



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

Sistemática comercial en oficina bancaria

Presentado por Ana María López Romero

Tutelado por: Conrado Diego García Gómez

Soria, 1 de junio de 2022

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

RESUMEN

En el siguiente trabajo analizamos el cambio experimentado por el sector financiero español, en especial la banca. Primero, haremos un resumen del antes y después de la crisis financiera de 2008 y como éste entorno ha afectado a la evolución del crédito de las familias y empresas, a las fuentes de financiación de las entidades de crédito y a la rentabilidad del sector. Resaltaremos el entorno actual de las entidades financieras con sus diferentes procesos de fusiones, cambios en sus redes de oficinas y como el proceso de digitalización está afectando a las entidades financieras, haciendo las primeras menciones al concepto de protección al consumidor. Posteriormente, nos centramos en el marco legal y como las diferentes normativas afectan a la hora de comercializar productos y servicios por parte de los empleados de las sucursales bancarias, nos centraremos en explicar dos normativas fundamentales para la protección al consumidor: MIFID y Ley Hipotecaria. Por último, estudiamos el modelo de sistemática comercial resultado de las continuas transformaciones del sector financiero, siendo una forma de adaptación a las nuevas exigencias del mercado, dónde la sucursal bancaria y sus empleados juegan un papel fundamental en el desempeño de la acción comercial, así como de sus dinámicas diarias desarrolladas a través de un plan de acción. En este último capítulo se plantea también un caso práctico ficticio de implantación de sistemática comercial en una oficina bancaria, dónde se desarrollará la mecánica de ésta y nos dará lugar a extraer las ventajas e inconvenientes del uso de este modelo.

Palabras clave: Banca, fusiones, MIFID, Ley hipotecaria, sistemática comercial,

ABSTRACT

In the following work we analyze the change experienced by the Spanish financial sector, especially banking. First, we will make a summary of before and after the financial crisis of 2008 and how this environment has affected the evolution of family and business credit, the sources of financing of credit institutions and the profitability of the sector. We will highlight the current environment of financial entities with their different merger processes, changes in their branch networks and how the digitization process is affecting financial entities, making the first mentions of the concept of consumer protection. Subsequently, we focus on the legal framework and how the different regulations affect when it comes to marketing products and services by bank branch employees, we will focus on explaining two fundamental regulations for consumer protection: MIFID and Mortgage Law. Finally, we study the commercial systematic model resulting from the continuous transformations of the financial sector, being a form of adaptation to the new demands of the market, where the bank branch and its employees play a fundamental role in the performance of the commercial action, as well as its daily dynamics developed through an action plan. In this last chapter, a fictitious case study of the implementation of a commercial system in a bank branch is also presented, where its mechanics will be developed and will allow us to extract the advantages and disadvantages of using this model.

Keywords: Banking, mergers, Mifid, Mortgage Law, commercial systematics,

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO.....	7
1.1 Objetivo del trabajo.....	7
1.2 Justificación.....	7
1.3 Metodología.....	8
2. HISTORIA DEL SECTOR FINANCIERO ESPAÑOL.....	9
2.1 Entorno financiero.....	9
2.1.1 <i>Expansión económica: análisis del periodo 2000-2007</i>	9
2.1.2 <i>Inicio de la crisis</i>	13
2.1.3 <i>Recrudescimiento de la crisis (2012-2013)</i>	16
2.1.4 <i>Normalización de la situación y reforzamiento del sistema financiero en 2014</i>	17
2.2 Marco actual de las entidades financieras.....	18
2.2.1 <i>Fusiones</i>	18
2.2.2 <i>Red de oficinas</i>	19
2.2.3 <i>Hacia la digitalización</i>	21
3. NUEVO ENTORNO NORMATIVO A APLICAR EN LAS SUCURSALESBANCARIAS: MIFID Y LEY HIPOTECARIA.....	24
3.1 MIFID.....	24
3.1.1 <i>¿Para qué sirve la normativa MIFID?</i>	24
3.1.2 <i>¿Cuáles son los principales servicios de inversión?</i>	25
3.1.3 <i>¿A qué productos afecta MIFID?</i>	25
3.1.4 <i>¿Cómo se adapta el producto al cliente?</i>	26
3.1.5 <i>Información</i>	27
3.1.6 <i>Formación empleados</i>	28
3.2 Ley hipotecaria: ley 5/2019, de 15 de mayo, reguladora de los contratos crédito inmobiliario.....	28
3.2.1 <i>Principales cambios de la ley hipotecaria</i>	29
4. SISTEMÁTICA COMERCIAL EN LA RED DE OFICINAS.....	33
4.1. <i>¿En qué consiste la sistemática comercial?, ¿por qué es necesaria?</i>	33
4.2 Caso Práctico: simulación de implantación en oficina bancaria.....	35
4.3 Conclusiones y recomendaciones.....	42
5. CONCLUSIONES.....	44
6. REFERENCIAS.....	46

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Distribución del crédito según tipo de entidad.....	10
Gráfico 2. Crédito dudoso al sector privado residente en España.....	11
Gráfico 3. Débitos representados por valores nacionales.....	12
Gráfico 4. Crecimiento acumulado del crédito al sector privado residente por finalidad	14
Gráfico 5. Número de sucursales del sistema bancario en España desde 2010 hasta 2021.....	20
Gráfico 6. La mejor protección del inversor.....	26
Gráfico 7. Antes de invertir.....	27
Gráfico 8. Comisiones máximas por amortización anticipada en hipotecas a tipo de interés variable.....	31
Gráfico 9. Modelos de negocio de un banco.....	35
Gráfico 10. Funciones del implantador.....	36
Gráfico 11. Ejemplo guía vinculación del cliente.....	38
Gráfico 12. Resumen fases de la sistemática comercial.....	42

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Objetivo del trabajo.

El objeto de este Trabajo de Fin de Grado es la realización de un análisis de la actual situación del negocio bancario, de la evolución de su red de oficinas y cómo las sucursales hacen el esfuerzo de adaptarse a las nuevas exigencias del mercado creando nuevas estrategias comerciales.

Para poder entender este marco de actualidad hacemos un resumen de la historia del sistema financiero español teniendo en cuenta dos etapas muy marcadas, -los años de expansión económica que comprenden el periodo 2000-2007, etapa muy brillante en la que economía española con crecimientos económicos que superaban a la media europea y -el inicio de la crisis en 2008, pinchazo de la burbuja inmobiliaria, hasta el inicio de la recuperación en 2014.

Este estudio de la historia financiera nos conduce a un brutal proceso de fusiones y adquisiciones bancarias para buscar una mayor eficiencia y aprovechamiento de sinergias. Los solapamientos entre entidades llevarán a la reducción de costes con el cierre de un gran número de oficinas. Hay que destacar el fuerte impacto que la crisis de 2008 ha tenido en especial en las Cajas de Ahorros, un gran número de Cajas desaparecieron, otras han sido subastadas y la más fuertes han sobrevivido, pero han debido convertirse en bancos.

La banca tradicional se ha visto obligada a evolucionar motivada también por la era digital y de las nuevas tecnologías, aparecen las “megaoficinas”, se amplifica el catálogo de productos y servicios y la forma de interactuar con los clientes.

En este nuevo entorno actual el objetivo es explicar cómo a través de la comercialización de productos y servicios se ahonda en la protección al consumidor aplicando las nuevas normativas, cómo la Ley Hipotecaria y Mifid.

Todas estas nuevas actuaciones con los clientes nos llevan a las nuevas estrategias comerciales. Estudiamos la sistemática comercial como modelo para impulsar la actividad comercial, la organización y consecución de objetivos de la red de oficinas y como una nueva forma de entender el trabajo dónde los planes de acción se adaptan a las necesidades, demandas del mercado y los clientes. Se aplica el modelo de sistemática comercial en un caso práctico de una sucursal bancaria, dónde todos los empleados de la oficina juegan un rol importante y dónde harán uso de diferentes herramientas para dar soporte a las diferentes reuniones que tienen lugar en la oficina y para dar soporte a todas las acciones que se gestionan con los clientes.

1.2 Justificación.

La motivación de mi Trabajo de Fin de Grado viene dada por varios motivos, primero, porque el sector bancario está en plena actualidad con temas como; los procesos de digitalización, fusiones, cierres de oficina, exclusión financiera, cambios en el marco normativo...etc, en definitiva, el negocio bancario se

encuentra en plena evolución y transformación, por lo que considero un sector muy interesante de análisis.

La segunda razón y principal para mí, es mi experiencia profesional de 17 años en el sector financiero y en concreto en oficina bancaria. He sido partícipe de varias etapas económicas en el sector bancario, la etapa de expansión económica con gran número de formalizaciones de préstamos hipotecarios y contratos de IPF (imposición a plazo fijo) con altos tipos de interés, la crisis de 2008 con los problemas de los clientes con el impago de los créditos, cierres de oficinas y fusiones. Pero lo que principalmente me ha motivado, ha sido formar parte de un proceso de implantación de un modelo organizativo conocido como “sistemática comercial”, el cual desarrolla la metodología de trabajo de la red de oficinas de una entidad financiera, ha sido un reto y satisfacción personal participar y seguir siendo partícipe de esta innovadora forma de trabajo.

1.3 Metodología.

Para la elaboración de este Trabajo de Fin de Grado se han utilizado metodologías distintas.

Por un lado, se ha utilizado la metodología descriptiva recabando información de manera ordenada de diferentes páginas webs como son el Banco de España, la Comisión Nacional del Mercado de Valores, el Boletín Oficial del Estado, la Asociación Española de la Banca, Wikipedia y de periódicos como Expansión y Cinco Días, entre otras webs, además de la información que diferentes bancos como CaixaBank, el Banco Santander, Unicaja, Ibercaja y Deutsche Bank ponen a disposición a través de sus páginas webs.

Además de la utilización del método práctico que me ha facilitado mi experiencia profesional de más de 17 años en el sector bancario ha hecho posible la realización de este trabajo.

Este Trabajo de Fin de Grado se divide en tres capítulos. En el primero haremos un repaso a la historia del sistema financiero español, analizando el entorno financiero comprendido entre los años 2000 y 2014 y el marco actual financiero contemplando los procesos de fusiones, los cambios producidos en la red de oficinas y el proceso de digitalización. En el segundo capítulo empezaremos hablando del entorno normativo a aplicar en las oficinas bancarias y analizaremos la nueva Ley Hipotecaria y la normativa Mifid siempre al amparo de la protección al consumidor. En el tercer capítulo veremos el modelo de sistemática comercial, daremos una definición y justificaremos su necesidad e importancia, plasmaremos también un caso práctico de implantación del modelo de sistemática comercial en una oficina bancaria, reflexionando después sobre dicha implantación obteniendo conclusiones y recomendaciones. Por último, el trabajo culminará con el desarrollo de unas conclusiones.

2. HISTORIA DEL SECTOR FINANCIERO ESPAÑOL

2.1. Entorno financiero

2.1.1 Expansión Económica: análisis del periodo 2000-2007

A finales de 2007, la economía española acumulaba 14 años de crecimiento económico ininterrumpido. Fueron años en los que nuestro país alcanzó el objetivo de incorporarse a la Unión Económica y monetaria (UEM) desde su inicio, en 1999, tras cumplir con los criterios exigidos de la estabilidad de precios, tipos de interés, tipos de cambio y sostenibilidad de las finanzas públicas.

En este periodo de expansión económica se acumularon desequilibrios muy importantes en términos de endeudamiento del sector privado residente, dependencia de la financiación externa, peso del sector inmobiliario en la economía, sobrevaloración del precio de los activos inmobiliarios y pérdida de la competitividad. La escasa apreciación del nivel de riesgo se hizo extensiva a las valoraciones de muchos activos financieros, y la discriminación respecto a la calidad crediticia de los distintos agentes y productos financieros resultó claramente insuficiente.

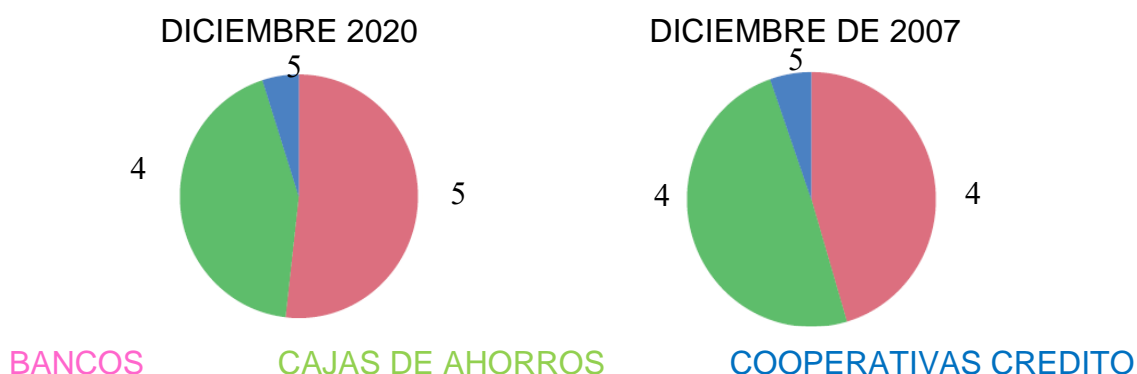
El Banco de España, así como otros organismos internacionales como FMI y la OCDE, identificaron los problemas mencionados e incluyeron advertencias sobre la creciente vulnerabilidad de la situación patrimonial de las familias, asociada al incremento de su endeudamiento, la existencia de un grado significativo de sobrevaloración de la vivienda, el nivel de concentración de las carteras de las entidades de crédito (Banco de España, 2017).

A. Evolución del crédito al sector privado residente

Durante los años 2001-2007 el crecimiento del crédito se situó por encima y con una diferencia creciente respecto al aumento del PIB nominal. En este proceso de expansión del crédito, las cajas de ahorros mostraron un mayor protagonismo, así entre 2000 y 2007 el crédito concedido por las cajas de ahorros creció un 266% frente al incremento algo más moderado del concedido por los bancos (182%). En términos de variaciones medias anuales acumulativas, el crédito creció el 20,03% y el 15,9% para cajas de ahorros y bancos, respectivamente. (Banco de España, 2017).

El crecimiento alcanza máximos en ambos casos en los años 2005 y 2006. Dada esta diferente evolución, el porcentaje que representaban las cajas de ahorros en el volumen total del crédito ascendió hasta superar el de los bancos: un 49% para las cajas, frente al 46% de los bancos a finales de 2007, mientras que en el año 2000 eran los bancos los que ofrecían más del 50% del crédito. El sector de las cooperativas, por su parte, mantuvo una cuota estable próxima al 5% (Banco de España, 2017).

GRÁFICO 1. DISTRIBUCIÓN DEL CRÉDITO SEGÚN TIPO DE ENTIDAD



FUENTE: Banco de España

El análisis por sectores institucionales del crédito concedido ya sea el sector hogares o el sector empresas no financieras, no revela grandes diferencias. En línea con el crecimiento general del crédito, ambos sectores aumentaron el recuso al crédito de forma similar, con tasas de crecimiento superiores al 220% entre 2000 y 2007, y con tasas medias anuales por encima del 18% (Banco de España, 2017). No obstante, si se observan notables diferencias en la evolución del crédito entendiendo a su finalidad, con un mayor peso del crédito vinculado al sector inmobiliario.

En el caso del crédito a los hogares españoles, entre 2000 y 2007 se observa un aumento significativo del crédito destinado a la adquisición de vivienda, con un incremento anual acumulativo del 19,7% entre 2000 y 2007. De este aumento del crédito destinado a las familias, los bancos fueron responsables en un 37%, mientras que las cajas de ahorros contribuyeron en un 57% (Banco de España, 2017).

- En cuanto al crédito destinado a empresas no financieras, fue significativo el incremento del crédito concedido a las empresas dedicadas a los sectores de la construcción y actividades inmobiliarias, con una tasa de variación anual media acumulativa de casi un 30%, frente al 12% en el concedido a las empresas que se dedicaban a otros sectores. Por entidades de depósito, tanto los bancos como las cajas de ahorros incrementaron de forma creciente el crédito a empresas de los sectores de construcción e inmobiliario si bien las segundas lo hicieron en mayor medida que los primeros: el crédito concedido por los bancos crecía a tasas anuales medias del 27,7%, el otorgado por las cajas lo hacía a tasas cercanas al 31% interanual (Banco de España, 2017).

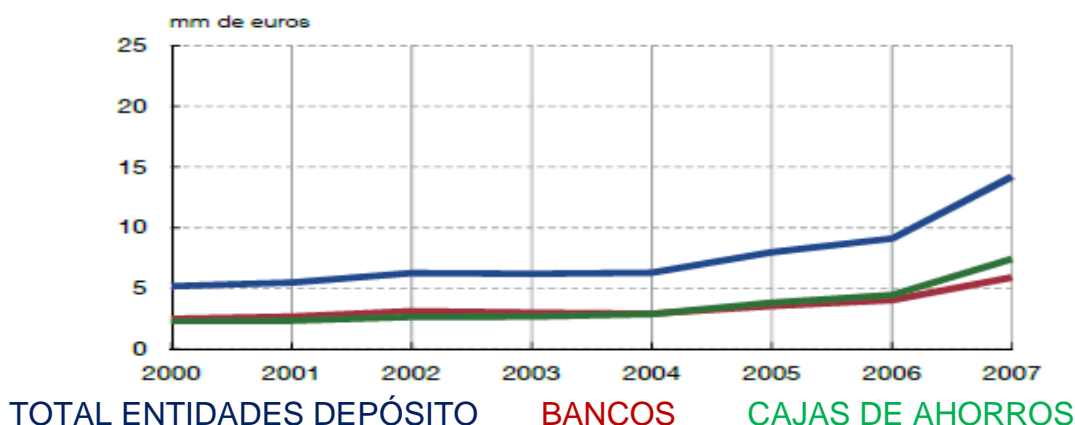
B. Evolución del crédito dudoso

El análisis de la evolución del crédito debe ser contemplado con la evolución del crédito denominado “dudoso”, esto es aquel que presenta incumplimientos

en los compromisos de pago, así como con la evolución de las ratios de morosidad y el nivel de cobertura de dichos préstamos.

A pesar del notable crecimiento del crédito concedido, los primeros años del periodo que estamos analizando se caracterizaron por un reducido volumen de créditos dudosos, unas ratios de morosidad decrecientes y unas ratios de cobertura del crédito dudoso elevadas.

GRÁFICO 2. CRÉDITO DUDOSO AL SECTOR PRIVADO RESIDENTE EN ESPAÑA



FUENTE: Banco de España

Estas ratios de morosidad y de cobertura se mantuvieron en niveles similares en los bancos y en las cajas de ahorros. A finales de 2007 se empezó a observar un cambio de tendencia en las ratios de morosidad y tasas de cobertura, así como un comportamiento diferente entre los bancos y las cajas de ahorros. El volumen de créditos dudosos experimentó un fuerte crecimiento, más agudizado en el caso de las cajas de ahorros (con tasas de variación interanual cercanas al 70%) que en el caso de los bancos inferior al 50%) (Banco de España, 2017).

C. Fuentes de financiación de las entidades de crédito: depósitos y titulizaciones

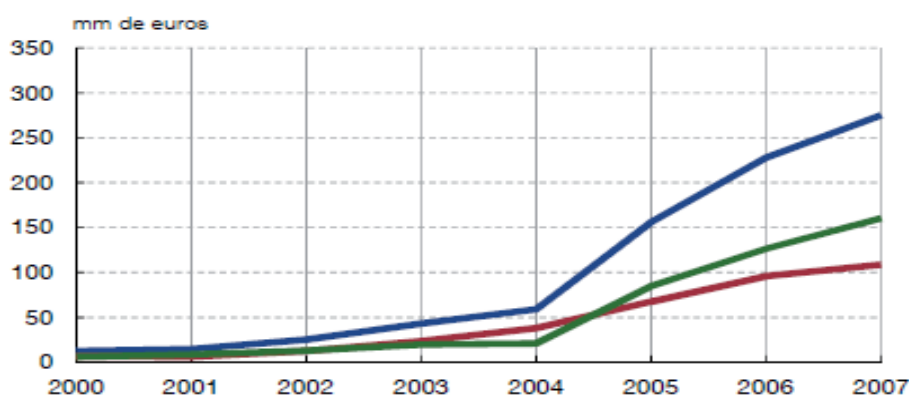
Conviene examinar qué recursos captaron dichas entidades para poder hacer frente a esa creciente actividad. Las principales fuentes de financiación son los depósitos, en particular los depósitos de clientes.

En los años de expansión previos a la crisis se produjo un crecimiento muy significativo de los depósitos en el conjunto del sector financiero. Así entre 2000 y 2007 los depósitos del sistema crecieron 920 mm de euros. En particular, la mayor parte de este crecimiento -casi 584 mm de euros- fue debida al aumento de los depósitos de la clientela. En el caso de los bancos, estas tasas también se observan en los depósitos interbancarios (Banco de España, 2017) Las cajas de ahorros, por su parte, financiaron su actividad crediticia durante esos primeros años principalmente gracias a los depósitos de la clientela. Ahora bien, a pesar del notable aumento del volumen de depósitos, este fue inferior al crecimiento del crédito, por lo que las entidades

tuvieron con buscar fuentes alternativas de captación de recursos para financiar la fuerte expansión crediticia.

A su vez, durante los años previos a la crisis se observó un crecimiento muy significativo de la emisión de activos titulizados, con tasas de variación interanual superiores al 40%, principalmente en forma de titulaciones hipotecarias. En este sentido, resulta relevante el aumento de los débitos representados por valores negociables, y en especial la emisión de cédulas hipotecarias por bancos y cajas, que a finales de 2007 alcanzaron un volumen superior a los 275mm de euros. En las cajas de ahorros, la tasa de variación anual media acumulativa en la emisión de cédulas hipotecarias entre 2000 y 2007 fue del 60%, frente al 50% en el caso de los bancos. (Banco de España, 2017).

GRÁFICO 3. DÉBITOS REPRESENTADOS POR VALORES NACIONALES.



TOTAL ENTIDADES CRÉDITO

BANCOS

CAJAS DE AHORROS

FUENTE: Banco de España

D. Evolución de la rentabilidad del sector

En conjunto, las cuentas de las entidades de depósito españolas durante los años de expansión previos a la crisis presentaban resultados saneados, favorecidas por el rápido crecimiento de crédito y la reducida morosidad.

Las entidades se volvieron más eficientes, gracias al notable incremento en el activo que gestionaban, lo que hizo que el peso de los gastos de explotación sobre los activos totales medios tendiera a reducirse. Por otro lado, si bien en el periodo 2000-2007 los márgenes de intereses presentaron un descenso en términos relativos dada la reducción de tipos, en términos absolutos crecieron debido al mayor volumen de operaciones realizadas. En este periodo, los ingresos por comisiones tendieron a reducirse, fruto de una mayor competencia de las entidades por la captación de clientes, tanto de activo como de pasivo. Finalmente, como consecuencia de reducida morosidad, el gasto en dotaciones a provisiones por insolvencias fue muy bajo en términos relativos al volumen de crédito (Banco de España, 2017).

E. Particularidades del negocio de las cajas de ahorro.

Una parte de las dificultades a las que tuvieron que hacer frente las cajas de ahorros estaba asociada a las peculiaridades de su naturaleza jurídica.

En efecto las cajas de ahorros tenían restricciones estructurales para obtener recursos propios de máxima calidad por métodos diferentes de la capitalización de beneficios. Estas entidades no podían acudir a los mercados financieros para emitir acciones y obtener capital, como los bancos.

Mientras que las cajas de ahorro mantuvieron un modelo de negocio basado en la proximidad a su área, la comercialización de productos bancarios no complejos entre su clientela y la aplicación de estrategias de crecimiento moderadas resultó suficiente la obtención de recursos propios mediante la capitalización de beneficios.

A medida que las cajas expandían su actividad fuera de su entorno geográfico tradicional u original, se produjo una ampliación notable de la red de sucursales y de los gastos de estructura, en línea con su modelo de negocio tradicional, que descansaba en la banca minorista y de proximidad al cliente. En algunos casos, esta expansión implicó un relajamiento en los criterios de concesión de crédito y una desatención a los riesgos derivados de la concentración sectorial. Una parte de las cajas de ahorros acumuló desequilibrios derivados de la elevada exposición al sector de la promoción y construcción inmobiliaria.

Las fuentes de financiación tradicionales no fueron suficientes para financiar este intenso crecimiento del negocio, consecuencia del aumento de la demanda de crédito, por lo que se comenzó a hacer un uso más recurrente de las financiaciones mayoristas, principalmente por medio de cédulas hipotecarios o titulizando activos. Cabe señalar que esta mayor apelación a los mercados mayoristas se realizó con cierta prudencia, al estar la mayoría de los vencimientos concentrados en los plazos medios y largos. También se hizo patente la pérdida de rentabilidad, fundamentalmente por las estructuras sobredimensionadas, el aumento de los activos no rentables y el encarecimiento de la financiación.

Todos estos factores definían una coyuntura desfavorable para el sector de cajas de ahorros, lo que hacía aconsejable una transformación de su estructura. Esta transformación se inició con movimientos societarios que tenían como objetivo mejorar la eficiencia de las entidades, favoreciendo su posición competitiva y su credibilidad en los mercados a través del incremento de su tamaño medio y del aprovechamiento de las sinergias (Banco de España, 2017).

2.1.2 Inicio de la crisis (2008-2011)

Los primeros síntomas de la crisis financiera internacional se empezaron a observar a mediados de 2007, inicialmente en un segmento, relativamente modesto, del mercado hipotecario americano, las hipotecas *subprime* o de alto riesgo. Empezaron a observarse las primeras turbulencias en los mercados financieros internacionales, en la economía española se había iniciado ya una fase de desaceleración ligada a la propia maduración del ciclo expansivo.

Las primeras tensiones financieras globales a partir de 2007 afectaron relativamente poco a las entidades de crédito española, como consecuencia de la ausencia de exposiciones significativas a los productos estructurados originados en los Estados Unidos. Sin embargo, su elevada exposición al mercado inmobiliario y las cuantiosas necesidades de financiación situaron al conjunto del sector en una posición de especial vulnerabilidad ante el deterioro de la actividad económica en nuestro país y de las condiciones financiación en los mercados internacionales de capitales (Banco de España, 2017).

En particular, el bloqueo de los mercados de financiación mayorista afectó de manera creciente a los intermediarios españoles por su elevada dependencia del ahorro exterior.

A. Crédito al sector privado residente

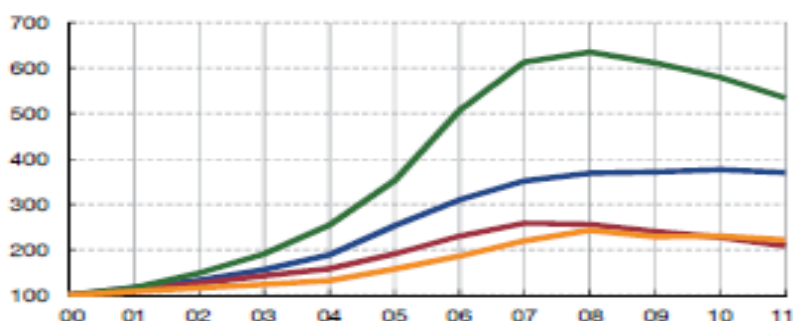
El crédito concedido a hogares y sociedades no financieras españolas de desaceleró rápidamente a partir de 2008, año en el que el crédito creció al 6%, frente a tasas que habían sido superiores al 17% desde 2004.

Conviene señalar que la caída del crédito entre 2007 y 2011 fue debida al comportamiento de las cajas, dado que en los bancos el crédito continuó creciendo, si bien de forma muy moderada. En el caso de las cajas de ahorros se había crecido de forma mucho más acelerada en los años previos, se observó un descenso acumulado del 1,4% para estas entidades (Banco de España, 2017).

Por sectores institucionales, en el crédito en los hogares, el inicio de la corrección a la baja del saldo vivo de los préstamos se produjo antes en los destinados a financiar consumo y otros fines (con un plazo de vencimiento medio más corto) que en los concedidos para la adquisición de vivienda (con un plazo de vencimiento mayor).

En conjunto, el crédito de los hogares creció en 2,4 mm de euros (un 0.3%) entre diciembre de 2007 y diciembre de 2011 (Banco de España, 2017).

GRÁFICO 4. CRECIMIENTO ACUMULADO DEL CRÉDITO AL SECTOR PRIVADO RESIDENTE, POR FINALIDAD



VIVIENDA
RESTO CRÉDITO A HOGARES
CONSTRUCCIÓN Y ACTIVIDADES INMOBILIARIAS
RESTO CRÉDITO A EMPRESAS NO INANCIERAS

FUENTE: Banco de España. Base 100-Diciembre 2000

En el crédito a las empresas no financieras se observó un importante descenso en este periodo. En conjunto, el crédito a empresas no financieras cayó un 6,2% en el periodo 2007-2011 (casi 54 mm de euros). Este descenso se debió al comportamiento del crédito concedido a las empresas de los sectores de construcción y actividades inmobiliarias, que cayó en más de 57 mm de euros (Banco de España, 2017).

El comportamiento de bancos y de cajas en la concesión de crédito a empresas si mostró algunas diferencias. En concreto los bancos redujeron más el crédito a empresas inmobiliarias y de construcción que las cajas, y también redujeron el crédito a otras empresas, mientras que en el caso de las cajas el crédito a empresas distintas de los sectores de construcción e inmobiliarias aumentó en este periodo.

B. Crédito dudoso

En líneas generales, el periodo 2007-2008 se caracterizó por un fuerte incremento del crédito dudoso, especialmente en el crédito al sector de la construcción y actividades inmobiliarias, lo que desembocó en unas ratios de morosidad crecientes. Asimismo, aumentó la distancia entre bancos y cajas, en términos de ratios de morosidad y ratios de cobertura, consecuencia lógica de la mayor exposición relativa de las cajas de ahorros en la financiación del sector inmobiliario. El crédito dudoso mantuvo una senda creciente y volvió a repuntar a partir de 2011, especialmente en el caso de las cajas, con un crecimiento anual por encima del 44%. (Banco de España, 2017).

Este aumento provocó un incremento de las ratios de morosidad en familias y en empresas no financieras, especialmente en el caso del crédito al sector de la construcción y actividades inmobiliarias.

C. Rentabilidad.

La caída del crédito y el rápido aumento de morosidad afectaron de manera notable a la evolución de la cuenta de resultados consolidada.

La partida que, sin lugar a dudas, hizo cambiar el resultado neto en la cuenta de resultados fue la evolución de las provisiones en estos años, debido al incremento de los activos dudosos. En total, las pérdidas por deterioro de activos en la cuenta de resultados consolidada alcanzaron los 111 mm de euros en los cuatro ejercicios entre 2008 y 2011. (Banco de España, 2017). Las cajas de ahorros sufrieron de forma más acusada el impacto de las provisiones en sus cuentas de resultados. La rentabilidad del sector financiero se sostuvo durante estos años, en buena parte, por la actividad de grandes bancos españoles en el extranjero.

D. Actuaciones regulatorias en España.

Durante el periodo 2008-2001, las autoridades españolas impulsaron diversas iniciativas que, por un lado, adaptaban las reformas internacionales a nuestro sistema financiero y, por otro, desarrollaban reformas específicas para afrontar

la crisis en nuestro país. En este periodo se pueden distinguir cuatro tipos de medidas principales, que, además, guardan un orden cronológico:

- A. 2008: Medidas destinadas a reforzar la liquidez de las entidades financieras y la confianza de los depositantes e inversores.
- B. 2009: Medidas de reestructuración y consolidación del sector financiero (FROB I).
- C. 2010: Refuerzo de la solidez de las entidades y reforma del sector de cajas de ahorros
- D. 2011: Reforzamiento de la solvencia de las entidades de crédito (FROB II)

C. El ajuste 2008-2011 en cifras.

En resumen, hasta finales de 2011 se habían producido:

- Una importante reestructuración del sistema financiero, principalmente en el sector de cajas de ahorros, que habían pasado de 45 a 15 entidades/grupos, de las que trece se transformaron en bancos. (Banco de España, 2017)
- Un redimensionamiento de las redes bancarias de distribución, con el fin de conseguir mejorar la eficiencia.
- Un relevante esfuerzo de saneamiento, como lo demuestra la cifra de dotaciones a provisiones, que había alcanzado casi un 13% del PIB de 2011 (138353 millones de euros en el periodo 2008-2001). (Banco de España, 2017)
- Un aumento de capitalización de las entidades.
- Pruebas de resistencia, que señalaban que el sistema financiero español, tras la reestructuración realizada, mostraba niveles adecuados de solvencia.

No obstante, lo anterior no fue suficiente a partir de la segunda mitad de 2011, cuando las tensiones en los mercados financieros de la zona del euro se intensificaron y la falta de confianza de los inversores impulsó al alza las primas de riesgo soberano de los principales países. En este contexto, se produjo un agravamiento de la crisis, con una segunda recesión en España y en el área del euro, que llevó a que las entidades de crédito españolas tuvieran que afrontar nuevas y graves dificultades.

2.1.3 Recrudescimiento de la crisis (2012-2013)

En los años 2012 y primera parte de 2013 la situación macroeconómica aceleró su empeoramiento, registrándose una caída en el PIB real del 4,2% en estos dos años (Banco de España, 2017).

De forma paralela el sector financiero también incrementó de forma notable su inestabilidad, con un aumento significativo de la morosidad, una importante caída en el crédito concedido y una creciente incertidumbre sobre la solvencia de algunas entidades y, por extensión, del sector bancario en su conjunto.

En efecto, se observa una aceleración de la reducción del crédito concedido a las familias, que pasó de contraerse un 2% en 2011 a hacerlo un 5% en 2013

con un descenso del 5% también en el destinado a adquisición de vivienda. Asimismo, la caída de los préstamos a las empresas pasó del 6% al 13,5% en esos mismos años, con disminuciones tanto del crédito concedido a las empresas constructoras e inmobiliarias como al resto. Todo ello estuvo acompañado de un aumento de las tasas de mora que alcanzó máximos históricos entorno al 14%, en particular a la financiación de la construcción y de la promoción inmobiliaria, que llegó a superar el nivel del 37% (Banco de España, 2017).

La escasa rentabilidad que mostraban las entidades era debido básicamente al aumento de las necesidades de provisiones y a las dificultades para obtener financiación de los mercados, hizo que la apelación a la financiación del Eurosistema se incrementara sustancialmente, invirtiéndose, en buena medida dichos fondos en deuda pública y obteniéndose así importantes ingresos por el diferencial existente en los tipos de interés.

La solicitud de asistencia financiera externa formalizada por el gobierno español a las autoridades europeas en junio de 2012 facilitó el saneamiento de los balances de las entidades, gracias al traspaso de los activos problemáticos a la Sareb, y permitió la recapitalización de las entidades más débiles.

El proceso de recapitalización y reestructuración del sector bancario mejoró sustancialmente las ratios de solvencia y los indicadores de rentabilidad, situando a las entidades en 2013 en una posición más favorable, e paralelo a la incipiente mejora de la economía española.

2.1.4 Normalización de la situación y reforzamiento del sistema financiero en 2014.

En España, el año 2014 confirmó el retorno de la economía a tasa de crecimiento del PIB y del empleo positivas, e incluso superiores a las de la UEM. En 2014, la situación de solvencia y rentabilidad de las entidades crédito había mejorado notablemente respecto a los momentos de mayor incertidumbre de periodos anteriores, como resultado del proceso de recapitalización, reestructuración y resolución de las entidades con dificultades, así como la estabilización de los mercados financieros internacionales y de la paulatina recuperación de la actividad en España. Esta recuperación, unida a la consecuente mejora del empleo y al mantenimiento de unos tipos de interés en niveles reducidos, propició una evolución positiva de los activos dudosos que repercutió de forma también positiva en los balances de las entidades. (Banco de España, 2017).

Una vez analizada la evolución del sistema financiero español desde el año 2000, en el siguiente apartado se refleja la situación actual del sector financiero y cuál es la tendencia de las entidades financieras.

2.2 Marco actual de las entidades financieras.

2.2.1 Fusiones

La batalla para sobrevivir en el mapa bancario español ha alentado las fusiones durante la última década. Antes del estallido de la crisis financiera de 2008, en España operaban más de 60 entidades, además de otras tantas cajas rurales,

pero la acusada caída de rentabilidad experimentada y el retraso en la subida de tipos en Europa desde 2011 han reducido el número a su mínima expresión (Rtve, 2020).

Si ha habido en los últimos 40 años de la historia económica española un sector que ha experimentado una drástica transformación, ese ha sido el de las cajas de ahorros. Estas entidades financieras tienen su origen en España en el siglo XVII como pósitos y montes de piedad, instituciones benéficas que otorgaban préstamos con garantías predatarias en condiciones favorables (Periódico digital Cinco Días de 2018).

Entre finales de 2010 y comienzo de 2011, ya entrada la crisis financiera, el Gobierno impulsó la transformación de las cajas de ahorros en Bancos.

Era el final de un sector que había sobrevivido más de 300 años y que tras permitir en 1977 que ofrecieran los mismos servicios que los bancos y lograran en 1980 iniciar su expansión fuera de su región de origen, llegó a superar a los bancos en cuota de mercado, en depósitos, créditos y oficinas. (Cinco Días, 2018).

En 1970 existían en España 87 cajas. En 1985, las fusiones habían reducido el número de cajas a 77, pero habían comenzado a arañar cuota de mercado a los bancos y ya contaba con 44 millones de cuentas. Pero llegó la crisis financiera en 2008 y un gran número de cajas fueron desapareciendo poco a poco engullidas por otras de mayor tamaño o por los bancos tras ser subastadas. Las más fuertes sobrevivieron, pero debieron convertirse en bancos, siendo su reto actual salir a bolsa y seguir independiente como por ejemplo Unicaja Banco, que debutó en Bolsa el 30 de junio de 2017 (Cinco Días, 2018).

Entre los principales motivos de esta oleada de sinergias se encuentra la baja rentabilidad experimentada en el negocio bancario durante la última década, provocada por años de tipos de interés negativos que, además, no tienen aspecto de remontar a medio plazo. Dicha crisis de rentabilidad se ha visto agravada con la llegada de la pandemia, que ha puesto contra las cuerdas los beneficios de las entidades bancarias como consecuencia de la caída de actividad y el posible incremento de la morosidad de sus clientes por la pérdida de empleos (Rtve, 2020).

Los bancos recurren a las fusiones porque necesitan generar más rentabilidad, en un contexto de tipos de interés muy bajos, con altos costes operativos todavía fruto de esa reconversión pendiente del sistema. Las entidades deben ganar dimensión para ser más rentables.

El margen de intereses es la principal fuente de ingresos de las entidades financieras, junto con las comisiones y las inversiones de capital. El margen de intereses se puede definir como la diferencia entre los intereses, cupones, etc. que cobran por la inversiones crediticias y financieras que realizan (lado del Activo) menos los intereses, cupones, etc. que pagan a la clientela y demás prestamistas por un dinero que estos depositan en la entidad (lado del pasivo). Suele representar más del 50% del margen bruto, por lo que tienen una

importancia muy significativa en el beneficio final de estas entidades y requiere de una atención especial (Rankia, 2011).

Estamos viviendo procesos de concentración bancaria que no llevan todavía al oligopolio, pero que, de seguir así, y todo indica que puede ser, viviremos en unos meses o años en un sistema con menos bancos, menos oportunidades para acudir a ellos y un sistema financiero más concentrado.

El Banco Central Europeo lleva tiempo insistiendo en que las fusiones son la única salida a un sector sumido durante más de una década en bajas rentabilidades.

2.2.2 Red de oficinas.

España ha pasado de ser el país del mundo con una mayor red de oficinas a cerrar el 56% (Cinco Días, 2021).

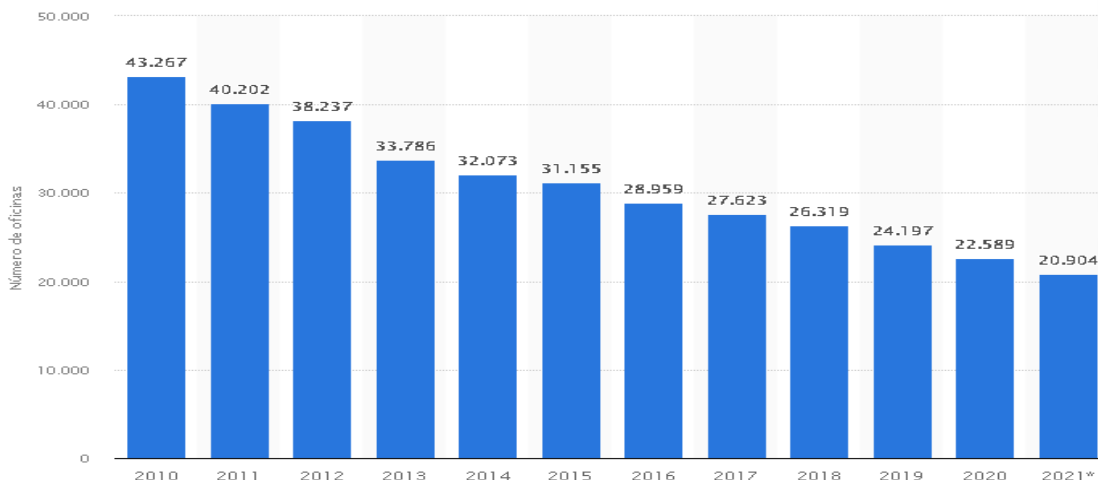
El pinchazo de la burbuja inmobiliaria acabó llevándose consigo a un sinfín de entidades e iniciando el declive de la sucursal. Ahora, con la pandemia y la aceleración de la digitalización en el acceso de los servicios bancarios, el reguero de cierres se ha reactivado.

Desde 2008 hasta finales de 2021 han desaparecido más de 26.000 sucursales, dejando una herida en el tejido urbano difícil de cicatrizar. Entre septiembre de 2020 y septiembre de 2021 los bancos clausuraron casi 7 oficinas por día. El número de oficinas bancarias en España se situó a cierre de septiembre de 2021 en 20.421, lo que supone una reducción del 10,86% con respecto a las registradas a finales de septiembre de 2020, según la última actualización del Banco de España. Esta caída se traduce en el cierre de 2.488 oficinas en un año (Bolsamanía, 2022)

Este recorte de oficinas se enmarca en el proceso de reestructuración que está llevando a cabo la banca y que incluye tanto un recorte en el número de sucursales como de empleos con el objetivo de ganar en eficiencia y recortar costes en un entorno complejo para el sector, con tipos de interés bajos de forma persistente y la entrada de nuevos competidores.

Este entorno está llevando a la banca a transformar su estructura y modelo de negocio a fin de adquirir agilidad y digitalizarse para adaptarse, asimismo, a las nuevas necesidades de los clientes, que cada vez demandan más los canales digitales.

GRÁFICO 5. NUMERO DE SUCURSALES DEL SISTEMA BANCARIO EN ESPAÑA DESDE 2010 HASTA 2021



FUENTE: Statista

No sólo han quedado abandonados miles de oficinas bancarias. También sedes que albergaban la obra social de las cajas de ahorros han tenido una evolución difícil. En ocasiones, las administraciones locales o provinciales han aceptado hacerse cargo. Pero las arcas públicas también han atravesado momentos delicados y ha habido edificios históricos que se han quedado sin utilidad.

También se han quedado vacías muchas oficinas centrales. Con las sinergias, tras una fusión hay muchas funciones duplicadas (servicios jurídicos, contables, tramitaciones, evaluación de riesgos...). Uno de los casos es el Banco Castilla que tenía su sede en la Plaza de los Bandos en Salamanca. Este fue absorbido por Banco Popular y luego este por Santander. La oficina a pie de calle se ha mantenido, pero las plantas superiores quedaron desocupadas (Cinco Días, 2021).

El Banco Santander ha tomado una medida sin precedentes para poder gestionar de forma eficiente el cierre de un millar de oficinas, ha decidido crear una nueva sociedad, RetailCo, para alquilar o vender todos los locales cerrados.

Al mismo tiempo que siguen reduciendo el número de oficinas, las entidades financieras abren megasucursales en las principales arterias comerciales con espacios "coworking", cafetería, salas de reuniones y espacios para eventos (Expansión, 2019).

Las entidades financieras se suman a la moda de las *flagship*. En el marco de la reconfiguración de sus sucursales, los bancos no renuncian al aspecto físico, aunque si lo adaptan a los nuevos tiempos.

CaixaBank lanzó en 2013 un nuevo modelo de oficina bancaria con la apertura de una primera Store en la Avenida Diagonal de Barcelona. Este tipo de oficina cuenta con entre 500 y 1.000 metros cuadrados, más personal, más servicios y se adaptan a los nuevos hábitos de los clientes. Desde la apertura de la primera oficina, CaixaBank ha seguido abriendo la expansión de este modelo y dispone actualmente de más de 400 Store en toda España (Expansión, 2019)

Con las oficinas Store, CaixaBank quiere reforzar el vínculo y la proximidad con sus clientes de Banca de Particulares, Banca Premier y Privada mediante un nuevo sistema de relación que fomenta la innovación, la transparencia y la cercanía.

Las oficinas Store se aproximan al mundo del comercio *retail* y representan, por tanto, una interesante apuesta para promover la atención personal y el autoservicio.

Entre otras novedades, la nueva oficina incluye un asesor virtual, simulador interactivo con pantalla táctil en el que los clientes pueden ver de forma dinámica contenidos multimedia y también información detallada sobre productos y servicios. También incluye un escaparate interactivo, cuyo objetivo principal es fomentar la interactividad y la experiencia del cliente, que podrá seleccionar y visualizar contenidos innovadores en un *videowall* donde conocerá los detalles del producto (CaixaBank, 2016).

Otro ejemplo de nuevo modelo de oficinas es el *Work Café* (sucursal cafetería) de Santander. Este modelo de sucursal de Santander incluye espacios de coworking con WIFI, servicio de cafetería y cajeros de última generación para facilitar la automatización de las tareas (Expansión, 2019).

En esta línea, BBVA inauguró también su mega oficina con 1600 metros cuadrados de superficie y más de 50 empleados. Esta oficina incluye espacios abiertos y colaborativos, 15 salas de reuniones para realizar gestiones personales con clientes, así como espacios más informales para aquellas que requieran menos privacidad. Además, cuenta con un gestor de bienvenida para atender al cliente (Expansión, 2019).

En un entorno más competitivo, impulsado por el auge de las Fintech y por la disrupción tecnológica, los bancos están dispuestos a romper con el modelo tradicional. El horario ampliado, junto con la centralización de los servicios, son dos de las características de este tipo de oficinas. Se trata de poder ofrecer a los clientes canales digitales y remotos para realizar sus gestiones bancarias, mayor especialización y atención personalizada cuando así lo requiera.

2.2.3 Hacia la digitalización.

La digitalización es un proceso imparable en la sociedad actual. Los individuos han integrado en su día a día el uso de las tecnologías para relacionarse, trabajar adquirir bienes o acceder a servicios. Los clientes digitales, con expectativas cada vez más exigentes, quieren acceder a productos y servicios de forma inmediata, desde cualquier ubicación y en cualquier momento. Demandan servicios digitales ágiles, flexibles y totalmente personalizados (Banco de España, 2021).

Entre los factores que han supuesto un incentivo para la transformación del sector y para la búsqueda de nuevos modelos de negocio, se encuentran entre otros:

- La irrupción de las grandes tecnológicas en el mercado bancario, las denominadas *bigtech*-Google, Amazon, Facebook o Apple-. Estas entidades tienen una imagen de marca atractiva, con millones de clientes en todo el mundo, lo cual supone una ventaja competitiva frente a las

Fintech, las empresas financieras de componente tecnológico. Además, las *bigtech* disponen de capital más que suficiente para acometer grandes inversiones y pueden ofrecer servicios adicionales por el dominio de la tecnología y el manejo de datos de sus clientes.

- Los retos que plantea un entorno de bajos tipos de interés.
- La reducción de márgenes
- Otros factores que también han impulsado el cambio, la posibilidad de acceder a millones de clientes potenciales a través de internet, el uso generalizado de dispositivos móviles y por supuesto la necesidad de mejorar la experiencia de los clientes. (Banco de España, 2020).

En la actualidad, la tendencia es clara: los clientes prefieren interactuar con su banco de la forma más rápida y cómoda posible, utilizando los canales digitales, en lugar de visitar sus oficinas. Además, la competencia para ofrecer las nuevas soluciones ha crecido y los clientes pueden cambiarse de entidad financiera de forma sencilla. Los bancos conscientes de esta situación intervienen en la mejora de sus canales de banca digital, tratando de optimizar la experiencia de usuario e incorporando nuevos productos y servicios que aporten un valor diferencial, como soluciones de pago o alta digital de clientes.

Las transacciones simples, del día a día, serán totalmente online. Sólo aquellas operaciones más complejas, donde el cliente necesita asesoramiento, entrarán en juego el asesor personal, bien en la oficina o a través de videoconferencia. La concentración digital de productos bancarios ha alcanzado máximos durante la pandemia mientras se ha producido un auge paralelo de los pagos digitales. Ha aumentado la venta de productos financieros online, suponen ya casi la mitad de las contrataciones, o la consolidación de nuevos servicios como *Bizum* -envío de dinero entre particulares- que ha sumado más de 2,5 millones de usuarios nuevos. Todo ello posible gracias a la solidez y la capacidad de adaptación de la infraestructura tecnológica que han desarrollado las entidades bancarias (Cinco Días, 2020).

La clave de la tecnología es ponerla de verdad al servicio del consumidor. Si la tecnología la hacemos fácil, la gente más senior puede utilizar la banca digital. El concepto de banca universal entendida como un servicio con heterogeneidad de productos, segmentos y necesidades.

El punto de inflexión para acabar con esta exclusión financiera pueden ser los fondos europeos destinados a la formación. Es imprescindible mejorar las capacidades digitales de los españoles, asumiendo además que “senior” vamos a ser todos. Para esas limitaciones se debe seguir potenciando la educación, tanto en competencias digitales como financieras (Kpmg. 2021).

En este año 2022, la banca pone en marcha una serie de medidas para mejorar la atención a los mayores. Lo hace de manera conjunta mediante un plan para todas las entidades a las patronales del sector, y también con decisiones individuales. Cumplen, así, con las exigencias del Gobierno. La meta es proporcionar una atención más personalizada, y facilitar la operativa con horarios ampliados (ABC, 2022).

Este movimiento se inició con la campaña de un jubilado valenciano contra la exclusión financiera. Su iniciativa de recogida de firmas para una atención más humana y menos digital para los mayores llegó hasta el Ministerio de Asuntos Económicos con la entrega de 600.000 firmas (ABC, 2022).

Ya el pasado 20 de enero, la vicepresidenta económica, Nadia Calviño, abroncó a la banca por el servicio que prestan a las personas de más edad y menos habituadas al uso de las tecnologías (ABC de 2022).

Se ha establecido un plan que contendrá actuaciones para garantizar una mayor atención personal y ampliación del horario de oficinas. Se buscará, en suma, personalizar el trato a los mayores que no se manejen con las tecnologías. Asimismo, el plan conjunto del sector convivirá con las actuaciones individuales de cada banco. Por ejemplo, la ampliación del horario de ventanilla hasta las 14:00 horas, como hará Banco Santander y Abanca para sus clientes.

En el sector financiero entienden las quejas que realizan los mayores por la falta de atención presencial, y por ello atenderán las reclamaciones encabezadas por el jubilado valenciano. Sin embargo, la banca también recuerda que no solo en la prestación de los servicios financieros hay dificultades para los mayores.

Siguiendo con la protección al consumidor, en el siguiente capítulo vamos a ver como ésta es aplicada en la comercialización de productos y servicios a través de la nueva ley hipotecaria y de la Directiva MIFID.

3. NUEVO ENTORNO NORMATIVO A APLICAR EN LAS SUCURSALES BANCARIAS: MIFID Y LEY HIPOTECARIA.

En este capítulo nos centramos en la normativa MIFID y en la ley hipotecaria ya que son piezas claves en la nueva regulación financiera creada al calor del estallido de la crisis de 2008, afectando de manera crucial a la protección del consumidor y a las exigencias de formación para los empleados de banca, teniendo que reunir en todo momento los conocimientos y competencias necesarios actualizados sobre los productos que se comercializan y sobre los derechos de protección del consumidor.

3.1 MIFID

La normativa MIFID es una normativa europea dirigida a la defensa del consumidor. Su significado es *Markets in Financial Instruments Directive* (Directiva sobre Mercados de Instrumentos financieros) y está enfocada a la regulación de la prestación de servicios de inversión para todos los países miembros de la Unión Europea (Unicaja Banco, 2022).

Esto implica que todas las entidades financieras que presentan servicios de inversión están obligadas a adecuar la información sobre sus productos e instrumentos a las cláusulas que integran este conjunto de recomendaciones con carácter inmediato.

De este modo se plantea una mayor transparencia y eficiencia de cara a la relación entre entidades y sus clientes.

La directiva entró en vigor el 1 de noviembre de 2007 y desde el 3 de enero de 2018 se introducen novedades normativas conocidas como MIFID II (Unicaja Banco, 2022).

3.1.1 ¿Para qué sirve la normativa MIFID?

Los objetivos de la normativa MIFID están dirigidos a la protección del inversor, para que este comprenda el producto que va a contratar y conozca el riesgo de dicha inversión, adoptando decisiones de inversión en consecuencia (Unicaja Banco, 2022).

La naturaleza de la directiva europea es también la de aumentar la transparencia y fortalecer el marco regulador de los mercados que prestan servicios financieros.

Para mejorar la protección del inversor, MIFID refuerza tres principios básicos (Unicaja Banco, 2022):

- Actuar de forma honesta, imparcial y profesional, en el mejor interés de sus clientes.
- Proporcionar información imparcial, clara y no engañosa a sus clientes.

- Prestar servicios y ofrecer productos financieros teniendo en cuenta las circunstancias personales de los clientes, como experiencia, conocimientos y cualificación.

3.1.2 ¿Cuáles son los principales servicios de inversión?

- Recepción y transmisión de órdenes: la entidad tramita las órdenes de sus clientes y las remite a un intermediario financiero para su ejecución.
- Ejecución de órdenes: la entidad ejecuta las órdenes de compra o venta de instrumentos financieros en los mercados de valores por cuenta de sus clientes.
- Asesoramiento en materia de inversión: la entidad proporciona al cliente recomendaciones personalizadas, idóneas y basadas en sus circunstancias personales sobre la compra o venta de un producto financiero.
- Gestión discrecional de carteras: la entidad gestiona las inversiones en base a un mandato del cliente recopilado en un contrato de gestión específico en el que confía a la entidad la selección de productos, la toma de decisiones de inversión y la ejecución de operaciones en su nombre.

3.1.3 ¿A qué productos afecta MIFID?

Merece la pena resaltar que la normativa MIFID no afecta a todos los productos de inversión que las entidades financieras ofrecen a sus clientes, sino más bien, a otros productos o servicios que pueden ser considerados como más complejos o complicados a la hora de su contratación (Unicaja Banco de 2022).

Algunos de los productos a los que no afecta la MIFID son las cuentas corrientes, las cuentas de ahorro, transacciones sencillas o planes de pensiones para jubilados (Unicaja Banco, 2022).

Son productos MIFID aquellos cuyo grado de complejidad es mayor, si bien se distinguen dos grupos precisamente en atención a éste:

- **No complejos**: entre ellos destacan las acciones, los fondos de inversión, los pagarés y la deuda pública (Expansión, 2022).
- **Complejos**: deudas, productos derivados, seguros de cambio, opciones sobre divisas, etc. (Expansión, 2022).

Lo cierto es que la normativa debe ser efectiva con el total de los clientes sin importar el nivel de conocimiento que estos pueden tener en materia financiera.

Esta clasificación puede dividirse en:

- **Clientes minoristas**: son la gran mayoría y se trata de clientes con menor grado de conocimiento y experiencia en los productos regulados por la Directiva y, en consecuencia, necesitados de mayor tutela (Expansión, 2022). Éstos poseen la mayor protección que garantiza la directiva MIFID II.

- **Contrapartes profesionales:** tienen mayor conocimiento, de hecho, son los que poseen la experiencia, conocimientos y cualificación precisos para tomar sus propias decisiones de inversión y conocer los riesgos que se derivan de las mismas (Expansión, 2022).
- **Contrapartes elegibles:** son aquellos que tienen el máximo nivel de conocimientos, experiencia y cualificación, como pueden ser bancos, gestoras, aseguradoras o administraciones públicas (Expansión, 2022).

GRÁFICO 6. LA MEJOR PROTECCIÓN AL INVERSOR



FUENTE: Comisión Nacional del Mercado de Valores

3.1.4 ¿Cómo se adapta el producto al cliente?

La MIFID prevé dos tipos de evaluación o test que, según las circunstancias, deberá realizar el cliente.

- **Test de idoneidad:** evalúa los conocimientos y experiencia del cliente, sus objetivos de inversión y su capacidad financiera. Este test se realizará, en todo caso, cuando exista asesoramiento en materia de inversión o si se le gestiona una cartera (mediante contrato) (CaixaBank, 2022).
- **Test de conveniencia:** evalúa los conocimientos y experiencia del cliente sobre el instrumento que se dispone a contratar. Aplica cuando se trata de un producto complejo y la iniciativa de contratación reside en el cliente

o cuando, en el caso de productos no complejos, el cliente indica que la iniciativa es de la entidad financiera (CaixaBank, 2022).

Gráfico 7. ANTES DE INVERTIR



FUENTE: Comisión Nacional del Mercado de valores

3.1.5 Información.

MIFID distingue dos tipos de información que, en todo caso, deben reunir ciertos requisitos: claridad, imparcialidad, etc.

1. Precontractual: es aquella a entregar a un cliente o posible cliente antes de la contratación. (Expansión, 2022).
2. Postcontractual: se hará llegar a los clientes con posterioridad a la prestación del servicio; puede ser de dos tipos:
 - Puntual: cuando se informa al cliente de la ejecución concreta de una de sus órdenes (por ejemplo, compraventa de bonos).
 - Periódica: con determinada frecuencia se deberá informar a los clientes del estado de su cartera. (Expansión, 2022).

3.1.6 Formación empleados.

La formación de los empleados ha sido siempre un interés primordial en las entidades financieras, en el ámbito de la distribución de productos financieros, esta preocupación y ocupación tradicional de las entidades, adquirió un formato más rígido al desarrollarse por CNMV la obligación de formación contenida en la directiva MIFID II (Asociación Española de la Banca, 2020).

Así, MIFID II establece la obligación de asegurar y demostrar al supervisor que las personas que dan información o asesoramiento financiero a los clientes disponen de los conocimientos y competencias necesarios para el ejercicio de tal función.

La novedad más relevante de la Guía, el hecho de que cada empleado debía tener la formación “acreditada”, supuso la necesidad de organizar el examen de miles de empleados en un tiempo récord, lo que se tradujo en un esfuerzo organizativo considerable para las entidades, así como para los empleados que tuvieron que enfrentarse a la exigencia de un examen después de muchos años de experiencia (Asociación Española de la Banca, 2020).

La consecuencia más positiva de este esfuerzo de entidades y empleados es que, si bien la formación estaba ya en el ADN de las entidades, con estos procesos regulados se dota a la formación del sector bancario de una transparencia y mejora de eficacia indudables al armonizar el supervisor los contenidos de la misma (Asociación Española de la Banca, 2020).

Finalizada la primera ola que implicaba “certificar” el conocimiento de los miles de empleados, las entidades mantienen sus programas de formación continua que alcanza tanto a los nuevos profesionales como a los que cuentan ya con una mayor experiencia. Esta formación continua sigue siendo necesaria, no solo porque así lo exige la CNMV, sino por la necesidad de responder a los cambios que continuamente tienen lugar en productos y mercados.

En el siguiente apartado vamos a ver como la regulación de los contratos de crédito inmobiliario desempeña un papel relevante en la estabilidad económica y es un instrumento de cohesión social.

3.2 Ley hipotecaria: Ley 5/2019, de 15 de marzo, reguladora de los contratos de crédito inmobiliario.

El sistema hipotecario español y, en particular, el régimen de concesión de préstamos y créditos con garantía hipotecaria inmobiliaria ha hecho posible que numerosas familias españolas puedan disfrutar de viviendas en propiedad y que lo hagan en una proporción superior a la de muchos países en nuestro entorno. Garantizar un régimen jurídico seguro, ágil y eficaz, que proteja este tipo de operaciones es una exigencia que deriva no sólo de las obligaciones impuestas por el derecho de la Unión Europea, sino de los indudables beneficios que supone para la economía de un país. Tanto la protección de las transacciones como la seguridad jurídica generan crédito para los individuos, lo que redundará en el crecimiento de la economía. En este proceso al acceso al crédito

hipotecario es un elemento clave en el éxito del régimen de propiedad en España.

Partiendo de estas consideraciones, esta ley tiene como objetivo la trasposición de la Directiva 2014/17/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 4 de febrero de 2014 (BOE, 2019).

Además, vista la experiencia hasta la fecha, y al objeto de la recuperación de la confianza de los prestatarios, se introducen previsiones cuya finalidad es la de potenciar la seguridad jurídica, la transparencia y comprensión de los contratos y de las cláusulas que los componen, así como el justo equilibrio entre las partes.

La directiva 2014/17/UE establece un régimen específico de protección de las personas consumidoras que tengan la condición de prestatarios, garantes o titulares de garantías en préstamos o créditos garantizados mediante hipoteca sobre bienes inmuebles de uso residencial, o cuya finalidad sea la adquisición de bienes inmuebles de uso residencial. (BOE, 2019)

La normativa Europea se refiere a los créditos celebrados con consumidores que estén garantizados mediante hipoteca u otro tipo de garantía, en relación con bienes inmuebles de uso residencial, es decir, su objeto es la protección de los consumidores, entendiéndose por tales las personas físicas que no actúan en el ámbito de su actividad profesional o empresarial, incluyendo también la posibilidad de ampliar el ámbito de aplicación a no consumidores, como son el colectivo de los trabajadores autónomos. (BOE, 2019).

Esta nueva ley tiene como objetivos potenciar la seguridad jurídica, aumentar la protección del consumidor y la transparencia y comprensión de los contratos y establecer un reparto más equilibrado de gastos entre clientes y entidades financieras.

Por ello antes de conceder una hipoteca, es necesario realizar una evaluación previa del cliente por parte de los bancos para acreditar que podrá cumplir con las obligaciones derivadas del préstamo. Entre otros se estudiará su situación laboral, los ingresos presentes, los previsibles durante la vida del préstamo, los activos en propiedad, el ahorro, los gastos fijos y los compromisos ya asumidos. (Banco Santander, 2020).

3.2.1. Principales cambios de la ley hipotecaria.

Los principales cambios de la norma que serán claves para el correcto funcionamiento del mercado hipotecario se agrupan cinco bloques: medidas de transparencia, medidas de conducta y organización de las entidades, medidas para limitar las comisiones de amortización anticipada, medidas para favorecer la conversión a hipotecas a tipo de interés fijo y finalmente, criterios para el inicio de una ejecución hipotecaria. (CaixaBank, 2019).

1. Transparencia

El primer bloque busca ofrecer una mayor transparencia en los contratos hipotecarios. En concreto se centra en establecer una mayor regulación en la fase precontractual. Para ello, se exige al prestamista (el banco) que proporcione información detallada y con carácter vinculante del contenido del contrato mediante:

- Una ficha estandarizada a nivel europeo (FEIN) que permite comparar distintas ofertas entre prestamistas e incluso entre bancos de distintos países.
- Una ficha de advertencias estandarizadas (FIAE) que establece las cláusulas, el índice de referencia usado para fijar el tipo de interés aplicable, entre otros detalles (CaixaBank, 2019). También informa sobre cláusulas de vencimiento anticipado la distribución de gastos o características de la hipoteca multidivisa (Ibercaja, 2022).
- Cuadro de escenarios de evolución de tipos de interés, si se trata de préstamos a tipo variable (Ibercaja, 2022).
- Proyecto de contrato (Ibercaja, 2022).
- Anexo de bonificaciones (Ibercaja, 2022).
- Condiciones de los seguros (si se requieren) (Ibercaja, 2022).

Estos nuevos documentos entregables para el cliente en este proceso de formalización de estos productos, deben tenerlos con una antelación mínima de 10 días antes de la firma del contrato (Ibercaja, 2022).

El cliente tiene que firmar un manifiesto en el que declara que ha recibido la documentación y que se le ha explicado su contenido. Se remitirá a la plataforma notarial, eligiendo el notario el cliente, quién acreditará, mediante acta, el cumplimiento de lo exigido en la ley. Este notario, además, tendrá un papel relevante en dos momentos:

1. Cuando compruebe que la documentación es correcta y resuelva las dudas del cliente, en la primera visita. Se asegurará que ha comprendido los pormenores del contrato (Ibercaja, 2022).
2. En la firma de la hipoteca, una vez haya realizado todas las comprobaciones (Ibercaja, 2022).

2. Conducta del banco.

El segundo bloque busca mejorar normas de conducta y de organización interna de las entidades financieras. Para ello se exige formación específica para el personal que comercializa hipotecas con el fin de garantizar que tiene los conocimientos y competencias necesarias y se requieren evaluaciones de solvencia del prestatario antes y durante la vida del préstamo para garantizar que se evalúa la capacidad de pago del comprador y no solo el valor de la garantía inmobiliaria.

A su vez, se prohíben las ventas vinculadas (obligación de contratar otros productos junto a la hipoteca), aunque se permiten las ventas combinadas (sin

obligación) siempre y cuando se presenten al cliente los presupuestos de los productos por separado para una correcta valoración del coste de cada uno de ellos. (CaixaBank, 2019).

Finalmente, establece un marco claro de la distribución de los gastos asociados a la firma de la hipoteca. Con esta ley, los gastos quedan repartidos de la siguiente manera:

- A cargo del prestatario (cliente): tasación y segundas copias notariales si se precisan (Ibercaja, 2022).
- A cargo del prestamista (entidad): registro, gestoría, impuesto de AJD y notaría (Ibercaja, 2022).

3. Comisiones.

En tercer lugar, la norma contempla un abaratamiento de las comisiones por amortización anticipada de las hipotecas, estas comisiones pasan a llamarse comisiones de reembolso. Para las hipotecas a tipo de interés variable el cliente podrá elegir el tipo de amortización; puede ser a tres o cinco años (con comisiones del 0,25% o el 0,15%, respectivamente). Para las hipotecas de tipo fijo, las comisiones de reembolso son del 2% durante los 10 primeros años y del 1,5% después. (Ibercaja, 2022).

GRÁFICO 8. COMISIONES MÁXIMAS POR AMORTIZACIÓN ANTICIPADA EN HIPOTECAS A TIPO DE INTERÉS VARIABLE.

		Nueva ley	
Plazo de amortización	Normativa anterior	Opción 1	Opción 2
Menos de 3 años	0,50	0,25	0,15
Entre 3 y 5 años	0,50	0,00	0,15
Más de 5 años	0,25	0,00	0,00

COMISIONES MÁXIMAS POR AMORTIZACIÓN ANTICIPADA EN HIPOTECAS A TIPO FIJO.

	Nueva ley
Menos de 10 años	2,0
Más de 10 años	1,5

FUENTE: CaixaBank Research.

4. Conversión a tipo fijo.

El cuarto pilar del proyecto de ley buscar facilitar la conversión de las hipotecas de tipo de interés variable a tipo de interés fijo con el objetivo de favorecer la estabilidad financiera de los hogares ante eventuales subidas de los tipos de interés. En concreto en estos casos se establece que la comisión de reembolso

anticipado sea como máximo del 0,15% del capital pendiente durante los tres primeros años y del 0% posteriormente (CaixaBank, 2019).

Un aspecto especialmente relevante de la nueva ley es que las nuevas comisiones de conversión de las hipotecas de tipo de interés variable a fijo tienen carácter retroactivo, es decir se aplican a todos los contratos vivos.

Adicionalmente, y en relación con la conversión de las hipotecas, esta ley facilita la conversión del crédito denominado en divisa extranjera a euros (o en la divisa en la que el prestatario percibe la mayoría de los ingresos), lo que proporciona protección frente al riesgo de tipo de cambio.

5. Ejecución de las hipotecas.

El último pilar de la norma endurece los criterios para que una entidad financiera pueda iniciar la ejecución de un préstamo hipotecario. Así, durante la primera mitad de la vida del préstamo se requiere un impago de más del 3% del capital concedido o de más de 12 cuotas mensuales, y durante la segunda mitad de la vida del préstamo el impago debe ser superior al 7% o de más de 15 cuotas. Este cambio en la ley, que aplica tanto a hipotecas nuevas como vigentes, establece un criterio único que contribuye a reforzar la seguridad jurídica de dichos contratos (CaixaBank, 2019).

En términos generales, el impacto de la nueva ley es positivo, ya que refuerza la seguridad jurídica y la transparencia y esto favorece el buen funcionamiento del mercado hipotecario y promueven la actividad crediticia.

En el siguiente capítulo, vamos a ver como una entidad financiera implanta y desarrolla la sistemática comercial en su red de oficinas, un modelo organizado y eficaz que facilita la consecución recurrente de los objetivos de negocio.

4. SISTEMÁTICA COMERCIAL EN LA RED DE OFICINAS.

En este capítulo definimos el concepto de sistemática comercial y exponemos como su aplicación es de vital importancia en el funcionamiento del día a día de las oficinas, las cuales, están influenciadas totalmente por un entorno cambiante dónde el plano normativo se ha convertido en el centro de la acción comercial, sin olvidar, en esta transformación del sector bancario, las nuevas tecnologías, nuevos modelos de oficinas y protección al consumidor.

Vamos a aplicar este modelo en el caso ficticio de una sucursal bancaria, reflejando como se instrumentalizan las reuniones y las acciones entre los integrantes de la oficina, se establecerán también conclusiones y recomendaciones para el éxito en la labor comercial.

4.1. ¿En qué consiste la sistemática comercial?, ¿por qué es necesaria?

Es imprescindible replantear la forma en que trabajamos en la Red desde el punto de vista comercial y actuar para adaptarla a las necesidades, demandas y tendencias del mercado y los clientes.

La importancia de la Sistemática Comercial radica en realizar una venta más profesional centrada en el cliente, basada en una serie de palancas que están dirigidas a poner la actividad comercial en primer plano, encaminada a vivir la venta y que obligue a salir de la zona de confort por parte de toda la estructura comercial (Linkedin, 2021).

Este modelo pone el énfasis en cómo vender y no tanto en cuánto vender. No se limita a cuestiones cuantitativas ya que da mucha importancia a los aspectos relacionales y de experiencia cliente. Este enfoque se ajusta a la época actual, más exigente tanto por el aumento de la oferta como por un cliente con mucha más información y posibilidades de comparación. Los comerciales tienen que estar mucho más preparados, trabajar más los argumentos, tener una presencia constante con el cliente con contactos no sólo de venta, es fundamental gestionar efectivamente la cartera de clientes (Tatumglobal, 2019).

La Sistemática comercial no puede ahogar al empleado, lo ideal es que se trate de un modelo flexible y no tratar de quitar iniciativa al vendedor diciéndole como realizar su trabajo, sino que estandariza las rutinas comerciales para hacer más eficientes las ventas.

En numerosas ocasiones se escucha a la Red Comercial que el día a día te atrapa y al final entre asuntos regulatorios, tareas administrativas y reuniones se ha pasado el día y lo que se ha pospuesto es la actividad comercial.

Aunque no es fácil sistematizar la acción comercial debido a la propia naturaleza de las redes comerciales, si se pueden definir e implementar un conjunto claro de pautas de actuación que producirán mejores resultados en la productividad y la eficiencia comercial.

La Sistemática Comercial no debe ser percibida como un elemento de control que obligue a los comerciales a realizar una labor adicional que se convierta en un fin en sí mismo, si esto se produce la Sistemática comercial falla (Linkedin, 2021).

Tener un modelo comercial no asegura el éxito, pero si permite tener un mismo “idioma comercial” con toda la red y no tener que hacer como responsable de la red un análisis diferente de cada uno de los territorios, zonas o figuras de la red para conocer la evolución de su dirección, actividad y sus resultados (Tantum, 2021)

Los proyectos de Sistemática comercial focalizan la actuación de las personas con responsabilidad comercial hacia:

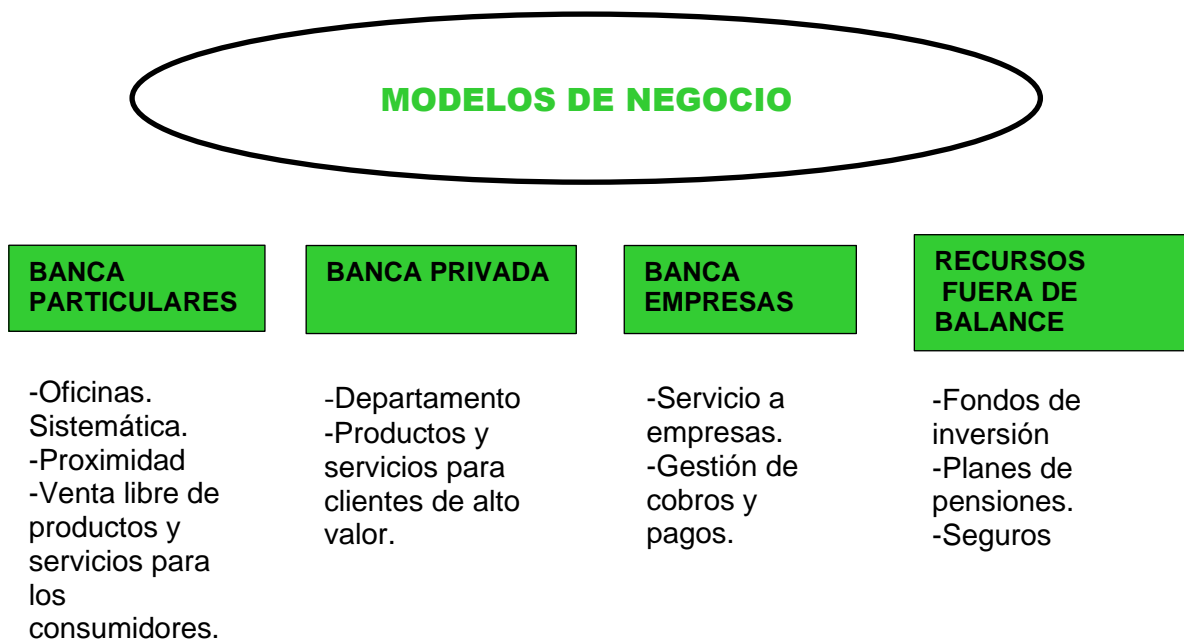
- Un mismo estilo en la dirección de personas orientado al logro de los objetivos.
- Una actividad sistemática, organizada y eficaz que garantice la consecución recurrente de los objetivos de negocio establecidos.
- Una gestión óptima de la relación con los clientes.

El modelo debe contar con un plan de actuación comercial (o guía de funciones comerciales) que sirve como soporte para el desarrollo del día a día. Dicho plan describe tanto las funciones como las tareas de cada figura con responsabilidad comercial, así como los soportes y herramientas que la entidad pone a su disposición.

Dicha guía de funciones comerciales debe ser detallada y describir “que hacer”, “como hacer y “cuándo hacer” cada una de las tareas encomendadas (Tantum, 2021).

La banca está sufriendo un cambio en su modelo de negocio y la clave consiste en pasar de un modelo de producto a un modelo de servicio, de una banca en la que el cliente era un precio-aceptante a otra en la que su objetivo es hacer trajes a medida. La banca tradicional, la de los depósitos y los préstamos, queda muy disminuida para ofrecer a los clientes un asesoramiento y un valor añadido. Todo esto provoca la reestructuración de las diferentes áreas de negocio de las entidades financieras, siendo las más relevantes: banca privada, inversiones, marketing, banca de particulares. Y aunque no nos vamos a centrar en todas ellas, si destacamos la banca de particulares y en concreto las oficinas, dónde se está produciendo un cambio en la forma de trabajar para adaptarse a las distintas tipologías de clientes, evolucionando hacia las tareas de asesoramiento especializado mediante el reconocimiento, el seguimiento y la personalización de oferta de clientes, organizando oficinas y reduciendo las actividades operativas, todo ello nos lleva a la aplicación de una eficiente sistemática comercial.

GRÁFICO 9. MODELOS DE NEGOCIO DE UN BANCO.



FUENTE: Elaboración propia

En el siguiente apartado vamos a llevar el concepto de sistemática comercial a la práctica realizando una simulación de implantación de este modelo a una oficina bancaria compuesta por director, interventor, responsable de inversiones, gestores y administrativos de atención al público.

4.2. Caso práctico: simulación de implantación en oficina bancaria.

Vamos a desarrollar una implantación ficticia en una oficina bancaria de una entidad financiera, como implantadores vamos a convivir 21 días con la oficina para explicar el modelo y ponerlo en funcionamiento. ¿Porqué 21 días?, según William James, filósofo y psicólogo estadounidense: “para crear o romper un hábito, uno tiene que realizarlo durante 21 días. Pasado ese tiempo, la acción repetida quedará interiorizada, funcionando de manera automática”. 21 días es el plazo que varios investigadores han considerado necesario para crear un nuevo hábito.

Para realizar la implantación de un modelo de sistemática comercial son necesarias las siguientes figuras:

1. Implantador:

Ayudará a implantar el modelo en la oficina, es el catalizador del cambio, ayudando a conseguir el éxito del modelo.

GRÁFICO 10. FUNCIONES DEL IMPLANTADOR.

✓ ES QUIEN	✗ NO ES
-Enseña la nueva metodología de trabajo en las oficinas.	-Un auditor
-Supervisa la implantación del nuevo modelo	-No es responsable de organizar ni liderar las reuniones de la oficina
-Participa de las reuniones matutinas y de seguimiento de la oficina.	-No es responsable del cumplimiento de objetivos en la Oficina.
-Supervisa la calidad del servicio prestado al cliente.	-No es el director de la oficina durante la implantación.
-Entrega información de la dinámica y avance la misma, preparando medidas correctoras en caso de necesidad.	

FUENTE: Elaboración propia.

2. CRM (gestión o administración de relaciones con el cliente):

Sistema informático de apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes, a la venta y al marketing. El *Software* de CRM comprende varias funcionalidades para gestionar las ventas y los clientes de la entidad: automatización y promoción de ventas, tecnologías de almacén de datos para agregar la información transaccional y proporcionar *reporting*, indicadores de negocio, funcionalidades para seguimiento de campañas de marketing y gestión de oportunidades de negocio y capacidades predictivas y de proyección de ventas.

El CRM es un enfoque para gestionar la interacción de la entidad con sus clientes actuales y potenciales, es una forma de pensar y de actuar hacia los clientes. CRM abarca a los sistemas que mantienen datos específicos con el fin de mantener la relación de los clientes con la entidad en todo momento. Utiliza el análisis de datos de la historia de los clientes con la entidad y para mejorar las relaciones comerciales con dichos clientes, centrándose específicamente en la retención de los mismos y, en última instancia, impulsando el crecimiento de las ventas. (Wikipedia, 2019)

3. Reuniones con soporte de control informático:

Permitirán distribuir y seguir objetivos estarán contenidas en soportes informáticos. El tablero agrupa las producciones semanales de las prioridades comerciales, recogiendo desvíos frente a objetivos.

4. Guías de actuación con los clientes:

Se definen métodos de atención y venta que consolidan las mejores prácticas internas y de mercado.

Dichas guías nos permiten:

- Personalización de la atención al cliente.
- Homologar el servicio.

La ejecución de dichas guías se basa en tres principios:

- **Lenguaje** utilizado claro y sencillo.
- **Actitud** hacia el cliente en la bienvenida, trato y despedida.
- **Imagen** en nuestro puesto de trabajo, orden y limpieza.

Deben contener:

- Objetivo y destinatario.
- Guía de actuación.
- Mejores prácticas que nos sirvan de apoyo para una mejor gestión con el cliente para la consecución de resultados.
- Desarrollo del guión.

Posibles Guiones de particulares:

- Dirección y autoservicio.
- Servicio y venta en caja.
- Quejas y aclaraciones.
- Retención de clientes.
- Atención telefónica.
- Captación no clientes.

GRÁFICO 11. EJEMPLO GUÍA VINCULACIÓN DEL CLIENTE.

<p>VINCULACIÓN DEL CLIENTE Objetivo. Optimización de la conversación y aprovechamiento al máximo de la interacción con el cliente en la oficina.</p>	<p>Destinatario: -Director de oficina -Interventor -Gestor</p>
---	--

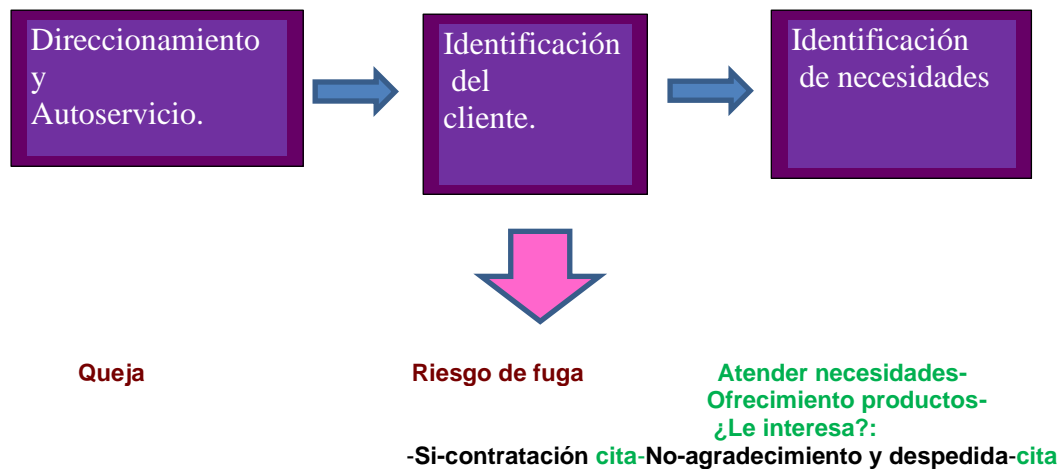
MEJORES PRÁCTICAS

Conocer al cliente:

- Historial del cliente
- Si tiene crédito pre-concedido
- Productos en el Banco
- Vencimientos en otra entidad

Colocar folletos y material en la oficina sobre los productos para aprovechar los tiempos de espera de los clientes.
 Concertar visita futura al finalizar la visita.

GUÍA DE ACTUACIÓN



ACTIVIDAD
 Identificación al cliente, actualización información, venta y vinculación

TAREA Y O DIÁLOGO

- En tu conversación inicial intenta identificar si es cliente. -Si nos es posible pregúntale directamente. -Si es cliente actualiza sus datos.
- Realiza las preguntas necesarias para atender la necesidad del cliente.
- Valida la satisfacción del cliente antes de ofrecerle algún producto adicional: Sr(a) ¿Qué le parece?, ¿está de acuerdo? Cierra visita en CRM

FUENTE: Elaboración propia

Comenzamos primera semana de implantación:

Lunes, 8:00h: Mantenemos reunión de contacto con el director e interventor de la oficina y explicamos la dinámica de la sistemática comercial. Son los directivos de la oficina los que van a llevar las riendas de dicho modelo.

Empezamos explicando que tendrán que realizar distintas clases de reuniones con los integrantes de la oficina, unas reuniones serán diarias, otras semanales y otras mensuales y trimestrales. Se concretará en qué consisten dichas reuniones y los soportes informáticos para visualizar dichas reuniones. Vamos a dejar claro que la sistemática de las reuniones se ha definido para planificar y facilitar la dinámica comercial de la oficina.

Informamos a los directivos de cómo se van a desarrollar dichas reuniones:

1. **Reunión matutina diaria:** De 8:00h a 8:15h, será de **gestión diaria**, presencial, con una duración de 15 minutos.

Participantes: -Director
-Interventor
-Gestores/responsables de inversiones
-Ventanilla/attc. Cliente

Contenido: -*Prioridades comerciales:* novedades en campañas, seguimiento operaciones, reparto de acciones diarias.
-*Otras prioridades no comerciales.*
- *Mora y premora:* seguimiento operaciones
-*Operativa pendiente:* tarjetas, quejas y reclamaciones, vencimientos de precios.
-*Clientes en riesgo y perdidos:* clientes importantes que necesitan actuación.
-*Comentario general tema relevantes para la oficina:* circulares.

2. **Reuniones individuales:** De 8:15h a 8:30h, será de **gestión diaria**, presencial, con una duración de 15 minutos.

Participantes: -Director/interventor con gestor y responsable de inversiones.

Contenido: -*Seguimiento acciones/operaciones:* operaciones pendientes, contactos agendados, acciones gestionadas con clientes (CRM)
-*Planificación acciones/operaciones del día:* visitas agendadas y visitas conjuntas a agendar (CRM), problemas e incidencias a resolver.
-*Apoyo en acciones clientes importantes.*
-*Mora y premora:* seguimiento de operaciones.

3. **Reunión semanal:** Los lunes de 8:00h a 8:30h, será de **gestión semanal**, presencial, con una duración de 30 minutos.

Participantes: -Director
-Interventor
-Gestores/responsables de inversiones
-Ventanilla/attc. Cliente.

Contenido: -Objetivos conseguidos durante la semana anterior.
-Objetivos pendientes.
-Planificación semana en curso.

4. **Reunión mensual:** Los martes de 14:30h a 15:00h, será de **gestión mensual**, presencial, con una duración de 30 minutos.

Participantes: -Director
-Interventor
-Gestores/responsables de inversiones
-Ventanilla/attc. Cliente

Contenido: -Seguimiento de objetivos, análisis cierre mensual.
-Mecanismos para alcanzar objetivos.
-Medidas correctoras.

5. **Reunión trimestral:** Los miércoles de 14:30h a 15:00h, de **gestión trimestral**, presencial, duración 30 minutos.

Participantes: -Director
-Interventor
-Gestores/responsables de inversiones
-Ventanilla/attc. Cliente.

Contenido: -Repaso objetivos cumplidos.
-Planificación trimestre

Una vez explicadas todas las reuniones se hará énfasis con los directivos de la oficina que toda acción realizada con un cliente o posibles acciones futuras deben ser informadas en el soporte CRM, de esta manera todos los empleados cuentan con toda la información de las gestiones pasadas, presentes o futuras llevadas a cabo con un cliente.

Como implantadores haremos hincapié para que directores/interventores transmitan la importancia a sus empleados de la gestión y utilización diaria del soporte CRM, comprobando diariamente la existencia de acciones de marketing, campañas y cualquier carga de acciones comerciales dirigidas a clientes de la oficina. A través del soporte CRM los directivos pueden controlar y organizar la actividad comercial, es un *reporting* centralizado.

Antes de terminar el primer día se hace saber a los empleados de la oficina que a partir de este día tendrán una reunión diaria con comienzo a las 8:00h del día siguiente. En cada reunión trataremos de identificar las acciones que no llevan al logro de reuniones efectivas.

Martes, 8:00h: Se reúne toda la oficina, al ser el primer día de reunión, el director explica a los compañeros cual va a ser la dinámica y organización de la oficina a partir de ahora y resuelve las posibles dudas que puedan surgir en cuanto a la duración de las reuniones, momento del día de dichas reuniones, dudas con el soporte CRM...etc. Como implantadores nos mantenemos en un segundo plano. Durante esta semana, además, explicaremos a todos los compañeros en horario fuera de atención al público las guías de actuación con las que cuenta la entidad, les hacemos ver que dichas guías están enfocadas al cliente, permiten personalizar la atención y homologar el servicio y que concentran toda la información referente a la operatividad, atención y gestión de los clientes (gráfico 1.9 ejemplo guía vinculación cliente). Se hará entrega a todos los empleados de los guiones de las diferentes guías.

Tras las reuniones diarias e individuales realizadas durante miércoles, jueves y viernes detectamos los siguientes puntos a corregir con el director/interventor de la oficina para tratar de mejorarlos. Los elementos que considerar para el logro de reuniones efectivas son:

- Puntualidad, horarios de inicio y fin.
- Cumplimiento de la agenda de las reuniones.
- Objetividad al abordar cada tema, es decir, no proporcionar debates que impacten en el tiempo de una reunión.
- Disponibilidad de información requerida para cada reunión con anticipación.
- Mantener siempre datos actualizados de los objetivos alcanzados.

Siguientes tres semanas de implantación:

Seguimos acompañando a la oficina en todas sus reuniones diarias y, además, en estas semanas, pondremos también en práctica las reuniones semanales de los lunes, una reunión mensual y otra trimestral. Vemos como cada día va mejorando la dinámica de las reuniones y su efectividad.

Continuamos incidiendo en la importancia y necesidad del uso diario de la herramienta CRM, según van pasando los días su porcentaje de utilización es mayor. Al igual que vemos como son utilizadas las guías de actuación con los clientes de manera generalizada.

Tras la finalización de la implantación y puesta en común con los compañeros de la oficina nos comparten sus impresiones del modelo de sistemática:

- Para los gestores: identifican de una manera más clara cual viene siendo su desempeño a nivel oficina, conocen con claridad sus objetivos de la semana y aumenta la colaboración al compartir mejores prácticas de buenos desempeños.

- Para los directivos: conocer el logro acumulado en los principales productos con ayuda de los soportes de las reuniones, identificación clara de los objetivos, aumento de la actividad comercial y mejora organizativa de la oficina.

GRÁFICO 12. RESUMEN FASES DE LA SISTEMÁTICA COMERCIAL.



FUENTE: Elaboración propia.

4.3. Conclusiones y recomendaciones.

A primera vista, el principal inconveniente o rechazo que puede generar el modelo de Sistemática Comercial es el miedo al cambio. A más del 70% de las personas les gustaría cambiar algún hábito; sin embargo, la imposición del cambio genera rechazo, miedo, confusión, indiferencia y en un porcentaje menor un reto (Overlap, 2019). Es fundamental vencer la sensación del medio, para ello la entidad puede llevar a cabo varias actuaciones:

- Idear el proyecto como una gestión del cambio que debe surgir de abajo arriba, es un error pensar que el protagonista del cambio es el gurú que ha ideado una nueva estrategia comercial.

- Equilibrando la balanza, invirtiendo tiempo en la red comercial, hablando con ellos, ilusionando a cada equipo de la fuerza de ventas, pidiendo opinión sobre la mejor forma de implantar, haciéndoles partícipes de esa nueva “visión” y cuidando la implantación hasta el máximo detalle. Por lo que no debemos pensar que todo el esfuerzo y las medallas están en el diseño: dinero, tiempo, personas involucradas en diseñar nuevos escenarios y en cómo llevar a la realidad este cambio.
- Reconociendo positivamente cuando alguien enriquece el modelo establecido; también dejando en evidencia que el modelo marca unos patrones que cada uno debe hacer suyos y saber aplicar de forma personal. Esto no significa que ya no existe homogeneidad, sino que es necesario manejar el equilibrio. Es un error no valorar la forma original, personal y diferente de llevar a cabo la relación comercial (Overlap, 2019).

Como elementos positivos de la aplicación de la sistemática comercial podemos destacar los siguientes:

- Los gestores comerciales conocen de manera clara cuáles son sus objetivos y los logros conseguidos.
- Hay un alto y claro efecto positivo y es que la implantación de un modelo de sistemática comercial genera más eficiencia, se muestra con claridad que cuando se utiliza la sistemática los resultados mejoran, estas bondades deben ser mostradas como un elemento más a toda la plantilla. (Tatumglobal, 2019).
- Contar con una sistemática comercial permite, además, aprender de las mejores prácticas, lo que lleva a conseguir una mayor vinculación con los clientes y establecer una relación transparente y de confianza (Tatumglobal, 2019).
- Fomenta trabajar en un entorno colaborativo y aplicar metodologías participativas (Tatumglobal, 2019).
- Mejora el desempeño del equipo de ventas.

Podemos concluir, que para una implantación exitosa es necesario interiorizar los contenidos del modelo y hacerlos propios, incorporarlos a las rutinas del trabajo y dirección y darse cuenta de la importancia que tiene la sistemática y el uso de un mismo estilo de dirección de personas en su labor diaria. (Tantum, 2021).

Queda de manifiesto que a través de esta metodología para el perfeccionamiento y despliegue del modelo comercial se alcanza, en un breve espacio de tiempo, un progreso y uniformidad en la aplicación de procesos comerciales generando la mejor experiencia de cliente y la consecuente generación de negocio. (Cegos 2022).

5. CONCLUSIONES

Tras el análisis de los apartados anteriores se pueden extraer las siguientes conclusiones principales.

En el periodo de expansión económica (2000-2007) se acumularon desequilibrios muy importantes en términos de endeudamiento del sector privado residente, dependencia de la financiación externa, peso del sector inmobiliario en la economía y sobrevaloración de los precios de los activos inmobiliarios.

La crisis financiera de 2008 y las medidas adoptadas han definido un nuevo escenario mucho más complicado para la banca caracterizado por un nivel muy reducido de los tipos de interés, más exigencias regulatorias y por un aumento de la presión competitiva (tanto bancaria como no bancaria). La combinación de estos factores ha presionado a la baja los niveles de rentabilidad. La banca ha respondido con cambios en su modelo de negocio con objeto de adaptarse a la nueva realidad. Son cambios que se materializan tanto en la composición de la actividad como de su estructura de ingresos.

El escenario de bajos tipos de interés ha afectado negativamente al margen de intereses lo que ha obligado a los bancos a buscar actividades más rentables que aporten ingresos diferentes, como por ejemplo las comisiones vía seguros o fondos de inversión, entre otras.

La crisis económica de 2008 ha llevado a España a niveles históricamente bajos de sucursales bancarias como consecuencia de los procesos de fusiones y adquisiciones entre entidades financieras, a la digitalización y a los despidos masivos. Si bien, las Cajas de Ahorros son las que más han ajustado su red desde 2008 y el medio rural el más perjudicado en esta sangría de cierres. Todo ello ha llevado a los bancos a crear un nuevo concepto de sucursal bancaria, oficinas más grandes (*megaoficinas*), dotadas con mayor personal y con una gran carga digital.

Uno de los efectos colaterales del cierre de oficinas es la accesibilidad de la población a los servicios financieros. El importante aumento del grado de penetración de la banca online que ha tenido lugar en España en los últimos años, incrementado también por la pandemia, es una buena noticia ya que permite contrarrestar los efectos negativos del intenso cierre de sucursales que ha tenido lugar desde 2008. Pero no debemos olvidar y debemos hacer frente a la exclusión financiera sufrida por nuestros mayores y las personas con discapacidad ya que para este colectivo ha supuesto serias dificultades en cuanto a la utilización de los cajeros automáticos y a las comunicaciones online al no estar familiarizados con las nuevas tecnologías.

Los conceptos de transparencia y protección al consumidor han llegado para quedarse, y para ello se establecen una serie de normativas y herramientas que se destinan a proteger al usuario durante la contratación de productos financieros y tras adquirir el producto en sí. Medidas y herramientas preventivas orientadas a la transparencia y a una comercialización clara de los productos financieros (información pre y post contractual) y medidas y herramientas orientadas a las

reclamaciones y solución de problemas derivados de la contratación de estos productos. Estos conceptos se ponen de aplicación en el ámbito de la nueva normativa de comercialización de productos y servicios con nuevas leyes y normativas como son MIFID y la nueva Ley Hipotecaria, dos ejemplos claros de la máxima protección al consumidor.

El modelo de sistemática comercial es fundamental para lograr una gestión de equipos eficiente, el director de una oficina bancaria, con ayuda de un implantador, debe alinear los objetivos de la empresa con los resultados del equipo, es un trabajo muy relacionado a la motivación y al sentimiento de permanencia. La única manera de que cada miembro del equipo se comprometa con el resultado es que sienta que el trabajo que está realizando “también le pertenece”. Debe también capacitar al equipo para aumentar su eficiencia, mejorar las habilidades y conocimientos de los miembros del equipo potenciará dicha eficiencia. Además, debe desarrollar las sinergias para que el valor del equipo sea mayor que la suma de las partes. Un equipo no está formado por un grupo de profesionales, sino por un grupo de personas. Tener en cuenta tanto el aspecto humano como el profesional a la hora de trabajar será clave para lograr eficiencia en el desarrollo.

La gestión del equipo no se evalúa por el número de horas que un empleado trabaja, sino la calidad del trabajo que desarrolla, de aquí la importancia del uso de las herramientas que la entidad pone a disposición de los empleados en la implantación de la sistemática, la importancia de la realización de las reuniones diarias, semanales, mensuales y trimestrales para la estructuración del trabajo comercial y organizativo, para la consecución de objetivos y análisis de los resultados, sin olvidar, el soporte fundamental de CRM o agenda comercial siempre orientada a la mejor atención al cliente, cubriendo sus exigencias y necesidades.

La evolución y transformación del sector financiero y en concreto del negocio bancario es un hecho, es un cambio en el que seguimos inmersos y en el que todavía queda mucho por recorrer.

6. REFERENCIAS

Banco de España año 2017

Informe sobre la crisis financiera y bancaria en España, 2008-2014:

Capítulo 1: Los años de expansión económica: análisis del periodo 2000-2007

Capítulo 2: Inicio de la crisis 2008-2011

Capítulo 3: Recrudescimiento de la crisis (2012-2013)

Capítulo 4: Normalización de la situación y reforzamiento del sistema financiero en 2014

<https://www.bde.es/bde/es/secciones/informes/publicaciones-varias/publicaciones-de-coleccion/informe-sobre-la-crisis-financiera-y-bancaria-en-espana-2008-2014/>. (Fecha de visita 20 de diciembre de 2021)

Periódico digital cinco días de 2021

Que ha sido de las 26.000 oficinas desaparecidas desde 2008

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/05/07/companias/1620385904_304657.html (Fecha de visita 10 de enero de 2022)

Periódico digital cinco días de 2018

Los cinco magníficos de las antiguas cajas de ahorros

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/03/19/extras/1521490255_353988.html (Fecha de visita 10 de enero de 2022)

Web de bolsamanía de 2022

La banca española cierra el 10,8% de sus oficinas en 2021 y roza el mínimo de 1.977

<https://www.bolsamania.com/noticias/empresas/banca-espanola-cierra-108-oficinas-2021-marca-minimo-1977--8961443.html> (Fecha de visita 10 de enero de 2022)

Statista de 2022

Número de sucursales del sistema bancario en España desde 2010 hasta 2021

<https://es.statista.com/estadisticas/565775/numero-de-oficinas-del-sector-bancario-espanol/> (Fecha de visita 10 de enero de 2022)

Web RTVE de 2020

Menos bancos, pero más grandes: así ha cambiado el panorama bancario en

España en la última década

<https://www.rtve.es/noticias/20201118/cambios-banca-espana/2057272.shtml>

(Fecha de visita 14 de enero de 2022)

Web Rankia

El margen de intereses de las entidades financieras, la nueva preocupación.

<https://www.rankia.com/blog/anfundeem/745269-margen-intereses-entidades-financieras-nueva-preocupacion> (Fecha de visita 14 de enero de 2022)

Periódico digital Expansión de 2019

Los bancos reinventan las sucursales

<https://www.expansion.com/empresas/inmobiliario/2019/12/05/5de81aece5fdea44108b4672.html> (Fecha de visita 20 de enero de 2022)

El blog de CaixaBank de 2016

Innovación y la última tecnología en las oficinas Store de CaixaBank.

<https://blog.caixabank.es/blogcaixabank/innovacion-y-la-ultima-tecnologia-en-las-oficinas-store-de-caixabank/#> (Fecha de visita 20 de enero de 2022)

Banco de España de 2020

La perspectiva de la digitalización de la banca española

<https://www.bde.es/.../20/mayo/es/Digitalizacion.pdf> (Fecha de visita 25 de enero de 2022)

Web KPMG tendencias de 2021

Banca y digitalización; un salto de gigante

<https://www.tendencias.kpmg.es/2021/06/banca-y-digitalizacion-un-salto-de-gigante/> (Fecha de visita 25 de enero de 2022)

Periódico digital Cinco Días de 2020

La digitalización de la banca clave para la recuperación.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/12/04/extras/1607102438_790536.html (Fecha de visita 25 de enero de 2022)

Periódico digital ABC de 2022

La banca ultima un plan de atención personal a mayores y horarios ampliados de caja.

https://www.abc.es/economia/abci-banca-ultima-plan-atencion-personal-mayores-y-horarios-ampliados-caja-202202091356_noticia.html (Fecha de visita 16 de febrero de 2022)

Web Unicaja Banco año 2022

Mifid, ¿Qué es?

<https://www.unicajabanco.es/es/faqs/fondos/mifid-que-es> (Fecha de visita 09 de marzo de 2022).

Web Deutsche Bank año 2022

Protección y transparencia para el consumidor

<https://www.deutsche-bank.es/pbc/data/es/mifid-inversiones.html> (Fecha de visita 14 de marzo de 2022).

Periódico digital Expansión año 2022.

Mifid

<https://www.expansion.com/diccionario-economico/mifid.html> (Fecha de visita 09 de marzo de 2022).

Web CaixaBank año 2022

Directiva de Mercados de Instrumentos financieros (MIFID).

https://www.caixabank.es/particular/general/mifid_es.html# (Fecha de visita 09 de marzo de 2022)

Asociación Española de la Banca año 2020

Formación financiera, pilar de un sector bancario eficiente

<https://www.aebanca.es/noticias/articulos/formacion-financiera-pilar-de-un-sector-bancario-eficiente/> (Fecha de visita 14 de marzo de 2022).

Boletín Oficial del Estado año 2019

Ley 5/2019, de 15 de marzo, reguladora de los contratos de crédito inmobiliario.

<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2019-3814>. (Fecha de visita 01 de febrero de 2022).

Web Banco Santander año 2020

¿Cómo te afecta la nueva ley hipotecaria?

<https://www.bancosantander.es/blog/ahorro-inversion/nueva-ley-hipotecaria>. (Fecha de visita el 01 de febrero de 2022).

Web CaixaBank research año 2019

Las claves de la nueva ley hipotecaria

<https://www.caixabankresearch.com/es/analisis-sectorial/banca/claves-nueva-ley-hipotecaria>. (Fecha de visita el 01 de febrero de 2022).

Web Ibercaja año 2022

Ventajas de la nueva Ley de Crédito Inmobiliario

https://www.ibercaja.es/particulares/blog/vivienda/ventajas-ley-credito-inmobiliario/?gclid=Cj0KCQiA0eOPBhCGARIsAFIwTs4h1bs0KyO7I5ockVj6ZcfQOKIFacSeP3N6WDs1VBWxOjWP3X_kudQaAjJyEALw_wcB&gclidsrc=aw.ds. (Fecha de visita el 01 de febrero de 2022).

Web Rankia año 2016

Todo sobre Mifid y Mifid II. Conoce tus derechos como inversor.

<https://www.rankia.com/blog/fondos-inversion/3343633-todo-mifid-ii-conoce-tus-derechos-como-inversor>. (Fecha de visita el 19 de abril de 2022).

Web CNMV año 2008

Sus derechos como inversor. Descubra la protección que le da la MIFID. Guía informativa.

<https://www.cnmv.es>. (Fecha de visita el 19 de abril de 2022).

Web LinkedIn banco año 2021

Sistemática comercial en entidades financieras

<https://www.linkedin.com/pulse/sistem%C3%A1tica-comercial-en-entidades-financieras-victor-cosano> (Fecha de visita 06 de abril de 2022)

Web Tatum año 2015

Transformación comercial

<https://www.tatum.es/tienes-modelo-o-sistematica-comercial-esta-implantado-se-usa/>. (Fecha de visita 06 de abril de 2022)

Web Overlap año 2019

Tres errores a la hora de implantar una sistemática comercial

<https://www.overlap.net/blog/energia-e-industria/tres-errores-a-la-hora-de-implantar-una-sistematica-comercial/>. (Fecha de visita 10 de marzo de 2022).

Web Tatumglobal año 2019

La sistemática no puede ahogar al comercial

<https://www.tatumglobal.com/site/index.php/recursos/articulos/279-sistematica-no-ahogar-comercial>. (Fecha de visita 10 de marzo de 2022).

Web Cegos año 2022

Definición y despliegue de modelos comerciales en la red de oficinas y centros

CaixaBank

[https://www.cegos.es/insights/casos-de-exito/despliegue-modelos-comerciales.](https://www.cegos.es/insights/casos-de-exito/despliegue-modelos-comerciales)
(Fecha de visita 06 de abril de 2022).

Web Wikipedia año 2019

Gestión de relaciones con el cliente

[https://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n de Relaciones con el Cliente.](https://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_Relaciones_con_el_Cliente)
(Fecha de visita 25 de abril de 2022).