



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

Facultade de Economía e Empresa

Traballo de
fin de grao

**GESTIÓN ESTRATÉGICA DE
LA MARCA CORPORATIVA
EN LOS MERCADOS
FINANCIEROS.
REFERENCIA AL GRUPO
SANTANDER**

Andrea Pérez Pernas

Titor/a: Domingo Calvo Dopico

Grao en Empresariales

Ano 2014

RESUMEN

Las marcas están cobrando cada vez una mayor importancia dentro de la configuración estratégica de las entidades financieras. A su vez, el nivel corporativo, ocupa, un lugar determinante. Por esta razón, el objetivo de este trabajo ha sido evaluar la importancia de la estrategia corporativa dentro de las entidades financieras. Para ello, primeramente hemos analizado la dimensión corporativa de un grupo financiero de gran relevancia en el sector financiero español, como es el grupo Santander. En concreto, hemos examinado la visión, misión, los valores organizacionales, la estrategia genérica y la estrategia de crecimiento. Los resultados indican que el Grupo Santander está cimentando su crecimiento a partir de los valores del dinamismo, visión comercial, una sólida imagen de marca y cierta solidez financiera. Ha conseguido desarrollar una marca global y de gran notoriedad a nivel internacional. Apoyada en estos puntos fuertes está liderando el sector financiero español y orientando su crecimiento hacia la expansión internacional mediante un proceso de fusiones, adquisiciones y alianzas comerciales. A continuación, se ha investigado el comportamiento del consumidor hacia diferentes entidades financieras entre las que se incluyen el grupo Santander, BBVA, Popular, y NCG Banco. En concreto, se ha investigado la vinculación del cliente, la relevancia de las fuentes de valor de marca y la confianza y riesgo percibido por el usuario en un contexto de incertidumbre financiera. La investigación realizada revela que la confianza hacia la marca corporativa tiene mucha influencia en el comportamiento del consumidor. El análisis es coherente con los hallazgos obtenidos previamente puesto que revelan que el grupo Santander es una marca corporativa con una gran notoriedad e imagen. Finalmente, hemos observado que el conjunto de marcas corporativas estudiadas se ha visto seriamente afectado por la pérdida de confianza del usuario en el sistema financiero.

PALABRAS CLAVE: Marca Corporativa, Valor de Marca, Mercados Financieros, Comportamiento del Consumidor.

ABSTRACT

Brands are becoming more and more important in the strategic architecture of financial institutions. In turn, the corporate level occupies a key place. Therefore, the aim of this project has been to evaluate the importance of the corporate strategy inside the financial institutions. Firstly, we have analyzed the corporate dimension of a financial group with a big relevance in the financial Spanish sector, the group Santander. In particular, we examined the vision, mission, organizational values, the generic strategy or source of competitive advantage and growth strategy. The results indicate that the Group Santander is establishing his growth from the values of dynamism, commercial vision, a strong brand image and a financial strength. This financial institution has developed a strong global brand. Based on these strong points, it is leading the financial Spanish sector and facing his growth towards the international expansion by means of a process of mergers, acquisitions and commercial alliances. Next, we have researched consumer behavior towards different financial institutions, including Santander, BBVA, Popular, and NCG Banco. Particular, we have investigated the link of the customer, the relevance of the sources of brand equity and trust and perceived risk by the user in a context of financial uncertainty. Market research conducted reveals that trust towards the corporate brand and has a great influence on consumer behavior. The analysis is consistent with the findings obtained previously because they reveal that the group Santander is a corporate brand with a great reputation and brand image. Finally, we have observed that corporate brands studied have been seriously affected by the loss confidence in the financial system.

KEY WORDS: Corporate Brand, Brand Value, Financial Markets, Consumer Behavior.

Índice

INTRODUCCIÓN.....	7
1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS	9
1.1 ESTRATEGIA: CONCEPTO E IMPORTANCIA.....	9
1.2 ESTRATEGIAS DE MARKETING Y NIVELES ORGANIZATIVOS.....	11
1.2.1 NIVEL 1: ESTRATEGIA CORPORATIVA.....	12
1.2.2 NIVEL 2: ESTRATEGIA DE NEGOCIO O CARTERA	14
1.2.3 NIVEL 3: ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO.....	15
1.2.4 NIVEL 4: ESTRATEGIA FUNCIONAL.....	15
1.3 MARCA: DEFINICIÓN Y FUNCIONES	16
1.3.1 DEFINICIÓN.....	16
1.3.2 FUNCIONES.....	16
1.4 ESTRATEGIAS DE MARCA	17
1.4.1 MARCA ÚNICA	17
1.4.2 MARCAS MÚLTIPLES	17
1.4.3 SEGUNDAS MARCAS	17
1.4.4 MARCAS DE DISTRIBUIDOR.....	17
1.4.5 ALIANZA DE MARCA.....	18
1.5 CAPITAL DE MARCA:	18
1.5.1 FUENTES DE VALOR DE MARCA.....	18
1.5.2 BENEFICIOS PARA LA EMPRESA Y PARA EL CONSUMIDOR.....	19
2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	21
2.1 OBJETIVOS GENERALES	21
2.1.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL GRUPO SANTANDER	21
2.1.2 ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.....	22
2.2 FUENTES DE INFORMACIÓN	23
2.2.1 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIAS.....	23
2.2.2 FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIAS	25

2.3	TRABAJO DE CAMPO	30
2.3.1	MUESTREO	30
2.3.2	RECOGIDA DE DATOS	31
2.3.3	PLAN DE TABULACIÓN	32
3.	ANÁLISIS DEL NIVEL CORPORATIVO DEL GRUPO SANTANDER	33
3.1.	ANÁLISIS DEL NIVEL CORPORATIVO DEL GRUPO SANTANDER	33
3.1.1	GRUPO SANTANDER: EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL GRUPO	33
3.1.2	NIVEL CORPORATIVO	38
4.	ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR	45
4.1	ANÁLISIS DE LA VINCULACIÓN DE LOS CLIENTES HACIA LAS MARCAS CORPORATIVA	45
4.2.	FUENTES DEL VALOR DE MARCA EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS	47
4.2.1	NOTORIEDAD	48
4.2.2	CALIDAD PERCIBIDA	49
4.2.3	IMAGEN DE MARCA	50
4.2.4	LEALTAD	51
4.2.5	VALOR DE MARCA	52
4.2.6	ANÁLISIS DEL CONJUNTO DE MARCAS	53
4.3	PERCEPCIÓN DEL RIESGO Y DE LA CONFIANZA EN UN ENTORNO DE INCERTIDUMBRE	53
4.3.1	CONFIANZA	54
4.3.2	RIESGO PERCIBIDO	54
4.3.3	ANÁLISIS DEL CONJUNTO DE MARCAS	54
	CONCLUSIONES	55
1.	IMPLICACIONES RELATIVAS AL GRUPO SANTANDER	55
1.1	ESTRATEGIA Y MODELO DE NEGOCIO	55
1.2	DIMENSIÓN CORPORATIVA:	56
2.	IMPLICACIONES RELATIVAS AL ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR	57
2.1	VINCULACIÓN DEL CLIENTE HACIA LA MARCA CORPORATIVA	57
2.2	FUENTES DE VALOR DE MARCA:	57
2.3	CONFIANZA Y RIESGO PERCIBIDO EN UN CONTEXTO DE INCERTIDUMBRE FINANCIERA	58
	BIBLIOGRAFÍA	59

Índice de figuras

FIGURA 1.1. ALCANCE DE LA ESTRATEGIA.....	10
FIGURA 1.2. NIVELES ORGANIZACIONALES DE ESTRATEGIA	11
FIGURA 1.3. MATRIZ DE ANSOFF	13
FIGURA 1.4. DEFINICIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIO	14
FIGURA 3.1. EVOLUCIÓN DEL BENEFICIO ATRIBUIDO EN EL PERÍODO 2010-2012 (MILLONES €)	35
FIGURA 3.2. BENEFICIO ATRIBUIDO POR ÁREAS GEOGRÁFICAS (2012)	36
FIGURA 3.3. CORE CAPITAL (%)	37
FIGURA 3.4. RATIO CRÉDITOS/DEPÓSITOS(%).....	37
FIGURA 3.5. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA MARCA CORPORATIVA SANTANDER	40
FIGURA 3.6. GRANDES ÁREAS DE NEGOCIO DEL GRUPO SANTANDER ESPAÑA	41
FIGURA 4.1. PROBABILIDAD DE PERMANENCIA DE LOS USUARIOS EN	46
FIGURA 4.2. GRADO DE SATISFACCIÓN MOSTRADA POR CLIENTES	46
FIGURA 4.3. NOTORIEDAD MEDIA DE LAS MARCAS CORPORATIVAS.....	49
FIGURA 4.4. PROMEDIO DE LA CALIDAD PERCIBIDA DE LAS MARCAS CORPORATIVAS	50
FIGURA 4.5. IMAGEN DE MARCA DE LAS ENTIDADES OBJETO DE ESTUDIO	51
FIGURA 4.6. PROMEDIO DE LEALTAD DE LOS CLIENTES HACIA LAS MARCAS CORPORATIVAS	52
FIGURA 4.8. RANKING DE LAS MARCAS CORPORATIVAS	53
FIGURA 4.9. PROMEDIO DEL BINOMIO CONFIANZA/RIESGO PERCIBIDO DE LAS DIFERENTES MARCAS CORPORATIVAS	54

Índice de tablas

TABLA 2.1. ARTÍCULOS Y PUBLICACIONES CIENTÍFICAS SOBRE EL GRUPO SANTANDER	24
TABLA 2.2. VARIABLES DE MEDICIÓN DEL VALOR DE MARCA	27
TABLA 2.3. VARIABLES DE MEDICIÓN CONFIANZA, RIESGO PERCIBIDO,SATISFACCIÓN/INSATISFACCIÓN	29
TABLA 2.4. ESTRUCTURA DE LA MUESTRA.....	30
TABLA 3.1. BENEFICIO ATRIBUIDO POR ÁREAS, NÚMERO DE EMPLEADOS Y OFICINAS.....	38
TABLA 4.1. RANKING DE MARCAS.VALOR PROMEDIO Y DESVIACIÓN TÍPICA	47

Introducción

Las marcas comerciales están cobrando una gran importancia en la actualidad, tanto por su influencia en el consumidor como por su relevancia dentro de la estrategia de la empresa. Para el consumidor, es una variable fundamental puesto que le permite reconocer un producto inmediatamente, además de ser una variable de calidad e indicadora de garantías. Para las empresas es una fuente de diferenciación y, en muchos casos, una fuente de rentabilidad ya que le permite fijar una prima en los precios (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2012). Es decir, la marca constituye una fuente de valor que gestionada correctamente puede otorgar a la empresa una ventaja competitiva sostenible.

Adicionalmente, es un recurso intangible de gran valor para diferenciarse de la competencia, de ahí que ocupe un valor predominante dentro de la estrategia. De hecho, en la configuración estratégica de la empresa existe un nivel al que cada vez se le está prestando más atención como es el nivel Corporativo (Sainz de Vicuña, 2009). Este nivel cobra una mayor relevancia en el sector financiero, donde se están configurando grandes grupos. Así, dentro de ese nivel Corporativo nos encontramos con la marca corporativa, la cuál puede ser el activo e incluso el instrumento que puede priorizar y dar coherencia a las relaciones con los stakeholders (Oroval y Varela, 2010). Por esta razón, nos hemos formulado una cuestión de vital importancia: ¿Cuál es la relevancia que tiene la marca corporativa en los mercados financieros? Además, ¿Cuáles son los pilares sobre los que se debe gestionar? Debido a que existen muchos grupos financieros de interés, hemos preferido concentrarnos en uno de ellos y, a partir de ese estudio, investigar la importancia e influencia de la marca corporativa para los usuarios de servicios financieros.

En concreto, este Trabajo de Fin de Grado tiene dos objetivos. Por una parte, mostrar una panorámica general de la dimensión corporativa del Grupo Santander y, por otra, investigar el comportamiento del consumidor hacia las marcas corporativas. Más en concreto, pretende analizar la importancia estratégica que está cobrando el nivel Corporativo y las implicaciones que ello supone, con especial referencia al Grupo Santander, por ser un Grupo de gran importancia y relevancia en el sistema financiero español e incluso mundial. En referencia al segundo objetivo, trata de analizar

aspectos como la vinculación del cliente hacia la marca corporativa, la importancia de las fuentes de valor de marca y la confianza y riesgo percibido con respecto a las marcas corporativas. Para dar respuesta a lo expuesto, hemos dividido el trabajo en cuatro partes que explicamos de forma sintética a continuación.

La primera parte recoge los fundamentos teóricos, es decir las bases teóricas sobre las que se asienta nuestro trabajo. En primer lugar, se define el concepto de estrategia y se detallan las diferentes estrategias, según el nivel organizacional, destacando el nivel Corporativo. Posteriormente, se analizan las estrategias de marca y la importancia del capital de marca, como el concepto clave para investigar el comportamiento del consumidor hacia las marcas corporativas. A partir de este elemento definimos las fuentes de valor de marca y las dimensiones asociadas a las mismas: notoriedad, calidad percibida, imagen de marca, lealtad y valor de marca, describiendo finalmente los beneficios que éstas otorgan tanto a la empresa, como al consumidor.

En la segunda parte explica la metodología, es decir, el proceso que hemos seguido para dar respuesta a los objetivos propuestos. En concreto, se recogen los objetivos y a continuación se detallan las fuentes de información utilizadas, tanto primarias como secundarias. Finalmente exponemos el trabajo de campo que se ha llevado a cabo, es decir, la recogida de datos, la elaboración de la encuesta, el procedimiento de selección de las unidades muestrales, la ficha técnica de muestreo y el plan de tabulación realizado, para proceder a analizar los resultados.

La tercera parte explica de forma detallada el nivel Corporativo del Grupo Santander, que se corresponde con el primer objetivo del TFG. Se analizan, además, los valores y la fuente de ventaja competitiva, así como la estrategia de crecimiento llevada a cabo por la entidad en este nivel y su relación con la marca corporativa. Adicionalmente, se define las diferentes unidades estratégicas del Grupo Santander.

Por último en la cuarta parte se analiza el comportamiento del consumidor o usuario de servicios financieros. Se investiga el comportamiento de los usuarios de servicios financieros hacia la marca corporativa, -segundo objetivo de nuestro trabajo-. Para ello se ha estudiado la vinculación del cliente con su entidad financiera, en nuestro caso, marca corporativa; el valor de la marca corporativa y la confianza y riesgo percibido hacia las entidades financieras.

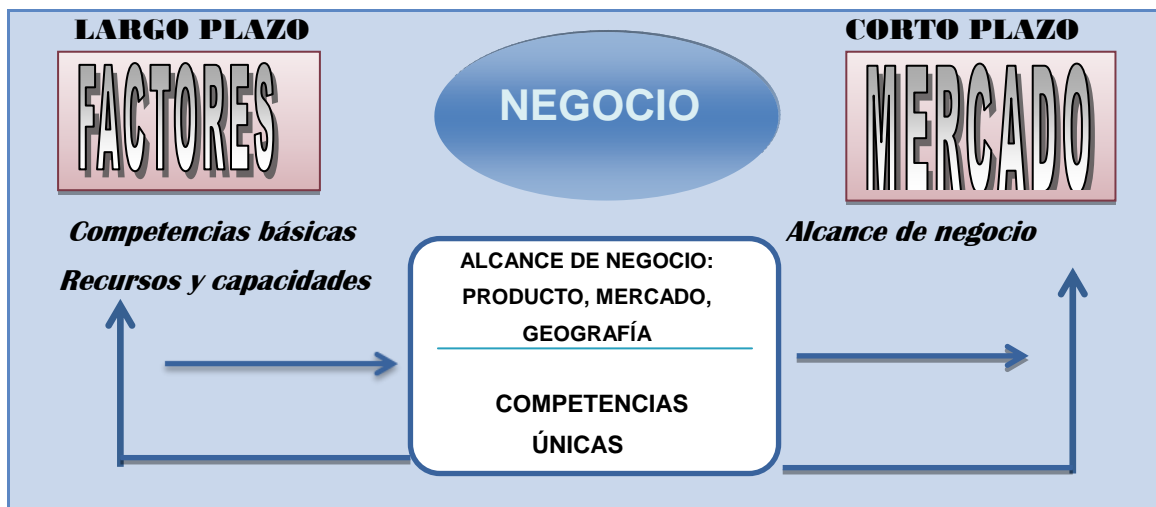
1. Fundamentos Teóricos

En este primer capítulo se van a desarrollar y explicar las bases teóricas sobre las que posteriormente se asentará el cuerpo del trabajo. Nos centraremos principalmente en las estrategias de marketing de acuerdo a los diferentes niveles organizativos (Corporativo, de Negocio, de Segmentación y Posicionamiento y Funcional), destacando sobre todo el nivel Corporativo. Por último se explicarán las estrategias de marca y la importancia del capital de marca, destacando tanto sus fuentes de valor como los beneficios que tiene para la empresa.

1.1 Estrategia: Concepto e importancia

Hax y Majluf (2004) citan la estrategia como un concepto complejo y multidimensional que comprende todas las actividades de la organización. Por ello, como muestra la figura 1.1, para lograr una definición consolidada, abordan la conciliación entre el enfoque de los mercados y los factores, siendo la misión del negocio el nexo entre ambos. La misión abarca, por una parte, el alcance del negocio (productos, clientes y campo geográfico) y por otro la forma de competir, es decir, el desarrollo de las competencias únicas o básicas para alcanzar una ventaja competitiva sostenible. En resumen, lo que nos indica es que las consideraciones de mercado establecen la dinámica del cambio que debe dirigirse en el corto plazo, mientras que los factores y los recursos fijan las bases a largo plazo en relación a la forma de competir.

Figura 1.1 Alcance de la estrategia



Fuente: Hax y Majluf (2004)

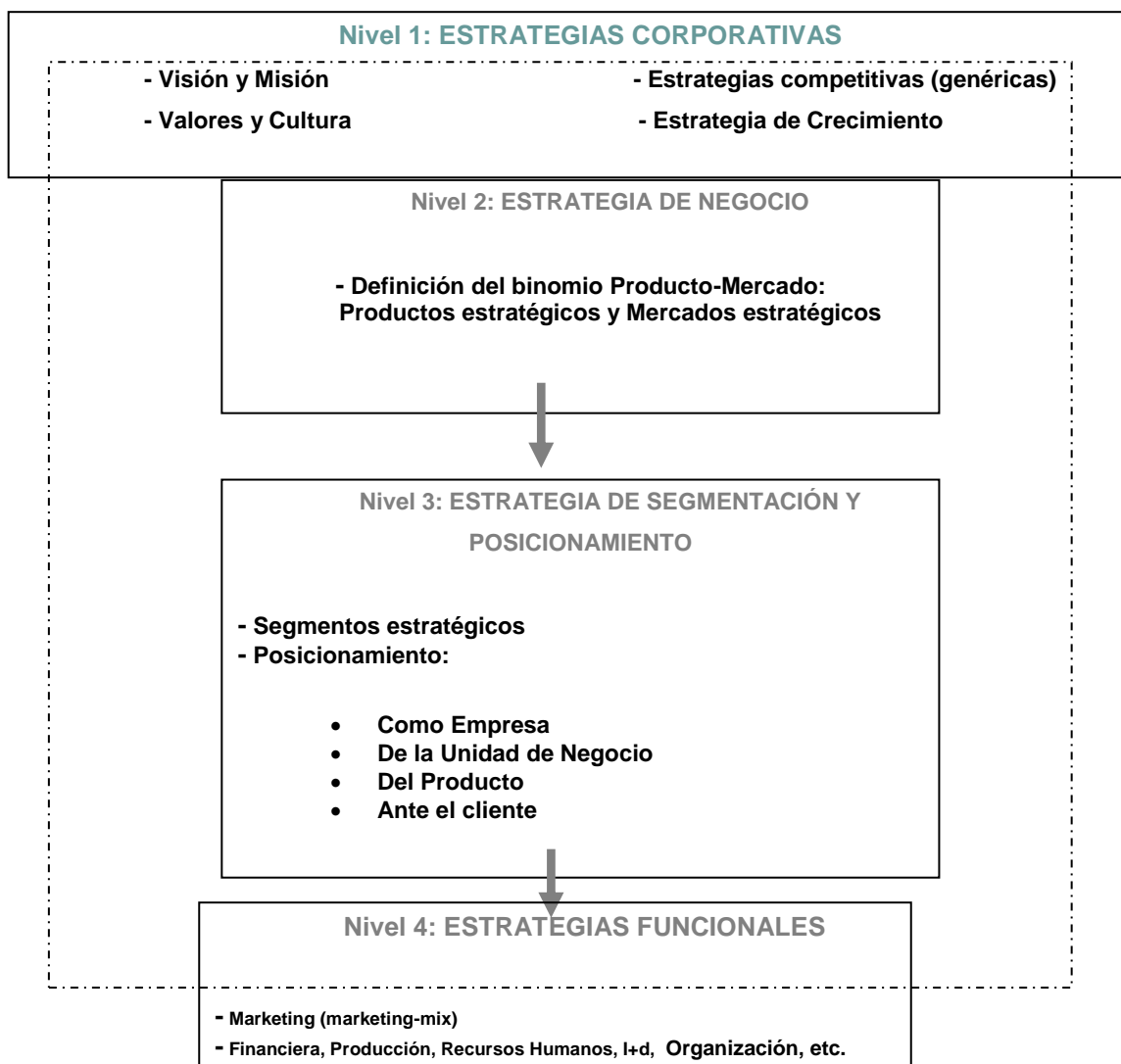
Desde esta perspectiva para proponer un concepto global de estrategia, los autores hacen referencia a varias dimensiones. En primer lugar, se destacan los objetivos que la empresa debe fijar a largo plazo a partir de los recursos disponibles, con el objeto del desarrollo de capacidades, también denominadas competencias únicas, que permitan incorporarse a mercados concretos. Es importante la definición de las tareas en los diferentes niveles organizativos, para lograr un modelo de decisiones coherente e integrador del conjunto de la empresa. Por ello, es fundamental la elección de los negocios en los que quiere participar la entidad. En todo este proceso, la empresa no solo debe tener en cuenta la maximización del beneficio financiero a corto plazo, sino que debe utilizar la estrategia como medio para corresponder de forma adecuada a los stakeholders, lo que creará posiblemente un buen clima e imagen empresarial que se traducirá en mayores ventajas para la empresa.

En resumen, las condiciones para lograr la ventaja competitiva son las siguientes: competencias únicas (generan valor), que la ventaja pueda ser retenida en la empresa por la dificultad de sustitución e imitación por parte de la competencia (sostiene valor), que el beneficio se retenga en la empresa (apropiación) y oportunismo (que los costes en adquirir los recursos sean menores que el valor generado por ellos).

1.2 Estrategias de marketing y niveles organizativos

Seguindo a Sainz de Vicuña (2009), a la hora de poner en marcha una estrategia, se identifican cuatro niveles organizacionales: a) Corporativo, que correspondería a la dirección estratégica; b) el de Negocio; c) el de Posicionamiento y el d) Funcional (decisiones de producto, precio, distribución y comunicación). Esto se representa en el siguiente gráfico (ver figura 1.2), donde se indica que el nivel 1 corresponde a decisiones estratégicas y el nivel 2 puede aparecer en planes estratégicos y de marketing. En este último caso el plan estratégico definirá la cartera de negocios y el plan de marketing la cartera de productos por unidad de negocio.

Figura 1.2. Niveles organizacionales de estrategia



Fuente: Elaboración propia a partir de Sainz de Vicuña (2009)

1.2.1 Nivel 1: Estrategia corporativa

En este nivel se destaca la visión, la misión, los valores y la cultura organizativa, la estrategia genérica y las estrategias de crecimiento. Se explica a continuación brevemente.

Visión: Establece una meta futura, es decir, lo que la empresa anhela y los objetivos que quiere lograr. Responde a la pregunta ¿Qué deseamos que sea la organización en los próximos años?

Misión: La dirección general, al definir su misión, está determinando cuál es la función básica que la organización va a desempeñar en un entorno determinado, es decir, establece la razón de ser de la empresa. En el caso de una entidad bancaria podría ser ofrecer las mejores soluciones financieras y bancarias a los clientes.

Valores y Cultura Organizativa: Los valores componen el eje de toda cultura empresarial ya que contribuyen a que todas las personas que forman la empresa sigan unas pautas comunes. Por tanto, los valores especifican el carácter fundamental de la organización y crean un sentido de identidad en ella. La cultura de la organización se manifiesta en las formas de actuación, de gestión y adaptación a los cambios que son interiorizados en forma de creencias colectivas y se transmiten a los nuevos miembros.

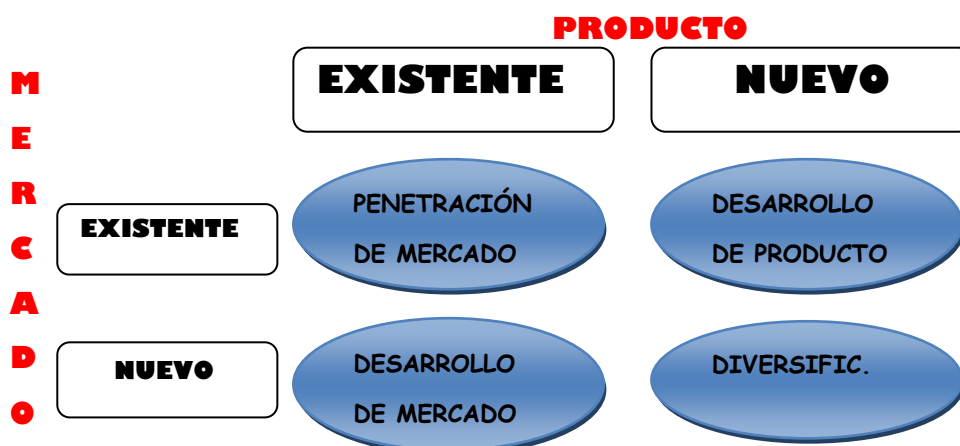
Estrategias Genéricas

Porter (1998) trata de establecer la fuente básica de obtención de la ventaja competitiva. Siguiendo a este autor definimos el liderazgo en costos (buscar el menor coste posible que se traducirá en el menor precio); ii) diferenciación (vender un producto único, diferente al de la competencia); o iii) el enfoque (dirigir el producto a un segmento específico basándose en la ventaja de costes o de diferenciación).

Estrategias de Crecimiento

A continuación, siguiendo a Ansoff (1976), destacamos las posibles estrategias de crecimiento (ver figura 1.3).

Figura 1.3. Matriz de Ansoff



Fuente: Elaboración propia a partir de Ansoff (1976)

Crecimiento intensivo

Para describir este tipo de estrategia debemos citar la conocida Matriz de Ansoff, recogida en la figura 1.3. En ella se puede observar que existen varias alternativas de crecimiento para la empresa que dependerán de la situación en la que se encuentre en ese momento, partiendo de dos ejes esenciales que son el producto y el mercado. A su vez, ese producto o mercado se divide en nuevos (por explotar) o existentes (actuales). Se explica a continuación.

Penetración de mercado: Consiste en aumentar la cuota del mercado actual a través de un producto ya existente, mediante un aumento del consumo de los usuarios actuales, la captación de clientes de la competencia o la conversión de los no consumidores, así como la entrega de un mayor valor a través de precios más reducidos y programas de publicidad y promoción.

Desarrollo de producto: Se trata de crecer en el mismo mercado con la venta de nuevos productos. Las estrategias principales son: nuevas gamas, nuevos modelos o tamaños o nuevos valores.

Desarrollo de mercado: Consiste en vender nuestro producto en mercados nuevos, con la apertura de nuevos mercados geográficos, atracción de nuevos segmentos o mediante nuevos canales de distribución (p.ej. canales electrónicos).

Cabe destacar que las estrategias de crecimiento intensivo son aquellas que buscan crecer dentro de los negocios actuales de la empresa, por tanto la estrategia de diversificación la encuadraremos dentro del apartado de crecimiento diversificado.

Crecimiento integrado

Consiste en establecer compra, adquisición, fusión o alianzas con otros socios. En este caso, otras entidades financieras o bancos. Asimismo, también se establece los acuerdos de cooperación, joint-ventures o redes de empresas integradas.

Crecimiento diversificado

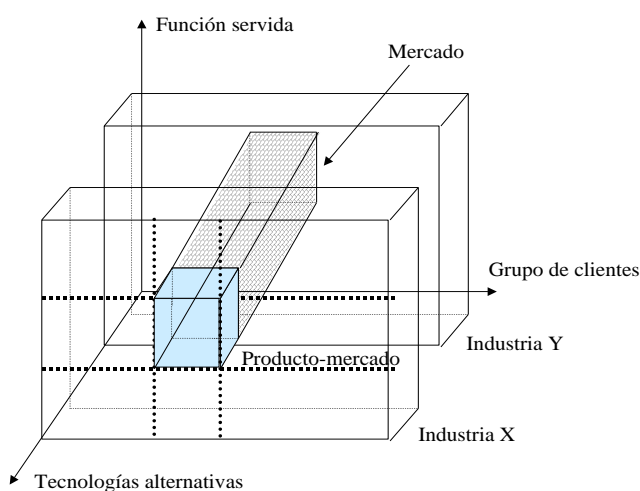
Supone la mayor innovación ya que se trata de lanzar nuevos productos para nuevos mercados que todavía no han sido explotados.

1.2.2 Nivel 2: Estrategia de negocio o cartera

La estrategia en este nivel se centra en cada unidad de negocio, de manera que para cada una de ellas se definen combinaciones de producto-mercado que la empresa pondrá en marcha.

El modelo tridimensional del profesor Abell (1980) da una visión específica de las unidades de negocio. En dicho modelo, se define la unidad de negocio como una combinación de tres dimensiones: el grupo de clientes atendido, la función desarrollada por el producto o servicio y la tecnología utilizada para que el producto o servicio desarrolle su función—ver figura 1.4.

Figura 1.4. Definición estratégica de negocio



Fuente: Elaboración propia a partir de Abell (1980)

Definimos el grupo de clientes como un grupo de consumidores específico que tiene una determinada necesidad. Seguidamente, las funciones vienen concretadas por las necesidades del cliente. Finalmente, la tecnología se define como la manera en que las necesidades o funciones se satisfacen. La intersección de estas tres dimensiones es lo que da lugar al Producto - Mercado o unidad de negocio. De esta manera definimos todos los posibles negocios o unidades de negocio que una entidad puede alcanzar (Lambin, 2003).

Desde un punto de vista estratégico, una entidad financiera puede ser definida como un conjunto de negocios financieros distintos con dotación de recursos diferentes (p.ej. banca comercial, banca privada, banca de grandes empresas, banca de inversiones, etc)

1.2.3 Nivel 3: Estrategia de Segmentación y Posicionamiento

La estrategia de segmentación trata de definir los segmentos concretos a los que se quiere dirigir una empresa para cada uno de sus negocios. En el caso de una entidad financiera, esta estrategia consistiría en ofrecer un servicio financiero distinto para un determinado segmento, utilizando, por tanto, distintas dotaciones de recursos o capacidades. Además, debemos tener en cuenta que, en función del tipo de negocio o negocios elegidos, cada entidad tendrá un mercado objetivo distinto (p.ej. dentro del negocio de banca electrónica podría ser interesante el mercado de depósitos para hogares). Asimismo, a la hora de definir la estrategia de segmentación en una entidad, se debe tener en mente cuál va a ser el posicionamiento de la empresa para el segmento o segmentos a los que se va a dirigir, es decir, se debe tener una idea clara de la imagen que queremos transmitir con nuestra empresa al público objetivo.

1.2.4 Nivel 4: Estrategia Funcional

Se trata de emplear y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional, es decir, concretar el marketing-mix para atender a cada uno de los segmentos escogidos. El proceso consiste en definir el producto, los canales de distribución, de comunicación y la fijación de precios – tipos de interés y comisiones en nuestro caso -.

1.3 Marca: definición y funciones

A lo largo de los años, la marca ha ido ganando una gran importancia en la gestión empresarial. En un entorno de mercado caracterizado por la competitividad se hace necesario trabajar sobre la marca y explotar todo su potencial, ya no sólo a nivel de marketing sino a nivel Corporativo.

1.3.1 Definición

Tal y como exponen Belío y Sainz (2010), el concepto de marca ha ido evolucionando en el tiempo. En un principio la marca se percibía únicamente como una forma de diferenciar e identificar los productos, proporcionando esta definición una visión muy opaca.

Building Brands nos ofrece una definición más completa, definiendo a la marca como *“un conjunto de percepciones en la mente del consumidor y del resto de grupos interesados. Adecuadamente gestionado, este conjunto de percepciones genera rentas sólidas a largo plazo y crea valor de forma permanente”*. Analizando este enunciado podemos concluir que la marca no representa únicamente un término o símbolo que permite diferenciar un producto, sino que va más allá adquiriendo un carácter emocional. Examinando al consumidor podremos averiguar sus preferencias y, una vez conocidos sus gustos, valores, estilo de vida, etc., se le otorgará a las marcas una personalidad acorde con la de su potencial usuario. Esto tendrá como resultado una creación de valor en la empresa.

1.3.2 Funciones

Partiendo de la clasificación Kapferer y Laurent (1991) la marca desempeña para el consumidor las siguientes funciones:

Identificación: Se trata de la definición del producto a partir de una serie de atributos que quedan en la mente del consumidor, tras la recogida de la información sobre las características del producto.

Referencia: Facilita la elección partiendo de la oferta total, vinculando las marcas con necesidades, deseos... que tiene el consumidor.

Garantía: La marca presenta al producto como un símbolo de calidad y rendimiento por parte de la empresa que lo fabrica y esto permite una fidelización del cliente que lo consume.

Personalización: La marca permite al consumidor proyectar su manera de ser e identificarse con un grupo concreto y diferenciarse de otros.

Lúdica: El cliente disfruta al adquirir el producto.

Practicidad: Permite a las personas memorizar experiencias de consumo con el consecuente ahorro de tiempo a la hora de tomar una decisión completa sobre un producto.

1.4 Estrategias de marca

La estrategia de marca afecta a toda la organización y debe ir orientada a desarrollar una consolidada identidad de marca. Al establecer dicha estrategia podemos contemplar las siguientes alternativas:

1.4.1 Marca única

Consiste en poner la misma marca a todos los productos de la empresa, aunque dichos productos sean diferentes entre sí. Implica un gran ahorro en costes y si la empresa lanza una nueva categoría de productos al mercado (extensión de marca) se le relacionará con el prestigio de la misma (ej. BBVA).

1.4.2 Marcas múltiples

Al contrario que en el caso anterior, la empresa tiene más de una marca. Esta estrategia supone unos mayores costes de promoción pero permite una mayor segmentación del mercado (p.ej. Banif, OpenBank, Banesto,..)

1.4.3 Segundas marcas

Son establecidas por un mismo fabricante y tratan de identificar productos que normalmente son de menor precio y calidad, aunque hay casos en los que la segunda marca puede estar catalogada en un nivel superior al de la principal. En ocasiones la segunda marca puede centrarse en segmentos de edad diferentes a los de la original (p.ej. la marca Fagor, que tiene como segunda marca a Edesa, comercializada a un precio inferior).

1.4.4 Marca corporativa

Marca que comprende todas las divisiones, negocios de la empresa o grupo de empresas cuya misión es unificar la imagen corporativa.

1.4.5 Alianza de marca

Son acuerdos entre marcas asociadas con el fin de mejorar su rentabilidad e imagen, disminuyendo los costos. El co-branding es un ejemplo de alianza de marca que permite combinar dos marcas distintas en el lanzamiento de un nuevo producto. Puede ser una combinación entre marcas de la misma empresa, o distinta (ej. Totta Santander).

1.5 Capital de marca: fuentes de valor de marca y beneficios para la empresa y el consumidor

1.5.1 Fuentes de valor de MARCA

Como ya se ha explicado anteriormente, la marca constituye una fuente de valor, que utilizada correctamente otorga un prestigio al producto, lo que se traduce en unos mayores beneficios. Aaker (1996) define el valor de marca como *“un conjunto de activos y pasivos vinculados a la misma, su nombre y símbolo, que incorporan o disminuyen el valor suministrado por un producto o servicio ofrecido a los clientes”*. Las dimensiones vinculadas al valor de marca son:

Notoriedad

Viene determinada por el reconocimiento del nombre de una marca y memorización por parte del público objetivo. Lógicamente, a mayor notoriedad o reconocimiento, sea espontáneo o sugerido, mayor será el valor de marca (Keller, 1993).

Calidad percibida

Hace referencia a la superioridad técnica del producto o del servicio frente a otras alternativas que compiten directamente con él (Zeithaml, 1988).

Imagen de marca

El profesor Aaker (1996) define la imagen de marca como el modo en que la marca es percibida por el mercado. En concreto, una representación en la mente del consumidor de las características y beneficios de la misma.

Lealtad

Es la consecuencia del vínculo cognitivo, afectivo o comportamental con el cliente (Aaker, 1996). Para lograr la lealtad hacia una marca es importante crear un vínculo afectivo entre ésta y el cliente. La forma de comunicar la marca es fundamental y debe

generar en el consumidor una sensación de confianza, la cuál será la base para crear un vínculo estable y robusto.

Otros activos

Elementos tangibles relacionados con la marca, con el producto o con la organización. Entre estos activos se encuentran las patentes, la propiedad intelectual y la pericia organizacional (Aaker 1992).

1.5.2 Beneficios para la empresa y para el consumidor

Una marca que cuenta con un alto grado de reconocimiento por parte del público objetivo y tiene una imagen positiva en el mercado aporta a la empresa unos mayores beneficios, del siguiente modo:

Beneficios para la empresa

Siguiendo a Munuera Alemán y Rodríguez Escudero (2012), identificamos los principales beneficios que la marca proporciona a la empresa. Así, destacamos la obtención de unos mayores beneficios puesto que permite unos márgenes más altos, ya que el cliente está dispuesto a pagar un precio superior por una marca fuerte en el mercado y se reduce la promoción. Permite abrir nuevas oportunidades mediante las extensiones de marca y reducir la incertidumbre de los distribuidores a la hora de vender el producto al tratarse de una marca reconocida. Además, proporciona una mayor lealtad por parte del cliente, fruto de una fuerte notoriedad e imagen de marca. Conviene destacar que la empresa realiza una gran inversión para lograr mantener el valor de marca a largo plazo (Erdem y Swait, 1998), si bien una vez que consigue un compromiso por parte del cliente, es decir, fidelidad hacia la marca, obtendrá una rentabilidad positiva. Finalmente, reduce la sensibilidad a la demanda en los ciclos recesivos.

Beneficios para los consumidores

Desde el punto de vista del consumidor, los activos de marca proporcionan diferentes beneficios a los consumidores. Por un lado, permiten un mejor entendimiento de la información del producto y la marca, y, por otro lado, una marca conocida facilita y simplifica al consumidor el proceso de decisión.

2. Metodología de Investigación

Una vez hemos explicado los fundamentos teóricos y principales conceptos de estrategia, marca, fuentes de valor de marca y estrategias de marca en relación a los mercados financieros, a continuación explicamos la metodología. En concreto, en este capítulo, tratamos de presentar, en primer lugar, los objetivos que se persiguen con este trabajo, para seguidamente puntualizar las fuentes de información utilizadas, tanto primarias como secundarias, así como el trabajo de campo que se ha realizado. En relación a este apartado, se explica en qué consistió la recogida de datos, la elaboración del cuestionario, el procedimiento de selección de las unidades muestrales, la ficha técnica de muestreo y el plan de tabulación para proceder a analizar los resultados. Comienzo explicando los objetivos.

2.1 Objetivos generales

Los principales objetivos de este trabajo se pueden agrupar en dos grandes bloques:

2.1.1 Análisis descriptivo del Grupo SANTANDER

Como ya se ha comentado en la introducción, en los últimos años, la dimensión corporativa ha ido ganando una gran importancia y protagonismo en la empresa y por ello nos centraremos en este nivel organizativo. A partir de los fundamentos descritos en el capítulo precedente, tratamos de mostrar una panorámica general de la estrategia corporativa de la entidad objeto de estudio. En nuestro caso hemos propuesto el Grupo SANTANDER.

Atendiendo a los conceptos que hemos explicado en el capítulo anterior, analizaremos de forma sistemática i) la misión que persigue la entidad financiera; ii) la visión entendida como lo que la entidad desea conseguir; iii) los valores que definen el perfil interno de la organización; iv) la estrategia genérica, también denominada por el profesor Porter (1998) como la forma a través de la cual se obtiene una ventaja competitiva y finalmente v) la estrategia de crecimiento (Ansoff, 1976).

Por otra parte, la dirección estratégica también define la cartera de negocios. Por tanto, y siguiendo en la línea del nivel Corporativo, haremos hincapié en los negocios financieros de cada entidad (con dotación de recursos diferentes), detallando las distintas unidades de negocio: banca doméstica, banca privada, banca de grandes empresas, etc.

Con toda esta información se puede obtener una radiografía detallada de los principales aspectos de la dirección estratégica de cada entidad, que establece los criterios y concreta las orientaciones en las que deberían asentarse las decisiones empresariales.

2.1.2 Análisis del comportamiento del consumidor

Análisis de la vinculación del cliente hacia la marca corporativa

Unos de los objetivos de las entidades bancarias es conseguir un alto grado de vinculación de los clientes hacia sus marcas corporativas. Por ello, en este apartado se analiza cuál es la probabilidad de permanencia del cliente en cada una de las entidades analizadas (SANTANDER, BBVA, NCG Banco y POPULAR) y su relación con la satisfacción. Estos datos se han obtenido a través de un cuestionario, que se explica adecuadamente en puntos posteriores.

Análisis de las fuentes de valor de marca

Los atributos asociados al valor de marca han sido definidos en el capítulo I. Por medio de este apartado queremos conocer la percepción que tiene el consumidor de cada uno de esos ítems. Nos hemos centrado principalmente en las entidades financieras Grupo SANTANDER, BBVA, NGB y Grupo POPULAR, recogiendo la opinión de usuarios actuales con respecto a los atributos Notoriedad, Calidad Percibida, Asociaciones de Marca, Lealtad y Valor de Marca (como medida reflectiva). Esto lo detallaremos en profundidad cuando describamos las fuentes de información primarias y el trabajo de campo.

En conclusión, con este objetivo se quiere averiguar la importancia de la marca corporativa, como fuente de valor y símbolo de fortaleza y de qué manera influye en el mercado.

Medición del nivel de confianza, riesgo percibido y satisfacción/insatisfacción.

El sector bancario ha experimentado y sigue experimentando en la actualidad una profunda transformación, fruto de la crisis económica. La banca, en este contexto, tiene que hacer frente no sólo a una drástica reducción de costes y a una eficiente gestión del riesgo, sino que se enfrenta a la dura tarea de restablecer la confianza de los usuarios y combatir el riesgo reputacional, para evitar que afecte a la imagen de la entidad. Por todo ello, es relevante analizar el panorama de las entidades financieras, midiendo no solo la confianza y el riesgo percibido por el cliente, sino también el nivel de satisfacción o insatisfacción.

2.2 Fuentes de información

En este punto pasaremos a describir todos los recursos utilizados a lo largo del trabajo, los cuales han servido para dar consistencia a los objetivos expuestos anteriormente y para obtener una respuesta que sustente nuestro estudio. Tal y como establece Grande Esteban, (2011), las fuentes de información consultadas se pueden dividir en primarias y secundarias, y así las diferencia la literatura.

2.2.1 Fuentes de información secundarias

Las fuentes de información secundarias se han empleado principalmente para consultar información relacionada con el primer objetivo, es decir, obtener una visión general de la estrategia corporativa del Grupo SANTANDER. Han sido las siguientes:

Página Web Oficial

Página Oficial del Banco Santander y Web Corporativa, donde se encuentran los principales datos acerca del Grupo, su misión, visión y modelo de negocio, los servicios financieros que ofrece, así como una gran variedad de enlaces y vídeos acerca de los resultados, informes financieros y anuales, estrategias de crecimiento, etc.

Redes sociales de la entidad, Prensa económica acerca de la evolución de la entidad y artículos y publicaciones de revista que detallaremos en la siguiente tabla (ver tabla 2.1.).

Tabla 2.1. Artículos y publicaciones científicas sobre el Grupo SANTANDER

AUTOR Y AÑO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO REVISTA O MEDIO DE PUBLICACIÓN	TÍTULO	RESUMEN
Sierra Fernández (2009)	Pecvnia	Estrategias de internacionalización de la gran banca española (2007)	Proceso gradual de expansión de las entidades Santander y BBVA, principalmente en Europa y Latinoamérica, y las estrategias desarrolladas, en un principio defensivas y comprometiendo pocos recursos y actualmente mucho más agresivas e intensas.
Oroval y Varela (2010)	Tercer informe del Observatorio de la Empresa Multinacional Española (OEME)	Retos en la internacionalización de las empresas españolas (2010)	El objetivo de este trabajo es orientar a las empresas españolas que están iniciando su proceso de internacionalización, en los principales temas relacionados con la marca. Para ello se analiza entre otros, el caso del Grupo Santander y BBVA resaltando el concepto de marca corporativa como símbolo de fortaleza e identidad de empresa.
Cerviño Fernández (2009)	Universia Business Review	La globalización de las marcas españolas: estrategia internacional e imagen de marca del Santander (2008)	Analiza, en primer lugar, la expansión y posicionamiento de las marcas españolas en los mercados internacionales y en segundo lugar, la proyección, imagen y estrategia internacional de la marca Santander.
Miguel Blanco Callejo	CGC: Revista de Globalización, Competitividad Y Gobernabilidad	Banco Santander, en la "pole position" de las marcas financieras internacionales(2010)	Análisis de la relevancia de la marca dentro del negocio bancario, destacando la importancia del patrocinio deportivo en el Grupo Santander, que facilitó la transformación del conjunto de marcas, que se integraban en el Grupo en 2003, en una marca global única para sus mercados en 2010.
Pablo Martín Aceña	Universia Business Review	Santander, de local a internacional: 150 años de historia (2007)	Trayectoria del banco Santander desde su creación hasta el año 2007,año de su 150 aniversario, explicando cómo ha sido el proceso de transformación de la entidad y cómo se ha producido su ascenso a través de la escala geográfica.
Emilio Botín	ICE- Empresas Multinacionales Españolas	La experiencia internacional del Santander Central Hispano (2002)	Estrategia de crecimiento llevada a cabo por el Santander , tanto por Europa como por el mercado latinoamericano
Alejandra Kindelán	Observatorio sobre el Gobierno de la Economía Internacional	La Globalización del Banco Santander (2008)	Análisis del proceso de internacionalización llevado a cabo por el Grupo Santander a lo largo de su historia , haciendo hincapié en los factores que han influido en el éxito de dicha internacionalización.

Fuente: Elaboración propia

2.2.2 Fuentes de información primarias

Hemos elaborado una encuesta dirigida a los usuarios de servicios financieros, donde cada una de las respuestas ha sido recogida de primera mano, por lo que puede ser considerada una valiosa fuente de información primaria. El cuestionario está dividido en cuatro grandes bloques y nos permite dar respuesta a los objetivos reflejados en el punto 2.1.2., que ya ha sido explicado en el primer apartado de esta segunda parte-. Asimismo, se explica aquí de forma sintética si bien puede consultarse íntegramente en el apartado Anexos (ver anexo I).

Estructura del cuestionario

Este apartado recoge de manera detallada la composición de la encuesta:

A) Nivel de vinculación del cliente con su entidad

En este primer bloque confeccionamos una tabla para conocer las entidades a las que pertenece el cliente, el nivel de uso que hace de ellas y su antigüedad en las mismas. Además para analizar el grado de vinculación del usuario con su entidad, preguntamos acerca de su intención de permanecer en la misma o abandonarla, a través de una escala de valoración Likert de 7 puntos.

B) Medición del valor de marca

Este apartado configura la segunda parte del cuestionario, con la que pretendemos analizar y medir el valor de marca, es decir, conocer la apreciación de los usuarios sobre diferentes entidades financieras. Los datos obtenidos han sido contrastados con otras publicaciones donde se presentan las entidades financieras más valoradas, publicaciones sobre los datos económicos/financieros e información integrada en las propias páginas web de las entidades. Las preguntas fueron formuladas sobre cuatro entidades financieras: Grupo SANTANDER, BBVA, NCG Banco y Grupo POPULAR. El cuestionario incluye un modelo de formación del valor de marca que incorpora los cuatro atributos propuestos por Aaker (1991), que son la notoriedad de marca, la calidad percibida, las asociaciones de marca y la lealtad de marca y también se ha añadido el valor de marca como medida reflectiva –ver tabla 2.2-. Los ítems se han valorado por usuarios actuales en una escala Likert de 5 puntos, según el grado de acuerdo o desacuerdo, de la siguiente manera:

- **NOTORIEDAD:** Se ha medido a través de 5 ítems propuestos por Yoo et al. (2000) sobre la idea que el consumidor tiene de la marca, su capacidad para identificarla y reconocerla y la cercanía del usuario con la entidad.
- **CALIDAD PERCIBIDA:** Se ha medido manejando cuatro ítems, planteados por Pappu et al. (2005, 2006), los cuales analizan la calidad y confianza del producto, desde el punto de vista del usuario.
- **ASOCIACIONES DE MARCA:** Se miden a través del **valor percibido** Aaker, 1996; Netemeyer et al., 2004), mediante tres ítems; **personalidad de la marca** (Aaker, 1996), a través de otras tres proposiciones y **asociaciones organizacionales** (Aaker, 1996; Pappu et al., 2005, 2006) por medio de tres propuestas.
- **LEALTAD:** empleando tres ítems propuestos por Yoo et al. (2000), se valora la lealtad hacia la marca y si la entidad sería la primera opción a la hora de demandar un producto.
- **VALOR DE MARCA GLOBAL:** Cuatro ítems de Yoo et al. (2000) para medir el predominio de una marca frente a otras similares.

Tabla 2.2. Variables de medición del valor de marca

AUTORES	VARIABLES	INDICADORES
Yoo et al. (2000)	Notoriedad	<p>NOT1.He oído hablar de la entidad financiera</p> <p>NOT2.Cuando pienso en entidades financieras, me viene a la mente.</p> <p>NOT3.La entidad financiera me resulta familiar.</p> <p>NOT4.Reconozco inmediatamente la entidad financiera</p> <p>NOT5.Puedo reconocer y recordar fácilmente el logo de la entidad financiera</p>
Pappu et al. (2005, 2006)	Calidad Percibida	<p>CP1.El banco ofrece productos y servicios financieros de muy buena calidad.</p> <p>CP2.Los productos y servicios financieros del banco tienen una calidad consistente.</p> <p>CP3.Los productos y servicios financieros del banco son de confianza.</p> <p>CP4.Los productos y servicios financieros del banco tienen unas características excelentes.</p>
Aaker, 1996; Pappu et al., 2005, 2006	Asociaciones de Marca	<p>ASO1.La entidad financiera ofrece productos y servicios de calidad acordes con el coste derivado de su gestión y mantenimiento.</p> <p>ASO2.Dentro del mercado financiero, considero que el banco... es una buena entidad.</p> <p>ASO3.La entidad aporta un elevado valor en relación a los costes que hay que pagar por utilizar sus servicios.</p> <p>ASO4.La entidad financiera tiene personalidad.</p> <p>ASO5.La entidad financiera es interesante.</p> <p>ASO6.Tengo una imagen clara del tipo de clientes del banco</p> <p>ASO7.Confío en la entidad financiera</p> <p>ASO8.Me gusta la entidad financiera</p> <p>ASO9.La entidad tiene credibilidad.</p>
Yoo et al. (2000)	Lealtad	<p>LEA1.Considero que el cliente del banco.... es leal a esta entidad financiera.</p> <p>LEA2.Si quisiera demandar un producto financiero, el banco.... sería una de mis principales opciones.</p> <p>LEA3.No demandaría un producto financiero a otra entidad si estuviera disponible en el banco....</p>
Yoo et al. (2000)	Valor de Marca	<p>VM1.Tiene sentido ser cliente de la entidad , en lugar de pertenecer a otra entidad financiera.</p> <p>VM2.Considero que habiendo otras entidades financieras con características similares al banco.... , el cliente prefiere esta entidad financiera.</p> <p>VM3.Creo que aunque hubiera otras entidades financieras tan buenas como el usuario preferiría ésta última</p> <p>VM4. Aunque el bancono fuera diferente a otras entidades financieras, es más inteligente ser cliente de esta entidad.</p>

Fuente: Elaboración propia

C) Medición del nivel de confianza, riesgo, satisfacción/insatisfacción

En la tercera parte del cuestionario se han recogido una serie de proposiciones encaminadas a presentar la perspectiva que tienen los consumidores acerca de las entidades financieras en general, referida al nivel de confianza, al riesgo percibido y al grado de satisfacción o insatisfacción. Resulta significativo conocer estos resultados debido al duro golpe reputacional que ha sufrido el sector bancario en estos últimos años, fruto de la delicada situación económica. Como en la parte anterior, la valoración se ha realizado de acuerdo a una escala Likert de 5 puntos, según el grado de acuerdo o desacuerdo con la proposición explicada. Con relación a la confianza se ha preguntado acerca de la honestidad, benevolencia, competencia/credibilidad. Los

otros dos atributos, como hemos citado anteriormente, son riesgo percibido, satisfacción/insatisfacción. A continuación se explica cómo se han medido esas variables y pueden observarse gráficamente en la tabla 2.3.

- **HONESTIDAD:** Se midió a partir de 5 ítems. Se pretende analizar la transparencia y la fiabilidad de las entidades.
- **BENEVOLENCIA:** Se presentan cinco enunciados para medir el buen hacer de las entidades al ofrecer sus servicios y la preocupación por las necesidades del cliente.
- **COMPETENCIA-CREDIBILIDAD:** Medición de la capacidad de trabajo y experiencia a través de cuatro proposiciones.
- **RIESGO PERCIBIDO:** Percepción que tiene el consumidor acerca de la problemática de las entidades financieras. Se recoge mediante cuatro ítems.
- **SATISFACCIÓN/INSATISFACCIÓN:** Medida a través de cuatro ítems.

Tabla 2.3. Variables de medición Confianza, Riesgo Percibido, Satisfacción/insatisfacción del consumidor

AUTORES	VARIABLES	INDICADORES
(Doney y Canon, 1997; Gurviesz y Korchia, 2002)	<p>Confianza</p> <p>Honestidad</p> <p>Benevolencia</p> <p>Competencia/ Credibilidad</p>	<p>HON1.Creo que las entidades financieras cumplen los compromisos que asumen.</p> <p>HON2.Creo que la información que ofrecen es veraz y honesta.</p> <p>HON3.Me puedo fiar de las condiciones que ofrecen.</p> <p>HON4.He escuchado en alguna ocasión que se han realizado afirmaciones que no son correctas.</p> <p>HON5.Al ofrecer sus servicios financieros al usuario, las entidades financieras se caracterizan por su transparencia.</p> <p>BEN1.Creo que los consejos y recomendaciones que ofrecen al usuario buscan un beneficio mutuo.</p> <p>BEN2.Creo que se preocupan por los intereses/beneficios presentes y futuros de sus usuarios.</p> <p>BEN3.Creo que tiene en cuenta las repercusiones que sus acciones pueden tener sobre sus usuarios.</p> <p>BEN4.Creo que no haría nada que pudiera perjudicar a sus usuarios de forma intencionada.</p> <p>BEN5.Creo que al diseñar su oferta comercial tiene en cuenta las necesidades actuales de los usuarios.</p> <p>COM1.Creo que tienen la capacidad necesaria para cumplir con sus promesas.</p> <p>COM2.Creo que tienen suficiente experiencia en la comercialización de los productos/servicios que ofrecen.</p> <p>COM3.Considero que tienen los recursos necesarios para realizar con éxito sus actividades.</p> <p>COM4.Creo que conocen suficientemente a los usuarios como para ofrecerles productos/servicios adaptados a sus necesidades.</p>
(Litter and Melanthiou, 2006)	Riesgo Percibido	<p>RP1.En la actualidad, si pienso en la actividad que realizan las entidades financieras, no me siento seguro de los resultados que puedan conseguir.</p> <p>RP2.Actualmente percibo que las entidades financieras tienen problemas en las operaciones que realizan.</p> <p>RP3.Debido a la información que escucho o leo siento que las entidades financieras tienen problemas.</p> <p>RP4.Actualmente siento que las entidades financieras no puedan dar respuesta a mis expectativas.</p>
	Satisfacción	<p>SAT/INS1.Me siento satisfecho con los servicios financieros que actualmente me están proporcionando.</p> <p>SAT/INS2.Para estar tranquilo quisiera que me garantizaran los depósitos y mis ahorros.</p> <p>SAT/INS3.Actualmente estoy satisfecho con mi entidad financiera.</p> <p>SAT/INS4.Honestamente, no me siento satisfecho con la entidad financiera.</p>

Fuente: Elaboración propia

D) Datos socio-demográficos

En esta última parte se recogen únicamente los datos relativos a la edad, sexo, nivel de estudios, miembros de la unidad familiar, ingresos anuales y ocupación de los encuestados.

2.3 TRABAJO DE CAMPO

2.3.1 Muestreo: Población objeto de estudio, Procedimiento y selección de unidades muestrales, tamaño de la muestra y pre-test

Población objeto de estudio y estructura de la muestra

El universo objeto de estudio han sido los usuarios de servicios financieros de la Comunidad Autónoma de Galicia, y se ha recogido una muestra de 171 cuestionarios aleatorios válidos.

Tabla 2.4. Estructura de la muestra

VARIABLE SOCIO DEMOGRÁFICA	FRECUENCIA RELATIVA
SEXO	
Hombre	49%
Mujer	51%
TOTAL	100%
EDAD	
18-30	61%
31-45	23%
46-65	16%
TOTAL	100%
INGRESOS ANUALES	
Sin ingresos propios	50%
<10.000€	8%
10.001€-20.000€	14%
20.001€-30.000€	6%
30.001€-40.000€	11%
40.001€-45.000€	3%
45.001€-55.000€	3%
+55.000€	5%
TOTAL	100%

VARIABLE SOCIO-DEMOGRÁFICA	FRECUENCIA RELATIVA
OCUPACIÓN	
Estudiante	51%
Trabajador cuenta ajena	32%
Funcionario/a	2%
Desempleado/a	3%
Labores del hogar	2%
Autónomo/a	6%
Ejecutivo/a	3%
Ingeniero/a	1%
TOTAL	100%
RESIDENCIA	
Medio rural	30%
Medio urbano	70%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración propia

Procedimiento y Selección de unidades muestrales

Se ha realizado una entrevista personal en el hogar, ya que es un método de recogida de información muy fiable (Grande y Abascal, 2006). Inicialmente, se pretendía realizar un procedimiento de selección aleatorio de las unidades muestrales para conseguir una muestra muy representativa. Sin embargo, nos encontramos con la limitación de que había muchas observaciones, esto es, personas que no querían responder al cuestionario. Por lo tanto, hemos tenido que realizar un muestreo de conveniencia. Ahora bien, para conseguir la mejor representatividad posible, hemos seleccionado a una muestra muy heterogénea, tal y como puede verse en la tabla de la estructura de la muestra (tabla 2.4.) donde hay usuarios de todo tipo de edades, hábitat, nivel de estudios, o nivel de ingresos.

Cálculo del error de la muestra

Siguiendo a (Grande y Abascal 2006), para poblaciones infinitas ($N \geq 100.000$), se calcula el error muestral en base a la siguiente fórmula:

$$e^2 = (k^2 \cdot p \cdot q / n)$$

Para un nivel de confianza del 95,5% ($k=2$), y tomando $p=q=0,5$, el error muestral alcanza un valor de 0,0764, es decir, un error muestral de 7,64%.

Pretest

El pretest consistió en probar la encuesta con un pequeño grupo de consumidores, para detectar las cuestiones de difícil comprensión. De este modo comprobamos que la encuesta era válida y fácilmente entendible, lo que facilitó la obtención de unos resultados fiables y precisos.

2.3.2 Recogida de datos

El procedimiento de recogida de datos ha sido realizado por la autora de este trabajo, con la colaboración de su tutor, a través de una encuesta directa y en algunos casos electrónica o telefónica. En el momento de realización de los cuestionarios, fueron aclaradas las dudas al encuestado y posteriormente, se ha llevado a cabo el trabajo de campo, específicamente entre el 1 de abril y el 30 de mayo del año 2013.

2.3.3 Plan de Tabulación

Los datos obtenidos han sido almacenados en tablas de Excel, de manera que las filas recogen cada uno de los cuestionarios realizados y las columnas contienen cada una de las variables incluidas en el cuestionario. Para recoger los resultados se utilizó el código alfanumérico que hacía referencia a la respuesta aportada por el encuestado y una vez terminado todo el proceso se comprobó que no existiesen errores en la base de datos y que todas las celdas contenían los códigos correctos.

3. Análisis del Nivel Corporativo del GRUPO SANTANDER

Una vez presentados los fundamentos teóricos del trabajo y la metodología, en este capítulo se analiza de forma detallada el nivel Corporativo del Grupo Santander y se explica, basándose en los fundamentos teóricos, la estrategia de marca seguida por la entidad para ese nivel corporativo. Más adelante, en el capítulo cuatro, se explica en el análisis de los resultados obtenidos a partir de la investigación de mercados, que corresponde al segundo gran objetivo.

3.1. Análisis del nivel corporativo del Grupo Santander

En este apartado se describe de una manera resumida, los principales datos del Grupo Santander y se presenta una radiografía detallada del nivel organizacional correspondiente a la dimensión corporativa. Ya que este nivel está cobrando cada vez una mayor importancia estratégica, al configurarse como el núcleo central de la organización, sus implicaciones pueden resultar de gran interés.

3.1.1 Grupo Santander: Evolución histórica del Grupo, principales ratios financieros e indicadores de gestión

Breve historia

La trayectoria del Banco Santander desde sus inicios en 1857 hasta la actualidad se ha caracterizado por ser una de las más trascendentes en la historia financiera. Este banco nació en Santander como una pequeña sociedad de crédito, orientada al comercio y, gracias a su visión comercial, se ha convertido en uno de los mayores bancos del mundo, ejemplo de buena gestión y solvencia. En la actualidad, el Grupo Santander, se quiere establecer como una única marca corporativa que engloba a todos sus negocios. Está presente en más de 40 mercados y cuenta con una sólida

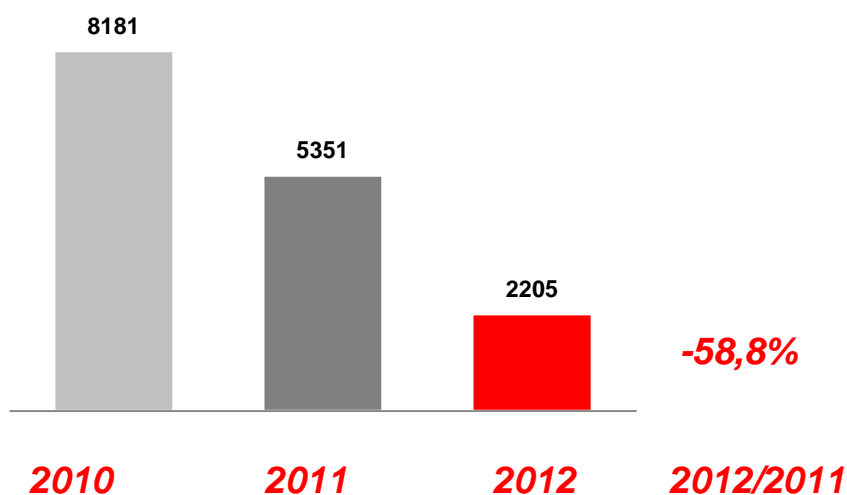
implantación en 10 países, lo que le permite conseguir un adecuado equilibrio entre mercados maduros y emergentes. Más concretamente, es el principal grupo financiero en España y tiene gran relevancia en Reino Unido, Alemania, Portugal y Polonia. Además en América, sus mercados más importantes son Brasil, México, Chile y Argentina y el noreste de Estados Unidos. Por último, es importante destacar que su modelo de negocio se centra en la banca comercial (generando el 88% de sus beneficios aproximadamente) y presta servicios a más de 100 millones de clientes, a través de una red de aproximadamente 14.400 oficinas.

Tal y como explica Sierra Fernández (2007), este proceso de internacionalización se ha realizado paulatinamente y de manera progresiva. En una primera etapa el objetivo del Grupo era prestar servicios a sus clientes en los mercados exteriores, mediante la apertura de oficinas de representación y en menor medida apertura de filiales, por lo que comprometía escasos recursos. De esta manera, comenzó a expandirse en América Latina con la apertura de la primera oficina de representación en la Habana en 1947, a la que le seguirían en la década de los sesenta y setenta otras en países como Argentina, Brasil, Chile, Venezuela, etc. La situación mejora notablemente en los años noventa, momento en el que se produce una mayor liberalización e innovación financiera, hecho que motivó un proceso de reestructuración bancaria, dando lugar a entidades de mayor dimensión como el actual Grupo Santander. Esto ayudó a su fortalecimiento como gran conjunto bancario, lo que facilitó el desarrollo por parte de la entidad de una estrategia más ofensiva en el mercado Latinoamericano. En este mercado se produjeron dos hechos que favorecieron este proceso. Por un lado, se estaba produciendo una importante desregularización y, por otro, existía un escaso nivel de bancarización. Así, se llevó a cabo una significativa expansión de la banca comercial a través de compras y adquisiciones locales y apertura de filiales, convirtiéndose en la primera franquicia regional de servicios financieros en Latinoamérica, en el año 2000. De menor impacto fue la inversión realizada en Europa en este período, la cual se realizó, principalmente, a través de alianzas estratégicas, excepto en Portugal, donde llevó a cabo la apertura de sucursales y adquisiciones. En los últimos años, el Grupo ha apostado por un aumento de su negocio en Europa, sobre todo en el segmento de Consumer Finance, adquiriendo participaciones mayoritarias en empresas locales, pero sin olvidarse de Latinoamérica, donde refuerza su cuota de mercado de forma muy selectiva, especialmente en Brasil. En EEUU desarrolla su negocio a través de Sovereign Bank y Santander Consumer USA.

Principales ratios e indicadores de gestión

A partir del Informe Anual 2012, se puede concluir que en ese año el Grupo ha obtenido un beneficio atribuido de 2.205 millones de euros -ver figura 3.1-, lo que supone una disminución de un 58,8% con respecto al año anterior. Además, ha dedicado 18.806 millones de euros a provisiones y saneamientos (12.666, para insolvencias por el aumento de la morosidad y el resto para el saneamiento inmobiliario en España). El beneficio, antes del saneamiento inmobiliario realizado, y que alcanzó un valor de 4.110 millones de euros netos, era de 6.315, de los cuales 5.251 correspondían al beneficio ordinario y 1.064 a plusvalías.

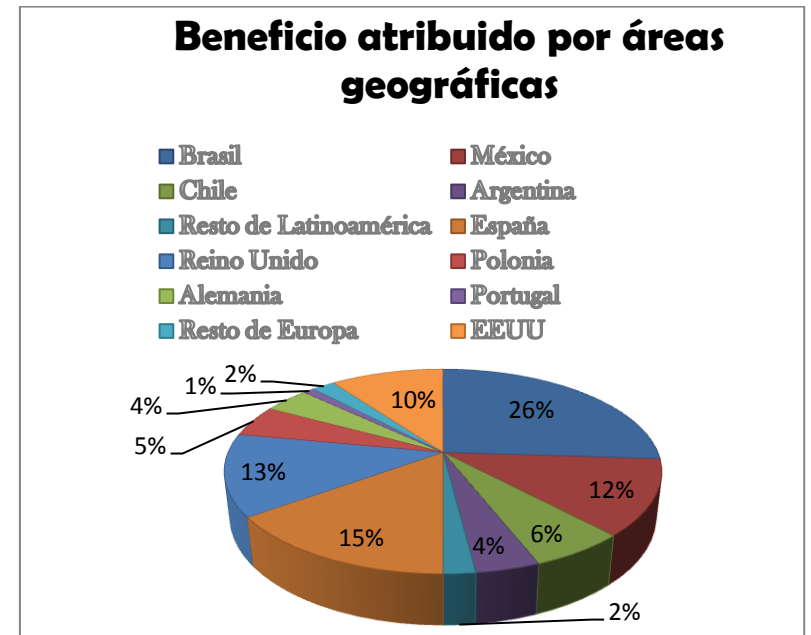
Figura 3.1. Evolución del Beneficio atribuido en el período 2010-2012 (Millones €)



Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Anual Grupo Santander (2012)

Si se tiene en cuenta el beneficio por áreas geográficas, tal y como aparece recogido en la figura 3.2., destaca Brasil, país que aporta el 26% de las ganancias del Grupo y, en su totalidad, Latinoamérica que suma el 50%, por lo que la diversificación de la entidad sigue siendo clave para entender sus resultados.

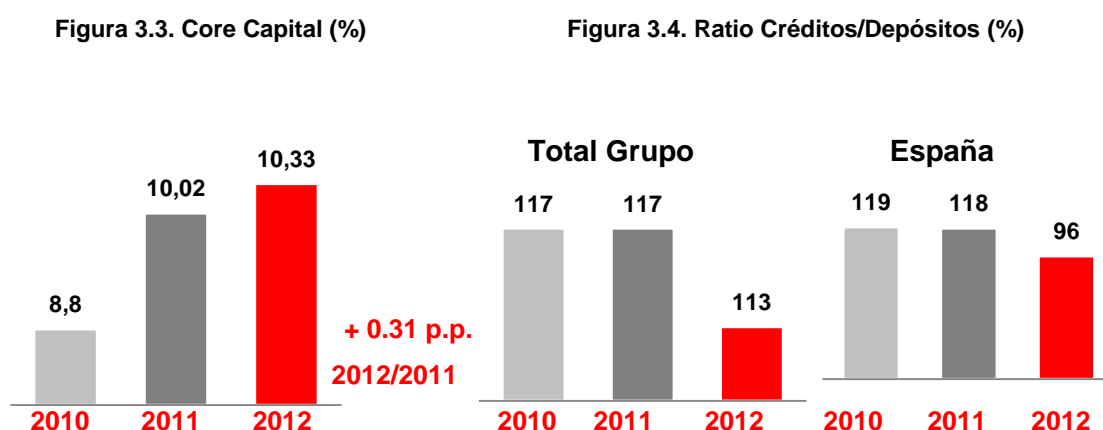
Figura 3.2. Beneficio atribuido por áreas geográficas (2012)



Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Anual Grupo Santander (2012)

El Grupo, además, ha querido reforzar el balance, aumentando su Core Capital hasta el 10.33%, lo que supone un incremento de 31 puntos básicos con respecto al año anterior, según los criterios de BIS II (ver figura 3.3.). En los test de stress realizados bajo la supervisión del BCE, la Comisión Europea y el FMI, el Grupo muestra un excedente de capital de 25.297 millones de euros para el año 2014. Además, es el único banco de España que tiene una calificación superior a la deuda soberana española en las cuatro principales agencias de rating.

En relación a la liquidez, el Grupo ha mejorado significativamente el ratio de créditos sobre depósitos, situándose en el 113% (117% el año anterior) y en España en el 96% (118% en 2011) gracias a un incremento de 22.000 millones de euros en la captación depósitos, tal y como muestra la figura 3.4.



Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Anual Grupo Santander (2012)

En cuanto a la morosidad, la tasa aumentó hasta el 4,54%, fundamentalmente por el incremento sufrido en España que alcanzó el 6,74%. Esto ha provocado que la tasa de cobertura subiera hasta el 73%. La exposición al sector inmobiliario en España, considerando ya la aplicación de las provisiones, disminuyó en 12.400 millones de euros en 2012, con descensos tanto en los créditos concedidos a este sector como en los inmuebles adjudicados. Por último, la tabla 3.1. recoge una comparativa de los años 2011 y 2012 y su porcentaje de variación, teniendo en cuenta el beneficio atribuido por áreas, los empleados y las oficinas existentes.

Tabla 3.1. Beneficio atribuido por áreas, número de empleados y oficinas para el GRUPO SANTANDER en el período 2011-2012

	Beneficio atribuido			Empleados		Oficinas	
	2012	2011	(%)	2012	2011	2012	2011
Europa continental	2.305	2.287	0,8	58.074	58.864	6.437	6.608
de la que: Red Santander	709	660	7,4	17.880	17.967	2.894	2.915
Banesto	94	130	(28,1)	9.136	9.450	1.647	1.714
Portugal	124	174	(28,7)	5.709	5.854	667	716
Santander Consumer Finance	727	666	9,0	12.279	11.896	629	647
Comercial Polonia (BZ WBK)	330	232	42,0	8.849	9.383	519	526
Reino Unido*	1.094	1.223	(10,5)	26.186	27.505	1.189	1.379
Latinoamérica	4.305	4.664	(7,7)	90.576	91.913	6.044	6.046
de la que: Brasil	2.212	2.610	(15,2)	53.707	54.368	3.788	3.775
México	1.015	936	8,5	13.954	13.062	1.170	1.125
Chile	498	611	(18,5)	12.355	12.193	504	499
Estados Unidos	8.515	9.184	(7,3)	184.361	187.469	14.392	14.756
Áreas operativas*	3.263	(2.163)	50,9	2.402	2.297		
Actividades Corporativas*	5.251	7.021	(25,2)	186.763	189.766	14.392	14.756
Total Grupo*	3.047	(1.670)	82,4				
Neto de plusvalías y saneamientos	2.205	5.351	(58,8)				
Total Grupo							

Fuente: Informe Anual Grupo Santander (2012)

3.1.2. Nivel Corporativo

Visión y Misión: Construcción de una Marca Global

La visión establece la meta a la que aspira la entidad, es decir, hace referencia, como ya se ha explicado en los conceptos teóricos, a la imagen futura de la organización. En este sentido, el Grupo SANTANDER, aspira a ser líder del sector financiero español y uno de los principales Grupos a nivel mundial. Básicamente, quiere aumentar la captación de clientes –depositantes e inversores-, e incrementar la satisfacción y la vinculación de los clientes a través de una amplia oferta de productos y servicios, que se adapten a la demanda de mercado.

A partir de la definición de la visión, la entidad financiera debe establecer su misión. En este caso, la misión hace referencia a la función que desarrolla la organización, y por tanto, es la que determina su razón de ser. En nuestro caso, la entidad trata de consolidarse como un gran Grupo financiero internacional, para favorecer la rentabilidad de sus accionistas y ofrecer a sus clientes las mejores soluciones financieras del mercado. Para ello, cuenta con una fuerte presencia en mercados locales que combina con políticas corporativas y capacidades integrales.

Además, la entidad colabora con las universidades a través de programas de becas y prácticas profesionales.

Los conceptos anteriores están estrechamente relacionados con la marca corporativa, ya que ésta juega un papel muy importante para el buen entendimiento con los grupos de interés, incluso como instrumento que puede priorizar y dar coherencia a las relaciones con los stakeholders (Oroval y Varela, 2010). Consciente de ello, el Grupo SANTANDER pone en marcha en 2004 la construcción de su marca global, buscando una sintonía entre la identidad de marca y la de la organización, pasando ésta a ocupar un lugar estratégico en el mapa de sostenibilidad del Grupo y gestionándose como uno de los principales activos estratégicos del Banco (Cerviño, 2008).

Valores organizacionales: Liderazgo, Fortaleza financiera, innovación y Visión comercial

Los valores corporativos del Grupo Santander se ponen de manifiesto en todos los mercados en los que opera, ya que éstos definen el carácter fundamental de la organización y son el eje sobre el que giran todas sus actuaciones. Estos valores aparecen recogidos en su web corporativa, donde destaca como un grupo financiero que ostenta al liderazgo en el mercado financiero español debido a su gran visión comercial y a su espíritu innovador y emprendedor. Por otro lado, el grupo presenta una gran fortaleza financiera, plasmada a través de una correcta gestión del riesgo y la consolidación de un balance con buenos resultados. Además, se recalca, como ya se ha indicado antes, su dinamismo y visión comercial. Esto queda perfectamente reflejado al identificar continuamente nuevas vías de negocio y su facilidad de adaptación ante los cambios que se producen en el mercado. Como ejemplo se puede citar el lanzamiento de la “Supercuenta Santander” en 1989, que supuso un hito en el negocio bancario tras convertirse en uno de los productos más innovadores de la historia bancaria española. Adicionalmente, busca cubrir permanentemente las necesidades de los clientes mediante la innovación, situándolos en el centro de su modelo de negocio, por lo que intenta priorizar la calidad del servicio y la satisfacción de aquellos. Ejemplos de innovación y de ser pioneros en diferentes actividades se pueden encontrar en la utilización de los medios de marketing para mejorar su imagen y en el uso del patrocinio deportivo como instrumento de comunicación de su marca

corporativa, ya que, actualmente, ésta es una de las herramientas más significativas dentro de los programas integrales de comunicación (Küster et al., 2009:40).

En todo lo anterior juega un papel muy importante la marca SANTANDER, transmitiendo los valores corporativos del banco a clientes, accionistas, empleados y a la sociedad en general --ver figura 3.5. Es indiscutible, tal y como exponen Oroval y Varela (2010), que se trata de uno de los pilares del negocio y, por ello, se gestiona como una prioridad estratégica. También Blanco-Callejo (2010) hace referencia a la imagen de marca del Santander como un instrumento que refleja sus máximos valores: liderazgo, dinamismo, orientación comercial, innovación y fortaleza financiera; sintetiza su identidad, esencia y posicionamiento y comunica una realidad global con independencia de la estrategia de cada mercado, canal o producto.

Figura 3.5. Elementos fundamentales de la Marca Corporativa Santander



Fuente: Informe Anual Grupo Santander (2012)

Cartera de negocios: Creación de Marcas cada vez más especializadas

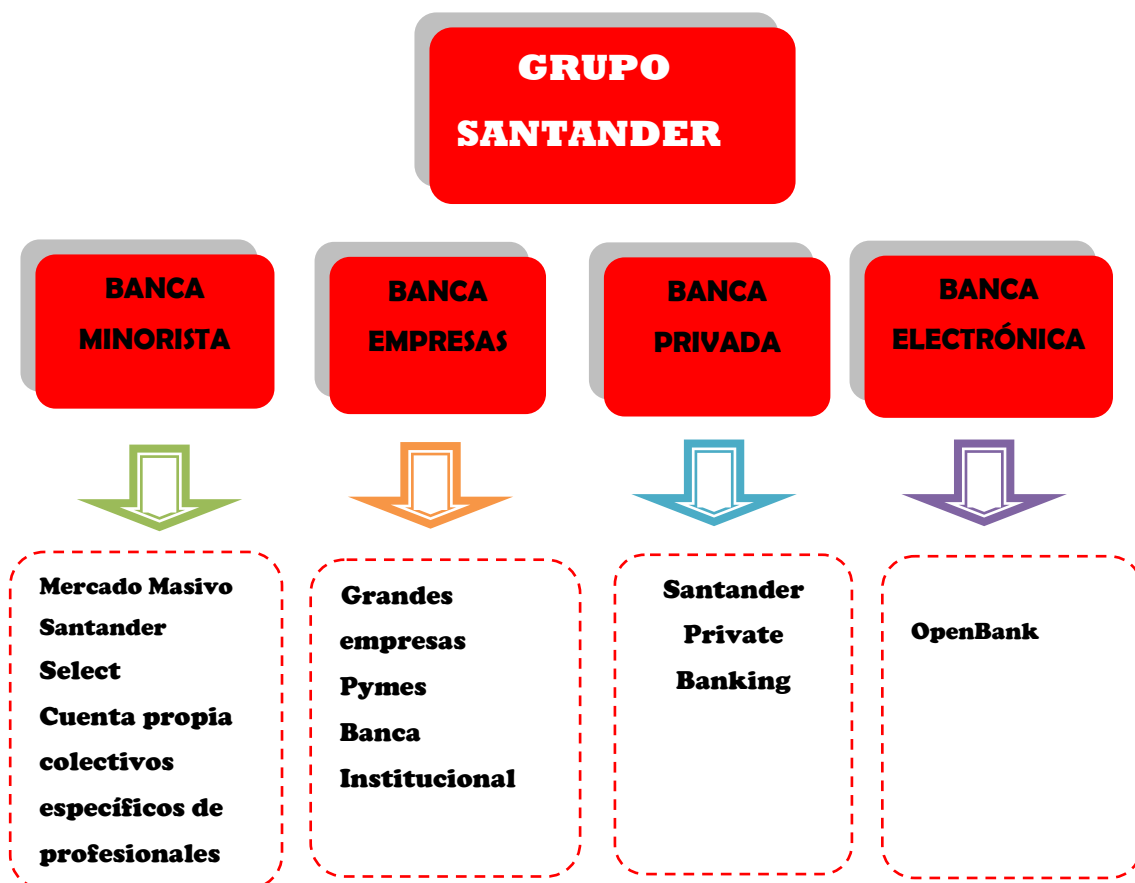
En este año 2013, según un comunicado de la entidad, recogido en diversos periódicos digitales (Expansión 2013; El Economista 2013; Europa Press 2013), el Grupo SANTANDER ha reorganizado su estructura de banca comercial en España con el objetivo de adaptarla al nuevo tamaño de la entidad y aprovechar las sinergias de la integración Banesto y Banif, agrupando, por tanto, sus diferentes divisiones o unidades estratégicas de negocio --o las denominadas UEN's-- en otras de mayor tamaño.

La cartera de negocios, tal y como se muestra en la figura 3.6, queda establecida de la siguiente manera: Banca Minorista, la cual aporta el 82% del beneficio del banco y se centra en los particulares, banca personal a través de SANTANDER Select, autónomos o comercio minorista y colectivos profesionales. Por otra parte tenemos la

Banca de Empresas, que integraría a las divisiones o unidades de la banca institucional, de grandes empresas, empresas y pymes. Además aparece con la Banca Privada, para la gestión del patrimonio, que debido a la absorción de Banif, ahora opera bajo la marca global SANTANDER Private Banking. Finalmente el Grupo, cuenta con un banco online (OPENBANK), creado en 1995, que permite operar por teléfono y por internet, ofreciendo a sus clientes los servicios de un banco tradicional, sin comisiones en determinados productos.

Por tanto, sus UEN'S se reducen a cuatro, que dan cobertura a diferentes tipos de clientes (particulares, empresas, grandes patrimonios...) y en el caso de Open Bank utiliza una tecnología alternativa (electrónica).

Figura 3.6. Grandes Áreas de Negocio del Grupo Santander España



Fuente: Elaboración propia a partir de la información suministrada por la Web Corporativa (2013)

El modelo de negocio se completa con negocios globales de banca mayorista, (Santander Global Banking&Markets); gestión de activos (Santander Asset Management); seguros (Santander Insurance); medios de pago (Santander Cards) y actividades de financiación al consumo (Santander Consumer Finance). De forma acertada, como vemos en todos los casos, están amparadas dentro de la Marca Corporativa Santander.

Fuente de ventaja competitiva: *Diferenciación a través de la Imagen de Marca*

Teniendo en cuenta los fundamentos descritos en el capítulo I, estudiamos la fuente de ventaja competitiva, basándonos en las estrategias enunciadas por Porter. Analizando al Grupo Santander puede observarse que se decanta por la de diferenciación, ofreciendo productos y servicios innovadores, adaptados a cada mercado y a las necesidades de sus clientes, pero atendiendo siempre a un modelo global de negocio. En la actualidad, podemos citar como ejemplos de esta estrategia el plan “Queremos ser tu Banco” en España, los productos “1/2/3” en Reino Unido y la “Conta light” en Brasil.

Ahora bien, el aspecto más sobresaliente para explicar la diferenciación sería la creación de una imagen de marca, ya que a través de su aumento y promoción activa puede otorgar a la empresa una ventaja competitiva sostenible (Amis *et al.*, 1997). El Grupo SANTANDER se ha fundamentado, como ya se ha dicho anteriormente, en el valor organizacional de la visión comercial. En concreto, actualmente ha seguido una estrategia de creación de una imagen corporativa muy sólida, principalmente a partir del patrocinio deportivo. El patrocinio promociona una marca porque propicia su exposición mediática; genera ventas potenciales y directas; incrementa el reconocimiento en mercados objetivos y entretiene a clientes e invitados corporativos (Berret, 1997). Por ello, el Grupo ha enfocado su estrategia en torno a deportes destacados como la Fórmula 1, donde pone de manifiesto el color rojo y su carácter de líder, valores similares a los de Ferrari. Paralelamente, ha patrocinado el fútbol latinoamericano, consolidando su posicionamiento y aumentando su notoriedad e imagen de marca en América Latina.

Estrategia de crecimiento: *Expansión internacional Crecimiento integrado y Diversificado*

En este punto, tratamos de explicar las diferentes estrategias de crecimiento que lleva a cabo el Grupo, las cuales pueden dividirse en tres grandes bloques que pasamos a desarrollar a continuación, tomando como referencia los fundamentos teóricos descritos en el primer apartado del trabajo.

Crecimiento Intensivo

Basándose en la conceptualización explicada por Ansoff, la empresa dispone de diferentes opciones estratégicas de crecimiento. Estas opciones son la penetración, desarrollo de producto y desarrollo de mercado.

En relación a la estrategia de penetración, el Grupo SANTANDER se decanta por la utilización de mayores campañas publicitarias y ofertas en sus productos, rebajando las comisiones o gastos y ofreciendo regalos por demandar un producto al banco. En cuanto a la estrategia de desarrollo de producto, opta por el lanzamiento de nuevos servicios financieros en los mercados maduros para cada una de sus áreas de negocio, como la financiación al consumo a través de Santander Consumer Finance, que tiene su origen en Hispamer y en la compra de CCBank en los años 80 y se basa en la financiación en el punto de venta, alcanzando acuerdos para financiar diferentes bienes de consumo. En la opción estratégica del desarrollo de mercado apuesta por la distribución de sus productos en otros canales, como el electrónico, pero sobre todo destaca la expansión internacional hacia nuevos mercados o áreas geográficas, principalmente América Latina, intentando consolidar y reforzar posiciones en mercados o países estratégicos como puede ser el caso de Brasil. Esta estrategia de consolidar posiciones en mercados fuertes en lugar de buscar otros nuevos mercados es muy acertada. De hecho, como señala Kindelán (2008), es preferible ser fuerte y eficiente en mercados que se consideren fundamentales que tener una presencia limitada en un número mayor de mercados. El presidente del grupo, Emilio Botín (2002), quiere transmitir la misma idea al señalar que no se pretende estar presentes en todos los negocios y en todos los países de la misma forma, sino en adaptar la filosofía de negocio a aquellos países con oportunidades claras de futuro. Por ello, la entidad ha seguido un proceso de inversión selectivo y de búsqueda de mejoras en la gestión, destacando Brasil, Chile, México y Argentina. Por último, es conveniente destacar que la expansión se produce a través de filiales autónomas en capital y

liquidez, sin contar con recursos de la matriz para evitar el riesgo de contagio. Esto le permite combinar la flexibilidad financiera de sus filiales con su operativa como grupo global, desarrollando un modelo unificado de banca comercial y compartiendo las mejores prácticas entre países.

Crecimiento Integrado

Martín Aceña (2007) señala que uno de los principales motores de crecimiento del banco han sido las adquisiciones, absorciones y fusiones, tanto de entidades españolas como extranjeras. Estas operaciones se han realizado de manera directa en el mercado, e indirecta a través de otras entidades e incluso como resultado de alianzas estratégicas. Ejemplos de este tipo de operaciones han sido la adquisición de Banesto en 1994 en España; en América Latina la compra de Banco Río Argentina (1997); Banespa (2000), una de las mayores operaciones internacionales de la entidad; Serfín (2000) o el Banco de Santiago de Chile (2002). En Europa la primera adquisición importante fue la de Totta y Açores (1999), situando al banco como el tercer grupo financiero de Portugal. Asimismo también es importante destacar la adquisición de Abbey National (2004) en Inglaterra, dando a conocer de manera muy significativa al Grupo SANTANDER en Europa. Además, también está presente en EEUU tras la adquisición de Sovereign Bank, lo que le da una posición muy ventajosa en el noreste de ese país. Otro hecho histórico fue la alianza del Santander con Royal Bank of Scotland (1988), que le permitió introducirse en el mercado británico.

En materia de fusiones se destaca la operación de fusión del Banco Santander y el Banco Central Hispano (1999), que marcaría el verdadero despegue hacia la internacionalización del Grupo. En la actualidad, durante el año 2013 se está llevando a cabo la absorción de Banesto por parte del Grupo por lo que se unificarán sus redes comerciales en España bajo la marca Santander.

Crecimiento Diversificado

Por último, en cuanto a la diversificación, el Grupo busca explotar nuevas áreas de negocio en nuevos mercados, como la de los seguros (alianza Santander y Aegón).

En definitiva el Grupo ha buscado desarrollar aquellas líneas de negocio en las que puede ser competitivo y crecer de forma rentable, aplicando tres principios que son el control del riesgo, la calidad del servicio y una gestión eficiente.

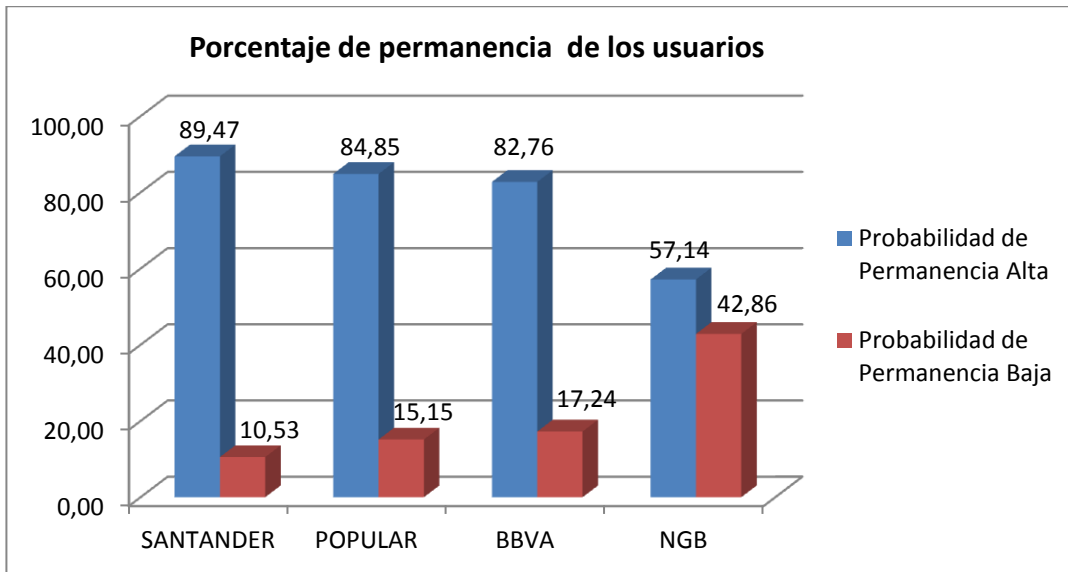
4. Análisis del comportamiento del consumidor de servicios financieros hacia la marca corporativa

Una vez se ha explicado el nivel Corporativo del Banco Santander, se explican los resultados obtenidos a partir del análisis del comportamiento del consumidor. Para ello, se investiga el comportamiento del usuario de servicios financieros hacia las marcas corporativas. En concreto, se analiza cuál es la vinculación del cliente hacia la marca corporativa; cual es el valor de la marca corporativa –ranking de las marcas corporativas de acuerdo a las diferentes fuentes del valor de marca- y finalmente la confianza y el riesgo percibido que los clientes muestran hacia las entidades financieras, en nuestro caso marcas corporativas, en un contexto de incertidumbre financiera como el actual. Esto se explica a continuación

4.1 Análisis de la vinculación de los clientes hacia las marcas corporativa.

En este apartado se investiga la vinculación del usuario hacia las diferentes marcas corporativas. Para ello, se ha analizado la probabilidad de permanencia del consumidor en cada una de ellas, preguntando acerca de su intención de continuar en la misma entidad. Se han identificado dos resultados sobresalientes. En primer lugar, para la mayoría de las entidades financieras estudiadas existe una probabilidad alta (ver figura 4.1) de continuar en la entidad financiera si bien la satisfacción media es en todos los casos relativamente baja (ver figura 4.2). Este dato corrobora un resultado que ha sido ratificado por la investigación previa (Jones y Sasser, 1995) y es el hecho de que existen clientes que permanecen cautivos o rehenes de la entidad financiera aun cuando el índice de satisfacción es medio o bajo. Efectivamente, son clientes cuya satisfacción es baja pero no tienen intención de cambiar de entidad financiera.

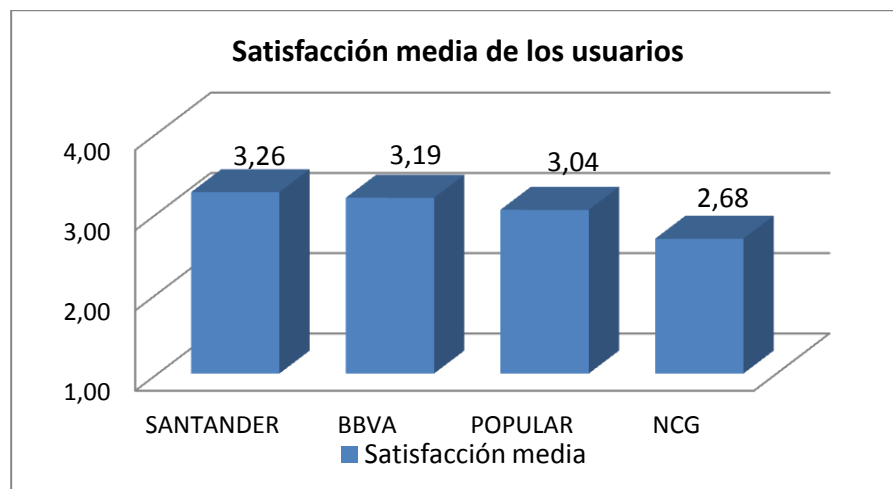
Figura 4.1. Probabilidad de permanencia de los usuarios en la entidad financiera



Fuente: Elaboración propia

El otro dato sobresaliente es que existe una entidad financiera, NCG Banco, para la cual un porcentaje significativo de clientes (42,86%) tiene intención de cambiarse de entidad. En este caso, al observar la satisfacción media de ese grupo de clientes, se observa que ese valor cae significativamente (NCG Banco =2,68) con respecto al resto de entidades (SANTANDER=3,26; BBVA=3,19; POPULAR=3,04) –ver figura 4.2-.

Figura 4.2. Grado de satisfacción mostrada por clientes que han mostrado una probabilidad alta de abandono de la entidad



Fuente: Elaboración propia

Por tanto, se puede concluir que existe un umbral de satisfacción a partir del cual los clientes muestran una intención clara de abandonar una entidad financiera. Se deduce que existe un porcentaje de clientes que muestra una notable insatisfacción hacia la entidad y que ha experimentado el problema de las acciones preferentes por lo que es probable que abandonen esta entidad financiera. Con respecto al resto de entidades, como puede comprobarse, el Grupo Santander es el que tiene una mayor probabilidad de permanencia (89,47%), seguido muy de cerca por el BBVA (84,85%) y el Grupo Popular (82,76%).

4.2. Fuentes del valor de marca en las entidades financieras y valoración de las marcas corporativas

A continuación se analiza de forma detallada los datos obtenidos en la encuesta relacionados con las fuentes de valor de marca, con el fin de conocer la valoración que tienen los usuarios con respecto a las marcas corporativas. La tabla 4.1 recoge los valores medios y desviaciones típicas alcanzados por cada fuente del valor de marca, teniendo en cuenta las diferentes entidades financieras objeto de estudio.

Tabla 4.1. Ranking de Marcas. Valor promedio y desviación típica de cada una de las fuentes del Valor de Marca

RANKING DE MARCAS					
	NOTORIEDAD	CALIDAD PERCIBIDA	ASOCIACIONES DE MARCA	LEALTAD	VALOR DE MARCA
SANTANDER	4,81 (0,33)	3,57 (0,41)	3,77 (0,29)	3,87 (0,32)	3,95 (0,34)
BBVA	4,64 (0,49)	3,57 (0,42)	3,60 (0,20)	3,61 (0,44)	3,41 (0,34)
POPULAR	4,55 (0,31)	3,17 (0,28)	3,24 (0,21)	3,33 (0,37)	3,27 (0,31)
NGB Banco	4,52 (0,52)	2,26 (0,35)	2,46 (0,17)	2,51 (0,39)	2,54 (0,32)

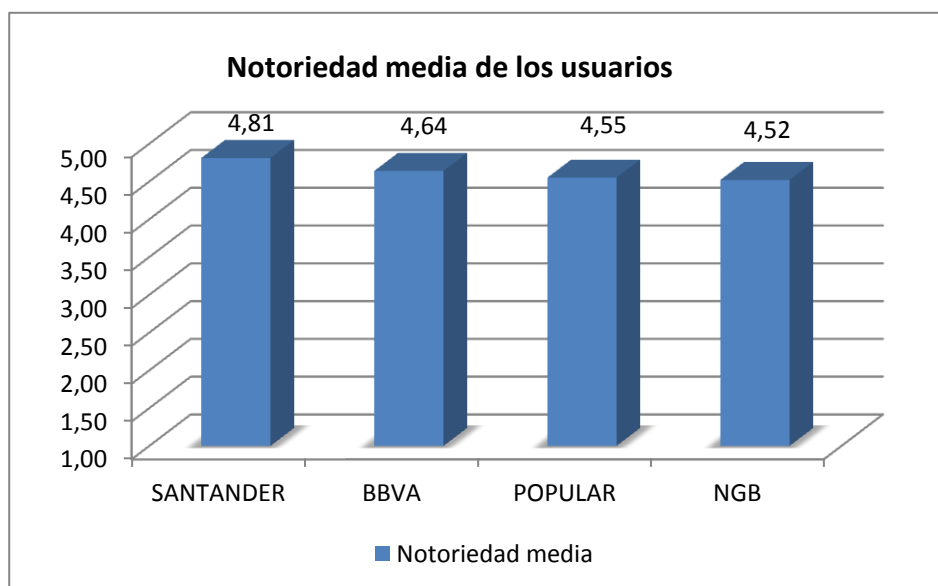
Fuente: Elaboración propia

4.2.1 Notoriedad

Se ha realizado el estudio de este ítem ya que es de gran importancia para la determinación del valor de marca. Como se puede ver en la figura 4.3, es destacable el valor que alcanza NCG Banco. La interpretación de este resultado es que la población a la que se ha realizado esta investigación de mercado es mayoritariamente gallega, especialmente a usuarios que son clientes de la entidad desde que empezaron a hacer uso de algún servicio financiero. Lo mismo ocurre con los consumidores del Banco Popular, es decir, del Banco Pastor en Galicia (tras la fusión ha pasado a formar parte del Grupo Popular). Se trata de una de las entidades más antiguas de España, que nació con sede en la ciudad de La Coruña. Con respecto a las marcas corporativas Santander y BBVA, se observa que se configuran como entidades con una gran notoriedad. Es evidente que su estrategia de patrocinio de comunicación está siendo muy efectiva. Como ya se explicó en el capítulo tres, el Grupo SANTANDER fue el banco pionero en el uso de esta variable de marketing para dar a conocer su marca corporativa. El grupo BBVA está siguiendo la misma estrategia de comunicación patrocinando la liga de fútbol española (Liga BBVA) y la de baloncesto de la NBA. Además, numerosas publicaciones, como la divulgada en el periódico digital finanzas.com (2013), enfatizan la importancia de esta estrategia que llevan a cabo las entidades financieras con el objetivo de mejorar su posicionamiento y reputación. En concreto, esta publicación cita como ejemplos el SANTANDER y el BBVA (Fórmula uno y Liga BBVA, respectivamente).

Por otra parte, cabe destacar que la investigación de mercado fue dirigida, por limitaciones de tiempo, únicamente a usuarios actuales de cada entidad, y por tanto, es lógico que esto hubiera incidido positivamente en la valoración de la notoriedad.

Figura 4.3. Notoriedad Media de las Marcas Corporativas

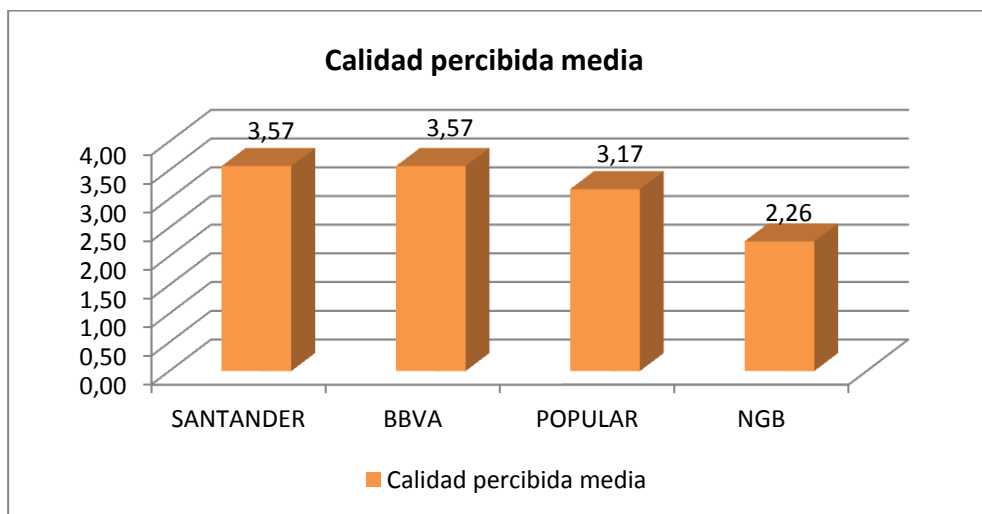


Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Calidad percibida

En este apartado se ha analizado la percepción que tiene el cliente sobre el servicio proporcionado por su entidad financiera. Se ha obtenido un resultado interesante. En todos los casos la cifra alcanzada es relativamente baja –ver figura 4.4.-. Atendiendo a los fundamentos teóricos, se puede decir que el cumplimiento de las expectativas está por debajo de lo esperado, especialmente en NCG Banco. Autores como Decq (1991) señalan que en las entidades financieras, debido a la intangibilidad del servicio, la calidad tiene una importancia todavía mayor que en cualquier empresa. Este mismo hallazgo ha sido avalado por otros autores como Barroso Castro (1995) y Castelló Muñoz (1996). Para estos autores, la percepción del cliente sobre el servicio que se le ha prestado es la que determina el nivel de calidad del mismo. Basándonos en esto, se puede concluir que las entidades financieras, en nuestro caso marcas corporativas, deben mejorar notablemente la calidad del servicio prestado. Además, cuanto mayor sea ésta, mayor será la satisfacción del cliente (Valdunciel Bustos, Flórez Romero y Dávila, 2007). Lógicamente, al aumentar la satisfacción, se incrementará también la intención de uso o lealtad del cliente.

Figura 4.4. Promedio de la Calidad Percibida de las Marcas Corporativas

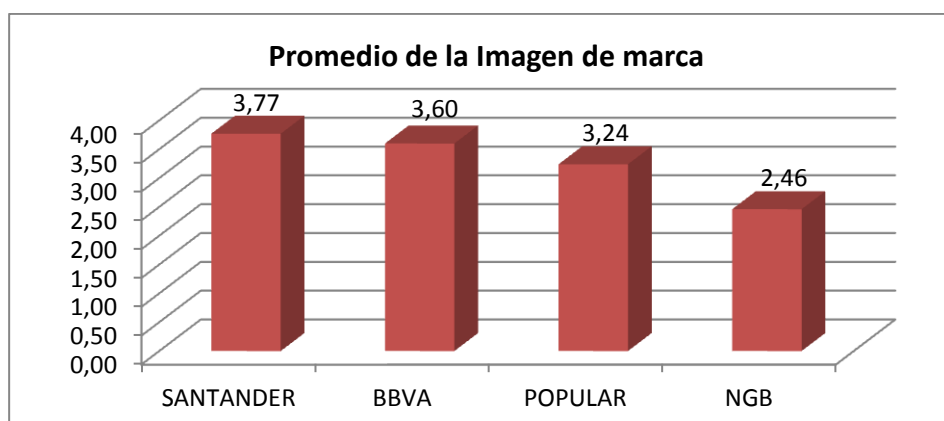


Fuente: Elaboración propia

4.2.3. Imagen de marca

No hay duda que la imagen de marca es uno de los valores más importantes en todas las organizaciones, especialmente en el sector financiero, donde se ofrecen servicios muy similares y es clave saber diferenciarse del resto. El concepto de imagen de marca ya se ha recogido en trabajos anteriores (Amis et al., 1997), poniendo de manifiesto que su aumento y promoción activa pueden conferir a la empresa una ventaja competitiva sostenible. En este sentido el grupo SANTANDER, ha sabido desarrollar la estrategia adecuada y esto concuerda con los resultados obtenidos (recogidos en la figura 4.5.) ya que esta entidad se sitúa como la mejor valorada. El grupo BBVA tiene un valor muy similar, fruto de una correcta comunicación de la marca. Por otra parte, el grupo POPULAR se sitúa en la tercera posición con una cifra de 3,24, resultado no demasiado elevado si se tiene en cuenta que también ha desarrollado una estrategia de imagen de marca centrándose en la figura de Pau Gasol. Esto puede ser debido a que los usuarios encuestados son de Galicia y aún no están muy familiarizados con la marca GRUPO POPULAR, si bien tienen más conciencia de la entidad Banco Pastor. Por último, como se puede apreciar NCG Banco tiene la valoración más baja (2,46) porque se ha visto muy afectada por las inversiones en el sector inmobiliario y la venta de preferentes y esto ha ocasionado que su imagen se haya deteriorado.

Figura 4.5. Imagen de marca de las entidades objeto de estudio

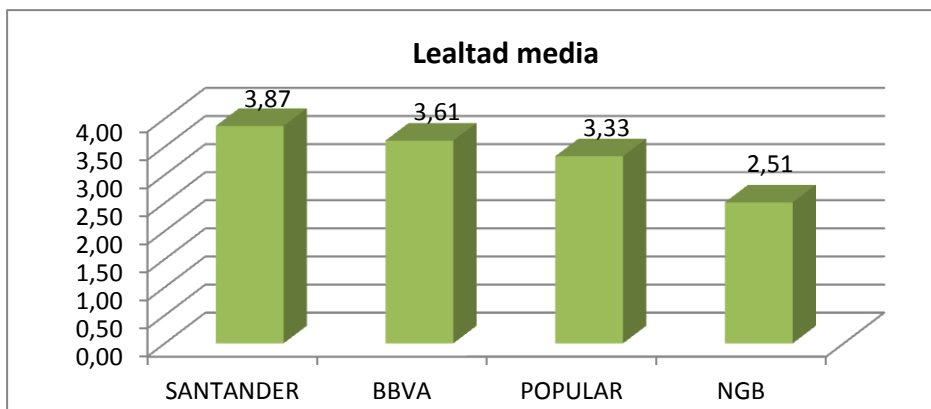


Fuente: Elaboración propia

4.2.4 Lealtad

Los resultados de lealtad hacia las entidades financieras aparecen recogidos en la figura 4.6. Estos datos revelan que el grupo SANTANDER es el que presenta la cifra más alta (3,87). Atendiendo a estudios previos (Aaker, 1992, 1996; Davis, 2002), se puede concluir que existe una relación positiva entre la imagen de marca y la lealtad hacia la misma. De hecho, la imagen de marca ejerce una gran influencia en el incremento de las ventas de la empresa y en el refuerzo del vínculo con la marca (Kapferer, 1994; Aaker, 1996; Bloemer *et al.*, 1998). Con respecto al grupo BBVA, observamos que se sitúa como la segunda entidad (3,61), dato que no resulta extraño si tenemos en cuenta que estas dos entidades (SANTANDER y BBVA) siguen líneas de estrategia muy similares. Por último, el grupo POPULAR no presenta una cifra demasiado elevada (3,33) y NCG Banco obtiene el peor resultado (2,51), posiblemente por la pérdida de confianza del cliente en esta entidad.

Figura 4.6. Promedio de Lealtad de los clientes hacia las marcas corporativas

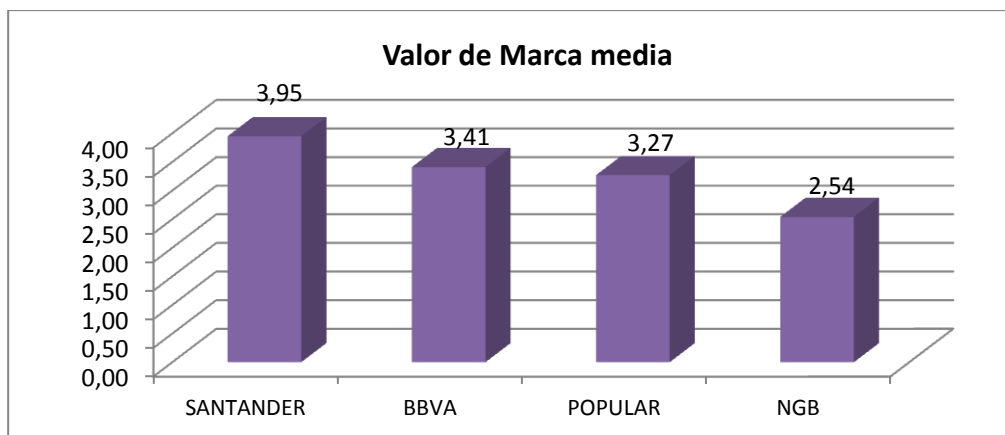


Fuente: Elaboración propia

4.2.5 Valor de marca

El valor de marca está claramente influido por la notoriedad y la imagen de marca (Kim y Chung, 1997; Rust et. al., 2000) además de la calidad percibida y el grado de vinculación del cliente hacia la marca (Kamakura y Rusell, 1993; Keller, 1993). Los datos obtenidos -ver figura 4.7-, corroboran esta hipótesis puesto que el grupo SANTANDER ha obtenido un valor relativamente alto y significativo ($p < 0,05$) respecto al resto de marcas corporativas. De hecho, como ya se ha comentado, es la marca corporativa con mayor imagen de marca y notoriedad, destacando con una puntuación de 3,95, seguida de BBVA (3,41) y Banco Popular (3,27). En el lado opuesto estaría NCG Banco con un resultado de 2,54, si bien presentaba un ratio de notoriedad bastante alto.

Figura 4.7. Promedio del Valor de Marca asociada a las entidades financieras

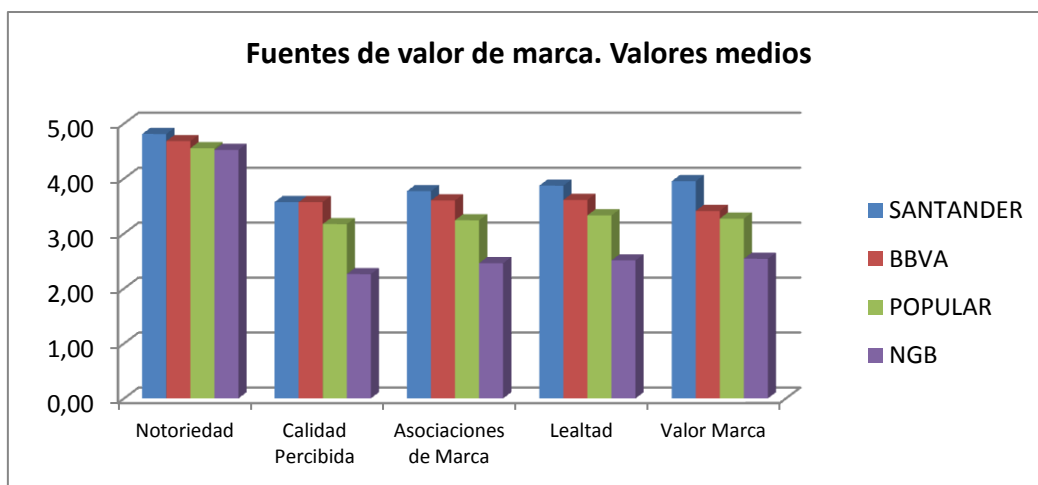


Fuente: Elaboración propia

4.2.6 Análisis del conjunto de marcas

A partir del análisis de las fuentes de valor de marca, podemos deducir que el grupo SANTANDER es la marca corporativa más conocida y mejor valorada, seguida por la marca BBVA. Ambas pertenecen al mismo grupo estratégico. De hecho, aparecen en todas las fuentes del valor de marca próximamente situadas. Estas dos entidades han conseguido transmitir su marca corporativa, como elemento global y diferenciador, a través del patrocinio deportivo, como ya se ha indicado anteriormente. Ambas entidades han logrado aumentar su notoriedad y confianza, además de construir asociaciones de marca positivas, exponiendo la marca en nuevos mercados. La tercera entidad en el ranking (figura 4.8.) es el grupo POPULAR y en último lugar aparece NCG Banco, entidad que en los últimos años ha sufrido procesos de fusión y cambios de denominación que no han favorecido la comunicación de su marca. También hay que tener en cuenta que es una entidad que ha sido intervenida y esto afecta negativamente a su valor de marca.

Figura 4.8. Ranking de las Marcas Corporativas



Fuente: Elaboración propia

4.3 Percepción del riesgo y de la confianza en un entorno de incertidumbre financiera

En un contexto de crisis como el actual, hemos querido conocer el nivel de confianza y riesgo percibido que muestran los usuarios hacia sus entidades financieras. Los resultados se explican a continuación.

4.3.1 Confianza

En general, los valores obtenidos son bastante bajos y esto es una muestra de la insatisfacción generalizada de los clientes con las entidades financieras. No obstante, encontramos de nuevo el resultado más alto para el grupo SANTANDER (2,98) y el dato más desfavorable para NCG Banco (2,55), entidad que ha tenido que ser intervenida por el Estado, generando esto un clima de mayor desconfianza.

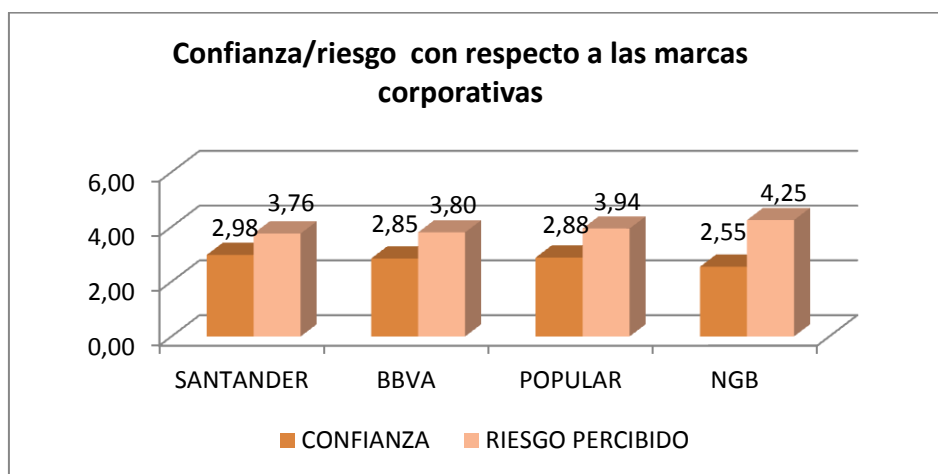
4.3.2 Riesgo percibido

En contraposición a la confianza, analizamos el riesgo percibido, entendido como la percepción que tiene el consumidor acerca de la problemática de las entidades financieras. Los resultados muestran que, en general, hay bastante inseguridad en el sistema financiero. NCG ha alcanzado un valor significativamente alto (4,25, $p < 0,05$). Este dato es comprensible si tenemos en cuenta que en Galicia muchos usuarios se han visto involucrados en la venta de preferentes. Con respecto al grupo POPULAR, creemos que es debido a la fusión con el Banco Pastor, entidad afectada por la crisis del sector inmobiliario. Por último, el Santander y BBVA, en menor medida, también han sufrido la pérdida de confianza del usuario por la crisis financiera de nuestro país.

4.3.3 Análisis del conjunto de marcas

Analizando el conjunto de marcas corporativas, consideramos que todas ellas se han visto afectadas por la pérdida de confianza del usuario en el sistema financiero, con el consiguiente aumento de la inseguridad hacia su entidad bancaria.

Figura 4.9. Promedio del binomio Confianza/Riesgo



Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

En este apartado expondré las principales conclusiones del trabajo. Me centraré principalmente en las dos grandes líneas de estudio que hemos analizado en el mismo, es decir, las implicaciones prácticas de la Estrategia Corporativa del Grupo Santander y las principales conclusiones relativas a la investigación de mercado donde se ha abordado el comportamiento del consumidor hacia las diferentes entidades financieras, en este caso, marcas corporativas. Comienzo explicando las principales implicaciones relativas al Grupo Santander.

1. Implicaciones relativas al Grupo Santander

1.1 Estrategia y modelo de negocio

Estrategia orientada a la construcción de una Marca Global: *Gestión integral y adaptación a los mercados locales*

Una de las conclusiones que podemos extraer en este apartado es que el Grupo SANTANDER está construyendo una marca única y global, que abarca todos sus negocios. Gracias a estas acciones, ha logrado un buen posicionamiento internacional, alcanzando puestos de liderazgo en diferentes mercados, distribuidos entre emergentes y maduros, en los que opera a través de un modelo de filiales autónomas en capital y liquidez, para evitar el riesgo de contagio (Expansión 2013). Esto le permite combinar la flexibilidad financiera de sus filiales con su operativa como grupo global, desarrollando un modelo unificado de banca y compartiendo las mejores prácticas entre países (Informe Anual Santander 2012).

Modelo de negocio basado en la banca comercial complementado con negocios globales

El modelo de negocio del Santander está basado en actividades de banca comercial, que en 2012 supusieron el 88% de los ingresos. En España, sus grandes áreas de negocio son: Banca Minorista, de Empresas, Privada y Open Bank, que utiliza el canal electrónico. El modelo se complementa con negocios globales de banca mayorista, gestión de activos, seguros, medios de pago y actividades de financiación al consumo, operando de forma integrada con las franquicias comerciales locales.

1.2 Dimensión corporativa

Gran Grupo financiero internacional: *Gran dinamismo y visión comercial.*

Una de las grandes conclusiones que se puede extraer del análisis del Grupo Santander es su aspiración a ser líder del sector financiero español y uno de los principales bancos a nivel mundial.

Para ello, en todos los mercados en los que opera, transmite valores como la fortaleza financiera, el espíritu innovador, su gran dinamismo y visión comercial. De hecho, es una entidad financiera muy dinámica que está continuamente buscando nuevas oportunidades comerciales. Un ejemplo de este espíritu innovador y comercial es la identificación del segmento de los jóvenes universitarios y la ubicación de sucursales en los campus universitarios. Además, la marca Santander juega un papel indispensable en la comunicación de estos valores, mostrando una imagen homogénea y consistente. El Grupo ha sabido gestionar su marca corporativa, de tal manera que ésta se ha convertido en un referente líder dentro del negocio bancario.

Diferenciación a través de la imagen de marca, gran expansión internacional y crecimiento integrado a través de fusiones, adquisiciones y alianzas comerciales

Uno de los aspectos más destacables del estudio del Santander es su capacidad de diferenciarse, ofreciendo productos y servicios innovadores. Sin embargo, la forma más favorable para conseguir dicha diferenciación ha sido la creación de una imagen de marca. La marca Santander transmite una imagen consistente que refuerza su valor en el mercado e impulsa al Grupo a ser uno de los principales bancos del mundo. Una estrategia clave para aumentar su imagen de marca ha sido y sigue siendo el patrocinio deportivo (p.ej. Fórmula 1 y Fútbol Latinoamericano).

Por último, al definir su estrategia de crecimiento, podemos destacar tres aspectos. En la estrategia de crecimiento intensivo se decanta principalmente por el desarrollo de mercado hacia nuevas áreas geográficas, mediante un proceso de inversión selectiva, especialmente en América Latina y en Europa con su apuesta por la banca de consumo. Con respecto al crecimiento integrado, la opción más destacada es la compra o adquisición (Como la de Abbey o Totta en Europa; Sovereign Bank en EE.UU. o Banespa en América Latina, entre otras), aunque también se ha decantado por las fusiones, recalcando la llevada a cabo con el Banco Central Hispano.

Adicionalmente, se destacan las alianzas comerciales, como la realizada con el Royal Bank of Scotland. Finalmente, la diversificación estaría relacionada con el desarrollo de nuevos negocios, como los seguros.

2. Implicaciones relativas al Análisis del Comportamiento del consumidor hacia las marcas corporativas

2.1 Vinculación del cliente hacia la marca corporativa

Cuando se oferta cualquier tipo de servicio, en nuestro caso, servicios financieros, se presupone que si el cliente queda satisfecho influirá positivamente en su grado de vinculación con la entidad y viceversa. No obstante, la principal conclusión obtenida en este apartado, es que existen usuarios que aún no estando satisfechos con su entidad, no tienen intención de abandonarla, es decir, cuando el nivel de satisfacción es medio o bajo permanecen vinculados a su entidad financiera. Por otra parte, también se ha observado como en el caso de NCG Banco, que cuando existe un umbral de satisfacción muy por debajo de la media sí que existe una intención clara de abandonar la entidad.

2.2 Fuentes de valor de marca

Las principales conclusiones que se pueden extraer en este apartado es que la marca corporativa SANTANDER es la mejor valorada, seguida muy de cerca por el BBVA. Estas dos entidades destacan por su fuerte notoriedad en el mercado financiero ya que están llevando a cabo estrategias de patrocinio deportivo muy efectivas, lo que también favorece su imagen de marca. Una buena imagen permite a las organizaciones diferenciarse de los competidores, especialmente en el sector financiero, donde se ofrecen productos y servicios muy similares así como incrementar la lealtad hacia la marca.

Analizando los datos obtenidos para Grupo POPULAR y NCG Banco, se puede concluir que no están llevando a cabo una estrategia de marca lo suficientemente efectiva, si bien es cierto que influyen otros factores como las fusiones que han realizado en los últimos años. De hecho, el Banco Pastor ha pasado a formar parte del Grupo POPULAR. Este hecho puede haber causado que los usuarios encuestados no mostrasen una imagen clara de la marca corporativa POPULAR. Este es un resultado

que puedo corroborar puesto que al hacer la investigación de mercado, en más de una ocasión me he dado cuenta que existe todavía un vínculo fuerte del cliente hacia Banco Pastor y no hacia Grupo POPULAR. Con respecto a NCG Banco, la conclusión más significativa que he extraído es que su marca corporativa se ha visto muy afectada por la venta de preferentes y la crisis del sector inmobiliario. Como entidad nacionalizada ha sufrido, en muchos casos, la pérdida de confianza del usuario y esto ha influido negativamente en su imagen de marca y en la lealtad del consumidor.

En este apartado, la última conclusión que quiero destacar es que la calidad del servicio ofrecida en los mercados financieros es relativamente baja, es decir, está por debajo de las expectativas del cliente. Considerando que en las entidades financieras la calidad del servicio tiene una gran importancia, es claro y evidente que deberían mejorar notablemente este aspecto. Una de las posibles medidas podría ser destinar más recursos hacia programas de atención al cliente.

2.3 Confianza y riesgo percibido en un contexto de incertidumbre financiera

La principal conclusión obtenida en este apartado es que el conjunto de marcas corporativas se ha visto muy afectado por la pérdida de confianza del usuario en el sistema financiero, incrementándose de esta manera la inseguridad del consumidor de servicios financieros. Existe un riesgo percibido bastante elevado y los usuarios que han participado en la investigación de mercado consideran que las entidades tienen o han tenido dificultades, debido a las consecuencias negativas que ha originado el estallido de la crisis económica y financiera en el año 2008. Entiendo que si las entidades financieras consiguiesen mejorar la confianza de los usuarios hacia la marca corporativa, no sólo lograrían reducir el riesgo sino que alcanzarían una mejor posición competitiva en los mercados nacionales e internacionales.

Bibliografía

- Abell, D.F. (1980). *Defining the business: the starting point of strategic planning*. New York: Prentice-Hall.
- Aaker, D.A. (1991): *Managing Brand Equity*. New York, NY: The Free Press.
- Aaker, D.A. (1992): *Managing Brand Equity: Capitalising on the Value of a Brand Name*. New York, NY: The Free Press.
- Aaker, D.A. (1996): *Building Strong Brands*. New York, NY: The Free Press.
- Amis, J.; Pant, N.; Slack, T. (1997). "Achieving a sustainable competitive advantage: a resource-based view of sport sponsorship", *Journal of Sport Management*, 11 (1), 80-96.
- Ansoff, H.I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: EUNSA.
- Barroso Castro, C. (1995). *Marketing bancario. Un enfoque estratégico*. Madrid: ESIC.
- Belío Galindo, J.L., y Sainz Andrés, A. (2010). *Claves para gestionar precio, producto y marca: cómo afrontar una guerra de precios*. Madrid: Especial Directives.
- Berret, T. (1997). Strategic insights into sport sponsorship, Ph.D. *Thesis, University of Alberta, Canada*.
- Blanco Callejo, M. (2010). Banco Santander, en la "pole position" de las marcas financieras internacionales. *GCG Georgetown University - Universia*, 4 (2), 34-42.
- Bloemer, J.M. y De Ruyter, K. (1998). On the Relationship between Store Image, Store Satisfaction and Store Loyalty. *European Journal of Marketing*, 32 (5/6), 499-513.
- Botín, E. (2002). La experiencia internacional de Santander Central Hispano. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, 799. 119-125.
- Castelló Muñoz, E. (1996). *Dirección y organización de entidades financieras*. Madrid: ESIC.
- Cerviño, J. (2008). La globalización de las marcas españolas: estrategia internacional e imagen de marca del Santander. *Universia Business Review*, 17, 60-73.
- Davis, S. (2002). Brand Asset Management: How Businesses can Profit from the Power of Brand. *Journal of Consumer Marketing*, 19 (4), 351-358.
- Decq, C.L.(1991).Calidad y Fidelidad en la Banca: Conquistar a los Clientes. *Estrategia Financiera*, 68, 52-54.
- Doney, P.M., y Cannon, J.P., (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 61, 35-51.
- Echenique Gordillo, R. y Grimà Terre, J.D. (2001). Rentabilizar las inversiones industriales, estrategia del Santander Central Hispano. *Economía Industrial*, 341, 79-82.
- Erdem, T., y Swait, J. (1998). Brand equity as a signalling phenomenon. *Journal of Consumer Psychology*, 7 (2),131-157.

- Grande, A., y Abascal E. (2011). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. Pozuelo de Alarcón: ESIC.
- Hax, A., y Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo, de la visión a los resultados*. Buenos Aires: Granica.
- Jones, T.W., y Earl Sasser, Jr. (1995). Why Satisfied Customers Defect. *Harvard Business Review*, November-December, 88-99.
- Kamakura, W. A. y Russell, G.J. (1993). Measuring Brand Value With Scanner Data. *International Journal of Research in Marketing*, March, 10, 9-22.
- Kapferer, J.N., y Laurent, G. (1991). La sensibilidad a las marcas. En Kapferer, J.N y .Thoening J.C (Eds.), *La marca*, pp. 78-96. París: McGraw-Hill.
- Kapferer, J.N. (1994). *Strategic Brand Management*. New York, NY: The Free Press.
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57, January, 1-22.
- Kim, C.K. y Chung, J.Y. (1997). Brand Popularity, Country Image and Market Share: An Empirical Study. *Journal of International Business Studies*, 10(1/2), 93-111
- Kindelán, A. (2008). La Globalización del Banco Santander. *Observatorio sobre el Gobierno de la Economía Internacional*.
- Küster, I., Vila, N., Aldás, J. y Rodríguez, C. (2009). Efecto del patrocinio de la Copa América en las perspectivas de Luis Vuitton: una perspectiva internacional. *Universia Business Review*, 22, 40-55.
- Lambin (2003). *Marketing Estratégico*. Madrid: Mc-Graw Hill.
- Litter, D., y Melanthiou, D., (2006). Consumer perceptions of risk and uncertainty and the implications for behaviour towards innovative retail services: The case of Internet banking. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13, 431-443.
- Martín Aceña, P. (2007). "Santander, de local a internacional: 150 años de historia". *Universia Business Review, Especial 150 aniversario Banco Santander*, 10-29.
- Munuera Alemán, J.L., y Rodríguez Escudero, A.I. (2012). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: Esic.
- Oroval, J.M y Varela, A.(2010). Retos en la internacionalización de las marcas españolas. *Tecer Informe del Observatorio de la Empresa Multinacional Española (OEME)*.
- Pappu, Quester, P. G. y Cooksey, R. W. (2005). Consumer-Based Brand Equity: Improving the measurement and empirical evidence. *Journal of Product and Brand Management*, 14 (3), 143-154.
- Pappu, Quester, P. G. y Cooksey, R. W. (2006). Consumer-Based Brand Equity: Country-of-origin Relationships. *European Journal of Marketing*, 40 (56), 696-71.
- Porter, M.E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.

- Rust, R., Zeithaml, V. y Zahoric, A. (2000). *Driving customer equity*. New York: The Free Press.
- Sainz de Vicuña, J.M. (2009). *El Plan de marketing en la práctica*. Madrid: Esic.
- Santesmases Mestre, M. (2012). *Marketing conceptos y estrategias*. Madrid: Pirámide.
- Sierra Fernández, M.P. (2007). Estrategias de internacionalización de la gran banca española, *Pecunia*, 5, 229-272.
- Valdunciel Bustos, L., Flórez Romero M. y Miguel Dávila J.A. (2007). Análisis de la calidad del servicio que prestan las entidades bancarias y su repercusión en la satisfacción del cliente y la lealtad hacia la entidad. *Revista Asturiana de Economía*, 38, 79-107.
- Yoo, B., Donthu, N., y Lee, S. (2000), An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (2), 195-211.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52 (3), 2-22.

Textos electrónicos y Bases de datos

- El Economista (2013). El Santander reorganiza su división de Banca Comercial en España en plena integración con Banesto, extraído de www.economista.es.
- Europa Press (2013). El Santander reorganiza su división de Banca Comercial en España, extraído de www.europapress.es.
- Expansión (2011). Santander, Coca-Cola y BBVA, líderes del patrocinio deportivo, extraído de www.expansion.com.
- Expansión (2013). Emilio Botín pide que la banca sana y los contribuyentes no vuelvan a pagar las crisis, extraído de www.expansion.com.
- Expansión (2013). Santander reorganiza su banca comercial en España para aprovechar la absorción de Banesto, extraído de www.expansion.com.
- Finanzas.com (2013). Los bancos se nutren de los patrocinios deportivos, extraído de www.finanzas.com.
- Informe Anual 2013, extraído de www.santander.com. Web Corporativa Santander www.santander.com.



INVESTIGACIÓN DE MERCADO:



ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR E IMPORTANCIA DE LA MARCA CORPORATIVA EN LOS MERCADOS FINANCIEROS



Buenos días/tardes, me llamo Andrea Pérez y estoy haciendo mi tesis máster sobre los mercados financieros. Quiero pedirle su colaboración para que me responda a unas preguntas muy simples. Por favor, le ruego que me indique objetivamente lo que piensa. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Tan solo recogeré lo que usted piense o sienta respecto a esas preguntas. Las respuestas serán tratadas anónimamente y de forma absolutamente confidencial. Este trabajo es muy importante para mis estudios y para mi carrera profesional. Por todo ello, MUCHAS GRACIAS por su colaboración.

1ª Parte: Encuesta sobre el nivel de vinculación del cliente con su entidad

Rellene esta tabla con los datos requeridos. Indique las entidades financieras a las que pertenece la antigüedad en las sucursales y el uso que hace de ellas

MEDIOS	NOMBRE DE LA ENTIDAD	PERMANENCIA EN LA SUCURSAL (años)					USO ¹						
		<1	1-3	4-6	7-10	>10	7	6	5	4	3	2	1
orden de uso													
Entidad 1													
Entidad 2													
Entidad 3													

¹ A diario (7); Dos o tres veces por semana (6); Cada semana (5); Alguna vez al al mes (4); Cada mes (3); Dos o tres veces al año (2) o Cada año (1)

Indique con una cruz la opción deseada:

INTENCIÓN DE CAMBIO DE ENTIDAD

Estoy pensando en cambiarme de entidad financiera:

1. Seguro que me voy a cambiar
2. Muy probable que me cambie
3. Probablemente lo haga
4. Indiferente
5. Es probable que no me cambie
6. Es muy improbable
7. Voy a seguir con la misma entidad financiera

2ª Parte: Encuesta de medición del Valor de Marca de la entidad financiera.....

1	Totalmente en desacuerdo
2	Bastante en desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	Bastante de acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

A continuación le vamos a mostrar unas proposiciones o ítems relacionados con diferentes aspectos de las entidades financieras. Por favor, marque con una cruz en alguno de los códigos numéricos que están a la derecha de cada uno de esos ítems, según su grado de acuerdo o desacuerdo con la proposición o ítem. En la tabla situada en la parte superior se especifica el grado de acuerdo o desacuerdo que corresponde a cada número.

NOTORIEDAD		Puntuación				
NOT1.	He oído hablar de la entidad financiera.....	1	2	3	4	5
NOT2.	Cuando pienso en entidades financieras, el me viene a la mente	1	2	3	4	5
NOT3.	La entidad financiera me resulta familiar	1	2	3	4	5
NOT4.	Reconozco inmediatamente la entidad	1	2	3	4	5
NOT5.	Puedo reconocer y recordar fácilmente el logo de la entidad financiera...	1	2	3	4	5
CALIDAD PERCIBIDA		Puntuación				
CP1.	El ofrece productos y servicios financieros de muy buena calidad	1	2	3	4	5
CP2.	Los productos y servicios financieros del tienen una calidad consistente	1	2	3	4	5
CP3.	Los productos y servicios financieros del son de confianza	1	2	3	4	5
CP4.	Los productos y servicios financieros del tienen unas características excelentes	1	2	3	4	5
ASOCIACIONES DE LA MARCA		Puntuación				
ASO1.	La entidad financiera ofrece productos y servicios de calidad acordes con el coste derivado de su gestión y mantenimiento	1	2	3	4	5
ASO2.	Dentro del mercado financiero, considero que el es una buena entidad	1	2	3	4	5
ASO3.	La entidad aporta un elevado valor en relación a los costes que hay que pagar por utilizar sus servicios	1	2	3	4	5
ASO4.	La entidad financiera tiene personalidad	1	2	3	4	5
ASO5.	La entidad financiera es interesante	1	2	3	4	5
ASO6.	Tengo una imagen clara del tipo de clientes del	1	2	3	4	5

ASO7.Confío en la entidad financiera	1	2	3	4	5
ASO8.Me gusta la entidad financiera	1	2	3	4	5
ASO9.La entidad tiene credibilidad	1	2	3	4	5
LEALTAD	Puntuación				
LEA1.Considero que el cliente del es leal a esta entidad financiera	1	2	3	4	5
LEA2.Si quisiera demandar un producto financiero, el sería una de mis principales opciones	1	2	3	4	5
LEA3.No demandaría un producto financiero a otra entidad si estuviera disponible en el	1	2	3	4	5
VALOR DE MARCA (Medida reflectiva)	Puntuación				
VM1.Tiene sentido ser cliente de la entidad , en lugar de pertenecer a otra entidad financiera	1	2	3	4	5
VM2.Considero que habiendo otras entidades financieras con características similares al , el cliente prefiere esta entidad financiera	1	2	3	4	5
VM3.Creo que aunque hubiera otras entidades financieras tan buenas como el el usuario preferiría ésta última	1	2	3	4	5
VM4. Aunque el no fuera diferente a otras entidades financieras, es más inteligente ser cliente de esta entidad	1	2	3	4	5

3ª Parte Encuesta sobre la confianza, riesgo, satisfacción/insatisfacción en las entidades financieras

Siguiendo los criterios de puntuación anteriores valore estos ítems, referenciados a las entidades financieras.

HONESTIDAD	Puntuación				
HON1.Creo que las entidades financieras cumplen los compromisos que asumen	1	2	3	4	5
HON2.Creo que la información que ofrecen es veraz y honesta	1	2	3	4	5
HON3.Me puedo fiar de las condiciones que ofrecen	1	2	3	4	5
HON4.He escuchado en alguna ocasión que se han realizado afirmaciones que no son correctas	1	2	3	4	5
HON5.Al ofrecer sus servicios financieros al usuario, las entidades financieras se caracterizan por su transparencia	1	2	3	4	5
BENEVOLENCIA	Puntuación				
BEN1.Creo que los consejos y recomendaciones que ofrecen al usuario buscan un beneficio mutuo	1	2	3	4	5

BEN2. Creo que se preocupan por los intereses/beneficios presentes y futuros de sus usuarios	1	2	3	4	5
BEN3. Creo que tiene en cuenta las repercusiones que sus acciones pueden tener sobre sus usuarios	1	2	3	4	5
BEN4. Creo que no haría nada que pudiera perjudicar a sus usuarios de forma intencionada	1	2	3	4	5
BEN5. Creo que al diseñar su oferta comercial tiene en cuenta las necesidades actuales de los usuarios	1	2	3	4	5
COMPETENCIA/CREDIBILIDAD	Puntuación				
COM1. Creo que tienen la capacidad necesaria para realizar su trabajo	1	2	3	4	5
COM2. Creo que tienen suficiente experiencia en la comercialización de los productos/servicios que ofrecen	1	2	3	4	5
COM3. Considero que tienen los recursos necesarios para realizar con éxito sus actividades	1	2	3	4	5
COM4. Creo que conocen suficientemente a los usuarios como para ofrecerles productos/servicios adaptados a sus necesidades	1	2	3	4	5
RIESGO PERCIBIDO	Puntuación				
RP1. En la actualidad, si pienso en la actividad que realizan las entidades financieras, no me siento seguro de los resultados que puedan conseguir	1	2	3	4	5
RP2. Actualmente percibo que las entidades financieras tienen problemas en las operaciones que realizan	1	2	3	4	5
RP3. Debido a la información que escucho o leo siento que las entidades financieras tienen problemas	1	2	3	4	5
RP4. Actualmente siento que las entidades financieras no puedan dar respuesta a mis expectativas	1	2	3	4	5
SATISFACCIÓN/INSATIFACCION	Puntuación				
SAT/INS1. Me siento satisfecho con los servicios financieros que actualmente me están proporcionando	1	2	3	4	5
SAT/INS2. Para estar tranquilo quisiera que me garantizaran los depósitos y mis ahorros	1	2	3	4	5
SAT/INS3. Actualmente estoy satisfecho con mi entidad financiera	1	2	3	4	5
SAT/INS4. Honestamente, no me siento satisfecho con la entidad financiera	1	2	3	4	5

4ª Parte: Datos socio-demográficos

1 Género: M F

2 Edad: _____

3 Nivel de estudios:

4 Nº personas en la unidad familiar _____

1. Sin estudio

1 4

2. Estudios primarios

2 5

3. Educación secundaria

3 Más de 5

4. Bachillerato

5. Ciclos Formativos / FP

6. Estudios universitarios

5 Ingresos anuales:

1. Sin ingresos propios

4. Entre 20.001 € y 30.000 €

7. Entre 45.001€ y 55.000€

2. Menos de 10.000 €

5. Entre 30.001 € y 40.000 €

8. Más de 55.000€

3. Entre 10.001 € y 20.000 €

6. Entre 40.001 € y 45.000 €

6 ¿Cuál es su ocupación actualmente?

1. Trabajador cuenta ajena

2. Autónomo

3. Funcionario/a

4. Estudiante

5. Labores del hogar

6. Pensionista

7. Parado

8. Ejecutivo

9. Otra. ¿Cuál? _____