario, interesante de cara a la evolución que sigue y al potencial que puede alcanzar, y a tener muy en cuenta ya que va ganando presencia en España a la vez de postularse en nuestros días como una entidad preparada para el presente pero pensada, sobre todo, para el futuro.

#### 14.- BIBLIOGRAFÍA.

ABC. (14/11/2016). “España, el país con más «smartphones» por habitante del mundo”. [En línea]. Disponible en:

[https://www.abc.es/tecnologia/moviles/telefonía/abci-espana-pais-mas-smartphones-habitante-mundo-201611081019\\_noticia.html?ref=https:%2F%2Fwww.google.com%2F](https://www.abc.es/tecnologia/moviles/telefonía/abci-espana-pais-mas-smartphones-habitante-mundo-201611081019_noticia.html?ref=https:%2F%2Fwww.google.com%2F).

[Consulta: 15/04/2020]

BALSA, X. (21/09/2017). “Openbank ha renovado su imagen eliminando el símbolo de Banco Santander”. *Brandemia*. [En línea]. Disponible en:

<http://brandemia.org/openbank-ha-renovado-su-imagen-eliminando-el-simbolo-de-banco-santander>. [Consulta: 04/06/2020]

Bankia Estudios. (06/09/2019). “Banca / El crédito minorista cae al menor ritmo de los últimos ocho años”. [En línea]. Disponible en:

<https://www.bankiaestudios.com/estudios/es/publicaciones/banca-el-credito-minorista-cae-al-menor-ritmo-de-los-ultimos-ocho-anos.html>. [Consulta:

15/05/2020]

CATALINAS, A. (23/08/2019). “Ingeniería Social: ¿Qué es?, ¿Cómo podemos evitarla?”. *CiberseguridadPYME*. [En línea]. Disponible en:

[https://www.ciberseguridadpyme.es/destacado/ingenieria-social-que-es-como-evitarla/?gclid=Cj0KCQjw\\_ez2BRCyARIsAJfg-ksZwFKsoJez7V0KbO5aOGpwnWquYU92yv\\_agaHCYctH9WNnh6\\_MWp0aAgCGEALw\\_wcB&cn-reloaded=1&cn-reloaded=1](https://www.ciberseguridadpyme.es/destacado/ingenieria-social-que-es-como-evitarla/?gclid=Cj0KCQjw_ez2BRCyARIsAJfg-ksZwFKsoJez7V0KbO5aOGpwnWquYU92yv_agaHCYctH9WNnh6_MWp0aAgCGEALw_wcB&cn-reloaded=1&cn-reloaded=1). [Consulta: 12/06/2020]

DÍAZ, E. (15/07/2019). “ING, OpenBank y Bankinter, los bancos que más cuentas ganaron en 2018”. *elEconomista*. [En línea]. Disponible en:

<https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/9994278/07/19/ING-OpenBank-y-Bankinter-los-bancos-que-mas-cuentas-ganaron-en-2018.html>.

[Consulta: 14/05/2020]

E-Commerce Nation. (07/08/2018). “¿QUÉ ES GOOGLE PAY? TE EXPLICAMOS CÓMO FUNCIONA ESTA APP”. [En línea]. Disponible en: <https://www.ecommerce-nation.es/google-pay-que-es/>. [Consulta: 22/05/2020]

FERNÁNDEZ, R. (12/03/2020). “Tasa de desempleo juvenil en los países de la Unión Europea (UE-28) a fecha de septiembre de 2019”. [En línea]. Disponible en: <https://es.statista.com/estadisticas/488897/tasa-de-paro-juvenil-en-los-paises-de-la-ue/#:~:text=Tasa%20de%20paro%20juvenil%20en%20los%20pa%C3%ADses%20de%20la%20Uni%C3%B3n%20Europea%20en%202019&text=Alemania%20se%20situ%C3%B3%20en%20la,con%20un%2032%2C2%25.> [Consulta: 16/06/2020]

FINECT. (21/07/2018). “¿Conoces la historia de Openbank?”. [En línea]. Disponible en: <https://www.finct.com/grupos/openbank/articulos/conoces-historia-openbank>. [Consulta: 27/04/2020]

Fondo Monetario Internacional. (04/04/2020). “INFORMES DE PERSPECTIVAS DE LA ECONOMÍA MUNDIAL”. [En línea]. Disponible en: <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020>. [Consulta: 04/05/2020]

GONZÁLEZ, E. (20/04/2020). “Las mejores cuentas bancarias para jóvenes”. *Kelisto*. [En línea]. Disponible en: <https://www.kelisto.es/cuentas-bancarias/consejos-y-analisis/las-mejores-cuentas-para-jovenes-4009>. [Consulta: 24/04/2020]

JARAMILLO, C. (10/10/2019). “La rentabilidad de la banca europea se quedará por debajo del 7% al menos hasta 2020”. *elEconomista*. [En línea]. Disponible en: <https://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/10130678/10/19/La-rentabilidad-de-la-banca-europea-se-queda-por-debajo-del-7-al-menos-hasta-2020.html>. [Consulta: 23/04/2020]

LANDER, R. (16/10/2019). “Los bancos eliminan el servicio de caja en un millar de sucursales”. *Expansión*. [En línea]. Disponible en: <https://www.expansion.com/empresas/banca/2019/10/16/5da628bee5fdea726d8b4601.html>. [Consulta: 25/05/2020]

LARROUY, D.; SÁNCHEZ, R., & VELASCO, D. (28/03/2019). “Una década de rescate financiero: entidades más grandes, menos empleo y dinero público que nunca se recuperará”. *elDiario*. [En línea]. Disponible en: [https://www.eldiario.es/economia/rescate-financiero-entidades-grandes-recuperara\\_1\\_1629393.html](https://www.eldiario.es/economia/rescate-financiero-entidades-grandes-recuperara_1_1629393.html). [Consulta: 24/04/2020]

MallorcaDiario. (19/06/2020). “Trump vuelve a la carga: acusa a China de querer desestabilizar la economía con el coronavirus”. [En línea]. Disponible en: <https://www.mallorcadiario.com/trump-acusa-china-desestabilizar-economia>. [Consulta: 22/06/2020]

MARTÍNEZ, M., & GALERA, C. (23/03/2020). “Los cinco grandes bancos ya copan el 70% del mercado con menos competencia”. *Expansión*. [En línea]. Disponible en: <https://www.expansion.com/empresas/banca/2019/06/22/5d0cd7ede5fdea16328b4598.html>. [Consulta: 28/04/2020]

Openbank.es. (2020). Grupo Santander. [En línea]. Disponible en: <https://www.openbank.es/>.

RIVERA CAMINO, J., & DE GARCILLÁN LÓPEZ-RUA, M. (13/10/2009). “Dirección de Marketing: Fundamentos y aplicaciones” (2ª Edición). *Libros profesionales de empresa / ESIC Editorial*. ISBN-13: 978-8473566414.

RODRÍGUEZ, B. (26/03/2019). “Fintech y Bigtech, ¿cómo han transformado la banca?”. *Santander Global Tech*. [En línea]. Disponible en: <https://santanderglobaltech.com/fintech-y-bigtech-como-han-transformado-la-banca/>. [Consulta: 19/06/2020]

RUBIO ORTIZ-CAÑAVATE, O. (14/03/2017). “La necesaria Transformación Digital del sector bancario: análisis DAFO y principales estrategias”. *Linkedin*. [En línea]. Disponible en: <https://www.linkedin.com/pulse/la-necesaria-transformaci%C3%B3n-digital-del-sector-dafo-y-oscar>. [Consulta: 08/06/2020]

RUS, C. (16/04/2020). “Libra, la criptomoneda respaldada por Facebook, se reestructura por completo y será más similar a PayPal que a Bitcoin”. *Xataka*. [En línea]. Disponible en: <https://www.xataka.com/empresas-y-economia/libra-criptomoneda-respaldada-facebook-se-reestructura-completo-sera-similar-a-paypal-que-a-bitcoin>. [Consulta: 21/05/2020]

SARRIÉS, N. M., (26/04/2020). “La mitad de los bancos españoles llegarán a 2022 con una rentabilidad por debajo del 5%”. *Expansión*. [En línea]. Disponible en: <https://www.expansion.com/empresas/banca/2020/04/26/5ea5d11c468aeb9a178b45d9.html>. [Consulta: 24/06/2020]

Te Interesa. (27/02/2014). “Los nuevos competidores de la banca serán los gigantes de Internet”. [En línea]. Disponible en: [http://www.teinteresa.es/dinero/banca-internet-competencia-IEB\\_0\\_1092493215.html](http://www.teinteresa.es/dinero/banca-internet-competencia-IEB_0_1092493215.html). [Consulta: 19/05/2020]

THOMPSON, I. (03/10/2006). “Definición de Marketing”. *Marketing-free*. [En línea]. Disponible en: <https://www.marketing-free.com/marketing/definicion-marketing.html>. [Consulta: 14/04/2020]