



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO
DE SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

**BANCO SANTANDER Y SEGMENTO JOVEN.
ESTRATEGIA DE *BLENDED MARKETING* Y
PERCEPCIÓN DEL CLIENTE**

Presentado por Iván Gómez Álvarez

Tutelado por: Dra. Blanca García Gómez

Soria, 11 de julio de 2019

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

INDICE

Introducción.....	1
Bloque 1. El marketing financiero y sus estrategias.....	2
1.1. Concepto de marketing financiero. El marketing financiero tradicional	2
1.2. La estrategia de marketing <i>online</i> en el ámbito financiero.....	3
1.3. La estrategia de <i>blended marketing</i> o la coordinación entre los mundos <i>online</i> y <i>offline</i>	6
Bloque 2. El Banco Santander y su estrategia de marketing joven	9
2.1. Aproximación al Banco Santander	9
2.1.1. La historia del Banco	9
2.1.2. Organigrama del Santander	11
2.2. Objeto social del Banco Santander en relación al cliente joven. Misión, visión y valores	15
2.3. Análisis del entorno del Banco Santander.....	17
2.3.1. Análisis del entorno general	17
2.3.2. Análisis del entorno específico	20
2.3.3. Análisis DAFO	21
2.4. Áreas de negocio y segmentos de clientes	23
2.5. La banca <i>online</i> y el segmento joven	24
2.6. La banca <i>offline</i> y el segmento joven	25
Bloque 3. La opinión de los universitarios sobre el Banco Santander	27
3.1. Muestra y cuestionario.....	27
3.2. Opinión general sobre el Banco.....	27
3.3. Opinión de los clientes sobre el Banco Santander	29
3.4 Opinión del segmento de los no clientes sobre el Banco Santander.....	30
3.5 Opinión de los estudiantes de Administración y Dirección de Empresas de Soria sobre el Banco Santander	31
Bloque 4. Conclusiones.....	32

Bibliografía.....	34
Anexo 1. Bancos y sociedades de crédito absorbidos y comprados por el Banco Santander a lo largo de su historia.....	35
Anexo 2. Cuestionario a los universitarios de Soria	38
Anexo 3. Gráficos de los resultados de la investigación mediante cuestionario.....	43

Introducción

Cuando analizamos la gran crisis económica que ha vivido España en los últimos años, constatamos que una de las figuras más perjudicadas es la banca en particular y el sistema financiero en general. Ello se debe a la irresponsabilidad de altos cargos de ciertas entidades que forman dicho sistema. Este es uno de los principales argumentos que utiliza la sociedad para desprestigiar a uno de los sectores clave en el desarrollo económico y social de un territorio.

Sin embargo, y a pesar de las presentes innovaciones en productos de inversión, el sector bancario es y será una de las herramientas necesarias para la gestión de ahorros y fondos de millones y millones de personas.

Estos son solo algunos de los motivos por los que nos hemos fijado en el sector financiero para realizar este TFG. Hemos querido centrar nuestro análisis en uno de los bancos con mayor prestigio a nivel nacional e internacional, el Banco Santander. Hoy en día es uno de los mejores ejemplos de éxito empresarial nacional en el panorama internacional.

El objetivo de mi trabajo es realizar un estudio en profundidad de la estrategia de banca joven que lleva a cabo la Entidad. Todo ello enfocado al área de marketing del segmento joven, esto es, cómo el Banco diseña un conjunto de acciones para conseguir los objetivos definidos en su plan de marketing y centrados en el colectivo de clientes de 18 a 31 años, ambos incluidos. La última parte de la investigación se centra en averiguar la opinión que tienen los estudiantes universitarios de Soria, colectivo que forma parte del target del Banco Santander, acerca de la entidad.

Para realizar este trabajo nos hemos apoyado en manuales sobre marketing financiero, así como de artículos sobre el tema con el objetivo de sentar el marco teórico de la investigación. Finalmente utilizamos una herramienta *online* como es un cuestionario para obtener la opinión del segmento joven sobre Banco Santander de forma general, puesto que es un análisis previo de carácter meramente descriptivo.

La memoria que presentamos se divide en cuatro bloques. El primero centrado en sentar el marco teórico de la investigación, trata de conceptuar sus estrategias de marketing *online* con el marketing financiero. El segundo se ocupa del análisis del entorno y la estrategia de marketing joven que lleva a cabo Banco Santander. En el tercer bloque recogemos la opinión de los jóvenes universitarios sobre la Entidad de una forma general para tener una primera impresión. El cuarto y último bloque son las conclusiones percibidas después de llevar a cabo esta investigación sobre el Banco Santander.

Bloque 1. El marketing financiero y sus estrategias

Dedicaremos este primer bloque a adentrarnos en el concepto de marketing financiero, así como a identificar las principales estrategias desarrolladas en este ámbito. Dada la preeminencia del mundo digital en el entorno actual, presentaremos los conceptos de marketing financiero tradicional frente al digital, así como la alternativa estratégica del *blended marketing* como una forma de integrar ambos enfoques para el logro de una mejor optimización del resultado empresarial.

1.1. Concepto de marketing financiero. El marketing financiero tradicional

En España coincidió el origen del marketing financiero con la entrada en la Comunidad Económica Europea en 1985. Hasta esa fecha, el sector bancario sólo se alimentaba del diferencial de los tipos de interés vigentes en ese instante. Las entidades financieras, tenían un acuerdo para no pisarse entre ellas a cambio de una cuota de mercado de la clientela total del mercado. En esos años, las barreras de entrada existentes impedían entrar a posibles competidores potenciales extranjeros. El anterior presidente de Banco Santander (Emilio Botín: fallecido en 2014) revolucionó el mundo de la banca, lo que se tradujo en un incremento del patrimonio de la Entidad, gran ventaja con respecto a sus competidores y un gran paso para la innovación del sector financiero. Por lo que quienes quisieran competir con la Entidad tendría que adaptarse a las nuevas necesidades del mercado y desarrollar un punto de vista diferente en cuanto a la relación con los clientes y productos financieros. El concepto de marketing que se conocía hasta esa fecha cambió y nació el marketing financiero similar al que conocemos a día de hoy.

El marketing financiero (Teruel, 2017) tiene como objetivo determinar de forma reflexiva y metódica las acciones a emprender en un mercado dominado por los constantes y continuos cambios definiendo un escenario con alto grado de competitividad y variación.

Las entidades pueden desarrollar, en relación al entorno y de acuerdo a sus propias características de competencia, diferentes tipos de estrategias no excluyentes entre sí:

- **Costes:** Conseguir una estrategia líder en costes en un entorno con gran competitividad, implica desarrollar acciones que puedan producir y vender al menor coste posible las entidades financieras. Para que se pueda lograr es necesario ajustar lo máximo posible los costes inherentes a una distribución con valor añadido alto.
- **Diferenciación:** Este tipo de estrategia permite mejorar la posición competitiva mediante la elaboración de una imagen de marca, con un idea de calidad o distribución multicanal. Para mejorar la calidad de los productos y servicios bancarios suponen una buena oportunidad las nuevas tecnologías, ampliándose los mercados donde pueden operar las diversas entidades financieras.
- **Segmentación:** El avance y progresión en la segmentación de los clientes es una condición imprescindible para poder competir en los

diversos ámbitos que la entidad haya establecido como mercado objetivo.

También es importante saber que el marketing financiero pertenece al marketing de servicios. Por lo que hemos creído oportuno hablaros de las características principales de los servicios financieros¹. Pueden ser bancarios, no bancarios y en detalle;

- Servicios financieros bancarios: Esta actividad engloba entre otras los siguientes servicios; mantener a salvo el dinero y facilitar la retirada para cuando sea necesario, emisión de cheques y pagarés, disponibilidad de transferencias electrónicas de fondos, cambio de moneda, domiciliación de recibos y poder realizar las transacciones financieras en las oficinas o mediante los cajeros automáticos.
- Servicios financieros no bancarios: Son corredurías de seguros para obtener las mejores condiciones, asesoramiento financiero personal o corporativo, intermediación en los mercados financieros y asesoramiento en el capital de riesgo.
- Servicios financieros en detalle: Son los principales servicios financieros prestados por las entidades bancarias como; cheques, pagarés, recibos electrónicos, transferencias bancarias y tarjetas de débito/crédito.

El marketing financiero tradicional se caracteriza por seguir siendo útil a pesar del gran tirón que está experimentando el marketing financiero *online* debido a la gran revolución digital. ¿Os preguntareis por qué? Muy sencillo, porque ha multitud de entidades durante muchos años les han funcionado estas estrategias y ven peligroso sustituir las drásticamente por métodos *online*, por lo que en todo caso las compaginarán. Además uno de los métodos tradicionales en el sector financiero más usado es la televisión y sigo siendo igual de eficaz que el primer día.

Hay clientes de bancos, cajas de ahorro o cooperativas de crédito que se fían más de los métodos de marketing que han visto desde que eran pequeños a los revolucionarios métodos digitales, es decir; son reacios a los cambios y normalmente coincide con personas de edad media-alta.

1.2 La estrategia de marketing *online* en el ámbito financiero²

El marketing financiero *online* es toda estrategia de venta de un producto o servicio que una entidad lleva a cabo en el mercado financiero mediante el uso de Internet.. Cuando las limitaciones del marketing *offline* salen a la luz, aparece el mundo digital que cuenta con una serie de ventajas como son la inmediatez y la capacidad global para conseguir el objetivo.

¹ *Servicios financieros: Servicios proporcionados por la industria financiera, que abarca diversidad de organismos que gestionan los fondos, bancos (cooperativas de crédito incluidas) compañías de tarjetas de crédito, de seguros, de financiación al consumo y brokers de bolsa entre otras.*

² *Los datos sobre los que hemos basado la información recogida en el presente documento se han obtenido de la página web: <https://bit.ly/30n2TyF>.*

Con este tipo de marketing la capacidad de decisión no la tiene únicamente la entidad financiera que lanza su estrategia, sino que el usuario también tiene un poder notable de elección.

Por estos motivos, parece que el sector de la banca ha entrado de pleno en la era digital, con el objetivo de conseguir mejorar las expectativas de futuro, teniendo al cliente en el punto de mira.

Dentro del marketing financiero digital se deben tener en cuenta siete aspectos clave que indicamos a continuación.

a) Poner el foco en el cliente

El sector bancario tradicional hace mucho hincapié en el trato personal y directo con el cliente, el “cara a cara” entre el empleado de la entidad financiera y el cliente, estableciéndose una relación muy estrecha entre ambos.

En la actualidad, el sector bancario está obligado a reinventar esa relación con el cliente, adaptándose a los nuevos canales digitales de comunicación para mejorar así la experiencia del usuario.

Asesoramiento, ofertas personalizadas, atención al cliente y la comunicación bidireccional y multicanal entre banca y cliente son otros aspectos muy potenciados en el marketing digital.

b) Comercialización financiera fuera de las oficinas

La disminución del número de oficinas bancarias en los últimos años ha sido drástica, debido a la crisis económica, el rescate bancario y acciones poco éticas dentro del sector bancario.

También hay que tener en cuenta que los *millennials*³ tienen una forma de actuar totalmente diferente y su relación con las entidades no va a ser como la de generaciones anteriores (trato personal).

Esta mentalidad de actuar totalmente diferente se agravará cuando la “generación Z” (personas nacidas en su mayoría en el siglo XXI), tengan unos años más, ya que han estado viendo desde muy temprana edad el mundo digital y no concebirán el trato con las empresas de otra forma que no sea *online*.

c) Información en tiempo real

Para facilitar la toma de decisiones y la puesta en marcha de unas estrategias u otras, el sector bancario hace un uso frecuente del *big data*.

La principal ventaja de la digitalización bancaria es la posibilidad de obtener y analizar datos en tiempo real, y para ello hay que crear modelos capaces de analizar esos datos y de realizar informes útiles para la toma de decisiones.

³ *Millennials*: Nombre que se le da a las personas nacidas entre 1981 y 1997.

d) Nuevos canales de comunicación

La comunicación multicanal, como ya hemos comentado anteriormente, es fundamental en el marketing *online* dentro del sector bancario.

La tendencia por parte de los usuarios es clara; tienden al abandono de los canales más tradicionales en favor de los canales digitales. Se estima que en los últimos años el número de usuarios en sucursales y oficinas bancarias ha disminuido hasta un 25%.

En el lado opuesto se sitúa la banca móvil, que continúa con un crecimiento exponencial. La entidad cántabra (Banco Santander) aumentó un 26% el volumen de clientes digitales en 2018 respecto al año anterior, al pasar de 25 a 32 millones de clientes.

e) Legalidad y Ciberseguridad

No cabe ninguna duda acerca de la creciente complejidad normativa a la que se enfrenta día a día el sector bancario. Cada vez son más los requisitos y trabas legales y administrativas con las que tienen que lidiar. En este sentido, es un reto para el sector simplificar al máximo la información que brindan a los clientes sin tener problemas legales.

Por otro lado está la ciberseguridad, ya que a los clientes en general les preocupa especialmente su seguridad, cuestión que adquiere una gran relevancia si nos referimos a la realización de transacciones a través de Internet; pues bien, si dichas operaciones tienen contenido financiero, la preocupación es aún mayor. Es por ello que una de las claves de la banca digital es poder ofrecer servicios seguros y sin fisuras para sus clientes.

f) Practicar *inbound* marketing

Las estrategias de *inbound* marketing⁴ son necesarias y de gran aplicabilidad dentro del sector financiero. A través del *e-mail* marketing se pueden ofrecer productos adaptados y personalizados a las necesidades de la clientela. También se pueden llevar a cabo mediante las redes sociales o los blogs.

g) Potencial de las redes sociales

Las redes sociales están cambiando la relación de las entidades financieras con sus clientes, siendo uno de los complementos al clásico “cara a cara” en las oficinas.

⁴ *Inbound Marketing: Metodología que combina técnicas de marketing y publicidad no intrusiva con el objetivo de contactar con el usuario al inicio del proceso de compra y acompañarle hasta la transacción final.*

De ahí que el sector bancario cada día da más importancia a su presencia y actividad en las redes sociales, aunque en un estudio⁵ llevado a cabo por una consultora las entidades financieras suspenden en social media marketing⁶.

En ese estudio se analizaron las actividades de 40 entidades en las redes sociales, principalmente en Twitter y Facebook, que son las más empleadas en el sector de la banca. La conclusión fue clara, los operadores bancarios se comunican a través de este medio con sus clientes pero no sirven para interactuar con ellos, es decir, se produce un flujo de información unidireccional y consecuentemente no se está aprovechando el *feed back* que ofrecen las redes sociales a través de una información de doble sentido.

Las entidades deberán pulir esa forma de interacción con sus clientes para que estas herramientas sean instrumentos clave en el marketing *online* financiero.

1.3 La estrategia de *blended marketing* o la coordinación entre los mundos *online* y *offline*

Una vez analizadas las alternativas estratégicas a disposición de las empresas del mundo financiero, tanto en el entorno *online* como en el *offline*, nos parece oportuno poner de manifiesto la conveniencia de coordinar de forma las acciones desarrolladas en los dos ámbitos señalados como una forma de lograr la optimización de los resultados. A esta forma de orientación se le conoce como *blended marketing* y no es otra cosa que la unión entre las estrategias de marketing digital y marketing *offline*.

Una vez repasadas las alternativas estratégicas a disposición de las empresas del mundo financiero a través del *blended marketing* se trata de analizar lo mejor que cada ámbito (*online* y *offline*) para definir una estrategia única que potencie el resultado empresarial. El surgimiento de esta corriente responde al gran crecimiento y desarrollo del marketing digital en los últimos años, que parece eclipsar al tradicional cuando no debería ser así, ya que muchas formas del marketing *offline* están hoy más vigentes que nunca y mezcladas con el digital generan la mejor estrategia de promoción de productos posible.

Antes de continuar creemos conveniente recordar de forma breve las principales diferencias entre el marketing *online* y el *offline*. La tabla 1 muestra dichas divergencias.

⁵ Estudio sobre la presencia y actividad del sector bancario en las redes sociales: Lo llevó a cabo una consultora (no especifican cuál) en el año 2016.

⁶ *Social Media Marketing: Es el conjunto de acciones que lleva a cabo una empresa, institución o profesional independiente, para promover y construir un vínculo con su público objetivo gracias a la ayuda de las redes sociales o blogs. Es un elemento fundamental del Inbound Marketing.*

Tabla 1. Diferencias entre el marketing *online* y *offline*

Características	Marketing <i>online</i>	Marketing <i>offline</i>
Medios de comunicación	Enlaces patrocinados, blogs, SMO, email marketing, etc	Vallas, televisión, prensa, revistas, etc
Métodos de trabajo	Concursos en redes sociales, buscadores, etc	Patrocinio, promociones punto de venta, etc
Medición de resultados	Muy precisa, basado en big data, google analytics, etc	Basada en análisis de muestras y estimaciones
Segmentación del target	Muy precisa, basada en big data o en información de redes sociales	Basada en análisis de audiencias y en estadística
Relación con el cliente	Comunicación directa y fluida, gran feedback	Comunicación unidireccional
Contacto con el cliente	Virtual a través de ordenador, Smartphone, etc	Personal y directo, más fluido y con mayor capacidad de impacto
Versatilidad de la comunicación	Muy alta por la capacidad de realizar ajustes en tiempo real	Muy baja por la planificación temporal
Coste	Más económico	Más caras

Fuente. Adaptado de Hernández (2017)

Las principales razones que llevan a las empresas a usar el *blended marketing* son: de costes, de alcance y de ruido. El precio de los spots publicitarios en televisión, radio, vallas publicitarias suele ser más elevado que el coste de una campaña *online*. En relación alcance, la capacidad de difusión de Internet es extraordinaria, ahora bien, debemos tener en cuenta que no todo el público está ahí, por lo que la combinación de ambas estrategias permite maximizar el alcance. Y, finalmente, en relación al ruido, el target está saturado de información publicitaria allá por donde va, de modo que mundo *online* ofrece oportunidad de hacer una publicidad original y diferente para llamar la atención de aquél.

Para que esta técnica funcione, deben saber que coger del marketing *online* y *offline* y en qué proporción. Para saber si debe hacer más refuerzo en un tipo de marketing o en el otro deberá hacerse a la idea del público objetivo y a continuación, estudiarlo. ¿En medios tradicionales o digitales está principalmente? ¿Dónde se informa del producto financiero? ¿Dónde contratan el mismo? Por otro lado, aunque el objetivo en los dos tipos de marketing es el mismo, llegar a cuantos más clientes mejor, el mensaje no debe serlo. Porque cada canal ofrece unas posibilidades distintas que es obligatorio explorar para que el mix entre marketing *online* y *offline* sea un éxito.

Nos parece oportuno repasar los principales aspectos a tener en cuenta para el adecuado desarrollo de una estrategia de comunicación *blended marketing*. La tabla 2 resume dichos pasos.

Tabla 2. Aspectos clave en el diseño de una estrategia de *blended marketing*.

Aspecto clave	Breve descripción
Establecimiento claro de objetivos	La comunicación ha de partir de un objetivo bien definido: qué queremos transmitir y cómo hacerlo para transmitir el mismo mensaje a todo tipo de público sin generar confusión.
Definición del <i>target</i>	El conocimiento del público objetivo nos permitirá saber cuáles son los medios que utiliza, dónde busca información, cuánto tiempo pasa en Internet, Si está en medios digitales o tradicionales, dónde suele comprar. Con esta información se tomarán decisiones relativas a la cantidad de presupuesto destinado a cada parte en función de los gustos, preferencias y localización del público
Conocimiento y evaluación de los medios de comunicación	Una vez analizado al consumidor, conviene evaluar y elegir los diferentes medios de comunicación <i>online</i> y <i>offline</i> disponibles ya que no todos son adecuados para todo tipo de empresa. El ámbito financiero precisa de ciertos medios específicos que quizás no tengan relevancia en otros sectores
Adaptación de la campaña a cada medio	Las campañas han de adaptarse al medio, pese a que el mensaje sea el mismo. es importante por tanto aprovechar las peculiaridades y ventajas que ofrece cada medio y que utilicemos un lenguaje propio en cada uno de ellos.
Coherencia y coordinación	En <i>blended marketing</i> ambas campañas, las de marketing <i>online</i> y <i>offline</i> , tienen que estar coordinadas y deben aportar valor juntas. Si no es así, es mejor dedicar el presupuesto sólo a una de ellas. Además es clave relacionar las acciones <i>online</i> y <i>offline</i> , dando algo de valor al usuario.
Publicitar en medios <i>offline</i> los datos <i>online</i>	En el material de las campañas <i>offline</i> (carteles, folletos, vallas,...) es importante informar de los datos <i>online</i> como por ejemplo los perfiles en redes sociales, pagina web, etc...
Facilitar al cliente que comparta su experiencia	Esto va a permitir que el público pueda compartir su experiencia real en el mundo <i>online</i> . Para ello se deberán ofrecer todas las herramientas necesarias para que los momentos o experiencias vividas puedan ser compartidos y a su vez vistos por otros en el mundo <i>online</i> . En definitiva al cliente hay que ponérselo fácil, que pueda compartir rápida y fácilmente a través del teléfono móvil o punto interactivo

Fuente. Adaptado de Hernández (2017).

Bloque 2. El Banco Santander y su estrategia de marketing joven

2.1. Aproximación al Banco Santander

En este apartado, nos vamos a centrar en desarrollar el caso particular de Banco Santander y su estrategia para la captación y fidelización del segmento joven. Comenzaremos con una introducción sobre la entidad para continuar con el análisis del entorno y el DAFO y terminar repasando las estrategias *online* y *offline* hacia las personas jóvenes.

2.1.1. La historia del Banco

Esta entidad es un caso singular en la historia financiera nacional y europea, por su trayectoria y persistencia. Pocas instituciones pueden atesorar una existencia superior a un siglo y medio. Fundada en Santander, ciudad del norte de España, el 15 de mayo de 1857, cuando la reina Isabel II firmó en el Palacio Real de Madrid el decreto que autorizó la emisión de moneda y descuento. El Banco se creó con un capital de cinco millones de reales (equivaldría a 7.500€).

En su primera etapa, desde la creación hasta 1874, se dedicó a los negocios para los cuales había sido creado; emisión de billetes, descuento de letras y crédito comercial. Esos años fueron el despegue de la industrialización en España aunque no fueron tiempos fáciles donde el sector financiero sufrió una terrible crisis en 1866, disociándose la mitad de entidades existentes.

En los primeros años de la segunda etapa (de 1875 a 1919), el Banco Santander perdió la posibilidad de emitir billetes, privilegio que se otorgó exclusivamente al Banco de España. Al Santander se le ofreció la posibilidad de integrarse en el Banco de España o transformarse a una sociedad de crédito, optó por lo segundo prefiriendo seguir su propio camino. Fue un momento crucial ya que de no haber dado un paso al frente hubiera significado un anonimato histórico.

Durante los cincuenta años siguientes, sufrió como el resto de entidades financieras la decadencia del comercio y el estancamiento de la economía de Cantabria. En estos años sobrevivió con una única oficina y apenas veinte empleados, se tradujo en una reducción considerable de la cuota de mercado. Aun así fue fiel a sus orígenes; banca comercial, precaución en la concesión de créditos y en la asunción de riesgos.

Con el inicio del Siglo XX la economía española se animó y provocó un aumento de sus ingresos y rentabilidad colocándose por encima de la media de las sociedades de crédito españolas.

La etapa que abarca desde 1919 hasta 1939 fue crucial para el Banco Santander, ya que tuvo que hacer frente a dificultades financieras y de otros tipos causadas durante la Guerra Civil. Fueron tan duros los años de la Guerra que la entidad permaneció paralizada durante tres años. Después de superar ese revés la sociedad se lanzó a la conquista del mercado saliendo de los límites que le ponía la ciudad de Santander.

Posteriormente, uno de los pasos más importante fue instalarse en Madrid gracias a la compra del Banco de Ávila en 1942. Continuaría con la absorción de su antiguo rival, el Banco Mercantil, en 1946. La expansión de los siguientes años se realizó gracias a la apertura de sucursales, dentro de los exhaustivos límites de legislación, y la compra de pequeñas entidades locales; facilitando el acceso a nuevos mercados regionales. Estos movimientos hicieron que el Banco Santander pasase de banco regional a principios de siglo a la séptima entidad financiera de España.

Durante los años sesenta, España gozó al igual que el resto de Europa occidental de una "edad de oro"; aumentó la industrialización e incrementaron los niveles de renta y bienestar. Estos años de bonanza económica sirvieron a la Entidad para ascender puestos en el *ranking*, y como consecuencia del gran momento que vivían decidieron expandirse más allá de la península ibérica comprando el principal banco de Puerto Rico y Chile en América Latina⁷.

A mediados de los setenta cambió la coyuntura. España sufrió, quizá más que cualquier otro país europeo. Coincidieron los efectos de la crisis internacional con la muerte de Franco en 1975 y la apertura de un proceso de transición política. Las dificultades económicas afectaron, sobre todo, a la industria y al sistema bancario, aunque no impidieron que la instauración de la democracia fuera un éxito.

Desde que en 1986 Emilio Botín⁸ se hiciera cargo de la institución, no ha habido un ejercicio en el que no hubiera novedades. Los grandes hitos del Banco Santander desde la sucesión en la Presidencia; el primero fue el cambio en la propia presidencia aportando aire joven y experiencia en la entidad, llevaba desde 1958 trabajando en ella. El segundo fue la alianza en 1988 con el *Royal Bank of Scotland*, importante entidad británica, que puso al Santander en el mapa bancario europeo. El tercero, el lanzamiento al mercado de la "Supercuenta Santander" en 1989, resultó ser uno de los productos financieros más innovadores en la historia bancaria de España. El cuarto fue la compra del Banco Español de Crédito⁹ en 1994, se adjudicó en un concurso abierto y competitivo una de las entidades con más trayectoria del sistema financiero europeo. El quinto hito fue la fusión con el Banco Central Hispano Americano en 1999, de la que surgió el Grupo BSCH, la institución de crédito española de mayor dimensión. Y el sexto y último acontecimiento de gran repercusión para la Entidad en esos años fue la compra del británico *Abbey National Bank* y del *Sovereign Bank* en Estados Unidos.

Todos estos acontecimientos han hecho llegar al Banco Santander a lo que es hoy en día; un banco presente en más de 40 países operando en las tres principales monedas de la economía mundial, lo que le convierte en el

⁷ Refiriéndonos a América Latina; como países de habla española y portuguesa del continente americano, por ese motivo introducimos Puerto Rico aunque sea un Estado Libre Asociado de los Estados Unidos de América.

⁸ Emilio Botín fue el anterior presidente de la entidad, debido a su fallecimiento el 9 de septiembre de 2014 causado por un infarto de miocardio. Era una persona querida y carismática, siempre preocupada por los intereses de la entidad que presidía.

⁹ Banco Español de Crédito: Era el banco popularmente conocido con el nombre de Banesto en España.

banco más valioso por capitalización bursátil de la zona euro y a ser, con diferencia, la compañía cotizada con más beneficios de España.

2.1.2. Organigrama del Santander

La estructura organizativa del Banco Santander se fundamenta en que cada departamento tiene unos objetivos claros a cumplir y están interrelacionados para alcanzar los objetivos generales de la empresa. La tabla 3 muestra de forma gráfica dicha estructura.

Tabla 3. La nueva estructura organizativa del Banco Santander



Fuente. <https://bit.ly/30euVw3>

a) Presidencia

Le corresponden las funciones establecidas en el artículo 43.2 de los Estatutos sociales, siendo responsable de la dirección del consejo y su eficaz funcionamiento. Tiene la condición de presidenta ejecutiva del Banco y es considerada como superior jerárquico de la Sociedad y máxima ejecutiva del Grupo. Tiene delegadas todas las facultades del consejo de administración, salvo las indelegables por ley, los Estatutos y el Reglamento

del Consejo. De ella dependen varias unidades que se muestran en la tabla 4.

Tabla 4. Unidades dependientes de la presidencia del Banco Santander

UNIDAD	DESCRIPCIÓN
Secretaria General y Recursos Humanos	Unidad responsable del soporte al funcionamiento de los órganos de representación y gobierno del Banco, el gobierno interno del Grupo, el asesoramiento legal y fiscal, el diseño y aplicación de la política y gestión integral de los recursos humanos y de los servicios generales.
Presidencia y Estrategia	Unidad responsable de la elaboración de la planificación estratégica del Banco, así como de la prestación de apoyo directo a la Presidenta en el desarrollo de sus actividades. Adicionalmente es responsable de las unidades de Seguros, Network Banking y de las funciones de Banca Responsable, Sostenibilidad y Cultura
Santander digital	Unidad responsable de impulsar las iniciativas de innovación y la digitalización de los negocios en el Grupo, promoviendo la colaboración y fomentando el intercambio de mejores prácticas de negocio en banca comercial y de procesos entre las distintas unidades.
Universidades	Unidad responsable de la política y relación institucional del Grupo en materia de universidades.
Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios	Unidad responsable del servicio de estudios del Grupo, la promoción y protección de la marca en el Grupo Santander, así como de la definición y desarrollo de políticas corporativas en el ámbito de la comunicación y el marketing.
Reestructuraciones y Participaciones	Unidad responsable de realizar gestión activa de NPAs (Non-ProductiveAssets), apoyar la viabilidad de las empresas mediante la anticipación y gestión activa de procesos relevantes de reestructuración de deuda de clientes del grupo, así como la gestión activa de la cartera de participadas

Tabla de propia creación a partir de la información obtenida en:
<https://www.bancosantander.es/es/particulares>

b) Unidades de control

Existen dos unidades de control que reportan directamente al Consejo de Administración del Banco y que son la de Auditoría Interna, dirigida por el *GroupAuditExecutive* y la de Riesgos bajo la dirección de *GroupChiefRiskOfficer*.

La Comisión de Auditoría interna, es la unidad responsable de proporcionar un aseguramiento independiente respecto a la calidad y eficacia de los procesos y sistemas de control interno y de gobierno, así como en relación con la gestión de los riesgos. Por su parte la Comisión de

Riesgos es la unidad responsable de promover una gestión anticipativa de todos los riesgos, la adhesión y adecuación del Banco a las normas y requerimientos de supervisión (función liderada por el *ChiefComplianceOfficer*) y proteger la solvencia de la institución a través de un entorno robusto de control, formulando un apetito de riesgo y realizando un control integral y efectivo del mismo.

c) Consejero Delegado

Tiene encomendada la gestión ordinaria del negocio, con las máximas funciones ejecutivas de forma compartida con la presidenta. Del consejero dependen las unidades de negocios del Banco de Argentina, Brasil, Chile, EE.UU., España, Financiación al consumo, México, Polonia, Portugal y Reino Unido. Las unidades anteriores integran bajo su ámbito de responsabilidad las distintas funciones que conforman la actividad bancaria y son las encargadas directamente del desarrollo, gestión y consecución de los objetivos estratégicos de negocio definidos.

A principios del año 2019 el Banco Santander anunció una actualización de su estructura organizativa con la designación de nuevos responsables de sus tres grandes geografías y un remodelado comité de dirección, siendo el objetivo principal de estas modificaciones acelerar la ejecución de su estrategia.

Es importante recalcar que la estructura organizativa del Banco Santander se ha modificado para acelerar la ejecución de su estrategia, debido a que el Banco quería tener más agilidad y flexibilidad, además de ganar en transversalidad para enseñar al grupo los puntos fuertes de cada negocio y mercado. La principal idea era adaptar la organización a la nueva era digital para acelerar la ejecución de la estrategia del banco y transformarse con la mayor rapidez posible en una plataforma abierta de servicios financieros que ofrezca al cliente cualquier servicio y producto digital que esté disponible en el mercado.

Merece la pena detenerse brevemente en la explicación del Comité de Dirección del Banco, así como en explicar la organización de las tres grandes áreas geográficas de actuación del mismo y en dar una pincelada de nuevas actuaciones que preparan el futuro de la corporación.

a.- El Comité de Dirección

Es el equipo directivo liderado por un primer ejecutivo que tiene como misión principal proyectar la empresa hacia el futuro, orientándose a la consecución de los objetivos financieros y no financieros establecidos a su vez por el Consejo de Administración, para asegurar la continuidad de la empresa a largo plazo. Las principales funciones del Comité de Dirección son:

- Proponer el Plan de Negocio anual al Consejo de Administración.
- Definir estrategias del marco operativo de la Entidad para el cumplimiento de los objetivos.
- Definir y potenciar la cultura corporativa.

- Enviar propuestas de mejora e inversión al Consejo de Administración.
- Alinear las estrategias y acciones comerciales con las estrategias generales.
- Liderar y potenciar el equipo humano de la Entidad.

El Banco Santander también ha reducido el número de miembros en el comité de dirección que preside José Antonio Álvarez (Consejero Delegado), para potenciar los negocios y llevar a cabo la ejecución de la estrategia. El nuevo comité estará integrado, además de por el consejero delegado, por José García Cantera (director financiero) que actuará como secretario del comité, Gerry Byrne (Europa), Sergio Rial (Sudamérica y Brasil), Scott Powell (Norteamérica y EEUU), Héctor Grisi (Norteamérica y México), José Linares (Banca Mayorista), Víctor Matarranz (Wealth Management), Lindsey Argalas (Santander Digital), Dirk Marzluf (Tecnología y Operaciones), Jaime Pérez Renovales (Legal y Recursos Humanos) y Keiran Foad (Riesgos). En la tabla 5 podemos ver la estructura del nuevo comité de dirección de la entidad financiera.

Tabla 5. Comité de Dirección del Santander

José Antonio Álvarez	Consejero delegado
José García Cantera	Dirección Financiera
Gerry Byrne	Responsable de Europa
Sergio Rial	Responsable de Sudamérica
Scott Powell	Responsable de Norteamérica
Héctor Grisi	Responsable de Norteamérica
José Linares	Banca Mayorista
Víctor Matarranz	Gestión de activos
Lindsey Argalas	Santander Digital
Dirk Marzluf	Tecnología y Operaciones
Jaime Pérez Renovales	Legal y Recursos Humanos
Keiran Foad	Riesgos

Fuente. <https://bit.ly/30euVw3>

b.- La dirección en las áreas geográficas de actuación del Santander

El Banco Santander ha creado tres nuevos roles en sus geografías principales (Europa, Sudamérica y Norteamérica), que agrupan sus diez mercados estratégicos.

En Europa, estará a cargo Gerry Byrne, antiguo máximo responsable de la filial polaca. A él reportaran los *country heads*¹⁰ de España (Rami Aboukhair), Portugal (Pedro Castro), Reino Unido (Nathan

¹⁰ *Country heads*: Término inglés referente a los jefes de los países.

Bostock), *Consumer Finance*¹¹ (Magda Salarich) y Polonia (Michal Gajewski).

En Sudamérica, tendrá como máximo ejecutivo a Sergio Rial, actual responsable de Santander Brasil. Rial seguirá al frente de la unidad carioca y, además, tendrá bajo su órbita a Chile (Claudio Melandri), Argentina (Enrique Cristofani) y Uruguay y Región Andina (Román Blanco).

En Norteamérica, el actual responsable de Santander México; Héctor Grisi, y el primer ejecutivo de Santander en EEUU; Scott Powell, codirigirán esta gran geografía.

Los cuatro dirigentes reportarán al consejero delegado, José Antonio Álvarez. También contarán con el apoyo de los responsables actuales del Centro Corporativo, sin crear nuevas estructuras ni equipos de soporte. La reorganización llevaba a cabo por la entidad financiera no supondrá ningún cambio en las funciones de los actuales responsables de país, ni ninguna modificación en la estructura legal del banco. Tampoco habrá cambios en las responsabilidades de la presidenta y el consejero delegado.

c.- La dirección en las nuevas unidades de negocio

Recientemente, la entidad ha dado a conocer la creación de una nueva unidad de negocio global orientada a servicios de pagos, dirigida por Javier San Félix, antiguo consejero delegado de Banesto y responsable de banca comercial de Santander UK en la actualidad. Estará a cargo de las nuevas plataformas globales de servicio de comercio y a comerciantes, deberá hacer un doble reporte a Rial y Grisi y funcionalmente a Marrzluft (responsable tecnológico).

Esta nueva unidad de negocio global se une a las otras dos unidades ya existentes: Banca Mayorista y Wealth Management. Estas unidades son horizontales ya que dan servicios a los diversos negocios locales. Ambas reportan a José Antonio Álvarez (Consejero Delegado).

2.2. Objeto social del Banco Santander en relación al cliente joven. Misión, visión y valores

Nos ocupamos a continuación de analizar, en relación al segmento de cliente joven de la Entidad, la misión, visión y valores del Banco Santander.

Debemos precisar que estos aspectos son generales de la corporación, pero dado que nuestro objetivo es la estrategia en relación al cliente joven, hemos querido adaptarlos a dicho grupo de individuos.

1. Objeto social

El objeto social de la Entidad lo constituye:

¹¹ *Santander Consumer Finance: Es la unidad especializada en financiación al consumo del Grupo Santander.*

- a) La realización de toda clase de actividades, operaciones y servicios propios de negocio de la banca en general y que estén permitidas por la legislación actual.
- b) La adquisición, disfrute y enajenación de todo tipo de valores mobiliarios.
- c) Buscar talento joven apostando por la formación desde sus inicios para así fidelizarlo a la entidad.

El conjunto de actividades que integran el objeto social podrán desarrolladas de forma total o parcial indirectamente, en cualquiera de las formas admitidas en Derecho y, en particular, mediante la titularidad de acciones o participaciones en sociedades cuyo objeto social sea idéntico o similar de tales actividades.

2. La misión del Banco Santander

Hacia un banco global, Santander quiere consolidarse como un gran grupo financiero internacional, que da una rentabilidad creciente a sus accionistas y satisface todas las necesidades financieras de sus clientes, para ello, cuenta con una fuerte presencia en mercados locales que combina con políticas corporativas y capacidades globales.

3. La visión del Banco Santander

Ser un actor de primera línea en el mercado financiero global y un banco de referencia en Europa, que anticipe tendencias, ofrezca soluciones creativas y únicas, que constituyan una respuesta de calidad a los requerimientos de los accionistas, clientes, empleados y de la sociedad en su conjunto. Con su gestión contribuirán fuertemente al desarrollo económico y al progreso de las personas.

4. Los valores que definen al Banco Santander

La entidad, en todos los mercados donde opera, refleja un elenco de valores que hemos querido recoger en la tabla siguiente, en la que se identifica el valor y se da una breve descripción del mismo.

Tabla 6. Valores del Banco de Santander

Valor	Descripción
Dinamismo	Agilidad para descubrir y explotar las oportunidades de negocio antes que sus rivales, y flexibilidad para adaptarse a los posibles cambios del mercado financiero.
Fortaleza	Solidez del balance y la prudencia en la gestión del riesgo son garantías óptimas para la capacidad de crecimiento del Banco y generar valor a largo plazo para los accionistas.
Liderazgo	Vocación de la entidad en todos los mercados donde está presente, contando con los mejores grupos humanos; orientados al cliente y a los resultados.
Innovación	Búsqueda constante de productos y servicios que cubran las necesidades y expectativas de los clientes, con el objetivo de obtener incrementos de rentabilidad mayores que la competencia.
Calidad de servicio y satisfacción de clientes	Para Banco Santander el cliente es el centro de modelo de negocio. Primero entienden sus necesidades para, a continuación, responder con soluciones innovadoras que sirvan para construir relaciones de confianza a largo plazo.
Ética profesional y sostenibilidad	Además del estricto cumplimiento de leyes, códigos de conducta y normas internas, los profesionales de la Entidad trabajan con la máxima transparencia y honestidad posible, comprometiéndose con el Banco Santander para el progreso económico, social y medioambiental de las comunidades en las que está presente.

Fuente. Elaboración propia a partir de <https://bit.ly/2NAvduU>.

2.3. Análisis del entorno del Banco Santander

Consideramos interesante dedicar unas líneas a hacer un breve análisis del entorno del Banco Santander al objeto de comprender mejor su estrategia de banca joven.

2.3.1. Análisis del entorno general

Comenzamos por el estudio del entorno general (político, económico, sociocultural, tecnológico, medioambiental y legal).

a) Análisis Político

En cuanto al marco exterior se refiere, comenzará en EEUU una recuperación de precios. Gracias a la fortaleza del dólar (\$) se impulsará el crédito a empresas exportadoras.

Mientras que la política fiscal, el gobierno incentivará el ahorro a largo plazo y así podrá aportar liquidez a las empresas interesadas.

Con la política monetaria, situándonos en los mínimos históricos de interés, hay que intentar activar otra vez los créditos y la inversión.

La Entidad gestiona en países con gran inestabilidad política como puede ser Venezuela o Argentina, país donde el gobierno nacionaliza las empresas extranjeras y zonas geográficas con estabilidad política como son Europa y EEUU que genéricamente se cumplen los contratos.

b) Análisis Económico

La inflación de los precios en España junto con la evolución de la tecnología y la entrada de mano de obra obligada¹² a la entidad, la ha llevado a una situación crítica refiriéndonos a la gestión de personal.

Alrededor de 10.000 empleados serán despedidos si las previsiones de los analistas son correctas. Como ocurrió hace unos meses, que 3800 empleados fueron despedidos de la entidad bancaria a causa de una reducción de plantilla al adquirir al Banco Popular.

En cambio, como aspecto positivo cabe destacar la masiva contratación de empresas subcontratadas o ajenas por y para Banco Santander. Estamos hablando de unos 350.000 trabajadores que son necesarios para desarrollar la futura banca y hará que se reduzca casi toda la plantilla actual de la entidad bancaria.

c) Análisis Sociocultural

La opinión desfavorable de la gente hacia el sector bancario provocada por ser, según ellos, uno de los principales causantes de la mayor crisis global, hace que uno de los propósitos más inmediatos del Banco Santander sea recuperar la confianza de los clientes a través de una atención de excelencia y una gran transparencia.

Parece más que recomendable impartir a los ciudadanos una cultura financiera básica, debido a que se puede reducir el uso de los servicios bancarios por falta de confianza causada por el desconocimiento. Además, gracias a estas charlas, los futuros clientes tendrán una mayor cultura financiera que se traducirá en menos miedo a posibles estafas.

La evolución hacia un cliente digital exige una adaptación y evolución de los canales de información como pueden ser la banca *online* y redes sociales.

Y por último; deberán tener en cuenta el factor demográfico¹³, para especializarse en la comercialización de fondos de ahorro a l/p y seguros médicos, entre otros, debido a la diversidad de edad de sus clientes.

¹² *Mano de obra obligada: Equivale a la mano de obra no calificada y es la parte más barata y menos técnica de la fuerza laboral que conforma una gran parte del mercado de trabajo de una economía. Esta fuerza de trabajo desempeña el papel importante de la realización de tareas diarias de producción que no requieren habilidades técnicas.*

¹³ *Factor demográfico: Son características asignadas a la edad, sexo, educación, trabajo o tamaño de la familia entre otras. Se hace para cada miembro de la población.*

d) Análisis Tecnológico

Se aproxima una segunda ola de digitalización que supone la eliminación de mano de obra en tareas cada vez más complejas e incluso más intensas.

El futuro de la tecnología se va a centrar principalmente en cuatro variantes: *big data*, *inteligencia artificial*, *cloudcomputing* y *blockchain*.

El Banco Santander es cofundador de una alianza para promover el uso de *blockchain*¹⁴, participa en diversos proyectos que tienen como meta acelerar el desarrollo de tecnologías junto con Enterprise Ethereum Alliance.

Una de las principales señas de identidad de esta entidad financiera es la innovación. La colaboración con IBM les permitirá dar un nuevo y diferente impulso a la transformación digital.

e) Análisis Medioambiental

Cada mercado tiene diferentes normas o estándares medioambientales que pueden afectar a la rentabilidad de una empresa, Banco Santander en nuestro caso, en ese mercado. Por ejemplo muchos países europeos otorgan beneficios fiscales a las empresas que menos perjudican el ecosistema. Algunos de los factores medioambientales que tiene que tener en cuenta Banco Santander cuando va a un nuevo mercado son: cambio climatológico, clima, reciclaje, especie en peligro y gestión de residuos en el sector financiero y regulación de contaminación de aire y agua en la industria bancaria extranjera

f) Análisis Legal

Supondrá una amenaza la nueva normativa sobre hipotecas, que tendrá en cuenta la dación en pago y prohibirá la vinculación de oferta de créditos a otros productos.

Esta entidad bancaria se enfrentará al objetivo de mejorar su eficiencia para dar salida a esos productos sin estar supeditados a las hipotecas.

Las fuertes reducciones del volumen de créditos concedidos a las empresas podría suponer una amenaza para el Banco Santander, las cuales buscarán fuentes de financiación alternativas.

El gobierno está cada vez más empeñado en poner un impuesto a la banca para reforzar los ingresos públicos, a lo que las principales entidades se niegan, entre ellas Banco Santander. Tendría como resultado un mayor tipo de gravamen lo que lastraría la cuenta de resultados de la entidad financiera española.

¹⁴ *Blockchain*: Es un conjunto de tecnologías que combinándose hacen posible que computadoras y otros dispositivos puedan gestionar su información compartiendo un registro distribuido, descentralizado y sincronizado entre todos ellos, para así no usar las tradicionales bases de datos.

2.3.2. Análisis del entorno específico

A continuación, tomando como modelo el esquema de Porter que mostramos en la figura 3, nos ocupamos de analizar de forma somera el entorno específico del Banco Santander.

Ilustración 1. Modelo de las fuerzas competidoras de Porter



Fuente. Elaboración propia

a) Intensidad de la competencia actual

En cuanto al número de competidores y equilibrio podría decirse que, en el sector bancario en los últimos años la intensidad de la competencia ha disminuido, como consecuencia de numerosas fusiones producidas por la crisis mundial, sobre todo en el territorio español. Estas fusiones, han dado lugar a una reducción del número de competidores pero no así de la intensidad, de hecho el estrechamiento financiero hace que la competencia sea cada vez más intensa. Las entidades bancarias que han absorbido a otras, se han quedado con sus clientes y las rentas que estos generaban.

b) Amenaza de nuevos competidores

En la actualidad las barreras de entradas son elevadas en el sector financiero ante la posibilidad de nuevos competidores. Es debido a que casi la totalidad de la cuota de mercado la tienen entidades internacionales que han ido absorbiendo a bancos, cajas de ahorro y cooperativas de crédito de menor tamaño. Por eso, es muy difícil que aparezcan empresas nuevas en el sector que les puedan hacer frente.

c) Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos son: "aquellos que satisfacen las mismas funciones desde el punto de vista del cliente, independientemente de la industria de la que vengan" (Guerras et al, 2015).

Cuanto más hay en una industria, menos es el atractivo de esta. En la actualidad, ningún producto sustitutivo satisface todas las necesidades financieras de las personas, ya que empresas como Paypal, están muy limitadas en cuanto a la concesión de créditos, ofrecer rentabilidad a los depósitos, etc. Sí las cubren parcialmente, pero aún queda mucho trabajo por hacer como para poder hablar de productos sustitutos.

d) Poder negociador de los proveedores

En esta industria, los proveedores no están nada concentrados. Un dato de esto es que el Banco Santander tiene más de 7.000 proveedores. Teniendo en cuenta que estamos hablando de productos no almacenables en su mayoría. Por lo que los proveedores tienen un poder de negociación limitado, lo que hace aumentar el atractivo de la industria.

e) Poder negociador de los clientes

Hay que tener en cuenta que los productos de las entidades financieras no están muy diferenciados. Además, el cambio de un banco a otro, no supone apenas coste para el cliente. También hay que tener en cuenta que, hoy en día, los clientes tienen gran cantidad de información para comparar productos y servicios de diferentes entidades y así elegir el que más se ajuste a ellos. Por todas estas razones llegamos a la conclusión del alto poder de negociación de los clientes. También es preciso hablar sobre el proteccionismo del cliente promovido por la Unión Europea y por el Banco de España.

2.3.3. Análisis DAFO

A modo de resumen recogemos en un DAFO los principales aspectos que definen la situación interna y externa del Banco Santander.

a) Debilidades

Poco a poco caer en la adición financiera¹⁵: a partir del balance de 2015 y 2016 podemos ver que ha habido una caída en la adición financiera de la empresa, que es un área de preocupación.

Presencia insignificante en Asia en comparación con otros bancos: la compañía tiene una presencia muy inferior en Asia, como India, en comparación con sus competidores Standard Chartered Bank, Barclays Bank, RBS.

Alta relación de pago¹⁶: una de las mayores debilidades es que el porcentaje de pago es muy alto, lo cual es muy arriesgado porque si el acto se declara en huelga sería muy difícil obtener una bonificación.

¹⁵ Adición financiera: Algo que añade valor a la empresa. Adición es aquella operación que realiza una empresa al adquirir un bien y que pasa a formar parte del activo de la sociedad. Por ejemplo; cuando una empresa contrata un servicio de gestión no se produce adición. Pero en cambio si invirtiera en un producto financiero si se crearía valor al pasar a formar parte del activo y por lo tanto crearía adición.

b) Fortalezas

Banco Santander es uno de los principales holdings financieros consólidadas finanzas. En 2015, los ingresos de los clientes crecieron un 7,6% hasta los 42 mil millones, mientras que los ingresos para 2016 Fueron de 43.850 millones. También en 2012, Santander ocupó el puesto 23 en la lista de las empresas más grandes del mundo por Forbes global 2000.

Buena reputación mundial: Banco Santander tiene una gran reputación mundial. Esto se puede ver en el hecho de que Santander se ubicó en el lugar 23 en la lista de la compañía más grande del mundo en abril de 2012 según Forbes Global 2000.

Fuerte dominio en los mercados europeos y latinoamericanos: la compañía tiene una fuerte presencia en países como Portugal, Alemania, Polonia, el Reino Unido, el noreste de los Estados Unidos y Brasil. También es una de las compañías Financieras líderes en Latinoamérica.

Asociación fuerte y planificada con empresas conocidas: la compañía tiene vínculos con empresas conocidas como Abu Dhabi Commercial Bank, Polish Bank Zachodni WBK, HutchEssar, etc.

Entrega óptima de servicios: Banco Santander siempre ha valorado proporcionar servicios de primera clase y un trato saludable con los clientes como su máxima prioridad, este a su vez es una de las razones principales de su éxito.

c) Amenazas

Políticas económicas rigurosas en todo el mundo: en todo el mundo hay diversas políticas económicas presentes, algunas de ellas rigurosas que proponen una amenaza para la empresa.

Cambiar las regulaciones gubernamentales y la crisis financiera como recesiones: para proteger a la industria naciente y doméstica, los gobiernos emiten regularmente varias reglas y regulaciones. Esto propone una posible amenaza para Banco Santander. Además, dado que los escenarios de mercado son impredecibles, en caso de recesión, la empresa y la industria en su conjunto serían severamente afectadas.

Entorno altamente competitivo: la industria de servicios bancarios y financieros está compuesta por muchos grandes actores del mercado, como Standard Chartered Bank, Barclays Bank, RBS, que causa una gran competencia y rivalidad en la industria.

Alzas en las tasas de interés en la zona euro: la tasa de interés es impredecible y suponen una gran amenaza para la industria. También después de Brexit, la gravedad de esta amenaza se ha multiplicado.

Dependencia de las políticas de la zona euro: con su sede en España y la mayoría de los ingresos generados por las naciones europeas es

¹⁶ Alta relación de pago: Tratar los pagos a los proveedores como una oportunidad para controlar las finanzas de la empresa. El objetivo principal será aumentar contractualmente los tiempos en los que pagan a los proveedores. Esto impactará positivamente en el flujo de caja ya que aumentará el Periodo Medio de Pago por norma y podrán financiar parte de las operaciones con el dinero retenido de los proveedores.

imperativo que haya una gran dependencia del país en las políticas europeas.

d) Oportunidades

Introducción de pequeños proyectos bancarios: con el objetivo de proporcionar inclusión financiera a sectores de la economía que no están siendo atendidos por otros bancos, por ejemplo unidades de negocios pequeñas y en crecimiento, pequeños agricultores e industrias y entidades en sectores no organizados, Banco Santander puede introducir pequeños proyectos bancarios.

Adquisición de ABN Amro: ABN AMRO Bank, que es un banco holandés con sede en Ámsterdam, brinda una gran oportunidad para que Banco Santander expanda sus territorios. Por lo tanto, la adquisición de ABN AMRO con un consorcio sería una buena idea.

2.4. Áreas de negocio y segmentos de clientes

Una de las principales fortalezas que ha consolidado el Banco Santander es una profunda implantación local en aquellos países en los que está presente. Es un banco integrado que además, cuenta con negocios que se gestionan de forma local con unas políticas corporativas comunes que permiten aprovechar sinergias y ventajas competitivas a escala mundial.

De acuerdo con los criterios de las Nuevas Normas Internacionales de Contabilidad, el banco Santander estructura sus áreas de negocio en dos niveles: principal o geográfico y secundario o por tipos de negocio.

Tabla 7. Recoge las áreas de negocio del nivel principal.

Área	Descripción	Unidades principales
Europa Continental	Incorpora todos y cada uno de los negocios de banca comercial, gestión de activos y seguros y banca mayorista realizados en Europa Continental.	Red Santander España
		Banesto
		Santander <i>Consumer Finance</i> ¹⁷
		Santander <i>Totta</i>
Reino Unido	Principalmente enfocado a banca minorista. Santander UK ocupa el tercer puesto del país por depósitos	Santander UK
Latinoamérica	Abarca la totalidad de actividades que realiza la Entidad a través de sus filiales y subsidiarias en Latinoamérica.	Brasil, Chile, México y Argentina
		Negocios en Puerto Rico, Colombia y Uruguay
EE.UU	Basa su negocio en la banca comercial principalmente	<i>Sovereign Bank</i>

Fuente. Elaboración propia a partir de <https://bit.ly/2XQYdTT>

¹⁷ Sobresale Alemania como la unidad que más aporta.

Por su parte, dentro del nivel secundario o por tipos de negocio, el Banco Santander cuenta con negocios globales que operan de forma integrada con las franquicias comerciales locales: banca comercial, banca mayorista global, gestión de activos y seguros y banca privada global. Ésta última incluye las entidades financieras especializadas en gestión y asesoramiento integral para clientes de alta renta del banco internacional español.

En cuanto a los segmentos de clientes de Banco Santander no están claramente definidos en su web, por lo que optamos por segmentaciones clásicas y genéricas para modelos de negocio similar. Diferenciadas en el ámbito geográfico y el tipo de clientes, el primero como bien indica su nombre se va a diferenciar por la zona geográfica (nacional o internacional) y el segundo según el uso de las Cuentas (empresas o particular).

Tabla 8. Segmentación de clientes de Banco Santander.

Ámbito geográfico	
Nacional: Si el uso del cliente va a ser sólo en nuestro país (España)	Internacional: Si el uso del cliente se expande por fuera de nuestras fronteras a otros países.
Tipo de clientes	
Empresas: Uso exclusivo para empresas como su nombre indica. Se pueden beneficiar del uso del factoring y renting entre otros productos.	Particulares: Para el uso que le puede dar cualquier ciudadano de a pié. Posibilidad de obtener líneas de crédito y tarjetas débito o crédito.

Fuente. Elaboración propia.

2.5. La banca *online* y el segmento joven

Cada vez es más importante que las entidades destinen una parte del presupuesto para el marketing digital debido a las nuevas generaciones y su gran habilidad para estar conectados y pendientes del móvil las veinticuatro horas del día. De esta forma para ellos es más fácil pertenecer a un banco que tenga estas capacidades mencionadas anteriormente. Es por esto, que la banca española en el año 2018 adquirió 13 millones de clientes digitales nuevos, de los que más del 50% (7 millones para ser exactos) corresponden a la entidad cántabra. Un dato que seguramente llene de orgullo y satisfacción a los altos cargos del Santander ya que uno de sus objetivos principales es apostar por la banca *online* y fueron la entidad que más creció aparte de tener la mayor cuota de mercado de clientes digitales con 32 millones al finalizar el año anterior, por lo que verían recompensado todo el esfuerzo empleado. Aunque es importante aclarar que no todas las entidades definen de la misma manera lo que para ellos es un cliente digital.

El Banco Santander en este caso es pionero en las estrategias de marketing *online*. Ha ido evolucionando constantemente y sacando al mercado por ejemplo; nuevas apps con el objetivo de olvidarnos del estrés que supone ir a una oficina o sucursal a realizar una simple transferencia, o el pago de un recibo. También decir que el método tradicional de poder realizarlo de forma física sigue estando disponible por el hecho de los clientes de mayor edad

principalmente, ya que ellos nunca se han beneficiado de la evolución de las tecnologías.

La cantidad de Apps del Banco Santander tanto para Android como para ios es muy elevada, tenemos desde una app genérica con el nombre de la entidad a una llamada "1,2,3 mini" (cuenta similar a la de objeto de estudio pero para personas menores de 18 años), pasando por una de Money Plan, de Confirming, de renting, para accionistas e incluso una llamada *Watch* (para consultar al detalle las cuentas, tarjetas, transferencias y cajeros desde el reloj). Todas estas aplicaciones para los dispositivos móviles hacen que el Banco esté a la última y es una estrategia muy acertada ya que así el público objetivo es cada vez más amplio, y los que ya son clientes disponen de una gran variedad de apps, esto hará que tengan menos motivos para irse a otra entidad financiera de la competencia.

Una estrategia *online* cada vez más en auge son las redes sociales. En el caso de Banco Santander España tiene Instagram, Twitter y Facebook que son las 3 principales redes, en cuanto al traspaso de información y de número de personas activas. Donde no tienen una participación tan elevada como un *influencer*¹⁸ pero si se dejan ver, publicando imágenes de actos benéficos, becas que han repartido o incluso colaboraciones con la policía en cuanto a la privacidad de datos. También llevan cuidado porque puede ser un arma de doble filo el uso de las redes sociales.

2.6. La banca *offline* y el segmento joven

En la sociedad actual estamos acostumbrados a ser dependientes de un *Smartphone* o un ordenador para el marketing, pero lo *offline* nos da independencia y seguridad de algo físico, tangible, como tener un folleto entre nuestras manos por ejemplo.

Una de las estrategias de marketing *offline* que más éxito reporta al Banco Santander son los folletos y *flyers*. Su éxito se debe a la atemporalidad, ya que nunca dejan de usarse, y lo económico que resulta hacer marketing visual; teniendo únicamente como límite la imaginación de los responsables de marketing, ya que al ser un soporte impreso se puede plasmar en él lo inimaginable.

Un claro ejemplo de este tipo de marketing hacia el segmento joven ocurre en el periodo de matriculaciones de la universidad. La Entidad tiene un stand a la entrada de la Universidad Duques de Soria donde un empleado del banco reparte folletos informativos sobre lo que él promociona y las ventajas que ofrece. Se trata de la cuenta 1,2,3 Smart, específica para un público joven, como ya hemos explicado anteriormente.

Otras estrategias *offline* llevadas a cabo por la entidad cántabra son la publicidad en eventos deportivos, o incluso tener el nombre de una competición como es el caso de la Liga de fútbol profesional española "La Liga Santander" que anteriormente tenía el nombre de un competidor directo de la entidad como es BBVA. La segunda división española también llamada Liga 1,2,3.

¹⁸ *Influencer*: Persona que cuenta con cierta credibilidad sobre un tema concreto, y por su presencia e influencia en redes sociales puede llegar a convertirse en la imagen de una marca.

En dichas actividades deportivas también llegan a repartir *merchandising*. Es un tipo de herramienta usada desde hace mucho tiempo en el marketing *offline*, y es una forma genial y útil de promocionar una entidad financiera. A parte de generar una buena imagen de marca, mediante esta técnica se consigue que el cliente obtenga la imagen corporativa del Banco. De ahí, que muchas veces cuando acudes a la sucursal para realizar una transferencia, actualizar libretas o cualquier otro producto financiero, suelen regalarte un bolígrafo, carpeta o algo similar.

Bloque 3. La opinión de los universitarios sobre el Banco Santander

Una vez realizada la parte relativa a las estrategias y acciones llevadas a cabo por Banco Santander en relación con el público joven, vimos interesante conocer la opinión de este público al respecto de la Entidad.

3.1. Muestra y cuestionario

Para analizar en profundidad este tema diseñamos un cuestionario *online* con la plataforma de Google Docs¹⁹ dirigido a jóvenes de entre 18 y 25 años, aunque el segmento que incluye la 1,2,3 Smart (de 18 a 31 años), resultaba ser el rango de edad más representativo e interesante por su proximidad al mundo laboral. Esta encuesta se llevó a cabo con el objetivo de saber la opinión de las personas encuestadas y cuánto conocen la entidad objeto de estudio, el Banco Santander.

Una vez elegido el método para obtener la información deseada diseñamos la encuesta. Finalmente, el cuestionario contaría con 22 preguntas, unas de control para facilitar el análisis de los datos, otras tipo test en escala cualitativa dicotómica y finalmente preguntas con valoraciones entre 1 y 5 puntos. Las preguntas se dividieron de la siguiente forma: nociones generales sobre Banco Santander y la Cuenta 1,2,3 Smart donde era obligatorio responder (preguntas 1-4), preguntas para los encuestados que ya son clientes de la entidad con el objetivo de conocer su nivel de satisfacción y posibles mejoras que pudiera realizar la entidad (preguntas 5-15), a continuación una serie de preguntas para los "no clientes" con el fin de acercarnos a ellos para intentar convertirlos en futuros clientes potenciales (preguntas 16-19) y para finalizar nuestro cuestionario unas preguntas dirigidas a los estudiantes de Administración y Dirección de Empresas del "Campus Duques de Soria" sobre su disposición para trabajar en Banco Santander antes que en otras entidades del sector bancario (preguntas 20-22).

El cuestionario completo está en el anexo número dos. Obtuvimos un total de 74 respuestas entre el 19 y el 22 de Mayo de 2019. Fue dirigido tanto a hombres como a mujeres sin importar la variación de sexo, ya que no teníamos prioridad en conocer esa variable al igual que la edad media de las personas encuestadas, debido a que no había un gran intervalo de edad entre los más jóvenes y los más mayores.

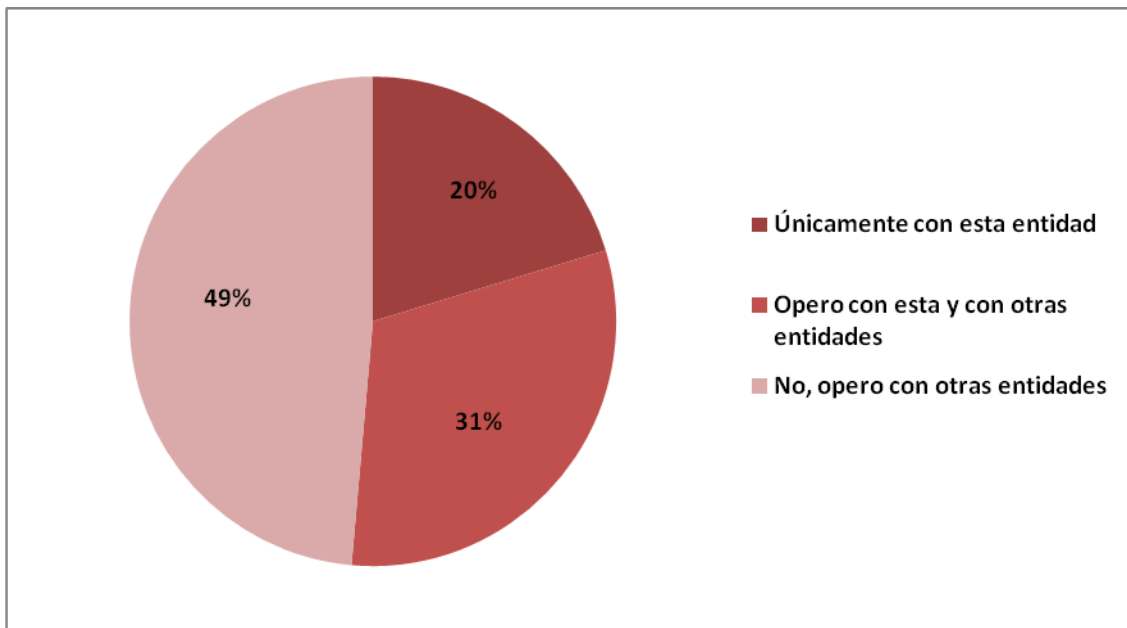
3.2. Opinión general sobre el Banco

El primer dato que se constató fue el elevado nivel de notoriedad del Banco Santander, concretamente se observó que el 91,9% de las personas encuestadas conocían la Entidad.

A partir de este dato pretendimos conocer el porcentaje de clientes que operan de forma habitual con el Banco Santander. El gráfico 1 recoge los resultados.

¹⁹ *Google Docs: Es una aplicación procedente de Google que permite crear, compartir y almacenar documentos de texto, hojas de cálculo y presentaciones en línea. Para poder beneficiarse de esta aplicación es necesario contar con una cuenta de correo Gmail.*

Gráfico 1. Tasa de fidelidad de Banco Santander



Fuente. Elaboración propia

En este gráfico podemos observar que el 51% del segmento joven soriano opera con Banco Santander, ya sea como entidad única o conjuntamente con otras entidades. Esto nos hace tener una clara idea de la gran cuota de mercado que tiene la Entidad a nivel provincial.

Aunque nuestro objetivo era más ambicioso ya que pretendíamos saber si los encuestados conocían los diversos servicios de la entidad. Los datos obtenidos nos permiten concluir que el nivel de conocimiento del producto específico para el estudio, la cuenta 1,2,3 Smart²⁰, es elevada siendo el 56,8% de los encuestados, frente al 43,2% que no la conocen. Estos resultados, nos hacen ver de que además del 51% de clientes, hay un 5,8% de encuestados que, pese a no ser clientes de Banco Santander todavía, conocen la existencia de esta cuenta específica para el segmento joven, aunque quizás no conozcan las posibilidades y ventajas que ésta podría darles. El resultado que obtuvimos me pareció un poco pobre debido a que en los periodos de matriculación de la Universidad, hay un puesto en la entrada que promociona esta cuenta específica para el segmento joven debido a los convenios que goza esta entidad con la Universidad de Valladolid.

Finalmente, el ámbito de actuación a nivel internacional de Banco Santander, entidad que opera en diversidad de países de todo el mundo, era sabido por el 83,8% de los encuestados, frente al 16,2% que pensaron que su

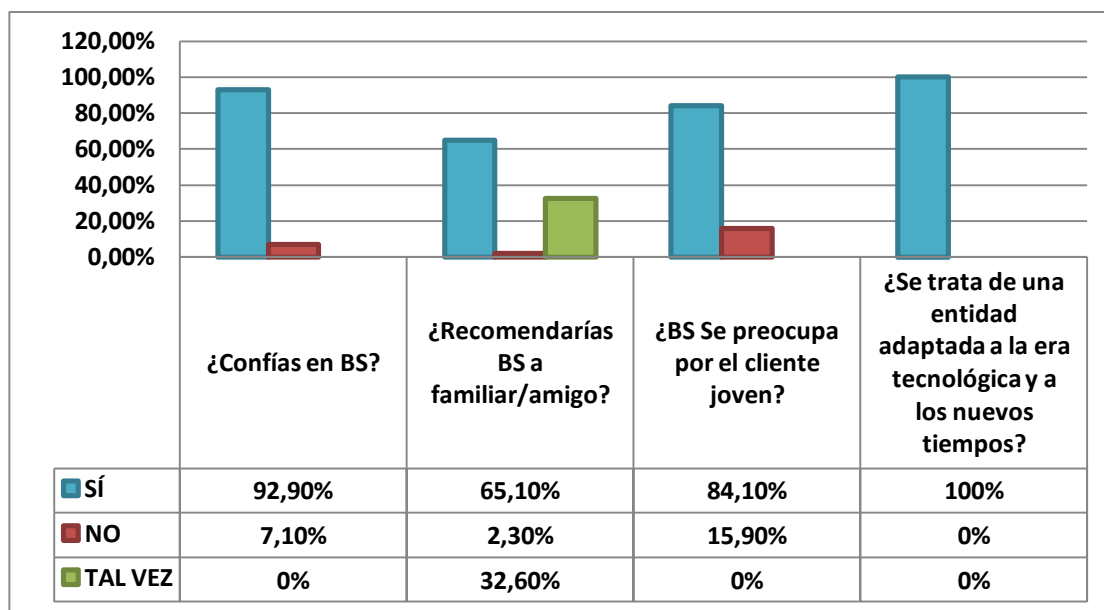
²⁰ Cuenta 1,2,3 Smart: Cuenta para jóvenes entre 18 y 31 años del Banco Santander totalmente gratuita y con grandes ventajas a modo de descuentos. En el periodo de matriculaciones en la Universidad Duques de Soria (UVa) hay un empleado de la entidad, normalmente un alumno en fase de finalizar su grado, en el hall donde aparte de promocionar dicha cuenta también realiza el carnet para estudiantes; es útil para descuentos en museos, poder llevarte prestado un libro de la biblioteca o un portátil entre otras cosas.

actuación era de ámbito nacional y nadie pensó que su actuación era únicamente provincial.

3.3. Opinión de los clientes sobre el Banco Santander

A continuación, filtramos a los clientes de Banco Santander y les hicimos varias preguntas acerca de su opinión general sobre la entidad financiera.

Gráfico 2. Opinión general del cliente joven.



Fuente. Elaboración propia.

Las respuestas obtenidas, cuyos datos se muestran en el gráfico 2, nos permiten detectar el alto nivel de satisfacción del segmento joven del Banco Santander con el servicio y la atención recibidos. También consideran que este banco es una entidad actual, adaptada a los nuevos tiempos y a la era tecnológica, llegando a afirmar el 65,10% de los encuestados que la recomendaría a familiares y amigos, lo cual evidencia cierto grado de compromiso con la Corporación.

Posteriormente, realizamos una serie de preguntas en el cuestionario en torno a la percepción sobre la responsabilidad social corporativa del Banco Santander. Los resultados a estas preguntas fueron que el 53,3% de los jóvenes que respondieron el formulario conocían los proyectos sociales que realiza la entidad para la provincia de Soria. En relación a la concienciación medioambiental hasta un 68,2% de los encuestados aseguraron que el Banco participa y se implica para mejorar y cuidar nuestro entorno más próximo.

Finalmente, con el fin de conocer con sus propias palabras cuál es el nivel de satisfacción de los jóvenes clientes del Banco Santander, se llevó a cabo una pregunta abierta en la que el encuestado podía responder libremente su opinión sobre esta entidad financiera de la que es cliente. Algunas de las respuestas que se obtuvieron fueron: "banco internacional con buen servicio", "muy competente respecto a las demás entidades financieras", "es un banco

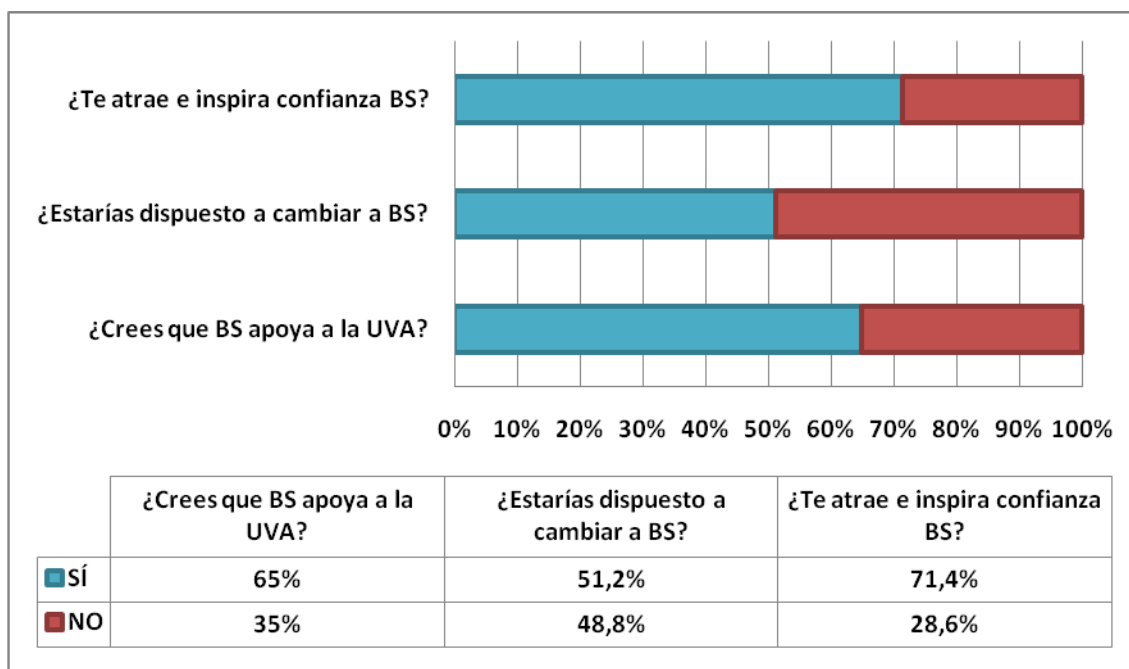
que se preocupa por sus clientes", "seguro y adaptado a las nuevas tecnologías", incluso hicieron una recomendación de alguna sucursal más a mano del consumidor en Soria capital.

Para completar esta información, en el Anexo 3 del presente Trabajo Fin de Grado se incluye un conjunto de gráficas que muestran la disposición media o baja del segmento joven de Banco Santander a cambiarse de entidad. Estos resultados se deben a que consideran al Banco como una entidad de confianza que, como norma general, no están dispuestos a abandonar.

3.4 Opinión del segmento de los no clientes sobre el Banco Santander

Después de conocer la opinión de los clientes jóvenes de Banco Santander sobre dicha Entidad financiera, nos planteamos conocer la imagen que los jóvenes no clientes tienen sobre aquella. ¿Conocen los "no clientes" la entidad? De ser así, ¿qué idea tienen sobre ella? ¿Son reacios a probar sus servicios? Y, ¿están dispuestos a cambiar su entidad habitual por Banco Santander? Los resultados sobre estas preguntas se muestran a continuación.

Gráfico 3. Opinión de los "no clientes" sobre el Banco Santander.



Fuente. Elaboración propia

Los "no clientes" del Banco Santander conocen la Entidad, tal y como hemos comentado al inicio de este punto. La Entidad tiene una gran cuota de mercado a nivel provincial y muestra un posicionamiento óptimo en cuanto a la idea que tiene la población soriana sobre ella.

Estos resultados quedan reflejados en el gráfico 3 y en otros incluidos en el Anexo 3. El dato que más nos sorprendió de los jóvenes "no clientes" del Banco Santander fue la gran confianza que les inspira (un 71,4% de los encuestados afirmaron que sí). También cabe destacar el 51,2% de los jóvenes

que realizaron el cuestionario estarían dispuestos a cambiar sus entidades actuales por el Santander.

3.5 Opinión de los estudiantes de Administración y Dirección de Empresas de Soria sobre el Banco Santander

En esta parte llevamos a cabo una serie de preguntas dirigidas única y exclusivamente a los estudiantes de Administración y Dirección de Empresas, ya que estos jóvenes deberían disponer de mayor información sobre la Entidad en particular, y sobre el sector financiero en general. Preguntamos primero por la preferencia de trabajar en Banco Santander una vez finalizados los estudios, los resultados obtenidos indican que una gran mayoría de los estudiantes de ADE del Campus Duques de Soria (Universidad de Valladolid), valoran muy positivamente a Banco Santander, escogiéndolo antes que al resto de entidades financieras para trabajar el día de mañana hasta en un 73,8%. Una cifra muy positiva que nos hace entre ver que el Banco está haciendo las cosas muy bien, ya que sólo el 26,2% de los encuestados no se plantea trabajar en la entidad en un futuro.

Bloque 4. Conclusiones

A continuación presentamos las principales conclusiones que hemos extraído tras la realización de este TFG, tanto desde un punto de vista teórico, como tras el estudio del caso Banco de Santander y su estrategia de banca joven y del análisis de las respuestas de un grupo de jóvenes en relación a la banca en general y al Santander en particular.

El marketing en el sector bancario ha evolucionado de forma considerable debido a que fruto de los continuos cambios acaecidos en el entorno, cada vez más turbulento, las entidades han tenido que replantearse su relación con los clientes y con los mercados. Es por esto, que las empresas del sector se ven obligadas a superar las expectativas de los consumidores mediante la diferenciación, con el objetivo de establecer una vinculación emocional, no como hace unos años cuando la relación era de mero intercambio de servicios entre el vendedor y el comprador, sin que al prestador del servicio le preocupara cómo se sentía el cliente.

En el ánimo de conseguir la mayor satisfacción del cliente, de modo que se logre su compromiso y lealtad, las empresas han evolucionado hacia nuevas formas de marketing que consideran los cambios en el comportamiento del consumidor. En este sentido, una modalidad especial y novedosa de marketing, que cada vez convence a más empresas, es el *blended marketing*; un mix entre el marketing *online* y *offline*, escogiendo lo mejor de cada estrategia con el objetivo de potenciar el resultado empresarial.

El trabajo que presentamos se centra en el segmento de mercado más joven al que se dirigen las entidades financieras. En relación a este target, podemos afirmar que toda organización que pretenda maximizar el valor de vida del cliente debe apostar por este grupo puesto que es el que mayor número de años va a aportar retorno a la inversión. Uno de los principales hábitos a lo que están acostumbrados estos jóvenes es al uso masivo de medios digitales, y como respuesta a este segmento de la población la banca ha apostado muy fuerte por este tipo de negocio.

Comenzando ya con la entidad objeto de estudio, el Banco Santander, podemos destacar su historia de ensueño pero no sin complicaciones y altibajos en sus más de 150 años de historia (desde 1857) y su constante evolución e innovación como hemos podido observar con la renovación de su estructura organizativa.

La Entidad escogida para el análisis ha realizado una apuesta clara por apoyar al segmento joven comprometiéndose a retener el talento para frenar el gran problema de despoblación que sufre nuestra provincia de Soria. Por eso, la entidad española de origen cántabro se ha centrado en el desarrollo de un plan estratégico centrado única y exclusivamente en el colectivo de clientes de entre 18 y 31 años.

En el primer avance del estudio de las respuestas de los encuestados, se pudo llegar a la conclusión de que el conocimiento de los jóvenes de la Universidad de Soria tienen acerca de la Cuenta 1,2,3 Smart es menor que el conocimiento de la Entidad como tal, desde nuestra humilde opinión es lógico y

normal que se tenga más conocimiento de un banco en general, que sobre un producto financiero que este ofrece a un segmento de la población comprendida entre esas dos edades (18 a 31 años).

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

Como hoy en día el cliente está comprometido con las causas sociales y ambientales, la realización de acciones que apoyen causas como el deporte, el medioambiente o la cultura y la responsabilidad social son líneas de acción claves para lograr mejorar la imagen en un sector gravemente afectado por la actualidad referente al sistema financiero en general.

En cuanto a los resultados de la encuesta realizada a los jóvenes clientes podemos afirmar que Banco Santander es conocido, percibida como una entidad financiera socialmente responsable y especialmente volcada con el segmento joven. El Banco al transmitir confianza logra que los clientes se conviertan en *brand advocates*²¹ al afirmar de manera rotunda que lo recomendarían entre sus personas más cercanas. Por otro lado, el Banco Santander también transmite una imagen de modernidad y adaptación a los nuevos tiempos, de modo que el esfuerzo en innovación tecnológica vinculada a la banca digital está teniendo sus frutos en el segmento joven.

Desde el punto de vista de los jóvenes no clientes, Banco Santander inspira confianza y atrae, además de que es un gran apoyo para la Universidad de Valladolid debido a los convenios que tienen entre ambos. De hecho, más de la mitad considera como opción cambiarse a nuestro banco desde su actual entidad.

²¹ Los *brand advocates*: son personas seleccionadas por una organización que han mostrado habilidades para promover una marca, en la actualidad empresas de diferentes rubros recurren a este tipo de personas ya que de forma general se consideran una fuente de confianza para muchos consumidores, además tienen una alta influencia y gran alcance. No cobran por sus recomendaciones, sino que son auténticos fans de las marcas y basan sus comentarios en sus propias experiencias. Su diferencia con los influencers radica en que éstos cobran de las empresas que recomiendan,

Bibliografía

Alba, C. (2019). La banca española sumó más de 13 millones de clientes digitales en 2018. Recuperado de: <https://bit.ly/2JBPNGY>.

Aparicio, A. (2018). Evolución en el marketing bancario y formas de comunicarse de las diferentes entidades bancarias con el público. Recuperado de: <https://bit.ly/2S9pb3N>

Fernández, G. (2015). *Blended marketing*, cuando lo tradicional se mezcla con las nuevas tendencias. Recuperado en: <https://bit.ly/32a2t02>

Nvindi. (2012). Historia del Banco Santander. Recuperado en: <http://www.mejoresbancos.es/historia-del-banco-santander>

Teruel, M. (s.f.). Marketing financiero. Recuperado de: <https://bit.ly/2LJ3h6c>

Vinuesa, A. (2018). La estrategia de fidelización de clientes en las entidades financieras. El caso Joven In de Caja Rural de Soria. Trabajo Fin de Grado. Universidad de Valladolid.

Otras referencias

Banqueando. (2017). El ayer y hoy del marketing bancario. Recuperado de: <https://bit.ly/2YKiwj8>

SGM. Marketing digital en el sector bancario [mensaje de blog]. Recuperado en: <https://bit.ly/30n2TyF>

Anexo 1. Bancos y sociedades de crédito absorbidos y comprados por el Banco Santander a lo largo de su historia.

PAÍS/ZONA	AÑO	ENTIDADES
ESPAÑA	1942	Banco de Torrelavega Banco de Ávila Banco Herrero Riva
	1946	Banco Mercantil
	1952	Hijos de Vázquez López
	1953	Banco Agrario Balear
	1956	Banco Soler y Torra
	1958	Banco Najó Hermanos Banco Alfonso Mon Pascual
	1967	Banco Cid (Orense)
	1968	Fomento de Gerona Banco de Mataró Banco Jaúdenes y Bárcena (Vigo)
	1969	Banco Industrial de Cataluña
	1970	Banco Continental
	1978	Banco Comercial Español (Soria) Banca Jover
	1984	Banco de Murcia Banco Comercial de Cataluña
	1994	Banco Español de Crédito
PORTUGAL	1990	Banco de Comércio e Indústria (BCI)
	1998	Banco Madasant
	1999	Banco Comercial Português Banco Totta y Açores Crédito Predial
EUROPA CONTINENTAL SANTANDER CONSUMER FINANCE	1987	Adquisición del 100% de CC-Bank (Alemania)
	1997	Adquisición del 50% de Ficonsumo (Italia)
	1998	Creación de CCB-Credit (Hungria)
	1999	Hispanamer (España) se integra en el Grupo Santander CC-Bank abre sucursal en Austria Creación de CCB-Credit (República Checa)
	2002	Adquisición del 100% de AKB Bank Integración del negocio en Santander Consumer Finance
	2003	Compra de la ficha bancaria de BoA en Polonia y creación de CC-Bank Poland Adquisición del 100% de Ficonsumo (Italia) Integración de Patagon (hoy Openbank)
	2004	Adquisición del 100% de Elcon (Noruega) Adquisición del Abfin (Holanda)
	2005	Adquisición de Bankia Bank (Noruega) Creación de Santander Consumer UK (Reino Unido) Adquisición de +50% de Interbanco (Portugal)

REINO UNIDO	1992	Scottish Mutual
	1995	First National Finance Corporation
	1996	Wagon Finance Group Elton Holdings National and Provincial Building Society
	1997	Cater Allen Holdings
	1998	Lombard Business
	2000	Porterbrook Scottish Provident
	2001	Fleming Premier Banking
	2002	Royal St. Georges Banque
	2004	Abbey Nacional Bank
AMERICA LATINA	1963	Banco del Hogar Argentino
	1967	Banco Mercantil de Rosario y de Santa Fe (Argentina) Banco Comercial e Industrial de Córdoba (Argentina) Banco Santander y Panamá
	1976	Banco Condal Dominicano
	1977	First National Bank of Puerto Rico Banco Santander (Costa Rica) Banco Inmobiliario de Guatemala
	1978	Banco de Crédito y Ahorro Ponceño (Puerto Rico)
	1979	Sociedad General de Crédito (Ecuador) Casa Bancaria Santander (Uruguay) Banco Santander (Chile)
	1982	Bancos del Litoral Asociados (Uruguay) Banco Español (Chile)
	1995	Banco Interandino (Perú) Banco Mercantil (Perú)
	1996	Banco Santander (Perú) (Banco Interandino + Banco Mercantil) Banco Osorno y La Unión (Chile)
	1997	Banco Venezuela Banco Mexicano Banco Comercial Antioqueño (Banco Santander, Colombia) Invercrédito (Colombia) Banco Río de la Plata (Argentina) Río Bank International (Argentina) Río Bank International Saife (Argentina) Banco Geral do Comércio (Banco Santander, Brasil)
	1998	Banco Noroeste (Brasil)
	1999	Banco Santiago Banco Sur Banco Asunción

		CH Banco (Uruguay) Banco Tornquist (Argentina) Bital (Argentina) Banco Santa Cruz Banco de Galicia
	2000	Grupo Financiero Serfin Banco Bozano/Meridional (Brasil) Banco del Estado de São Paulo (Banespa)
ESTADOS UNIDOS	2005	Sovereign Bank
	2006	Drive Financial

Anexo 2. Cuestionario a los universitarios de Soria²²

7/6/2019

¿Cuál es la opinión del segmento joven soriano en cuanto a Banco Santander?

¿Cuál es la opinión del segmento joven soriano en cuanto a Banco Santander?

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

*Obligatorio

1. ¿Conoces Banco Santander? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No



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

Marca solo un óvalo.

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

3. ¿Conoces la 1,2,3 Smart? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

<https://docs.google.com/forms/d/1ePdnoSGHaNQIEyIUJ71W5bkiz65a7vwzUcVm-KvxJU/edit>

1/5

²² Fuente: Vinuesa (2019)

7/6/2019

¿Cuál es la opinión del segmento joven soriano en cuanto a Banco Santander?



4. ¿Qué ámbito de actuación crees que tiene Banco Santander? *

Marca solo un óvalo.

- Provincial
- Nacional
- Internacional

Si ya eres cliente de Banco Santander...

5. ¿Confías en Banco Santander?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

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

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- Tal vez

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

Marca solo un óvalo.

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

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

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

9. ¿Sabes si la entidad realiza proyectos sociales?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- Tal vez

7/6/2019

¿Cuál es la opinión del segmento joven soriano en cuanto a Banco Santander?



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

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

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

Marca solo un óvalo.

- Trato personalizado
 Trato general

12. Valora la atención al cliente de la entidad (siendo 1 nada satisfactorio y 5 muy satisfactorio)

Marca solo un óvalo.

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

13. ¿Cuál es el número de oficinas cercanas a tu lugar de residencia?

14. ¿Crees que Banco Santander es una entidad adaptada a la era tecnológica y a los nuevos tiempos?

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

15. Danos tu opinión acerca de Banco Santander

7/6/2019

¿Cuál es la opinión del segmento joven soriano en cuanto a Banco Santander?

Si no eres cliente...

16. ¿Te atrae y te inspira confianza Banco Santander?

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

17. ¿Estarías dispuesto a cambiar tu entidad actual por Banco Santander?

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

18. Valora la competitividad que tiene Banco Santander frente a Caja Rural de Soria (siendo 1 poco competitiva y 5 muy competitiva)

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Poco competitiva Muy competitiva



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

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

Si eres estudiante de Administración y Dirección de Empresas...

7/6/2019

¿Cuál es la opinión del segmento joven soriano en cuanto a Banco Santander?

20. **¿Te gustaría trabajar en Banco Santander al acabar la carrera?**

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No
 Tal vez

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

Marca solo un óvalo.

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

22. **¿Escogerías trabajar en Banco Santander antes que en otras entidades?**

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

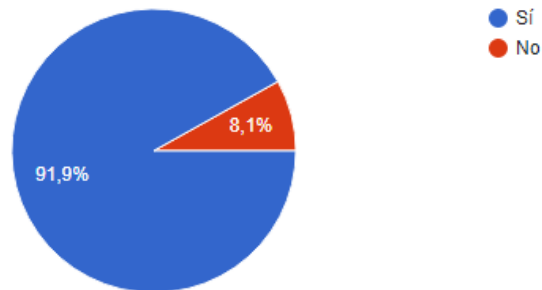
¡Muchas gracias por haber realizado la encuesta!

Con la tecnología de
 Google Forms

Anexo 3. Gráficos de los resultados de la investigación mediante cuestionario

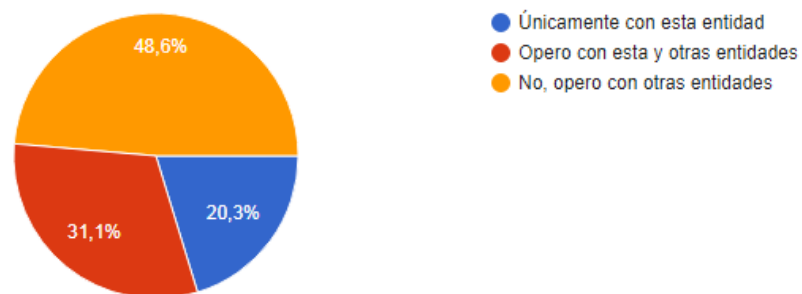
¿Conoces Banco Santander?

74 respuestas



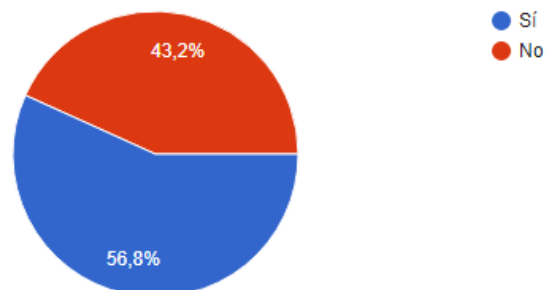
¿Es la entidad con la que operas de forma habitual?

74 respuestas



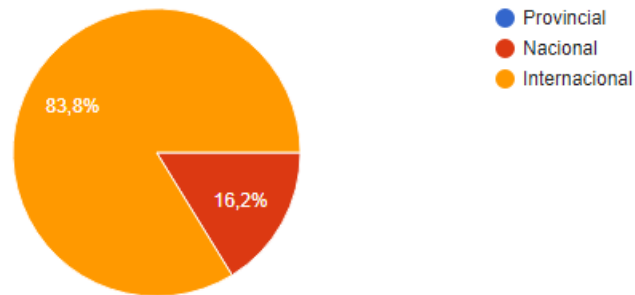
¿Conoces la 1,2,3 Smart?

74 respuestas



¿Qué ámbito de actuación crees que tiene Banco Santander?

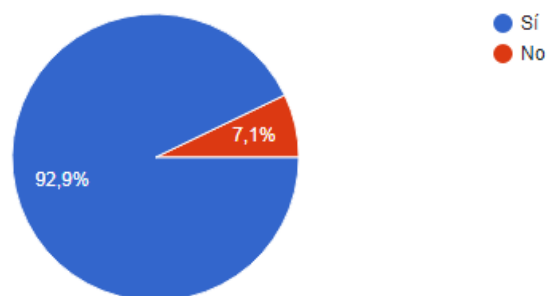
74 respuestas



Si ya eres cliente de Banco Santander...

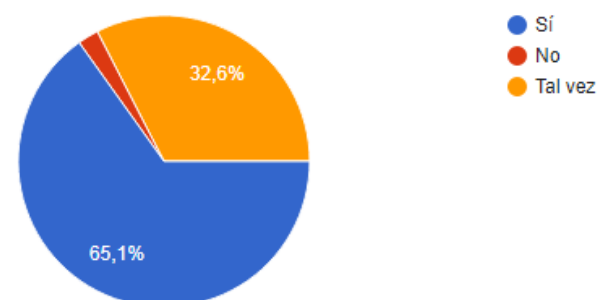
¿Confías en Banco Santander?

42 respuestas



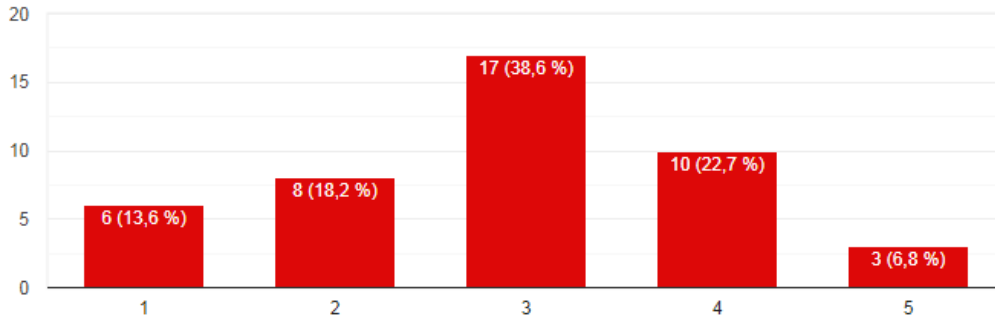
¿Le recomendarías a un amigo o familiar esta entidad?

43 respuestas



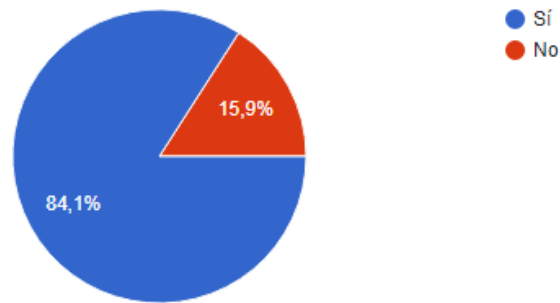
Valora tu disposición para cambiar de entidad financiera (siendo 1 disposición nula y 5 disposición absoluta)

44 respuestas



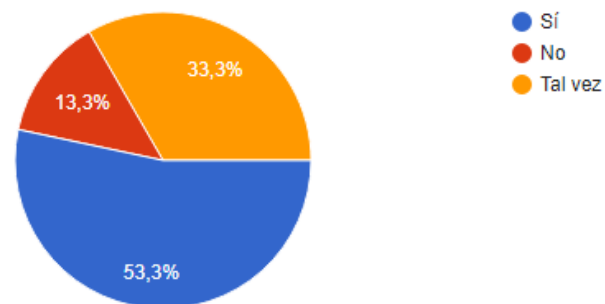
¿Crees que se preocupan por el cliente joven?

44 respuestas



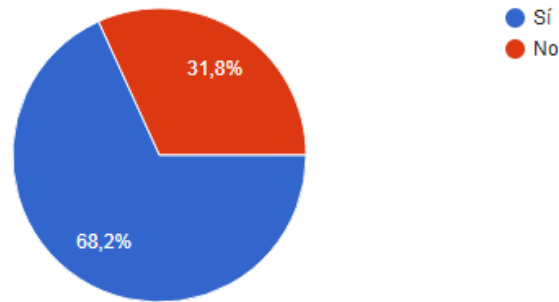
¿Sabes si la entidad realiza proyectos sociales?

45 respuestas



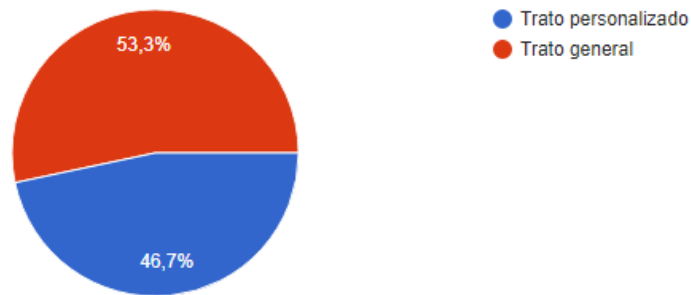
¿Crees que es una entidad concienciada con el medio ambiente?

44 respuestas



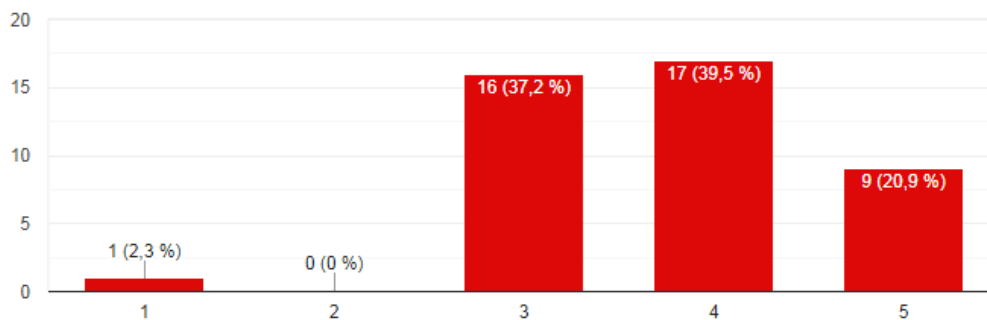
¿Crees que el trato de la entidad con el cliente es personalizado o general?

45 respuestas



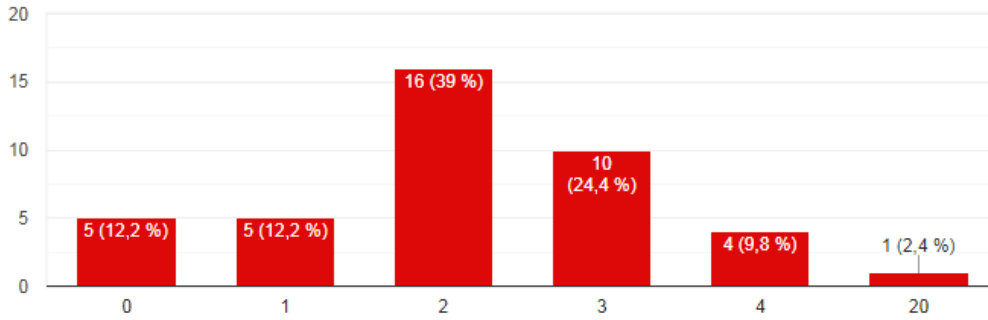
Valora la atención al cliente de la entidad (siendo 1 nada satisfactorio y 5 muy satisfactorio)

43 respuestas



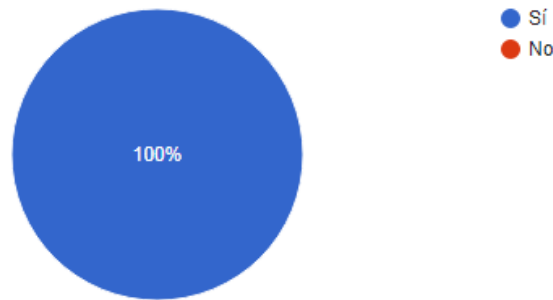
¿Cuál es el número de oficinas cercanas a tu lugar de residencia?

41 respuestas



¿Crees que Banco Santander es una entidad adaptada a la era tecnológica y a los nuevos tiempos?

44 respuestas



Danos tu opinión acerca de Banco Santander

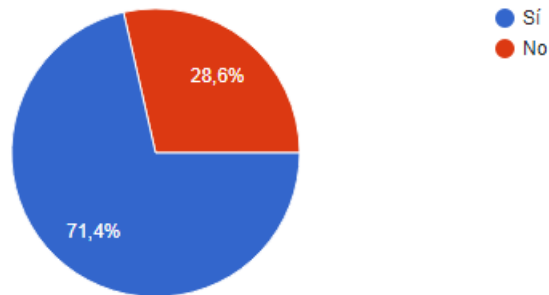
22 respuestas

- Es un banco internacional con buen servicio
- Muy bueno
- Banco muy competente con respecto a los demas
- Es un gran banco que ofrece bastantes ayudas sobretodo para estudiantes y jóvenes pero la verdad que en Soria se necesitaria alguna sucursal mas a mano del consumidor
- Es un banco con buen servicio internacional, aunque como empresa enorme que es, quizás echo en falta darle más valor a cada cliente, es decir, un trato más personalizado.
- Es una entidad que se preocupa por sus clientes
- Uno de los mejores bancos actuales
- Buen banco pero cobran muchas comisiones
- Genial
- Banco de tamaño gigantesco por lo cual no puede ofrecer productos a dock, muy avanzado tecnológicamente y con una gran fuerza de ventas. Solo preocupado en objetivos y beneficio. La confianza en un banco te la crea el trabajador ya que todos tienen condiciones similares.

Si no eres cliente...

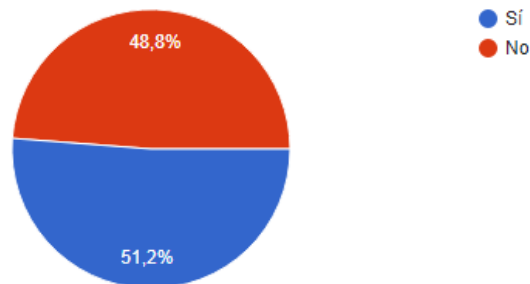
¿Te atrae y te inspira confianza Banco Santander?

42 respuestas



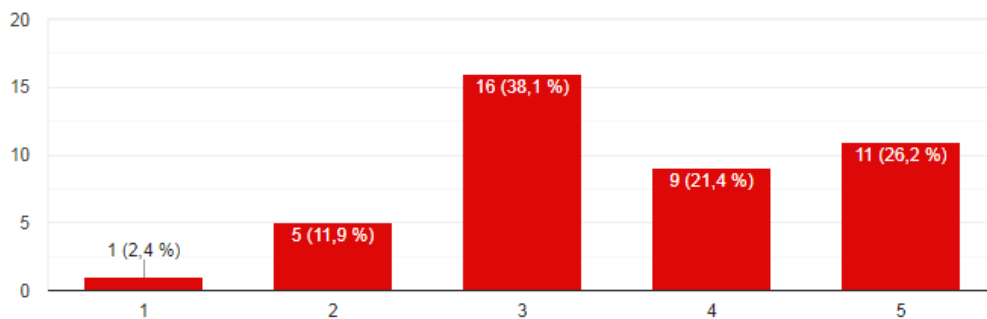
¿Estarías dispuesto a cambiar tu entidad actual por Banco Santander?

41 respuestas



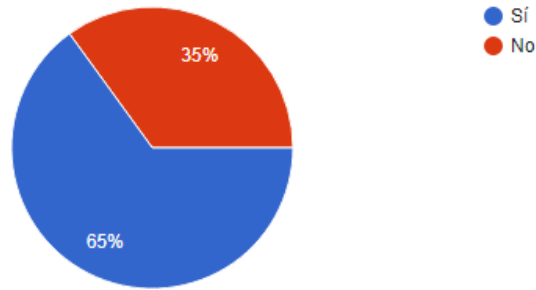
Valora la competitividad que tiene Banco Santander frente a Caja Rural de Soria (siendo 1 poco competitiva y 5 muy competitiva)

42 respuestas



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

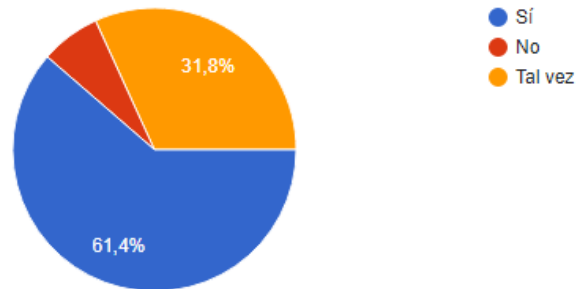
40 respuestas



Si eres estudiante de Administración y Dirección de Empresas...

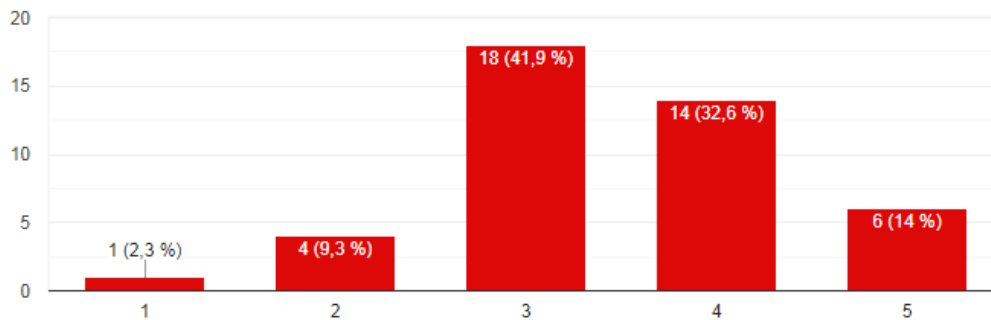
¿Te gustaría trabajar en Banco Santander al acabar la carrera?

44 respuestas



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

43 respuestas



¿Escogerías trabajar en Banco Santander antes que en otras entidades?

42 respuestas

