

## Comportamiento Financiero de los Particulares España 2009

Extracto de los principales datos y conclusiones desde el punto de vista de la organización y la gestión de la formación en entidades financieras. GREF.



El presente documento se enmarca dentro de la política de divulgación del conocimiento de **GRUPO INMARK** y como uno de los resultados fundamentales de años de colaboración y de trabajo intenso del **GRUPO** con el sector financiero y, en particular con el **GRAF**.

El estudio de comportamiento financiero de los particulares elaborado por **FRS-INMARK** es el decano en España en su categoría con 20 años de trayectoria y elevado reconocimiento tanto entre los profesionales del sector financiero como entre académicos e institutos de investigación independientes.

**MAKEATEAM-INDAE**, empresa de formación y recursos humanos del **GRUPO INMARK**, analiza anualmente los resultados del estudio y extrae una serie de conclusiones y recomendaciones para las entidades financieras en todo aquello que, desde el comportamiento del cliente, entendemos que puede afectar a las políticas de recursos humanos o de formación que el sector financiero lleva a cabo.

El documento que tiene ante Vd. es simplemente un extracto del análisis global realizado por **MAKEATEAM-INDAE** y por **FRS-INMARK** y que, de forma genérica, recoge los aspectos de mayor relevancia que se han identificado. De forma muy particular se han eliminado del documento referencias a entidades concretas y a su posición competitiva salvo en aquellos casos en que hemos entendido que el dato analizado es aséptico.

**GRUPO INMARK** y sus diversas unidades de negocio, facilitan a sus clientes jornadas específicas de reflexión estratégica y comercial basadas en los datos concretos que poseemos sobre una entidad financiera en particular y su relación con sus clientes y sus competidores naturales. No es ese el objeto de este extracto que sólo pretende dar a los miembros del **GRAF** una visión global no particularizada de las tendencias del comportamiento de los clientes de banca de particulares y sus implicaciones para la política de negocio y de gestión de personas.

Barcelona – Madrid, 1 de octubre de 2009

Miguel Saldaña  
Director  
FRS-INMARK  
[mss@inmark.es](mailto:mss@inmark.es)

Marc Eguiguren  
Director General  
GRUPO INMARK  
[meh@inmark.es](mailto:meh@inmark.es)

## Universo

Individuos de ambos sexos bancarizados, de 18 años o más, residentes en poblaciones de más de 2.000 habitantes (Universo= 35.832.211. Fuente: Padrón Municipal, 1 de Enero 2008 facilitado por el INE).

## Distribución muestral

<u>Comunidades Autónomas:</u>	<u>Muestra:</u>
Andalucía	1.935
Aragón	400
Asturias	400
Baleares	400
Canarias	500
Cantabria	400
Castilla y León	500
Castilla La Mancha	400
Cataluña	1.690
Comunidad Valenciana	1.150
Extremadura	400
Galicia	640
Madrid	1.485
Murcia	400
Navarra	400
País Vasco	500
La Rioja	400
<u>TOTAL</u>	<u>12.000</u>

**Error de muestreo**

± 0,91 para un intervalo de confianza del 95.5% y siendo  $p=q=50,0$ .

**Tipo de encuesta**

Entrevista personal realizada en el domicilio del entrevistado utilizando un cuestionario estructurado y precodificado.

**Fecha de realización**

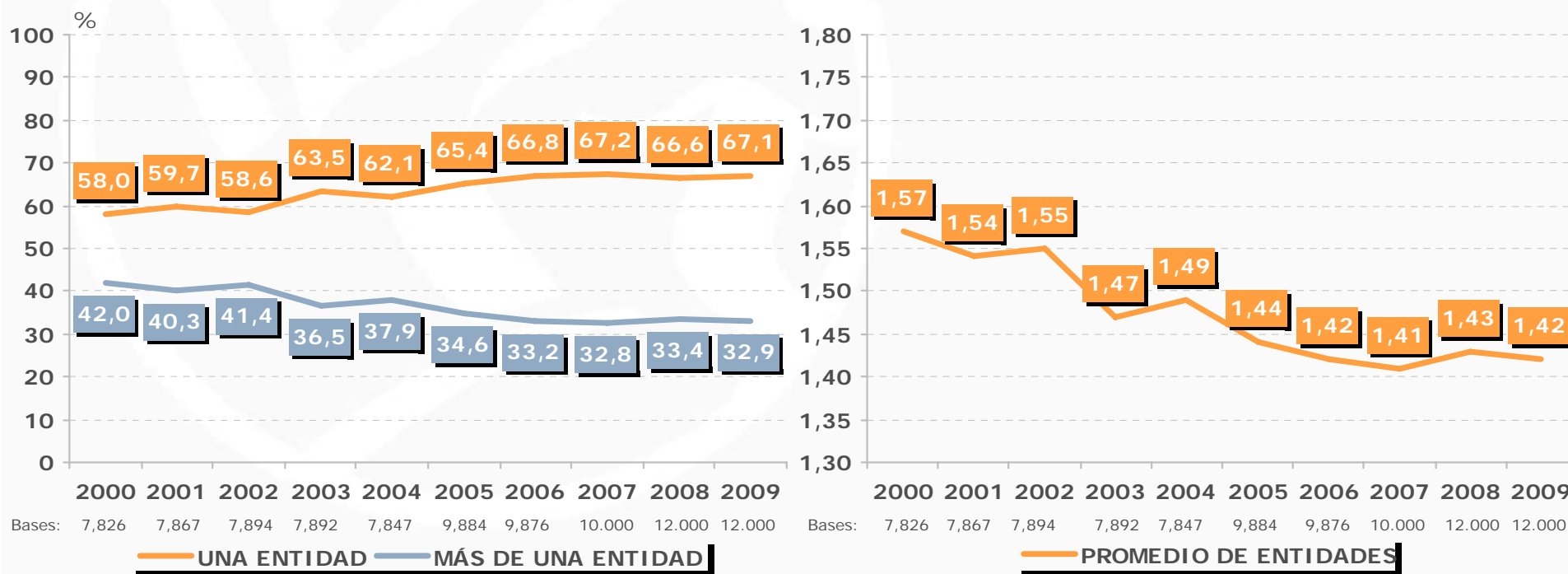
Marzo – Junio 2009

**Equilibraje**

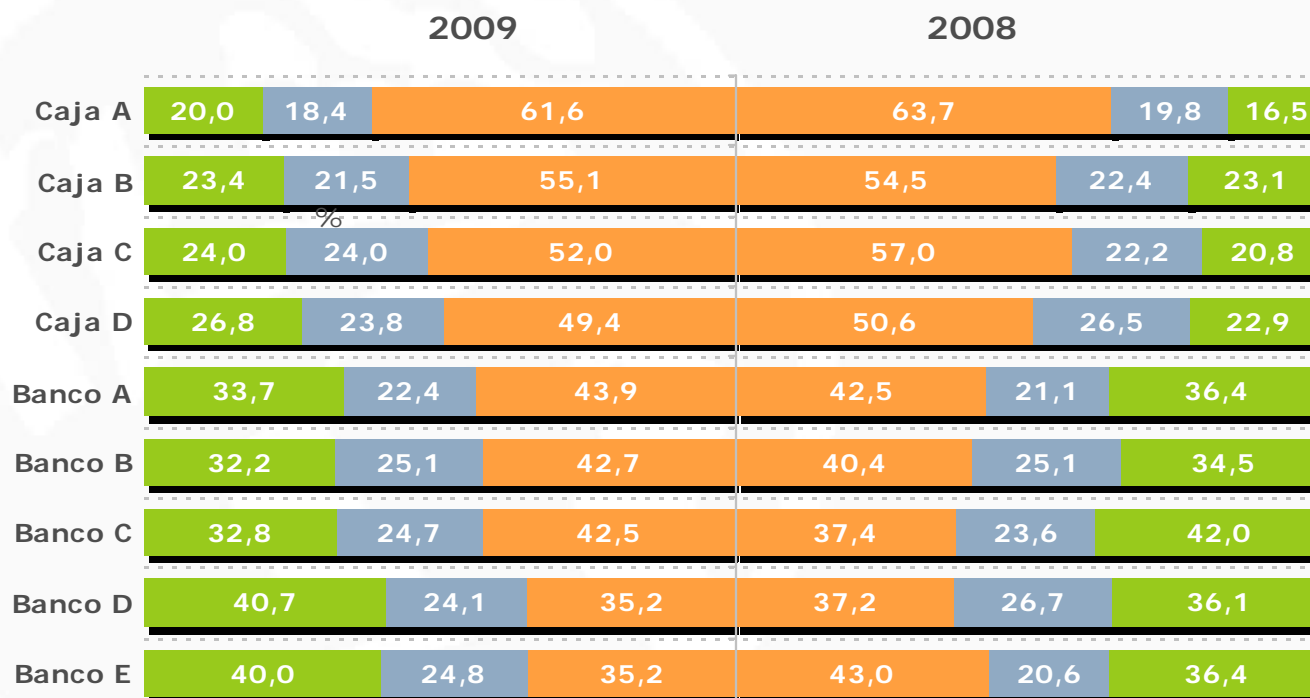
En representación del universo se han realizado 12.000 entrevistas, aplicando un criterio de afijación proporcional según hábitat, mientras que no se respetó la proporcionalidad por Comunidad Autónoma. En una segunda etapa se procedió a distribuir la muestra de forma proporcional al sexo, edad y clase social. Debido a que la distribución de la muestra por Comunidad Autónoma no es proporcional fue necesario ponderarla por esta variable.

Uno de los fenómenos más característicos del panorama financiero español en lo que respecta al segmento de particulares es la **tendencia hacia una continua concentración de las operaciones en un menor número de entidades financieras**. Cada vez es mayor el porcentaje de personas que dicen que operan con una sola entidad financiera y como consecuencia de ello el promedio ha descendido de forma significativa. No obstante, la tendencia parece haberse frenado en los últimos años, observándose valores muy estables a partir de 2006.

En la actualidad, la mayor concentración financiera (donde el porcentaje de entrevistados que es cliente de una única entidad es más alto y donde los promedios de diversificación son más reducidos) se observa en: *las mujeres; personas mayores; personas con ingresos familiares de 1.200 € a 1.800 €; entrevistados en el hábitat de Madrid capital; y residentes en Castilla – La Mancha.*



## DISTRIBUCIÓN DE LA CLIENTELA DE LAS PRINCIPALES ENTIDADES



Bases: Clientes de cada entidad en cada periodo

■ Clientela exclusiva   
 ■ Clientela preferente   
 ■ Clientela secundaria

Se observan diferencias sustanciales entre diferentes entidades en todo lo que respecta a la consideración como banco principal o no por parte de la clientela.

En nuestro estudio diferenciamos las entidades en función a que tengan más o menos clientela:

- Exclusiva: clientes que operan únicamente con la entidad financiera analizada.
- Preferente: clientes que operan con más de una entidad, pero que han manifestado que la entidad analizada es la primera en sus relaciones financieras.
- Secundaria: clientes que declaran que la entidad analizada no es su primer proveedor financiero (generalmente será el segundo, pero recogemos hasta diez relaciones).

observándose en los últimos años un mantenimiento de los porcentajes de cada uno de esos tipos de clientela que presentan las principales entidades. A pesar de ello, es cierto que existen entidades que presentan un porcentaje sustancialmente mayor de clientela secundaria que otras lo cuál obedece en algunos casos a una estrategia predefinida pero en otros a un defecto de posicionamiento o a una inadecuada implementación de las políticas comerciales.

A medida que se ha estado produciendo una importante concentración financiera, el porcentaje de clientela compartida (suma de clientela preferente más clientela secundaria) ha ido disminuyendo y, por lo tanto, el volumen de clientela exclusiva ha tenido un incremento en todas las entidades a lo largo de los últimos años si bien varias de ellas han sufrido en el último ejercicio una reducción del índice de exclusividad en su relación con la clientela debido a sus propias prácticas de incremento de la captación de clientela, que implica entrar con segunda o tercera relación y a la acción comercial de la competencia entre la clientela compartida.

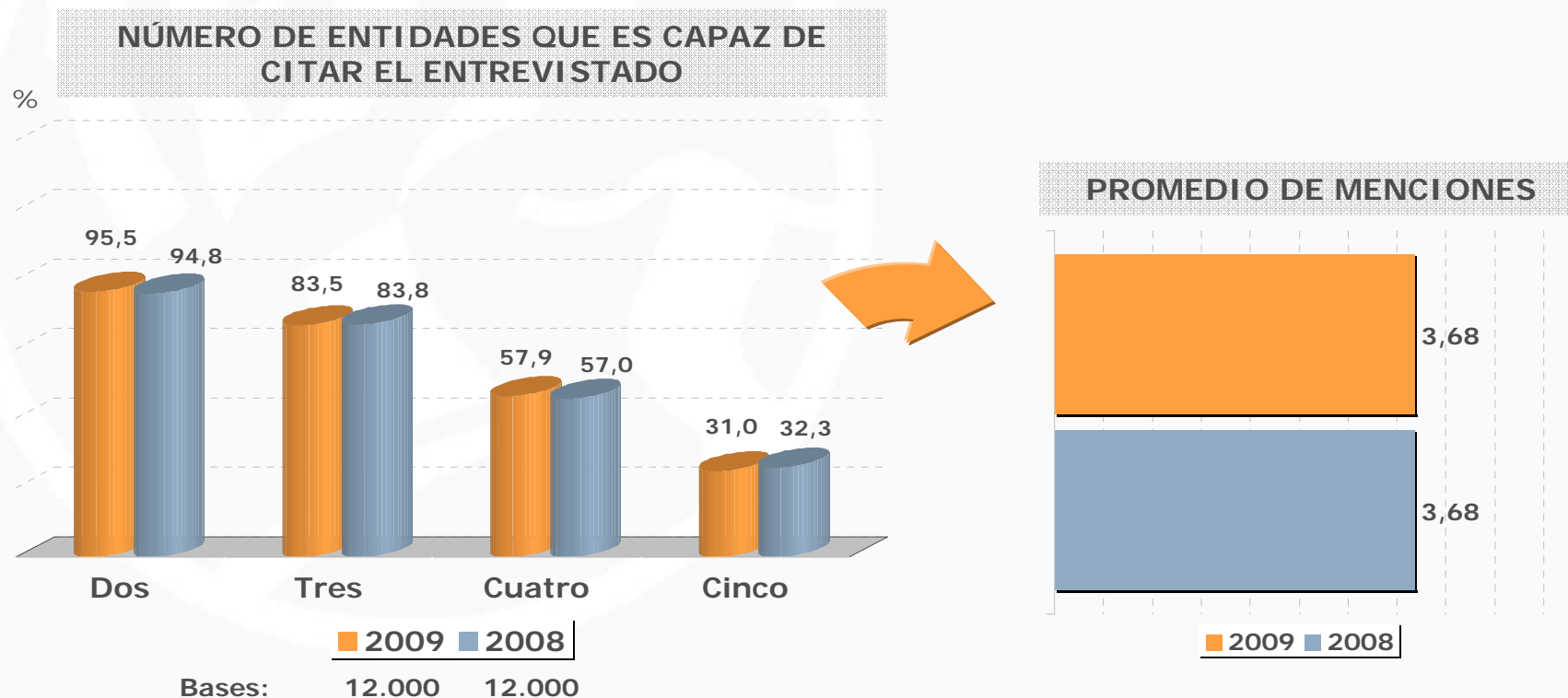
Los datos que sustentan las afirmaciones anteriores y que aparecen como “datos ciegos” en las gráficas para no desvelar posiciones individuales, muestran una estabilidad en el comportamiento de los clientes que viene corroborada por el dato más genérico de porcentaje de clientes que trabaja con una sola entidad o índice de fidelización (67,1%) o por el número de entidades promedio con el que trabaja cada cliente que evoluciona a la baja desde 1,57 en 2000 a 1,42 en 2009 pero mostrando una gran estabilidad en los últimos cinco años.

Desde un punto de vista de estrategia comercial y de política de personas, este tipo de datos nos lleva a visualizar el elevado grado de fidelidad sistémica del cliente de particulares en España y, por lo tanto, lo complejo que es llevar a cabo con éxito políticas de captación de clientela, tema este que abordaremos más adelante.



Una forma de evaluar el impacto que consiguen los Bancos/Cajas es comprobar en qué medida los particulares recuerdan las marcas que intentan estar más presentes en su mente.

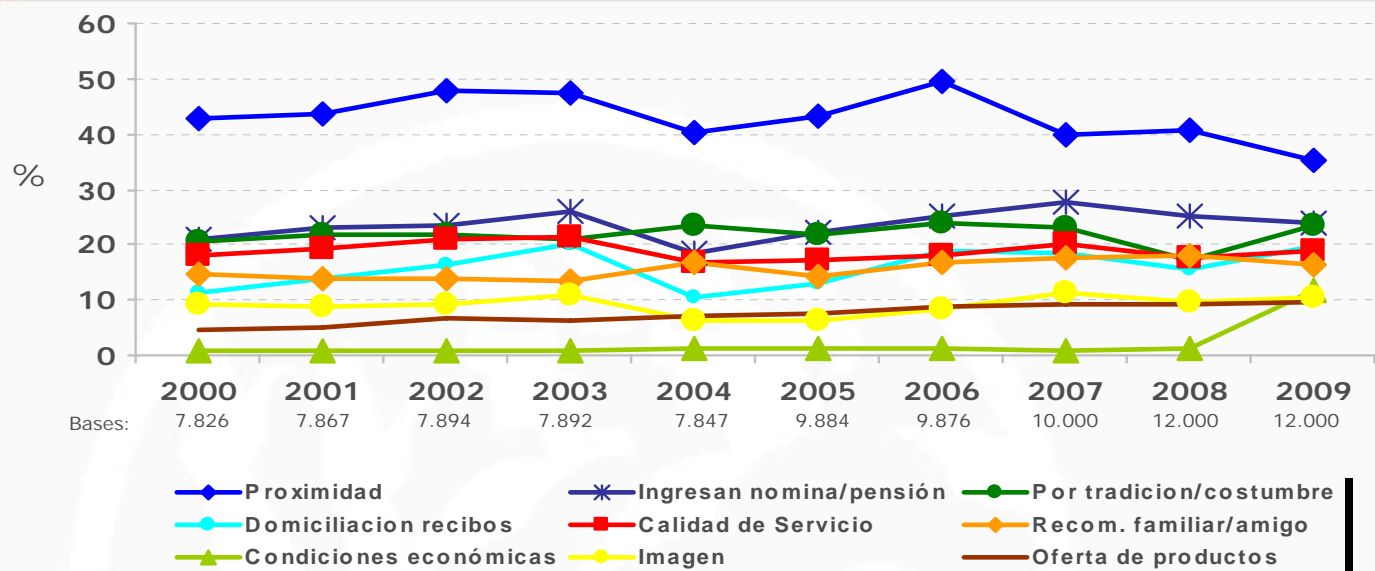
Los datos muestran que el 31,0% de los entrevistados es capaz de mencionar, de forma espontánea y sin prefiar de antemano el número de referencias que deberían aludir, hasta cinco entidades. El promedio se sitúa en 3,68, sin variación respecto a 2008.



El estudio entra en un apartado donde se analizan, entidad a entidad:

- La notoriedad, medida según los criterios que se reflejan en la transparencia anterior,
- La penetración, o porcentaje de entrevistados que dice ser cliente de una determinada entidad,
- La participación, o la distribución de las relaciones financieras que mantienen los entrevistados con los Bancos y Cajas de los que son clientes. Es el equivalente a una cuota de mercado y por lo tanto la suma de todos los valores es 100.

En este caso no hemos obtenido conclusiones genéricas dado que, por la naturaleza de los datos obtenidos, las conclusiones sólo podrían referirse a entidades concretas en función a su posición competitiva.



El aspecto más crítico para los particulares a la hora de decantarse por la entidad financiera con la que operar de forma preferente (o exclusiva cuando no existen otras relaciones) es la **proximidad** (35,4%). A continuación se sitúa el **ingreso de la nómina/pensión** y la **tradición/costumbre**, y en un siguiente nivel se posicionan la **domiciliación de recibos**, la **calidad de servicio** y la **recomendación de familiares/amigos**.

En la evolución de los principales motivos para elegir a la entidad preferente con la que operan los entrevistados cabe destacar la pérdida de importancia que ha experimentado en los últimos años la **proximidad**. También es muy significativo la subida de las **condiciones económicas** respecto al año anterior.

Motivos	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Proximidad	42,6%	43,5%	47,9%	47,4%	40,4%	43,3%	49,7%	39,8%	40,6%	35,4%
Ingresan nomina/ pensión	21,1%	22,9%	23,4%	25,9%	18,6%	22,3%	25,1%	27,5%	25,1%	24,1%
Por tradición/ costumbre	20,4%	21,7%	21,7%	20,8%	23,5%	21,7%	23,9%	23,2%	17,0%	23,7%
Domiciliación recibos	11,2%	14,0%	16,3%	20,0%	10,4%	13,2%	18,9%	18,4%	15,7%	19,8%
Calidad de Servicio	18,2%	19,2%	20,8%	21,4%	16,7%	17,3%	18,1%	20,1%	17,7%	18,7%
Recom. familiar/ amigo	14,6%	13,9%	14,0%	13,3%	16,6%	14,1%	16,6%	17,8%	18,1%	16,2%
Condiciones económicas	0,7%	1,0%	1,0%	0,8%	1,1%	1,2%	1,1%	0,8%	1,2%	11,6%
Imagen	9,4%	8,9%	9,4%	10,8%	6,5%	6,3%	8,6%	11,2%	9,5%	10,5%
Oferta de productos	4,6%	5,2%	6,6%	6,4%	7,0%	7,5%	8,7%	9,2%	9,4%	9,7%

La **proximidad** es el motivo de elección más importante en todas las tipologías de entidad analizadas en su posición de entidad preferente. En el caso de los **Bancos**, el hecho de **ingresar la nómina/pensión** es el siguiente motivo de mayor peso, encontrándose al mismo nivel que la **proximidad** entre los clientes preferentes de los *Dos Grandes Bancos*. En el caso de las **Cajas**, tanto de **Ahorros** como **Rurales**, el segundo motivo más importante es la **tradición/costumbre**.

## ENTIDAD PREFERENTE

%	MER- CADO	CAJAS DE AHORROS	Muy Grandes	Grandes	Medianas	Pequeñas	BANCOS	Dos Grandes Bancos	Resto de Bancos	CAJAS RURALES
Proximidad	35,9%	40,4	37,1	43,2	43,3	34,2	26,0	27,5	23,2	30,6
Ingresan nomina/ pensión	23,6%	23,2	21,5	23,5	23,4	30,2	25,2	27,9	20,5	21,4
Por tradición/ costumbre	22,6%	25,0	13,1	30,6	34,2	33,9	16,2	16,6	15,4	25,0
Domiciliación de recibos	19,1%	19,0	20,2	17,6	19,6	20,4	20,0	21,2	17,9	17,4
Calidad de servicio	17,6%	16,7	16,6	17,6	13,2	17,3	18,1	17,4	19,2	24,9
Recomendación familiar/amigo	16,6%	15,8	15,4	16,7	14,7	13,8	19,1	18,4	20,5	15,2
Condiciones económicas	11,7%	12,8	17,9	10,2	8,4	10,6	9,5	7,6	12,8	9,8
Imagen	10,0%	8,8	9,3	9,0	6,0	8,9	12,9	15,4	8,2	10,9
Oferta de productos	9,6%	8,2	7,2	9,6	7,7	5,5	12,7	13,0	12,1	10,8
<b>Bases:</b>	<b>12.000</b>	<b>7.936</b>	<b>2.681</b>	<b>3.290</b>	<b>1.339</b>	<b>626</b>	<b>3.194</b>	<b>2.060</b>	<b>1.134</b>	<b>870</b>

**Nota:** Se resaltan las entidades en la que los diferentes motivos tienen la penetración más elevada.

**Proximidad:** proximidad al domicilio y proximidad al trabajo.

**Calidad de servicio:** trato amable, personal competente y eficaz/soluciona problemas.

**Imagen:** tiene buena reputación, es seguro/solvente y es de la zona.

**Condiciones económicas:** Condiciones económicas, descuentos/ ofertas y comisiones

**Oferta de productos:** gama de productos, por el préstamo, por la hipoteca y por la universidad/beca.

Probablemente, el dato más relevante de las dos transparencias anteriores es la radical disminución del factor proximidad como motivo de elección.

Por primera vez dentro de la serie histórica, ese factor se sitúa en una clara tendencia a la baja pasando de un pico en los últimos diez años del 49,7% en 2006 al 35,4% registrado en 2009.

Por otro lado, las condiciones económicas, que se habían mostrado en un discretísimo plano a lo largo de toda la serie histórico, han crecido espectacularmente en 2009, como reflejo de la situación económica general y de la negativa percepción del sector entre la ciudadanía, hasta un 11,6%

Estos factores deben tener un reflejo en nuestras acciones de formación sobre todo teniendo en cuenta que:

- Parece que los datos del factor proximidad marcan una tendencia que puede seguir en el futuro dado el mayor peso que van tomando otros canales y que,
- es probable que la duración de la crisis mantenga la sensibilidad hacia las condiciones económicas como un factor de elección.

Desde formación tenemos que seguir insistiendo en actividades de formación vinculadas a la proactividad comercial y al dotar al personal de la red de método de actuación para efectuar esa labor ya que, de manera insistente, nos encontramos con un público que acude menos habitualmente a la oficina y que hay que abordar fuera de la misma.

Por otro lado, nos encontramos ahora ante una situación de mercado estresante para los equipos comerciales:

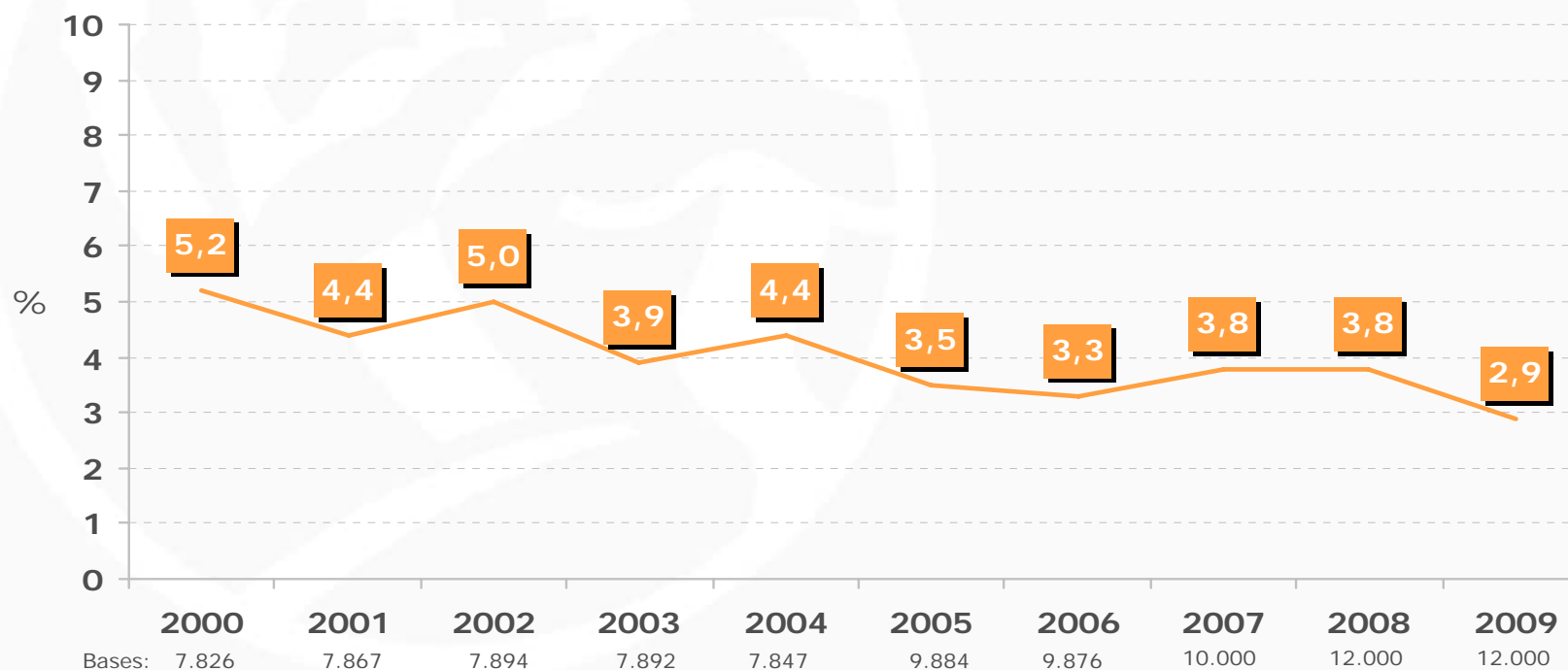
- Por una parte asistimos a la creciente importancia de las condiciones económicas como factor de elección dada la situación de crisis y la subida generalizada de condiciones que está aplicando el sector. Ello hace que el cliente particular sea más selectivo,
- Por otra, venimos de unos años en que la competencia en precios era muy importante y, tanto gestor como cliente, estaban acostumbrados a negociar muy poco ya que el ajuste en precio solía ser automático.

Esa aparente contradicción requiere de los profesionales de la formación que tengamos muy en cuenta ese aspecto a la hora del diseño de programas y de la selección de proveedores. Necesitamos, más que nunca, incorporar en nuestros programas nuevas formas de negociar en las que se relativice el factor precio y consigamos hacer visibles al cliente otras de las ventajas y factores de elección.

Es reseñable la importancia como factor de elección de las Cajas Rurales de aspectos como la tradición y la calidad de servicio. Lógicamente nos encontramos ante una situación que está relacionada con la peculiar ubicación y especialización geográfica de esas entidades. Sin embargo, desde los departamentos de formación de las mismas, harán bien en insistir en la importancia de ciertos mensajes y en apelar al orgullo y sensación de pertenencia de sus redes de venta.

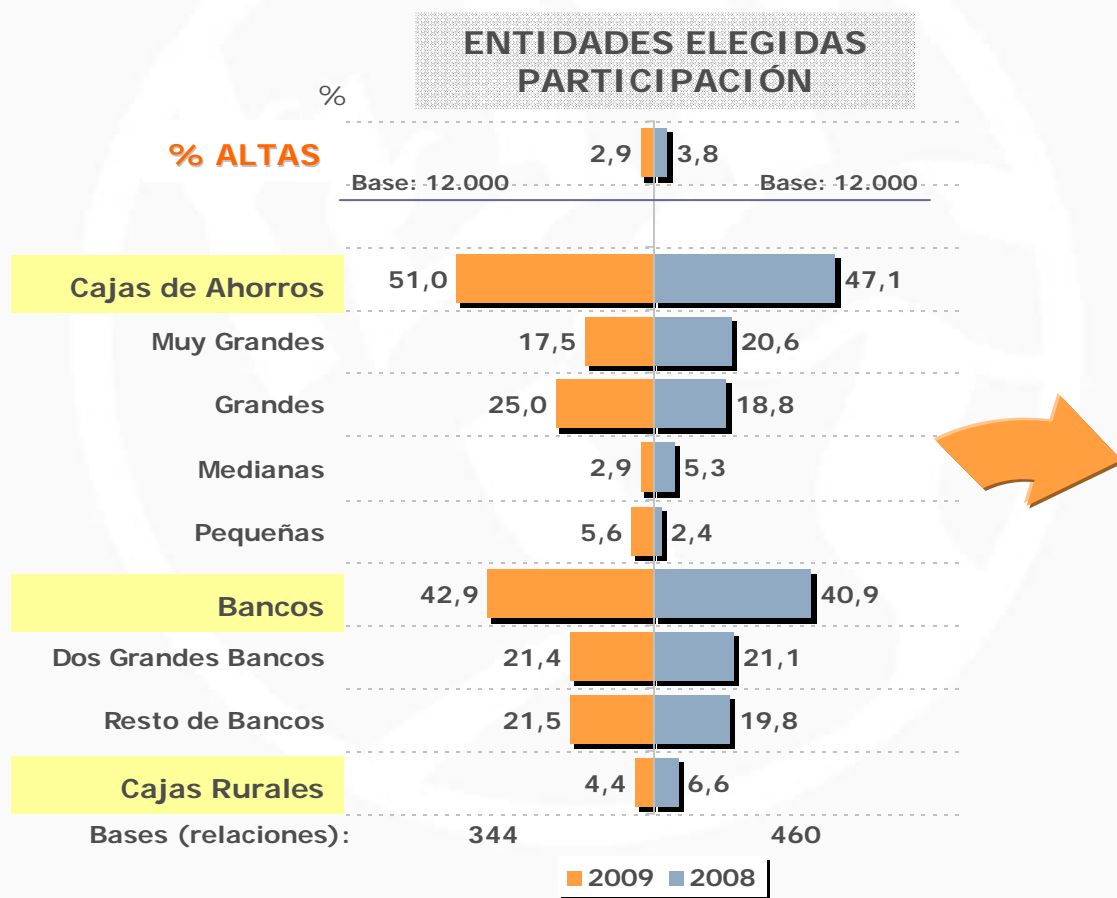
En el último año, el 2,9% de los individuos entrevistados inició una relación con una nueva entidad. El 1,8% de las altas de clientes se ha producido con una entidad considerada en la actualidad como preferente y otro 1,1% con la segunda entidad con la que operan.

Seguidamente se muestra cómo ha evolucionado el *índice de altas de nuevas relaciones financieras* en el periodo 1999 - 2009. Como se puede comprobar, existe una tendencia claramente descendente a largo plazo.



Para conocer qué entidades se han beneficiado de estas altas se ha realizado un doble análisis de la información.

Por un lado, se ha comprobado qué instituciones han sido las receptoras de dichas altas y, por otro, se ha relativizado este dato teniendo en cuenta cuál es la presencia de cada entidad en el mercado, situación que informa acerca del “mayor o menor esfuerzo comercial de captación” que ha hecho cada banco/caja en función de su presencia en él.



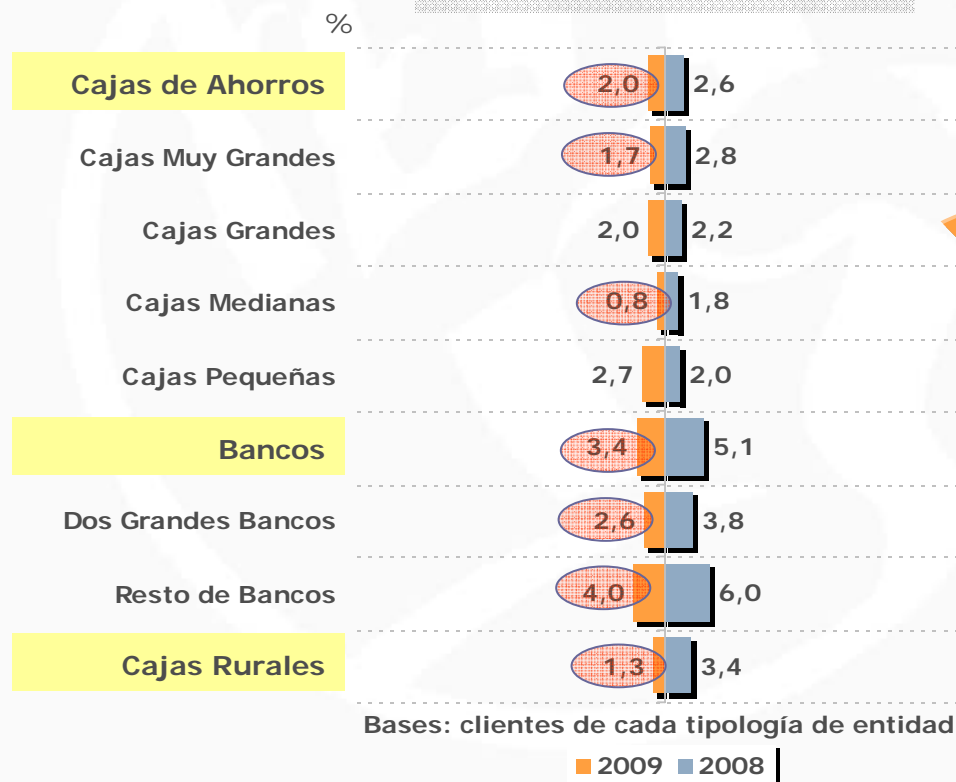
Algo más de la mitad de las nuevas relaciones se han establecido con alguna **Caja de Ahorros**, especialmente con las *Cajas Grandes*, frente al 42,9% que corresponden a nuevos clientes en **Bancos** – repartidas a parte iguales entre los *Dos Grandes* y el *Resto*- y el 4,4% en **Cajas Rurales**.

Con respecto a los datos del año 2008 destaca el descenso entre las **Cajas Rurales** (-2,2 puntos porcentuales) frente a las mejoras que protagonizan los **Bancos** (+2,0) y las **Cajas de Ahorros** (+3,9). En estas últimas resulta especialmente significativo el avance de las *Cajas Grandes* (+6,2 puntos porcentuales).



Cuando se relativiza este dato en función del peso que alcanza cada entidad en el mercado se obtiene el **índice de nueva clientela** (porcentaje de clientes de una entidad que mencionó haber iniciado con ella una relación financiera en el último año ya sea como entidad preferente o secundaria).

## INDICE DE ELECCIÓN DE LOS NUEVOS CLIENTES

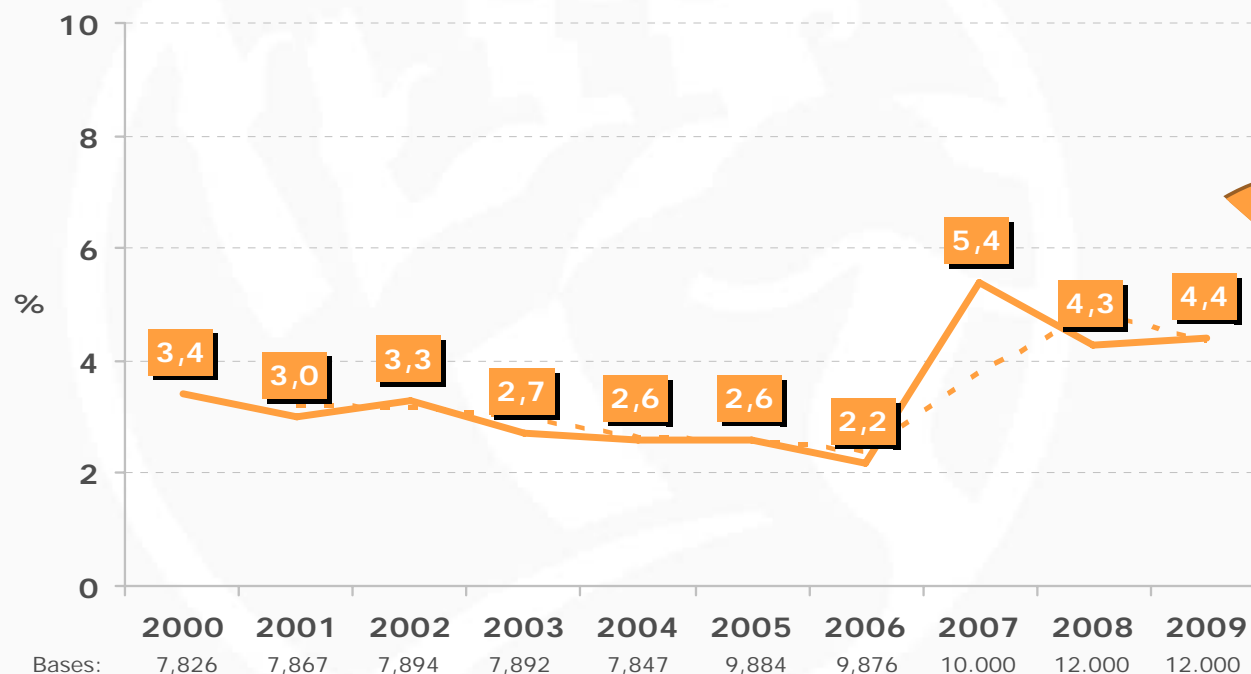


A pesar del menor dinamismo registrado en 2009, el **índice de altas** evidencia un año más el mayor esfuerzo comercial de captación que han realizado los **Bancos**, especialmente aquéllos incluidos en la categoría *Resto de Bancos*. A continuación se sitúan las **Cajas de Ahorro** y las **Cajas Rurales**.

**Nota:** se destacan las diferencias estadísticamente significativas.

El 4,4% de los entrevistados manifiesta haber abandonado en el último año alguna entidad financiera ya sea por cancelación de la relación (4,0%) o porque la han dejado inactiva (0,4%).

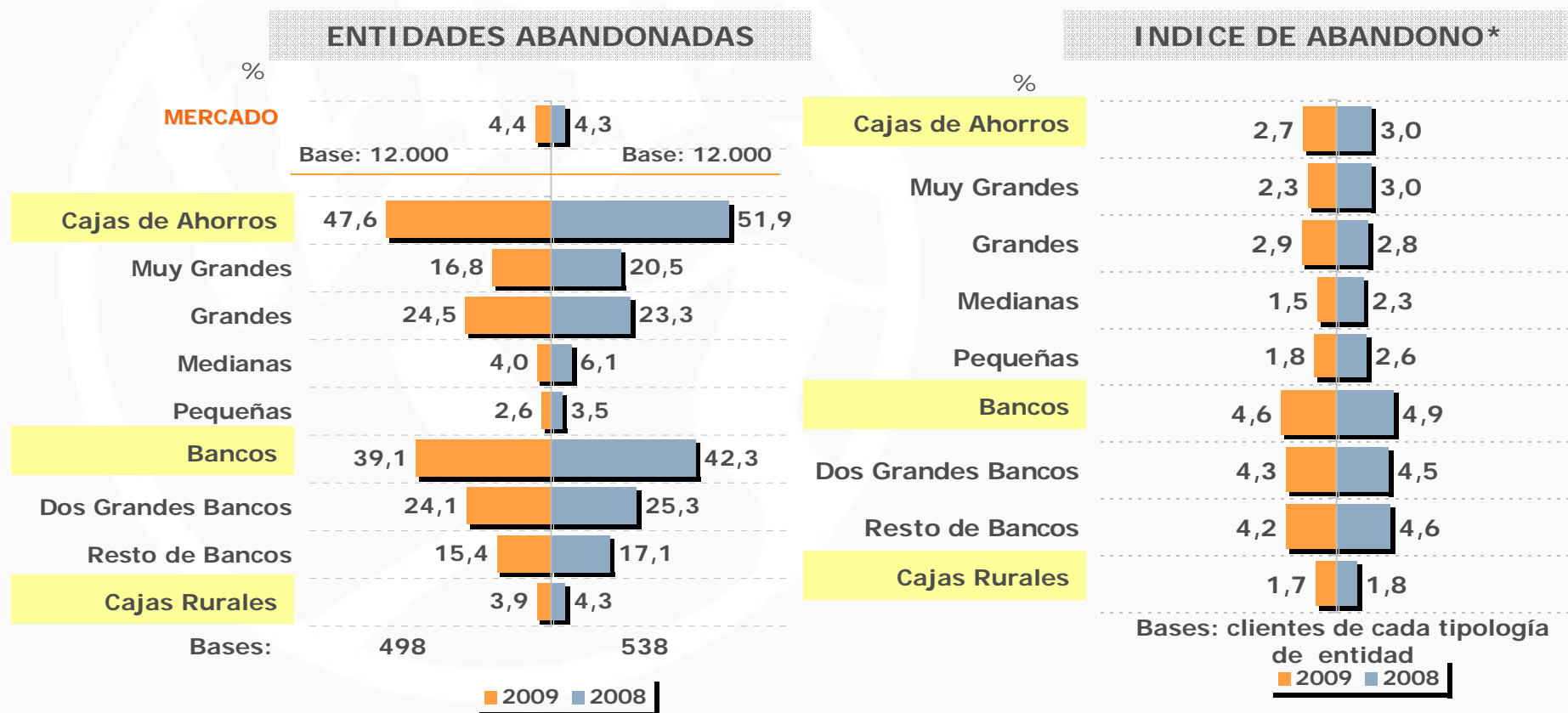
Desde el año 2002 se venía produciendo un descenso paulatino del número de abandonos y en el año 2007 se rompe bruscamente esta tendencia incrementándose el índice de forma importante. Este año se estabiliza respecto a 2008.



✓ Ha cancelado la relación:  
2009: 4,0%  
Ha dejado la relación inactiva:  
2009: 0,4%

— % Abandono - - - Línea de tendencia (Media Móvil)

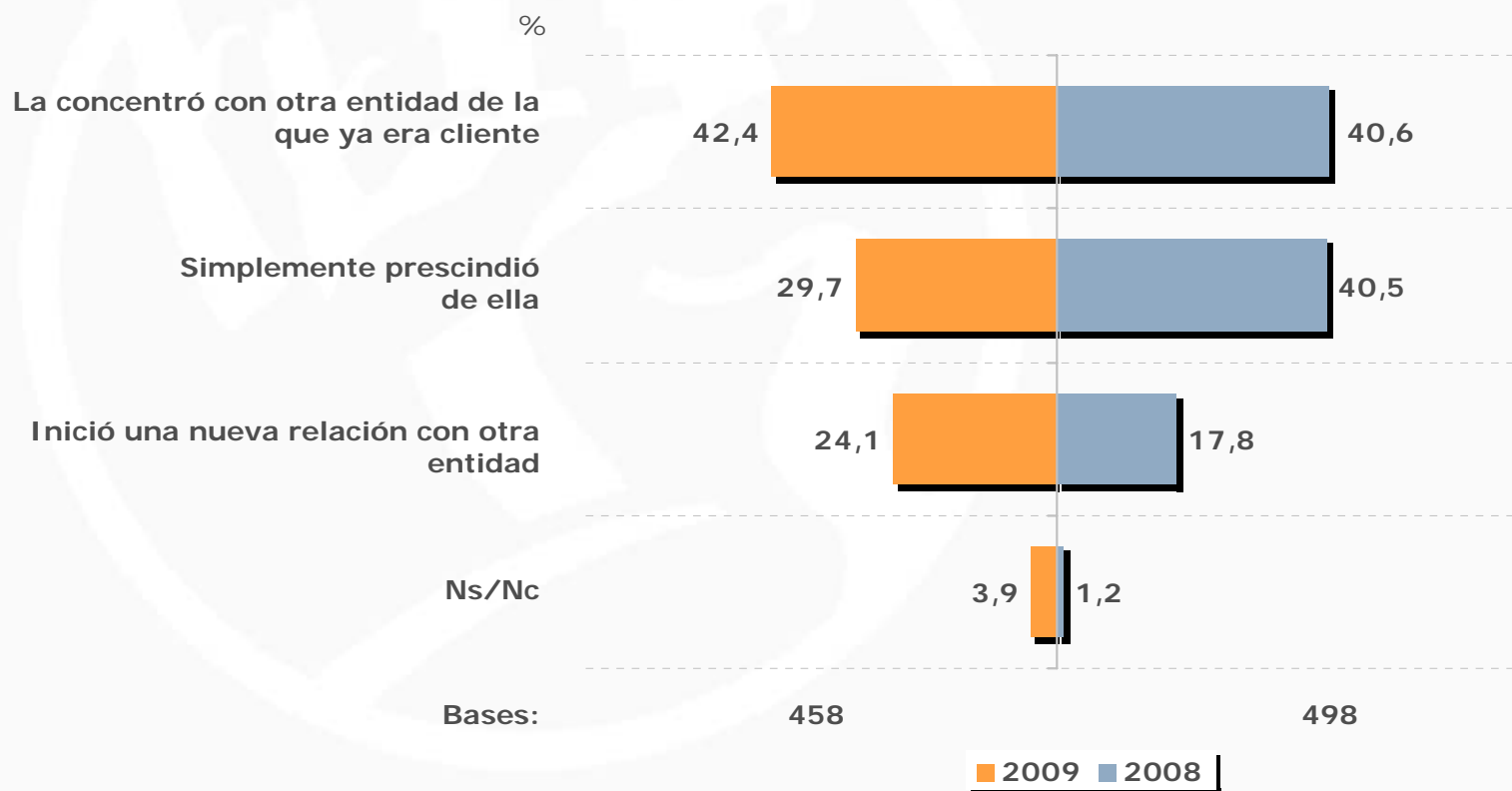
Las *Cajas de Ahorros Grandes* y *Dos Grandes Bancos*, son las tipologías más abandonadas. Para dimensionar adecuadamente la repercusión de la cancelación de relaciones en las entidades se han relativizado las menciones de abandono en función de su presencia en el mercado, obteniéndose el **índice de abandono**. Según este indicador los **Bancos**, tanto los *Dos Grandes Bancos* como el *Resto de Bancos*, son las tipologías que más se han visto perjudicadas.



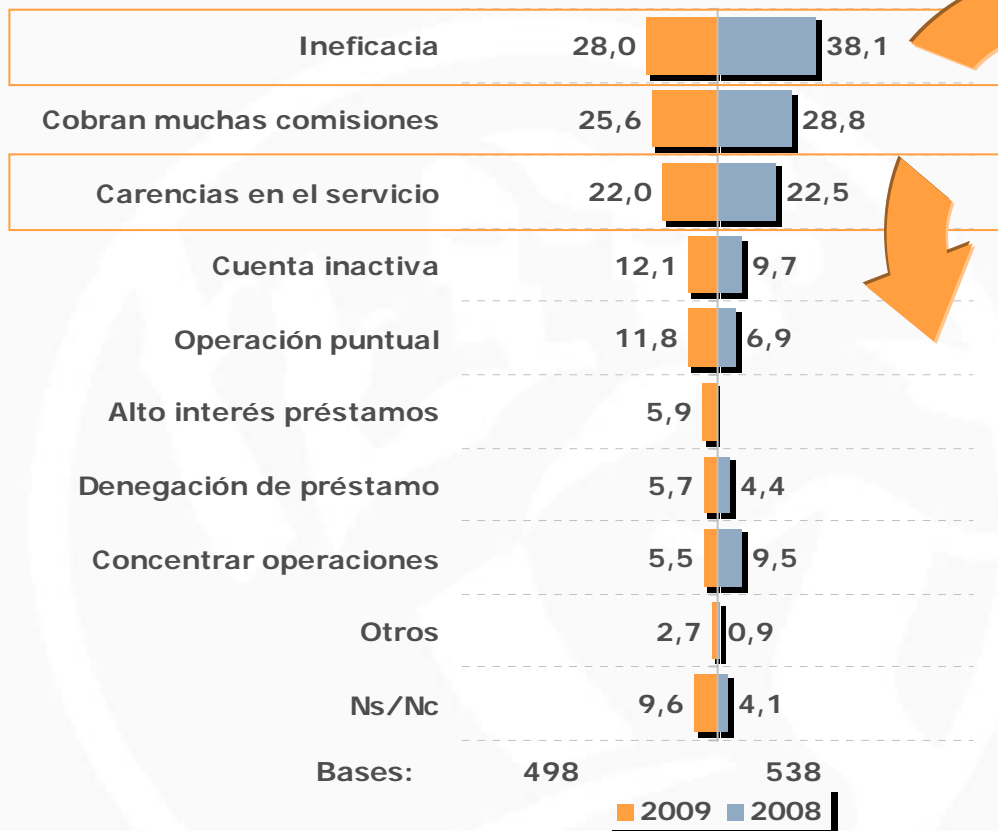
\* **Índice de abandono**: relación existente entre las menciones recibidas por cada tipología como aquel que han abandonado y sus clientes actuales. Cuanto mayor es el índice más importante es la pérdida con relación a los cliente actuales.

Del total del entrevistados que mencionaron haber cancelado la relación con algún Banco o Caja, el 42,4% concentró sus operaciones en entidades de las que era cliente y otro 24,1% inició una nueva relación. Es importante el incremento observado en el grupo de los afirman que iniciaron una nueva relación con otra entidad.

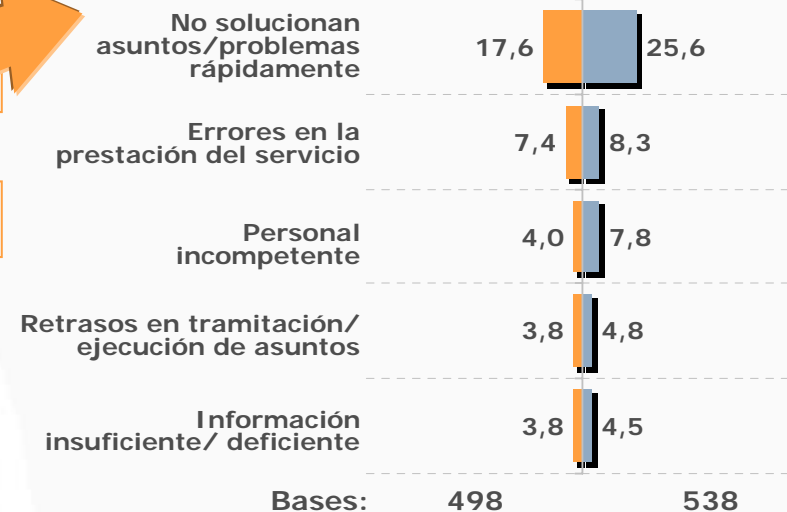
## ACCIONES QUE EMPRENDIÓ DESPUÉS DE HABER CANCELADO LA RELACIÓN CON ALGÚN BANCO/CAJA



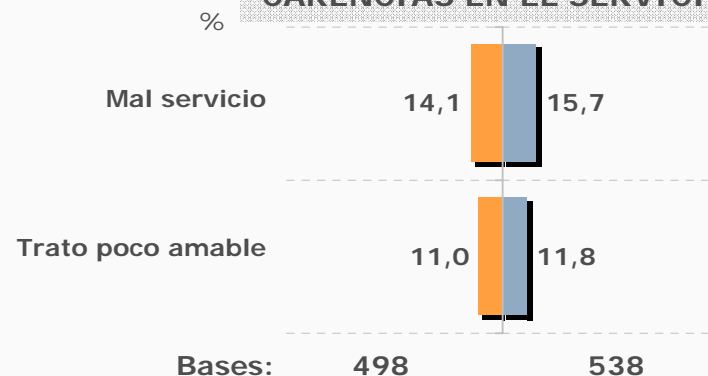
## MOTIVOS DE ABANDONO



## INEFICACIA



## CARENCIAS EN EL SERVICIO



**Ineficacia:** No solucionaba asuntos/problemas rápidamente, errores en la prestación del servicio, personal incompetente, retrasos en la tramitación/ejecución de asuntos, información insuficiente/deficiente.

**Carencias en el servicio:** Trato poco amable y mal servicio.

La "**ineficacia**" (principalmente la no solución de problemas de forma rápida) es el aspecto más crítico a la hora de cancelar la relación con alguna tipología de entidad financiera, seguido del hecho de tener "**muchas comisiones**" y las "**carencias en el servicio**".

Tal y como ya habíamos concluido en apartados anteriores, el elevado nivel de fidelidad sistémico del cliente de particulares, provoca que tan sólo un 2,9% de clientes hayan iniciado una relación con una entidad en el período analizado.

Hay que resaltar incluso que, de ese 2,9%, 1,8% puntos surgen de entre las entidades consideradas como preferentes. Estos datos avalan las conclusiones comentadas en las páginas 7 y 8 que ya sugerían la dificultad de captación de nueva clientela. Cuando, a pesar de ello, se consigue la captación, ésta tiene muchos números de que su rentabilidad sea discutible y ello nos coloca ante la obligación de ser muy cautos y rigurosos en nuestras políticas y campañas de captación y a diseñar programas de formación muy concretos vinculados a esas campañas para que busquen una captación selectiva.

Son los bancos medianos y pequeños del país los que, tanto en 2008 como en 2009 (si bien en este último año con menor intensidad), han liderado las políticas de captación de nuevo cliente en banca de particulares siendo las cajas medianas las que han estado menos activas en ese menester.

En el largo plazo, las entidades deberían diseñar con más rigurosidad sus políticas de captación ya que el cliente conseguido es, en muchos casos, un cliente volátil cuyo periodo de vida rentable dentro de la entidad que lo capta es discutible. Para apoyar campañas de captación de clientela, las entidades tendrían que ser más selectivas en el colectivo que van a destinar a ese cometido, creando "task forces" internos que tengan el perfil adecuado para conseguir captar clientes con una vida útil razonable. La formación a recibir por esos equipos debe equilibrar adecuadamente las técnicas de venta dirigidas a la captación con la comprensión profunda de los motivos de compra del cliente y la capacidad de cruzar los mismos con las capacidades de la entidad de forma que cuando captemos tengamos una mínima seguridad de que el cliente tendrá un recorrido vital.

Hoy por hoy, las políticas de captación y sus respectivas acciones de formación para los colectivos de gestores, promotores de negocio o similares, se orientan a “pescar” en el río revuelto de la clientela secundaria y/o, en menor medida, de los clientes preferentes de otras entidades. Hay que afinar mucho para sacar rentabilidad a esas acciones.

En cuanto al índice de abandono, se muestra estabilizado desde 2007, situándose en un 4,4% en 2009. El abandono afecta de forma especial a la Banca, 4,6% contra un 2,7% en las Cajas y un 1,7% en las Cajas Rurales.

Tan sólo un 24,1% de los abandonos inician relaciones con otra entidad lo cuál confirma, una vez más, las conclusiones comentadas más arriba sobre la dificultad de la captación en España.

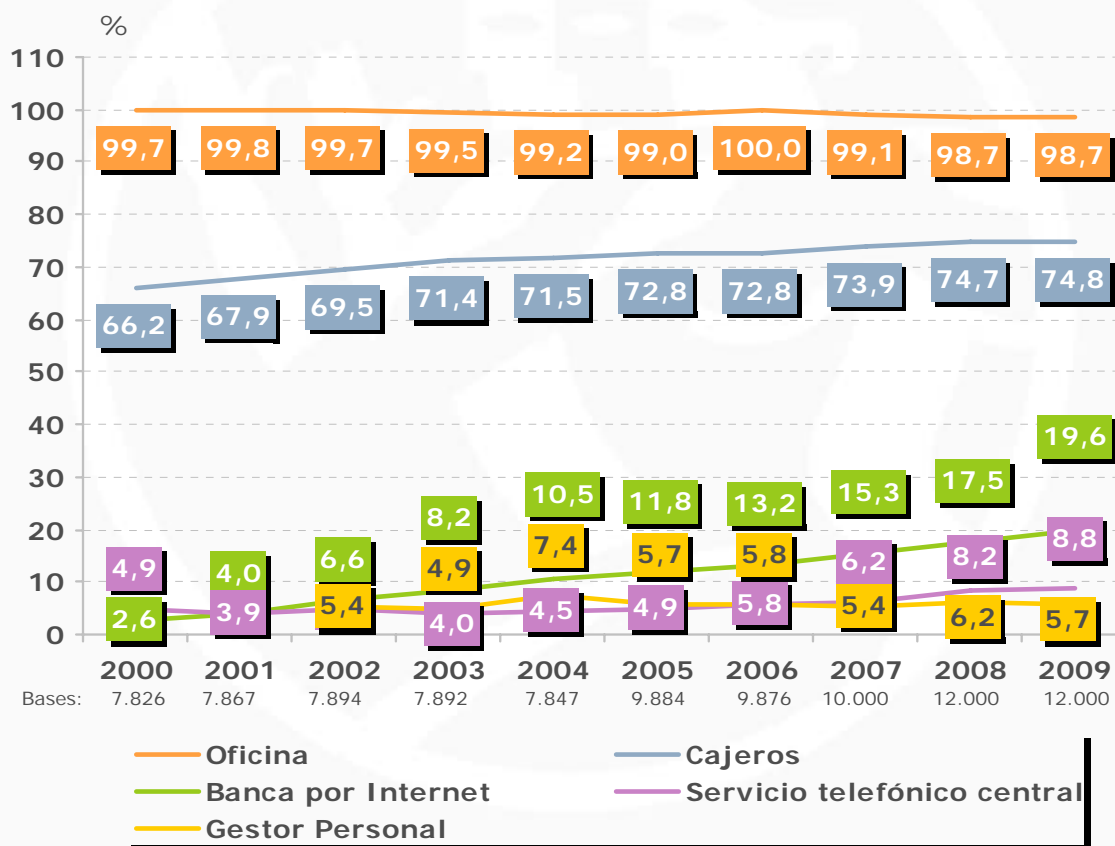
Especialmente relevantes, cara a los departamentos de formación, son las causas de abandono.

La ineficacia y la lentitud en la resolución de problemas, así como el mal servicio en general y el trato poco amable, continúan siendo algunas de las principales causas de abandono de la relación con una entidad.

Los departamentos de formación no deben bajar la guardia al respecto y, a pesar de que puedan parecer temas amortizados, deberán meditar la necesidad de poner en marcha auditorías específicas y programas de atención y calidad de servicio.

Ese tipo de acciones formativas son “commodities” que debemos poner en marcha cada determinado tiempo buscando siempre una adecuación al momento y al entorno y creatividad en los formatos y las motivaciones.

Aunque la **oficina** sigue siendo el canal más utilizado para relacionarse con los Bancos/Cajas, a partir del año 2007 reduce ligeramente su penetración. A continuación se sitúan los **cajeros**, la **banca por Internet**, el **servicio telefónico central** y el **gestor personal**, todos ellos con valores superiores a los registrados en la medición anterior, exceptuando el caso del **gestor personal**.

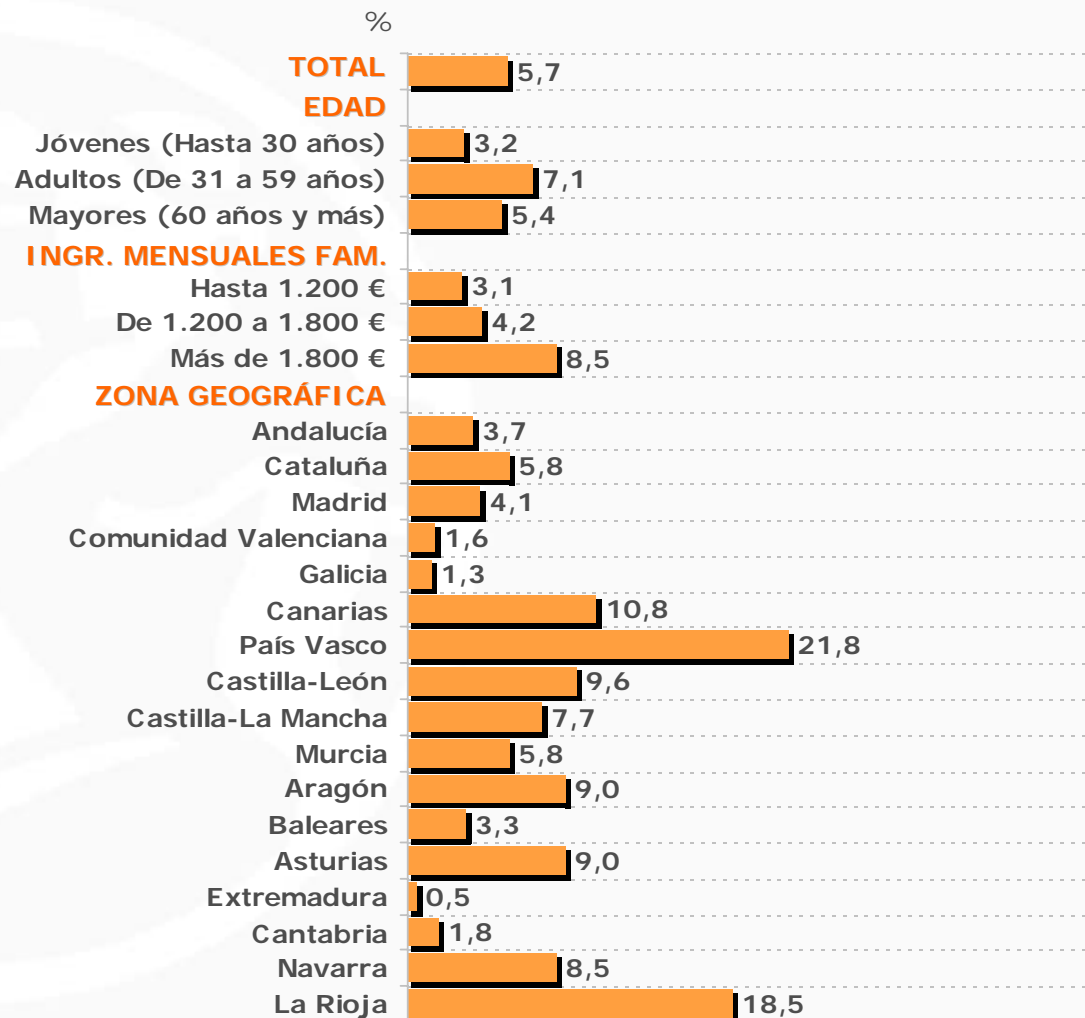


En el gráfico se presenta la evolución del uso de los canales por parte de los particulares durante el periodo 1999 – 2008. Los datos ponen de manifiesto que:

- ✓ La **sucursal** se mantiene como el canal de relación más utilizado a lo largo de todo el periodo analizado.
- ✓ El uso del **cajero automático** y la **banca por Internet** mantienen una clara tendencia ascendente.
- ✓ La **banca telefónica** recoge un importante crecimiento en los últimos años.
- ✓ La disposición de **gestor personal** disminuye en 2009, rompiendo el ascenso que experimentó en 2008.

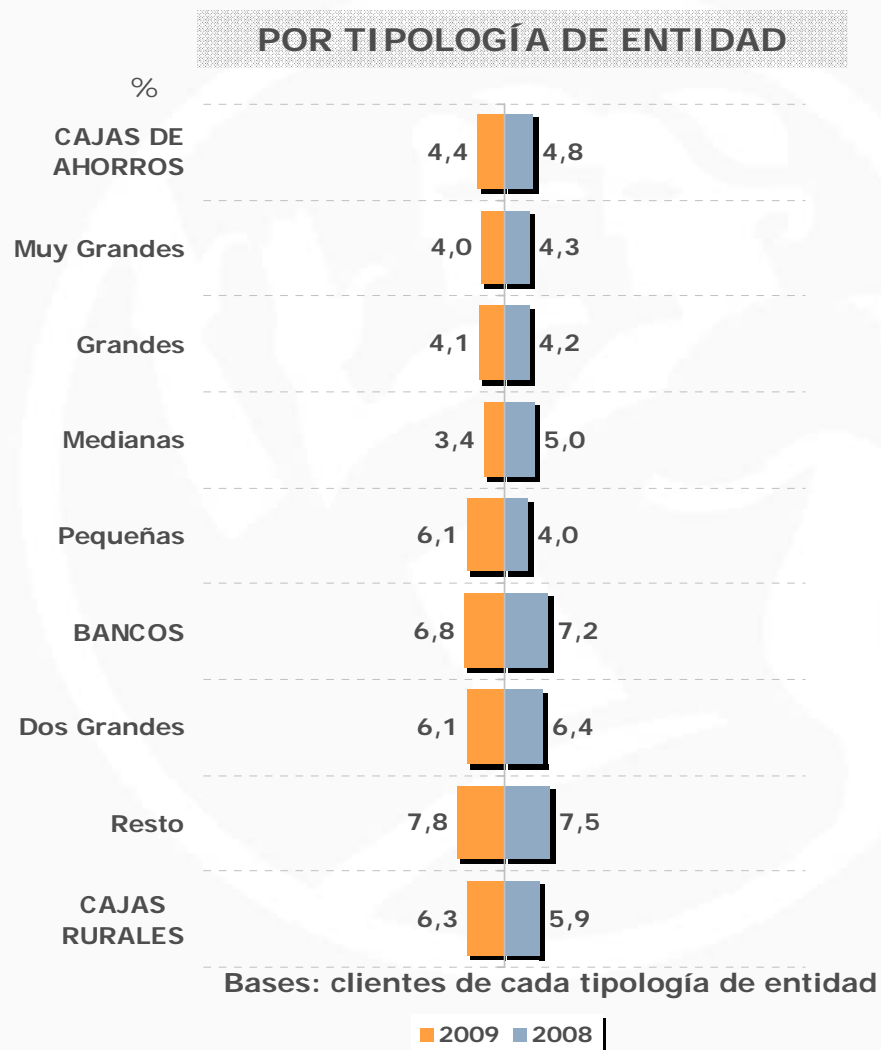


El gestor personal es una figura en general poco extendida excepto entre individuos con mayor renta familiar, si bien en esos casos su penetración sigue siendo inferior al 10%. Destacan los altos niveles relativos declarados en País Vasco y La Rioja, mientras que en comunidades como Extremadura y Galicia su presencia es casi inexistente.



Base: entrevistados en cada segmento

Atendiendo al tipo de entidad, el uso de gestor personal está más extendido entre los bancos que en las cajas de ahorro, y entre aquellos es más común en la banca mediana y pequeña.



Aunque hay que tomar los datos con prudencia debido a las bajas bases muestrales, cabe resaltar que el nivel de satisfacción de los clientes hacia sus gestores personales es más bien discreto. Los Dos Grandes bancos conforman la tipología de entidad con valoración más baja.

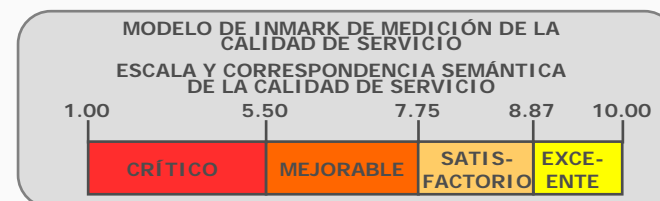
## POR TIPOLOGÍA DE ENTIDAD



Bases: clientes de cada tipología de entidad en primer o segundo lugar y disponen de gestor personal con ellas

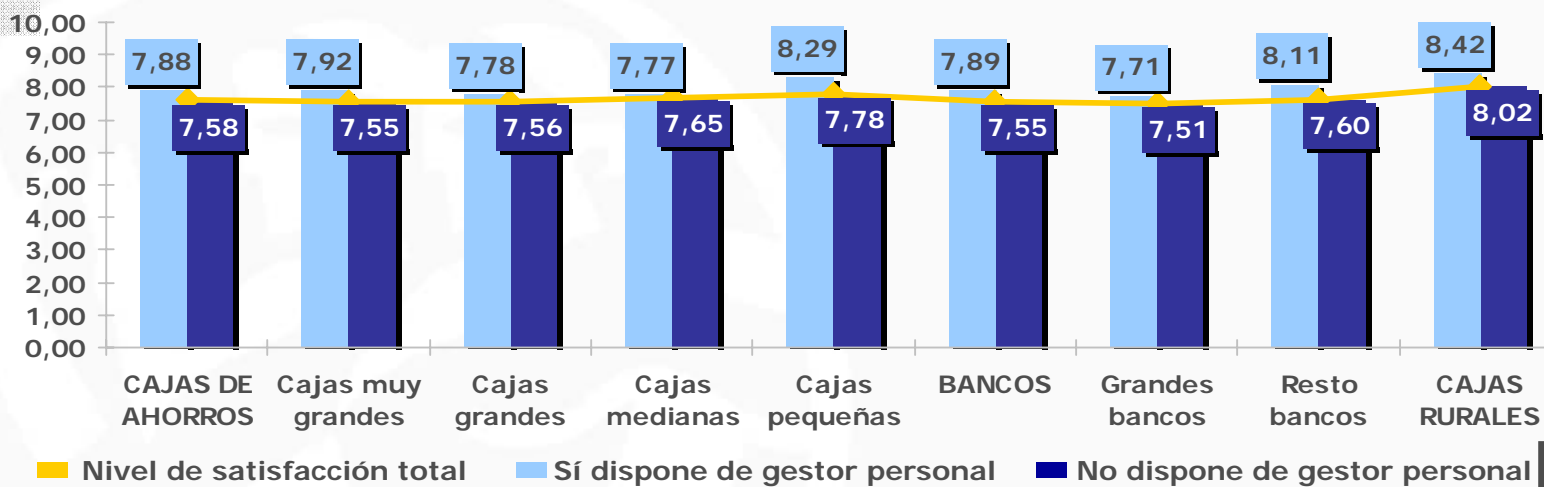
■ 2009 ■ 2008

\*Los datos deben tomarse como mera referencia debido a su reducida base muestral.

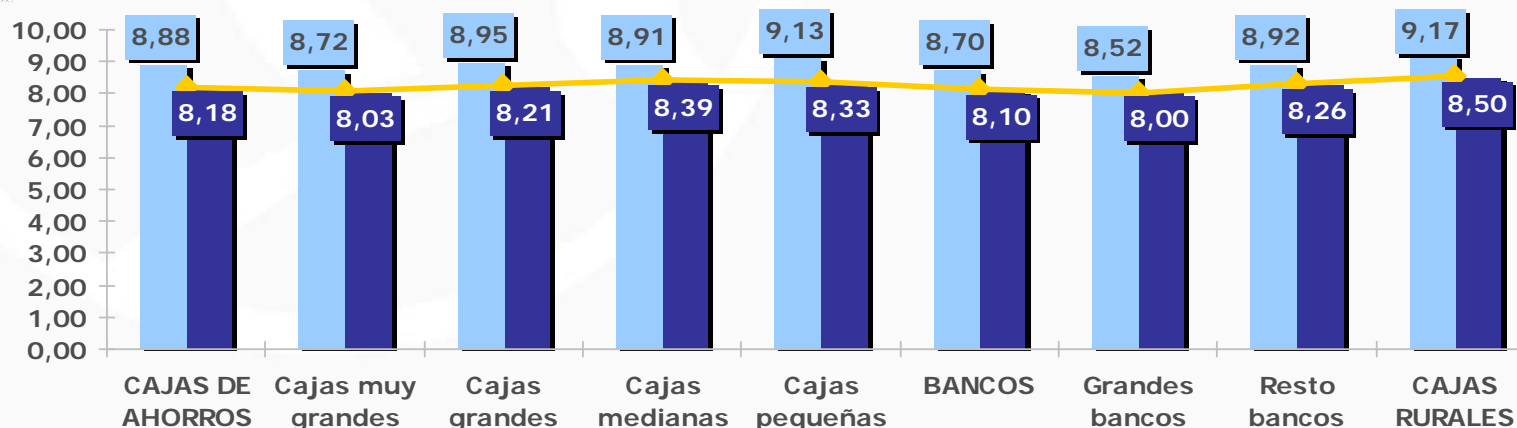


La mayor satisfacción de clientes con gestor personal respecto al resto de clientes es común en todas las tipologías de entidad concretas, y se observa tanto en 2008 como en 2009. No obstante, cabe destacar que la diferencia de valoración entre tener gestor y no contar con él se ha reducido considerablemente respecto al año pasado.

2009



2008



La evolución de la utilización de los canales desvela conclusiones interesantes. En primer lugar asistimos a un mantenimiento en cotas altas de la utilización de cajeros automáticos y a una ligerísima disminución de la utilización de la oficina como canal (si bien manteniendo un confortable primer puesto en el ranking).

Destaca el importante crecimiento de la banca telefónica y, sobre todo, del canal internet. Sigue manteniendo, por tanto, su importancia las políticas de seguimiento de calidad de estos canales remotos.

Desde formación hay que abordar con mayor decisión el trabajo con los profesionales de estas áreas elaborando acciones de formación novedosas en las que experimenten las sensaciones de un usuario del servicio en determinadas situaciones tipo.

Es muy interesante la percepción de la clientela sobre la figura de los “gestores personales”. El primer dato sorprendente es que la disposición de gestor desciende a un 5,7% del total de canales declarados por los encuestados en 2009 contra máximos de 7,4% en 2004. Ese dato sorprende porque, a lo largo de estos años la mayoría de entidades ha profundizado en sus políticas de carterización y personalización de la relación incluso en determinados subsegmentos de banca de particulares, sin embargo muchos clientes parecen no percibir que tienen asignado un “gestor personal”.

Incluso entre personas de rentas relativamente altas (superiores a 1.800 € mensuales) el nivel de disposición percibida de gestor es del 8,5%. Tan sólo en CCAA como País Vasco y La Rioja, es porcentaje es relativamente alto, 21,8 y 18,5% respectivamente.

La visibilidad de los “gestores personales” es especialmente discreta en las Cajas medianas y, más importante en el resto de Bancos, 7,8%.

En cuanto a la satisfacción con el “gestor personal” por entidades, es baja en general y especialmente baja en los grandes bancos, 6,48. Por otro lado, sin embargo, en todas las tipologías de entidades aquellos clientes con “gestor personal” muestran un mayor grado de satisfacción que aquellos que dicen no tenerlo.

Afloran aquí problemas relevantes y conclusiones importantes desde el punto de vista de organización, gestión de personas y formación:

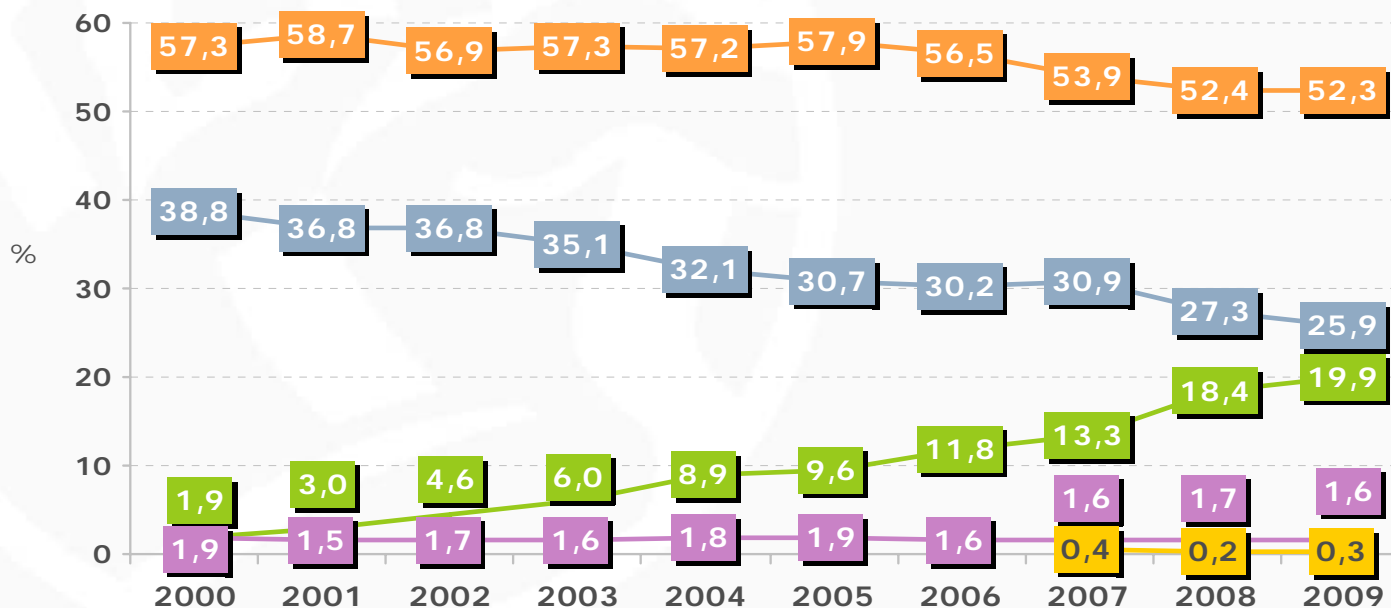
- Aparentemente muchos clientes carterizados no saben que lo están por lo que su relación con el “gestor personal” debe ser inexistente o no suficientemente percibida. Aquí subyace una deficiencia en los sistemas de carterización que pueden estar incorporando excesivas cantidades de clientes en las carteras personales,
- A pesar de las muchas acciones que se han realizado para la formación de todo tipo de “gestores personales”, es evidente que existen deficiencias clave que se explican de manera más clara cuando se observan las diferencias de datos entre entidades. Si se desea persistir en las políticas de carterización hay que reeditar y modificar programas para formar a los “gestores personales” que incorporen de forma activa los sistemas informáticos y CRM de soporte a la acción comercial pero con un enfoque de técnica de gestión de carteras y no de conocimiento de programa.

**INTENSIDAD DE USO**



Relación entre el porcentaje de entrevistados que usan cada canal y la frecuencia media mensual de su utilización. Su interpretación sería: de cada 100 contactos con el banco/caja cuantos se producen con cada canal.

Algo más de uno de cada dos contactos que se producen entre un particular y una entidad financiera se lleva a cabo mediante el **cajero automático**, siendo el canal con mayor intensidad de uso. De la evolución de los últimos años destaca el notable incremento que en este indicador recoge la **Banca por Internet** frente al descenso que presenta la **oficina**. También el **cajero automático** muestra un retroceso a partir de 2005.



Bases: Contactos establecidos en cada período analizado

Oficina      Cajeros      Banca por Internet  
Servicio Telefónico      Teléfono Móvil

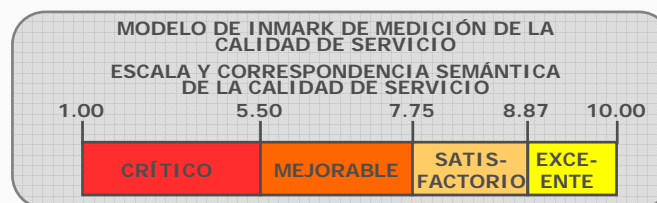
**Banca por Internet** es el canal con mayores niveles de satisfacción. Por el contrario, la valoración más crítica es para el **servicio telefónico**.

Entidades	OFICINA		CAJERO AUTOMÁTICO		BANCA POR INTERNET		SERVICIO TELEFÓNICO	
	Escala 1 - 10	Bases	Escala 1 - 10	Bases	Escala 1 - 10	Bases	Escala 1 - 10	Bases
<b>TOTAL</b>	<b>8,10</b>	<b>11.851</b>	<b>8,32</b>	<b>8.935</b>	<b>8,52</b>	<b>2.291</b>	<b>7,88</b>	<b>1.025</b>
<b>CAJAS DE AHORROS</b>	8,13	<b>8.906</b>	8,37	<b>6.497</b>	8,54	<b>1.591</b>	7,94	<b>574</b>
Cajas Muy Grandes	7,99	<b>3.420</b>	8,31	<b>2.609</b>	8,54	<b>756</b>	<b>8,05</b>	<b>268</b>
Cajas Grandes	8,18	<b>4.106</b>	8,40	<b>2.799</b>	8,54	<b>681</b>	8,04	<b>235</b>
Cajas Medianas	<b>8,31</b>	<b>1.713</b>	<b>8,56</b>	<b>1.128</b>	<b>8,82</b>	<b>236</b>	<b>7,50</b> Mejorable	<b>101</b>
Cajas Pequeñas	8,14	<b>868</b>	8,15	<b>546</b>	8,02	<b>129</b>	<b>7,55</b> Mejorable	<b>46*</b>
<b>BANCOS</b>	7,92	<b>4.254</b>	8,15	<b>2.902</b>	8,46	<b>1.045</b>	7,81	<b>444</b>
Dos Grandes Bancos	7,86	<b>2.874</b>	8,11	<b>1.968</b>	8,39	<b>575</b>	<b>7,53</b> Mejorable	<b>198</b>
Resto de Bancos	8,03	<b>1.671</b>	8,22	<b>1.052</b>	8,54	<b>566</b>	8,01	<b>265</b>
<b>CAJAS RURALES</b>	<b>8,53</b>	<b>1.245</b>	<b>8,64</b>	<b>793</b>	<b>8,89</b> Excelente	<b>195</b>	<b>8,08</b>	<b>81*</b>

Se resalta la tipología de entidad que obtiene el valor más elevado en cada canal.

\*Los datos deben tomarse como mera referencia debido a su reducida base muestral.

**Nota:** no se muestran los datos relativos al Teléfono Móvil y Gestor Personal por lo reducido de su base muestral.





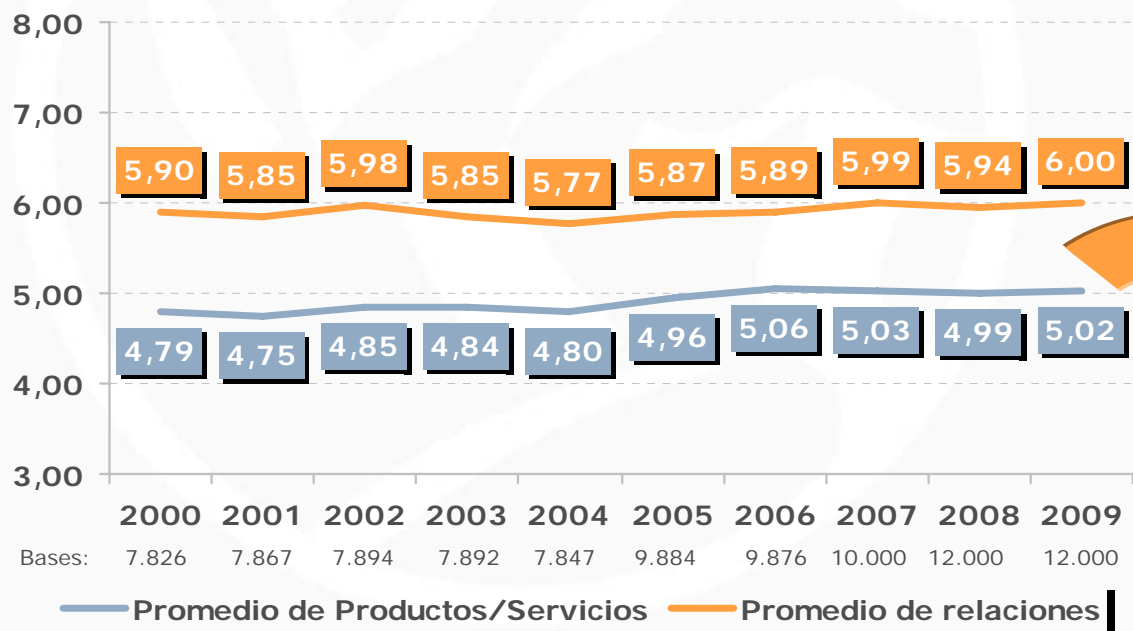
El nivel de satisfacción con los canales de relación muestra posibles mejoras en el servicio telefónico, muy en concreto en:

- las cajas medianas,
- Las cajas pequeñas y
- Los dos grandes bancos

En función al nivel de externalización que presenten ese tipo de entidades, los departamentos de formación deberían analizar la problemática de servicio existente y proponer, si fuera el caso, soluciones o acciones de mejora.

El análisis del uso de la oferta de productos y servicios que las entidades financieras ponen a disposición de los particulares revela que este colectivo utiliza en promedio **5,02 productos y/o servicios diferentes**.

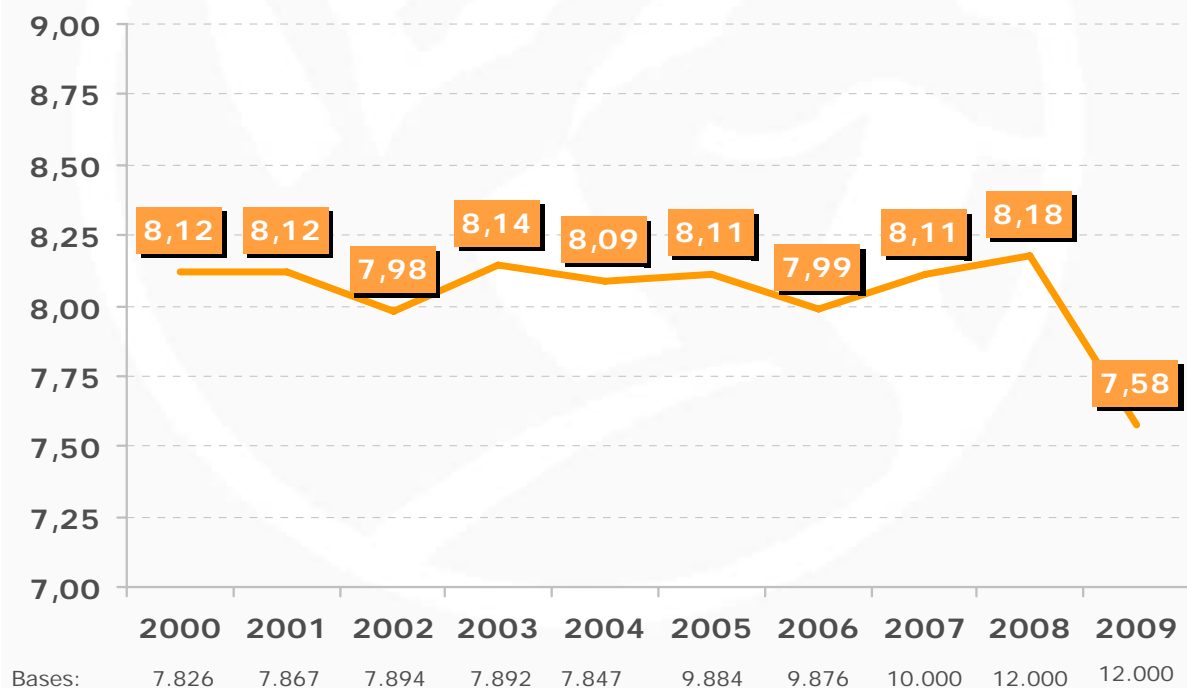
Como análisis complementario se ha calculado el **promedio de relaciones de productos y servicios** en el que se contabilizan todas las relaciones de productos/servicios que los entrevistados utilizan (en el supuesto de que un entrevistado disfrute de dos cuentas corrientes se incluyen ambas mientras que en el índice anterior se considera solamente una). Desde esta perspectiva, los particulares entrevistados mantienen en promedio **6,00 relaciones de productos y servicios**.



En los últimos años no se han producido muchos cambios en estos dos indicadores, observándose una cierta estabilización.

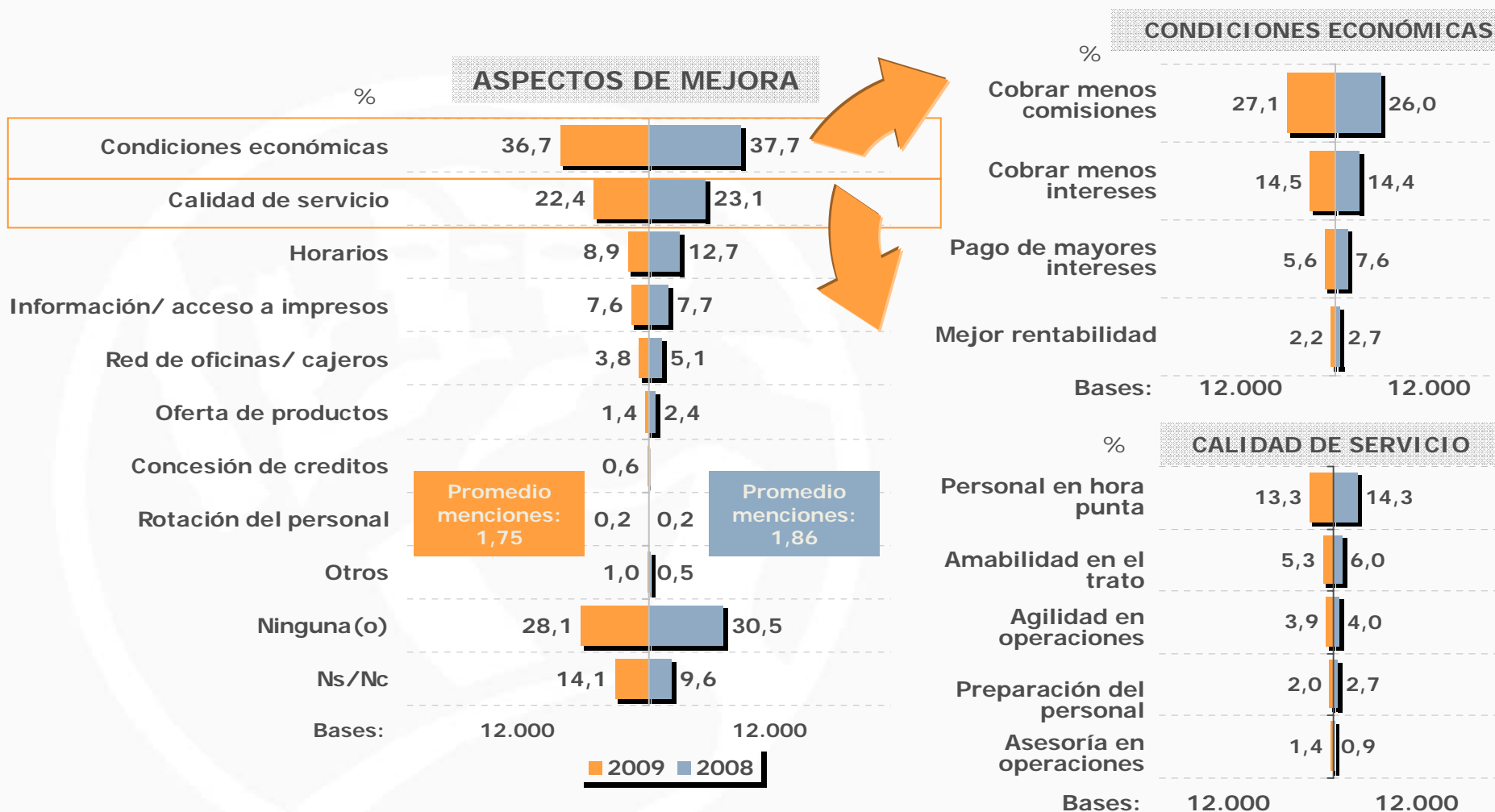
Para conocer el nivel de satisfacción de los entrevistados con el servicio que reciben de las entidades financieras con las que operan se les pidió que utilizaran una escala numérica de recorrido 1 (muy insatisfecho) → 7 (muy satisfecho). Posteriormente las respuestas se han traducido a otra, más común de utilización, de 1 → 10.

De esta forma, y según las menciones recogidas para las tres principales relaciones, el nivel de satisfacción de los entrevistados alcanza una puntuación media de 7,58. Este dato se sitúa en el tramo de “mejorable” según el *Modelo de Inmark de Medición de la Calidad de Servicio*. Dicho valor se reduce a medida que lo hace la vinculación con la entidad: 7,72 con la primera entidad; 7,26 con la segunda; y 6,94 con la tercera, situándose este último valor en el nivel de “mejorable”.



El análisis histórico del nivel de satisfacción de los particulares en las relaciones que mantienen con Bancos y Cajas muestra que el año actual experimenta un marcado descenso, alcanzando el nivel de satisfacción más reducido de toda la serie analizada.

MODELO INMARK DE MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO			
ESCALA Y CORRESPONDENCIA SEMÁNTICA DE LA CALIDAD DE SERVICIO			
1,00	5,50	7,75	8,87 10,00
CRITICO	MEJORABLE	SATIS-FACTORIO	EXCE-LLENTE



Según los entrevistados, los aspectos que más deben mejorar las entidades financieras con las que operan de forma preferente para satisfacer sus demandas de servicio son los **aspectos económicos** (36,7%) – fundamentalmente el **cobro de comisiones** - y la **calidad de servicio** (22,4%) – sobre todo el **personal en hora punta** -. También es destacable que casi tres de cada diez entrevistados no encuentran ningún aspecto de mejora relacionado con el servicio.



Se observa un comportamiento estable en el número de productos / servicios consumidos por cada cliente particular.

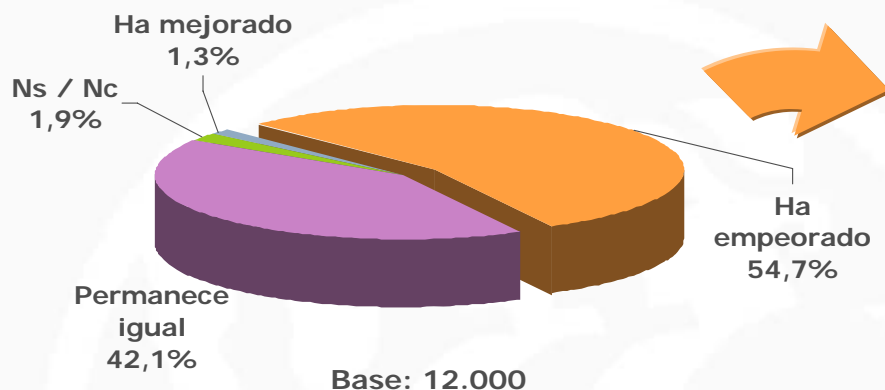
En 2009 se observa un desplome muy relevante de la satisfacción con el servicio recibido, pasando del 8,18 en 2008 al 7,58 en 2009. Este alejamiento de la serie histórica puede achacarse a la irritación generalizada de la sociedad con el sector financiero en la época de crisis que se está viviendo.

Hay que resaltar que, a medida que disminuye la vinculación con la entidad disminuye la satisfacción del cliente con la misma. Ello apoya una vez más, desde el ámbito de la formación, políticas de soporte de una comercialización que se centre en la vinculación y la fidelización.

Los aspectos de mejora de la calidad de servicio se basan en:

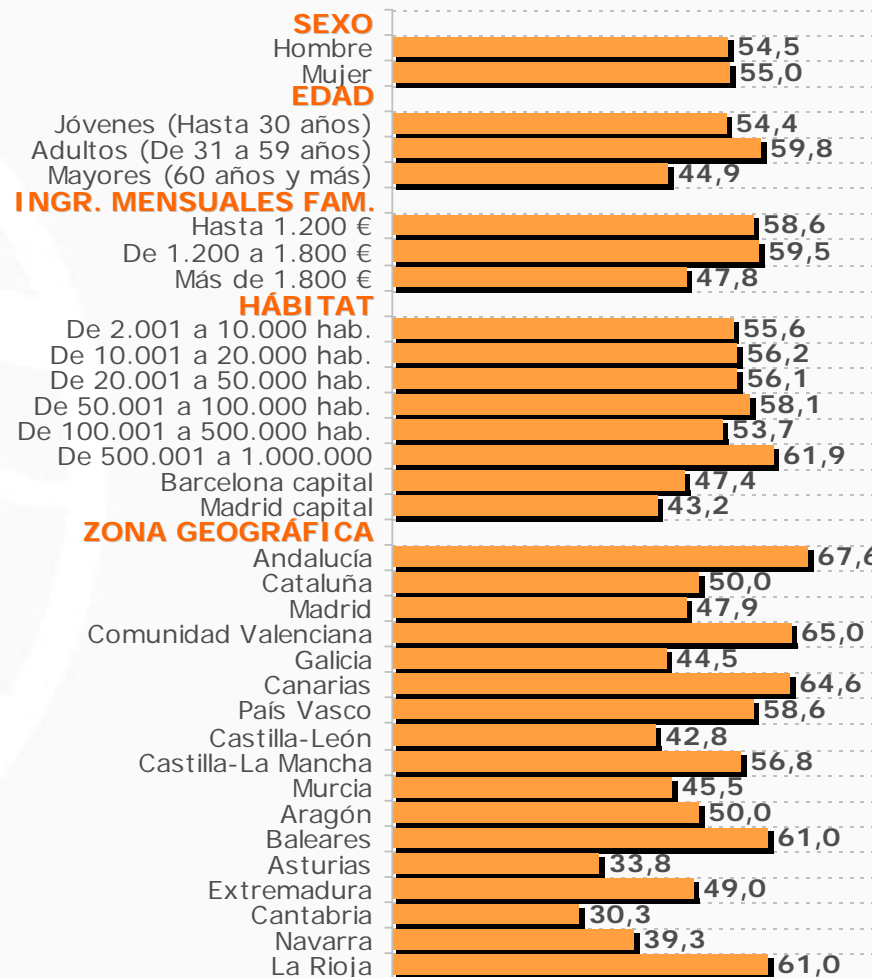
- Los económicos, básicamente la insatisfacción con el cobro de comisiones por lo que, desde formación deben seguir fomentándose los mensajes pedagógicos y la defensa de los precios como herramienta estratégica y,
- Los de servicio, destacando la insatisfacción histórica con la falta de personal en hora punta, las conocidas "colas".

## LA SITUACIÓN DE CRISIS ECONÓMICA QUE VIVE EL PAÍS ¿DE QUÉ FORMA HA AFECTADO A SU POSICIÓN ECONÓMICA PERSONAL/FAMILIAR?



El 54,7% de los entrevistados considera que la situación actual de crisis económica ha empeorado su posición económica personal/familiar frente al 1,3% que afirma que ha mejorado. El 42,1,% señala que permanece igual. Los segmentos donde es mayor el porcentaje que considera que ha empeorado son:

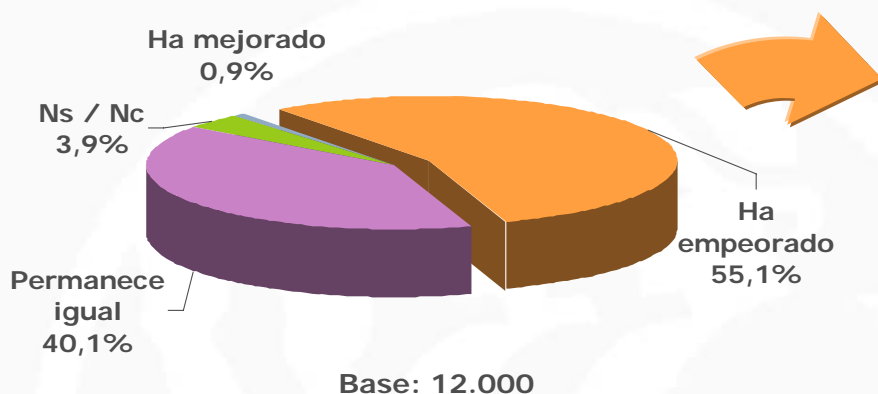
- ✓ Adultos.
- ✓ Ingresos mensuales familiares inferiores a 1.800 €.
- ✓ Entrevistados en hábitat de más habitantes.
- ✓ Residentes de Andalucía.



Base: entrevistados en cada segmento

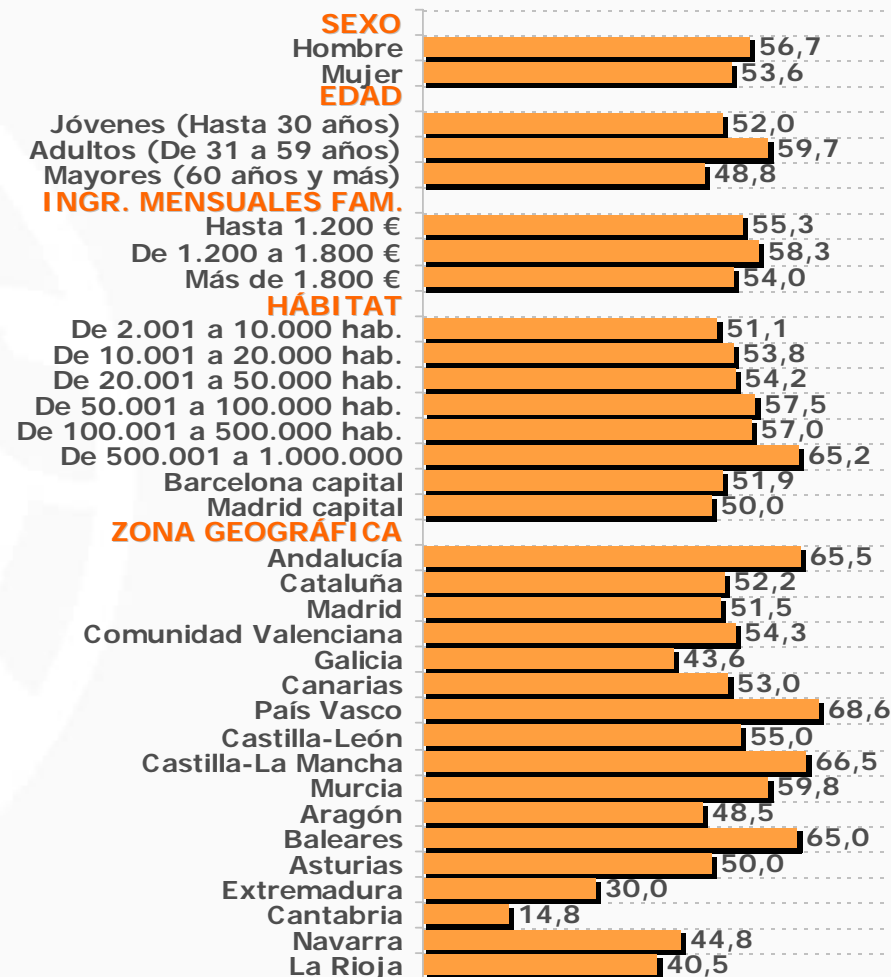
**Nota:** esta pregunta no se formuló en el año 2008.

## SU CONFIANZA EN EL SECTOR FINANCIERO ESPAÑOL ...



El 55,1% de los entrevistados considera que la confianza que tienen en el sector financiero español ha empeorado frente al 0,9% que afirma que ha mejorado. El 40,1,% señala que permanece igual. Los segmentos donde es mayor el porcentaje que considera que ha empeorado son:

- ✓ Hombre.
- ✓ Adultos.
- ✓ Ingresos mensuales familiares de 1.200 a 1.800 €.
- ✓ Entrevistados en hábitat de más habitantes.
- ✓ Residente de País Vasco.



Base: entrevistados en cada segmento

**Nota:** esta pregunta no se formuló en el año 2008.



Con el objetivo de profundizar en la actitud que los particulares entrevistados mantienen ante las instituciones financieras, se les pidió que indicaran su nivel de acuerdo con una serie de frases que definen la imagen que se percibe de los bancos/cajas/financieras. A través de este análisis se obtiene que **Banco 1** es la entidad más asociada a todas las frases, excepto en *“tiene una buena relación coste-calidad de sus productos/ servicios”* donde destaca **Caja 2**.

Escala 1 (“Muy en desacuerdo”) a 10 (“Muy de acuerdo”)

Entidades	Tiene más prestigio que los demás	Es más sólida/solvente	Es más innovadora	Tiene buenos equipos de profesionales	Me ofrece más confianza	Está más avanzada tecnológicamente	Tiene una buena relación coste-calidad de sus productos/servicios
Caja 1	6,87	6,94	6,88	7,17	7,20	6,87	6,94
Banco 2	7,21	7,28	6,88	7,29	7,31	6,92	6,83
Banco 1	<b>7,52</b>	<b>7,52</b>	<b>7,09</b>	<b>7,50</b>	<b>7,44</b>	<b>7,05</b>	7,08
Caja 2	7,32	7,35	6,97	7,32	7,34	7,02	<b>7,13</b>
Caja 3	6,70	6,78	6,44	7,17	7,39	6,50	6,86
Caja 4	6,67	6,77	6,65	7,06	7,18	6,75	6,90
Banco 3	6,63	6,89	6,66	7,11	7,15	6,79	6,74
Banco 4	6,29	6,58	6,38	7,10	7,13	6,48	6,62
Banco 5	6,36	6,52	6,39	7,08	7,38	6,55	6,95

Base: 12.000

**Nota:** Esta pregunta no se contempló en el año 2008.

Se pidió a los entrevistados que indicaran el grado de acuerdo utilizando una escala de 1 a 7 donde 1 corresponde a "muy en desacuerdo" y 7 a "muy de acuerdo" con una serie de características relacionadas con la innovación que en el último año ha realizado la primera entidad de la que son clientes. Posteriormente, las respuestas se transformaron a otra de 1 a 10 por ser más habitual en este tipo de explotaciones.

Escala de 1 a 10	MERCADO	CAJA 1	BANCO 1	BANCO 2	CAJA 2	CAJA 3	CAJA 4	BANCO 3	BANCO 4	BANCO 5
Servicios novedosos y atractivos	6,34	6,56	6,40	6,43	5,92	6,06	6,24	6,25	6,33	6,51
Tarjetas novedosas y atractivas	6,20	6,47	6,18	6,25	5,62	6,10	6,18	6,10	6,20	6,18
Productos de financiación novedosos y atractivos	6,15	6,37	6,21	6,21	5,40	6,09	5,97	6,10	6,27	6,21
Productos de ahorro/ inversión novedosos y atractivos	6,22	6,40	6,27	6,24	5,67	6,08	6,09	6,07	6,29	6,34
Nuevas aplicaciones en cajeros novedosas y atractivas	6,32	6,60	6,38	6,29	5,95	6,30	6,17	6,16	6,27	6,47
Página Web novedosa y atractiva	6,36	6,66	6,37	6,32	5,88	6,13	6,17	6,12	6,46	6,77
<b>Bases:</b>	<b>12.000</b>	<b>1.804</b>	<b>1.225</b>	<b>835</b>	<b>877</b>	<b>433</b>	<b>394</b>	<b>337</b>	<b>292</b>	<b>111</b>

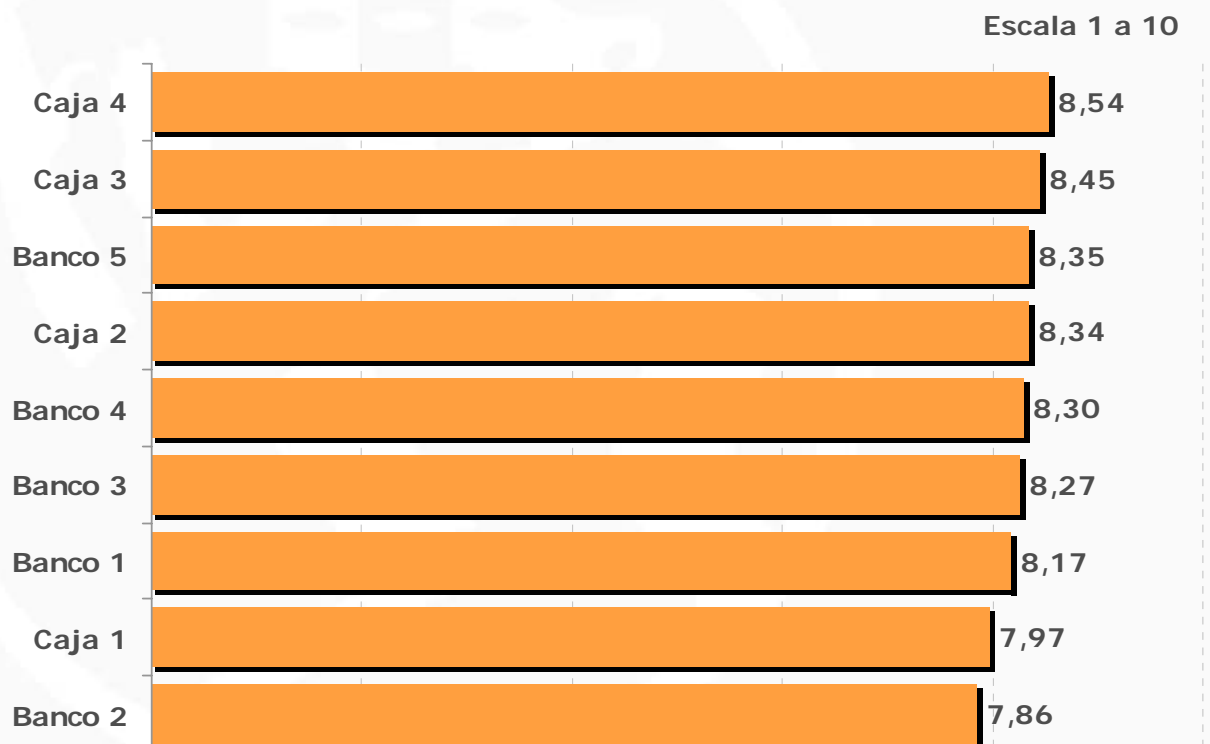
Se destacan las entidades que presentan el valor más alto en cada atributo.

Destaca el hecho de que prácticamente cuatro de cada diez entrevistados no declaran el nivel de acuerdo que tienen con los atributos, especialmente con "página Web novedosa y atractiva" que se eleva al 39,4%. Los promedios más elevados en todos los atributos analizados se recogen en **Caja 1**, excepto en uno - "página Web novedosa y atractiva" - donde destaca **Banco 5**.

\*Esta pregunta no se contempló en el año 2008.

Los clientes con mayor grado de probabilidad de seguir operando con su entidad en el próximo año son los de **Caja 4**. En el extremo opuesto aparecen los de **Caja 1** y **Banco 2**.

**TENIENDO EN CUENTA EL NIVEL DE CALIDAD DE SERVICIO QUE USTED ESTÁ RECIBIENDO, ¿CON QUÉ GRADO DE PROBABILIDAD SEGUIRÁ SIENDO CLIENTE EN EL PRÓXIMO AÑO?\***



Bases: Clientes de cada entidad en primer o segundo lugar

**Nota:** Esta pregunta no se contempló en el año 2008.

Cabe resaltar el grave empeoramiento de la confianza en el sector financiero español, muy en especial entre el público adulto (de 31 a 50 años), en las grandes capitales y en algunas CCAA muy en particular (País Vasco, Andalucía, Castilla La Mancha y Baleares).

Desde las políticas de gestión de personas, nuestros equipos deben ser conscientes de esa situación y recibir la correspondiente formación tanto técnica (hay que hacer pedagogía de la solidez del sistema y del porqué de las actuales decisiones) como en habilidades (saber abordar debates incluso agríos con el cliente) para colaborar, poco a poco, en restablecer la confianza en el sistema y una opinión más positiva sobre el sector.

Es notable la correlación entre el empeoramiento de la situación financiera particular de los individuos y la visión de empeoramiento del sistema financiero.

Sólo a título de ejemplo de posibles desarrollos y análisis particulares, incorporamos algunos datos (enmascarando el nombre real de las entidades) sobre:

- Actitud comparativa hacia las entidades bancarias –basados en una serie de parámetros-
- Visión acerca de la capacidad de innovación de algunas entidades y
- Probabilidad de seguir siendo cliente de ciertas entidades.