



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

MASTER OFICIAL EN BANCA Y FINANZAS

LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS EN EL SISTEMA FINANCIERO
ESPAÑOL

TUTOR DE MÁSTER TESIS D. MANUEL OCTAVIO DEL CAMPO VILLARES

ALUMNO: DANIEL BELLO ANTELO



AÑO DE PRESENTACIÓN 2012

ÍNDICE

Objeto

1. Introducción. 6

2. Evolución Histórica. 8

3. El análisis de mercado: Observación, Investigación, Segmentación y Seguimiento. 10

3.1 La observación. 10

3.1.1 Métodos de observación. 12

3.1.2 El método experimental. 13

3.1.3 La observación según su naturaleza. 14

3.2 La investigación. 15

3.2.1 La investigación en los hábitos de compra del consumidor. 16

3.2.2 La investigación en el desarrollo de productos. 17

3.3 La segmentación. 19

3.3.1 Criterios de segmentación. 20

3.3.2 Tipos de Segmentación. 21

3.3.2.1 En función al origen de la información en la que nos basaremos para establecer los distintos segmentos. 22

3.3.2.2 Dependiendo del número de segmentos a los cuales las entidades deseen dirigirse. 23

3.3.2.3 Dependiendo del tamaño de cada uno de los segmentos que una entidad haya identificado. 24

3.3.3 Fases o alternativas para la segmentación de mercados. Criterios de segmentación. 25

3.4 Control y Seguimiento.	26
4. Mercado Meta o Target.	27
5. Etapas de la Segmentación de mercado.	30
6. Métodos clásicos de Segmentación.	31
6.1 Método Belson.	32
6.2 Método de análisis de la Varianza.	36
6.3 Método de Chi Cuadrado.	38
6.4 Método Ganguilhem.	41
6.5 Método AID (Automatic Internation Detector).	43
7. Segmentación y Sector Financiero. Estado vigente.	44
7.1 Grandes segmentos o grupos de población por Entidad.	46
7.2 Micro-segmentos o sub-grupos de población principales.	49
7.3 Oferta de productos y servicios diseñada para cada segmento y clasificada por Entidad.	51
7.4 Gestación y planteamiento básico en el desarrollo de una micro-campaña financiera.	56
8. Consideraciones sobre la situación actual.	58
9. Conclusiones.	62
BIBLIOGRAFÍA.	71
BIBLIOGRAFIA WEB.	73
ANEXOS.	74

LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS EN EL SISTEMA FINANCIERO ESPAÑOL.

Objeto

El objeto de esta Master - Tesis, no es otro que poner de manifiesto la importancia que para cualquier entidad financiera tiene el llevar a cabo un minucioso estudio del público (cliente) al que debe dirigir sus campañas comerciales, es decir, ese segmento de población susceptible de aportar una mayor rentabilidad en clave de negocio, diseñando en consecuencia, aquellos productos mas adecuados a las necesidades de ese grupo objetivo diferenciado y por ende heterogéneo respecto al resto y homogéneo en si mismo, tanto en su composición como en sus necesidades.

Por otra parte, la diversidad de bancos y cajas de ahorro existentes en nuestro territorio, unida a la complicada situación económica por la que estamos atravesando, hace que la competencia entre las distintas entidades financieras que actúan en el mercado sea cada vez más feroz.

Es pues en este contexto donde, la segmentación de mercados facilita a las entidades financieras una visión más nítida del mercado al cual dirigirse en términos de maximización de beneficios, permitiendo ofertar a los sujetos integrantes de ese mercado, productos ajustados a sus necesidades y con ello un trato más personalizado. Todo esto se habrá de ver reflejado en el grado de satisfacción de sus clientes así como en la capacidad para incentivar y motivar a otros nuevos a acudir a esa entidad. Es por ello que, la segmentación se ha convertido en un arma fundamental en el proceso de análisis de mercado para cualquier empresa comercial.

En consecuencia, se entiende la segmentación de mercados como el mecanismo a través del cual se subdivide un mercado de potenciales clientes en partes, definidas éstas en base a unas determinadas características y/o necesidades de utilidad concretas en relación al producto o servicio empresarial objeto de transacción por parte de la entidad; para que así ésta pueda cumplir con su objetivo en clave de resultado económico.

El estudio llevado a cabo, se compone de dos partes diferenciadas. Una primera, en la que abordaremos los aspectos teóricos de la segmentación y analizaremos las diferentes fases del proceso de análisis comercial dentro del cual se engloba la segmentación de mercados, tipología de segmentos y características principales de éstos.

Mientras que en la segunda profundiza en el estado y uso de la segmentación por parte de las principales entidades financieras nacionales. Centrándonos al efecto en el estudio sobre cual/es entidades se centran en uno/otro segmento, teniendo en cuenta para ello tanto el número de segmentos a los que se dirige cada entidad, como la cantidad y el tipo de productos que ofertan a cada uno de esos segmentos.

1. Introducción

Como adelantamos, los mercados no son ni mucho menos homogéneos sino que se componen de cientos, miles e incluso hasta millones de individuos, y por supuesto todos ellos diferentes y sujetos a múltiples y diferentes características: edad, nivel de estudios, renta, residencia, sexo, etc. Yendo al caso de las personas jurídicas, empresas u otro tipo de organizaciones las cuales se diferencian en base a criterios tales como: su forma jurídica, ubicación, capacidad, forma de venta o modalidad de compra etc.

Toda esta diversidad impide la posibilidad de dirigirse al mercado de referencia como un todo, y ello por dos motivos: 1º el alto coste que ello le supondría a toda organización económica que trata de ampliar o ganar mercado; y 2º la dificultad de definir correctamente el mercado deseado. Por ello, y para optimizar sus recursos y mejorar sus resultados, las empresas recurren a la segmentación de mercados.

Existen diversas definiciones para comprender la segmentación de mercados, entre las que cabe destacar:

- La *A.M.A (American Marketing Association)* lo define como “el proceso de subdividir un mercado global en subconjuntos distintos de clientes que acuden a ese mercado, y que se comportan en clave comercial de la misma manera o presentan características similares y necesidades comunes. Cada subconjunto puede así ser concebido como un “objetivo” que se alcanzará con una estrategia distinta de comercialización” (A.M.A., 2010).

Adaptación de la empresa al segmento de mercado más ventajoso en relación a la actividad empresarial.

- Por su parte para *Patricio Bonta* y *Mario Farber* la segmentación de mercado es “el proceso por medio del cual se subdivide un mercado en porciones menores del mismo, de acuerdo con unas determinadas características que le sean de utilidad a la empresa para cumplir con sus planes” (Bonta y Farber, 1994).

Identificación del segmento de mercado más rentable en relación a la actividad empresarial principal.

- La segmentación de mercado es una técnica consistente en la división de aquel en grupos homogéneos de clientes (segmentos), donde cada uno de éstos puede ser definido o seleccionado como una “población objetivo de una estrategia de marketing” (Ortega, 1990)

2. Evolución Histórica.

A pesar de que en la actualidad la practica totalidad de las entidades financieras dirigen sus esfuerzos a captar distintos segmentos de mercado, la segmentación de este es un concepto relativamente nuevo (Abad y Alegría, 1984) en el sector bancario español, década de los setenta.

Anteriormente las entidades financieras llevaban a cabo una estrategia (política de venta) de comercialización de sus productos única e indiferenciada. Es decir, que trataban su mercado (clientes) como un todo, sin tener en cuenta las características y necesidades diferenciales de aquellos sus clientes (lo que más tarde definiremos como segmentación masiva). Esta situación, cambio como resultado de la incursión de la banca americana en el mercado bancario español en la década de los setenta. Es entonces, cuando importantes bancos como el Chase Manhattan Bank y el Manufactures Hannover Trust optaron por especializarse en un concreto segmento de mercado: las grandes empresas y entidades corporativas. Siendo dos los motivos por los cuales esas entidades decidieron centrarse en ese segmento tan concreto:

- 1º el desconocimiento de las preferencias del mercado de particulares español.
- y 2º la limitada red comercial que esa banca exterior tenía en territorio español.

Esta estrategia les permitió obtener no solo unos muy buenos resultados sino también una considerable penetración (cuota) en el mercado financiero de nuestro país. Y son precisamente, los buenos resultados obtenidos por esta banca extranjera los que hicieron que por primera vez la banca española llevase a cabo una política comercial basada en diferentes estrategias de segmentación, distinguiendo inicialmente dos:

- Por un lado el Banco Bilbao realizó una segmentación de su clientela, en función a sus características básicas: actividad laboral, nivel de renta, lugar de residencia, edad y sexo. Tanto es así que llegó a crear el primer banco exclusivo para un segmento, el “*Banco de la mujer*”¹(Gómez, Banca15).
- Mientras que, el Banco Vizcaya opto por llevar a cabo una segmentación (especialización) de su red de oficinas en función de la naturaleza de la población objeto de atención en cada espacio: oficinas de empresa, particulares, banca privada, etc.

Así es que, desde que se instala la segmentación de mercados como una herramienta en la estrategia comercial de las distintas entidades financieras (década de los setenta), se han identificado de forma progresiva nuevos segmentos de interés en clave comercial. Siendo la segmentación más común realizada por las entidades financieras la que distingue entre la banca de empresas (y dentro de esta grandes empresas y PYMES) y la banca para particulares.

Si bien en la actualidad, donde más empeño están poniendo las entidades financieras es en aquellos segmentos de población con un mayor recorrido o capacidad de vinculación (venta de un mayor número de productos financieros) con la entidad y en el despertar del fenómeno de la banca por Internet. En este caso, su importancia ha crecido hasta tal punto de crearse bancos (Zghimbe, 2009) que operan exclusivamente a través de sus webs oficiales.

¹ A nivel internacional tenemos el caso del Women Banks en Nueva York, donde la gestión operativa está en manos femeninas en casi su totalidad.

3. El análisis de mercado: Observación, Investigación, Segmentación y Seguimiento.

Como reza el enunciado de este apartado, la segmentación es la tercera fase del proceso de análisis de mercados desarrollado por cualquier organización comercial. Este proceso se integra en cuatro etapas: la observación, la investigación, la segmentación del mercado y por último el contraste de lo estimado o previsto con lo alcanzado, control y seguimiento.

3.1 La observación.

La observación es el acto de reconocer y tomar nota de los sucesos que acontecen en nuestro entorno sin recurrir al agente humano. En lugar de acudir directamente a individuos de la población para obtener información de primera mano mediante encuestas, entrevistas u otros métodos, el investigador busca los medios para observar y tomar nota sobre cuáles son los productos/servicios más demandados por la población.

Sin embargo y pese a los beneficios proporcionados por la observación, esta no está carente de limitaciones, como veremos a continuación. Por lo que el medio de investigación más socorrido es aquel apoyado y fundamentado en la elaboración de cuestionarios dirigidos a la población de “interés” comercial para la entidad.

Ventajas de la observación:

- Goza de gran precisión temporal, dado que los acontecimientos se anotan a medida que suceden, facilitando su control y planificación. En la inmediatez radica gran parte de su valor.

- No depende de la capacidad (conocimiento u experiencia) de la población objeto de estudio a la hora de informar de los acontecimientos que son de interés para el observador. La subjetividad del investigador se ve reducida en gran medida.
- Se obtienen datos más precisos y objetivos, dado que desaparece o se reduce en gran medida el posible sesgo que puede surgir de las preguntas redactadas por el entrevistador. Es habitual que, las cuestiones que se le presentan al investigado mediante cuestionario, persiguen obtener respuesta a un comportamiento determinado por lo que las preguntas también han de ser muy específicas, llegando a influir incluso inconscientemente en el entrevistado.

Inconvenientes de la observación:

- Incapacidad de plasmar en el estudio aspectos motivacionales o actitudes, dado que solo pueden ser observados por el investigador en tanto en cuanto estos son reflejados en acciones. Puede darse el caso de un cliente descontento con algún producto contratado o por el servicio que le ha sido brindado, sin embargo el observador, únicamente será consciente de esta situación, si el cliente lo exterioriza mediante alguna acción de discrepancia o queja.
- En algunos estudios y según el método de observación empleado, el individuo objeto de estudio es consciente de que está siendo observado. Provocando que actúe de manera forzada, por lo que las observaciones anotadas no responden fielmente a la realidad del comportamiento. Este hecho se produce de un modo más acentuado cuando se realiza un estudio planeado o de observación artificial.
- La dificultad de la observación crece ante acontecimientos de duración muy corta o de impacto, o bien cuando estos se desarrollan en ámbitos íntimos o

personales. Y es que, muy probablemente los individuos objeto de estudio serían siempre conscientes de que lo están siendo

- El método de observación suele ser más costoso que los basados en encuestas y ello tanto en términos de tiempo como de presupuesto. El investigador ha de esperar que surja el acontecimiento y ese tiempo de espera “improductivo” debe ser igualmente remunerado, lo que incrementa el costo de la investigación.

3.1.1 Métodos de observación.

Según la forma en que sea llevada, esta puede ser personal, mecanizada o experimental:

- La observación personal es la directamente condicionada por la percepción del investigador, acerca de los sucesos que están aconteciendo.
- La observación mecanizada, complementa e incluso en algunos casos sustituye al observador, mediante la utilización de aparatos capaces de captar los comportamientos de la población objeto de estudio de una manera objetiva.
- Mientras que el método experimental se configura como aquel basado en la idea de prueba - ensayo - error.

Métodos de observación mecánica:

- El método de observación mecánica más conocido y empleado en los medios de comunicación es el *audímetro*, aparato inventado por Robert F. Elder y Louis Woodruff en 1936 y cuyo nombre proviene de audi (audiencia) y metro (medidor). Este aparato se conecta a los televisores y radios de una muestra representativa de la población y registra cuando están encendidos y que estación

esta sintonizada para posteriormente enviar la información a Nielsen Company donde se analizan y conocen las llamadas puntas de audiencia².

- Otro aparato de observación mecanizada es el *psicogalvanómetro*. Su funcionamiento es similar al de un detector de mentiras, midiendo las reacciones emocionales del individuo mediante las variaciones en la tasa de sudor. Se trata de un método empleado principalmente en anuncios publicitarios para determinar el impacto que estos generan en el entrevistado.
- También es muy empleado tanto en los anuncios publicitarios como en el diseño de páginas web o en el diseño de escaparates comerciales, la *cámara ocular*. Este mecanismo es capaz de registrar los movimientos del ojo con el fin de analizar en que orden son visualizados los elementos del anuncio o página web y que partes atraen una atención más duradera del entrevistado.

3.1.2 El método experimental.

Es aquel sustentado sobre la variación de uno o varios elementos en el producto o suceso investigado, o bien en dotar a este de una nueva característica para determinar hasta que punto ello influye en su comercialización y lanzarlo a un número reducido de componentes del mercado para analizar sus reacciones a esa variación. Por ejemplo, una empresa puede estar comercializando el mismo artículo en varias localidades y cambiar la presentación (formato) del envase en alguna de ellas y mantenerlo en el resto para estudiar si esto afecta al consumo del producto.

El método experimental se basa pues en el “mercado del ensayo” o “mercados de prueba”. Los cuales son parte representativa del mercado global y fijados de antemano

² Método recurrido por las cadenas televisivas como instrumento de valor comercial mediante el cual, dan a conocer al público el éxito de audiencia o “share” obtenido intentando captar una mayor audiencia.

por la empresa. Siendo ésta, la forma en que se lanzan nuevos productos al mercado o se introducen las variaciones oportunas en los ya existentes para determinar si es o no rentable extenderlos finalmente a la totalidad del mercado, supuesto habitual ante cambios de estrategia comercial o de producto. Por ejemplo, en el caso de que una entidad se plantease el lanzamiento de un crédito para estudios, el éxito podría estar en seleccionar (probar) antes de su lanzamiento al mercado global a unas determinadas titulaciones o postgrados exclusivos, sobre quienes se realizará la fuerza de ventas.

3.1.3 La observación según su naturaleza

Además se puede clasificar la observación atendiendo a su naturaleza distinguiendo entre:

- Observación estructurada: aquella que se lleva a cabo cuando el objetivo de la investigación es planteado de una manera precisa y con la antelación suficiente como para determinar cuales son aquellos sucesos que han de ser observados y anotados. Tanto es así que es frecuente en este tipo de observaciones utilizar cuestionarios o formularios como elemento de guía, reduciendo así la subjetividad de la investigación.
- Observación no estructurada: consiste en la colocación de un observador en una situación en la que ha de interpretar y anotar todo aquello que acontece en su entorno. Obviamente algo que cuenta con el inconveniente de que nadie es capaz de prestar atención a todo lo que acontece, de ahí que el investigador tenga que seleccionar y hasta memorizar determinados sucesos, con el consiguiente sesgo sobre la investigación, aunque y por otra parte, la espontaneidad puede ser su punto fuerte en otros casos.

- Observación en situación natural: en la mayoría de los casos, el sujeto no es consciente de que está siendo observado por lo que actúa de una manera “auténtica” reduciendo así el sesgo que puede surgir de una situación forzada. La desventaja que presenta, es que el observador ha de esperar el acontecer de los sucesos deseados con el consiguiente incremento de costes.
- Observación en situación artificial, lo contrario a la observación natural. Tiene aspectos muy positivos como que la situación puede ser planeada de forma que brinde al investigador las observaciones del tipo deseado y sin tener que esperar a que estas sucedan por si mismas. El lado negativo es que el sesgo crece ya que el sujeto al saberse observado, es difícil que actúe de forma natural.

3.2 La investigación.

Llegados a este punto del análisis comercial llevado a cabo por la entidad, en el que ya disponemos de la información obtenida mediante la observación. Toca estudiar aquella información y centrarnos en los aspectos clave de lo que es y lo que persigue la investigación comercial.

Esos aspectos clave podríamos resumirlos en dos: investigar los ámbitos de compra del consumidor, es decir, ¿que es lo que el consumidor quiere? y en segundo término, investigar el desarrollo de los productos, o ¿como satisfacer el deseo del consumidor, haciéndole llegar el producto deseado de la forma más eficiente?. Conocer lo que la población demanda, cómo desarrollar el producto demandado de la manera más eficaz y determinar cuál es el canal de distribución más apropiado para hacerlo llegar al consumidor.

3.2.1 La investigación en los hábitos de compra del consumidor.

Para lograr comprender el comportamiento del mercado, es imprescindible saber cuales son las necesidades de este, lo que empuja al consumidor a actuar de una u otra manera. Por ello, el primer paso que debemos dar en la investigación de los hábitos de compra de la población es el identificar y valorar sus necesidades, saber por qué utilizan o contratan unos determinados servicios y no otros, y en el ejemplo que nos ocupa (ámbito financiero) identificar cual es el motivo por el que se decantan por una entidad en concreto.

Estas cuestiones suelen ser analizadas por medio de debates en grupo reuniones de expertos y entrevistas a los consumidores. Por otra parte y de forma paralela debemos llevar a cabo la investigación acerca de cual ese nivel de conocimiento que la población posee de los diferentes productos y servicio ofertados así como de las distintas entidades que actúan sobre el mercado.

Si el resultado de la investigación es que ya se cuenta con productos en el mercado capaces de atender las necesidades no cubiertas por el consumidor según sus palabras, es que entonces debemos mejorar, el cómo hacer llegar ese producto al consumidor, analizar las campañas publicitarias realizadas o los canales de distribución empleados o bien ambos. Debemos buscar la concordancia entre los canales de distribución empleados y el segmento al que deseamos dirigirnos. Si se estudia lanzar un plan de pensiones al mercado, no sería adecuado comercializar y posicionar la campaña publicitaria a través de la banca por internet, pues se trata de un público que por término medio apenas usa internet como instrumento de comercialización. Si resulta que estas

necesidades no están cubiertas por no existir producto en el mercado capaz de cubrirlas, pasaremos al segundo aspecto fundamental en el proceso de investigación:

3.2.2 La investigación en el desarrollo de productos.

Antes de tomar la decisión de lanzar un nuevo producto al mercado, es necesario realizar un minucioso estudio³ relativo a la aceptación que este tendrá sobre nuestro consumidor potencial o público objetivo. A continuación detallaremos las diferentes etapas a considerar en el proceso de creación y lanzamiento de un nuevo producto al mercado: conocimiento del mercado, determinación del público objetivo, creación de ideas del producto, test de concepto del producto, test de laboratorio, test de producto y finalmente lanzamiento.

Conocimiento del mercado: El primer paso lógico antes del diseño de un nuevo producto será determinar en que sector o área se intentará posicionar este, para lo cual la fase previa de observación es fundamental. Al respecto, podrá orientarse a la banca particular (jóvenes, no residentes, tercera edad...) a la banca de empresas (PYMES y grandes empresas) o bien a autónomos y profesionales. Para ello, será necesario que la entidad disponga de información relativa a:

- Volumen del mercado en el que se pretende entrar
- Número de competidores y características de sus productos
- Hábitos de compra de los consumidores (paso anterior de la investigación)
- Expectativas aún no cubiertas de los consumidores (paso anterior de la investigación)

³ Se supone que hemos detectado su necesidad en el punto anterior, la observación.

- Tendencias del mercado
- Zonas de mayor consumo

Determinación del público objetivo (actuación previa): conocer cuales son los hábitos, expectativas y motivaciones del público hacia el cual queremos dirigir nuestro producto. No será de gran interés para la entidad lanzar un depósito orientado a población de entre 18 y 25 años dado que por lo general no disponen de ahorros ni de un alto nivel de renta como para contratar este tipo de productos.

Creación de ideas del producto: es la fase creativa del proceso y suele llevarse a cabo mediante técnicas como el brainstorming o la reunión de grupos de creatividad⁴. En el sector bancario es de gran importancia la elaboración de modelos econométricos para la creación y desarrollo de nuevos productos.

Test de concepto del producto: se trata básicamente de expresar en palabras el concepto de nuevo producto al que se ha llegado y contrastar la validez de este entre el público al que queremos dirigirlo, fase de importancia trascendental en la confección de los folletos publicitarios y/o informativos⁵ empleados al lanzar un nuevo producto.

Test de laboratorio: en este punto se pretende determinar si nuestro producto además de contar con unas características comerciales atractivas, es competitivo desde el punto de vista técnico, publicidad de un producto financiero ajustada a la norma de la CNMV, a los estándares de publicidad del sector, OCU, etc.

⁴ Analistas de marketing y diseño de productos, directores de oficinas o promotores comerciales.

⁵ Por una parte, deberán ser entendidos por el cliente, sin que ello suponga una reducción en el marco de garantías y protección que el Banco de España y la Comisión Nacional del Mercado de Valores exigen a toda publicidad financiera

Test de producto: donde se presenta a una muestra representativa del público objetivo (directores de oficina - gestores comerciales) el nuevo diseño del producto (caracterización), pudiendo ese colectivo escoger entre diversas alternativas, las que le resultan más idóneas a la hora de asegurar la potencialidad del producto.

Lanzamiento: Llegados a esta última etapa, la entidad ha de hacer frente al riesgo que supone llevar a cabo el lanzamiento a nivel nacional o el que sea. Por ello, con el objetivo de reducir este riesgo, algunas empresas realizan una simulación, lanzando el producto a pequeña escala, en un espacio geográfico determinado (una CCAA).

3.3 La segmentación.

Proceso de división del mercado en subgrupos homogéneos con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada capaz de satisfacer de la forma más efectiva sus necesidades y alcanzar de esta forma los objetivos comerciales de la empresa.

El proceso parte de la presencia de dos tipos de variables: variables a explicar y variables explicativas, aunque por lo general se presenta una única variable a explicar, el comportamiento de una población determinada, mediante ciertas características definitorias ésta última y que configuran esas múltiples variables explicativas (edad, sexo, nivel de renta, etc...). A su vez cada variable explicativa es quien de subdividirse en diferentes clases, comprobando cuál de estas subdivisiones guarda una mayor relación con la variable explicada. Tal fraccionamiento continuará hasta el punto donde no resulte interesante al objeto perseguido con la segmentación - investigación.

Así pues la segmentación del mercado es una técnica consistente en la división del mismo en grupos homogéneos de clientes, llamados segmentos. Entendiendo por tanto como segmento a un conjunto de individuos de la población, que satisfacen ciertas condiciones previamente determinadas, que hemos establecido como variables explicativas y donde cada uno de ellos puede seleccionarse como población objetivo de una estrategia de marketing.

3.3.1 Criterios de segmentación.

Como ya hemos comentado la segmentación de mercados ofrece grandes ventajas a las empresas y hace que éstas puedan ofrecer un producto más ajustado a las necesidades reales de cada segmento de consumidores y por extensión al conjunto del mercado. Sin embargo, no siempre la elección de las variables explicativas a tener en cuenta para el establecimiento de cada uno de los segmentos, es la más adecuada.

A tal efecto introducimos el siguiente ejemplo. En el cual las variables que se han tenido en cuenta correspondientes a un estudio⁶ realizado por la empresa de estudios de mercado DATA para el Fondo para la Investigación Económica y Social de la C.E.C.A. sobre el mercado de las cuentas corrientes en España.

Segmentación en base a la edad y a la clase social del cabeza de familia:

- *Clase social media – alta → 45 años y más / menos de 45 años*
- *Clase social media → 45 y más / menos de 45 años*
- *Clase social baja → 45 años y más / menos de 45 años*

⁶ Estudio realizado en el año 2001 y cuyo objeto era el análisis acerca de la extensión y uso de las tarjetas por parte de la población titular de cuentas corrientes, estudio realizado bajo la tecnología Data Mining.

Segmentación por tamaño del municipio (en miles de habitantes):

- *Más de 200*
- *De 50 a 200*
- *De 10 a 50*
- *De 3 a 10*
- *De menos de 3*

Segmentación en base a la relación de la familia con los intermediarios financieros:

- *Tienen cuenta en bancos y cajas*
- *Tienen cuenta sólo en bancos*
- *Tienen cuenta sólo en cajas Confederadas*
- *Tienen cuenta solo en caja postal*

Segmentación por ocupación del cabeza de familia:

- *Por cuenta ajena*
- *Administración pública*
- *Por cuenta propia*

3.3.2 Tipos de Segmentación.

A continuación, clasificaremos la segmentación en base: al origen de la información empleada para elaborarlas y al número de segmentos al que desee dirigirse cada entidad y el tamaño de cada uno de los segmentos.

3.3.2.1 En función al origen de la información en la que nos basaremos para establecer los distintos segmentos.

En este caso la segmentación puede ser considerada como:

Segmentación a priori.

La característica distintiva de este tipo de segmentación es que la entidad oferente, no se basa en estudios de mercado realizados con anterioridad para el establecimiento de cada segmento, sino que establecen estos de antemano con el objetivo de determinar la dimensión de cada uno de ellos. Un ejemplo de este tipo de segmentación es la realizada por las entidades en cuanto a clientes con renta alta, renta media o renta baja.

Distinguiéndose dentro de este tipo de segmentación tres etapas:

- Elección de uno o varios criterios de participación.
- Establecer posibles niveles de los criterios elegidos.
- Clasificar los clientes en función de los niveles de ese criterio.

Segmentación Post-Hoc a posteriori.

En este caso la determinación de cada segmento se realiza valiéndose de la información recabada mediante estudios de mercado realizados con anterioridad o mediante la realización de nuevos estudios. Se realizan entrevistas a clientes y clientes potenciales con el objetivo de conocer que productos y servicios demandan cada uno de ellos. Una vez obtenidas sus respuestas la entidad intentará agruparlos en segmentos lo más homogéneos posible.

Distinguiéndose de nuevo tres etapas en este modelo de segmentación:

- Clasificación de los clientes según su grado de similitud medida ésta a través de un conjunto de variables explicativas a tal respecto.
- Análisis estadísticos para derivar grupos de negocio afines.
- Examen de los perfiles de los grupos generados.

3.3.2.2 Dependiendo del número de segmentos a los cuales las entidades deseen dirigirse.

En este caso la segmentación puede ser llevada a cabo de tres diferentes maneras:

La primera opción es la de realizar una *segmentación simple o concentrada*, lo que supone centrarse en un único segmento del mercado al objetivo de obtener reputación como expertos o especialistas en un mercado limitado. El inconveniente de este método es el riesgo que implica dirigir toda la inversión hacia un único mercado meta ya que si este disminuye podrían presentarse serios problemas de viabilidad para la empresa. Extrema dependencia igual a máximo riesgo. Se trata de una estrategia de maximización de esfuerzos.

La segunda opción es la *segmentación múltiple o diferenciada*. Esta en lugar de dirigirse a un único segmento de mercado, la empresa centra sus esfuerzos en atraer a dos o más grupos de clientes potenciales ya sea mediante la comercialización de diferentes productos o mediante un mismo producto desarrollando una campaña de marketing diferenciada para cada segmento. Estrategia habitual en la apertura de negocio o mercado.

Por ultimo la *estrategia masiva o indiferenciada*, en la que se trata al total del mercado como un único segmento, planteando una única estrategia de marketing y un

único producto para todos los potenciales clientes. Este método tiene la ventaja de ahorro en costes, tanto en el desarrollo de mercadotecnia como en cadena de producción. El inconveniente que presenta es que al no estar especializado en ningún segmento, existen grandes posibilidades de que una parte de la clientela con necesidades específicas sea captada por empresas especializadas (de segmentación simple). Suele ser una opción de urgencia o en la cual el presupuesto disponible sea reducido e inflexible.

3.3.2.3 Dependiendo del tamaño de cada uno de los segmentos que una entidad haya identificado.

Podemos llevar a cabo la siguiente clasificación:

Segmento: se trata del grupo más amplio en el que la empresa decide ubicar a los potenciales clientes según el nivel de homogeneidad de sus características. Por ejemplo consumidores de productos dietéticos. Aquellos clientes que solicitan un préstamo.

Nichos de mercado: compuestos por un grupo específico de consumidores potenciales dentro de un segmento ya identificado. Consumidores de productos dietéticos por motivos de salud o clientes que solicitan un préstamo para la compra de un automóvil.

Micro nichos: una parte del segmento todavía más pequeña que el nicho, generalmente con características más específicas. Consumidores de productos dietéticos por problemas de sobrepeso, o bien clientes que solicitan un préstamo para la compra de un automóvil de tamaño familiar.

3.3.3 Fases o alternativas de segmentación del mercado. Criterios de segmentación.

Los criterios de segmentación más comunes, responde a una doble clasificación:

- Criterios objetivos vs subjetivos.
- Criterios generales vs específicos.

Siendo posible combinar ambas clasificaciones obteniendo de esta forma 4 grupos diferentes de criterios capaces de segmentar el mercado objeto de investigación.

A. Criterios de segmentación objetivos y generales.

- a. Demográficos: sexo, edad, estado civil, tamaño del hogar, raza, nacionalidad, religión, ciclo de vida familiar...
- b. Geográficos: nación, región o zonas geográficas predefinidas.
- c. Socioeconómicos: nivel de ingresos, ocupación o estudios alcanzados.

B. Criterios de segmentación objetivos y específicos.

- a. Uso del producto.
- b. Estructura del consumo.
- c. Lealtad a la marca.
- d. Lugar de compra.

C. Criterios de segmentación subjetivos y generales.

- a. Personalidad. Rasgos estables característicos de cada persona que influyen en su comportamiento. Relación personalidad del individuo personalidad de la marca, identificando rasgos de confluencia.

- b. Estilos de vida. Clasificación de los individuos mediante un sistema multidimensional que integre sus: actitudes, opiniones, motivaciones, comportamientos y preocupaciones.

D. Criterios de segmentación subjetivos y específicos.

- a. Ventajas o beneficio buscado. Identificar beneficios que busca un consumidor.
- b. Actitudes y percepciones. Estados mentales del individuo sobre un producto.
- c. Sensibilidad o respuesta a las variables del marketing.

3.4 Control y seguimiento.

El *seguimiento*, última fase en el proceso de análisis comercial, consiste en contrastar los objetivos marcados por la empresa con los resultados y la rentabilidad obtenida realmente con la comercialización del producto en el mercado y controlar la evolución de este a lo largo del tiempo. Es la etapa en la cual se han de asentar los pilares para las futuras acciones comerciales a emprender.

El seguimiento controlado se convierte en pieza imprescindible a la hora de determinar las líneas de actuación que habrán de acometerse en función de los objetivos establecidos, por ello los mecanismos de control han de quedar perfectamente delimitados antes de iniciar la acción comercial a evaluar.

4. Mercado Meta o Target.

Definida lo que es la segmentación de mercados, vamos a centrarnos en una cuestión central y fundamental de ésta; el mercado meta.

En la actualidad las empresas no son capaces de atraer a todos los compradores de un mercado, o al menos no a todos de la misma manera ya que estos se encuentran demasiado dispersos y sus necesidades y preferencias de compra son muy diversas. Por ello en lugar de competir en un mercado completo y en la mayoría de las veces contra competidores superiores, las empresas deciden identificar y seleccionar a aquellos potenciales clientes a los que puede y es capaz de servir de una manera más eficiente y por ello logrando una mayor rentabilidad.

Para Kotler y Armstrong *el mercado meta consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades y características comunes a los que la empresa decide servir, por una cuestión de negocio y/o rentabilidad siendo pues el mercado (cliente) escogido. En esencia, se trata del segmento de mercado que la empresa intentará captar, servir y hacia el cual se dirigirán sus esfuerzos de mercadotecnia con el objetivo de obtener una determinada utilidad o beneficio*⁷(American Marketing Association, 2006)

Así pues, mientras una empresa no tenga claramente definido su mercado meta, será incapaz de determinar que tipo de productos ofertará, el precio de estos, los canales de distribución de los que se servirá y la estrategia de promoción que llevará a cabo, por lo tanto su futuro y viabilidad se encontrarán en entredicho.

⁷ “La mercadotecnia es la ejecución de actividades comerciales que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el producto hasta el consumidor o usuario”

En cuanto a los factores que se deben tener en cuenta para fijar ese mercado meta, los autores Stanton, Etzel y Walker (2004) plantean una teoría con 5 normas básicas:

- 1ª - El mercado meta debe ser compatible tanto con la imagen como con los objetivos de la empresa.
- 2ª - Debe existir concordancia entre la oportunidad de mercado que presenta el mercado meta y los recursos de los que dispone la empresa, infraestructura y medios. En caso contrario o se busca un nuevo mercado meta o la actividad de negocio.
- 3ª - El segmento de mercado elegido debe generar un volumen de ventas suficiente y a un costo lo bastante bajo como para generar beneficios que hagan viable la inversión realizada. Cada segmento debe contar con un potencial de rentabilidad suficiente.
- 4ª - Se debe de buscar segmentos de mercado en los que los competidores sean poco numerosos o débiles. La única excepción a esta norma es que se logre entrar en un mercado disponiendo de una ventaja competitiva tan abrumadora que permita atraer a los clientes de la competencia.
- 5ª - El mercado meta al que decidamos dirigirnos debe tener la necesaria estabilidad temporal al objeto de atender el resultado empresarial.

Es importante tener en cuenta que la determinación de los mercados meta en ocasiones genera controversia, en especial cuando estos están compuestos por grupos sujetos a externalidades con una alta dificultad de protección ante la voracidad de los mercados tales como: niños, 3ª edad o gente con escasa capacidad económica o bien cuando promueven productos perjudiciales como el tabaco o las bebidas alcohólicas.

Es por ello que, en el momento de la determinación del mercado meta debe existir un grado de moralidad lo que permitirá que la segmentación y localización de este no sea única y exclusivamente beneficiosa para la empresa, sino también para aquellos que han sido determinados como mercado meta. Ejemplo al respecto y ligados al sistema bancario se encuentra en sus obras sociales llevadas a cabo a favor de personas que se encuentran en una situación de dificultad con independencia de su origen.

5. Etapas de la segmentación de mercados

En consecuencia y una vez contemplado el proceso de segmentación así como el concepto de mercado objetivo o Meta, varias son las etapas que podemos distinguir a la hora de fragmentar un mercado.

1ª - Definir el mercado que queremos segmentar: Obtención de toda la información necesaria relativa a la población objeto de estudio. Esto puede llevarse a cabo a través de fuentes primarias (nuevos estudios de consultoras, fuentes públicas, etc...) o mediante fuentes secundarias (estudios realizados con anterioridad).

2ª - Determinación de los criterios en los que nos basaremos para la segmentación del mercado (sexo, edad, ocupación, residencia, nivel de renta etc...).

3ª - Aplicación de los criterios anteriormente establecidos sobre la población analizada, con la finalidad de obtener diversos segmentos compuestos cada uno de ellos por individuos lo más homogéneamente posible entre si en clave de preferencias y/o deseabilidad.

4ª - Determinar el potencial de cada segmento. Cada segmento diferenciado está compuesto por individuos con características comunes que lo dotan de un potencial propio o particular. Es por ello, imprescindible identificar ese potencial diferenciador respecto al resto de segmentos y encontrar así la manera en que la empresa pueda rentabilizar esa acción segmentada en mayor medida.

5ª - Una vez realizado el estudio de cada uno de los segmentos diferenciados, hay que decidir a cual o cuales queremos dirigirnos, para así definir y confeccionar las estrategias de marketing más convenientes.

6. Métodos Clásicos de Segmentación.

Una vez obtenida una visión global de lo que supone el proceso de análisis comercial y con ello de los aspectos teóricos de la segmentación de mercado, continuaremos con un breve resumen de las técnicas de segmentación clásicas más empleadas para más tarde introducirnos en la situación actual de la segmentación en el sistema bancario español.

Como norma general los métodos clásicos que a continuación se presentan, parten de un proceso de fragmentación del mercado analizado u objeto de estudio y finalizan con la configuración de una estructura de mercado que adopta la forma de árbol invertido(arborescente). El mercado atomizado se desgrana en una serie de submercados definidos éstos en base a las características de su población particular. Por otra parte, el número de ramificaciones es impredecible de antemano, puede ir desde una sola hasta una basta diversidad, lo que dependerá del grado de precisión (afinamiento) deseado o necesario así como del éxito en la selección de la muestra de partida.

Por otra parte, todos estos métodos finalizan con una norma u hipótesis estadística más o menos concluyente:

- “los sujetos más proclives a consumir nuestro producto “X” son aquellos que poseen las siguientes características.....”.
- La contratación del producto “Y” es mayor por parte de los individuos que antes adquirieron el producto “X”.

Siendo el criterio para medir la intensidad de la relación entre la variable explicada CON(X) o CON(Y) y las variables explicativas semejante en cada una de las sucesivas ramificaciones del proceso.

A continuación, presentaremos aquellos métodos de segmentación más usuales, incidiendo en sus fundamentos básicos.

6.1 Método Belson.

Trata de estimar el poder discriminante de diferentes variables explicativas sobre la variable a explicar. Es un método muy empleado al objeto de usar la segmentación como una herramienta estadística dentro del análisis multivariante, donde se trata de explicar el “consumo” o “demanda” de un producto/servicio en función de variables estándar de clasificación sociodemográfica.

Parte de una muestra de individuos acerca de los cuales conocemos: si es o no usuario del producto/servicio y sus características sociodemográficas (variables explicativas) y lo que se persigue es averiguar cuál de tales características disfruta de una capacidad discriminatoria mayor en el fenómeno de consumo del producto. Siendo su proceder como sigue:

- 1) Se convierten tanto las variables explicativas como la variable a explicar en dicotómicas (SI/NO). Si tienen más de dos categorías se sigue el siguiente criterio: para cada variable explicativa los individuos se agrupan de forma que los que dispongan de una proporción de la variable a explicar inferior a la del total de la muestra pertenezcan

a una categoría, agrupando en otra a todos aquellos que presenten una proporción superior a la de la muestra.

2) Analizar, con cualquiera de las categorías de cada variable explicativa, su relación respecto a la variable a explicar a través de la siguiente fórmula:

$$C = \left| NC_{ki} - P \times N_{ki} \right|$$

donde $k = 1, 2$.

NC_{ki} , representa el número de personas (casos) que pertenecen a la categoría k de la variable explicativa “ i ” y que consumen el producto, (variable a explicar).

P , es el porcentaje de personas que consumen el producto para toda la muestra.

N_{ki} , es el número de personas que pertenecen a la categoría k de la variable explicativa “ i ” con independencia de que sean o no consumidores del producto, (total consumidores).

3) Tomar aquella variable explicativa (subdivisión de la categoría que la representa) que manifiesta tener una relación más fuerte con la variable a explicar, mayor valor absoluto de C . La muestra se desglosa en dos segmentos correspondientes a la variable de mayor relación y sus subdivisiones.

4) A cada uno de los segmentos resultantes se aplica independientemente el método de segmentación descrito considerando tan solo las restantes variables explicativas.

Una de las principales aplicaciones de este método ha sido la llevada a cabo por el sector financiero a la hora de confeccionar sus programas de accesibilidad al crédito tanto de empresas como particulares, los llamados algoritmos del Crédito-Scoring, empleados éstos tanto en la faceta comercial, búsqueda de colectivos a quien orientar la oferta de crédito; como desde la vertiente del análisis del crédito, qué colectivos tienen una mayor capacidad a la hora de afrontar (satisfacer) el pago del crédito.

Ejemplo de método Belson.

Un banco desarrolla su actividad comercial en Aragón, comercializando cuatro productos financieros vendidos con o sin regalo asociado, siendo esos productos: A = cuentas vista; B = fondos de inversión; C = préstamos; y D = pólizas de crédito, en tres tipos diferenciados de oficinas (o forma de atender al cliente), oficinas de: de banca tradicional, de banca privada y oficinas de banca de empresas. Con la finalidad de determinar si la característica que más pesa a la hora de contratar los anteriores productos es el tipo de oficina donde se contrata el producto o bien si ello obedece en un mayor/menor grado a si el producto comprado lleva asociada la concesión de algún tipo de beneficio no monetario por su compra (regalo).

El estudio de mercado se lleva a cabo sobre una muestra de 4.000 personas, que en el último trimestre han consumido/contratado alguno de los productos citados. Contando además con la información acerca del total de productos comprados con regalo asociado así como del tipo de oficina donde efectuó la compra. Siendo los datos obtenidos:

Tipo de Producto	Compra producto con B°NM	Total de compradores
A	582	2044
B	204	718
C	184	646
D	30	592
TOTAL	1000	4000
Tipo de oficina	Compra producto con B°NM	Total de compradores
B.Universal	100	450
B.Privada	575	2500
B.Emresas	325	1050
TOTAL	1000	4000

El siguiente paso no es otro que llevar a cabo la dicotomía, agrupando por una parte las variables que se sitúen con un porcentaje superior a la media y por otro lado las que se sitúen por debajo de la media

Productos	% de consumidores de marca de ese producto en relación al total de compradores de ese producto
(A) C/vista	28,47%
(B) Fondo de inversión	28,41%
(C) Préstamo	28,48%
(D) Crédito	5,06%
MEDIA	25,00%
Tipo de oficina	% de compradores de marca en cada oficina en relación al total de compradores de cada oficina
B.Universal	22,22%
B.Privada	23,00%
B.Emresas	30,95%
MEDIA	25,00%

Para la variable producto, tanto los consumidores de A, B, como C son superiores a la media y D inferior. Para la variable oficina la única que posee un porcentaje de compradores de marca superior a la media es la Banca de Empresas. Obtenidos los resultados de la segmentación procedemos a resumirlos en el siguiente cuadro:

Producto	Compra producto con BNM	Total de compradores
A+B+C	970	3408
D	30	592
Oficina	Compra producto con BNM	Total de compradores
B. Empresas	325	1050
B. Universal + B. Privada	675	2950

Aplicando la ecuación anteriormente descrita ($C = |NC ki - P x N ki|$) obtenemos:

Para la variable marca: $C = 970 - (0,25 \times 3.408) = 118$

Para la variable oficina: $C = 325 - (0,25 \times 1050) = 62,5$

Por lo tanto concluimos después del estudio realizado, que el aspecto que más segmenta al mercado, y primando sobre el tipo de oficina donde se contrate el producto, es si ese producto se trata o no de un producto con marca de B°NM.

6.2 Método de análisis de la Varianza.

Trata de encontrar la mejor división dicotómica cuando las variables explicativas tienen más de dos categorías. Selecciona la mejor dicotomía no la mejor variable explicativa de cada rama de la estructura arborescente. La expresión matemática para estimar el poder discriminante es:

$$D = \frac{N_a \times N_b (P_a - P_b)^2}{n}$$

En donde “n” representa el tamaño total de la muestra

N_a y N_b representa la dicotomización del total de la muestra en dos subconjuntos a y b

P_a y P_b representa el porcentaje de consumidores de de los subconjuntos establecidos como subconjunto a y como subconjunto b.

A continuación y para obtener una visión práctica del uso del método de la varianza aplicado a la segmentación de mercados, nos valdremos del mismo ejemplo utilizado en el desarrollo del método anterior, poniendo de manifiesto las diferencias entre ambos.

Análisis de la varianza para el factor producto,

GRUPOS	Total Comp.	Comp. B°NM	% Comp. B°NM	D.DISCRIM.
A+B	2762	786	28,46	
C+D	1238	214	17,28	10,68
A+C	2690	766	28,48	
B+D	1310	234	17,83	9,98
A+D	2636	612	23,22	
B+C	1364	388	28,44	2,44
A	718	204	28,41	
B+C+D	3282	796	24,25	5,04
B	718	204	28,41	
A+C+D	3282	796	24,25	1,02
C	646	184	28,48	
A+B+D	3354	816	24,33	0,97
D	592	30	5,07	
A+B+C	3408	970	28,46	27,59

$$D = \frac{592 \times 3.408 (0,0507 - 0,2846)^2}{4.000} = 27,59$$

A continuación, se realiza el mismo estudio en función del tipo de oficina en que se contrato el producto. A efectos prácticos llamaremos a la oficina de banca universal como E, a la oficina de banca privada como F y a la oficina de empresas como G.

Análisis de la varianza para el factor oficina,

GRUPOS	Total Comp.	Comp. Marca	% Compradores Marca	D. DISCRIM
E+F	2.950	675	22,88	5,04
G	1.050	325	30,95	
E+G	1.500	425	28,33	2,66
F	2.500	575	23,00	
G+F	3550	900	25,35	0,39
E	450	100	22,22	

6.3 Método de Chi Cuadrado.

La finalidad de este método desarrollado por Pearson en 1911, también conocido como método ji-cuadrado o X² es determinar si existe o no dependencia entre los criterios utilizados para segmentar el mercado. Para ello se establece una comparación entre las frecuencias observadas y las frecuencias esperadas (las que deberían existir en caso de que los criterios de segmentación fueran independientes). Siendo la metodología seguida para fijar la dependencia o independencia de los criterios escogidos la siguiente:

- 1- Establecer una hipótesis nula H_0 y una hipótesis alternativa H_a
- 2- Hacer una tabla de contingencias donde se plasmen las frecuencias observadas.
- 3- Calcular el valor teórico de cada casilla
- 4- Calcular X^2 : Elevar al cuadrado la diferencia entre el valor observado y el esperado de cada casilla y dividir el resultado de cada uno entre su valor esperado para finalmente realizar el sumatorio de todos los valores obtenidos
- 5- Calcular los grados de libertad: Una de las maneras de realizar el cálculo es (filas -1) x (columnas -1)
- 6- Una vez obtenidos los grados de libertad y dependiendo de que nivel de confianza α establezcamos para nuestro estudio, comparamos el valor de la tabla grados de libertad – α para saber si se acepta o se rechaza H_0

Probabilidad de un valor superior - Alfa (α)					
Grados libertad	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
2	4,61	5,99	7,38	9,21	10,60
3	6,25	7,81	9,35	11,34	12,84
4	7,78	9,49	11,14	13,28	14,86
5	9,24	11,07	12,83	15,09	16,75
6	10,64	12,59	14,45	16,81	18,55
7	12,02	14,07	16,01	18,48	20,28
8	13,36	15,51	17,53	20,09	21,95

A continuación vamos a desarrollar un ejemplo, en el que trataremos de determinar si el número de solicitudes de tarjetas de crédito efectuadas a un banco ficticio “x” están directamente relacionadas con el nivel de renta de los clientes que las solicitan, o si bien estas solicitudes responden a un aspecto meramente aleatorio.

Nivel de renta	No solicitan TC	Solicitan TC	TOTAL
Alta	3	22	25
Media	7	15	22
Baja	13	8	21
TOTAL	23	45	68

Valores teóricos para cada casilla

$$Fe_{1=} \frac{25 \times 23}{68} = 8,45$$

$$Fe_{2=} \frac{25 \times 45}{68} = 16,54$$

$$Fe_{3=} \frac{22 \times 23}{68} = 7,44$$

$$Fe_{4=} \frac{22 \times 45}{68} = 14,55$$

$$Fe_{5=} \frac{21 \times 23}{68} = 7,10$$

$$Fe_{6=} \frac{21 \times 45}{68} = 13,89$$

Ahora procedemos a realizar el cálculo de $X^2 = \sum \frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$

$$X^2 = \frac{(3-8,45)^2}{8,45} + \frac{(22-16,54)^2}{16,54} + \frac{(7-7,44)^2}{7,44} + \frac{(15-14,55)^2}{14,55} + \frac{(13-7,10)^2}{7,10} + \frac{(8-13,89)^2}{13,89}$$

$$X^2 = 3,51 + 1,80 + 0,02 + 0,01 + 4,90 + 2,49 = 12,73$$

- La hipótesis alternativa "Ha" que planteamos para este caso es que existe relación entre la cantidad de tarjetas de crédito solicitadas y el nivel de renta de cada grupo.

- La hipótesis nula “Ho” estipula que no existe relación entre tarjetas de crédito solicitadas y el nivel de renta de cada grupo, es decir que este hecho esta determinado por el azar.
- Nivel de significación: Para cualquier valor de probabilidad igual o inferior a 0,05 aceptaremos Ha y rechazaremos Ho
- Zona de rechazo: Para toda probabilidad superior a 0,05 aceptaremos Ho y rechazaremos Ha

Por lo tanto, para una probabilidad de $p = 0,05$ con dos grados de libertad, corresponde un valor de 5,99. Para cualquier otro valor de X^2 superior a este, como es nuestro caso, aceptamos la hipótesis alternativa Ha y rechazamos Ho. Es decir que si existe una alta relación entre la solicitud (demanda) de tarjetas y el nivel de renta

6.4 Método Canguilhem.

Método que admite dos posibles alternativas a la hora de segmentar el mercado:

- A. Descripción por categorías ponderadas de variables no agregadas.
- B. Descripción por segmentos ponderados de variables agregadas.

En el caso A o de categorías ponderadas, el procedimiento a seguir es:

1°. Se calculan los índices de penetración para las categorías de cada una de las variables explicativas de acuerdo con la siguiente fórmula: $IP_{KJ} = MP_{KJ} / S_{KJ}$

Donde:

- IP_{KJ} , es el índice de penetración o proporción de consumidores en la categoría k de la variable explicativa j respecto del público objetivo.

- MP_{kj} , es el número de personas que consumen (variable a explicar) el producto y que pertenecen a la categoría k de la variable explicativa j .
- S_{kj} , es el número de personas del público objetivo que pertenecen a la categoría k de la variable explicativa j .

2°. Para cada categoría de las variables explicativas se toma el índice de penetración máximo y se pondera con un valor igual a la unidad (1). Las ponderaciones de las restantes categorías de una variable se obtienen dividiendo su índice de ponderación por el de valor máximo.

3°. La variable que más discrimina es la que presenta mayor disparidad (recorrido o varianza) entre las ponderaciones de sus categorías.

Supuesto B o de segmentos ponderados de variables agregadas.

En todos los métodos descritos hasta aquí son consideradas todas las variables explicativas de forma independiente. El procedimiento que ahora vamos a desarrollar trata de evitar este inconveniente. Es especialmente válido cuando se trata de encontrar un segmento óptimo, resultante de la agrupación o cruce de diversas variables explicativas. Se trataría de obtener el segmento que mejor discrimine el comportamiento de los consumidores.

Se estima para cada segmento o agrupación, un índice de penetración y un índice de cobertura, el valor discriminante a maximizar viene dado por la siguiente fórmula:

$$D = \frac{1}{\sqrt{2}} \sqrt{(S - IP)^2 + \left[1 - \frac{(S - M)}{(U - P)}\right]^2} - \frac{1}{\sqrt{2}} \sqrt{(1 - IP)^2 + (1 - IC)^2}$$

Donde:

- $IC = M / P$, es el índice de cobertura o proporción de los consumidores de un determinado segmento o agrupación respecto del total de consumidores.
- M , es el número de personas que consumen (variable a explicar) el producto y que pertenecen a un segmento o agrupación.
- P es el total de consumidores.
- $IP = M / S$, es el índice de penetración o proporción de consumidores de un determinado segmento o agrupación respecto al público objetivo.
- S , es el número de personas del público objetivo que pertenecen a cada segmento o agrupación de consumidores.
- U , es el total de personas del público objetivo.

6.5 Método AID (Automatic Internation Detector).

Este modelo se basa en la utilización de una estructura de forma arborescente, para el estudio de la relación existente entre diversas variables explicativas y una única variable dependiente. Es decir, se toma el total de la muestra y se divide esta en dos, en función de la variable explicativa más representativa de las diferencias existentes entre la población (muestra). Una vez obtenidos esos dos grupos se repite la operación con cada uno de ellos y así hasta obtener finalmente el tamaño deseado para cada grupo.

Es por tanto el objetivo último la formación de unos grupos lo más homogéneos posibles dentro de cada segmento y la determinación de cuanto más segmentos heterogéneos mejor. La aplicación más habitual en el mundo financiero de este método se encuentran en la confección de los árboles de decisión de los modelos para la sanción del riesgo de crédito o Credit-Scoring(Martínez y Lewis,1999.2).

Las ventajas que presenta el método AID es que nos permite conocer cuales son las variables explicativas que mejor explican la variable dependiente y no solo nos permite conocer cuales son estas variables sino que además nos muestra el poder diferenciador de cada una de ellas. Además de lo comentado anteriormente la estructura arborescente realizada para las segmentaciones nos ofrece una visión rápida y de fácil comprensión de todo el estudio.

En contraposición los inconvenientes de este modelo son, en primer lugar, la necesidad de que exista más de una variable explicativa; en segundo lugar, la necesidad de contar con unas muestras de población amplias para que el resultado sea al menos significativo; y tercero, la elección de la variable explicativa condicionara las sucesivas subdivisiones.

7. Segmentación y Sector Financiero. Estado vigente.

Hasta aquí hemos desarrollado la parte teórica de nuestro trabajo, para en adelante centrarnos en el estado y práctica en que se encuentra la segmentación de mercados de una muestra de entidades financieras de nuestro país. Siendo las entidades seleccionadas para la realización de nuestro estudio: Banco Santander, BBVA, Banesto, Popular, La Caixa, Nova Galicia Banco, Bankia y Banco Pastor; respetando la nomenclatura que las entidades seleccionadas tenían en el momento de iniciar nuestra investigación.

Los motivos por los cuales hemos seleccionado éstas entidades fueron en primer lugar, el tamaño⁸ y reconocimiento que poseen en nuestro territorio y en segundo lugar,

⁸ Amplitud del mercado analizado tanto en términos de clientes como de productos y servicios ofertados.

la información que el diseño de sus páginas web y elementos publicitarios - situados éstos en las oficinas abiertas al público y en los medios de difusión (escritos y televisivos) - nos proporcionan para poder realizar un análisis lo más minucioso posible sobre el tipo y alcance de la segmentación que desarrolla cada una de ellas.

En primer lugar, presentamos cuales son aquellos grandes grupos o segmentos en los cuales las entidades financieras dividen a la población para posteriormente ver de que manera realizan esa segmentación más específica o detallada dentro de cada uno de esos grandes grupos mediante la definición y diseño de los llamados micro-segmentos.

A continuación, se muestran dos cuadros comparativos⁹ con los micro-segmentos más comunes y de mayor interés para la mayoría de las EEFF seleccionadas, lo que nos dará una visión general de cuáles son esas porciones de población a las que aquellas dirigen su oferta de productos y servicios financieros y en que segmento deciden establecer a cada sujeto.

Más tarde, expondremos aquellos productos que cada entidad oferta a sus segmentos y en función a todo lo considerado determinaremos cual es la entidad/entidades más atractivas en base al segmento de pertenencia del cliente. Concluyendo con una breve reseña acerca de cuáles son los pasos básicos seguidos a la hora de gestionar y lanzar una campaña comercial básica en el ámbito de una entidad financiera.

⁹ La homogeneidad no es nota común siendo frecuente encontrarnos en el caso de que algunas EEFF definen a un grupo como segmento mientras que en otras lo hacen como micro-segmento.

7.1 Grandes segmentos o grupos de población por Entidad.

BANCO SANTANDER

1. PARTICULARES	2. BANCA PERSONAL
Inmigrantes	3. BANCA PRIVADA
Universitarios	4. EMPRESAS
Comercios y Autónomos	Comercios y autónomos
Agricultores	5. INSTITUCIONES
Clientes internacionales	-

BBVA

1. PARTICULARES	3. NEGOCIOS
Jóvenes	Autónomos
Mayores de 59	Comercios
Extranjeros	Agrarios
2. EMPRESAS	Pymes
Corporativas	4. BANCA PRIVADA
Instituciones	-

NOVAGALICIA BANCO

1. PARTICULARES	2. EMPRESAS
¹⁰ Jóvenes	3. OBRA SOCIAL

BANCO POPULAR

1. PARTICULARES	2. EMPRESAS
Club Senior	Autónomos
Jóvenes	3. BANCA PRIVADA
Extranjeros	-

BANESTO

1. PARTICULARES	Banesto Natura
2. EMPRESAS	Empresas
Pymes	Instituciones
Negocios	3. BROKER
Autónomos	-

¹⁰ Para acceder a la gama de productos disponible para los jóvenes es necesario registrarse y hacerse socio de "Novaxove" por lo que omitiremos estos productos en el cuadro de oferta de productos para jóvenes.

LA CAIXA

1. PARTICULARES	4. BANCA PRIVADA
2. BANCA PERSONAL	5. AUTÓNOMOS
3. JÓVENES	6. EMPRESAS

BANCO PASTOR

1. PARTICULARES	2. EMPRESAS
Junior	3. AUTÓNOMOS
Jóvenes independientes	Comercios
Parejas	Profesionales
Parejas con hijos	4. NO RESIDENTES
Adulto Independiente	5. BANCA PERSONAL
Senior	6. BANCA PRIVADA

BANKIA

1. PARTICULARES	Jóvenes
Mayores	Hogares
Banca Personal	2. EMPRESAS
Banca Privada	-

7.2 Micro-segmentos o sub-grupos de población principales.

En el siguiente cuadro podemos observar los principales segmentos a los que se dirigen cada una de las entidades analizadas. Hemos excluido de nuestro estudio al segmento de banca personal al ver como éste se estructura sobre los servicios de asesoramiento y productos cuasi exclusivamente de inversión, mientras que la agrupación de particulares se desglosa en aquellos sub-segmentos (*) más comunes: jóvenes, mayores y no residentes, todos ellos al menos presentes en la mitad de las entidades observadas.

	Jóvenes (*)	Mayores (*)	Extranjeros (*)	Autónomos	Empresas
Santander	X		X	X	X
BBVA	X	X	X	X	X
Banesto				X	X
Popular	X	X	X	X	X
La Caixa	X			X	X
Novagalicia Banco	X	X			X
Bankia	X	X			X
Pastor	X	X	X	X	X

En este cuadro exponemos de que manera las entidades estructuran su segmentación de mercado, basándose la mayoría de ellas en el establecimiento de microsegmentos dentro de las dos grandes categorías observadas; particulares y empresas.

EEFF / Microseg.	Santander	BBVA	Banesto	Popular	La Caixa	Novagalicia Banco	Bankia	Pastor
Jóvenes	<i>Particulares</i>	<i>Particulares</i>	-	<i>Particulares</i>	<i>Jóvenes</i>	-	<i>Particulares</i>	<i>Particulares</i>
Mayores	-	<i>Particulares</i>	-	<i>Particulares</i>	-	-	<i>Particulares</i>	<i>Particulares</i>
Extranjeros	<i>Particulares</i>	<i>Particulares</i>	-	<i>Particulares</i>	-	-	-	<i>No residentes</i>
Autónomos	<i>Empresas</i>	<i>Negocios</i>	<i>Empresas</i>	<i>Empresas</i>	<i>Autónomos</i>	-	-	<i>Autónomos</i>
Empresas	<i>Empresas</i>	<i>Empresas</i>	<i>Empresas</i>	<i>Empresas</i>	<i>Empresas</i>	<i>Empresas</i>	<i>Empresas</i>	<i>Empresas</i>

7.3 Oferta de productos y servicios diseñada para cada segmento y clasificada por Entidad.

	JOVENES
SANTANDER	Supercuenta universitaria, supercrédito universitario, crédito total universitario, supercrédito coche, anticipo becas, supercrédito matrícula, supercrédito intercambio, supercrédito ordenador, mastercard universitaria, plan protección 40x2%, hogar cobertura esencial, accidentes
BBVA	Cuenta blue, domiciliación de nómina, hipoteca blue
POPULAR	Domiciliación de nómina, préstamo matrícula, préstamo carrera, préstamo máster
LA CAIXA	Tarjeta 40 principales, tarjeta universitat, visa flash, cuenta corriente, libreta joven, libreta vivienda, libreta proyecto estrella, depósito estrella, plan ahorro inversión, nómina multiestrella, crediestudios (curso a curso/superiores), hipoteca joven, préstamo estrella (estudios/exprés/nómina/joven), préstamos ICO, renta básica emancipación, seguro caixa moto, seguro caixa auto
BANKIA	Cuenta joven, cuenta vivienda, cuenta superior, carné joven comunidad de Madrid, crédito joven, crédito hipoteca
PASTOR	Cuenta clic, préstamo clic, tarjeta clic

	MAYORES
BBVA +59	Depósito BBVA UNO online, préstamo personalizado, anticipo nómina o pensión
POPULAR +50	Anticipo pensión, adelanto pensión día 25, crédito directo pensión, tarjeta 4B, tarjeta club senior, seguro de accidentes corporales
BANKIA No especificado	Tarjeta dorada RENFE, tarjeta de crédito BANKIA, tarjeta de débito BANKIA, cuenta fácil, fondos de inversión, ¹ depósitos
PASTOR No especificado	¹ Depósitos: Bonificado, de interés anticipado, de interés creciente, plazo vivienda, carteras de ahorro Planes de pensión: monetario, fijo, mixto, renta variable, previsión Fondos de inversión

¹ (Pese a figurar en el segmento de mayores, estos depósitos son los mismos que para el resto de segmentos)

	EXTRANJEROS
SANTANDER	Super-libreta internacional , 4B mastercard internacional, tarjeta sin fronteras, protección de préstamos, seguro accidentes, vida/hogar
BBVA	Seguro repatriación, tarjeta paga ahora, tarjeta después
POPULAR	Residentes: Hipotecas en origen, seguro de repatriación, remesas para extranjeros No residentes: Plan ahorro especial, préstamo hipotecario no residentes, cuenta en España, tarjeta Visa Club Golf
PASTOR	Cuentas a la vista, depósito a plazo, tarjeta débito 4B, tarjeta visa oro

	EMPRESAS
BBVA	Préstamo negocios, préstamos a corto, medio y largo plazo, financiación estructurada, depósitos a plazo, estructurados y pagarés, BBVA Visa Corporate, cuenta de crédito, descuento comercial negocios vinculada, autorrenting, leasing bienes muebles e inmuebles, segurypyme, seguro de crédito, de vida y accidentes, de construcción, de salud, de coche, de negocios, cobertura de materia prima y tipo de cambio, planes de pensiones de empresa
BANESTO	C. corrientes y de ahorro, depósitos a plazo, depósitos estructurados, factoring, renting automoción y de equipamiento de oficinas, préstamo a corto plazo, póliza de crédito, leasing mobiliario, inmobiliario y de importación, préstamo largo plazo, cobertura tipo de cambio
LA CAIXA	Cobertura de tipo de interés, cobertura de divisas, cobertura de materias primas, cuenta de crédito, anticipo de crédito, descuento comercial, descuento financiero, financiación de bienes de equipo, préstamo hipotecario, leasing inmobiliario, C.C comercio, C.C indexada al EURIBOR, i-cuenta de crédito en divisa, más de 80 fondos de inversión en renta fija, variable, mixtos y garantizados, Depósitos: plazo fijo, estrella, crecientes en libras, crecientes en dólares, libreta proyecto estrella, libreta vivienda, depósito solidario, depósito estrella solidario Tarjetas: MasterCard corporate crédito, MasterCard World corporate, MasterCard professional,, MasterCard corporate débito Seguro de vida y accidentes, seguro de salud, seguro multirriesgo negocio e industria, seguro de responsabilidad civil autónomos y directivos

	EMPRESAS (continuación)
PASTOR	C.C PYME, depósito PYME, cuenta centralizadora, fondos de inversión (monetarios, garantizados, renta variable, renta fija e internacionales), cuenta de crédito, préstamo circulante/ inversión, leasing, renting automoción, C.C y depósito pymex (para divisas) Seguros: empresa segura, empresa activa, negocio seguro, seguro asociado a leasing, seguro responsabilidad civil, seguro accidentes convenios colectivos, seguro salud PYMES, seguro accidentes de empresarios y directivos, seguro incapacidad laboral temporal
POPULAR	C.C. de ahorro, referenciada, en moneda extranjera, cobertura TI y cambio, MasterCard Business, profesional, visa corporate, TPV´s, renting vehículos y tecnología, leasing, factoring, préstamos comercial/hipotecario, seguros vida/jubilación/ahorro...
NOVAGALICIA	C.C. Euribor, depósitos a plazo, anticipo de crédito, descuento comercial, factoring, confirming, Visa prepago empresas, Visa regalo empresas, tarjeta e-business, renting, leasing, factoring, confirming, seguro construcción, seguro de leasing, seguro multirriesgo comercial, fondos de inversión
SANTANDER	Cuenta bienvenida/global/supercuenta/credicuenta, factoring, confirming, supercrédito liquidez, préstamo protección, cobertura de TI, leasing mobiliario/inmobiliario, renting, depósito confianza empresa/negocio, depósitos estructurados, tarjetas Santander negocios, Visa Business, MasterCard Empresa, TPV´s
BANKIA	Cobertura de divisas, financiación exportaciones/importaciones, préstamo agricultura, cuentas fácil/interés/negocio/tesorería, depósitos (a plazo, financieros, eurodepósitos, bienvenida) repos

	AUTÓNOMOS
SANTANDER	Credicuenta negocios, préstamos inicio negocio, tu informática 0%, préstamo Protección, solución franquicias, anticipo de créditos comerciales, pago domiciliado, renta asegurada vitalicia, pago de impuestos y seguros, supercuenta negocios, tarjeta gasóleo profesional, tarjeta Santander negocios, seguro multirriesgo negocio, plan de pensiones autónomos, servicios internacionalización
BBVA	Cuenta +profesional, seguro autónomos remunerado, tarjeta negocios, préstamo negocios, cuenta crédito negocios, hipoteca negocios, leasing mobiliario e inmobiliario, depósito BBVA UNO autónomos
BANESTO	Cuenta profesional, tarjeta Banesto Business class, préstamo pago de impuestos sin intereses
POPULAR	Cuenta ahorro, cuenta bonificada, plan de ahorro asegurado colectivo, financiación autónomos, mastercard profesional Solred, Repsol máxima, sistema punto oro, seguro de vida, seguro de accidentes, seguro para su negocio, cuenta depósito asegurado, plan de pensiones
LA CAIXA	Servicuentas (comercio/comerciremunerada/profesional/empresa/caixarápida/ caixarápida remunerada) cuenta profesional EURIBOR, coberturas tipo de interés (CAP/IRS/COLLAR) coberturas estructuradas, cobertura materias primas, seguros sociales e impuestos, mastercard (profesional/executive) seguros de auto, vida salud y de autónomos, crédito abierto profesional, leasing de bienes de equipo e inmobiliario, renting, hipotecas, financiación a clientes
PASTOR	C.C autónomos, depósito autónomos, leasing (inmuebles, maquinaria, vehículos) préstamo inversión

7.4 Gestación y Planteamiento Básico en el desarrollo de una micro-Campaña Financiera.

Fases a seguir en el proceso de venta y colocación de un producto financiero en el mercado → práctica de marketing aplicada al sector financiero la micro-campaña¹¹.

1º El porqué de la campaña, se detecta una oportunidad/necesidad de negocio:

- Existe una oportunidad, un nuevo mercado se encuentra disponible o es posible incrementar el actual. Ampliación de la población objetivo, expansión territorial, revalorización funcional del producto o servicio, *visión activa*.
- Existe una necesidad, los resultados, las perspectivas o la actuación de la competencia obligan o aconsejan el buscar nuevas alternativas de negocio, *visión reactiva*.

2º Identificación y localización de fuentes de información para el estudio, diseño y reforzamiento del resultado de la acción comercial a desarrollar (micro-campaña):

- Informaciones externas: informes comerciales, estadísticas financieras, datos publicados u obtenidos de la competencia, informes de prensa, bases estadísticas compradas (ARDAN, DIRCE, SABI) u oficiales (INE, Cámaras de Comercio).
- Informaciones internas: bases de datos de clientes, bases de solicitantes de productos que entran por la puerta, investigación a través de encuestas internas a tus propios clientes, resultados estadísticos propios, investigaciones comerciales internas.

¹¹ Análisis obtenido a través de entrevista con personal de Departamentos Comerciales de las Entidades Financieras seleccionadas.

3º Elaboración de informes para toma de decisión, el estudio del mercado:

- Presentación y resumen de objetivos y motivaciones comerciales. Carácter comercial y susceptible de un aporte subjetivo y motivacional elevado.
- Análisis de la competencia, estudio de las condiciones financieras aplicadas: tipos de interés, plazos, comisiones, beneficiarios, importes, publicidad, etc. Extrayendo un informe de diferencias o desviaciones respecto a esa competencia.
- Estudio de rentabilidad: ingresos - costes, previsión y estimación de resultados.
- Planteamiento de diseño de campaña: publicidad, propaganda, cronograma, etc.
- Planteamiento del control y seguimiento a desarrollar durante la campaña.

4º Presentación del informe de decisión y presupuesto, su discusión, aprobación/denegación o modificación → toma de decisión por la dirección comercial y/o ejecutiva.

5º Si en el punto anterior el resultado es aprobar el lanzamiento de la campaña, se iniciarán la elaboración de la misma: calendario de trabajo, de lanzamiento, la publicidad (cartelería, prensa, spots), la caracterización del producto, el ámbito espacial al que nos dirigiremos, la tipología del destinatario (jóvenes, adultos, mayores, autónomos, pymes, etc.), la contribución informática, los procesos de control y seguimiento, etc.

8. Consideraciones sobre la situación actual.

Para llevar a cabo el estudio acerca de las diferentes segmentaciones desarrolladas por los bancos y cajas seleccionados en nuestro trabajo y cual de estas entidades es de mayor interés para cada segmento en función a la variedad de productos ofertados, comenzamos como vimos, seleccionando aquellos segmentos más comunes en la mayoría de aquellas: jóvenes, mayores, extranjeros, autónomos y PYMES.

Así podemos decir que, las entidades que llevan a cabo una segmentación más amplia, son conjuntamente el BBVA, Banco Pastor y Banco Popular, dirigiéndose a todos y cada uno de los segmentos estudiados, seguidos por el Banco Santander y La Caixa. Mientras que por el contrario las entidades que menos segmentan a la población son Nova Galicia Banco¹², que de manera específica solo posee un segmento que es destinado a empresas, Banesto y Bankia.

Al margen del número de segmentos a los que se dirigen, si realizamos una visión general de sus productos y servicios vemos como, La Caixa y el Banco Santander son los que cuentan con una oferta más amplia y variada. No obstante a continuación analizaremos por separado cada segmento y estableceremos cuales son los productos más comunes en cada uno de ellos.

En el segmento de población mayor, el criterio de segmentación por edad varía entre los 50 años que establece el Banco Popular y los más de 59 años que determina el BBVA. Los bancos que más productos ofertan a este segmento son el BBVA y el Banco

¹² También posee un segmento de particulares, pero al contrario de lo que sucede en la mayoría de los bancos, este no está compuesto por micro segmentos de jóvenes, mayores, extranjeros, etcétera

Pastor y están centrados fundamentalmente en depósitos y pensiones (planes de pensiones, anticipos de pensión, créditos de pensiones...).

Por su parte, dentro de lo que podemos denominar como colectivo de particulares, el segmento más común (recurrente) entre las entidades estudiadas es el de los jóvenes, donde sólo Banesto y Nova Galicia Banco carecen del mismo; mientras que, los que mayor gama de productos ofrecen a los jóvenes son por este orden, La Caixa y el Banco Santander, siendo los productos más habituales aquellos relacionados con créditos para estudios, domiciliación de nóminas (por lo general ofrecen un incentivo en forma de regalo por la domiciliación) e hipotecas y accesibilidad de los servicios con tarjetas. Que la población joven sea de tanta importancia para las EEFF, es consecuencia lógica al tratarse de un segmento de gran recorrido para la entidad, además de muy comprometido con éstas, “mi primera cuenta”.

El segmento de extranjeros, se podría decir que es el más desatendido, únicamente cuatro de las entidades tienen a este reconocido como segmento. Ciertamente, también solo cuatro entidades se dirigen a la población mayor, no obstante la oferta de productos a los extranjeros es menor. Los productos con una mayor oferta para este segmento son principalmente tarjetas de crédito y débito y en segundo lugar seguros. Vale la pena resaltar el modo en el que el Banco Popular, dentro de su segmento establecido como extranjeros, desarrolla los microsegmentos de residentes y no residentes, adaptando de esta manera aún más la oferta a las necesidades de cada individuo de este colectivo.

Hasta aquí hemos comentado los segmentos que podríamos denominar como banca para particulares. A continuación extraeremos las conclusiones relativas a los dos segmentos concernientes a actividades profesionales

El segmento de empresas, es a tenor de lo observado en el estudio al que mayor importancia se le da tanto por parte de los bancos como de las cajas. Con solo acceder a la página web de la mayoría de entidades analizadas se puede apreciar de una manera bastante visible que estas llevan a cabo una primera segmentación entre banca de particulares y banca de empresas, con independencia de los micro-segmentos en los que a posteriori se dividan estas dos bancas.

En el primer cuadro en el que relacionamos entidades-segmentos a los que se dirigen, podemos observar que el de las empresas, es el único segmento incluido en todas las entidades. Del mismo modo también se aprecia que es el grupo que de una mayor oferta de productos dispone. Los dos principales motivos por los que goza de tanta atención este segmento son, el interés de los bancos en captar las puntas de tesorería (ciclo de ventas) de las empresas (un capital mayor del que se puede esperar de un particular o autónomo) con su consecuente rentabilidad para la entidad y en segundo lugar por el mayor recorrido (diversificación y espacio) que como cliente estas pueden ofrecer a las entidades al tratarse de personas jurídicas, susceptibles de necesitar la totalidad de productos y servicios que una entidad posee en su cartera.

Los bancos y cajas que mayor interés (amplitud de oferta) ponen en el segmento de empresas son La Caixa, Banco Pastor y BBVA. Contemplando la oferta de productos, los más comunes son operaciones de renting, leasing, coberturas (tipo de interés,

materias primas y divisas), tarjetas de crédito y diversos seguros (vida, accidentes, responsabilidad civil...)

Por último, en lo que al segmento de profesionales-autónomos se refiere, posee una importancia media respecto al resto de grupos, dado que no todas las entidades la tienen en cuenta a la hora de realizar su segmentación, es frecuente que la oferta de productos y servicios para las empresas se dirija también al colectivo “autónomos” no obstante, goza de una mayor atención que otros colectivos como los mayores o extranjeros.

Al igual que sucede con el sector de empresas, los productos más comunes son los créditos relacionados con la actividad empresarial, cuentas corrientes, tarjetas de crédito y seguros. La mayor oferta de productos para este segmento está bastante igualada entre La Caixa y el Santander mientras que el Banesto y el Pastor ofrecen una gama de productos muy limitada.

9. Conclusiones.

Las conclusiones obtenidas las vamos a desglosar en dos grupos; distinguiendo entre conclusiones extraídas del marco teórico expuesto, frente aquellas otras obtenidas a raíz de la investigación práctica llevada a cabo a partir de la segmentación efectuada por cada una de las entidades consideradas. Así pues, las primeras atiende al concepto y uso dado a la segmentación por el sistema financiero de nuestro país; mientras que, en las segundas nos centraremos en los criterios y clasificaciones empleadas por las entidades financieras estudiadas respecto a su público objetivo y sobre los que aquellas diseñaran sus campañas y/o estrategias comerciales.

Si fuera necesario escoger una única palabra para comprender lo que la segmentación de mercados persigue, esta sería las de “homogeneidad”.

Homogeneidad en las preferencias y gustos de compra de la población. Sin embargo, y como es bien sabido cada individuo presenta unas características propias que lo hacen único y que provocan que la mayoría de los negocios ya se trate de entidades financieras o de pequeñas empresas tengan la necesidad de acudir a sistemas a través de los cuales clasificar y seleccionar su clientela.

El mercado como punto de partida podemos decir que, esta compuesto de compradores heterogéneos, con características diferenciadas, distintos deseos y conductas de compra diferenciadas. Siendo, a toda esta multiplicidad de estados a lo que trata de responder la segmentación de mercados, quien deberá identificar y establecer ciertas características comunes entre esa clientela lo que le permitirá dirigirse a ella de

una forma más eficiente y rentable, seleccionando grupos reducidos y homogéneos, con gustos y necesidades similares, a los que denominamos “segmentos”

Siendo esos segmentos subgrupos de población a los que es posible aplicar una estrategia comercial diferenciada, capaz de satisfacer de forma más efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa. En consecuencia, los beneficios que conlleva el desarrollo de cualquier proceso de segmentación no solo repercuten en las entidades financieras que los llevan a cabo, sino también en su clientela, atendida ésta de una forma específica y personalizada.

Los bancos y cajas a través de la segmentación adquieren y comprenden información relevante sobre los gustos y necesidades del mercado, pudiendo así elaborar productos con una elevada probabilidad de éxito en su comercialización, dado que están dirigidos a un segmento cuyas necesidades se ajustan a ese producto; y además de ello, les permite fijar cuales son los canales de comunicación más apropiados a cada segmento.

Los beneficios para la clientela son principalmente un trato más personalizado, y con ello más cercano a sus necesidades, gracias a la especialización de productos y servicios en función a los diferentes segmentos, lo cual lleva consigo una mayor oferta de productos. Este trato personalizado recibido por los clientes de las entidades, provoca un aumento en su nivel de satisfacción lo que se convertirá en un beneficio de gran importancia para cualquier entidad. Tanto es así que, numerosos bancos realizan estudios mediante cuestionarios disponibles en sus oficinas, en los cuales se invita a expresar su nivel de satisfacción en función al trato recibido (uno de los bancos que más

énfasis está poniendo en este aspecto es el Santander quien anima a su clientela a puntuar del uno al diez su grado de satisfacción a través de urnas colocadas en oficinas).

En cuanto a los orígenes de la segmentación bancaria en España cabe destacar que los primeros bancos españoles en aplicar la segmentación de mercados a su estrategia de mercadotecnia fueron el Banco Bilbao y el Banco de Vizcaya (hoy conocidos como Banco Bilbao Vizcaya Argentaria BBVA). Con ello establecieron una nueva estrategia comercial, que más tarde sería seguida por el resto de entidades, en la que se abandonó el tipo de banca que se limitaba a ofrecer productos a su clientela de una forma indiscriminada.

La decisión de introducir la segmentación de mercados en su filosofía comercial, estuvo motivada por los buenos resultados obtenidos por los bancos americanos que penetraron en nuestro mercado, especializados en el segmento de las grandes empresas.

El éxito que supuso su pronta implantación tanto en el Banco Bilbao como en el Banco Vizcaya, es un claro ejemplo de la gran importancia de adaptarse a los cambios que puedan surgir en el entorno. En este sentido el Banco Bilbao siempre ha apostado por la innovación, siendo también el primero en emitir una tarjeta de crédito en España (1978).

Una vez establecida la estrategia de segmentación en la práctica totalidad de las entidades financieras, estas se vieron obligadas a determinar el número de segmentos a los cuales querían dirigirse. En función al número de segmentos establecidos podemos

diferenciar entre segmentación simple o concentrada, múltiple o diferenciada y masiva o indiferenciada.

La segmentación simple, en la que la entidad se centra en un único segmento es llevada a cabo por ciertos bancos, sobre todo de inversiones con el objetivo de asentarse como especialistas en una materia. Tanto es así que ciertas entidades como por ejemplo el Banco Santander disponen de un departamento especializado (Santander Grandes Patrimonios) a la vez que poseen otra entidad del mismo grupo (BANIF) especializada únicamente en grandes inversiones. Esta fue la clase de segmentación llevada a cabo por los bancos americanos al especializarse en las grandes empresas.

En la actualidad, la segmentación más empleada es la múltiple o diferenciada, en la que las entidades se centran en varios segmentos de la población. Esta fue la respuesta del Banco Bilbao a la segmentación simple desarrollada por el Chase Manhattan Bank y el Manufactures Hannover Trust en territorio español. Es lo que podríamos denominar como banca universal.

Por último la estrategia de segmentación menos empleada a día de hoy es la masiva, en la que se lanzan productos al mercado indiscriminadamente, considerando a este como un único segmento. Esta era la estrategia comercial empleada por todos los bancos españoles antes de que el Banco Bilbao y el Banco de Vizcaya adoptasen una estrategia de segmentación múltiple.

Para determinar el tipo de segmentación y el número de segmentos a los que cada entidad le resulta rentable dirigirse, antes han de llevar a cabo como vimos un análisis comercial integrado por varias fases: observación, análisis, segmentación y seguimiento.

La segmentación no sería posible sin antes llevar a cabo la observación y el análisis, dado que mediante la observación se obtienen los datos necesarios que más tarde serán examinados en la fase de análisis. Entre esos datos destacan: el estudio de los hábitos de compra, estudio de la conducta de uso y consumo y final y el estudio de los factores internos y externos que inciden en la acción comercial de los sujetos.

Del análisis se obtiene información tan relevante como la determinación del mercado meta “mercado elegido” al que decidirá dirigirse la entidad (hecho fundamental de la segmentación) y se estudiarán aspectos como si el mercado meta se halla desatendido ya sea por falta de oferta de productos o si existe algún tipo de deficiencia en los canales de distribución por la cual los productos no llegan de forma efectiva a la población

Finalmente la fase de seguimiento se hace necesaria por el simple motivo, ya mencionado, de que las necesidades del mercado son cambiantes y las empresas deben detectar esos cambios y saber como satisfacer las nuevas necesidades de la población.

Respecto a las conclusiones extraídas del análisis de la situación actual del mercado bancario español, llama la atención el hecho de que junto Banesto, sean los bancos provenientes de fusiones de cajas de ahorro (Novagalicia Banco y Bankia) y la única caja transformada en Banco (La caixa) las que menor segmentación de clientes realizan.

No obstante, en los segmentos en que interviene *La Caixa* oferta una gama de *productos muy superior a todos sus competidores* y presta una especial atención a los segmentos de jóvenes y empresas, lo que pone de manifiesto su preocupación por captar un tipo de cliente sobre el cual ser capaz de llevar a cabo una profunda fidelización. Por ello, y teniendo en cuenta esta preocupación y su variedad tanto de productos como de servicios ofertados: venta de entradas espectáculos y acontecimientos, presencia en redes sociales, viajes, moda, etc... consideramos a *La Caixa como la mejor opción para el segmento de jóvenes*.

Hemos de considerar también las condiciones (edad) según las que la clientela es clasificada según uno u otro segmento. En el colectivo de jóvenes, la edad más temprana a partir de la cual se comienza a pertenecer a este segmento es de tan solo catorce años ,criterio empleado por La Caixa, Bankia y Banco Pastor y la entidad que más alarga esta condición es el Santander, llevándola hasta los treinta años. En el caso de la población considerada como mayor tenemos el ejemplo de cómo puede variar esta condición desde los más de cincuenta años como mínimo establecidos por el banco Popular hasta el mínimo de cincuenta y nueve que fija el BBVA.

El segmento de población mayor no cuenta con una gran atención por parte de las entidades estudiadas, es junto al colectivo de extranjeros al que menos se dirigen los bancos y cajas de ahorro seleccionados para nuestro trabajo. La variedad de productos existente para aquella es escasa (aunque no tanto como la del segmento de extranjeros) y se centrada fundamentalmente en tarjetas de crédito y productos relativos a pensiones. No existen grandes diferencias entre lo que aporta una entidad u otra, pero si hemos de

decidimos por alguna sería el *Banco Popular o el Pastor* dado que poseen mayor diversidad en cuanto a productos referentes a planes de pensiones. Acerca del colectivo de mayores, no cabe duda de que su horizonte de rentabilidad financiera es el más reducido, hecho que contribuye a que la atención dispensada sea inferior a la del resto de segmentos según edad.

En relación al segmento de extranjeros, como ya hemos comentado, el más desatendido, se debe tener en cuenta que es un colectivo donde gran parte de su acción financiera se orienta hacia su país de origen lo que merma la rentabilidad esperada y que los productos financieros demandados sean muy reducidos, transferencias y medios de pago. Para determinar cual es la entidad más apropiada para este colectivo, nos basamos en la circunstancia de que la oferta es más o menos homogénea en cuanto a productos por parte de todos los bancos, con la diferencia de que el Banco Popular distingue entre extranjeros residentes y no residentes por lo que estimamos que *el Popular podría ofrecer una atención más personalizada a esta clientela.*

Continuamos con el segmento que podemos considerar de mayor relevancia para las entidades; las empresas, - consideración hecha sin tener en cuenta al colectivo de particulares como un único segmento, sino como una agrupación de micro-segmentos - . Tal es su relevancia para las entidades que muchas de ellas disponen de personal y oficinas especializadas en gestionar exclusivamente este segmento, con especial mención al respecto Banesto, quien cuenta con la red de personal especializada en el ámbito de empresas. Siendo entidades de las seleccionadas que cuentan con oficinas específicas de empresas: La Caixa, Banesto, BBVA, Pastor y Santander.

Llama la atención el modo en la que las entidades gestionan este segmento, incluyendo algunas de ellas a los autónomos dentro de éste y en cambio otras lo consideran un segmento independiente. En este caso, tanto *la amplia oferta de productos que La Caixa pone a disposición de los empresarios como la variada naturaleza de estos, nos hace proponer a esta caja de ahorros como mejor opción para el segmento de empresas.*

En cuanto al colectivo de *autónomos, el Banco Santander es una buena opción en el caso de que el negocio todavía no esté constituido, dado que la entidad aporta bastantes facilidades, en su mayoría en forma de créditos, para la puesta en marcha de este.* En el caso de un *negocio ya en funcionamiento* y más aún durante el periodo de crisis que atravesamos, *La Caixa es una buena apuesta dado su amplia variedad en productos destinados a la seguridad del negocio y del cliente, como son coberturas de tipos de interés, estructuradas y de materias primas o seguros de auto, vida, salud, de autónomos, seguros sociales e impuestos.*

Hemos de tener en cuenta que las razones de decantarnos por una u otra entidad en función del segmento al que se pertenezca, están directamente asociadas a los datos de los que disponemos como por ejemplo la cantidad y variedad de productos que estas ofrecen a sus clientes, dado que no se dispone de datos de cuantificación objetiva al respecto como pueden ser el nivel de satisfacción de los clientes de cada entidad por el trato recibido, condiciones específicas para la contratación de determinados productos o la rentabilidad de cada uno de los productos contratados, etc.

Pese a todo lo expuesto anteriormente hemos de ser conscientes de que tanto los mercados como las circunstancias sociales y demográficas de nuestro entorno están en continua evolución.

Es por ello que partiendo de la situación actual y teniendo en cuenta las previsiones de lo que nos aguarda, podemos intuir un próximo cambio de tendencia con respecto a la importancia de determinados segmentos.

El desorbitado y creciente desempleo que sufre la población joven, unido al progresivo envejecimiento de la población española y al aumento de la edad de jubilación, con el consiguiente aumento en la cuantía de las pensiones de jubilación, nos permite augurar que el segmento de personas mayores será el tercer segmento de mayor importancia para las entidades financieras, dejando en cuarto lugar al segmento de los jóvenes y quedando de esta manera solo por encima del colectivo de extranjeros.

BIBLIOGRAFÍA

- Abad, Julio y Alegría, José María. 1984. “Marketing en las cajas de ahorros”. Confederación Española de Cajas de Ahorros (Segunda Edición).
- Bonta, Patricio y Farber, Mario. 1994. “199 Preguntas sobre Marketing y Publicidad”. Ed. Norma, Bogotá.
- Canals, Jordi. 1996. “Bancos universales y diversificación empresarial”. Alianza editorial.
- Casilda, Ramón. 1997. “La Banca y los Mercados Financieros”. Alianza Editorial.
- Colón Bejarán, Felipe José. 2009. “Ventajas y Estrategias del Autocontrol del Riesgo: Credit Scoring”. Master Oficial en Banca y Finanzas, Facultad de Economía y Empresa. Universidad de A Coruña. Master-Tesis.
- Departamento de Dirección Comercial, 2011. “La Segmentación del Mercado y el Comportamiento del Consumidor”. Universidad de Cantabria.
- Fernández Valiñas, Ricardo. 2002. “Segmentación de Mercados”. Ed. Thomson.
- Koch Tovar, Josefina. 2006. “Manual del empresario exitoso”. Edición electrónica.
- Kotler, Philip. 1966. “Dirección de Mercadotecnia” (Octava Edición). Ed. Prentice Hall.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary. 2003. “Fundamentos del marketing” (Sexta Edición). Ed. Pearson Educación.
- Kotler, Philip. 2003. “Los 80 conceptos esenciales de marketing de la A a la Z”. Ed. Pearson Educación.
- Kotler, Philip. 2006. “El marketing según Kotler, como crear, ganar y dominar mercados”. Ed. Paidós Ibérica.

- Martínez, J. Ricardo y Lewis. E. 1999. “La Selección de los Datos en el Credit Scoring”. Mercado de Expertos. Boletín de Información Técnica de los Mercados de Riesgo N° 35, Fundación BBV.
- Martínez, J. Ricardo y Lewis. E. 1999. “Cuentas Buenas y Cuentas Malas en un modelo Scoring”. Mercado de Expertos. Boletín de Información Técnica de los Mercados de Riesgo N° 39, Fundación BBV.
- Ortega, Enrique. 1990. El nuevo diccionario del Marketing y disciplinas afines, Expansión Area Editorial.
- Picón, Eduardo; Varela, Jesús y Levy, Jean Pierre. 2004. “Segmentación de Mercados: Aspectos estratégicos y metodológicos”. Ed. Prentice Hall.
- Stanton, William; Etzel, Michael y Walker, Bruce. 2004. “Fundamentos de marketing (Decimo Tercera Edición)”. Ed. McGraw Hill.
- Zghimbe, AnaMaría. 2009. “La Banca online en España. Análisis de su funcionalidad”. Master Oficial en Banca y Finanzas, Facultad de Economía y Empresa. Universidad de A Coruña. Master-Tesis.

BIBLIOGRAFIA WEB

<https://bancaelectronica.novacaixagalicia.es/>

<http://es.scribd.com/doc/19498859/Segmentacion-de-mercados>

<http://marlene-vargas-mfa28.nireblog.com/post/2008/10/17/segmentacion-del-mercado-de-entidades-financieras>

<http://www.bde.es/webbde/es/>

<http://www.bancopastor.es/>

<http://www.bancopopular.es/Popular-Web/>

https://www.bancosantander.es/cssa/Satellite?pagename=SantanderComercial/Page/SAN_Index

<https://www.banesto.es>

<https://www.bbva.es/TLBS/tlbs/esp/segmento/particulares/index.jsp>

<http://www.bankia.es/>

<http://www.lacaixa.es/>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/segmkthernando.htm>

<http://www.metamercadeo.net/search/segmentacion-de-mercados-segun-stanton/>

<http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/634/1614>

<http://www.slideshare.net/jcarreto/mercado-meta>

<http://www.slideshare.net/jcarreto/segmentacin-de-mercados>

ANEXOS

En este apartado de anexos, hemos adjuntado dos artículos recientes, que hemos extraído de la edición web de los periódicos “El Economista” y “ABC”.

El primero son unas declaraciones de Alberto Blanco, director del sector financiero de la empresa IBM en México. En esta pone de manifiesto la importancia de conocer y segmentar a la clientela a la que se dirige y los beneficios que ello reporta. Mientras que, el segundo es una rueda de prensa en la que el director de Desarrollo de Negocios de BBVA en España y Portugal, Jaime Sáenz de Tejada anuncia la creación de un nuevo canal de comunicación con el cliente, sustentado en el proceso de segmentación de mercado desarrollado por el banco.

1. LOS BANCOS BUSCAN CONOCER A SUS CLIENTES: IBM

Los bancos en México están recurriendo a soluciones tecnológicas y a procesos administrativos que les permitan conocer más de cerca a sus clientes y a segmentar y personalizar sus productos, aseguró Adrián Alberto Blanco, director de sector financiero de la empresa IBM México. “Los bancos están personalizando sus servicios, ya que la competencia se está incrementando tanto entre los grandes bancos, como con los más especializados”, dijo el directivo.

IBM tiene un área especializada para atender las necesidades del sector financiero, donde atienden a prácticamente a todos los bancos en el país, a través de software especializado en análisis de clientes, equipo de cómputo para operaciones bancarias, además de asesoría de negocios.

Según un estudio de IBM llevado a cabo en el primer trimestre del 2011, establece que los bancos especializados o que reconocen las necesidades de cada tipo de cliente, pueden llegar a tener un 20% más de ganancia que aquellos que no lo tienen claro

El ejecutivo indicó que los bancos están tratando de llegar a dos segmentos de la población; por un lado, una persona con poca o nula cultura financiera, el cual requiere servicios masificados de fácil acceso y económicos, y al mismo tiempo, a un cliente sumamente bancarizado que demanda servicios de valor agregado.

De acuerdo con el Banco de México, durante los meses de abril a junio del 2011, se registraron 317 millones de operaciones con tarjetas de débito con el mismo banco en cajeros electrónicos, por 144 millones de transferencias por Internet. Pese a lo anterior, el número de operaciones con tarjetas de débito en cajeros aumentó 4% anualizado en el segundo trimestre del 2011, las transferencias por Internet aumentaron 13.8% anualizado en el mismo lapso.

Para el ejecutivo de IBM, uno de los principales atributos que las personas están buscando en un banco, es que demuestre solidez financiera y demuestre cercanía con los clientes, por lo que las inversiones en aplicaciones tecnológicas de fácil acceso se vuelven estratégico para las instituciones.

“Los bancos están cambiando la mercadotecnia, al pasar de una gran anuncio espectacular a una muy personalizada, que se puede encontrar la persona al ver un cajero electrónico o a través de un sistema que le informa al banco las preferencias de consumo de ese cliente en cada uno de los distintos puntos de ventas”, explicó Blanco.

Asimismo, el directivo indicó que la disminución de costos es un punto relevante para los bancos en México, por lo que una mejor administración, la eficiencia en las operaciones y una mejor policía de precios son clave para el crecimiento del negocio.

El estudio llevado a cabo por IBM, en mercados como el mexicano, establece que 40% de los directivos de bancos considera que en el nuevo entorno global, la innovación en la construcción de precios, como puede ser la segmentación por características del cliente, puede construir lealtad del mismo e incrementar márgenes.

Finalmente, el directivo agregó que para IBM el sector bancario es estratégico en el desarrollo de sus productos, dado que es a partir de este tipo de negocios logra retroalimentarse de ideas y diseñar soluciones para el sector.

EL ECONOMISTA 12 DIC 2011 : <http://eleconomista.com.mx/sistema-financiero/2011/12/12/bancos-buscan-conocer-sus-clientes-ibm>

2. BBVA CONFÍA EN LA ATENCIÓN A DISTANCIA PARA CRECER EN CUOTA DE MERCADO

Barcelona, 23 nov (EFE).- La entidad financiera BBVA confía en un nuevo servicio de atención a distancia para mejorar su cuota de mercado en España y también acabar con las limitaciones que presenta la banca virtual mediante un equipo de 250 asesores telefónicos. El director de Desarrollo de Negocios de BBVA en España y Portugal, Jaime Sáenz de Tejada, ha calculado en rueda de prensa que actualmente un millón de los 8,3 millones de clientes activos españoles de la entidad es cliente potencial de este servicio, aunque también cree que aumentarán en los próximos años y se le sumarán otros usuarios atraídos por las nuevas prestaciones.

La aspiración es que esta nueva plataforma contribuya de manera decisiva al reto de la entidad de aumentar su cuota de mercado hasta el 15 %, cuando actualmente se encuentra en el 10,4 % en el segmento de los particulares, a quien se dirige la plataforma 'BBVA Contigo'. El servicio, presentado hoy y llamado 'BBVA Contigo', está en pruebas desde 2010 y cuenta por ahora con 250 asesores financieros para tratar a 180.000 clientes.

Pese a esta ratio, Tejada ha asegurado que "cada cliente va a tener su asesor y siempre va a ser el mismo". La entidad se propone acabar con el servicio de banca con un horario marcado: el asesor financiero tiene un horario extensivo de atención durante

diez horas al día, pero incluye también un equipo de asesores fuera de este horario y durante el fin de semana.

El servicio es gratuito; usará web, teléfono y correo electrónico, y se ofrecerá a todos sus clientes para romper con la tendencia de usar Internet sólo para servicios bancarios básicos y ofrecer, mediante el asesor telefónico, servicios complementarios como los vinculados a los depósitos, fondos y préstamos.

Para ello, BBVA ha reclutado de sus sucursales a 250 trabajadores que desarrollarán las tareas de asesoramiento desde las siete bases territoriales de la entidad en España y Portugal. Asegura que la selección ha captado profesionales con buenos niveles de ventas y no ha supuesto el cierre de ninguna sucursal física.

El director de Desarrollo de Negocios ha concretado los pilares que, según él, sustentan este servicio de atención al cliente: primero, la segmentación que usa BBVA con sus clientes permite este servicio personalizado, y segundo, se enmarca en el Plan Uno, lanzado en 2010 para activar nuevos modelos de gestión de los clientes.

El servicio nace tras un análisis de mercado entre clientes y no clientes en el que la entidad financiera ha constatado la gran aceptación de Internet por parte de los usuarios, pero también ha detectado que el internauta lamenta la despersonalización y la falta de asesoramiento en la red.

Durante 2010, y a través de una selección de clientes, el nuevo servicio ha atraído 22.000 clientes, a quienes atienden un total de 35 asesores telemáticos. Con cifras del pasado septiembre, BBVA gestiona en España 222.449 millones de euros en inversión crediticia, 150.182 millones de recursos de clientes. EFE

ABC 23 NOV 2011 : <http://www.abc.es/agencias/noticia.asp?noticia=101170>