

El Negocio de la nueva banca. El caso Bankia.

Alumno: Gloria Gómez Teruel

Director: Aurelio Herrero Blasco

Valencia, Marzo de 2017

AGRADECIMIENTOS

A mi madre, por la fuerza y ánimo que me transmite aunque ya no este entre nosotros, a mi marido Quique, mi compañero de ADE y de viaje desde mi adolescencia y que continua siempre a mi lado, a mis dos hijos pequeños, a los que he tenido que ceder tiempo para realizar por fin este proyecto.

Gracias a Jose, mi director por darme las herramientas y el empujón que necesitaba.

Y gracias a Aurelio, por ponerme las cosas tan fáciles, por su tiempo y dedicación

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.	9
1.1. Resumen /Abstract.	10
1.2. Objeto del TFC y Asignaturas relacionadas.	12
1.3. Objetivos.	16
1.4. Metodología	16
2. ANTECEDENTES (Situación actual).	17
2.1. Introducción.	18
2.2. Justificación de esta investigación. La idea.	19
2.3. Introducción a la Crisis Financiera-Económica y resumen de la situación.	20
2.4. Reestructuración del Sistema Bancario Español.	25
2.5. El impacto de la reestructuración en Europa.	29
2.6 La Nueva Era Digital.	49
2.7. Epílogo.	53
3. CASO DE LA EMPRESA BANKIA.	55
3.1. Introducción.	56
3.2. Bankia como modelo para explicar los cambios ante la crisis, y su proyecto piloto de nuevo modelo de atención al cliente.	59
3.3. Gestión de los Recursos Humanos.	69
3.4. Estrategias de Marketing.	76

3.5. Modelo de gestión: atención relacional con el cliente.	80
3.6. El asesoramiento.	83
3.7. El sistema de calidad.	90
3.8 Técnicas y resultados de las ventas.	95
3.9. Epílogo.	105
4. PLAN DE MEJORA del modelo de atención propuesto.	107
5. CONCLUSIONES.	113
BIBLIOGRAFÍA.	117
ANEXOS.	123

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Sede del BCE (Banco Central Europeo).	29
Ilustración 2. Customer centric (Cliente en el centro).	49
Ilustración 3. Nueva aplicación cliente de Bankia.	52
Ilustración 4. Nuevos productos de Bankia sin comisiones.	52
Ilustración 5. Lanzamiento Bankia Wallet.	52
Ilustración 6. Bankia lanza Bizum.	53
Ilustración 7. Torre Bankia en Madrid.	58
Ilustración 8. Matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).	67
Ilustración 9. El capital humano en Bankia.	70
Ilustración 10. Modelo de talento.	73
Ilustración 11. Acciones de desarrollo.	74
Ilustración 12. Los compromisos institucionales para empleados.	75
Ilustración 13. Nueva cuenta on.	78
Ilustración 14. Nueva hipoteca sin comisiones.	78
Ilustración 15. Tarjeta pago seis.	78
Ilustración 16. Inbound Marketing.	79
Ilustración 17. Cliente en el centro.	80
Ilustración 18. El asesoramiento.	83
Ilustración 19. Tipología de clientes carterizados.	85
Ilustración 20. Sistemas de gestión de calidad.	92

Ilustración 21. Depósitos y crecimiento de fondos de inversión.	96
Ilustración 22. Datos tarjetas de crédito Bankia.	97
Ilustración 23. Formalización de consumo.	98
Ilustración 24. Productos innovadores sin comisión.	98
Ilustración 25. Usuarios de multicanalidad de Bankia.	101
Ilustración 26. Actuación asesoramiento.	109

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Evolución de la morosidad.	21
Gráfico 2. Tipo medio de adquisición de la vivienda.	22
Gráfico 3. Evolución del paro.	23
Gráfico 4. Evolución de la inflación.	23
Gráfico 5. Evolución del Euribor 12 meses.	24
Gráfico 6. Evolución del PIB español.	25
Gráfico 7. Evolución de la Deuda Pública.	26
Gráfico 8. Crecimiento de la población de 1996 a 2007.	28
Gráfico 9. Tipos de interés a largo plazo.	30
Gráfico 10. Crecimiento del PIB Eurozona.	31
Gráfico 11. Déficit Público Eurozona.	33
Gráfico 12. Deuda de Grecia.	37

Gráfico 13. Evolución de la prima de riesgo de Grecia y España.	43
Gráfico 14. Evolución del precio de la acción de Bankia.	59
Gráfico 15. Clientes satisfechos en Bankia y la comparativa con el sector.	94
Gráfico 16. Palancas de generación de valor.	102
Gráfico 17. Niveles de capital de Bankia.	102
Gráfico 18. Distribución del dividendo de Bankia 2016.	103
Gráfico 19. Margen de interés de Bankia en 2016.	103
Gráfico 20. Comisiones 2016 Bankia.	103
Gráfico 21. Indicadores de rentabilidad Bankia 2016.	104
Gráfico 22. Satisfacción del cliente cuando identifican a un gestor o no.	112

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Balance de Bankia 2015.	61
Tabla 2. Cuenta de Resultados de Bankia 2016.	101
Tabla 3. Tablas de satisfacción del cliente 2016.	111

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1. RESUMEN.

El **objeto del proyecto** trata de analizar el negocio de la nueva banca, su posicionamiento a través de un sistema de atención personalizado y de asesoramiento, para conseguir la diferenciación y darle valor añadido al cliente.

Los **principales objetivos** son explicar la evolución que ha tenido la banca tras la crisis económica financiera sufrida, explicando los motivos que nos llevaron a esta situación.

La necesidad de innovar en la digitalización para mantenerse competentes en el mercado, y cómo buscamos diferenciarnos del resto del sector, a través de una mejora en la calidad relacional con el cliente.

Para explicar dichos objetivos tomaremos como ejemplo el caso de la empresa Bankia, sus cambios ante la crisis, y cómo ha superado con creces las expectativas de resultados con sus estrategias de marketing y RRHH.

La **importancia del estudio** radica en construir una prueba piloto, un nuevo modelo de atención relacional con el cliente, y analizar si dicho modelo es el camino correcto hacia el éxito o no.

Para ello vamos a tener en cuenta diversas encuestas de calidad realizadas a los clientes y el resultado de las ventas tras instalar la prueba piloto del modelo.

Las **principales conclusiones** serán:

- Los motivos que nos llevaron a la crisis económica financiera.
- La necesidad de innovar en digitalización para seguir siendo competitivos.
- Y analizar si el nuevo posicionamiento de Bankia en su modelo de calidad relacional desarrollado se traduce en resultados positivos.

Las **palabras clave** del proyecto por tanto serían: Crisis; Digitalización; Asesoramiento; Calidad.

ABSTRACT.

The **purpose of the project** is to analyze the business of the new bank, its positioning through a system of personalized attention and advice, to achieve differentiation and give added value to the client.

The **main objectives** are to explain the evolution of the banking system after the financial crisis suffered, explaining the reasons that led us to this situation.

The need to innovate in digitization to remain proficient in the market, and how we seek to differentiate ourselves from the rest of the sector, through an improvement in relational quality with the client.

To explain these objectives we will take as an example the case of Bankia, its changes in the crisis, and how it has far exceeded the expectations of results with its Marketing strategies and Human Resources.

The **importance of the study** is to build a pilot test, a new model of relational care with the client, and analyze whether this model is the correct way to success or not.

To do this we will take into account various quality surveys made to customers and the result of sales after installing the pilot model.

The **main conclusions** will be:

- The reasons that led us to the financial crisis.
- The need to innovate in digitization to remain competitive.
- And analyze if the new positioning of Bankia in its model of relational quality developed translates into positive results.

The **key words** of the project would therefore be: Crisis; Digitization; Advice; Quality.

1.2. OBJETO DEL TFC (Trabajo Final de Carrera) Y ASIGNATURAS RELACIONADAS.

Desarrollamos el TFC con el fin de explicar los avances de nueva banca, hacia donde se dirige su nuevo modelo de atención a los clientes, pero antes, comentaremos la crisis, y como ha obligado tras su impacto a modificar y reestructurar el sistema bancario.

Comentaremos también la nueva era digital con el avance de las tecnologías y nos centraremos en nuevas estrategias de venta y marketing que desarrollaremos con diferentes modelos y metodologías orientadas al cliente, así como como el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton, herramienta de gestión de trabajo que va más allá de la perspectiva financiera.

JUSTIFICACIÓN ASIGANTURAS RELACIONADAS.

Todas las asignaturas que se han cursado durante la carrera han contribuido en mayor o menor medida, al enriquecimiento de este proyecto. Sin embargo, destacamos a continuación las más relevantes:

Capítulo del TFC	1. Introducción.2. Antecedentes 2.2. Justificación de la idea. 2.3. Crisis financiera y económica.
Asignaturas relacionadas	Economía de la Empresa 1. Dirección Comercial Gestión de Calidad. Dirección Estratégica y Política de Empresa. Macroeconomía. Introducción a los sectores empresariales. Economía española y regional.
Justificación	Comentaremos brevemente el motivo que nos ha llevado a la crisis financiera, resumiremos la situación económica y encauzaremos el tema del proyecto que es hacia dónde va la nueva banca para mantenerse competitivos en el mercado. Hablaremos también de cómo surgió la idea de desarrollar este tema.

Capítulo del TFC	2.4. Reestructuración del sistema bancario español. 2.5. Impacto en Europa. 2.6. La nueva era digital.
------------------	--

Asignaturas relacionadas	Derecho de la Empresa. Introducción a los sectores empresariales. Microeconomía. Economía española y regional. Economía española y mundial. Gestión del comercio exterior. Contabilidad analítica.
Justificación	Ya que la reestructuración exige conocer los límites del ordenamiento jurídico y análisis de los costes. Veremos una

	visión del modelo de banca nacional y lo comentaremos también a nivel europeo, viendo las características del sector servicio en lo que a banca comercial hace referencia. Analizaremos los fenómenos microeconómicos relacionados reales.
--	--

Capítulo del TFC	3. Caso de la empresa Bankia. 3.1. Introducción. 3.2. Bankia como modelo para explicar los cambio ante la crisis y su proyecto piloto de nuevo modelo de atención al cliente.
Asignaturas relacionadas	Contabilidad Financiera. Economía de la empresa I. Contabilidad de sociedades. Dirección de RRHH. Marketing en empresas de servicios. Contabilidad analítica.

Justificación	Estructuraremos la información económica financiera de Bankia, explicaremos sus cambios ante la crisis, del entorno, y comentaremos los cambios realizados para convertirse en una de las empresas con mejor ratio de solvencia.
---------------	--

Capítulo del TFC	3.7. Modelo de gestión. 3.8 Asesoramiento, 3.9 El sistema de Calidad y 3.10. Técnicas de venta.
Asignaturas relacionadas	Introducción a la estadística. Economía de la empresa II. Métodos estadísticos en economía. Matemáticas financieras. Dirección de proyectos empresariales. Investigación operativa. Dirección comercial. Gestión de calidad. Gestión y organización de empresa de servicios.
Justificación	Utilizaremos la estadística para analizar los resultados de encuestas de calidad y así sacar conclusiones e intentar

	<p>aumentar la satisfacción del cliente. Nos serviremos de los resultados obtenidos para la toma de decisiones en el proceso financiero propuesto. Propondremos un modelo de gestión de atención relacional con el cliente, para innovar en el servicio de atención que la nueva banca requiere para buscar la diferenciación y así evaluar si se consiguen mejores resultados de calidad.</p>
--	--

<p>Capítulo del TFC</p>	<p>4. Plan de mejora.</p>
<p>Asignaturas relacionadas</p>	<p>Contabilidad general y analítica. Dirección comercial. Dirección Estratégica y Política de Empresa. Gestión de calidad.</p>
<p>Justificación</p>	<p>Estudiaremos los resultados del modelo propuesto, analizaremos sus puntos fuertes y débiles y propondremos mejoras al respecto en el modelo relacional con el cliente.</p>

1.3 OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.

Tras la lectura de este trabajo final de carrera, lo que busco es que el lector entienda que tras la crisis, y la desconfianza de los cliente en el sistema bancario, la banca de productos ha pasado a ser, banca de particulares, y que estamos en un periodo de era digital donde existe mucha competencia con los productos y se busca la diferenciación para ser el banco elegido. Eso es un poco la clave, lo que nos gustaría desarrollar más, la calidad de atención, hablar de estrategias de Marketing, de la importancia del departamento de RRHH (Recursos Humanos) y la formación exigida para ser mejores profesionales. No obstante, y para ponernos en situación, se analizara de manera resumida la crisis económico financiera y el impacto de su reestructuración.

Por último propondremos unos cambios en el modelo de atención con el cliente y analizaremos si será el camino hacia el éxito de la nueva banca o no.

CAPÍTULO 2

ANTECEDENTES (SITUACIÓN ACTUAL)

2.1. INTRODUCCIÓN.

El objetivo de este apartado es explicar las causas y consecuencias de la crisis económica española actual. Es un tema sufrido por todos nosotros y que a mí personalmente me afecta en mi día a día, y siempre pensé que el día que me dispusiera a realizar el proyecto, lo haría en relación con la crisis y sobre la banca, que es a lo que me dedico desde el 2005, y de lo cual pueda aportar nuevas ideas o conceptos.

Hablaremos un poco de la cronología de dicha crisis, profundizando también en la crisis inmobiliaria, que en mi opinión, ha sido el factor más relevante de esta crisis.

También analizaremos un análisis de los principales indicadores macroeconómicos, mostrando su evolución.

Por crisis económica entendemos el deterioro pronunciado de los principales indicadores económicos (disminución del PIB (Producto Interior Bruto), aumento de la tasa de paro, incremento de la deuda, subida de la prima de riesgo, etc.,) es la fase más depresiva de la evolución de una recesión. Recordemos que el PIB evoluciona de manera cíclica, y que sus fases son 4: recesión, depresión, recuperación y auge. En la actualidad se debate entre depresión- recesión.

Además de la crisis económica, cabe nombrar la financiera, la inmobiliaria, la bancaria, la crediticia y la de la deuda soberana.

2.2. JUSTIFICACIÓN DE ESTA IDEA.

La idea de desarrollar la crisis económica es para explicar mejor el camino hacia una nueva era bancaria que busca diferenciarse mejorando en la calidad de su procesos de relación y atención con el cliente, debido a la desconfianza que éste siente, tras la reestructuración del sistema bancario español.

Entraremos pues en materia a desarrollar la cronología de la crisis, la reestructuración del Sistema Bancario Español y el impacto de la misma en Europa.

Y comentaremos también la evolución de la globalización, y las tecnologías que también nos encaminan a una nueva era digital, donde se premia al desarrollo de la innovación para buscar lo exclusivo y diferente.

2.3. INTRODUCCIÓN A LA CRISIS FINANCIERA ECONÓMICA Y RESUMEN DE LA SITUACIÓN.

El origen de la crisis económica mundial actual tuvo lugar a comienzos de 2007 en EE.UU con las hipotecas subprime, de alto riesgo, y baja calidad crediticia, como factor principal. Se trató de una crisis financiera que se propagó por toda la economía mundial.

Esta crisis generó desconfianza crediticia, que se extendió por los mercados financieros americanos, poniendo en el verano del 2006 su punto de mira en las hipotecas basura europeas, la cual se evidenció al verano siguiente con una crisis bursátil, detonante de la crisis económica y financiera de 2008.

Las entidades financieras se expusieron a este tipo de activos vía titulización y creación de vehículos especiales, eso permitió transmitir el riesgo desde los balances de las entidades financieras a otros inversores, librando de esta forma recursos y capital para generar nuevas posibilidades de inversión.

Se produjo la reapreciación del riesgo de los activos, y con ello, un espectacular incremento de la morosidad. Además, más facilidades a la hora de contratar hipotecas, periodos de carencia de pago de intereses, interés fijo, etc.

En consecuencia, a mediados de 2007, la morosidad empezó a tener efectos negativos en muchos de estos vehículos especiales que fueron creados para adquirir y vender este tipo de activos, declarándose muchos de ellos en quiebra.

Los impagos de hipotecas dieron lugar a una crisis de liquidez.

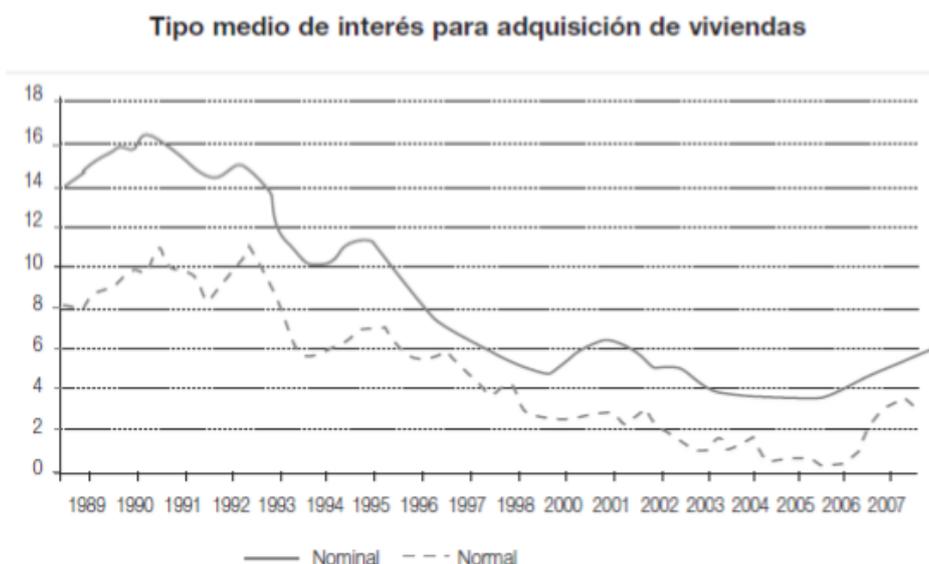
Gráfico 1. La evolución de la morosidad bancaria en porcentaje desde el año 2007 al 2013, por el Banco de España.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Banco de España

Y fue ya a mediados del 2007 que comenzó en España la crisis de la burbuja inmobiliaria. Comenzó con varios indicadores, el descenso de viviendas vendidas, un 27% menos que el trimestre anterior, una disminución de la contratación de hipotecas, un 25% menos, y el aumento de las empresas constructoras y promotoras con dificultades financieras o declaradas en quiebra. Recordamos que veníamos del “boom” inmobiliario en lo que se refiere a precios y actividad de construcción, que fue un fenómeno global, salvo Alemania y Japón.

Gráfico 2. Tipo medio de adquisición de la vivienda en porcentaje desde 1989 al 2007, por García Hervás y M. Romero.



Fuente: GARCÍA, A.; HERVÁS, G.; ROMERO, M. (2007)

Uno de los grandes problemas que ha derivado de la crisis inmobiliaria son los desahucios. La ley hipotecaria española dicta que el propietario desahuciado al no pagar su vivienda esta se subasta, se vende y debe seguir pagando la hipoteca de una vivienda que ya no es de su propiedad hasta saldar su deuda.

Actualmente, esta situación por la presión social que ello ha provocado, está más en calma, pero no definida su trayectoria.

Además del derrumbe inmobiliario español comprometió la estabilidad de las entidades financieras, lo cual provoco fusiones, obligo a bloquear el reintegro de las inversiones de determinados fondos inmobiliarios y convirtió a los bancos y cajas de ahorros en improvisadas agencias inmobiliarias.

Por crisis económica española de 2008 entendemos el deterioro que ese año empezó a advertir negativamente en los principales indicadores macroeconómicos, entre otros problemas como el estallido de la burbuja inmobiliaria, la crisis bancaria, el fuertísimo aumento del paro, los mayores puntos de inflación alcanzados, encarecimiento del petróleo y productos básicos, descenso del consumo de los hogares, descenso en la recaudación de impuestos y descenso en el número de hipotecas concedidas.

A continuación, insertamos gráficos, de la evolución de indicadores macroeconómicos resumidos anteriormente para las fechas del inicio de la crisis:

Gráfico 3. Evolución del Paro en porcentaje desde 2007 al 2013 por el Instituto Nacional de Estadística (INE).



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE

Gráfico 4. Evolución de la Inflación en España en porcentaje desde el 2007 al 2013 por el INE.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE

Tras esta situación, para mantener el PIB constante y evitar entrar en recesión, el Gobierno se basó en compensar el descenso del consumo con un aumento del gasto público, con una inyección de 10.000 millones de euros, la mayoría provenientes de la rebaja tributaria.

Fue así como el Euribor supero el 5% en mayo de 2008, encareciendo notablemente las cuotas de los préstamos hipotecarios y en julio se evidenció el estancamiento de las ventas del sector inmobiliario, la reestructuración del crédito y la falta de confianza en una recuperación.

Gráfico 5. Evolución del Euribor a 12 meses en porcentaje desde junio de 2006 a junio de 2013 por el Banco De España (BDE).



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Banco de España

En octubre se anunció el aumento del Fondo de Garantía de Depósitos españoles de 20.000 a 100.000 euros, en caso de quiebras bancarias.

Los líderes de los países de la eurozona adoptaron una ayuda conjunta que supero el billón de euros, cien mil millones de ellos para garantizar avales bancarios por parte de España.

En diciembre se rozaron los 3 millones de parados y en el cuarto trimestre de 2008 ya se declaró España en recesión, debido también al gran descenso del producto interior bruto a mínimos históricos.

Gráfico 6. Evolución del PIB Español en porcentaje desde 2008 al 2013 publicado en el periódico *El País*.



Fuente: A. Bolaños, Artículo de "El País" (Consulta 30-05-2013)

2.4. REESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA BANCARIO ESPAÑOL.

Para llevar a cabo las medidas económicas en 2009 e iniciar así una mejora, el Gobierno presentó el PLAN E, que consistió en la creación de un fondo de 3.000 millones de euros para sectores estratégicos (automoción, Investigación y Desarrollo (I+D), medioambiente, etc.) además de un fondo de inversión local de 8.000 millones de euros para obras públicas, también subió el IVA (Impuesto sobre el Valor Añadido), y entró en vigor la Ley de Economía Sostenible.

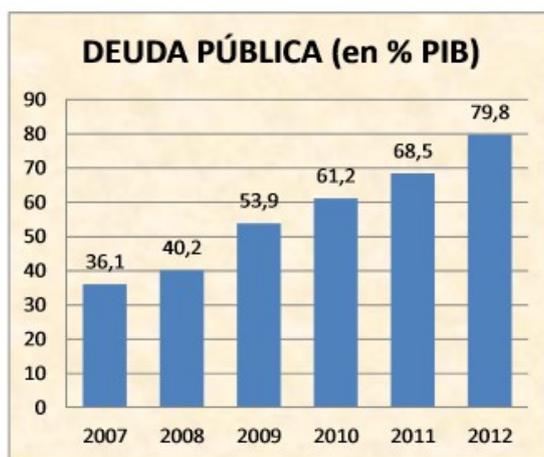
Tras invertir enormes cantidades de dinero público en planes de choque contra la crisis, el Gobierno cambió de política económica. Al inicio del segundo trimestre de 2010 teníamos un déficit público del 11,2% y una tasa de paro del 20,10%, con 4,6 millones de personas paradas.

Desde entonces el gobierno ha tratado de evitar que a España le suceda lo mismo que a Grecia, Irlanda y Portugal, que han sido intervenidos directamente y son gobernados por: la Comisión Europea, Banco Central Europeo y Fondo Monetario Internacional. A cambio España está sufriendo un severo plan de ajuste.

Todo esto fue debido a que en abril comenzó la crisis de la deuda soberana que estaba afectando a toda Europa y que fue debida al elevado déficit de los

estados miembros de la UE (Unión Europea). Se adoptaron pactos y medidas para combatirlo y para intentar respetar los acuerdos establecidos en el Pacto de Estabilidad y Crecimiento situando el déficit público en un máximo del 3%.

Gráfico 7. La evolución de la Deuda Pública Española en porcentaje desde el 2007 al 2012 por el INE.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE

En esta época también se llevó a cabo un recorte del gasto público social por valor de 15.000 millones de euros.

En septiembre se aprobó la primera reforma laboral, cuyas principales medidas fueron: novedades en la contratación temporal limitadas, y con aumento de días de indemnización, modificación a la extinción del contrato por causas objetivas, ampliación de los casos en los que se podría realizar un contrato para el fomento del contrato indefinido, y por último no aplicar, en empresas en crisis, el régimen salarial del convenio del sector.

En agosto de 2011 el Banco Central Europeo (BCE) decidió la compra de deuda pública española e italiana. A cambio exigió una serie de reformas: una reforma laboral profunda, la eliminación de la vinculación de los salarios con la inflación, subidas de impuestos y la activación de las reformas de energía, alquiler de viviendas y servicios profesionales. Partido popular (PP) y Partido Socialista (PSOE) pactaron la reforma urgente de la Constitución para fijar un tope de déficit del 0,4% a partir del año 2020.

En febrero de 2012 el Gobierno aprobó su primera reforma financiera, donde pretendía sanear el sistema bancario español, impulsar el crédito y abaratar la vivienda. Para ello presupuestó 50.000 millones de euros.

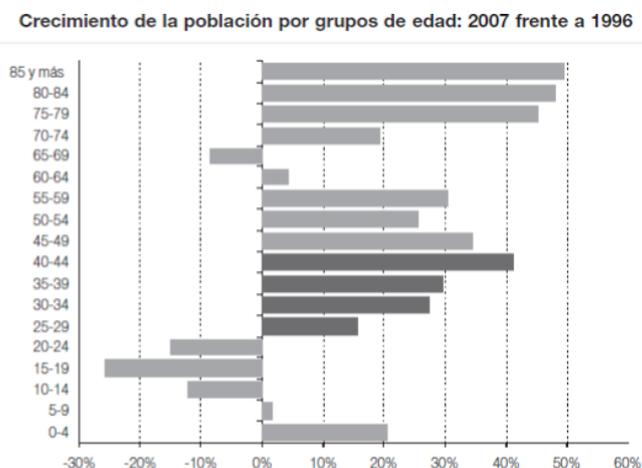
En marzo de 2012 el Gobierno presentó el proyecto de Presupuestos generales del Estado, en el cual se estableció un recorte del gasto público de 13.400 millones de euros y una nueva subida de impuestos y en abril se decidió un recorte adicional de 10.000 millones más, 3.000 para Educación y 7.000 para Sanidad.

En mayo el Gobierno aprobó su segunda reforma financiera cuyo objetivo principal era obligar a los bancos a que provisionasen el crédito sano al negocio promotor en unos 28.000 millones de euros, con lo que quedaría situado en el 45% del total de créditos relacionados con la construcción cubiertos antes de un posible impago.

En julio de 2012 entró en vigor la segunda reforma laboral, que tuvo como principales medidas, autorización de las empresas de trabajo temporal como agencias de colocación, modificaciones en la contratación, clasificación profesional, condiciones de trabajo negociación colectiva, y subida de los días de indemnización de 33 a 45.

En enero de 2013 comenzó la reforma del sistema de pensiones, aprobada en 2011, consistente en retrasar la edad de jubilación de los 65 a los 67, además de que para poder jubilarse hay que tener sino 37 años cotizados en lugar de 35 para cobrar el 100% de la pensión y se retrasa la edad de prejubilación de los 61 a loa 63.

Gráfico 8. Crecimiento de la población en porcentaje y grupos de edades entre 1996 y 2007 por A. Hervás y G. Romero.



Fuente: GARCÍA, A.; HERVÁS, G.; ROMERO, M. (2007).

En abril del 2013 el Gobierno aprobó el programa de Estabilidad y el Plan Nacional de reformas que consistirá en la subida de impuestos especiales, modificación de las tasas medioambientales, aplicación de gravamen a los depósitos bancarios, etc.

2.5. EL IMPACTO DE LA RESTRUCCTURACIÓN EN EUROPA.



Ilustración 1. Sede del BCE en Frankfurt por la web de www.bce.es

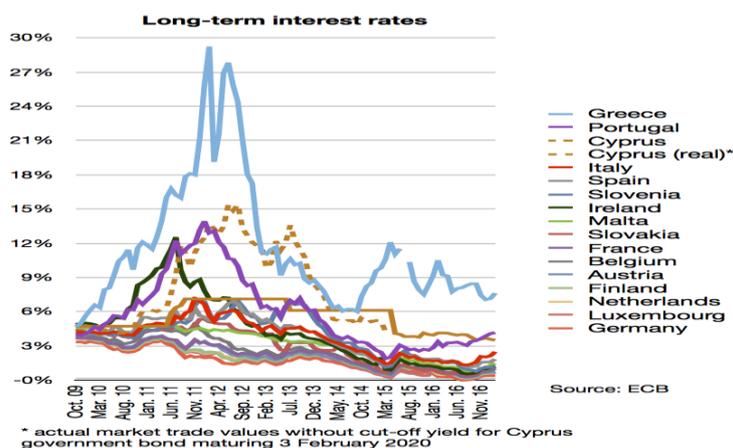
La crisis ha hecho difícil o imposible a algunos países en la zona euro refinanciar su deuda pública sin la asistencia de terceros. Desde finales de 2007, el miedo a una crisis de deuda soberana comenzó a crecer entre los inversores como consecuencia del aumento de los niveles de deuda privada y pública en todo el mundo, al tiempo que se producía una ola de degradaciones en la calificación crediticia de la deuda gubernamental entre diferentes estados europeos. Las causas de la crisis eran diferentes según el país. En muchos de ellos, la deuda privada surgida como consecuencia de una burbuja en el precio de los activos inmobiliarios fue transferida hacia la deuda soberana, y ello como consecuencia del rescate público de los bancos quebrados y de las medidas de respuesta de los gobiernos a la debilidad económica post burbuja. La estructura de eurozona como una unión monetaria (esto es, una unión cambiaria) sin unión fiscal (esto es, sin reglas fiscales ni sobre las pensiones) contribuyó a la crisis y tuvo un fuerte impacto sobre la capacidad de los líderes europeos para reaccionar. Los bancos europeos tienen en su propiedad cantidades considerables de deuda soberana, de modo que la preocupación sobre la solvencia de los sistemas bancarios europeos o sobre la solvencia de la deuda soberana se refuerzan negativamente.

Las preocupaciones se intensificaron de 2010 y posteriormente, conduciendo a los ministros de finanzas europeos el 9 de mayo de 2010 a aprobar un paquete de rescate de 750 000 millones de euros dirigido a asegurar la estabilidad financiera en Europa mediante la creación de un Fondo Europeo de Estabilidad Financiera (FEEF). En octubre de 2011 y febrero de 2012, los líderes de la eurozona acordaron más medidas diseñadas para prevenir el colapso de la economía de sus miembros. Estas incluyeron un acuerdo por el que los bancos aceptaban una quita del 53.5% de la deuda griega debida a acreedores privados, el aumento del FEEF hasta un importe superior a mil millones de euros, y el requerimiento a los bancos europeos de alcanzar un 9% de

capitalización. Para restaurar la confianza en Europa, los líderes de la UE también acordaron crear un Pacto Fiscal Europeo incluyendo el compromiso de cada país participante en introducir una regla de oro presupuestaria en sus constituciones. Los políticos europeos también propusieron una mayor integración en la gestión bancaria europea desarrollando un seguro de depósitos, una supervisión bancaria y medidas de recapitalización a escala continental. El Banco Central Europeo ha tomado medidas para mantener los flujos de dinero entre bancos europeos bajando los tipos de interés y proveyendo a los bancos más débiles con préstamos baratos por un importe de hasta mil millones de euros.

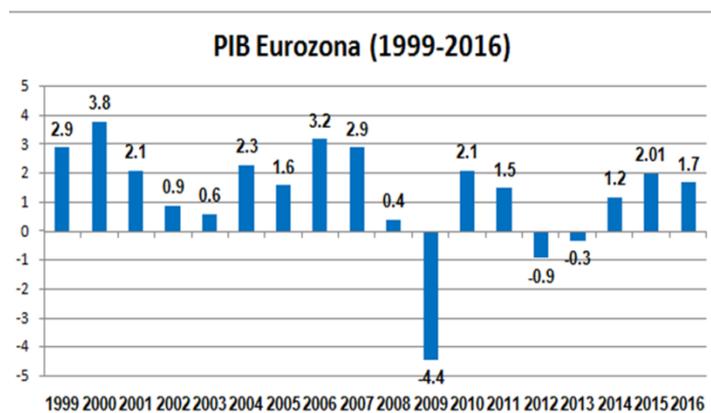
Aunque la deuda soberana aumentó sustancialmente solo en algunos países europeos, se instaló la percepción de que el problema era compartido por la zona en su conjunto, lo que condujo a la especulación constante sobre la posibilidad de que la zona euro se quebrara. No obstante, hacia mediados de noviembre de 2011, el Euro se intercambiaba por un precio incluso superior al del bloque de principales socios comerciales de la UE que antes de la crisis, antes de perder algo de terreno como durante los meses siguientes. Los tres países más afectados, Grecia, Irlanda y Portugal (los tres primeros en requerir un rescate), colectivamente sumaban el 6% del Producto Interior Bruto (PIB) de la eurozona. En junio de 2012, también España se convirtió en objeto de preocupación, cuando el aumento de los tipos de interés comenzó a afectar su capacidad de acceder a los mercados de capitales, conduciendo a un rescate de sus bancos y a otras medidas. En marzo de 2013 se acordó también un rescate para Chipre, de 10.000 millones de euros.

Gráfico 9. *Tipos de interés a largo plazo en porcentaje y desde 2009 al 2016. Rendimiento en el mercado secundario de bonos soberanos con vencimientos cercanos a diez años para todos los países de la eurozona excepto Estonia. Un rendimiento igual o superior al 6% indica que los mercados financieros tienen serias dudas sobre la solvencia de un país según www.wikipedia/crisis.es*



Para responder a los problemas de fondo y a los desequilibrios económicos la mayor parte de los países de la UE acordaron adoptar el Pacto del Euro, consistente en una serie de reformas políticas dirigidas a mejorar la solidez fiscal y la competitividad de sus miembros. Este ha forzado a los países más pequeños a llevar a cabo más medidas de austeridad para reducir el déficit y los niveles de deuda nacionales. Este tipo de políticas no keynesianas han sido criticadas por numerosos economistas, los cuales demandaron una nueva estrategia de crecimiento basada en el aumento de la inversión pública, financiada por tasas que permitieran el crecimiento sobre la propiedad, la tierra y las instituciones financieras, en particular una nueva tasa sobre las transacciones financieras europea. Los líderes de la UE acordaron aumentar moderadamente los fondos del Banco Europeo de Inversiones para lanzar proyectos de infraestructura e incrementar los préstamos al sector privado. Además, se solicitó a las economías más débiles de la UE que restauraran la competitividad mediante la devaluación interna, esto es, reduciendo sus costes de producción. Se espera que estas medidas reduzcan los desequilibrios de cuenta corriente entre los miembros de la eurozona y progresivamente lleven al final de la crisis.

Gráfico 10. Crecimiento medio del PIB de la Eurozona en la última década según www.wikipedia.org/crisis.es.



La crisis ha tenido un gran impacto en la política de la UE, provocando cambios políticos en 8 países de los 17 que forman la eurozona, conduciendo a cambios de gobierno en Grecia, Irlanda, España, Eslovenia, Eslovaquia y Holanda.

La crisis del euro se ha convertido también en una grave crisis social en los países más afectados, con niveles de paro alcanzando el 26,9 % en España en mayo de 2013 y el 26,8% en Grecia en marzo.

La crisis del euro soberana europea surge como consecuencia de una combinación de factores complejos. Entre ellos están la globalización de las

finanzas, las fáciles condiciones para acceder al crédito entre 2002 y 2008 que incentivaron prácticas de préstamo de alto riesgo, la crisis económica de 2008-2012, los desequilibrios en el comercio internacional, la existencia de diferentes burbujas en el sector inmobiliario que durante la crisis fueron pinchadas, la recesión global de 2008–2012, la política fiscal elegida en relación a los ingresos y gastos gubernamentales, y el acercamiento dado a la gestión del rescate de entidades bancarias y tenedores privados de obligaciones por los gestores públicos, asumiendo las deudas privadas y socializando las pérdidas.

Una explicación de las causas de la crisis comienza con el significativo aumento del ahorro disponible durante el período que va desde el año 2000 hasta 2008, cuando el importe de todos los activos en circulación en el mundo aumentaron desde alrededor de 36 billones de dólares hasta 70 billones en 2007. Esta "Gigantesca Reserva de Dinero" (en inglés, "*Giant Pool of Money*"), aumentó gracias a la entrada en los mercados de capitales globales de naciones en desarrollo de alto crecimiento. Diferentes inversores a la búsqueda de mayores rendimientos que los ofrecidos por los Bonos del Tesoro de EEUU buscaban alternativas globalmente.

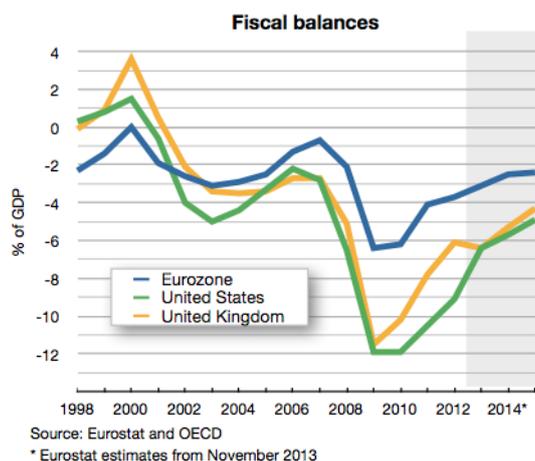
La tentación ofrecida por tal cantidad de ahorro rápidamente disponible superó los mecanismos de control regulatorios y políticos país tras país, a medida que los prestamistas y prestatarios hacían uso de esos fondos, generando así una burbuja económica tras otra en todo el mundo. A medida que estas burbujas fueron pinchando, haciendo que el precio de los activos (como por ejemplo propiedades inmobiliarias) fue cayendo, las deudas debidas a los inversores globales que habían financiado esas burbujas mantuvieron sus precios máximos, generando entonces cuestiones acerca de la solvencia de los gobiernos y de sus sistemas bancarios.

La manera en cada país europeo participó en esta crisis tomando dinero prestado e invirtiéndolo varía. Por ejemplo, los bancos de Irlanda prestaron dinero a promotores inmobiliarios, generando una burbuja inmobiliaria gigantesca. Cuando la burbuja pinchó, el Gobierno de Irlanda y sus contribuyentes asumieron las deudas privadas. En Grecia, el Gobierno aumentó su compromiso con sus funcionarios en la forma de generosos beneficios salariales y de jubilación, doblándose los primeros en términos reales en el plazo de diez años. El sistema bancario de Islandia creció de modo gigantesco, generando deudas con inversores globales por importe de varias veces su PIB.

La interconectividad del sistema financiero global hace que si un país quiebra en su deuda soberana o entra en recesión poniendo parte de la deuda privada externa en riesgo, el sistema bancario de los países acreedores se enfrenta a pérdidas. Por ejemplo, en octubre de 2011, los prestamistas italianos debían a bancos franceses 366.000 millones netos de dólares. Si Italia fuera incapaz de financiarse, el sistema financiero de Francia y su economía se verían

sometidos a una intensa presión, lo que a la vez afectaría a los acreedores de Francia, y así consecutivamente. A este fenómeno se le conoce como contagio financiero. Otro factor que ha contribuido a la interconexión es el concepto de protección de la deuda. Las instituciones firmaron contratos llamados permutas de incumplimiento crediticio (en inglés, *Credit Default Swap*, de ahí su popular acrónimo CDS) que obligan al pago en caso de que un determinado instrumento de deuda entre en quiebra, incluidos los bonos emitidos por los gobiernos. Pero, desde el momento que varios CDS pueden adquirirse sobre el mismo activo, no está clara la exposición que cada sistema bancario nacional tiene actualmente a los CDS.

Gráfico 11. Déficit público de la Eurozona comparando con EEUU y Reino Unido en porcentaje desde 1998 al 2014 según www.wikipedia.org/crisis.es



Grecia escondió su creciente deuda y engañó a los funcionarios de la UE gracias a la ayuda de derivados financieros diseñados por los principales bancos de inversión. Aunque algunas instituciones financieras claramente se beneficiaron de la creciente deuda griega en el corto plazo, esto dio comienzo a una crisis económica de largo recorrido.

Tras esta como principal causa, tenemos también las siguientes:

- Aumento de los niveles de endeudamiento de los hogares y gobiernos:

En 1992, los miembros de la Unión Europea firmaron el Tratado de Maastricht, bajo el cual se comprometieron a limitar su déficit público y sus niveles de deuda. No obstante, un número de países miembros de la UE, entre los que están Grecia e Italia, fueron capaces de soslayar estas reglas y de enmascarar sus niveles de déficit y deuda gracias a la utilización de complejos instrumentos financieros, en particular derivados de crédito y de divisa.

- Desequilibrios en el comercio internacional:

La causa raíz de la crisis hay que buscarla en los desequilibrios en la balanza de pagos. Señala que en el período que llevó hasta la crisis, desde 1999 hasta 2007, Alemania tenía niveles de deuda y déficit públicos relativos a su PIB peores que los de algunos de los países más afectados por la crisis como España e Irlanda. Al mismo tiempo, durante ese período los países más afectados (Portugal, Irlanda, Italia y España) mantuvieron posiciones de su balance de pagos mucho peores que la de Alemania. Mientras que los superávits comerciales de Alemania aumentaron como proporción del PIB a partir de 1999, los déficits de Italia, Francia y España no hicieron sino empeorar.

Un déficit comercial también se puede ver afectado por cambios en los costes laborales relativos, que hicieron a las naciones del sur menos competitivas e incrementaron sus desequilibrios. Desde 2001, los costes laborales unitarios de Italia crecieron el 32% en comparación con Alemania. Los costes laborales unitarios de Grecia crecieron mucho más rápido que en Alemania durante la década pasada. La mayor parte de países de la UE tuvieron aumentos de los costes laborales mayores que Alemania. Los países que permitieron que sus "salarios crecieran más rápido que la productividad" perdieron competitividad. Los costes laborales controlados de Alemania, aunque sean una cuestión debatible en relación a los desequilibrios comerciales, son un importante factor en relación a su baja tasa de desempleo.

- Problema estructural del sistema de la eurozona:

Existe una contradicción estructural en el sistema del euro: hay una unión monetaria (una divisa común) sin unión fiscal (esto es, sin impuestos, pensiones y funciones del Tesoro comunes. En el sistema de la eurozona, se requiere al país miembros que sigan un patrón fiscal similar, pero no disponen de un Tesoro común para hacerlo valer. Esto es, países con el mismo sistema monetario tienen libertad en cuanto a sus políticas fiscales en materia de imposición y gasto. Así que incluso aunque existan algunos puntos de acuerdo sobre la política monetaria a través del Banco Central Europeo, los países pueden no ser capaces o simplemente pueden elegir no seguirla. Esta característica ha provocado un cierto comportamiento de *free riding* de las economías periféricas, especialmente representadas en este sentido por el caso de Grecia, dado que es difícil controlar y regular las instituciones financieras nacionales. Además, existe también el problema de que el sistema de la zona euro tiene una estructura compleja para responder y actuar con rapidez. Con 17 naciones como miembros, requiere unanimidad para la toma de decisiones. Esto puede conducir al fracaso en la prevención del contagio a otras áreas, al ser difícil para la zona euro responder rápidamente ante un problema financiero de envergadura.

Adicionalmente, no existe una "unión bancaria", lo que significa que no existe a nivel europeo una supervisión bancaria ni vías de recapitalización o resolución de bancos fallidos.

- Inflexibilidad monetaria:

Dado que la pertenencia a la eurozona implica una política monetaria común, los estados miembros individuales no pueden actuar de modo independiente, lo que les impide imprimir dinero para pagar a sus acreedores y relajar el riesgo de impago. Al "imprimir dinero", la divisa de un país se devalúa en comparación con sus socios comerciales de la eurozona, haciendo sus exportaciones más baratas, lo que conduce normalmente a una mejora de la balanza comercial, un aumento del PIB y mayores ingresos por impuestos en términos nominales. No obstante, los países afectados por la crisis en Europa no han tenido este tipo de herramientas de política económica a su disposición, siendo criticada la actitud del Banco Central Europeo, único detentador de la política monetaria en la eurozona, por su excesiva ortodoxia.

- Falta de unificación fiscal y movilidad laboral:

Dónde se señala la importancia de la movilidad laboral, para corregir los desequilibrios dentro de un área monetaria como el euro. Sin embargo, los países del euro distan mucho de tener buena movilidad laboral, debido a la existencia de estados nacionales, fronteras lingüísticas y culturales.

- Pérdida de confianza:

Antes del desarrollo de la crisis, se asumía tanto por los reguladores como por los bancos que la deuda soberana de la zona euro era segura. Los bancos mantenían importantes carteras de bonos de países débiles como Grecia, que ofrecían una pequeña prima y parecían igualmente equilibrados a los más saneados. A medida que la crisis se desarrolló, se volvió obvio que los bonos de Grecia, y posiblemente los de otros países, ofrecían sustancialmente más riesgo. A la falta de información sobre el riesgo de la deuda soberana europea contribuyó el conflicto de interés entre diferentes bancos que estaban ganando importantes sumas al emitir los bonos. La pérdida de confianza se vio reflejada en el aumento de los precios de los CDS soberanos, indicativo de las expectativas del mercado sobre la capacidad de crédito de los países.

Además de lo anterior, durante el desarrollo de la crisis en Europa, las dudas fueron extendiéndose entre los inversores sobre las posibilidades y la capacidad de la clase política de la zona euro para contener efectiva y rápidamente la crisis. Desde el momento que los países que utilizan el Euro como su divisa tienen menos posibilidades de política económica, dado que no pueden imprimir moneda en su propia divisa para pagar a los tenedores de

deuda, algunas soluciones requieren de la cooperación multinacional. Además, el Banco Central Europeo tiene como mandato exclusivamente el control de la inflación, mandato que no hace referencia al empleo, a diferencia del mandato dual de la Reserva Federal.

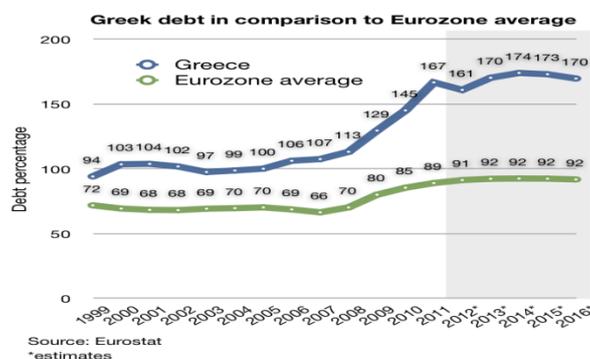
La crisis es tan política como económica y el resultado del hecho de que la zona euro no está acompañada por toda la arquitectura institucional de un estado. La retirada masiva de fondos de los bancos ha tenido lugar en los países más débiles de la eurozona, como Grecia y España. Los depósitos bancarios de la eurozona están asegurados, pero por agencias de cada gobierno miembro. Si un banco quiebra, es poco probable que el gobierno sea capaz de cubrir completa y rápidamente todos sus compromisos, al menos no en euros, por lo que existe la posibilidad de que tuviera que abandonar el euro y volver a una divisa nacional. De este modo, los depósitos en euros están mejor asegurados en los bancos holandeses, alemanes o austríacos que en los bancos griegos o españoles.

Evolución de la crisis, Grecia

En octubre de 2009, el Partido Socialista griego ganó las elecciones legislativas y George Papandreou llegó al poder. Más tarde, anunció que la situación económica del país era catastrófica y que el déficit presupuestario para aquel año sería del 12,5% en lugar del 3,7% que había anunciado el gobierno precedente. También reveló que se había disimulado el verdadero tamaño de sus deudas ante la Comisión Europea desde hacía una década. En noviembre y diciembre, se hicieron públicas previsiones estimando el déficit griego en un 12,7% y el endeudamiento en el 113,4% para el año 2009, niveles muy por encima del límite del 3% y 60% que fija el Pacto de estabilidad y crecimiento para los miembros de la Unión Europea. El 8 de diciembre, la agencia de calificación de riesgo Fitch Ratings bajó la calificación de la deuda soberana a largo plazo de Grecia de A- a BBB+, y el 16 de diciembre Standard & Poor's hizo lo mismo. Esto indicó a los inversores que invertir en ese país era más arriesgado, y vino a confirmar los temores de los mercados. El 22 de diciembre la tercera gran agencia de calificación de riesgo, Moody's, rebajó la nota para Grecia de A1 a A2.

Mientras tanto, en este mes de diciembre el gobierno griego anunció que no pediría ayuda externa para reembolsar sus deudas, y tuvo que anunciar un plan de reducción del déficit para el año 2010 a fin contentar a los mercados financieros y a la Comisión Europea. Sin embargo ese anuncio no fue suficiente, y en los días siguientes comenzaron los ataques especulativos en los mercados financieros y los rumores de que el gobierno iba a declarar la cesación de pagos. La Comisión Europea misma pidió al gobierno más medidas, juzgando que la situación del país amenazaba la estabilidad de los otros países europeos.

Gráfico 12. Deuda de Grecia en porcentaje entre 1999 y 2010 comparado a la media de la eurozona según www.eldiario.es/internacional/graficos-explican-crisis-Grecia_0_348915979.htm.



El 8 de diciembre, la agencia de calificación de riesgo Fitch Ratings bajó la calificación de la deuda soberana a largo plazo de Grecia de A- a BBB+, y el 16 de diciembre Standard & Poor's hizo lo mismo. Esto indicó a los inversores que invertir en ese país era más arriesgado, y vino a confirmar los temores de los mercados. El 22 de diciembre la tercera gran agencia de calificación de riesgo, Moody's, rebajó la nota para Grecia de A1 a A2.

Mientras tanto, en este mes de diciembre el gobierno griego anunció que no pediría ayuda externa para reembolsar sus deudas, y tuvo que anunciar un plan de reducción del déficit para el año 2010 a fin contentar a los mercados financieros y a la Comisión Europea. Sin embargo ese anuncio no fue suficiente, y en los días siguientes comenzaron los ataques especulativos en los mercados financieros y los rumores de que el gobierno iba a declarar la cesación de pagos. La Comisión Europea misma pidió al gobierno más medidas, juzgando que la situación del país amenazaba la estabilidad de los otros países europeos.

Uno de los obstáculos para el gobierno griego en aquel periodo fue que las medidas de austeridad que estaba obligado a cumplir para recibir su rescate económico y recuperar la confianza internacional generaron protestas que encabezaron los sindicatos, además de enfrentamientos violentos. De ahí la dificultad para presentar un plan de ajuste radical y la consiguiente desconfianza de los mercados sobre la capacidad del país de iniciar una reducción sostenible de la carga de la deuda pública

En las semanas siguientes, la Comisión Europea y la canciller de Alemania Angela Merkel pidieron al gobierno griego que pusiera mayor empeño por reducir el déficit público y la deuda acumulada. A raíz de esta situación emergieron tanto en Berlín como en Bruselas los miedos acerca de que la crisis griega tuviera repercusión en el euro. Así, Angela Merkel insistió varias veces en que cada miembro de la Unión Europea tiene la responsabilidad de

mantener las finanzas públicas en orden, condición de estabilidad de la propia unión y de la eurozona.

Como respuesta, el gobierno griego desveló a principios de enero de 2010 un drástico plan de reducción del gasto público y prometió limitar el déficit en un 3% para 2012. No obstante la desconfianza continuó, y mientras las tasas de préstamo para Grecia subían regularmente, la Comisión Europea reclamó más detalles de las medidas. El 2 de febrero, el gobierno revisó el plan de austeridad, endureciéndolo con nuevas medidas como el bloqueo de los sueldos a los funcionarios, la subida de los impuestos y el aumento de la edad de jubilación, a pesar de que hubo nuevas huelgas generales.

Un desafío a la Unión Monetaria

Durante el transcurso de la "crisis griega", la Unión Europea (UE) se enfrentó a un dilema. No había cláusula en el tratado inicial que regula la Unión que permitiera a sus países rescatar financieramente a uno o varios de ellos. El rescate colectivo de un país por los otros miembros está prohibido porque tiene un efecto contraproducente: eso no incitaría a los gobiernos a reducir sus déficits. Así, durante semanas, Alemania se negó a ayudar directamente a Grecia, alegando que los otros miembros de la zona euro no estaban dispuestos a pagar por los errores griegos, además de sufrir las protestas populares y una denuncia particular contra el gobierno.

Por otro lado, una intervención del Fondo Monetario Internacional (FMI) y, por tanto, una relación de dependencia respecto de él, no contentaba a todos los miembros de la Eurozona, porque recurrir al FMI hubiera podido dañar la credibilidad del euro; conllevaba admitir que la moneda única tenía problemas que debían gestionarse desde el extranjero. Así, a pesar de que el director del FMI, Dominique Strauss-Kahn, señaló varias veces que estaría dispuesto a prestar dinero, Grecia y la UE se negaron a aceptar esta intervención.

Mientras la situación ganaba urgencia surgieron rumores sobre otros países y amenazó el riesgo de contagio: Portugal (deuda del 77% de su PIB), España (déficit similar al griego, pero deuda pública sensiblemente más baja), Italia (deuda pública más elevada, pero déficit mucho menor). La situación griega alteró la confianza en los mercados financieros y llevó a los inversores a retirar su dinero de esos mercados, amenazando romper la estabilidad económica europea. Los primeros rumores sobre los bonos de estos países empezaron desde diciembre, y no dejaron de reforzarse en los meses siguientes.

Difícil rescate europeo en 2010.

El 3 de febrero, la Unión Europea anunció durante una cumbre en Bruselas que respaldaría los planes del gobierno griego para reducir su déficit y que sometería a Grecia a una supervisión severa para garantizar que el país

tomaba las medidas anunciadas. No se anunció ninguna ayuda financiera. Esta intervención de apoyo y supervisión fue insuficiente para calmar los temores de contagio a otras economías mayores de la zona euro como la española, con lo que no se frenaron los ataques especulativos.

El 11 de febrero, los líderes de la Unión Europea acordaron en que no dejarían sola a Grecia y la ayudarían a sortear su crisis, que amenazaba otros países y la moneda común. Prometieron llevar adelante una acción coordinada para salvaguardar la estabilidad financiera de la eurozona. Sin embargo, no revelaron detalles sobre cómo sería el rescate, por lo que no se disiparon las dudas sobre la economía helena entre los inversores.

En los días sucesivos la Unión Europea pidió de nuevo a Grecia que intensificase sus esfuerzos para reducir el déficit público, porque ni el plan de ajuste (reducción del déficit a un 8,7 % en 2010 y 3% en 2012) ni los anuncios de apoyo económico disiparon la desconfianza en los mercados. Así el 5 de marzo, algunos días después de una huelga general, el gobierno griego anunció nuevas medidas.

El 15 de marzo, mientras que los mercados financieros seguían especulando sobre si la ayuda europea prometida a Grecia se iba a materializar, los ministros de finanzas de la Unión Europea (Euro grupo) llegaron a un acuerdo no detallado sobre préstamos. Sin embargo, solo afirmaron que los países de la eurozona habían acordado una manera de ayudar a Grecia en caso de que fuese necesario, pero reiteraron que Grecia no necesitaba un rescate y que la crisis griega era un problema nacional. La dificultad de llegar a un acuerdo se debía principalmente a un desacuerdo entre Alemania y los otros miembros de la eurozona en la solución para salir de la crisis. Alemania se negaba a ayudar colectivamente a Grecia, e incluso propuso excluir de la eurozona a los países que no respetan las reglas y amenazan la viabilidad de la moneda. Sin embargo, la Comisión Europea y otros países de la eurozona como Francia estaban a favor de una ayuda a Grecia y descartaban una exclusión, por eso pusieron presión sobre Angela Merkel para llegar un acuerdo. Además, George Papandreou dio un ultimátum a la UE para aprobar el plan de rescate, amenazando con incumplir el plan de ajuste en caso de no rescate.

Finalmente, el 25 de marzo Francia y Alemania acordaron un plan para rescatar las finanzas griegas con la participación del FMI y los países de la eurozona. Sin embargo, solo se trataba de un plan de último recurso para rescatar a Grecia si se encuentra en situación de suspensión de pagos. El paquete de rescate totalizaría 23.000 millones de euros Sin embargo, en los días siguientes continuaron las dudas sobre el rescate, lo que reactivó la presión sobre la deuda griega. El 9 de abril, Fitch rebajó la calificación de la deuda griega a largo plazo BBB+ a BBB-.

El 11 de abril, los líderes del Euro grupo revelaron los detalles del paquete de préstamos de emergencia, que estarían a disposición del país sólo si en caso de que pidiera asistencia, con tasas de interés cerca del 5% (más baja que el 7% en los mercados). El dinero lo pondrían los países de la eurozona y el FMI.

El 22 de abril, Eurostat cifró en el 13,6% del PIB el déficit público griego de 2009, un monto muy superior al 12,9% calculado por las estimaciones previas. A esta revisión al alza se sumó la rebaja por la agencia de calificación crediticia Moody's de la deuda de Grecia desde A2 hasta A3, lo que hizo que las tasas sobre los préstamos subieron a un 8,5%.

El día 23 el primer ministro griego George Papandreou pidió oficialmente que se pusiera en marcha el plan de rescate para antes del 19 de mayo. El plan no fue lanzado inmediatamente debido a las reticencias de Alemania, que exigió condiciones muy duras antes de prestar su ayuda.

Al mismo tiempo, los mercados financieros temieron que los PIGS (Portugal, Italia, Grecia y España) se vieran afectados por una futura cesación de pagos. Las preocupaciones se reforzaron en particular para España, donde el desempleo había subido hasta el 20%, y Portugal, que tuvo un déficit elevado (9,3% del PIB en 2009).

Los días 27 y 28 de abril la agencia de calificación Standard & Poor's hizo una rebaja de la calificación crediticia de España de AA+ a AA, y de la nota de la deuda portuguesa hasta A- (el 24 de marzo, Fitch ya había decidido rebajar la calificación a AA- desde AA, debido a los riesgos fiscales que enfrentaban esos países y a sus débiles perspectivas económicas. Esta situación provocó la caída de los valores bursátiles europeos, encabezados por el español, y el desplome del euro frente al dólar.

La aprobación última del plan de rescate se hizo en dos etapas:

- El 2 de mayo, los ministros de Finanzas de la eurozona (Euro grupo) aprobaron una línea de crédito de 110.000 millones de euros para ayudar a Grecia durante tres años, 80.000 millones por la UE y 30.000 millones por el FMI. Sin embargo, todavía quedaba pendiente la aprobación individual de cada uno de los gobiernos de la zona.
- En los días siguientes los gobiernos de la eurozona aprobaron oficialmente el plan de ayuda a nivel nacional, de modo que el 7 de mayo, el paquete fue aprobado por el Consejo Europeo.
- El 10 de mayo, los ministros de Finanzas se reunieron en Bruselas para crear un nuevo mecanismo de estabilización para evitar que la crisis de la deuda de Grecia se extienda a otros países. Se trata de préstamos de 750.000 millones de euros en caso de dificultad de un país. Incluyen 500.000 millones de parte de la UE y 250.000 millones del FMI

- Bajo este plan, el Banco Central Europeo tomaría préstamos para el fondo de estabilización directamente en los mercados, para prestar este dinero a gobiernos europeos en dificultades. Es decir, puede prestar indirectamente dinero a países europeos.
- La meta de este sistema de garantía de los préstamos es que evite que la crisis griega se extienda a otros países de la eurozona que tienen altos déficits y un débil crecimiento, especialmente España, Portugal e Irlanda. Por tanto era también una manera de proteger el euro.

La Troika (UE, BCE y FMI), ofreció a Grecia un segundo préstamo de rescate por valor de 130.000 millones de euros en octubre de 2011, siendo su activación estrictamente condicional a la implementación de más medidas de austeridad y a un acuerdo de reestructuración de su deuda. Sorprendentemente, el Primer Ministro griego George Papandreou respondió a este anuncio, inicialmente, anunciando en noviembre de 2011 un referéndum sobre el nuevo plan de rescate,^{128 129} pero tuvo que echarse atrás ante la intensa presión de sus socios de la UE, quienes le amenazaron con no entregar un pago pendiente de 6.000 millones de euros que Grecia necesitaba hacia mediados de diciembre.^{128 130} El 10 de noviembre de 2011, Papandreou optó a cambio por dimitir tras un acuerdo con los partidos Nueva Democracia (Grecia) y Concentración Popular Ortodoxa mediante el cual se nombraba al tecnócrata Lukás Papadimos como nuevo Primer Ministro de un Gobierno de unidad nacional interino, responsable de implementar las medidas de austeridad necesarias para abrir paso al segundo rescate.

Todas las medidas de austeridad implementadas han contribuido, hasta el momento, a reducir su déficit primario antes del pago de intereses desde 24.700 millones de euros (10.6% del PIB) en 2009 hasta 5.200 millones de euros (2.4% del PIB) en 2011,^{133 134} pero como efecto colateral también han contribuido al empeoramiento de la recesión griega, que comenzó en octubre de 2008 y empeoró en 2010 y 2011.¹³⁵ En general, el PIB griego tuvo su peor momento en 2011, con una caída negativa del 6.9%, un año en el que la producción industrial ajustada fue un 28.4% más baja que en 2005, entrando en bancarrota 111.000 empresas griegas (un 27% más que en 2010).

Como consecuencia de todo ello, la tasa de desempleo ajustada por estacionalidad pasó del 7.5% en septiembre de 2008 a un máximo histórico del 19.9% en noviembre de 2011, mientras que la tasa de desempleo juvenil durante el mismo período aumentó desde el 22.0% hasta el 48.1%.

La proporción de población viviendo en "riesgo de pobreza o exclusión social" no aumentó significativamente durante los primeros dos años de la crisis. Se estimaba su proporción de la población en el 27.6% en 2009 y el 27.7% en 2010, pero en 2011 el dato aumentó fuertemente hasta el 33%. En febrero de

2012, un funcionario del FMI dedicado a la negociación de las medidas de austeridad griegas admitió que los recortes excesivos en el gasto público estaban dañando a Grecia.

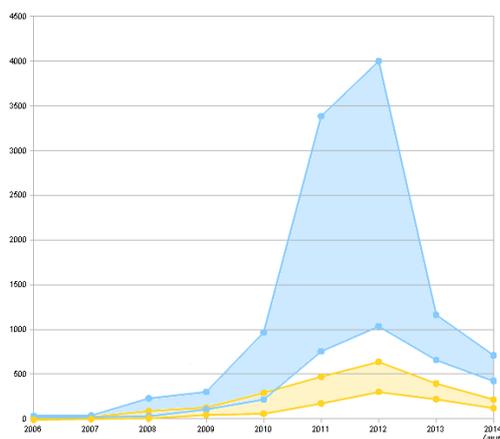
El 10 de abril de 2014 el Estado griego colocó 3.000 millones de euros, sobre todo entre inversores extranjeros, en títulos a cinco años al 4,95%. Al día siguiente la canciller alemana Ángela Merkel que se encontraba en Atenas manifestó: "Grecia ha cumplido sus promesas. La vuelta a los mercados financieros es una señal de que la confianza ha regresado. Espero que esta política continúe". El primer ministro griego Andonis Samaras añadió: "¡Grecia lo ha logrado! Hoy comienza un nuevo día y el país inicia su camino hacia el crecimiento".

Tras una breve crisis interna, que llevó al Corralito en Grecia de 2015, el 11 de agosto de 2015 en Atenas, el Gobierno griego y las instituciones acreedoras (FMI, Comisión Europea, BCE y Mecanismo de Estabilidad) alcanzaron un acuerdo sobre un tercer rescate al país y el paquete de acciones que Grecia deberá cumplir a cambio de recibir el primer desembolso, que fueron aprobados tres días después en el Parlamento Helénico, con los votos de dos tercios de los legisladores de SYRIZA, de su socio de gobierno ANEL y de tres partidos de la oposición. El 14 de agosto, en una reunión del Euro grupo fue autorizado el tercer rescate de Grecia, lo que supone un nuevo programa de asistencia financiera de hasta 86 000 millones de euros y tres años de duración, para evitar la quiebra del país y la salida del euro o Grexit.

El rescate en España.

Como los antecedentes ya han sido explicados en el apartado 2.3 de La Crisis Financiera Económica, adjuntaremos aquí un gráfico de la prima de riesgo y española y nos centraremos un poco a describir más bien la parte del rescate, aunque posteriormente, y con el ejemplo de la entidad bancaria Bankia, se verá nuevamente.

Gráfico 13. Evolución comparativa entre la prima de riesgo griega (azul) y la española (naranja) entre 2006 y 2014 en porcentaje y según consultas de la web del periódico *El Mundo* sobre la crisis financiera.



El 9 de mayo de 2012 el gobierno del Partido Popular presidido por Mariano Rajoy nacionaliza el Banco Financiero y de Ahorros, matriz de Bankia, por lo que se hace con el control de la entidad.

El viernes 25 de mayo el Consejo de Administración de Bankia decide pedir una inyección de 19.000 millones de euros de dinero público para el grupo Banco Financiero y de Ahorros, matriz de Bankia (de los que 12.000 serán para esa entidad), una cifra que desborda todas las previsiones y que la convierte en el mayor rescate financiero de la historia de España y uno de los mayores de Europa (y lo que sumará a los 4.465 millones ya concedidos, lo que arroja un total de 23,465 millones de fondos públicos).

El lunes 28 de mayo, las acciones de Bankia pierden un 13,4%, situándose en 1,36 euros (habiendo perdido ya un 64% de su valor respecto al de salida en julio de 2010), el IBEX 35 (Índice bursátil de referencia de la bolsa española) cae un 2,17 % (situándose en el nivel que tenía en mayo de 2003), arrastrado por las pérdidas de los bancos (el Banco Popular perdió un 7,5%, el Banco de Sabadell y el Caixabank (Caja de Cataluña) más del 5%, y el Banco Santander y el BBVA (Banco Bilbao Vizcaya), más del 3%), y la prima de riesgo se dispara hasta alcanzar su máximo histórico desde la entrada en el euro, los 511 puntos básicos (por encima del nivel de los 500 puntos en que Grecia tuvo que ser rescatada por la Unión Europea y muy cerca de los 517 en que fue rescatado Portugal, o los 544 en que fue rescatada Irlanda).

A mediodía Rajoy en una rueda de prensa vuelve a afirmar que "*no va a haber ningún rescate de la banca española*", aunque reconoce implícitamente que España por sí misma no va a poder sanear su banca y apunta la solución (una vez el BCE se había negado a volver a inyectar liquidez a los bancos como en febrero y a comprar masivamente deuda pública española, única forma en que

se hubiera podido recurrir directamente a los mercados): que el dinero fuera directamente a los bancos, sin pasar por los estados. *"Mucha gente, yo también, apoya que se cambien las normas del fondo de rescate para que pueda inyectar dinero directamente a los bancos"*, afirmó. A última hora de la tarde el BFA (Banco Financiero y de ahorro), matriz de Bankia, anuncia unas pérdidas de 3.318 millones de euros, las mayores de la historia española, solo por detrás de los 3.510 millones declarados por Banesto tras su intervención en 1993.

El viernes 1 de junio Rodrigo Rato critica la gestión del gobierno de la crisis de Bankia, que se suma a la realizada el día anterior por el presidente del Banco Central Europeo, Mario Draghi, quien aseguró que el Gobierno español había optado *"por la peor manera posible de hacer las cosas"*. Por su parte, el ministro de Hacienda Cristóbal Montoro afirmó: *"Hemos vivido situaciones más difíciles, y salimos. No estamos solos, tenemos detrás a Europa"*. *"España es un país grande, internacionalizado, con alta renta per cápita. El problema es la deuda externa, pero los tenedores son los máximos interesados en que a España le salga bien, porque quieren cobrar su deuda íntegra"*, añadió a continuación.

Tras la "semana negra" que vivió la economía española entre el lunes 28 de mayo y el viernes 1 de junio, el presidente Rajoy declaraba en unas jornadas del Círculo de Economía celebradas el sábado 2 de junio en Sitges: *"No estamos al borde de ningún precipicio"*.

El jueves, 7 de junio, el subgobernador del Banco de España anunció que las entidades financieras nacionalizadas Catalunya Caixa y Nova Galicia Banco necesitarán 9.000 millones adicionales de ayuda pública, que se sumarán a los 5.500 millones de euros ya inyectados por el Estado (2.465 millones en Nova Galicia Banco, donde el Estado tiene el 93% de las acciones; 2.968 millones en Catalunya Caixa donde el Estado también posee el control total). Ese mismo día se conoce que el FMI estima que las necesidades globales de capital para la banca española estarán alrededor de los 40.000 millones de euros y que la agencia de calificación crediticia Fitch Ratings ha decidido rebajar en tres escalones el rating de España, desde 'A' a 'BBB' con perspectiva negativa.

El lunes 4 de junio la Comisión Europea, a través de su vicepresidente y responsable de Asuntos Económicos, Olli Rehn, en la línea de lo expresado por Rajoy una semana antes, propuso modificar las normas actuales para que el fondo de rescate europeo se use para recapitalizar la banca, sin pasar por los Estados, que es la solución demandada por el gobierno español para superar la crisis del sistema financiero español (empezando por los 19.000 millones que necesita Bankia), sin recurrir al mercado o a la emisión de deuda, lo que probablemente dispararía la prima de riesgo española, haciendo casi inevitable el "rescate" europeo y la intervención de sus finanzas. Tras el anuncio del Comisario Rehn la prima de riesgo cayó hasta los 520 puntos básicos (al final

de la semana ya estaba por debajo de los 500: el viernes cerró en 488,7 puntos básicos) y el Ibex 35 subió casi un 3% situándose en los 6.237 puntos (al cierre del viernes alcanzaba los 6.552 puntos, en la mayor subida semanal en lo que iba de año, un 8,03%). El ministro de economía francés, Pierre Moscovici, que se encontraba en Bruselas, fue el primero en apoyar la propuesta, pero un portavoz del gobierno alemán se mostró contrario a modificar la regulación actual del fondo de rescate europeo ("*los rescates han de hacerse a través de los Gobiernos para asegurar que los préstamos estén condicionados a ciertas políticas*").

El día 6 de junio de 2012, se hizo pública la información de que un paquete de rescate para España de entre 40.000 y 100.000 millones de euros estaba siendo considerado, y que podría ser utilizado en caso de ser solicitado por el gobierno español.

El sábado 9 de junio el ministro de Economía Luis de Guindos anuncia que España ha solicitado y obtenido de la Unión Europea un rescate de hasta 100.000 millones de euros que el Estado utilizará para sanear el sistema financiero español a través del FROB (El Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria). A pesar de que el último garante del dinero concedido a España es el Estado y no los bancos (porque la normativa de los fondos europeos de rescate no se ha cambiado, como se apresuró a recordar el ministro de Hacienda alemán, Wolfgang Schäuble: "*España garantizará el préstamo y tendrá que devolverlo*"), el ministro Guindos se negó a llamarlo rescate. "Es un préstamo en condiciones muy favorables, mejores que las del mercado", afirmó. En el mismo sentido se expresó el presidente del gobierno Mariano Rajoy en su comparecencia del mediodía del día siguiente, domingo 10 de junio, y volvió a evitar el término rescate (aunque era ya el término utilizado por toda la prensa internacional: *bailout, rescue sauvetage, salvataggio*) y utilizó el término "línea de crédito", además de considerarlo un éxito de su política ("*hemos evitado el rescate de España*", llegó a decir). El importe exacto del rescate dependerá de las auditorías a la banca española, un ejercicio de análisis que concluirá a mediados o a finales de junio de 2012. El préstamo se realizará en favor del Gobierno español, pero destinado exclusivamente al apoyo de bancos problemáticos. Según algunos medios al ser la economía española más grande que la de los otros países que ya han recibido paquetes de rescate, España dispuso de un importante poder de negociación a la hora de cerrar los términos del rescate. Sin embargo, según otros medios las condiciones del rescate le fueron impuestas al gobierno de Rajoy, pues éste hubiera preferido que la inyección de capital fuera directamente a los bancos, sin contabilizarse como deuda, o que el BCE hubiera proporcionado liquidez a la banca y hubiera comprado deuda española masivamente para bajar la prima de riesgo, pero ninguna de las dos propuestas fue aceptada por la UE. Al circunscribirse el rescate al sistema financiero no se incluyen medidas concretas de austeridad de las cuentas públicas como en el caso de los anteriores rescates aplicados en Irlanda, Portugal y Grecia. Sin embargo, en el texto difundido por el Euro

grupo, después de afirmar que se tomarán medidas de control del sistema financiero español que será inspeccionado por las autoridades europeas y por el BCE, se hacía referencia a las reformas o recortes para reducir el déficit público que debía seguir haciendo el gobierno español, ya que *"el progreso en estas áreas será estrecha y regularmente revisado en paralelo con a la asistencia financiera"*. El comisario europeo Olli Rehn también se refirió a que España debe *"aplicar la condicionalidad normal en el marco de la gobernanza económica reforzada de Europa"*. Todo ello parecía indicar que la vigilancia del cumplimiento del déficit por España (el 5,3% del PIB en 2012 para alcanzar el 3% en 2014) por parte de la Comisión Europea y del BCE, en el marco del Plan de Estabilidad, se iba a intensificar. Al parecer los intereses que habrá de pagar España por el rescate serán del 3%, muy por debajo del 6,3% de los bonos a diez años, y el plazo de amortización rondará los 10 años, aunque no se sabe si el dinero saldrá del FEEF, el llamado fondo de rescate temporal creado en mayo de 2010 y en vigor hasta mediados de 2013. Los bancos recibirán el dinero a través del FROB bien en forma de inyecciones directas de capital (como Bankia, que ha pedido 19.000 millones, que se convertirán en acciones) o de "bonos contingentes convertibles", los llamados *cocos*, que son préstamos a un 10% de interés que se pueden convertir en capital.

El tono triunfalista de Rajoy que utilizó durante su comparecencia del domingo 10 de junio y el rechazo a utilizar el término rescate (habló de "línea de crédito"), fue muy criticado por la oposición que le recordó que el rescate anunciado era la constatación del fracaso de su política, iniciada con la deficiente gestión de la crisis de Bankia, y en absoluto un éxito como intentaba venderlo Rajoy. Alfredo Pérez Rubalcaba, líder del PSOE, afirmó que era *"el momento más grave para España desde que comenzó la crisis económica"* y en cambio el gobierno *"nos quiere hacer creer que nos ha tocado la lotería"*. Además la oposición le recordó que el rescate supondrá un mayor control de las política económica por parte de la Unión Europea y del BCE, e incluso del FMI, (los "hombres de negro" como los había llamado el ministro de Hacienda Cristóbal Montoro) como se desprendía de la "letra pequeña" del acuerdo.

A lo largo de la semana siguiente se volvió a vivir una "nueva semana negra" para la deuda, sobre todo tras el anuncio hecho el miércoles 13 de junio por la agencia Moody's de que rebajaba en tres grados la calificación de la deuda soberana española y la ponía al borde del bono basura (desde A3 a Baa3), argumentando que el rescate concedido a España elevará su nivel de endeudamiento (con lo que se unía a las bajadas acordadas en los días anteriores por las otras dos agencias de calificación, Fitch y Standard & Poor's). Así el jueves 14 de junio la prima de riesgo alcanzó un nuevo máximo histórico al llegar a los 552 puntos básicos y los intereses pagados en los mercados secundarios de deuda fueron del 7%, lo que, como indicó el ministro de economía Luis de Guindos, era un nivel que "no es sostenible en el tiempo" (el presidente del gobierno Mariano Rajoy eludió hacer declaraciones). La "número dos" del PSOE, Elena Valenciano declara que España está "en su momento

más difícil desde la Transición" y ofrece al gobierno y al resto de los partidos un pacto de "unidad nacional" ante la Unión Europea y el ataque de los mercados.

En la cumbre del G-20 celebrada en Los Cabos (México) entre el lunes 18 de junio y el martes 19 de junio, a la que asistió el presidente Rajoy, uno de los grandes protagonistas fue España debido a los problemas de solvencia de su sistema bancario, y de cuya solución depende en gran medida que se supere la crisis del euro (una vez que las elecciones griegas del domingo 17 de junio han dado la mayoría a los partidos que aceptan los duros recortes que lleva consigo el segundo rescate a Grecia), por lo que se le pidió a España "claridad y rapidez" en la petición del rescate para recapitalizar la banca. En su respuesta Rajoy reconoció por primera vez que no era una "línea de crédito" lo que había obtenido de Europa, sino un rescate del que respondía el gobierno y computaba como deuda del Estado. Por eso pidió en el plenario del G-20 "romper el vínculo entre riesgo bancario y riesgo soberano, que ha resultado dañino" (unas horas antes la prima de riesgo se había disparado hasta los 589 puntos básicos). El presidente de la Comisión Europea Durao Barroso apoyó ese punto de vista de que había que romper el vínculo entre la deuda pública y la deuda bancaria.

El jueves 21 de junio de 2012 se hacen públicos los informes sobre la banca española elaborados por las consultoras Oliver Wyman y Roland Berger por encargo del Ministerio de Economía y del Banco de España, que cifran las necesidades de recapitalización para hacer frente con solvencia a un agravamiento de la crisis no previsto entre los 51.000 y los 62.000 millones de euros (una horquilla muy cercana a las previsiones del FMI y muy por debajo de los 100.000 millones de euros del tope máximo del rescate europeo). En el informe se dice que los tres grandes bancos Banco Santander, BBVA y Caixabank no necesitan más capital y que las necesidades de recapitalización (en torno a dos tercios de la cantidad estimada, entre los 34.000 y los 41.000 millones) corresponden a las entidades nacionalizadas o en vías de estarlo (Bankia, Catalunya Caixa, Nova Caixa Galicia y Banco de Valencia). El resto hasta los 51.000-62.000 millones se destinarían a entidades medianas como Banco Sabadell, Banco Popular, Unicaja (que incluye Caja Duero España), Kutxa Bank, Banco Mare Nostrum (BMN), Ibercaja-Caja3-Liberbank y Bankinter.²¹³ Al día siguiente la prima de riesgo registra su mayor bajada semanal y se sitúa en los 477 puntos básicos.

En la reunión del Consejo Europeo del 28 de junio y el 29 de junio Mariano Rajoy consigue, con el apoyo de Italia y de Francia, que Alemania ceda y acepte que el rescate a la banca vaya directamente a las entidades con problemas sin pasar por el Estado, por lo que no computará como deuda, desligándose así la deuda bancaria de la deuda soberana, aunque la supervisión del proceso pasará al Banco Central Europeo, lo que supone dar un importante paso hacia la unión bancaria, que era lo que demandaba Alemania. La respuesta de los mercados ha sido muy favorable. El IBEX 35 ha

experimentado la mayor subida diaria de los últimos dos años, superando los 7.000 puntos, y la prima de riesgo ha caído más de 70 puntos, situándose en los 474 puntos después de haber estado toda la semana alrededor de los 550 puntos básicos.

Entre el lunes 9 de julio y el martes 10 de julio el Euro grupo acuerda las condiciones para el rescate del sistema bancario español, que a partir de la concesión de los primeros 30.000 millones de euros del FEEF (hasta un máximo de 100.000 millones) canalizados a través del FROB, con un plazo medio de amortización de 12,5 años, quedará bajo la supervisión directa de la "troika" formada por la Comisión Europea, el Banco Central Europeo, que pondrá bajo su tutela al Banco de España, y por el FMI, por lo que el control del sistema financiero español dejará de estar en manos del gobierno. Las condiciones quedaron establecidas en un denominado "memorándum de entendimiento" con 32 medidas a desarrollar en un plazo de un año. Paralelamente el Ecofin aprobó flexibilizar los objetivos de déficit para 2012, al pasar del 5,3% al 6,3%, aunque a cambio exigió al gobierno español que realice de forma inmediata más ajustes para alcanzar ese objetivo. Al día siguiente el presidente Mariano Rajoy anunciaba el mayor ajuste de la historia de la democracia: 65.000 millones de euros.

Es necesario entender que la transformación digital no es una cosa de un día, se trata de un camino largo que afecta a las empresas de forma integral y transversal: requiere rediseñar los procesos, volver a plantearse la estrategia, mejorar la eficiencia interna e integrar el mundo online con el offline. Se trata de un cambio en la cultura de la organización y sus empleados, la reinención del modelo de negocio.

La tecnología ha transformado totalmente la experiencia del cliente, lo digital se ha convertido en pieza clave para lograr el crecimiento de las entidades y el fortalecimiento de su relación con los clientes, por eso es importante que las distintas entidades empiecen a desarrollar con fuerza esta área puesto que el día de mañana será un requisito indispensable para seguir formando parte del sector.

El problema es que mientras los bancos deciden o no ponerse al día en el entorno digital, otras empresas empiezan a llenar ese hueco rápidamente, un claro ejemplo son las startups. Empresas pequeñas de alto componente tecnológico han irrumpido en el sector financiero aprovechando esa irremediable brecha que existe entre las demandas de los clientes y lo que les ofrecen sus bancos, demasiadas veces obsoletos. Gigantes tecnológicos como Apple, Google, Amazon o Alibaba también se han sumado ofreciendo soluciones de pago o de crédito que ponen en peligro el sector financiero tradicional.

Ante este panorama, las empresas tecnológicas pueden convertirse en serios competidores de la Banca española, sobre todo si además tenemos en cuenta que su segmento prioritario son los particulares y pymes, que es la mayor porción del negocio bancario que se realiza en España.

Las fortalezas diferenciales respecto a la Banca son las siguientes:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Son líderes en innovación y cuentan con una buena reputación de marca (e incluso fans), disfrutando de la confianza de un porcentaje elevado de la población y de las nuevas generaciones. |
| <ul style="list-style-type: none">• Están adaptadas al perfil tecnológico y a la demanda de los usuarios. |
| <ul style="list-style-type: none">• Cuentan con grandes bancos de datos personales que les permiten mayor oportunidad de contacto. |
| <ul style="list-style-type: none">• Su presencia en las redes y la tecnología de análisis con la que cuentan, permiten realizar profundos estudios de marketing para conocer las necesidades y motivaciones de compra de los clientes. |

Por lo tanto, la transformación de la Banca ha de sustentarse sobre pilares fundamentales como:

<ul style="list-style-type: none">• La transformación de las figuras: CEOS+CIOS (Consejeros Ejecutivos de la Compañía) como creadores de un ecosistema favorable a la edificación de una buena estrategia digital.
<ul style="list-style-type: none">• La transformación integrada de cultura y tecnología: tocando las palancas culturales de la organización que permitan aprovechar la tecnología eficientemente en pro del negocio, con sistemas de innovación y marketing como el Big Data y plataformas móviles.
<ul style="list-style-type: none">• La coordinación de la estructura organizativa.
<ul style="list-style-type: none">• El estilo de liderazgo, alineado con las nuevas competencias del Líder del Siglo XXI.
<ul style="list-style-type: none">• La transformación de líderes y equipos consiguiendo un gran personal.

La Banca Española, cuenta ahora con aplicaciones para dispositivos móviles de acceso directo, aplicaciones que nos permiten contratar cualquier tipo de producto, (Ejemplo, el banco BBVA permite aperturar cuenta con un selfie), cualquier gestión transaccional, como devolver un recibo, transferencias, (ejemplo, Bankia permite domiciliar recibos enviando una foto por watshap desde su aplicación de móvil), compra en comercios a través de aplicaciones bancarias con tu móvil (ejemplo Bankia Wallet), incluso hacer pagos gratuitos entre clientes que tengan descargada dicha aplicación (ejemplo Bankia Bizum).

Adjuntamos algunas ilustraciones que nos muestran la evolución de la banca en la digitalización.



Ilustración 3. Nueva aplicación clientes de Bankia. Fuente: www.google.es/fotoslanuevaeradigital.

Tu cuenta online sin comisiones y tarjeta gratis

Cuenta sin comisiones + Tarjeta de débito gratuita + Acceso canales digitales

- ✓ Gratuita
- ✓ Sencilla
- ✓ Digital



Contratar

Ilustración 4. Nuevo producto digital Bankia cuenta on sin comisiones. Fuente: www.bankia.es/es/particulares/cuentas-y-tarjetas/cuentas/cuenta-on?bcuid=vS03Jro6JVkbgMpHV.



Ilustración 5. Lanzamiento de Bankia Wallet, para realizar pagos a través de tu móvil de www.bankia.com/es/comunicacion/actualidad/notas-de-prensa/bankia-lanza-el-pago-por-movil-a-traves-de-bankia-wallet.html.

Si llevas móvil, llevas dinero



Ilustración 6. Bankia lanza Bizum, si no llevas dinero, te permite realizar pagos a amigos o conocidos sin coste, fácil, en el momento y sin tener que saber datos de la cuenta. Fuente: www.bankia.es/es/particulares/servicios/pago-entre-amigos-bizum.

2.7. EPÍLOGO

Las conclusiones que saco tras desarrollar estos puntos sobre las crisis principalmente son:

- Destacar Mayo de 2010, donde hubo un fuerte un cambio de política económica debido a la crisis de la deuda soberana, pasando de un elevado gasto público a unos fuertes ajustes.
- Que la crisis inmobiliaria ha sido el elemento diferenciador de nuestra crisis con la del resto de países desarrollados por su gran impacto. Su causa, la burbuja inmobiliaria, la restructuración bancaria y la crisis crediticia.
- Los indicadores macroeconómicos se han visto fuertemente dañados, destacando una tasa de paro en máximos históricos y un déficit público muy elevado.
- Menos margen de maniobra tras formar parte del euro y política monetaria común, nos ha dificultado quizás salir de la crisis.

Por todo ello estamos en un proceso de ajustes, y todavía es pronto para afirmar que estemos en un proceso de crecimiento y por tanto de expansión económica.

Para volver crecer de manera sostenida deberían darse las siguientes circunstancias:

- Que se reduzca el déficit público, y cumplir lo estipulado en el Pacto de Estabilidad y Crecimiento, lo que activará el consumo privado.

- Que se reduzca el nivel de deuda, la prima de riesgo debe mantenerse en niveles bajos sostenibles.
- Reactivación del crédito, tanto particular como a nivel de Pymes.
- Vender las viviendas en stock del sector bancario, para recuperar el sector de la construcción y mejorar así el PIB.
- Y por último, que el sector bancario apueste e invierta en digitalización y tecnología, para no quedarse atrás y actualizarse a las exigencias de sus clientes para así no perderlos.

CAPITULO 3

CASO DE LA EMPRESA BANKIA

3.1 INTRODUCCIÓN.

En este tercer capítulo trataremos en concreto la crisis en el caso de la empresa Bankia y su nacionalización, sus impactos y como está logrando reponerse a ello incluso lograr obtener beneficios.

En Junio de 2012 el Gobierno anunció que España había obtenido de la UE un rescate de hasta 100.000 millones de euros que el Estado sólo podrá utilizar para sanear el sistema financiero español a través del FROB.

A cambio el sistema financiero español tendría que aceptar una serie de ajustes y condiciones, además de la inspección de las autoridades europeas y del BCE. Se iba a intensificar la vigilancia del cumplimiento del déficit por España por parte de la Eurozona y el Banco Central Europeo. Los intereses que España tendrá que pagar se sitúan en el 3%, siendo muy inferior al 6.3% de los bonos a 10 años. Los bancos que necesiten financiación, recibirán el dinero a través del FROB, como inyecciones directas de capital o como bonos contingentes convertibles, (préstamos a un 10% de interés que se pueden convertir en capital).

Se publicaron las necesidades de recapitalización de la banca española para hacer frente con solvencia a la crisis, las cuales se situarían entre los 51.000 y 62.000 millones de euros. Los tres grandes bancos, Santander, BBVA y Caixabank, no necesitarían más capital, y las necesidades de recapitalización, entre 34.000 y 41.000 millones de euros, corresponderían a las entidades ya nacionalizadas: Bankia, Catalunya Caixa, Nova Caixa Galicia, y el desaparecido Banco de Valencia. El resto se destinaria a otras como Sabadell, Unicaja, Kutxabank, BMN, Ibercaja (Caja Murcia) y Bankinter.

La UE aceptó que el rescate a la banca fuese directamente a las entidades con problemas de financiación sin pasar por el Estado, en consecuencia no computará como deuda. La supervisión del proceso pasará por la supervisión del BCE. Destacar que durante este periodo la prima de riesgo alcanzo los 474 puntos básicos, cayendo en más de 70.

En Julio se acordó por parte del Euro grupo, las condiciones del rescate. A partir de la concesión de los primeros 30.000 millones de euros del FEEF, hasta 100.000 millones como máximo, canalizados a través del FROB, con un plazo de amortización medio de 12,5 años, el sistema financiero español quedo bajo la supervisión de la troika, no quedando en las manos del Gobierno español.

Como comentábamos en el apartado del capítulo 2, a raíz de la crisis de las hipotecas subprime, y todo lo que conllevó aquello, con la concesión de préstamos de alto riesgo, supuso para la actual Bankia, creado en 2011, la fusión entre 7 cajas de ahorro (Bancaja, Caja Madrid, Caja Canarias, Rioja, Laietana, y Caja Segovia y Caja Ávila).

El Contrato de Integración tenía originalmente por objeto la configuración del Grupo como una organización integrada, reconocida como grupo consolidable desde el punto de vista contable y regulatorio y como instrumento de concentración desde el punto de vista de la normativa sobre competencia, contemplando la articulación de una integración financiera de amplio alcance, la integración de la gestión y de la titularidad de las inversiones empresariales del grupo, y la centralización de las decisiones de inversión y desinversión de las carteras existentes y futuras.

Con fecha 3 de diciembre de 2010 se creó la Sociedad Central del SIP bajo el nombre de Banco Financiero y de Ahorros, S.A. (BFA), constituyéndose como sociedad cabecera del mencionado SIP y matriz del Grupo Banco Financiero y de Ahorros en el que se integraron las Cajas y el resto de sus entidades filiales.

Desde el 1 de enero de 2011 Bankia, S.A. es una entidad perteneciente al Grupo Banco Financiero y de Ahorros y, a su vez, es la entidad cabecera de un grupo económico (Grupo Bankia) que, a 31 de diciembre de 2011, cuenta con un perímetro de consolidación en el que se incluyen 385 sociedades entre entidades dependientes, asociadas y multigrupo que se dedican a actividades diversas, entre las que se encuentran, entre otras, las de seguros, gestión de activos, prestación de financiación, servicios, promoción y gestión de activos inmobiliarios.



Ilustración 7. Torre de Bankia, Madrid. Fuente: www.bankia.es

Bankia tiene su domicilio social en Valencia (calle pintor Sorolla 8) y en Madrid (Paseo de la Castellana 189).

Actualmente su presidente es José Ignacio Goirigolzarri Tellaeché y su consejero delegado José Sevilla Álvaez.

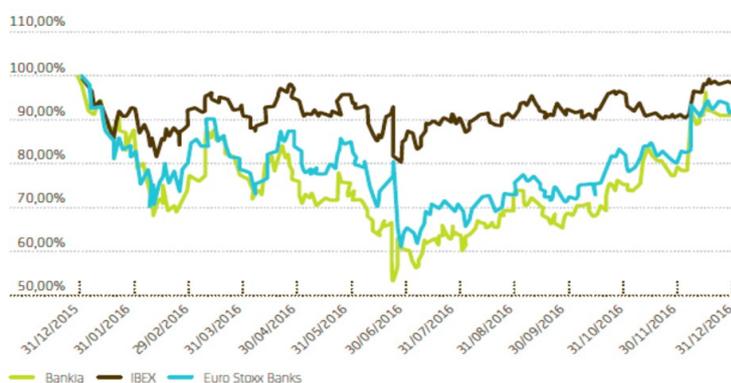
3.2 BANKIA COMO MODELO PARA EXPLICAR LOS CAMBIOS ANTE LA CRISIS, Y SU PROYECTO PILOTO DE NUEVO MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.

El 20 de julio de 2011 salió a bolsa el 55% de Bankia (El 45% restante se mantenía en manos de BFA), a un precio de 3,75 euros por acción, por el cual captó 3.092 millones de euros. La salida a bolsa de la entidad estuvo reforzada por una gran campaña publicitaria en los medios de comunicación en la que Bankia animaba a sus propios clientes minoristas a comprar acciones desde 1.000€.

Con la apelación a los mercados de capitales, Bankia cubrió los requerimientos de capital mínimo establecidos por el Real Decreto Ley para el Reforzamiento del Sector Financiero.

Bankia fue incluida en los índices MSCI (Global Standard de Morgan Stanley Capital International) y el 3 de octubre de 2011 ocupó el decimocuarto puesto en el selectivo español IBEX 35, siendo la cuarta entidad financiera por capitalización.

Gráfico14 .Evolución precio acción Bankia 2016. Fuente: www.bankia.es



Bankia, además de su salida a bolsa, tomó diferentes medidas para fortalecer su capital, como aprovisionar 9.200 millones de euros en 2010 para reforzar el balance.

Siguieron tomando medidas para salir de la crisis, tras la fusión tuvo lugar un sonado ere entre 2012 y 2013, que perjudicaba a 4.500 empleados que fueron despedidos/no renovados, y prejubilaciones anticipadas aquellos que tenían mas de 54 años de edad. Esto supuso un grandísimo ahorro en costes, así como el cierre de numerosas sucursales repartidas por todo el territorio español, lo que saneó mucho su balance.

También se llevaron a cabo ajustes salariales, como la eliminación de la variable salarial, la congelación de las aportaciones de planes de pensiones promotor , así como la eliminación de ciertos pluses.

Todo ello, y la intensidad de trabajo, así como cambios en las estrategias de técnicas de venta y el trato con el cliente, ha hecho que la desconfianza creada por la situación de la crisis y la pérdida notable de negocio, poco a poco vaya recuperándose.

Un posicionamiento comercial estratégico enfocado al cliente, basado en la cercanía, transparencia y sencillez, junto con la profesionalidad, honestidad, integralidad, que los clientes se merecen. Esta idea la desarrollaremos más en los siguientes apartados.

Actualmente, podemos citar hechos relevantes como:

El beneficio atribuido se sitúa en 804 millones de euros, con importantes avances en la estrategia comercial, una sólida posición de solvencia y nuevas mejoras en costes y gestión del riesgo. El resultado obtenido permite a Bankia proponer un incremento del dividendo del 5% respecto a 2015.

El número de clientes que tienen su nómina o pensión domiciliada con Bankia aumenta en 172.300 en el año y el crecimiento neto de nuevas tarjetas de crédito comercializadas se multiplica en 3,5 veces respecto a 2015.

Dinamismo en la captación de recursos. Los recursos de clientes suben un 2,5% interanual, con un comportamiento destacado de fondos de inversión (+8,2%), cuentas a la vista (+20,4%) y cuentas de ahorro (+13%). El Grupo refuerza la cuota de mercado en fondos de inversión, que se sitúa en el 5,53% al finalizar 2016 (+9 pbs respecto a 2015).

Importantes avances en la estrategia multicanal. Al cierre de 2016 los clientes multicanal representan un 37,6% del total de clientes frente al 31,5% de 2015. El volumen de clientes gestionado a través del servicio de banca digital “Conecta con tu Experto” alcanza los 300.000 usuarios, casi el triple que un año antes.

Las entradas brutas en mora disminuyen un 36,4% en el año y el saldo de dudosos se reduce en un 11,7%, manteniendo una elevada tasa de cobertura que alcanza el 55,1%, después de recoger el impacto del cambio de estimación introducido por el Anejo IX de la Circular 4/2016 de BdE.

Esta positiva evolución en el saldo de dudosos reduce la tasa de mora del Grupo en 100 pbs respecto a 2015, situándose en el 9,8% al cierre de 2016.

El Grupo Bankia mantiene una sólida posición en solvencia gracias a su capacidad de generación orgánica de capital. Al cierre de 2016 el Grupo alcanza un CET1 Phase In del 14,70% (+81 pbs en el año) y un CET1 Fully Loaded (sin incluir las plusvalías de la cartera DPV soberana) del 13,02% (+76 pbs desde diciembre de 2015).

Ponemos ejemplos numericos de la situación de Bankia a 31 de Diciembre de 2016, comparando con el ejercicio anterior.

Tabla 1. Balace de Bankia comparando 2015 y 2016. Fuente: www.bankia.es

	dic-16	dic-15	Variación
Balance (millones de euros)			
Activos totales	190.167	206.970	(8,1%)
Préstamos y anticipos a la clientela neto ⁽¹⁾	104.677	110.570	(5,3%)
Préstamos y anticipos a la clientela bruto ⁽¹⁾	110.595	117.977	(6,3%)
Recursos de clientes en balance	125.001	132.629	(5,8%)
Depósitos de la clientela	105.155	108.702	(3,3%)
Empréstitos y valores negociables	18.801	22.881	(17,8%)
Pasivos subordinados	1.045	1.046	(0,0%)
Total recursos gestionados de clientes en balance y fuera de balance	145.097	151.645	(4,32%)
Fondos Propios	12.303	11.934	3,1%
Capital de nivel I ordinario (CET 1) - BIS III Phase In	11.329	11.289	0,4%
Solvencia (%)			
Capital de nivel I ordinario (CET 1) - BIS III Phase In	14,70%	13,89%	+0,81 p.p.
Coefficiente de solvencia - Ratio Total capital BIS III Phase In	16,03%	15,16%	+0,87 p.p.
Capital de nivel I ordinario (CET 1) - BIS III Fully Loaded	13,02%	12,26%	+0,76 p.p.
Gestión del Riesgo (millones de euros y %)			
Riesgos totales ⁽²⁾	117.205	120.924	(3,1%)

Riesgos totales ⁽²⁾	117.205	120.924	(3,1%)
Saldos dudosos	11.476	12.995	(11,7%)
Provisiones para insolvencias	6.323	7.794	(18,9%)
Tasa de morosidad ⁽²⁾	9,8%	10,8%	-1,0 p.p.
Tasa de cobertura	55,1%	60,0%	-4,9 p.p.

	dic-16	dic-15	Variación
--	--------	--------	-----------

Resultados (millones de euros)

Margen de intereses	2.148	2.740	(21,6%)
Margen bruto	3.166	3.806	(16,8%)
Margen neto antes de provisiones	1.619	2.148	(24,7%)
Beneficio atribuido al Grupo	804	1.040	(22,7%)

Ratios relevantes (%)

Ratio de eficiencia (Gastos de explotación / Margen bruto)	48,9%	43,6%	+5,3 p.p.
ROA (Beneficio después de impuestos / ATMs) ⁽³⁾	0,4%	0,5%	-0,1 p.p.
RORWA (Beneficio atribuido / APRs) ⁽⁴⁾	1,0%	1,3%	-0,3 p.p.

ROE (Beneficio atribuido / Fondos propios) ⁽⁵⁾	6,7%	9,0%	-2,3 p.p.
ROE ex provisión por cláusulas suelo en 2016 y OPS en 2015 ⁽⁵⁾	7,3%	10,6%	-3,3 p.p.
ROTE (Beneficio atribuido / Fondos propios tangibles medios) ⁽⁶⁾	6,9%	9,2%	-2,3 p.p.

	31 dic.-16	31 dic.-15	Variación
Acción Bankia			
Nº de accionistas	241.879	435.755	(44,5%)
Nº Acciones (millones)	11.517	11.517	0,0%
Cotización cierre del periodo (euros) ⁽⁷⁾	0,97	1,07	(9,6%)
Capitalización bursátil (millones de euros)	11.183	12.370	(9,6%)
Beneficio por acción (euros) ⁽⁸⁾	0,07	0,09	(22,7%)
Valor contable tangible por acción ⁽⁹⁾ (euros)	1,10	1,08	1,0%
PER (Cotización al cierre del periodo ⁽⁷⁾ / Beneficio por acción)	13,91	11,89	16,9%
P/VC tangible (Cotización al cierre del periodo ⁽⁷⁾ / Valor contable tangible por acción)	0,89	0,99	(10,5%)
Dividendo efectivo por acción	2,756	2,625	5,0%

Información Adicional

Número de oficinas	1.855	1.932	(4,0%)
Número de empleados	13.505	13.569	(0,5%)

(1) Incluye saldos con BFA (en dic-16 €125 MM y en dic-15 €2.005 MM)

(2) La tasa de morosidad se calcula excluyendo de los riesgos totales los saldos con BFA (en dic-16 €125 MM y en dic-15 €2.005 MM)

(3) Beneficio después de impuestos anualizado sobre activos totales medios del periodo.

(4) Beneficio atribuido sobre activos ponderados por riesgo.

(5) Beneficio atribuido sobre fondos propios medios de los doce meses anteriores al cierre del periodo.

(6) Beneficio atribuido sobre fondos propios tangibles medios de los doce meses anteriores al cierre del periodo.

(7) Fechas de cierre del periodo: 30 de diciembre de 2016 y 31 de diciembre de 2015.

(8) Beneficio atribuido dividido por el número de acciones.

(9) Patrimonio neto menos activo intangible dividido por el número de acciones.

Bankia cerró 2016 siendo una entidad más sana. Los activos dudosos del grupo se situaron en 11.476 millones de euros, 1.520 millones menos (el 11,7%) que en diciembre de 2015. Las menores entradas en mora, la buena gestión de las recuperaciones y la venta de carteras (fundamentalmente de pymes) explican ese descenso.

La rentabilidad se situó por encima del 10% comprometido, con un beneficio acumulado a nivel de Grupo BFA de 4.081 millones de euros, por encima de los 3.100 millones estimados. Este objetivo se alcanzó apoyándose en cuatro ejes: fortalecimiento del posicionamiento competitivo, reequilibrio del balance, mejora del nivel de eficiencia y reducción de la prima de riesgo.

Como consecuencia de ello, la tasa de morosidad bajó 100 puntos básicos, hasta situarse en el 9,8%, y la cobertura de saldos dudosos alcanzó el 55,1%, a pesar de los cambios de estimación introducidos por el Banco de España.

La estrategia de reducción de activos problemáticos se extendió al saldo de inmuebles adjudicados, que descendió un 16,4%, con la venta de 9.350 de ellos, lo que permitió ingresar 535 millones de euros. A 31 de diciembre, el 80% del stock eran activos líquidos (en particular, vivienda usada y obra nueva), lo que facilita su futura desinversión.

Por otra parte, Bankia acabó 2016 con una estructura de financiación minorista equilibrada, siendo el ratio de créditos sobre depósitos del 97,2%. La financiación mayorista representa el 11% de los recursos ajenos del grupo. Durante el año se han realizado nuevas emisiones por un valor de 2.286 millones de euros. La financiación procedente del BCE ascendía a 14.969 millones de euros.

Mostramos los datos arriba indicados de manera esquematizada:





Para finalizar este apartado, me gustaría crear un pequeña matriz Dafo según mi visión de la situación actual de Bankia.

DAFO es el acrónimo de Debilidades Amenazas Fortalezas Oportunidades, siendo en lengua inglesa conocido como SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities Threats). En esencia se trata de detallar nuestra posición relativa en el mercado, ante la competencia, ante nuestros clientes, en dos vertientes, la interna y la externa.

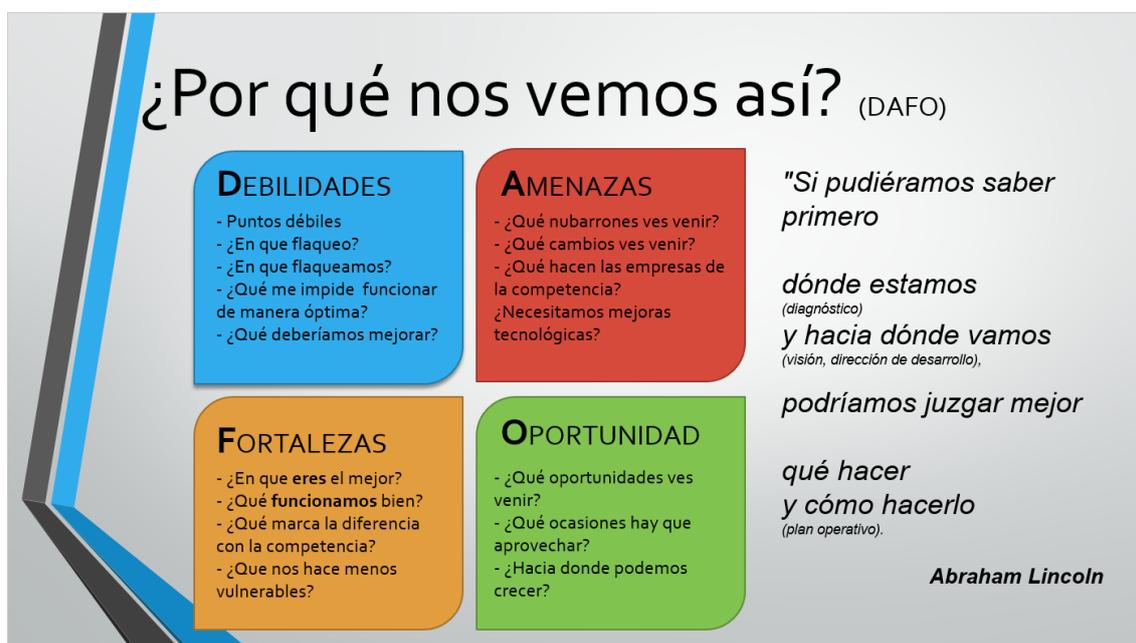


Ilustración 8. Ejemplo de Matriz Dafo según www.emprendedores.es/gestion/como-hacer-un-dafo.

Respecto a Bankia hoy:

- FORTALEZAS (Análisis interno):
 - Continuar con la prestación de un servicio eficiente y de gran calidad a nuestros clientes.
 - Seguir retribuyendo a nuestros accionistas de forma competitiva.
 - Ir realizando una aportación positiva a las finanzas públicas.
 - Desarrollo profesional a nuestros empleados. Obligación de Formación como Asesoramiento personal certificado por Efpa.
 - Contribuir a la mejora de calificación y percepción por los mercados del sistema financiero.
 - Continuar avanzando en la era digital, innovación y nuevas tecnologías
 - Diferenciación y competitividad con el sector.

- Política de Recursos Humanos con flexibilidad horaria y marcaje.
- Manejar gran agenda de contactos, carterizar a los clientes, un knowhow de la marca y sus productos en detalle...
- Estrategia nueva sin comisiones.

- DEBILIDADES (Análisis Interno):
 - Desconfianza de los clientes tras la crisis, y afección por preferentes, Ops, y acciones con la salida a bolsa.
 - Desprestigio de la marca.
 - Pérdida numerosa de clientes.
 - Mucha competencia a nivel de entidades y sucursales.
 - Dependencia de la devolución de las ayudas, de los beneficios obtenidos así como el pago de dividendos.
 - Todavía hay empleados con falta de formación o que le cuesta adaptarse a la digitalización y nueva sistemática comercial incorporada.
 - Ausencia de recursos financieros.

- OPORTUNIDADES (Análisis externo):
 - Nuevos cambios en el ámbito del consumo hacia lo digital y la facilidad de operar desde casa y dispositivos móviles.
 - Crecimiento del PIB, beneficios y dividendos de la entidad.
 - Avances en las bases de datos y agendas de clientes, todo carterizado y segmentado para focalizar cliente con su necesidad y producto adecuado.
 - Desarrollo profesional a toda la plantilla, no únicamente los comerciales de productos MIFID (Directiva sobre mercados financieros).

- AMENAZAS (Análisis externo):
 - Numerosas entidades que ofrecen mismo producto y servicio.
 - Banca online y telefónica, mucha competitividad.
 - Financieras crédito rápido y online también.
 - Marco regulatorio.
 - Cambios sociales, culturales y ciclos económicos.
 - Cambios demográficos que mermen el número de clientes.
 - Conflictos internacionales que nos cierren mercados potenciales

3.3. GESTIÓN DE LOS RRHH.

Los profesionales de Bankia son el pilar fundamental y principal activo de la entidad ahora.

Profesionalidad, integridad, compromiso, cercanía y orientación al logro son valores conocidos por los profesionales de la entidad. Esto es lo que marca el estilo directivo llevado a cabo.

Tras la fusión y origen de Bankia, y su ere, decidieron invertir en masters de asesoramiento y crear oficinas para dicho servicio, más exclusivo, dirigido a la comercialización especializada y dirigida a los clientes carterizados de la entidad, eliminando así en estas el puesto de ventanilla e intentando reconducir a los no clientes no posibles en un futuro, a las Oficinas Ágiles creadas en la cercanía de las de asesoramiento, para una operativa de caja y transaccional rápida. Por lo que Bankia cuenta con una plantilla poco a poco mucho más formada y preparada, económica, financiera y fiscalmente hablando.

Contar con personas motivadas, preparadas y comprometidas es clave para poder ofrecer un servicio excelente al cliente, lograr el éxito de la estrategia empresarial del banco y contribuir a la devolución de ayudas.

La detección del talento y el desarrollo profesional son esenciales para que Bankia avance hacia la excelencia y los profesionales vean satisfechas sus legítimas aspiraciones de tener una carrera profesional.

Asimismo, a través de la formación continua se garantiza que la plantilla mantenga unos niveles de conocimientos y competencias/habilidades que les permiten afrontar con solvencia los retos de un mercado y sector en constante cambio y evolución.



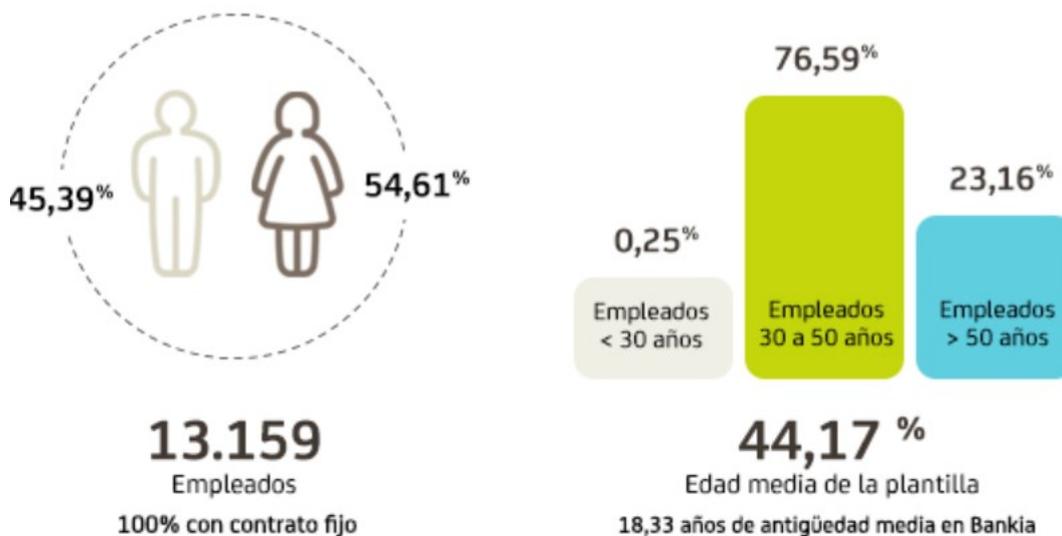
Ilustración 9. Capital Humano en Bankia. Fuente: www.bankia.es

Según este estudio, en el que han participado 7.850 empleados, los profesionales de Bankia afirman conocer de forma significativa los valores de la entidad, con una media de 8,17 sobre 10.

Respecto al grado de identificación de los trabajadores de Bankia con los valores de la entidad la encuesta arroja una media del 8,08, sobre 10.

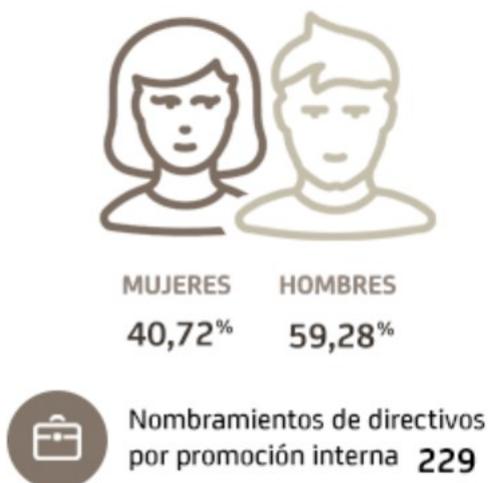
Con el siguiente cuadro identificamos a nuestros empleados en la actualidad.

EMPLEADOS



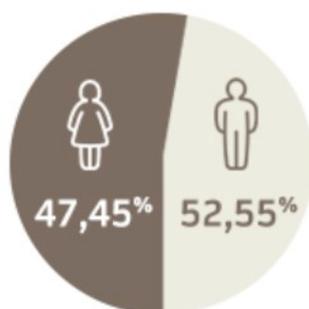
Es una empresa que intenta reivindicar la igualdad:

PUESTOS DIRECTIVOS



He invertir en la formación del empleado cada vez más.

FORMACIÓN



FORMACIÓN POR GÉNERO



8,02^{m€}

Inversión en formación

12.589

Empleados que han recibido formación

901

Iniciativas de formación realizadas

50.66

Horas de formación por empleado

60,04%

formación realizada online

Las 3 Ilustraciones sobre empleados de Bankia. Fuente: www.bankia.es

Para el desarrollo de sus empleados han llevado a cabo:

El Modelo de Talento, que tiene como objetivo identificar, desarrollar y gestionar el potencial de sus profesionales para garantizar que la organización disponga de personas con talento que permitan el desarrollo del negocio, consolidando ventajas competitivas diferenciales y sostenibles de forma coherente con los valores del banco.



Ilustración 10. Modelo de talento. Fuente: www.bankia.es

El proceso de conocimiento de las personas, así como la identificación del talento, ha supuesto la realización de 6.034 entrevistas desde el año 2014. Dichas entrevistas se hicieron extensivas en 2015 a comerciales y técnicos. Como consecuencia de dicha identificación de talento, durante 2015 se produjeron 294 nombramientos y a lo largo de 2016 han promocionado 229 personas.

Programa de Desarrollo de Alta Dirección (PAD): en el que se trata temas de transformación del negocio, comunicación, liderazgo y gestión del cambio.

Planes de Desarrollo de Carrera (PDC): permiten planificar el desarrollo profesional de personas con talento y potencial, adaptándose también a las necesidades presentes y futuras del negocio.

Programas de Habilidades Directivas: tanto para directivos como pre directivos, de red comercial y servicios centrales. Se trabaja de forma individualizada aquellas habilidades y comportamientos directivos críticos.

Mentoring: además del crecimiento personal y profesional, con esta acción de desarrollo se busca reforzar y promover en Bankia una cultura organizativa fundamentada en compartir nuestros valores.

Coaching: se busca alcanzar objetivos de desarrollo específicos e inmediatos.

Planes de Dinamización: integran una serie de acciones de desarrollo que buscan agilizar el crecimiento profesional de las personas y facilitar a la organización una cantera de talento que permita cubrir las necesidades internas en los proyectos estratégicos.



Ilustración 11. Acciones de desarrollo. Fuente: www.bankia.es

Bankia promueve un entorno laboral basado en la seguridad y salud de sus profesionales, mediante el desarrollo de una política coherente y coordinada de prevención de riesgos laborales.

El desarrollo de una Política de Prevención de Riesgos Laborales (PRL) implica para Bankia no solo el cumplimiento de lo establecido legalmente, sino que también forma parte de los compromisos voluntariamente asumidos y establecidos por medio de su Código Ético y de Conducta y busca situarse como referente entre las mejores prácticas de condiciones de trabajo.

El Plan de PRL es la herramienta a través de la cual se integra la actividad preventiva del Grupo Bankia en su sistema general de gestión y en la totalidad de los niveles jerárquicos, estableciendo la política concreta a desarrollar en cada momento, mediante los instrumentos esenciales para su gestión.

El Plan de PRL se construye a partir de la identificación y control de los riesgos derivados de dichas actividades y procesos desde los riesgos generales del centro de trabajo, hasta los específicos de cada puesto y actividad.

El Sistema de Gestión de la Prevención del Grupo Bankia, se articula a través de la programación anual de actividades preventivas, que surge de su aprobación por parte del Comité Estatal de Seguridad y Salud.

Dentro de estas actividades existen diversos acuerdos firmados entre la dirección y la representación de los trabajadores en la mejora de las condiciones de trabajo. Los protocolos de actuación frente a situaciones de violencia externa y atracos, se ejecutan de manera coordinada e inmediata para proporcionar apoyo y ayuda a los empleados.



AESPLA: Asociación Española de Servicios de Prevención Laboral.



Declaración de Luxemburgo: Red Europea de Promoción de la Salud en el Trabajo (ENWHP).

Ilustración 12. Los Compromisos Institucionales con los empleados. Fuente: www.bankia.es

Los retos a los que la nueva entidad debe enfrentarse son los siguientes:

1. El servicio al cliente es fundamental
2. La fidelización en la banca corporativa
3. Auge de internet
4. El área de RRHH aumenta su participación en la dirección estratégica
5. Integración de canales
6. La formación es cara pero imprescindible

Y es por todo esto por lo que la primera propuesta del presidente fue dotar al Departamento de RRHH de un nuevo peso en la toma de decisiones de la firma, debido a la importancia de las personas y su gerencia en la actualidad. Por ello, la nueva situación de nuestro departamento en el organigrama está renovada. La estrategia de nuestra área organizativa se basa en la “Gestión Integral de las Personas”, sobre lo que se está trabajando en estos últimos años.

3.4. ESTRATEGIAS DE MARKETING.

Según Philip Kotler, marketing es un proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios.

En nuestro caso, vamos hablar del Marketing de Servicios, que es lo que ofrecemos.

El principal elemento diferenciador del marketing de servicios radica en la intangibilidad de los productos y muy importante es no confundirlo con lo que se denomina Valor añadido o Variables diferenciadoras.

El marketing de servicios debe entenderse como una ampliación del concepto tradicional. Éste debe, por tanto, reafirmar los procesos de intercambio entre consumidores y organizaciones con el objetivo final de satisfacer las demandas y necesidades de los usuarios, pero en función de las características específicas del sector, en nuestro caso la banca.

Por lo tanto, vamos a nombrar diferentes estrategias de marketing bancarias, que afectan a la empresa Bankia en parte.

- Cambiar el formato y por tanto concepto de servicio de las actuales oficinas comerciales del banco. Para ello se plantean cambiar de pequeñas oficinas en muy diferentes localizaciones (estrategia de cobertura), por grandes mega oficinas que puedan ofrecer un servicio más diversificado, orientado a target diferenciados y dotar de una mayor especialización de servicio para el cliente (estrategia de especialización).
- La ventaja de esto al fin y al cabo es clara, que es el ahorro de costes que supone en locales y recursos.
- Oficinas específicas para mayor rapidez y adecuado servicio. Es así que han creado 4 tipologías de oficinas, las perimetrales (oficina de servicio antiguo habitual), las de asesoramiento (enfocado a la comercialización de productos Mifid y atención personalizada con mayor dedicación de tiempo y atención al cliente) las oficinas ágiles, (situadas cerca de las de asesoramiento, que ofrecen un servicio de caja y transaccional para los clientes y no clientes muy rápido y eficaz) y las híbridas, (mezclan una macro oficina con la parte de un ágil y la parte de la de asesoramiento, para barrios que quedan más alejados del casco urbano). También podríamos hablar de una quinta oficina, virtual, la llamada Servicio de Multicanalidad, donde tienes un experto asesor online personal.
Estrategia de plaza o Distribución.

- Más puestos de autoservicio y que ofrecen mayor transaccionalidad, como pago de recibos en efectivo, ingresos a terceros, auto concesión de préstamos personales, bloqueos de claves de acceso a la web, etc. Prácticamente puedes hacerlo todo a través de ellos.
- Marketing innovador y tecnológico, por lo que comentábamos en el apartado de la era digital, ahora es posible aperturar una cuenta desde tu móvil, sin tener que pasar por la oficina a firmar nada. La estrategia persigue penetrar más profundamente en un mercado que le ofrece mayor amplitud. Estrategia de Comunicación o Distribución.
- Empleados más formados y más motivados, los cuales reciben masters de asesoramiento, diversos cursos de formación de todo tipo, calidad relacional, fiscal, técnicas de venta...información y transparencia de todo lo que ocurre en la empresa, cercanía con los directivos y todos los departamentos, se comparte toda la información de interés diariamente, y se felicita aquel que consigue logros a destacar. Así como también consiguen motivación con el proyecto Talento, comentado en el apartado anterior, donde se valora y proponen para formar con un tutor a los futuros directivos. Cabe decir también en contra, que tanta transparencia de información, genera también trabajar con un exceso de tensión e intensidad excesiva, ya que se ven con nombres y apellidos de manera diaria lo contratado por cada uno de los empleados.
- Campañas publicitarias cercanas, frescas, más próximas a la realidad del cliente, como demuestran los últimos anuncios de la empresa, ejemplo, la nueva hipoteca sin comisiones de Bankia. Estrategia de Promoción.
- Otra estrategia para incentivar el consumo, es la pre concesión de préstamos personales al alcance de diversos perfiles de clientes, que quizás antes no lo tenían, y la facilidad con la que se tramita.
- Nuevas y nutridas bases de datos, lo que nos ayuda a filtrar mejor a la hora de contactar con el cliente, y también que nos permite perfilarlo y ofrecer exactamente lo que más se adecua a él a través de un programa que llamamos “Asesor Personal”, el cual permite planificarte hasta tu jubilación.
- Eliminación de las comisiones, en muchos de los productos. Ejemplo, solo con ingresos domiciliados, cuentas sin gastos ni de mantenimiento, ni transaccionales, ni de servicios, tarjetas de débito y crédito gratis, para particulares y para autónomos (campo nuevo en el cual buscan expandirse), hipoteca sin comisiones, etc. Estrategia de Precio.

- Segmentación, más importancia a las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) y autónomos, para los cuales han enfocado productos específicos y tarifas especiales, así como para pequeños profesionales, por ejemplo a los taxistas, tarifa plana de TPV (Terminal punto de Venta) a 7 euros. Estrategia de Producto.
- Especialización de los productos, nos adaptamos a los clientes, de todos los perfiles y para todas las edades, con o sin poder adquisitivo.

Nombramos alguno de nuestros productos innovadores:

<p>Tu cuenta online sin comisiones y tarjeta gratis</p> <p>Cuenta sin comisiones + Tarjeta de débito gratuita + Acceso canales digitales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gratuita ✓ Sencilla ✓ Digital 	 <p>Contratar</p>
---	---	---

Ilustración 13. Cuenta on, sin necesidad de ingresos, sin comisiones, a partir de 18 años. Fuente: www.bankia.es.

Hipoteca Sin Comisiones

<p>Solo por domiciliar tus ingresos te quitamos las comisiones si contratas una hipoteca.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sin comisión de apertura. ✓ Sin comisión de estudio. ✓ Sin comisión de cancelación ni amortización anticipada. 	 <p>Solicitar</p>
--	--	---

Ilustración 14. Hipoteca sin comisiones, solo exige vinculación de nómina. Fuente: www.bankia.es.

Tarjeta Pago Seis

<p>¿Un viaje? ¿Vacaciones? ¿Muebles? ¿Reformas?</p> <p>Paga tus gastos con la Tarjeta Pago Seis y podrás aplazarlos 6 meses sin intereses.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sin intereses. ✓ 6 meses, 6 cuotas. ✓ Descuento hasta 15 % en alquiler vehículos Hertz. 	 <p>Contratar</p>
---	---	---

Ilustración 15. Tarjeta gratuita pago 6, fracciona 6 meses sin interés. Fuente: www.bankia.es.

Son 3 ejemplos de productos diferenciadores, sencillos y que tras eliminar sus comisiones, captan más públicos que otros.

Quería también comentar un estudio reciente que se ha hecho que muestra una de las claves del Marketing, El INBOUND MARKETING:

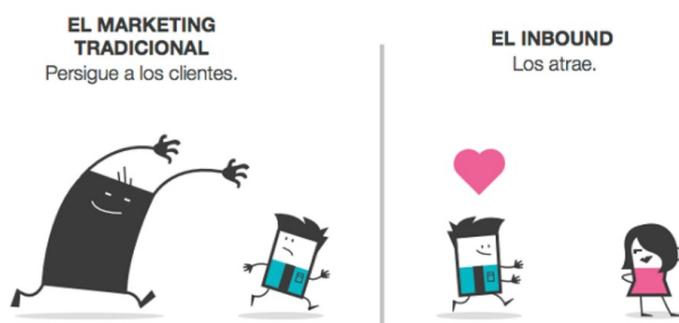


Ilustración 16. Inbound Marketing.

Fuente: www.blogginzenith.zenithmedia.es/marketing-en-el-sector-bancario-como-refrescan-sus-estrategias

El Inbound Marketing nació para dar respuesta a los cambios en el comportamiento de los consumidores. Estos ya no son meros receptores pasivos y permiten cada vez menos las campañas clásicas e interrupciones publicitarias de los medios tradicionales. Lo que el cliente reclama cada vez más es encontrarse con la marca, de manera natural e interactuar con ella de forma libre, sin interrupciones y aportando valor.

Para conseguirlo se combinan toda una serie de acciones de Marketing Digital o de Comunicaciones, entre las que destaca el marketing de contenidos y la presencia en Redes Sociales. El sector bancario no es ajeno a esta nueva realidad que, dicho sea de paso, es extensible a la mayor parte de sectores. Pero si algo destaca, esto ha sido el marketing de contenidos.

Son muchas las empresas, sobre todo del sector financiero, que tienen conciencia de lo importante que es contar con un blog corporativo, en el que la marca comunica directamente y sin intermediarios ni limitaciones de otros. Es, por así decirlo, una forma de humanizar y a la vez dirigirse a usuarios actuales, medios de comunicación y potenciales interesados. También lo hacen otras entidades como ING, EVO, y BBVA, entre otros.

Cabe destacar que Bankia, en un corto plazo, y en cuento a innovación digital se refiere, ha obtenido pasos de gigante.

También tenemos que destacar la **Teoría de las 4 P's Marketing** (Producto, Plaza, Precio y Promoción), que hemos tenido en cuenta para describir las estrategias de marketing desarrolladas por Bankia en la actualidad.

Pero la estrategia de marketing, más importante, y donde está centrada ahora la entidad, es la Estrategia del Cliente en el Epicentro, donde el cliente es el centro de todo, y todo gira en torno a él y adaptado a él. Y es de ahí, de donde nace el buscar nuestra diferenciación en la calidad del servicio que ofrecemos, y en la percepción de satisfacción que el cliente percibe, ofreciendo un servicio de asesoramiento profesional personalizado.

3.5. MODELO DE GESTIÓN. ATENCIÓN RELACIONAL CON EL CLIENTE.

En este apartado trataré la estrategia actual de Bankia, la Estrategia de Cliente, *el cliente en el centro de todo*.



Ilustración 17. Cliente en el centro de todo. Fuente: www.google.es/search?q=foto+el+cliente+en+el+centro&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwj1uqfi8MvTAhWCwxoKHdRqCzkQ7AkIPA&biw.

La misión, visión y valores de Bankia hacen reconocible a la entidad y generan unas relaciones de confianza sólida y estable, imprescindible para su propio negocio y para sus grupos de interés.

Se trata de hacer una banca mejor y más fiable, respetando los valores propios de la entidad y con la mirada puesta en sus grupos de interés, que son para Bankia un estímulo de cara a revisar y perfeccionar sus productos, servicios y procesos.

A continuación, enumeraremos la misión, visión y valores, para entender hacia donde se está dirigiendo el modo de gestión de Bankia en relación con el cliente.

Misión



Prestar un servicio eficiente y de gran calidad a nuestros clientes.

Retribuir a nuestros accionistas de forma competitiva.

Realizar una aportación positiva a las finanzas públicas.

Proporcionar desarrollo profesional a nuestros empleados.

Contribuir a la mejora de calificación y percepción por los mercados del sistema financiero.

Visión



Trabajar desde los principios para poner la mejor banca a tu servicio.

Valores



Profesionalidad. Aportamos conocimiento, experiencia y rigor. Conocemos bien nuestro negocio, tenemos criterio y somos capaces de encarar retos con agilidad e independencia, mostrando confianza en nuestro proyecto. Asumimos nuestra responsabilidad.

Integridad. Orgullosos de nuestro comportamiento. Nuestras actuaciones se basan en el respeto mutuo y la transparencia, vamos más allá del simple

cumplimiento de las normas. Somos coherentes entre lo que decimos y lo que hacemos.

Compromiso. Con el corazón en Bankia. Estamos unidos emocionalmente a nuestro proyecto, con el que nos identificamos e involucramos plenamente. Somos autoexigentes, no nos conformamos, buscamos algo más que un trabajo bien hecho.

Cercanía. Construimos entornos de confianza. Mantenemos un diálogo permanente y sincero con nuestros grupos de interés que nos permita conocerlos y anticiparnos a sus necesidades. Somos una empresa cercana y accesible.

Orientación al logro. Nos empeñamos en cumplir los objetivos. Nos marcamos metas ambiciosas, enfocadas a la creación de valor económico sostenible para todos los grupos de interés. Transformamos ideas en resultados.

Bankia busca la calidad relacional suprema en cuanto a relación con el cliente se refiere.

Para ellos crea las oficinas de asesoramiento y el gestor multicanalidad, para que dispongan de un profesional que les ofrezca un trato personalizado y de confianza y honestidad, tanto en sus necesidades financieras, como en el seguimiento de sus inversiones.

El éxito finalmente va a depender de las personas, su participación, si están comprometidas, si conocen los productos, los objetivos de la entidad, si son profesionales, si evolucionan a la vez que la cultura financiera, y asesoran al cliente con la calidad, empatía y honestidad que se merecen, es cuando sin duda alcanzas el éxito, y además como resultado, tienen un cliente satisfecho que no te va a cambiar y las cosas salen bien.

Por lo tanto, cierro apartado indicando que la relación de éxito conlleva 4 objetivos:

1. Mantenerse y crecer con el cliente en la empresa, de forma rentable y con valor para ambas partes.
2. Vender al cliente de forma proactiva y reactiva, de forma continua.
3. Hacer acopio continuado de información clave sobre el cliente, ganándose el derecho a proseguir la relación (respecto a las preferencias y compromiso de calidad, desde el punto de vista del cliente).

4. Convertir al cliente en el primer prescriptor de Bankia.

3.6 EL ASESORAMIENTO.

En mi opinión Bankia utiliza la metodología denominada **CESAI**, acrónimo que procede de la unión de aquellas áreas que hemos considerado claves para el cambio, que tras la crisis, nos han conducido a llevar a cabo:

Compromiso organizativo

Estructuración de la información

Segmentación/ Diferenciación

Análisis de oportunidades estratégicas

Implantación (gestión del cambio)

Un asesor tiene la labor de identificar, diferenciar, personalizar e interactuar con los clientes para incrementar relación con él y conseguir el éxito.



Ilustración 18. El asesoramiento.

Fuente: www.bancamarch.es/es/asesoramiento-financiero/especialistas-en-asesoramiento-personalizado/como-trabajamos/.

Como comentaba en el apartado anterior, y tras la crisis, hay que darle valor al cliente, para que nos elija, o siga manteniendo su relación con nosotros, si ya es cliente, dado la gran competencia que hay.

Bankia ha optado en buscar la diferenciación en el asesoramiento, su trato con el cliente, y bien, ¿qué significa la figura de asesor financiero?:

El **Asesor Financiero** es el profesional que ayuda a descubrir las necesidades financieras, analizando circunstancias pasadas, presentes y futuras de su cliente, teniendo en cuenta la edad, su patrimonio disponible, su tipo impositivo, su situación profesional y familiar, y el resto de inversiones que pueda disponer. Una vez analizado su perfil de riesgo y sus necesidades, el asesor llevará a cabo sus recomendaciones de inversión, asesorándole según sus circunstancias y necesidades vayan cambiando y adaptándolas al momento actual.

La relación entre cliente-asesor es la base de un buen asesoramiento financiero, que se basa en un gran grado de confianza (con unos derechos y obligaciones por cada parte) y el asesor debe velar por los intereses del cliente como si fueran los suyos propios. Por ello, el asesor debe siempre ofrecer independencia y objetividad en todas las recomendaciones; contemplando siempre el largo plazo y lo más importante: debe crear, cultivar y mantener una estrecha relación con el cliente.

Generalmente, un asesor financiero dispone de una titulación de grado dentro del campo de las Ciencias Económicas (Administración, Economía o Contabilidad) con una o varias carreras de posgrado en Finanzas y/o Mercados de Capitales.

Trasladada la definición a la mi empresa, Bankia, y como ya hemos explicado anteriormente, Bankia decide eliminar ciertas oficinas tradicionales y convertirlas en oficinas de asesoramiento.

¿Qué es una oficina de Asesoramiento? Es un nuevo tipo de oficina que se especializa en el asesoramiento financiero a sus clientes, y donde todos ellos cuentan con un gestor especializado: su Asesor Financiero.

¿Cuáles son los clientes de una oficina de Asesoramiento? Los clientes incluidos en estas oficinas son aquellos que por su perfil demandan o pueden demandar un servicio de asesoramiento. Se trata de clientes de alto valor (entre los que se incluyen clientes de Banca Personal), clientes de medio valor con recorrido comercial medio y alto, y clientes de bajo valor con un recorrido comercial alto. Asimismo están incluidas las personas jurídicas con actividad

empresarial que requieren asesoramiento y una atención especializada. Todos estos clientes están asignados a un gestor/ Asesor Financiero e incluidos en una cartera.

¿Cuántas carteras de clientes tiene asignadas un Asesor Financiero? Un Asesor Financiero tiene asignadas cuatro carteras:

√ De Banca Personal

√ Alto Potencial

√ Carteras de Crecimiento: nueva cartera que recoge otros clientes particulares no incluidos en las carteras de BP o Alto potencial

√ Tutela Adicionalmente, en los casos en los que exista un número significativo de clientes Micro pymes y autónomos, el Asesor Financiero puede gestionar también un cartera con estos clientes. Si existe un número significativo de PYME en la oficina, entonces existirá también un gestor PYME.

CARTERAS	CLIENTES	Estrategia comercial
Banca Personal	Clientes con mayores saldos e ingresos <ul style="list-style-type: none"> Patrimoniales: RACs > 75.000 Altos ingresos: > 45.000 euros netos anuales 	<ul style="list-style-type: none"> Asesoramiento y retención de clientes Captación de recursos Vinculación Financiación: Consumo /hipotecas
Alto Potencial	Clientes con alto recorrido comercial y con recursos próximos a BP (>=50.000 €) o con alto potencial de captación de Pasivo.	<ul style="list-style-type: none"> Captación de recursos y up-grade a Banca Personal Vinculación
Crecimiento	Resto de clientes particulares no incluidos en las carteras de BP y AP	<ul style="list-style-type: none"> Vinculación, venta y rentabilidad Financiación: Consumo /hipotecas
Tutela	Clientes relacionados por unidades familiares (UDDS) con un cliente incluido en alguna de las carteras anteriores	<ul style="list-style-type: none"> Gestión del grupo familiar Vinculación de cónyuges e hijos
Micros y Autónomos	Microempresas, comercios, autónomos y profesionales liberales.	<ul style="list-style-type: none"> Rentabilidad y vinculación Financiación Captación de clientes

Ilustración 19. Tipología de clientes carterizados. Fuente: www.bankia.origenes.es

¿Cómo debo dirigirme a los clientes que tengo asignados? Nos dirigiremos como su asesor financiero en Bankia, y como su gestor de referencia para cualquier necesidad financiera.

¿Por qué es importante que nuestros clientes identifiquen a su asesor? La especialización y exclusividad favorece la venta de productos de mayor valor y por lo tanto incrementa la rentabilidad.

Además, las encuestas de calidad reflejan regularmente que los clientes más satisfechos, fidelizados y que más recomiendan Bankia son aquellos que identifican a su gestor.

Mensajes que debe transmitir en asesor: (ejemplo conversaciones telefónicas)



Como asesor financiero suyo dispongo de unas herramientas especializadas que me permiten recomendarle en todo momento las mejores opciones de inversión desde el punto de vista financiero fiscal, adaptadas a sus conocimientos, experiencia inversora, a su situación financiera y objetivos. Con servicios específicos y exclusivos como el de planificación para la jubilación, para que tenga su futuro bajo control.

Pudiendo realizar propuestas y realizar un seguimiento de sus inversiones mediante la creación de una cartera de inversión con sus productos actuales, que le permita consultar toda su información a través de la oficina Internet, o recibir alertas SMS en su móvil con su evolución.

En una oficina, con unos medios (tecnológicos,...) y un entorno adecuado (confidencialidad,...) para darle el mejor servicio de asesoramiento financiero.

Con un amplio catálogo de productos de inversión, de financiación y servicios, para encontrar un “traje a medida” para sus necesidades financieras.

También quiero recordarle que puede ponerse en contacto conmigo, concertar una cita previa, o incluso solicitar que le llamo en una franja horaria, a través de mi correo electrónico y o de mi móvil profesional.

Como asesor financiero, los clientes esperarán información relevante (vencimientos, abono de dividendos, etc.) y ofertas de productos que encajen con su perfil inversor. Para ello:

- Es necesario perfilar a los clientes en cartera para obtener recomendaciones de inversión adaptadas a su nivel de riesgo.
- Utiliza el Asesor Personal como herramienta primordial para presentar las ofertas a tus clientes. (herramienta que clasifica el carácter inversor de cliente y que tras realizar una serie de preguntas personales y de experiencia inversora, le ofrece ofertas totalmente personalizadas)
- Crea carteras con los productos del cliente que le permita consultar toda su información a través de la oficina Internet, o recibir alertas SMS en su móvil con su evolución
- Conoce la fiscalidad aplicable a los productos que ofertamos.
- Anticípate a hechos relevantes que se produzcan en la cartera de productos de nuestros clientes, como incrementos o decrementos de saldos, avisar al cliente cuando haya operaciones con los valores de los que es titular, etc...
- Consulta la próxima mejor oferta en la ficha del cliente para realizar venta cruzada de productos.
- Recuerda a los clientes las herramientas de contacto a su disposición: envío de mensajes y solicitar reuniones por OI(Oficina Internet), SMS, whatsapp, etc.
- En el caso de clientes con actividad empresarial, conoce sus necesidades de financiación, los periodos de presentación de impuestos, las oportunidades de vinculación,...

Para culminar este apartado destacaremos los 4 roles de la figura del Asesor, que serían:

PLANIFICACIÓN:

1. Intensificar la pro actividad comercial para realizar una gestión integral y de asesoramiento de todos los clientes de la cartera.
2. Estudiar y analizar la cartera de clientes.
3. Planificar la actividad comercial.
4. Identificar y proponer con anticipación oportunidades de negocio completando las acciones comerciales centralizadas y campañas, públicos propensos, con acciones comerciales locales.
5. Planificar las acciones comerciales / campañas y los públicos objetivos de su cartera.

6. Realizar una priorización de la base de clientes de su cartera en función del valor, potencial y contribución a la cuenta de resultados.
7. Buscar y captar nuevos clientes dentro y fuera de la oficina.
8. Completar las acciones comerciales y campañas de su cartera, con acciones de actividad comercial propia.
9. Analizar los clientes de mi cartera asignada para poder adaptar las estrategias y aspiraciones de negocio en función del perfil de mis clientes.
10. Garantizar una gestión integral del cliente buscando satisfacer todas sus necesidades financieras, de asesoramiento, vinculación y financiación.

PROGRAMACIÓN:

1. Asegurar una atención exclusiva a clientes de su cartera.
2. Garantizar una velocidad comercial adecuada para conseguir los objetivos marcados y mejorar la cuenta de resultados.
3. Garantizar la cita previa para aportar valor añadido al proceso de venta.
4. Programar la actividad comercial asegurando una agenda completa que permita cumplir con los retos / objetivos: Garantizar un mínimo de contactos y entrevistas diarias. Preparación de contactos, entrevistas y visitas a clientes dentro y fuera de la oficina. Realizar propuestas personalizadas.
5. Ajustar la programación a clientes de mi cartera, priorizando por recorrido, vinculación y rentabilidad
6. Mantener una actitud comercial de manera proactiva contactando de manera regular con los clientes.

EJECUCIÓN:

1. Asegurar que el proceso de venta está orientado a las necesidades y perfil del cliente así como el uso de herramientas comerciales.
2. Asegurar protocolos de venta y asesoramiento de calidad adaptados a diferentes situaciones y diferentes perfiles de clientes de mi cartera.
3. Garantizar la actividad comercial necesaria, para el correcto asesoramiento de clientes, captación de nuevos clientes e incremento de negocio de los clientes de la cartera.
4. Identificar clientes según su mejor oportunidad de venta.
5. Asegurar relaciones a largo plazo con los clientes.
6. Gestionar y atender el flujo diario de clientes.

7. Realizar ofertas y simulaciones a los clientes. Uso de herramientas comerciales. (Asesor Personal y ofertas por el sistema).
8. Potenciar la atención comercial mediante cita previa.
9. Preparación de la entrevista: Preparación de entrevistas, preparación de visitas a clientes, registro y uso de la agenda comercial y determinar el canal de comunicación elegido por el cliente.
10. Registrar contactos y programar el siguiente contacto (seguimiento de clientes)
11. Fomentar la captación de nuevos clientes a través de la prescripción por parte de los actuales.

Y POR ÚLTIMO SEGUIMIENTO:

1. Llevar a cabo un seguimiento de la evolución de los clientes y de las métricas de su cartera (gestión de la información)
2. Analizar las desviaciones y las causas respecto a los resultados obtenidos sobre los marcados, actividad comercial realizada sobre la programada y crecimiento de clientes, estableciendo acciones correctoras. Foco en Plan de Acción.
3. Facilitar el seguimiento de la actividad diaria: Resultados, actividad comercial (contactos programados / realizados; entrevistas programadas y porcentaje de éxito en ventas), clientes nuevos, etc.
4. Participar en las reuniones de seguimiento y planificación de la oficina establecidos en los Modelos de Gestión.
5. Mantener un seguimiento de contactos por cliente de la cartera (Intensificar relación cliente con Bankia).

Con todo esto queda comentada la labor, tan importante ahora para la entidad, del asesor financiera, ya que no solo mediante la satisfacción del cliente mantiene su relación comercial, sino que la incrementa y consigue nuevas, y de nuevos clientes.

3.7 EL SISTEMA DE CALIDAD.

La venta por relación nace porque muchos de los anteriores métodos de ventas han perdido la sintonía con el cliente, de hecho la mayoría de empresas en general no solo de banca, no encuentran la forma de poder vender en estos días. Métodos clásicos que han hecho que tengamos una idea preconcebida del vendedor como una persona muy habladora, embaucadora y como se suele decir que sería capaz de “Vender hielo a los esquimales”, ya no son válidos a día de hoy. Necesitamos un nuevo enfoque que aliente a vendedores y a clientes.

Otro de los temas clave que impulsa el nacimiento de este modelo es que vivimos en una sociedad altamente informada, en la que el acceso a la información es realmente fácil, pero las relaciones de calidad escasean. Uno puede estar interconectado con más de 1000 personas en las redes sociales pero a fin de cuentas con pocos de ellos mantiene una relación de calidad. Por lo tanto la Venta por Relación impulsa la **calidad relacional** entre cliente y vendedor, fomenta la inteligencia emocional de la relación.

La Venta por Relación está basada en la creación de relaciones de beneficio mutuo y a largo plazo con los clientes, relaciones ganar-ganar. Nuestro éxito hoy día depende en grandísima medida de las personas a las que conoces y de que calidad relacional mantienes con estas personas. Cuando la calidad relacional es alta, cuando la sinceridad, las buenas intenciones, la voluntad de ayudar están en la mente del vendedor, estarán también en la relación entre cliente y vendedor. Esto no quiere decir que la venta pierda su vertiente estratégica y el vendedor no tenga que hacer una venta siguiendo una estrategia determinada, sino que nuestras relaciones deben de estar basadas en la honestidad, apertura y la voluntad de servicio. Algo que, visto lo visto con la economía global, parece ser que no hemos tenido en cuenta.

Para seguir desarrollando este apartado hablaremos del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) no es más que una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, es planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y en el logro de la satisfacción del mismo.

Otra manera de definir un Sistema de Gestión de la Calidad, es descomponiendo cada una de sus palabras y definir las por separado:

Sistema: Conjunto de elementos que relacionados entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objetos (Real Academia Española, 2001).

Como ejemplo podemos citar los ecosistemas, los cuales están compuesto de varios elementos relacionados entre sí, tales como: Agua, clima, tierra y aire.

Gestión: Es la acción o efecto de hacer actividades para el logro de un negocio o un deseo cualquiera (Real Academia Española, 2001).

De estas dos definiciones podemos concluir que un Sistema de Gestión de la Calidad son actividades empresariales, planificadas y controladas, que se realizan sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad.

Entre los elementos de un Sistema de Gestión de la Calidad, se encuentran los siguientes:

1. Estructura Organizacional
2. Planificación (Estrategia)
3. Recursos
4. Procesos
5. Procedimientos

La Estructura Organizacional es la jerarquía de funciones y responsabilidades que define una organización para lograr sus objetivos. Es la manera en que la organización organiza a su personal, de acuerdo a sus funciones y tareas, definiendo así el papel que ellos juegan en la misma.

La Planificación constituye al conjunto de actividades que permiten a la organización trazar un mapa para llegar al logro de los objetivos que se ha planteado. Una correcta planificación permite responder las siguientes preguntas en una organización:

¿A dónde queremos llegar?, ¿Qué vamos hacer para lograrlo?, ¿Cómo lo vamos hacer?, ¿Qué vamos a necesitar?

El Recurso es todo aquello que vamos a necesitar para poder alcanzar el logro de los objetivos de la organización (personas, equipos, infraestructura, y dinero entre otros).

Los Procesos son el conjunto de actividades que transforman elementos de entradas en producto o servicio. Todas las organizaciones tienen procesos, pero no siempre se encuentran identificados. Los procesos requieren de recursos, procedimientos, planificación y las actividades así como sus responsables.

Los Procedimientos son la forma de llevar a cabo un proceso. Es el conjunto de pasos detallados que se deben de realizar para poder transformar los elementos de entradas del proceso en producto o servicio. Dependiendo de la complejidad, la organización decide si documentar o no los procedimientos.

Todos estos elementos descritos anteriormente, están relacionados entre sí (de ahí a que es un SISTEMA) y su vez son gestionados a partir de tres procesos de gestión: Planear, Controlar y Mejorar.

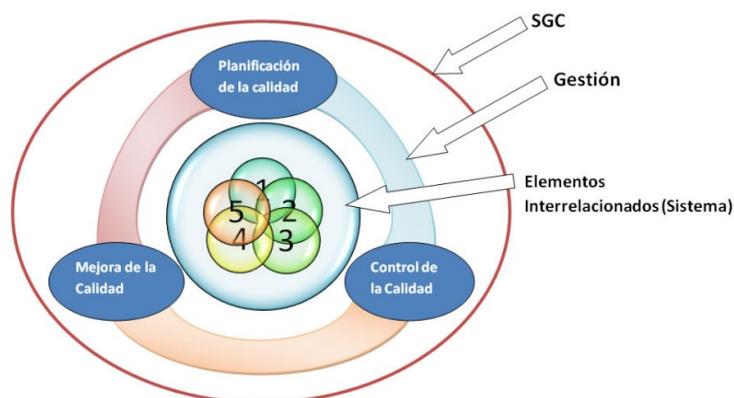


Ilustración 20 .Sistema de Gestión de Calidad. Fuente: [www.http://qualitytrends.squalitas.com](http://qualitytrends.squalitas.com).

La Planificación de la Calidad: Son actividades para establecer los requisitos y los objetivos para calidad y para la aplicación a los elementos de un Sistema de Calidad, según, (Juran & Godfrey, 1998).

La planificación de la calidad consta de los siguientes pasos:

1. Establecer el proyecto
2. Identificar los clientes
3. Identificar los requisitos del cliente
4. Desarrollar el producto
5. Desarrollar el proceso
6. Desarrollar los controles y enviar a operaciones

El Control de la Calidad, lleva a cabo un conjunto de operaciones para mantener la estabilidad y evitar cambios adversos. Para mantener la estabilidad, se mide el desempeño actual y estos se comparan con las metas establecidas para tomar acciones en las diferencias que se encuentren.

La Mejora de la Calidad constituye al grupo de actividades que llevan a la organización hacia un cambio benéfico, es decir, lograr mayores niveles de desempeño. Mejor Calidad es una forma de cambio benéfico (Juran & Godfrey, 1998).

Para que un Sistema de Gestión de la Calidad falle, solo bastará con que uno de estos cinco elementos lo haga, o que se realice una mala gestión sobre ellos. No es posible tener un Sistema de Gestión de la Calidad sin que uno de los cinco elementos citados anteriormente esté presente.

Podríamos usar la analogía del cuerpo humano, tal como lo explica Victor Medellín, en donde todo el cuerpo es un complejo sistema formado a su vez por varios elementos, tales como: Sistema Respiratorio, Sistema Digestivo, Sistema Circulatorio, etc. Cada uno de estos elementos que conforman al cuerpo humano está relacionado entre sí, y no es posible que el cuerpo humano pueda operar sin uno de ellos.

Continuando con la analogía anterior, podríamos agregar que si no hacemos una adecuada gestión sobre los elementos del cuerpo humano, nuestro Sistema Corporal empezará a fallar, provocando así un deterioro en nuestra salud, en el caso del Sistema de Gestión de la Calidad, provocará un deterioro en la Calidad de los productos o servicios que ofrezca la organización.

Tras la parte teórica que acabamos de tratar, vamos a comentar la calidad, lo que supone y sus datos recientes, para la empresa Bankia.

Para Bankia la calidad, se traduce en gran parte, en aumentar la satisfacción del cliente, ¿y cómo lo hacen?, a través de un sondeo de preguntas telefónicas en cada una de las oficinas, y también de las pseudocompras, también conocida como cliente Fantasma o Mystery Shopper. (Ver Anexos cuestionario de Calidad).

Desarrollaremos un poco más la figura del pseudocompra, es una herramienta que las empresas pueden utilizar para evaluar desde una perspectiva descriptiva el comportamiento, actitudes, trato, atención, de los vendedores hacia los clientes. Ésta técnica consiste en que una persona, que puede ser un cliente potencial se acerca para realizar una actuación de compra, bajo un

guion semi-estructurado o preestablecido que le permita guiarse en los puntos que desea la empresa obtener información.

Una vez el cliente misterioso ha recabado la información, la desarrolla en un informe, tratando que no se le escape ningún detalle de lo que ha observado, las respuestas, comentarios, creatividad, y todo lo relacionado con la atención que el cliente reciba. Ésta información es de tipo cualitativa, aunque también se puede obtener cuantitativamente por tratarse de una técnica mixta que adopta matices entre ambos. Con ésta información la empresa puede evaluar cuáles son las debilidades y fortalezas que se deben mejorar y la formación que se tiene que dar al personal. Con ésta herramienta se puede evaluar el nivel de eficacia, profesionalidad, atención y la satisfacción que se les ofrece a los clientes.

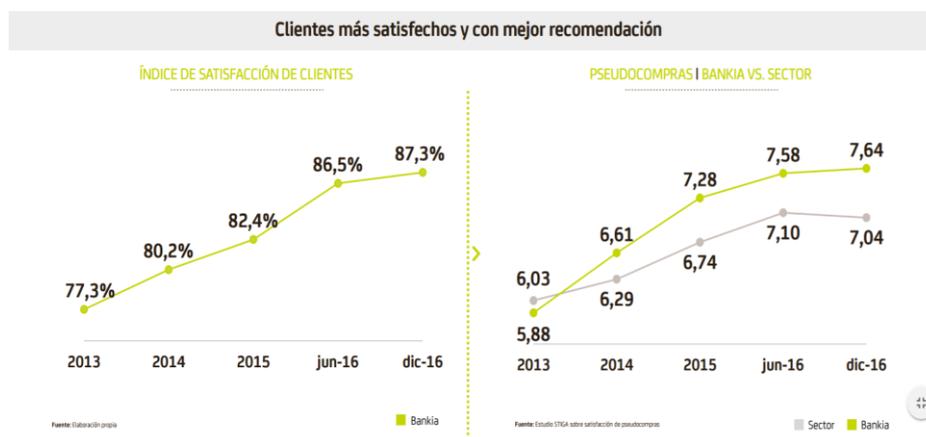
Para las empresas la satisfacción del cliente y mantener un nivel de calidad alto es un aspecto primordial en lo que se refiere a la gestión de calidad, por lo que muchas empresas de gran reconocimiento y prestigio utilizan de ésta herramienta para medir la calidad de la atención que brindan.

En Bankia valoran de manera semestral, y aquí adjuntamos una gráfica con el aumento de clientes satisfechos en comparación con la media del resto del sector bancario.

Gráfica 15. Clientes satisfechos de Bankia y su comparativa con el sector.

Fuente:

www.bankia.com/recursos/doc/corporativo/20120927/trimestral/presentacion-de-resultados-4t-2016-analistas.pdf.



Para concluir diremos que tras los últimos datos publicados, y tras la nueva estrategia del posicionamiento y del cliente en el centro de todo, y tras los cambios acontecidos, Bankia ha logrado aumentar la percepción de sus clientes en mayor satisfacción, y nos ven, en muchos de los epígrafes mejor que en la competencia, como por ejemplo en la calidad, y en las comisiones, ya no nos perciben como la entidad más cara, ni en séptimo lugar, si no que alcanzamos el tercer puesto.

3.8. TÉCNICAS Y RESULTADOS DE LAS VENTAS.

Comentaremos algunas de las técnicas de ventas, que utilizan en general en el sector bancario, y que Bankia también está utilizando.

La más importante para mí, y ya comentada, el Asesoramiento, ofrecer un servicio de primera calidad y profesional. Los servicios de primera están diseñados para atraer clientela de alto valor neto para el banco. Los clientes de alto patrimonio a menudo tienen necesidades diferentes, así como expectativas. Al ofrecer un conjunto selecto de banqueros privados para manejar personalmente todas las operaciones y revisiones de cuentas aumenta la confianza de clientes. El servicio es a menudo mejor con los banqueros privados capaces de centrarse en encontrar las mejores soluciones para adaptarse a escenarios financieros completos.

Esta estrategia ha conseguido que Bankia aumente su captación recursos tanto en depósitos como en fondos, donde todavía le queda un largo trabajo y mucho campo de penetración.

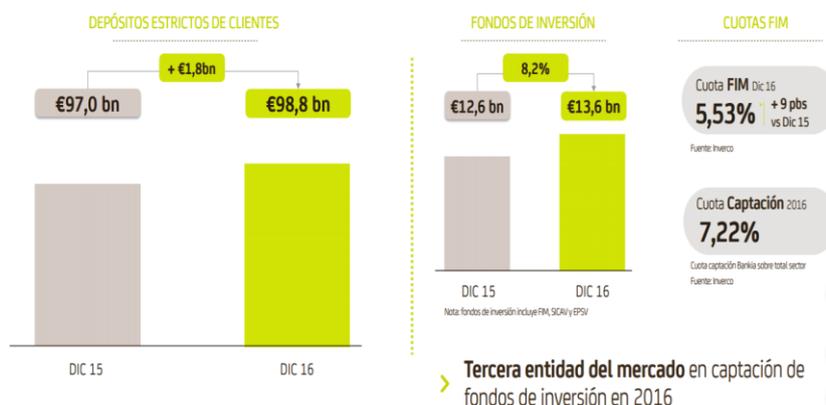


Ilustración 21. Depósitos y crecimiento de fondos de inversión de Bankia 2016 respecto a 2015. Fuente: www.bankia.com/recursos

Más cajeros, y con capacidad de hacer más transacciones. Los cajeros de banco interactúan con la mayoría de la clientela bancaria. Estos realizan las operaciones del día a día, tales como cambio de cheques, depósitos o transferencias de dinero. El éxito de los bancos es capacitar constantemente a los cajeros para buscar oportunidades de productos bancarios de venta cruzada y remitir a los clientes a la persona adecuada. Un cajero puede ver a un cliente habitual cobrar un cheque de dividendos y referir a la persona a un especialista en inversiones. El cajero puede ver un saldo de ahorros alto y sugieren un certificado de tiempo de mayor ganancia. Los bancos recompensan los mejores cajeros inteligentes que se toman tiempo para referir o sugerir un nuevo producto o servicio.

Ofrecer más Productos Pre aprobados. Los consumidores son más propensos a decir que sí a algo cuando ya saben que son aprobados para ello. Los bancos pueden revisar las cuentas existentes para determinar las tendencias positivas de banca y crédito de los clientes. A los identificados con tendencias positivas e historial de crédito se les envía una "pre aprobación" en letras de tarjetas de crédito, líneas de crédito o préstamos hipotecarios.

Veamos aquí el crecimiento de Bankia y resultados en tarjetas, y préstamos personales del 2016.



TARJETAS

**Altas netas tarjetas crédito / débito
(uds)**

+279.700 / +242.900 2016

3,5x

vs. 2015 en
t. crédito

Cuota tarjetas de crédito

7,31% SEP 16 +74 PBS VS. DIC 15 Fuente: BdE

Variación interanual facturación tarjetas en comercios

+5,70%

2S 15

+10,42%

2S 16

Ilustración 22. Datos tarjetas de crédito Bankia 2016. Fuente: www.bankia.com/recursos según Banco de España.

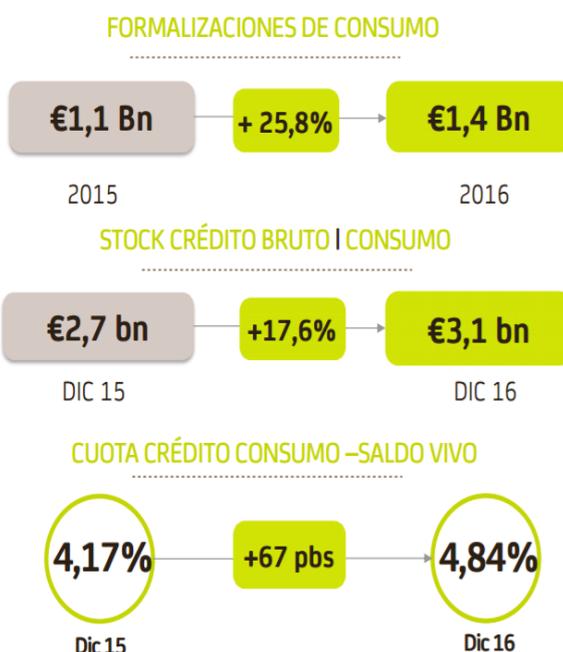


Ilustración 23. Formalización consumo Bankia 2016.

Fuente: www.bankia.com/recursos según Banco de España.

Empaquetado del producto. Una estrategia exitosa empleada por todos los bancos es una venta conjunta de productos, como los que ofrecen una cuenta de cheques gratis para aquellos que abran una cuenta de ahorros. Debido a esto se ha convertido en una práctica común implementar soluciones de las estrategias de agrupación exitosa y creativa. Una línea de crédito automática para el hogar con una hipoteca que se financia de nuevo puede ser una solución cuando las tasas de interés son bajas o la comunidad tiene un gran porcentaje de consumidores que buscan la consolidación de la deuda.

Conseguir ser la entidad más barata percibida por lo clientes, eliminando así las comisiones, a través de cuentas online gratis, para todas las edades, o bien una libreta o cuenta ordinaria que sólo con ingresos superiores a 450 euros, elimina todas las comisiones de mantenimiento, administración, servicios transaccionales, y múltiples descuentos en productos, como seguros, o financiación a mejor precio, por no hablar de un buen precio de hipoteca que no exige más vinculación que tener los ingresos domiciliados y que sin comisión de estudio, gestión, ni amortización.

Hipoteca sin Comisiones



Mejoramos el producto y profundizamos en nuestro posicionamiento

Con una hipoteca sencilla y transparente acorde con nuestro posicionamiento

ALINEADO CON NUESTRO POSICIONAMIENTO
con los ingresos domiciliados, el cliente no paga comisiones

- SIN EXIGENCIAS
[Sólo ingresos domiciliados]
- SIN COMISIONES
[Sin comisión de apertura]
[Sin comisión de amortización anticipada]
[Sin comisión de cancelación]
- PRECIO COMPETITIVO
[A tipo fijo, mixto o variable]

SIN MÁS CONDICIONES Y SIN LETRA PEQUEÑA

HIPOTECA SIN COMISIONES

CERCANÍA
Trato personalizado

SENCILLEZ
Productos/servicios sencillos

TRANSPARENCIA
Productos/servicios adecuados para cada cliente

Ilustración 24. Producto innovador sin comisiones de Bankia 2017.

Fuente: www.bankia.com/recursos

Comunidad de mercadeo. Los bancos varían en tamaño y capacidad. Los bancos pequeños sólo pueden tener una o dos sucursales, mientras que los grandes bancos comerciales pueden tener miles de sucursales en todo el país. Independientemente del tamaño del banco, cada rama tiene que adaptar las estrategias de mercadeo locales para servir a la comunidad inmediata. Los consumidores de servicios bancarios en un lugar donde se sientan seguros y cómodos. Esto significa que los cajeros y los representantes de cuenta que hablan Inglés, así como cualquier otro lenguaje prominente en la comunidad. Al contar con gerentes de sucursal para mirar las necesidades de la comunidad local, el banco puede atraer a un mayor porcentaje del mercado objetivo.

Esto ocurre en zonas de playa donde ubicamos oficinas, como puede ser Benidorm.

Bankia quiere lograr ser uno de los más importantes, y es por eso que lo de la amplitud es importante, (oficinas más grandes). Ahora abarcará más cuota de mercado ya que se está llevando a cabo la fusión con BMN, lo que fue en su día la fusión de Caja Murcia y Baleares.

Otra de las técnicas es la venta cruzada. Es una técnica para incrementar la cifra de negocios mediante la venta de productos o servicios adicionales a los que nuestros clientes estaban comprando hasta la fecha. El objetivo de la venta cruzada es maximizar el valor de cada cliente. Para ello es necesario conocer lo mejor posible a nuestros clientes: cuáles son sus necesidades, sus móviles

de compra, sus hábitos de usos y consumo... Para recoger toda esta información es recomendable utilizar bases de datos informáticas. Las características de una base de datos efectiva son normalizadas, estándar, homogéneas y permanentemente actualizadas.

Una vez que conocemos a nuestros clientes y tenemos recogida dicha información, debemos analizarla y estudiarla para poder presentar productos o servicios adicionales que satisfacen las necesidades de éstos o ayuden a solucionar sus problemas. La oferta debe ser individualizada a cada cliente. Podemos presentar dicha oferta directamente con nuestra fuerza de ventas, mediante acciones de marketing directo como mailings o llamadas de tele operadoras o través de acciones promocionales.

Las promociones como fórmulas de venta cruzadas presentan sus peculiaridades. Ejemplos de promociones cruzadas son: los regalos de productos nuevos, los lotes de productos diferentes a un precio inferior al precio de la venta individualizada de cada artículo, el uso de las tarjetas de fidelización para presentar ofertas de descuento en productos que podría consumir un cliente en función de sus hábitos de compra...

Este tipo de técnicas de ventas la pueden emplear tanto empresas pequeñas como grandes. Las empresas pequeñas cuentan con la ventaja de un mejor conocimiento de sus consumidores fruto de las estrechas relaciones con ellos.

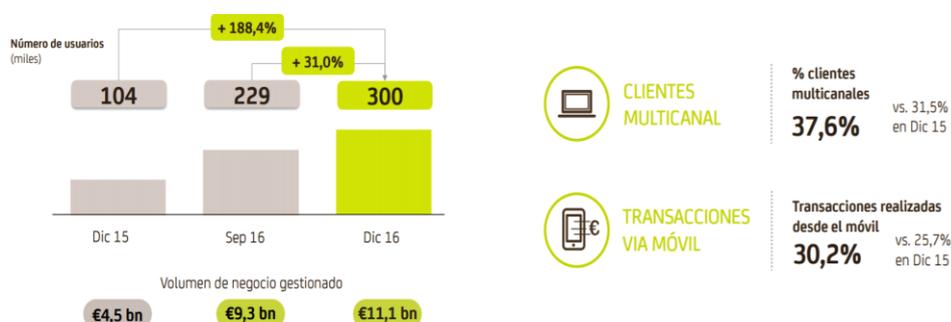
Por otra parte, las empresas grandes tienen un porfolio más amplio de productos y servicios y, además, la posibilidad de invertir en sistemas de información que le permitan tener bases datos con múltiple información de los consumidores para aplicar las técnicas venta cruzada.

Los beneficios de la venta cruzada son:

- 1.- Mayor valor para los clientes, ya que éstos opinan que las empresas con amplias gamas de productos y servicios ofrecen mucho más valor que las compañías con gamas más reducidas.
- 2.- Clientes más fieles, ya que los clientes que reciben más productos y servicios de una misma empresa suelen ser más leales.
- 3.- Incremento de nuestro poder de negociación con el cliente.
- 4.- La posibilidad de crecer en mercados maduros.
- 5.- Ahorramos costes, ya que el coste de conseguir nuevos clientes es altísimo. Y con la venta cruzada maximizamos el valor de los clientes.

Y por último, la digitalización, el cliente online o multicanal, que ya desarrollamos en apartados anteriores lo importe que es el uso de los dispositivos de internet, de estar al día en las nuevas tecnologías y el aumento del uso del gestor online, y operaciones y contratos de productos a través de los portales bancarios desde tu propio móvil.

Aquí mostramos el posicionamiento multicanal de Bankia en 2016.



➤ Un 91,5% de clientes valoran el gestor de Conecta con tu Experto con una puntuación mayor o igual a 7 sobre 10

Ilustración 25. Usuarios multicanalidad Bankia en 2016.

Fuente: www.bankia.com/recursos.

Tras llevar a cabo estas técnicas de venta, indicaremos a continuación el beneficio atribuido a Bankia en los datos publicados tras el último cuatrimestre de 2016, así como Ratio Roe, Comisiones, Distribución del dividendo, etc.

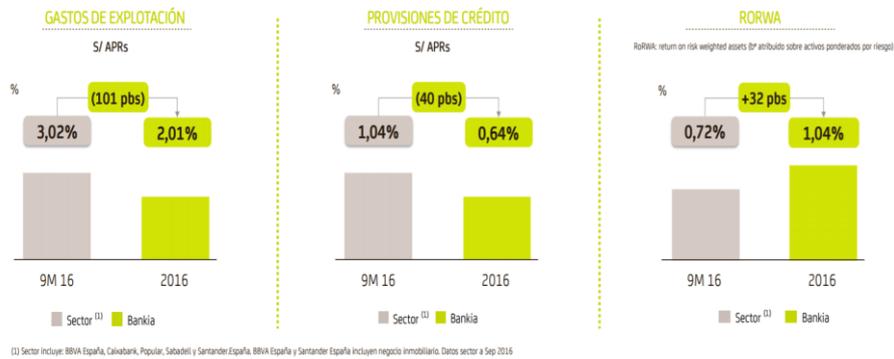
€Mn	2015	2016	Dif %
Margen Intereses	2.621	2.148	(18,1%)
Comisiones	929	824	(11,4%)
Otros ingresos	127	194	52,8%
Margen Bruto	3.677	3.166	(13,9%)
Gastos de Explotación	(1.598)	(1.548)	(3,1%)
Margen antes de provisiones	2.079	1.619	(22,1%)
Dotaciones a provisiones	(721)	(494)	(31,4%)
Impuestos, minoritarios y otros	(296)	(255)	(13,8%)
Provisiones extraordinarias netas (OPS 2015 / Cláusulas suelo 2016)	(184)	(65)	(64,6%)
Beneficio atribuido al Grupo	878	804	(8,4%)
Efecto CNB	162	-	-
Beneficio atribuido al Grupo reportado	1.040	804	(22,7%)

➤ El beneficio atribuido se sitúa en **€804 Mn en 2016**

Tabla 2. Cuenta de resultados Bankia 2016. Fuente: www.bankia.com.

Gráfico 16. Palancas de generación de valor Bankia 2016.

Fuente: www.bankia.com/recursos.



> Gastos de explotación y provisiones siguen siendo las **palancas clave** de generación de valor

Gráfico 17. Niveles de capital de Bankia, resultados 2016.

Fuente: www.bankia.com/recursos.



Gráfico 18. Distribución de dividendo 2016 Bankia.

Fuente: www.bankia.com/recursos.

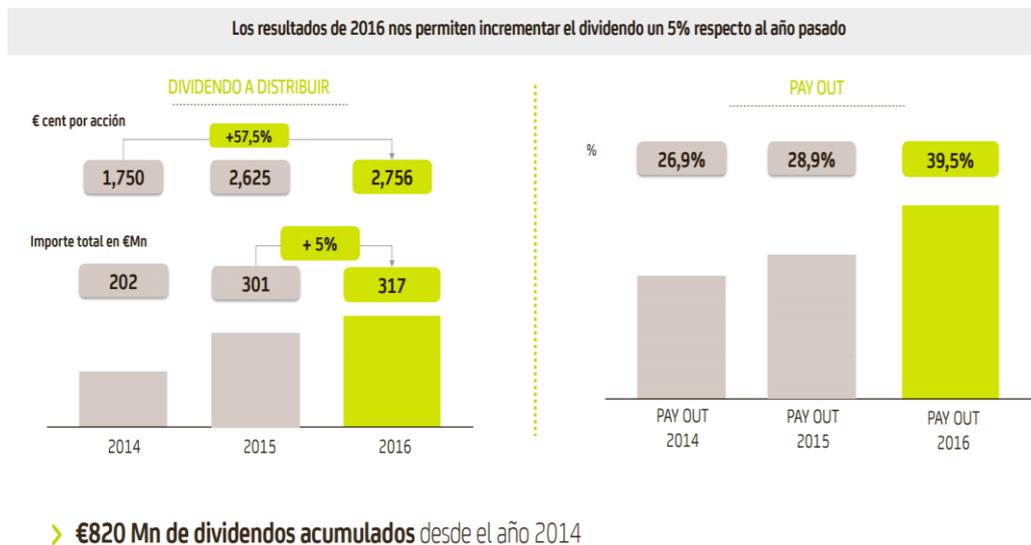


Gráfico 19. Margen en interés Bankia 2016. Fuente: www.bankia.com.

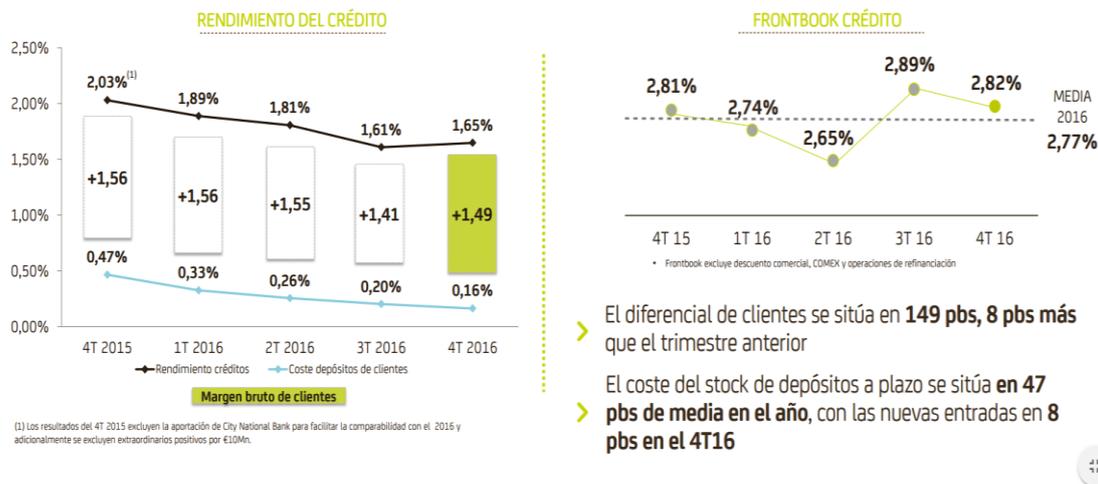


Gráfico 20. Comisiones Bankia 2016. Fuente: www.bankia.com/recursos.

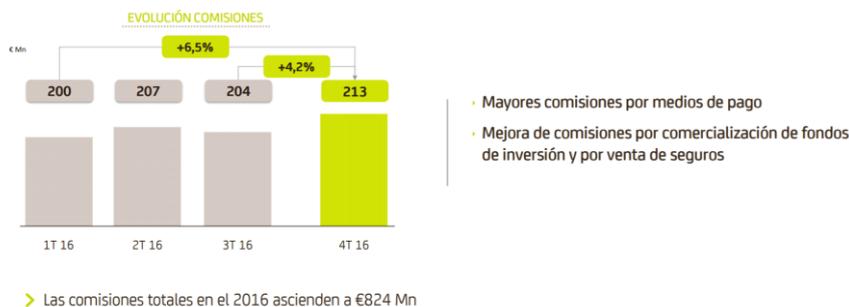
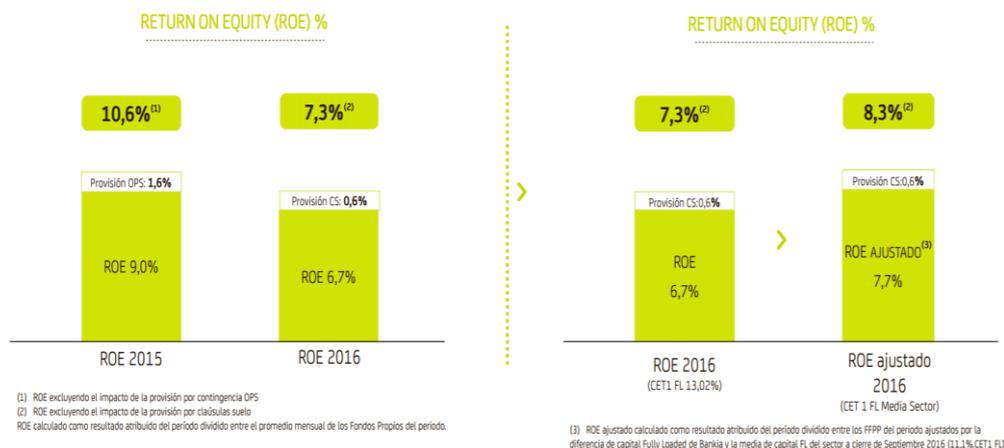


Gráfico 21. Indicadores de rentabilidad Bankia 2016. Fuente. www.bankia.com/recursos.



Conclusiones de los resultados: Excelentes resultados del nuevo posicionamiento apoyado en un entorno multicanal, capacidad demostrada para seguir generando orgánicamente altos niveles de capital, ventajas competitivas en costes y gestión del riesgo claves para mantener altos niveles de rentabilidad y el incremento del dividendo un 5% con respecto al año anterior, lo que supone un buen resultado respecto al 2015, y lo que permite seguir devolviendo las ayudas y seguir dando confianza para que la gente cree en la marca Bankia.

3.9. EPÍLOGO.

Para culminar con el apartado del caso Bankia, destacaré, que tras las crisis, y tras haber explicado el origen de la marca, tras la integración de las 7 cajas, de la necesidad de nacionalizar la empresa, del Ere sufrido, entre otros, ha sabido reconducir su negocio y mejorar los resultados año tras año.

Ha obtenido un beneficio atribuido que se sitúa en 804 millones de euros, mejorando así la solvencia, las comisiones, consiguiendo mayor cuota de mercado, destacando la contratación de fondos, en un 5,53%, un crecimiento neto positivo en clientes y un buen resultado del Ratio Roe, que en 2015 se situó en un 10,6%.

También son importantes los resultados que ha obtenido en calidad, donde la satisfacción de los clientes ha aumentado notablemente, es más, la empresa roza casi el 8, de puntuación, y en parte eso lo ha obtenido gracias a las nuevas estrategias de marketing y de venta que está llevando a cabo. El asesoramiento, el aumento de la calidad relacional con el cliente, como táctica, el cliente en el centro, la segmentación que ha hecho de las oficinas, el desarrollo profesional y la gran inversión en formación que ha hecho el departamento de RRHH, para que sus empleados den un servicio de primera calidad, más profesional. También ha influido la técnica de la venta cruzada, de paquetizar los productos y de ofrecer más y mejores cajeros de autoservicio al alcance de todos, y como no, el desarrollo digital y la inversión que está realizando la empresa para que podamos operar desde nuestros dispositivos online, y tengamos asesoramiento 24 horas sin tener que desplazarnos y fácilmente, ya que los clientes buscan eficacia, empatía y en definitiva buscan que su gestor o su entidad en general sea resolutivo y cubra sus necesidades.

Casi todo el sector bancario puede ofrecer la misma gama de servicios, es por eso que Bankia quiere dar un valor añadido para que los clientes elijan su marca y no otra. Para ello apuesta por la calidad relacional con el cliente y la eliminación de las comisiones, y yo creo, que pasito a pasito, lo está consiguiendo.

CAPITULO 4

**PLAN DE MEJORA del modelo de atención
propuesto.**

El modelo de atención que proponemos como prueba piloto es el de mejorar la calidad relacional con el cliente, que el cliente se sienta el centro de todo, y que tras el profesional asesoramiento que reciba, analizar su satisfacción con el servicio préstamo y traducir eso en vinculación, margen, confianza y por tanto, beneficios para la empresa.

Para desarrollarlo comenzaremos con una frase citada, que nos hace entender hacia donde queremos enfocarlo:

“La gente olvidará lo que dijiste, olvidará lo que hiciste, pero nunca olvidará cómo le hiciste sentir” de la autora Maya Angelou.

La experiencia que vive un cliente se origina en función de lo que conseguimos que quede en su recuerdo: De nosotros depende sorprender, deleitar o decepcionar a nuestros clientes.

Hoy en día un cliente espera de nuestro banco:

- Que le generemos la sensación de que es importante para la entidad.
- Que le contemos las ventajas que pueden tener por ser cliente sin centrarse exclusivamente en la venta.
- Que nos preocupemos por él y por sus necesidades financieras de forma proactiva.
- Que realmente le queramos entender y le escuchemos.
- Que le tratemos con amabilidad.
- y que le hagamos las cosas fáciles y seas resolutivo.

Todo ello hace de la persona que le atiende, un buen asesor, ya explicado en el apartado 3.6.

Mantener comunicación frecuente con el cliente (mayor nivel de pro actividad en la atención) implica mayor satisfacción, vinculación de cliente y mayor número de líneas de producto contratadas.

Las mejores prácticas identificadas en el sector y en nuestra entidad, consisten en centrar los primeros contactos post-contratación en dar la bienvenida al cliente y aportarle información para progresivamente establecer contactos de orientación más comercial.

Actuación con un nuevo cliente por ejemplo:



Ilustración 26. Actuación asesoramiento en Bankia. Fuente: www.bankia.es.

Siempre miramos al cliente para demostrarle que hemos notado su presencia.

Preguntamos en qué podemos ayudar y le ubicamos para que espere o ya le dirigimos a quien le va a poder atender.

Nos presentamos (y pedimos disculpas si la espera ha sido larga. Recuerda que la percepción del tiempo es distinta para ti que para el cliente).

Le preguntamos su nombre y si ya es cliente. Le llamamos por su nombre en toda la reunión.

Le hacemos preguntas para romper el hielo, conocerle mejor y mostrar empatía:

¿Por qué nos ha querido elegir a nosotros? ¿Viene por alguna recomendación? ¿Vive o trabaja por la zona? Durante toda la entrevista mantengo un contacto visual, una sonrisa cuando acompañe, una actitud positiva así como el lenguaje utilizado, empatía y sobre todo, la escucha activa.

Interésate por el cliente, qué necesidades financieras va a tener, qué espera de la entidad.

Ofrécele el Pack Bienvenida o pack básico acorde al segmento. Recuerda explicarle las ventajas, no sólo enumeres características, y entrégale toda la información, se lo tiene que “llevar en la mano”:

Recuerda que puedes imprimirle la oferta integrada que además te facilita el enlace directo a la multicontratación. Explícale las opciones para no pagar comisiones.

Entrega también el folleto de “La evolución de la entidad” vigente en el momento de la visita, que te facilita la venta institucional del banco.

Explícale, cuando le solicites el DNI, por qué lo vas a escanear.

Recoge toda la información del cliente (teléfono móvil, email...) explicándole por qué (menciona las ventajas para el cliente de aportar su email).

En el caso de contratación, explícale el contrato, marcando de forma destacada los puntos más relevantes para él, en especial los positivos, pero sin omitir ninguna información.

Recuérdale al cliente que:

- Recibirá en su domicilio la tarjeta en unos días.
- Si ya tiene operativa la Oficina Internet indicar que cada producto que contrate deberá darlo de alta en el servicio y que, si tiene alguna duda, se dirija a nosotros.
- Indícale el horario de caja o situaciones especiales en el caso de oficinas ágiles o perimetrales.
- Nos interesa su opinión, por lo que podría recibir un cuestionario preguntándole por la misma.

Haz un resumen final de la entrevista y pregúntale si tiene alguna duda.

Ofrécete como persona de confianza:

Entrégale tu tarjeta de visita, hazle saber que estas a su disposición, la opción de contratar a través de oficina internet, etc.

Le presentamos al director /subdirector de la oficina en el momento que éste se acerque a conocer al cliente.

Para dejar las puertas abiertas con el cliente:

- Despídete dando la bienvenida sincera, indicando lo importante que es para la entidad que haya confiado en nosotros.
- Levántate para despedirle y acompáñale a la puerta.
- Registramos las observaciones que el cliente haya comentado a lo largo de la entrevista, y que nos puedan aportar oportunidades de negocio en futuros contactos.

Esto último es fundamental, por si existiera un segunda visita, y tu anotaste cosas personales, relacionadas con su profesión, ocio, gustos....si le mencionas alguna de ellas, no se va a sentir un cliente más, sino que has generado con él un “toche” emocional, que va permitir que el cliente este más cómodo y sea más cercano a nosotros.

Programaremos una visita, para comentar con él si ha recibido la tarjeta (si la ha contratado) y/o la ha utilizado, si le quedan dudas, y le recordamos que estamos a su disposición para cualquier consulta que tenga al respecto.

Por lo tanto, el **Plan de Mejora**, consiste en la mejora de la atención con el cliente para diferenciarse de la competencia, ya que prácticamente todos vendemos lo mismo. El buen asesoramiento y la profesionalidad tras la formación recibida, ayuda positivamente a mejorar los resultados finales.

Tras llevar acabo en 2016 dicho proyecto de asesoramiento, nos encontramos con los siguientes datos en cuanto a la satisfacción de los clientes, detallado por diferentes atributos.

Generada como promedio de los 5 atributos que la componen	Atributo	Satisfacción							Importancia otorgada por el cliente (*)
		Lit vs. 1er Sem 2016		Lit vs. Bankia			Posición de D.Z		
		% clientes ≥7	Dif vs. Plus+	Media	Desv. Típica				
	Satisfacción global con la oficina	90,7	6,2	0,6	3,4	8,34	1,46	17 de 95	
	Orientación al cliente	94,5	3,7	0,7	4,5	8,78	.	2 de 95	10,4%
	Interés por atenderlo antes posible	91,4	5,6	0,6	5,5	8,49	1,55	5 de 95	10,3%
	Tiempo de gestión	95,9	2,7	-0,2	3,4	9,02	1,18	3 de 95	10,4%
	Trato	96,0	0,4	-1,0	3,3	9,07	1,21	10 de 95	10,5%
	Profesionalidad	95,0	1,1	0,8	3,8	8,77	1,28	5 de 95	10,2%
	Cantidad de las explicaciones	94,5	9,2	3,6	6,9	8,55	1,28	1 de 95	8,1%
	Tiempo de espera	74,0	7,7	-3,2	8,8	7,58	1,87	20 de 95	9,1%
	Adecuación de productos al cliente	83,0	7,3	-0,1	2,7	7,83	1,88	21 de 95	6,6%
	Comisiones aplicadas	69,6	5,2	-3,6	2,0	7,32	2,89	25 de 95	9,2%
	Privacidad	90,6	4,8	1,6	8,0	8,51	1,45	1 de 95	10,1%
	Se siente tratado de forma única	90,8	10,5	5,0	9,2	8,28	1,62	1 de 95	5,1%
	Funcionamiento de los cajeros	88,7	4,7	0,2	0,1	8,49	1,76	54 de 95	

(*) Peso de cada atributo en la satisfacción global.

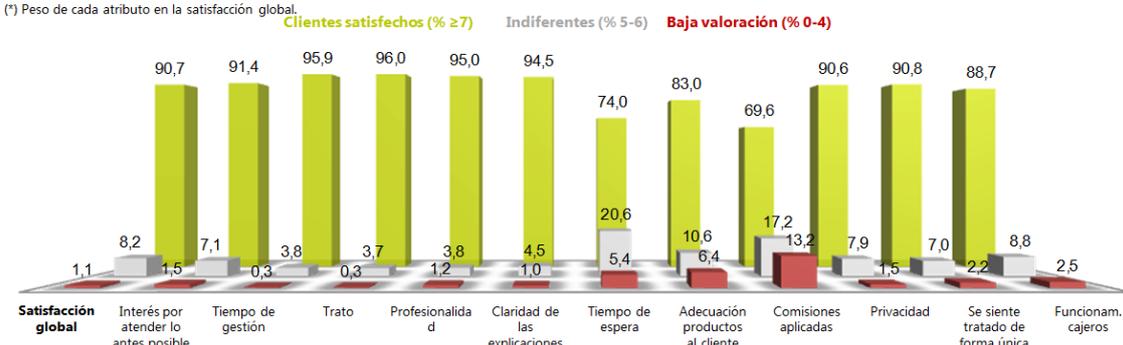


Tabla 3. Satisfacción del cliente último semestre 2016 mediante encuestas de calidad. Fuente: www.bankia.es.

El hecho de identificar a un gestor personal impacta positivamente en la intención de recomendar la entidad, en la satisfacción con la oficina y en la intención de seguir trabajando con la oficina.

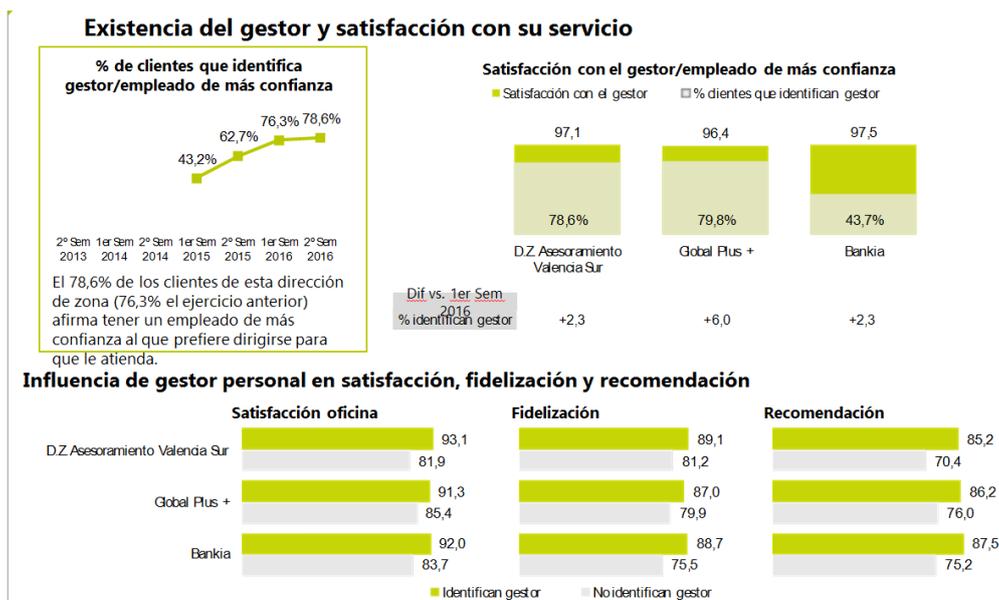


Gráfico 22. Satisfacción del cliente cuando identifica al gestor y cuando no
Fuente: www.bankia.es.

CAPÍTULO 5.

CONCLUSIONES

Para finalizar el trabajo, comentaremos brevemente las principales conclusiones que obtengo:

1. Que la crisis económica financiera sufrida, llevó a muchos de nuestros bancos nacionales a fusionarse, a tener que ser rescatados. Hemos analizado cómo han reaccionado éstos, en el caso de Bankia, tras la reforma laboral con el Ere, las diferentes estrategias que ha llevado a cabo, como la especialización de oficinas, más cajeros que permiten cada vez más servicios, y oficinas más grandes, lo que le ha permitido a la empresa reducir costes.
2. La necesidad de avanzar digitalmente o morir. Bankia ha invertido mucho en estos últimos años para que el cliente pueda acceder a un gestor personal y poder realizar cualquier servicio a través de cualquier canal, sea presencialmente en oficina, por cajero o internet desde cualquier dispositivo.
3. La importancia de dotar a su personal con una gran formación, lo que le da más valor a la empresa y hace mejorar el servicio dado. De ahí el poder ofrecer un asesoramiento mucho más profesional.
4. Y por último y más importante, la mejora de la calidad en cuanto a relación con el cliente. Asesoramiento personalizarlo, hacer al cliente el epicentro de todo, dicha prueba piloto, está consiguiendo resultados positivos en un periodo más corto de lo esperado. El encontrar un touch emocional con el cliente y su gestor, un punto de encuentro por así llamarlo, hace que el cliente fidelice su relación con la empresa y por tanto, a la larga, se está traduciendo en un mayor beneficio.

Luego **podemos afirmar** que sí funciona el proyecto piloto que está llevando a cabo la empresa, centrado en la planificación de las entrevistas previas con el clientes, en darle un servicio personalizado con cita previa para dedicarle el tiempo que se merece, en ofrecer una escucha activa donde logremos empatizar con lo que el cliente nos cuenta, en ofrecer un servicio de asesoramiento financiero y fiscal, y darle seguimiento y control a las gestiones realizadas con el cliente. Todo ello hace que el cliente te diferencie de la competencia y nos elija a nosotros para la contratación de sus necesidades financieras.

Por último, para culminar, voy a mencionar frases claves para mí, obtenidas del libro "Empresas con ADN de clientes", que expresa a la perfección cuando queremos explicar que todo gira en torno al cliente y en cómo este percibe los servicios prestados.

“Si no lo sé todo, cada día debo comenzar aprendiendo. Si alguna mañana me despierto creyendo que lo sé todo, mi equipo habrá perdido al líder” de César Luis Menottí.

“La orientación hacia el cliente no es un destino, sino un camino que debe cultivarse y enriquecerse día a día y que exige de la participación del 100% de la empresa”

“La abundancia de canales es una gran oportunidad, pero puede ser también un tremendo riesgo si no se diseña situando la visión del cliente y sus preferencias en el centro de la estrategia”

“El cliente es infiel por naturaleza...pero es diferente el coste de adquirirlo que el de mantenimiento”

“El mundo está cambiando muy rápido. Ya no será grande quien golpee al pequeño, será el rápido quien golpeará al lento” de Rupert Murdoch.

“Sin el concepto de valor añadido para sus clientes, sus herramientas de competencia quedan expuestas en una mayor medida a la variable precio”

“El éxito tiene una fórmula sencilla: haz lo correcto, de forma adecuada y en el momento preciso” de Arnold Glasow.

“Lo que hagas, hazlo bien que ellos quieran verlo otra vez y traer a sus amigos” de Walt Disney.

“La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento. Pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso” de Peter Drucker.

“Lo importante de la planificación no es el plan sino el propio proceso de planificación” de Dwight David Eisenhower.

“Sólo hay una definición válida del propósito de una empresa: crear un cliente” de Peter Drucker.

“Preocupémonos por los clientes que no se quejan ya que, con los que lo hacen, tenemos oportunidad de trabajar para solucionarlo”

“Cuide a sus empleados, ellos cuidarán de su empresa “Si quieres construir un barco, organiza a los hombres, recoge la madera, asegura la impermeabilidad, distribuye tareas..., pero sobre todo, enséñales la nostalgia del mar infinito” de Antonie de Saint Exúpery.

BIBLIOGRAFÍA

Monografías:

- DORNBUSCH, Rudiger, FISCHER, Stanley, STARTZ, Richard. (2002). Macroeconomía. Ed. McGraw-Hill. ISBN: 8448132181.
- GOMEZ-MEJIA, Luis R., BALKIN, David B., CARDY, Robert L. (2006). Dirección y gestión de recursos humanos. Ed. Prentice Hall. ISBN: 9788420543567.
- KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. (1996). Cuadro de Mando Integral. Ed. Gestión 2000. ISBN: 8480885041.
- PINDYCK, Robert S. RUBINFELD, Daniel L. (2001) Microeconomía. Ed. Prentice Hall. ISBN: 8420531316.
- SANTESMASES MESTRE, Miguel (2004). Marketing: conceptos y estrategias. Ed. Pirámide. ISBN: 8436818709.

Documentos electrónicos consultados:

- Aspectos macro y micro de la economía, en línea, disponible en: <http://www.expansion.com/empresas/banca/2015/10/02/560e526b46163fef308b4573.html>. Fecha de consulta: 10.04.2017.
- Calidad relacional, en línea, disponible en: <https://es.linkedin.com/pulse/mis-10-ideas-para-mejorar-el-servicio-al-cliente-en-los-alan-espinal>. Fecha de consulta 18.04.2017.
- Calidad, en línea, disponible en: <http://pseudocompra28.blogspot.com.es/>. Fecha de consulta: 14.04.2017.
- Caso Bankia, línea, disponible en: <https://www.bankimia.com/bancos-online>. Fecha consulta: 16.03.2017.
- Consultas varias, en línea, disponible en: <http://www.expansion.com/empresas/banca/2015/10/13/561d6d32268e3e58658b4613.html>. Fecha de la consulta: 14.03.2017.
- Consultas varias, en línea, disponible en: www.bbva.es. Fecha de consulta: 22.04.2017.
- Consultas varias, en línea, disponible en: www.cincodias.com. fecha de consulta: 04.04.2017.
- Consultas varias, en línea, disponible en: www.elmundo.es. Fecha de consulta 12.04.2017.
- Cuentas de resultado de Bankia, en línea, disponible en: <http://www.bankia.com/recursos/doc/corporativo/20120927/trimestral/presentacion-de-resultados-4t-2016-analistas.pdf>. Fecha de consulta: 01.05.2017.

- Datos de la empresa de Bankia, en línea, disponible en: <http://www.bankia.com/es/quienes-somos/sobre-nosotros/origen/>. Fecha de consulta: 13.03.2017. Varias consultas.
- Datos económicos de la crisis, en línea, disponible en: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pt/Documents/financial-services/dttl-fsi-uk-Banking-Disrupted-2014-06.pdf>. Fecha de consulta: 04.04.2017.
- Empresas de servicios, en línea, disponible en: <http://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/strategic-choices-for-banks-in-the-digital-age>. Fecha de consulta: 10.04.2017.
- Era digital, en línea, disponible en: www.content/uploads/2015/07/Situacion_Economia_digital_jun15_Cap1_1.pdf y <https://www.territoriocreativo.es/etc/2016/02/la-transformacion-digital-en-el-sector-financiero-una-apuesta-verdadera.htm>. Fecha de consulta: 10.04.2017.
- Estrategias de la banca, en línea, disponible en: <https://es.slideshare.net/errey2685/estrategias-bancarias-fin>. Fecha de consulta: 12.04.2017.
- Estrategias de Marketing, en línea, disponible en: http://franelemprendedor.blogspot.com.es/2014/05/modulo-4-estrategia-de-laempresa_4.html. Fecha de consulta: 02.03.2017.
- Estrategias de Marketing, en línea, disponible en: <https://nocionesdeeconomaiyempresa.wordpress.com/2012/12/12/estrategia-de-rr-hh-a-seguir-por-bankia-para-afrontar-su-futuro/>. Fecha de consulta 03.04.2017.
- Estudio del impacto de la crisis en Europa, en línea, disponible en: file:///C:/Users/a148014/Downloads/EL_IMPACTO_DE_LA_REESTRUCTURACION.pdf. Fecha de consulta: 20.04.2017.
- Gráfico económico, en línea, disponible en: <https://www.google.es/search?q=foto+el+cliente+en+el+centro&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwj1uqfi8MvTAhWCwxoKHdRqCzkQ7AkIPA&biw>. Fecha de consulta: 04.04.2017.
- Gráficos de la crisis, en línea, disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Crisis_del_euro#Inflexibilidad_de_la_pol.C3.ADtica_monetaria. Fecha de consulta: 10.03.2017.
- Impacto europeo de la crisis, en línea, disponible en: www.elconomista/S&P también rebaja la calificación crediticia de Grecia a 'BBB+', 16/12/2009.com. Fecha de consulta: 12.04.2017.

- Innovación, en línea, disponible en: http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2012/01/11/actualidad/1326276065_850215.html. Fecha de consulta: 04.04.2017.
- La crisis económica, en línea, disponible en: http://biblioteca.unirioja.es/tfe_e/TFE000224.pdf. Fecha de consulta: 01.03.2017.
- La crisis, en línea, disponible en: <http://www.ieb.es>. Fecha de consulta: 13.04.2017.
- La digitalización, en línea, disponible en: <http://www.foromarketing.com/el-cambio-de-paradigma-de-la-banca-en-la-era-digital/>. Fecha de consulta: 10.04.2017.
- La digitalización, en línea, disponible en: <http://www.rocasalvatella.com/es/retos-y-oportunidades-de-la-transformacion-digital-en-la-banca>. Fecha de consulta: 17.03.2017.
- La era de la nueva banca, en línea, disponible en: <http://www.mckinsey.com/business-functions/business-technology/our-insights/the-rise-of-the-digital-bank>. Fecha de consulta: 20.03.2017.
- La era digital, en línea, disponible en: <http://www.nunkyworld.com/la-transformacion-digital-sector-bancario/>. Fecha de consulta: 17.03.2017.
- La venta cruzada, en línea, disponible en: <http://www.elcomercial.net/vendermas/ventacruzada.htm>. Fecha de consulta: 10.04.2017.
- Marketing, en línea, disponible en: <http://www.foromarketing.com/el-marketing-de-servicios/> y <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vida/la-columna/nuevas-estrategias-para->
<http://blogginzenith.zenithmedia.es/marketing-en-el-sector-bancario-como-refrescan-sus-estrategias-de-publicidad/mejorar-la-imagen-de-un-banco>. Fecha de consulta 05.04.2017.
- Matriz DAFO, en línea, disponible en: <https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2013/07/30/y-despues-del-dafo-quehacemos-analisis-came/>. Fecha de consulta: 02.03.2017.
- Publicidad servicio de banca, en línea, disponible en: <http://blogginzenith.zenithmedia.es/marketing-en-el-sector-bancario-como-refrescan-sus-estrategias-de-publicidad/>. Fecha de consulta: 14.04.2017.
- Resultados Bankia 2017, en línea, disponible en: <http://www.bankia.com/recursos/doc/corporativo/20120927/trimestral/informe-trimestral-resultados-1t-2017.pdf>. Fecha de consulta: 01.05.2017.
- Resultados de Bankia, en línea, disponible en: <http://www.pwc.com/gx/en/banking-capital>. Fecha de consulta:

16.03.2017.markets/publications/assets/pdf/pwc-new-digital-tipping-point.pdf

- Ventas, en línea, disponible en: <https://www.cesarpiqueras.com/venta-por-relacion-de-que-hablamos/>. fecha de consulta: 17.04.2017.

ANEXOS

Adjuntamos formulario que se realiza a los clientes para calificar la calidad del servicio prestado por la oficina:

BANKIA

2016

CUESTIONARIO PSEUDOCOMPRAS

Este cuestionario es el utilizado por la empresa estíma para realizar pseudocompras en todo el sector financiero.

Datos a rellenar: Estos datos son imprescindibles, cualquier omisión en los mismos representará la devolución del informe.

Fecha (dd/mm/aa)		Hora Entrada (hh:mm)		Código de Auditor	
Código de Entidad		Código de Oficina			

Producto Pautado	Préstamo Hipotecario	1
	Inversión/Ahorro	2

ASPECTOS FÍSICOS

AF1.- SEÑALIZACIÓN EXTERIOR

Elementos de Señalización:		SI	NO
Existencia de Señalización	Existe Rótulo Horizontal	1	2
	Está Actualizado	1	2
	Existe Bandera Institucional	1	2
Existencia de Publicidad Exterior		SI	NO
Existe Publicidad Exterior		1	2
Formato de Publicidad Exterior			
Portacarteles o marcos normalizados		1	
Carteles pegados de cualquier manera (celo...)		2	

AF2.- LIMPIEZA Y CONSERVACIÓN EXTERIOR

Limpieza y Conservación de:		Bien	Regular	Mal
Rótulos		1	2	3
Fachada		1	2	3
Vidrieras		1	2	3
Puerta		1	2	3
		SI	NO	
Existencia de Carteles, Pegatinas o Pintadas ajenos		1	2	

AF4.- COMFORT

	SI	NO
Existencia de Zona de Espera	1	2
¿Es adecuada la zona de Espera para el tipo de Sucursal?	1	2
¿Es lo suficientemente amplia la oficina?	1	2
Temperatura adecuada	1	2
Ventilación adecuada	1	2
Iluminación adecuada	1	2
Existencia de Barreras Arquitectónicas	1	2

AF5.- ORDEN INTERNO

	SI	NO
Existe material para archivo, cajas, papeles... a la vista	1	2
Existencia de armarios o cajones abiertos	1	2
Existencia de mesas desordenadas	1	2
Existencia de folletos fuera de sus soportes	1	2
Existencia de efectos personales a la vista	1	2

AF6.- SEÑALIZACIÓN INTERNA

Zonas de Atención específicas	SI	NO	N/D
Caja	1	2	9
Otras Zonas	1	2	9
Dirección	1	2	9
Señalización Interna	SI	NO	N/D
Indicador "Espere Su Turno"	1	2	9
Carteleros de sobremesa	1	2	9

AF7.- LIMPIEZA Y CONSERVACIÓN INTERIOR

Limpieza y Conservación de:	Buen	Regular	Mal
Suelo	1	2	3
Techo y Paredes	1	2	3
Mobiliario y Equipamiento	1	2	3
Vidrieras	1	2	3

AF8.- PUBLICIDAD

Folletos y Carteles	SI	NO	N/D
¿Existen folletos publicitarios?	1	2	
¿Existen carteles publicitarios?	1	2	
¿Existe publicidad ajena a la Entidad?	1	2	

¿Existe algún folieto específico para formular sugerencias o reclamaciones?	1	2	9
¿Existe documentación sobre condiciones?	1	2	9
¿Existen porta-folietos?	1	2	9
Aspectos Negativos	SI	NO	NI/N
Carteles o folietos pegados (cinta, grapas, fotocopias...) en cualquier sitio	1	2	9

AF10.- CAJERO AUTOMÁTICO			
Cajero Automático	SI	NO	NI/N
¿Existe Cajero Exterior o Interior?	1	2	9
¿Está conectado?	1	2	9
¿Tiene Banderola de la Red de Cajeros?	1	2	9
Limpieza y Conservación Adecuada	SI	NO	NI/N
Cajero Automático (pantalla, teclado, máquina,....)	1	2	9
Recinto del Cajero (si es interior o está en lobby)	1	2	9

RAPIDEZ

RA1.- TIEMPO DE ESPERA EN CAJA			
Número de personas esperando en ventanilla	Personas		
Número de ventanillas operativas	Ventanillas		
Número total de ventanillas	Ventanillas		
	SI	NO	NI/N
¿Algún empleado se preocupa por agilizar la espera en caja?	1	2	9

RA2.- TIEMPO HASTA SER ATENDIDO			
Tiempo hasta recibir atención del empleado que resuelve	Minutos		
	SI	NO	NI/N
¿Disculpa la espera (si existe)?	1	2	9
	SI	NO	
¿Existen clientes esperando para atención y empleados sin atender a clientes?	1	2	

RA3.- TIEMPO EN DESARROLLO DE LA ENTREVISTA			
Minutos dedicados por el empleado a la explicación	Minutos		
	Lento	Adecuado	Rápido
Adecuación del tiempo empleado en las explicaciones	1	2	3

TRATO

TA2.- AMABILIDAD E INTERÉS

Grado de Atención e Interés		SI	NO	
El empleado advierte la presencia del auditor y le indica que le atenderá en cuanto pueda		1	2	
¿El empleado saluda antes que el auditor?		1	2	
¿El empleado se presenta?		1	2	
¿El empleado pregunta el nombre al cliente?		1	2	
¿El empleado se levanta para saludar/despedir?		1	2	
¿El empleado utiliza el nombre del cliente?		1	2	
¿El empleado otorga calidez a la visita?		1	2	
		BIEN	REGULAR	MAL
El empleado muestra interés		1	2	3
El empleado es amable		1	2	3

Aspectos Negativos		SI	NO		
Muestras de impaciencia		1	2		
Muestras de Suficiencia/Prepotencia		1	2		
		NIE	-1 min.	1-2 min.	+3 min.
Interrupciones por motivos profesionales		0	1	2	3
Interrupciones por motivos personales		0	1	2	3
		SI	NO		
¿Se aplazan las interrupciones?		1	2		
¿Se disculpan las interrupciones?		1	2		

TA8.- PRIVACIDAD

Lugar donde se atiende la consulta			
Despacho	1	Caja	4
Mesa de Atención	2	De pie en el patio de operaciones	5
Mostrador de Información	3		
Privacidad		SI	NO
El empleado atiende en un lugar discreto		1	2
Utiliza un tono de voz adecuado		1	2
Se oyen comentarios sobre otros clientes		1	2
Se observa documentación sobre otros clientes		1	2

CAPACIDAD COMERCIAL

CC1.- VENTA INSTITUCIONAL

	SI	NO
¿Destaca el Producto-explicado sobre los de la competencia?	1	2
¿Menciona algún punto positivo de la Entidad?	1	2
¿Crítica abiertamente a la Entidad?	1	2
<i>Se informa de las características del producto en.....</i>		
Término de beneficio para el cliente	1	
Sólo se enumeran las características	2	

CC3.- INTENTO DE CIERRE DE VENTA

	Esperanzas	Supondo	NO
El empleado entrega nombre y teléfono	1	2	9
		SI	NO
El empleado solicita nombre y teléfono		1	2
El empleado se ofrece como persona de contacto		1	2
El empleado intenta fijar futura entrevista		1	2
El empleado intenta cerrar la venta en el acto		1	2
El empleado intenta crear la necesidad de trabajar con la Entidad		1	2

CC4.- ENTREGA DE SOPORTE A LA INFORMACIÓN

	SI	NO
El empleado entrega folletos	1	2
El empleado entrega anotaciones personales	1	2
El empleado entrega simulaciones	1	2
El empleado entrega impresiones de ordenador	1	2
Entrega documentación de Bankia SIN	1	2

CC5.- VENTA CRUZADA

Producto de Activo	SI	NO
Productos de Ahorro	1	2
Tarjetas de débito o crédito	1	2
Apertura de Cuenta	1	2
Banca Electrónica	1	2
Prod. Previsión/Ahorro Fiscal	1	2
Domiciliación Recibos	1	2

	SI	NO
Domiciliación Nómina	1	2
Gestión Cambio Domiciliación	1	2
Mantenimiento CC/Comisiones	1	2
Anticipo Nómina	1	2
Financiación Condiciones Preferentes	1	2
Promociones (regalos, devolución% recibos, etc.)	1	2

	SI	NO
Seguro Amortización/Vida	1	2
Seguro Hogar	1	2
Seguro Cobertura de Tipos	1	2
Seguro protección de pagos	1	2
Seguro (Otros)	1	2

	SI	NO
Indica Importe de la Prima	1	2
Indica Importe de la Prima	1	2
Indica Importe de la Prima	1	2
Indica Importe de la Prima	1	2
Indica Importe de la Prima	1	2

<i>Producto de Pasivo</i>	SI	NO
Domiciliación Recibos	1	2
Tarjetas de débito o crédito	1	2
Apertura de Cuenta	1	2
Seguros	1	2
Banca Electrónica	1	2
Créditos	1	2
Prod. Previsión/Ahorro Fiscal	1	2

	SI	NO
Domiciliación Nómina	1	2
Gestión Cambio Domiciliación	1	2
Mantenimiento CC/Comisiones	1	2
Anticipo Nómina	1	2
Financiación Condiciones Preferentes	1	2
Promociones (regalos, devolución%, recibos, etc.)	1	2

	SI	NO
Menciona "Por ser tú"	1	2

CONOCIMIENTO DE PRODUCTOS

PR1.- INDAGACIÓN ESPECÍFICA

<i>Producto de Activo</i>	SI	NO
Edad	1	2
Estado Civil	1	2
Situación Laboral/Profesión	1	2
Ingresos	1	2
Cantidad Solicitada	1	2
¿Otros créditos?	1	2
Plazo	1	2
Características vivienda	1	2
Precio vivienda	1	2

<i>Producto de Pasivo</i>	SI	NO
Cantidad a invertir	1	2
Plazo previsto de la inversión	1	2
Aversión al Riesgo	1	2
% sobre Ahorro total	1	2
Capacidad futura de Ahorro	1	2

	SI	NO	NI*
El empleado realiza una justificación de la indagación realizada	1	2	9

PR3.- ASPECTOS A EXPLICAR

Préstamo Hipotecario	SI	NO
Tipo de Interés (fijo o del 1 ^{er} periodo)	1	2
Índice de Referencia	1	2
Diferencial sobre Índice de Referencia	1	2
% a financiar sobre tasación	1	2
Plazo de Amortización	1	2
Cuota Resultante	1	2
Comisiones de apertura	1	2
Desahucio Parcial	1	2

	SI	NO
Desahucio Total	1	2
Comisión de Subrogación	1	2
Gastos Gestión/Impuestos	1	2
Suelo/Techo	1	2
Documentación a aportar	1	2
Flexibilidad de Condiciones	1	2
Fiscalidad	1	2

Fondos de Inversión (incluye acciones)	SI	NO
¿Ofrece Fondos o Acciones?	1	2
Rentabilidad Histórica	1	2
Categoría del Fondo (Sector, País)	1	2
Composición de la Cartera	1	2
Liquidez	1	2
Aportación Mínima/Máxima	1	2
Comisión Cancelación Anticipada	1	2
Comisiones Gestión/Depósito	1	2
Posibilidad de realizar aportaciones adicionales	1	2
Fiscalidad	1	2
Calificación MIFID	1	2

Fondo Garantizado/Dep. Estructurados	SI	NO
¿Ofrece Fondo Gar./Dep. Est.?	1	2
Rentabilidad	1	2
Garantía del Capital	1	2
Composición de la Cartera	1	2
Liquidez	1	2
Aportación Mínima/Máxima	1	2
Comisión Cancelación Anticipada	1	2
Periodicidad de Abono de Intereses	1	2
Plazo mantenimiento para garantizar el Capital	1	2
Fiscalidad	1	2
Calificación MIFID	1	2

IFF/Depósitos (incluye part. Preferentes)	SI	NO
¿Ofrece IFF/Depósitos?	1	2
Tipo de Interés	1	2
Liquidez	1	2
Periodicidad Abono de Intereses	1	2

	SI	NO
Comisión Cancelación Anticipada	1	2
Diferencias de Interés según plazo	1	2
Fiscalidad	1	2
Aportación Mínima/Máxima	1	2

TA6.- CLARIDAD DE LAS EXPLICACIONES		
Comprensión del diálogo	SI	NO
Apoyo escrito o gráfico a la explicación	1	2
Respuestas Claras y Comprensibles	1	2
Aesora en vez de simplemente informar	1	2
Realiza un resumen de la explicación realizada	1	2
Pregunta si existen dudas acerca de lo explicado	1	2

Adjuntamos la venta institucional de Bankia en 2016 y actualizada del 2017, para que los clientes sepa de primera mano su situación:

Cierre 2016

LA EVOLUCIÓN DE BANKIA, UN RESULTADO EN POSITIVO

1. CERCANÍA, SENCILLEZ Y TRANSPARENCIA

Bankia está inmersa en el desarrollo y consolidación de su **Posicionamiento centrado en el cliente**, cuyos objetivos fundamentales son:



CERCANÍA

Trato personalizado



SENCILLEZ

Productos/servicios sencillos



TRANSPARENCIA

Productos/servicios adecuados para cada cliente

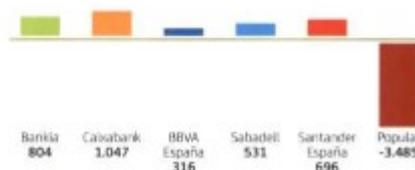
2. LA SITUACIÓN DE BANKIA EN COMPARACIÓN CON OTRAS ENTIDADES

A la cabeza en rentabilidad

Bankia se situó en 2016 como una de las entidades con mayores beneficios y rentabilidad. El resultado neto atribuido obtenido en el conjunto del año alcanzó los 804 millones de euros, lo que le sitúa como la segunda mayor entidad por beneficio analizando el negocio en España. En términos de rentabilidad, no obstante, Bankia es, de entre los bancos con negocio básicamente doméstico, la que obtiene una rentabilidad más alta, con un 6,7%. Estos niveles de rentabilidad y beneficio son claves porque permiten a Bankia avanzar en la devolución de las ayudas públicas al Estado a través del pago de dividendos con cargo a estas ganancias.

Fuente: Datos de las entidades

B¹ ATRIBUIDO ACUMULADO DIC 2016 (MIL €)

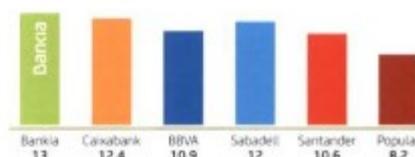


El banco más solvente

Bankia cerró el pasado año como la entidad más solvente entre los grandes bancos de nuestro país. En 2012, tras la recapitalización, el banco ocupaba el último puesto, con un nivel de solvencia inferior al 6%. El esfuerzo de estos últimos años ha permitido llevar el nivel de solvencia por encima del 13% usando la métrica más exigente, que anticipa los requerimientos que se exigirán en 2019. Además, en los test de estrés realizados por el Banco Central Europeo y la Autoridad Bancaria Europea el pasado verano, el Grupo BFA-Bankia se erigió como la entidad española que mejor afrontaría un escenario de profundo deterioro de la economía.

Fuente: Datos de las entidades

CET 1 BS @ FULLY LOADED DIC 2016 (%)



La entidad más eficiente

En el año 2016, Bankia se situó como la entidad más eficiente. En banca se mide la eficiencia como los gastos que realiza una entidad para obtener cada 100 euros de ingresos. Descontados los ingresos extraordinarios, Bankia solo necesita gastar 53 euros para obtener 100 euros de ingresos. Esta eficiencia es clave para adoptar una serie de políticas comerciales en beneficio de los clientes, como la retirada de las comisiones por el mero hecho de tener la nómina o pensión domiciliada en Bankia; o, en el caso de los autónomos, los pagos de cuotas sociales o de impuestos.

Fuente: Datos de las entidades

EFICIENCIA ACUMULADA EX RDF DIC 2016 (%)



Calidad de servicio

Bankia se sitúa entre las primeras posiciones en la atención a los clientes en el estudio independiente EQUOS 2016. Este estudio se realiza anualmente en el sector financiero para evaluar la atención que recibe el cliente en las oficinas bancarias.

Fuente: Sigea. Estudio EQUOS 2016. Datos anuales 2016



Bankia
SIGAMOS TRABAJANDO

3. DEVOLUCIÓN DE AYUDAS

A lo largo del año, Bankia ha avanzado en su objetivo de reintegrar la aportación de los contribuyentes.

1.304 Mill.€ devueltos

A finales de febrero de 2014, el Estado vendió parte de su participación en Bankia que controla a través de BFA. Con la venta del 7,5% de Bankia el Estado logró 1.304 Mill€ y empezó así a recuperar las ayudas otorgadas a la entidad. Cerca de 100 grandes inversores se convirtieron en nuevos accionistas de Bankia mostrando con ello su confianza en el futuro del banco. Bankia cree que a lo largo de este año se darán oportunidades para seguir avanzando en la privatización de la entidad y continuar devolviendo así las ayudas recibidas.

820 Mill.€ de dividendo

Bankia ha abonado dividendos en los tres últimos años con cargo a los beneficios obtenidos por un importe acumulado de 820 millones de euros. Esta cifra incluye el pago que se hará este año una vez aprobado por la Junta de Accionistas por importe de 317 millones de euros. Estos pagos, dado que casi dos tercios del capital de la entidad están en manos del Estado, habrán permitido que los contribuyentes recuperen por esta vía más de 532 millones de euros.

4. POR SER TÚ

En Bankia seguimos trabajando pensando en ti, por eso, si tienes los ingresos además de quitarte las comisiones en todas sus cuentas* ahora también **TE QUITAMOS LAS COMISIONES DE TU HIPOTECA**. Sólo por tener tu nómina domiciliada y nada más.

*Según condiciones generales, disponibles además en oficinas Bankia y bankia.es

Nos posicionamos como una entidad digital a través de **la Cuenta ON, la nueva cuenta digital sin comisiones**, y la gestión multicanal como realidad para todos los clientes y no clientes en cualquier lugar, a cualquier hora y desde cualquier dispositivo.

5. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

A. Ayudas a personas más necesitadas

Apoyando 245 proyectos, con 1,4 millones de euros

Más de **1,4 Mill.€** En más de **120 ciudades**

Fomentando el desarrollo local: Colaboramos con más de 800 proyectos sociales

Desarrollo local

B. Ayudas al empleo

Estimulando la formación profesional dual

4 Mill.€

Impulsando la integración laboral de las personas con discapacidad

52 Fundaciones y ONG en todo el territorio nacional

6. LO QUE SE DICE DE NOSOTROS

EL PAÍS

Bankia devuelve las cláusulas suelo y eleva la presión sobre el resto de los bancos

CincoDías

Bankia prevé duplicar los ingresos de sus hipotecas de 2016 con su nueva oferta

CincoDías

Chatear por WhatsApp con tu gestor personal desde una 'app'

Bankia reserva su aplicación para incorporar la última tecnología

ABC

Bankia eleva un 5% el dividendo y el Estado recupera 209 millones

EL PAÍS

Bankia devolverá de inmediato todas las cláusulas suelo

elEconomista.es

Bankia acapara la cuarta parte de las nuevas nóminas tras quitar comisiones

Explica con 17.000 millones en 2016, lo que representa un 7% más que en 2015

CincoDías

Bankia toma la delantera y abre un proceso expés para pagar las cláusulas suelo

Encuétranos en: Bankia.es | Bankia.com | trabajamosdesdelosprincipios.com

Coordinación Dirección de Comunicación Externa

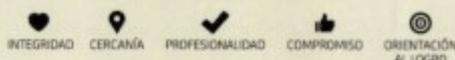


Primer trimestre 2016

LA EVOLUCIÓN DE BANKIA, UN RESULTADO EN POSITIVO

1. TRABAJAMOS DESDE LOS PRINCIPIOS PARA OFRECER EL MEJOR SERVICIO

Un Consejo de Administración formado por profesionales de reconocido prestigio. El compromiso de Bankia con nuestros clientes y la sociedad en general se refleja en el cumplimiento de **nuestra visión** y **nuestros valores**.



"El cliente es el que justifica nuestra existencia. Sólo servimos si servimos al cliente. Trabajamos para él."

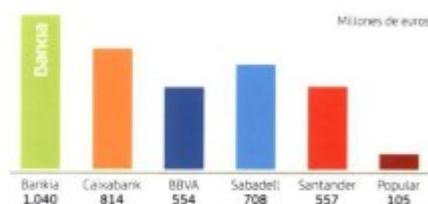
José Ignacio Goñigolzarri
Presidente de Bankia

2. LA SITUACIÓN DE BANKIA EN COMPARACIÓN CON OTRAS ENTIDADES

El banco con más beneficios en España

Bankia se situó en 2015 como el banco que obtuvo más beneficio en los negocios en España. El resultado conseguido por la entidad superó los 1.000 millones de euros. La obtención de beneficios es positiva en un doble sentido: parte del beneficio se destina a reservas, con lo que la solvencia del banco aumenta; y la otra parte se destina a dividendo, lo cual permite avanzar en la devolución de ayudas a los contribuyentes.

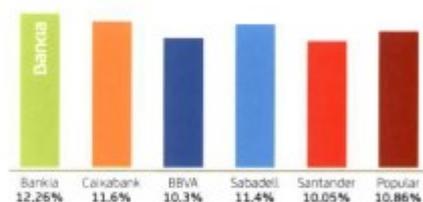
Fuente: Información facilitada por las entidades financieras



La entidad más solvente

Bankia se convirtió en 2015 en la entidad más solvente entre los grandes bancos españoles. Usando la métrica más exigente, que anticipa los requerimientos que se exigirán en 2019, el ratio de capital se situó en el 12,26%. Además, Bankia fue el banco que más incrementó su solvencia el pasado año, pues partía del 10,66%. Además de Bankia, sólo otras dos entidades mejoraron su solvencia, y apenas 0,4 pt.

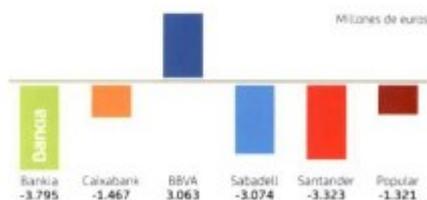
Data: Ratio de capital Core Tier 1 R5 W-Fully Loaded en % Fuente: Información facilitada por las entidades financieras



El banco con menos activos no productivos

Entre los grandes bancos españoles, Bankia es la entidad que tiene en su balance un menor volumen de activos no productivos, ya sean préstamos en situación de impago o activos inmobiliarios adjudicados. Es, además, la entidad que más los redujo el pasado año, en casi 3.800 millones de euros.

Fuente: Información facilitada por las entidades financieras



Calidad de servicio

Bankia ha alcanzado la segunda posición entre las grandes entidades en la valoración de la atención a los clientes, según se desprende de los datos del estudio EQUOS de 2015. La entidad ha incrementado su diferencia positiva respecto al sector, y recortado de forma notable la distancia con la primera entidad. Este estudio se realiza anualmente en el sector financiero para evaluar la atención que recibe el cliente en las oficinas bancarias.

Fuente: Estudio Equos



3. DEVOLUCIÓN DE AYUDAS

A lo largo del año, Bankia ha avanzado en su objetivo de reintegrar la aportación de los contribuyentes.

1.304 Mill.€ devueltos

A finales de febrero de 2014, el Estado vendió parte de su participación en Bankia que controla a través de BFA. Con la venta del 7,5% de Bankia el Estado logró 1.304 Mill.€ y empezó así a recuperar las ayudas otorgadas a la entidad. Cerca de 100 grandes inversores se convirtieron en nuevos accionistas de Bankia mostrando con ello su confianza en el futuro del banco.

504 Mill.€ de dividendo

Bankia tiene previsto pagar con cargo al beneficio de 2015 un dividendo de 302 millones de euros. Esta cantidad supone un 50% más sobre el dividendo pagado un año antes, de 202 millones de euros, y permite avanzar en la devolución de las ayudas a los contribuyentes. En estos dos años Bankia habrá abonado un dividendo acumulado de más de 500 millones de euros, de los que unos 330 millones habrán ido a parar a las arcas del Estado.

Elaboración propia. Fuente: Bankia

4. POR SER TÚ

En Bankia seguimos trabajando pensando en ti, por eso, si nos traes tus ingresos
TE QUITAMOS LAS COMISIONES
en todas tus cuentas*

*Según condiciones generales, disponibles además en oficinas Bankia y bankia.es

5. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

A. Ayudas a personas más necesitadas

Apoyando 197 proyectos, con 1,25 millones de euros

Más de
1,25 Mill.€ En más de
117 ciudades

Fomentando el desarrollo local: Colaboramos con más de 800 proyectos sociales

Desarrollo local

B. Ayudas al empleo

Estimulando la formación profesional dual

4 Mill.€

Impulsando la integración laboral de las personas con discapacidad

52 Fundaciones y ONG en todo el territorio nacional

6. LO QUE SE DICE DE NOSOTROS

Expansión

Bankia logra el mayor beneficio de la banca
450.000 accionistas de Bankia tendrán más dividendo

LA VANGUARDIA

Bankia reduce su exposición en 1.000 millones

LA RAZÓN

Bankia pagará el 50% más de dividendo

«Bankia tiene capacidad para seguir su camino en solitario si el accionista quiere»

EL MUNDO

Bankia alcanza los 100.000 clientes digitales

CincoDías

Goigolzarri: "Nos seguiremos dejando la piel para devolver la ayuda recibida"

LAS PROVINCIAS

Bankia consigue el primer premio de la banca en 2013

EL PAÍS

Bankia abre los créditos a empresas

ABC

Bankia elimina las comisiones a clientes con nómina o pensión

«Economistas»
BANKIA Y BANKINTER, LOS CAJEROS MÁS BARATOS

Encuétranos en: Bankia.es | Bankia.com | Trabajamosdesdelosprincipios.com
Elaboración: Dirección de Comunicación Externa



Noticia de prensa sobre el incremento de clientes nuevos en Bankia durante el 2016:

Expansión

viernes, 10 de febrero de 2017

Pág: 17

Ocupación: 22.60% Valor: 4.067,39 € Tirada: 38.718 Difusión: 24.981

Bankia capta 33.000 clientes en tres meses con su cuenta digital

Expansión. Madrid
 Bankia ha captado más de 33.000 clientes en tres meses con su *Cuenta On*, dirigida a usuarios digitales y exenta de comisiones, y cerca de la mitad son nuevos usuarios del banco.

La entidad lanzó este producto en noviembre para usuarios que se relacionan con su banco por canales distintos a la oficina, no obstante, su carácter digital no excluye ninguna tipología de cliente, ya que en torno a un 50% de los usuarios tiene entre 36 y 55 años.

La *Cuenta On* no cobra comisiones por mantenimiento,

administración, transferencias o ingreso de cheques y forma parte de la estrategia del banco para fomentar el uso de canales alternativos a la oficina con sus clientes.

En este entorno de digitalización, Bankia también cuenta con la aplicación *BeBankia*, aunque su uso está pensado para pequeños comerciantes que buscan llegar a sus clientes a través del geoposiciona-

La 'Cuenta On' no cobra comisiones de mantenimiento ni por transferencia o ingreso de cheque

miento, con ofertas y promociones.

Esta plataforma, que permita pagar desde el móvil y dar de alta tarjetas bancarias, creció un 51% en enero, hasta alcanzar un total de 12.500 descargas.

BeBankia, lanzada en noviembre, se encuentra en fase de implantación y se puede utilizar en los comercios de Madrid de los barrios Centro, Bravo Murillo, Goya y Salamanca, aunque la intención del banco es ampliarlo a otras zonas y ciudades.

Bankia lanzó el año pasado un plan para incorporar 350 trabajadores hasta 2018 para



J.M. Cordero
 José Ignacio Goriozarri, presidente de Bankia.

reforzar su servicio a través de canales distintos a la oficina. Responde así al fuerte crecimiento que registran los clientes que se relacionan con el banco por vía exclusivamente digital: ya suponen la tercera parte del total y aumentan a un ritmo anual del

20%. A dichos clientes Bankia les ofrece contar con un gestor personal con el que contactar por el canal a distancia que elijan. Este servicio, atiende en la actualidad a 150.000 clientes.

Página 15 / S&P Pelevalrating

Adjuntamos artículo sobre fondos, debido al incremento de contratación desde el 2016 en dicho tipo de productos:

GUÍA DE LA INVERSIÓN | FONDOS DE INVERSIÓN

Cómo no salir escaldado de las caídas en agosto

PRIMERA PRUEBA DE FUEGO DEL INVERSOR CONSERVADOR

Para muchos ahorradores, los meses estivales habrán sido su primera toma de contacto con pérdidas reales en sus fondos de inversión. Los expertos dan sus consejos para volver a dormir tranquilos.

Regina R. Webb  @regina_rwebb

Los inversores más conservadores, aquellos han dado hace poco el paso de un depósito a los fondos de inversión, están viviendo ahora su primera prueba de fuego. Lejos de la creencia infundada de que agosto suele ser un mes tranquilo para los mercados, el pasado mes fue el peor para la bolsa española desde abril de 2012: el Ibex-35 cedió un 8,24 por ciento. El castigo fue generalizado y pocos valores se libraron de las caídas. Esto también se replicó en los fondos de inversión. Más de uno habrá visto como, por primera vez, sus ahorros han sufrido pérdidas, aunque sean leves.

«Este tipo de clientes sí está preocupado, pues es muy probable que nadie le haya explicado que los fondos de inversión son productos que, en todas sus categorías, sufren variaciones en sus precios, tanto al alza como a la baja», explica Mar Barrero, desde Profim. «Nadie les ha explicado que la renta fija, pese a su nombre, no es tan fija y, por tanto, también cae. O que un fondo monetario, aun siendo un producto muy seguro, también puede sufrir leves correcciones debido a las comisiones».

Una cosa es aceptar un riesgo mínimo en el momento de contratar un fondo, pero hasta que el inversor no se encuentra de lleno en el escenario no es consciente de su capacidad real para tolerar pérdidas. «Ahora se están dando cuenta que la rentabilidad conlleva un riesgo y que ese riesgo

puede ser mayor. Que el riesgo menor supone que cuando hay subidas, suben menos, y que cuando hay bajadas, también es menor, pero que existe», explica Francisco Marín, de EFPA España. ¿Qué debe hacer entonces el inversor más conservador? «Aprender», sentencia. Analizar el tipo de fondo en el que está, su oscilación y la bajada que haya tenido. Si ve que esa bajada es superior a la que mentalmente es capaz de aceptar, de primeras, no entrar en pánico, porque los mercados volverán a subir. «La próxima vez que le toque hablar con su asesor y rehacer su inversión, optar por un fondo menos rentable, pero con menos riesgos», apunta.

El problema es que antes los ahorradores no tenían que preocuparse por el riesgo de sus productos y ahora no entienden lo que está pasando. «Es un problema de cultura financiera», explica Marín. En su opinión,

LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS



Mar Barrero, Profim

«Optaría por fondos monetarios como reserva de liquidez y completaría con fondos de absoluta return para protegerse del mercado».



Francisco Marín, EFPA España

«Aproveche la oportunidad para aprender el riesgo que es capaz de aguantar. Pero no rampa posiciones de la noche a la mañana».

hay una carencia muy grande de asesoramiento por parte del comercializador. «No están educando a sus clientes con lo que está pasando».

DE MOMENTO, ESPERAR

Lo más importante es no perder la calma. «No hay que obsesionarse porque los mercados vayan fluctuando. Ni cuando está en sentido positivo ni, como ahora, en sentido negativo», apunta Ángel Martínez-Aldama, presidente de Inverco. Los mercados en agosto han penalizado a China por la ralentización de sus perspectivas de crecimiento, «pero

una vez que se despejen esas dudas, los mercados tendrían que rebotar». «Sobre todo que no rompan posiciones de la noche a la mañana», añade Marín.

Así, para aquellos ahorradores preocupados por el contexto actual, pero convencidos de que sus vehículos de

ahorro corresponden a su perfil de riesgo, recomendaría, primero, tener en cuenta que mientras uno no recobrese las participaciones, no se materializan los beneficios o las pérdidas. Por eso, al estar en una situación latente, habría que acostumbrarse a no mirar a diario el valor liquidativo. «Porque puede dar, para bien o para mal una subida o bajada de presión», afirma. Martínez-Aldama defiende que la corrección del mercado acabará por darse la vuelta. Por ello, llama a los ahorradores a que, mientras no necesiten el dinero invertido, que no dispongan de él. «Porque de manera transitoria, esa inversión está en valores inferiores a los que se hizo en el momento de hacer la suscripción».

NO HAY QUE PERDER LA CALMA, NI ENTRAR EN PÁNICO. LOS MERCADOS REBOTARÁN



**AHORRADOR
CAUTO**

**EVOLUCIÓN DE
LOS FONDOS
CONSERVADORES**

		Rentabilidad Agosto	Volatilidad
Índice de referencia			
EUROZONE GOVERNMENT BOND	BENCHMARK	-0,34%	0,27%
Fondo	Gestora		
EVOLUCIÓN PRUDENTE	Bankia	-0,78%	0,20%
SANTANDER SELECT PRUDENTE	Santander	-1,54%	-0,51%
FONCAIXA EQUILIBRIO	CaixaBank	-1,62%	0,68%
SABADELL PRUDENTE	Sabadell	-1,63%	1,60%
SOY ASÍ CAUTO	Bankia	-1,72%	1,28%
QUALITY CARTERA CONSERVADORA	BBVA	-2,49%	-1,64%
BBVA MULTIACTIVO CONSERVADOR	BBVA	-2,53%	-2,39%
IBEX		-8,24	

Rentabilidad de fondos
conservadores
españoles en agosto
Fuente: Bloomberg

Pero puede que no sea el caso de todos. «Si las correcciones sufridas en los meses estivales les han inquietado, no les han dejado dormir tranquilos, desde luego que nuestra recomendación es que realicen un cambio de estrategia hacia alternativas más conservadoras» afirman desde Profim.

¿QUÉ FONDOS RECOMIENDAN?

Los expertos siguen defendiendo los fondos como la mejor alternativa a medio-largo plazo para todos los perfiles. Un depósito ofrece una rentabilidad del 0,4 por ciento en el mejor de los casos, recuerda Martínez-Aldama. Y en caso de caídas, los fondos conservadores han sido capaces de frenar la caída, como se puede ver en el gráfico. Como el Bankia Evolución Prudente, que frente al 8,24 por ciento que se dejó el Ibex-35 en agosto, solo retrocedió un 0,78 por ciento. Para un ahorrador muy conservador, desde Profim recomendarían, por una parte, monetarios euro y determinados fondos de renta fija europea de corto plazo, pero con atractivas comisiones de gestión que actúen como reservas de liquidez, como fondos «monederos». «Son lo más parecido a depósitos que el cliente se pueda encontrar, por eso el rendimiento apenas llega al 1 por ciento anual», explican. Un ejemplo podría ser el Renta 4 Monetario. Para completar la cartera optarían por fondos de retorno absoluto «que nos defiendan en el entorno actual», como el Renta 4 Pegasus, el BNY Mellon Absolute Return BD Eur o el BSG European Absolute Return. ■

Y por último, adjuntamos esquema para planificar el contacto de la llamada y reunión previa cuando nos citamos con un cliente:

Diario de una relación excelente

Nombre y DNI

Antes de llamarte ¿Cómo eres?

Perfil Objetivo	}
Perfil Subjetivo	
Perfil Personal	

Mi primera reunión

Fecha:
¿Cómo voy a conectar con él? ¿Qué dardo voy a utilizar para conseguir el derecho a preguntar?

¿Qué información me ha facilitado?. Personal y financiera

¿Qué necesita? ¿que necesidades ya tiene cubiertas y con quien? ¿cuales todavía no tiene cubiertas? ¿que le preocupa?

¿Qué ha contratado?

¿Cómo me gano el derecho a tener una relación con él? ¿Ya lo he conseguido?

¿Qué le voy a decir para concertar una nueva reunión?

en la próxima reunión? ¿de que vamos a hablar?

¿He recogido eventos para hacer seguimiento?

Mi primer contacto

Fecha:
¿Cómo me voy a ganar el derecho a la reunión? ¿Que le voy a decir especial solo para él?

¿He conseguido que venga?
No. ¿Porqué? ¿Que voy a incorporar distinto en mi proxima llamada?

Si. ¿Por qué lo he conseguido? ¿Que le he dicho distinto? ¿Que información relevante me ha facilitado?