
Los usos digitales como motor de crecimiento en clientes fans en la banca. Los casos de España y País Vasco

Digital usage as a driver for growth among fan customers of banking. The cases of Spain and the Basque Country

¿Cómo visualizamos el futuro del crecimiento empresarial? ¿Vía digitalización, vía tecnología, vía obra social, vía servicio, etc.? Muchas son las apuestas que se están realizando por parte de las distintas compañías en busca de la clave. Sin embargo, la realidad es que estamos en una sociedad de constante transformación, donde la digitalización es protagonista y donde el contexto parece apuntar a una recesión. Esto aumenta la importancia de dar con la apuesta adecuada. Es urgente visualizar el camino de un crecimiento sostenible. Hay que aprovechar un hecho indiscutible: las emociones son algo innato en las personas y quienes conforman las organizaciones. El objetivo de este artículo es analizar cómo contribuyen los usos digitales a la vinculación emocional de las personas, en este caso clientes del sector bancario del País Vasco y del resto de España e identificar oportunidades a futuro mediante la generación de *fans*. Existen estudios internacionales que indican que la vinculación emocional es algo que genera valor económico. Si además tenemos en cuenta que las emociones guían las decisiones del ser humano, podemos concluir que hay una oportunidad en transformar emocionalmente los negocios como vía de crecimiento.

Nola irudikatzen dugu enpresa-hazkundearen etorkizuna? Digitalizazioaren bidez, teknologiaren bidez, gizarte-ekintzaren bidez zerbitzuaren eta abarren bidez? Gakoaren bila, asko dira konpainia desberdinak egiten ari diren apustuak. Alabaina, errealitateak erakusten diguna da etengabe aldatzen ari den gizarte batean gaudela, non digitalizazioa protagonista den eta, testuinguruaren arabera, atzeraldia datorren. Horrek areagotu egiten du erantzun egokia bilatzearen beharra. Premiazkoa da hazkundera jasangarri baten bidea irudikatzea. Ukaezineko egitate bat aprobetxatu behar da: emozioak berrezkoak direla pertsonengan eta erakundeak osatzen dituztenengan. Artikulu honen helburua da, batetik, aztertzea erabilera digitalek nola laguntzen duten pertsonen lotura emozionalean, dagokigun kasu honetan Euskal Autonomia Erkidegoko eta Espainiako gainerako banku-sektoreko bezeroak, eta, bestetik, etorkizunari begirako aukerak identifikatzea zaleak sortuta. Nazioarteko azterlan batzuen arabera, lotura emozionalak balio emozionala sortzeko balio du. Gainera, kontuan hartzen badugu emozioek gidatzen dituztela gizakien erabakiak, ondoriozta dezakegu badagoela aukera bat negozioak emozionalki eraldatzeko hazkunde bide gisa.

What does the future hold for business growth? Will it involve digitisation, technology, social welfare, services, etc? Companies are exploring many different avenues in search of the key. But the truth is that we live in a society that is constantly changing, where digitisation holds centre stage and where events seem to indicate a recession. This makes it even more important to hit on the right strategy. The path to sustainable growth need to be mapped out urgently. It has to take in mind an inarguable fact that emotions are an innate part of the human beings who make up organisations. This article seeks to analyse how the use of digital technology helps to secure emotional bonds between people, in this case bank customers in the Basque Country and the rest of Spain, and helps to identify opportunities for the future by generating fans. International studies indicate that emotional bonds give rise to financial value. Taking into account also the fact that the decisions of human beings are guided by their emotions, it can be concluded that there is an opportunity to transform businesses emotionally as a pathway to growth.

Elena Alfaro

*Doctora en Marketing por la Universidad Complutense de Madrid
Fundadora de FANScinology y CEO de EMO Insights International*

Indice

1. Introducción
2. Metodología y objetivos
3. Los usos digitales y la vinculación emocional
4. Visión emocional del territorio: España y País Vasco
5. Visión emocional del uso de oficina bancaria
6. Los fans como motor de crecimiento
7. Los usos digitales para la generación de fans
8. Reflexiones finales

Referencias bibliográficas

Palabras clave: usos digitales, emociones, *fans*, recomendaciones, banca de particulares, España, País Vasco.

Keywords: digital uses, emotions, fans, recommendations, private banking, Spain, Basque Country.

Nº de clasificación JEL: D12, G21.

Fecha de entrada: 14/03/2020

Fecha de aceptación: 30/07/2020

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Coyuntura, sector bancario y oportunidad emocional

La coyuntura económica de los distintos sectores de actividad en España y, en concreto de la banca de particulares, se presenta compleja.

Según el Banco de España, en su boletín económico (2020): *«a pesar del reducido nivel de los costes de financiación, y en un contexto de deterioro de las perspectivas macroeconómicas, la demanda de crédito bancario habría disminuido en todos los segmentos durante la segunda mitad del ejercicio pasado, de acuerdo con la Encuesta de préstamos bancarios (EPB)»*.

Asimismo, la misma fuente, en su informe del primer trimestre del mismo año, indicaba que el retroceso de los índices bursátiles había afectado a todos los sectores económicos, teniendo una especial incidencia en el sector bancario. Se mencionaba que las fuertes caídas en las cotizaciones en bolsa de las acciones de los bancos reflejaban la preocupación del mercado sobre la evolución futura de la calidad de los activos bancarios.

Y es que desde la crisis que estalló en 2008, la banca ha sufrido mucho, perdiendo numerosas oficinas, incluso igualando o reduciendo los niveles de capacidad instalada de 1980 (Silvia Perriñez, Diario Libre Mercado 2020) y a esto hay que añadir que las perspectivas a futuro no están claras.

Por otra parte, el estudio «*Retail Banking: Digital Transformation & Disruptor Opportunities 2017-2021*» de la firma consultora Juniper Research, anunciaba que en 2021 una de cada dos personas accedería a los servicios financieros a través de smartphones, tablets, smartwatches y ordenadores. Este estudio ponía de manifiesto que la banca tradicional había permanecido atrasada en la transformación digital, dando ventajas competitivas a los bancos que trabajaban de forma más actual, siguiendo los hábitos de consumo.

Por tanto, las reglas del juego han cambiado y la incertidumbre ha crecido con el aumento de la complejidad de los ecosistemas sociales y tecnológicos y con las crisis a las que estamos asistiendo.

Sin embargo, a pesar de que el sector bancario está pasando por un momento crítico, de indiferenciación y de transformación (KPMG, 2019), existe un elemento que es indiscutible y permanente en el tiempo que puede servir de «salvavidas» en momentos de crisis: el vínculo entre las percepciones, la satisfacción y los comportamientos de los clientes (Fornell, 2007). Y es que, según el doctor Gerald Zaltman, miembro del comité ejecutivo de la Facultad de Comportamiento, Mente y Cerebro de la Universidad de Harvard, el 95% de las decisiones se hacen de forma inconsciente, lo que da una idea de la relevancia que tiene para los profesionales del sector bancario conocer los pensamientos, actitudes y sentimientos menos racionales que generan en sus clientes para poder establecer estrategias sostenibles a futuro.

Recientemente, el estudio llevado a cabo por la consultora EMO Insights International ponía de manifiesto la importancia de los clientes fans para la sostenibilidad de la banca. De esta forma, los datos recogidos en el 7º Estudio de Emociones en Banca demostraban que el principal motivo para hacerse cliente de un banco era la «recomendación de amigos o familiares» (48%), y otros aspectos como «la reputación de la entidad» era responsable del 16% de las menciones (entre los clientes del último año). Y la relevancia del cliente fan para este negocio se plasmaba en que el 50% de las recomendaciones y de las opiniones positivas recibidas por los nuevos clientes provenían precisamente de esos otros clientes del banco con alta vinculación emocional.

Por tanto, en este proceso de cambio y de crisis, más que nunca, las emociones de los consumidores deberían estar en el radar del sector bancario. Por ello, habría que reflexionar sobre el lugar que ocupan en la cadena causal entre las experiencias (*customer experience*), la satisfacción y los comportamientos futuros (permanecer, recomendar, *upsell*, etc.) de los clientes. Las emociones son respuestas a estímulos y, por tanto, se generan a través de las experiencias que los clientes tienen en su relación con las empresas (Alfaro, 2019).

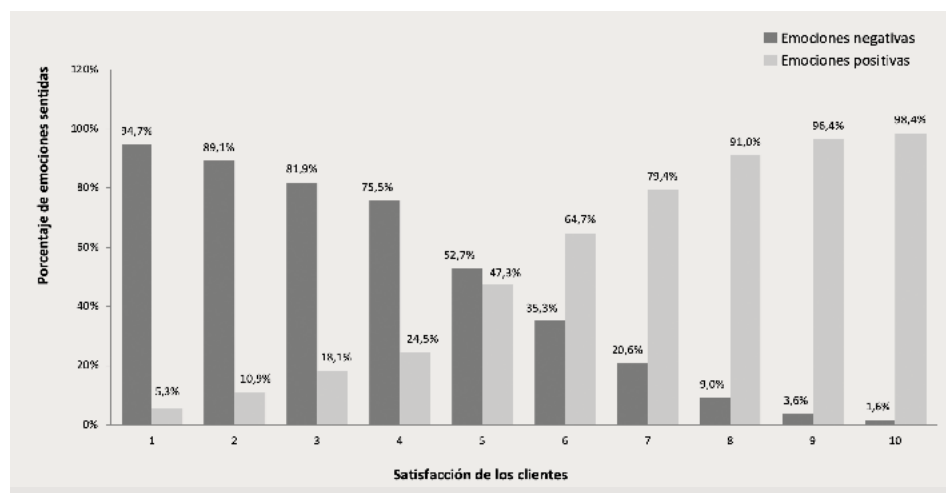
1.2. Las emociones como motor de la sostenibilidad del sector bancario

Tal y como se explica en el libro «*ABC de las Emociones*» (Alfaro, 2019), tradicionalmente se ha ignorado el paso previo que representan las emociones en los modelos internos de medición de la calidad en las organizaciones (*old school*). Puede ser una oportunidad para poder gestionar con mayor efectividad y establecer un sistema de medición que las integre, entre las experiencias (los estímulos) de los clientes y su satisfacción (*new school*).

Según Claes Fornell en su libro «*El Cliente Satisfecho*», un 1% de la mejora en la satisfacción del cliente se relaciona con un 4,6% en el valor de mercado de una compañía, siendo la satisfacción un sentimiento. Sin embargo, las emociones pueden generar respuestas inmediatas. Es decir, para gestionar a corto plazo, en un entorno de cambio como en el que se encuentra inmerso el sector bancario, es necesario manejar emociones. Se trataría de algo así como en una pareja gestionar la pasión, la alegría o la sorpresa para después conseguir el amor.

De hecho, a través de los distintos estudios de emociones en Banca que ha llevado a cabo la consultora EMO Insights International desde 2011 (gráfico nº 1), se ha demostrado empíricamente que la satisfacción con la experiencia se compone de emociones positivas y negativas. Como se puede ver en el gráfico nº 1, entre los clientes con altos niveles de satisfacción encontramos predominancia de emociones positivas, y entre aquellos que tienen menores niveles de satisfacción no solo hay menor presencia de emociones positivas, sino que además hay alta presencia de emociones negativas.

Gráfico nº 1. **RELACIÓN ENTRE EMOCIONES POSITIVAS Y NEGATIVAS Y SATISFACCIÓN CON LA EXPERIENCIA EN EL SECTOR BANCARIO**



Fuente: EMO Insights International.

Y, ¿cuál debería ser la prioridad para un sector como el bancario? ¿Disminuir las emociones negativas de los clientes o aumentar las positivas? Históricamente, la estrategia más popular a nivel intrasectorial ha sido poner el foco en reducir las emociones negativas, probablemente porque son las que más «ruido» generan dentro de las organizaciones, además de por la orientación cortoplacista de la mayoría de las empresas.

Sin embargo, las emociones positivas son más constantes y perdurables en el tiempo que las negativas, lo que implica que invertir en generar emociones positivas tiene un efecto que perdura más a medio plazo, y dejar de generar negativas que afectan más a corto plazo. Por otro lado, la alta presencia de emociones positivas es una de las características más presentes en el cliente fan (Alfaro *et al.*, 2014) del que vamos a hablar en este artículo.

1.3. Diferencias entre la banca tradicional y la banca digital

Partiendo de que puede haber una oportunidad en la generación de emociones positivas en los clientes de la banca, la siguiente cuestión que se plantea es comprender cómo puede afectar esto en el entorno de la banca tradicional *versus* la banca digital.

Si revisamos las diferencias entre la banca tradicional y digital expuestos por Raúl Jaime Maestre en su artículo «*Banca digital versus banca tradicional: diferencias y oportunidades*» (2019), podemos considerar los siguientes puntos de distancia entre una y otra:

- *Los usos del servicio por parte del cliente.* La principal diferencia mencionada está en que la banca tradicional apuesta por un cliente que utiliza medios como la cartilla y efectivo y en que se desplaza a las oficinas bancarias, mientras que el cliente digital utiliza la tecnología y no tiene la obligación de desplazarse para realizar transacciones.
- *Los tipos de soporte.* El cliente de la banca digital apuesta por un soporte informático, mientras que el cliente tradicional utiliza las sucursales bancarias para interactuar con el banco.
- *Ventajas.* Raúl Jaime Maestre dice que «entre las principales ventajas comparativas de la banca digital a la banca tradicional es la comodidad, rapidez y facilidad de la gestión». Por otra parte, y a favor de la banca tradicional comenta la importancia del trato personalizado al cliente.
- *El acceso.* Cada tipo de banca utiliza unos aplicativos, la forma de acceder a la financiación en ambos tipos de banca es diferente. Mientras que en el formato digital los clientes pueden, por ejemplo, solicitar un préstamo desde el móvil, el ordenador u otro dispositivo electrónico, el cliente de la banca tradicional tendrá que hacerlo en la oficina.
- *Consulta de movimientos de la cuenta.* En la banca tradicional los clientes consultan el saldo, el historial o las transferencias a través de los cajeros de

sus cartillas, mientras que en la banca digital pueden consultar sus datos en cualquier momento con tan solo un par de *clicks*, además de tener la posibilidad de descargar las operaciones.

Todas estas diferencias entre la banca tradicional y la banca digital suelen presentarse desde un punto de vista conceptual, académico o en términos de lenguaje de negocio. Sin embargo, no todas estas diferencias están tan presentes cuando se pregunta al cliente por sus percepciones, experiencias y emociones.

2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

2.1. Objetivos

El objetivo general de este artículo consiste en analizar la contribución de los usos digitales a la vinculación emocional de los clientes del sector bancario de particulares en España e identificar oportunidades a futuro a través de la generación de fans.

Si enunciásemos estos objetivos generales como hipótesis, hablaríamos de:

- Hipótesis 1(H1): Hay una relación positiva entre el uso de canales digitales (la aplicación móvil, oficinas basadas en tecnología, etc.) que ofrecen las entidades bancarias a sus clientes y el incremento de la vinculación emocional que se obtiene de los mismos.
- Hipótesis 2(H2): Existen diferencias a nivel emocional entre los clientes de la banca del País Vasco y el cliente del conjunto del territorio España.
- Hipótesis 3(H3): Hay una relación positiva entre los usos digitales y el incremento de la vinculación emocional en los clientes del País Vasco.
- Hipótesis 4(H4): La generación de fans supone una vía de crecimiento para la banca en todo el territorio.

Además, este objetivo general se puede desglosar en varios objetivos específicos que se exponen a continuación:

- Analizar las emociones generadas en el cliente por la banca en sus distintas entidades (tradicionales *versus* digitales)
- Explorar la vinculación emocional diferenciando por territorio: España y País Vasco.
- Analizar el impacto emocional del uso de la oficina bancaria y de los usos digitales.
- Explorar la presencia de los fans en el sector bancario, diferenciando por territorio: España y País Vasco.
- Analizar el papel de los usos digitales para la generación de fans.

Para el logro de estos objetivos, nos hemos basado en la siguiente metodología de investigación.

2.2. Metodología

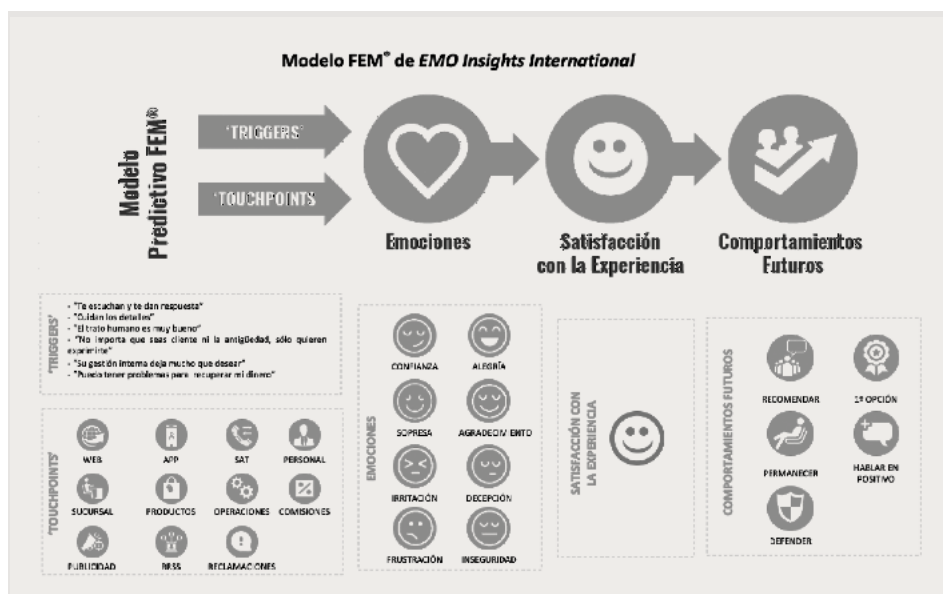
Se ha accedido a los datos totales del 7º Estudio de Emociones en Banca de Particulares en España (2019), cuya fuente es la consultora EMO Insights International. Asimismo, se ha accedido a los datos de evolución del estudio frente a otros años, lo cual nos ha permitido llegar a los resultados que se exponen en este artículo.

La metodología utilizada está basada en un análisis cuantitativo derivado del modelo Feelings Experience Management (FEM)®.

2.2.1. Feelings Experience Management (FEM)®

Esta metodología se apoya en un modelo predictivo que relaciona las emociones producidas en los clientes y las situaciones que las generan (gráfico nº 2).

Gráfico nº 2. REPRESENTACIÓN VISUAL DEL MODELO (FEM)®



Fuente: EMO Insights International.

La base del modelo es un cuestionario creado a partir de las conclusiones obtenidas de una fase de entrevistas en profundidad con neuromarketing. Se realizaron 90 entrevistas con clientes de distintas entidades de la banca.

Una de las primeras cuestiones que se pusieron de manifiesto durante esta fase cualitativa es que los clientes de la banca diferenciaban marcas y no tanto tipos de banca (tradicional *versus* digital), aunque sí eran conscientes de los usos de los distintos canales y aplicativos. Dicho de otra forma, el cliente de la banca es capaz de diferenciar entre las experiencias que le genera ING o el Banco Santander, de valorarlas, de compararlas y de indicar sus preferencias, pero le cuesta diferenciar entre lo que Raúl Jaime Maestre describe como banca tradicional y banca digital.

El trabajo de campo sobre el que se lanza el cuestionario se basa en un panel online. La muestra del estudio está cifrada en 3.162 encuestas (2019) y contempla distintos aspectos de la relación banco-cliente (gráfico nº 3). El entrevistado hace un repaso emocional de su relación con su entidad bancaria principal y, una vez concluido el aspecto emocional, se profundiza en la calidad percibida por los clientes con los diferentes procesos y servicios que las entidades les prestan, así como con los diferentes canales de comunicación de los que disponen. La encuesta finaliza con la valoración de su experiencia como cliente, su recomendación de la entidad y sus posibles comportamientos futuros (ver gráfico nº 2).

Gráfico nº 3. **DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DEL 7º ESTUDIO DE EMOCIONES EN BANCA**

Distribución de la Muestra	Nº Casos
TOTAL SECTOR	3.162
SANTANDER	365
BBVA	370
CAIXABANK	364
BANKIA	354
SABADELL	257
ING	336
BANKINTER	110
KUTXABANK	199
ABANCA	205
UNICAJA	94
LIBERBANK	90
IBERCAJA	97
TRIADOS BANK	42
EVO BANCO	102
CAJAMAR	92
OTRAS ENTIDADES	85

Fuente: EMO Insights International.

Para mantener la representatividad del sector bancario, los resultados generales del estudio sobre el que se lleva a cabo el modelo FEM® se ponderan por volumen de depósitos gestionados por entidad (Fuentes: AEB y Cecabank). También se toma en cuenta la representación de la muestra por sexo, edad y distribución territorial, tomando como referencia los datos del INE.

La utilización de este modelo permite:

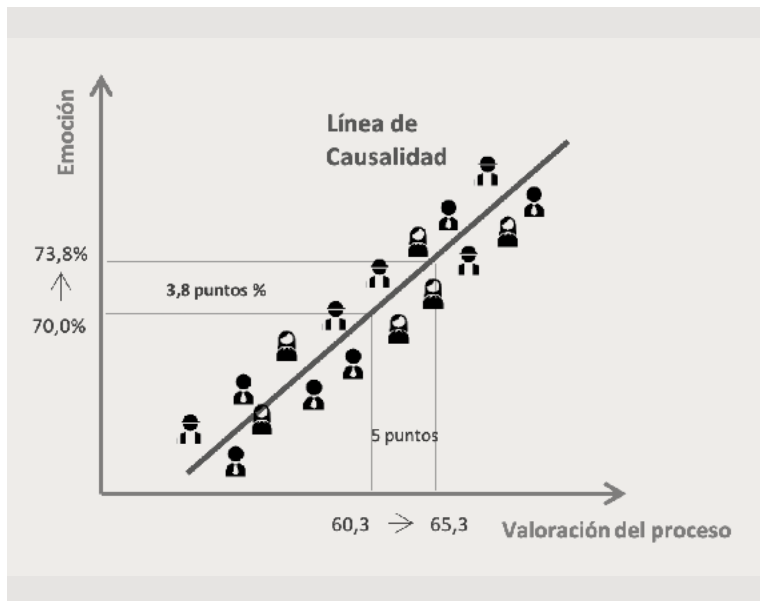
- Precisar qué emociones están más presentes en el sector bancario, determinar la influencia de cada emoción en la experiencia del cliente y poder establecer un criterio para priorizar en la gestión de las emociones a través de los disparadores asociados a dichas emociones.
- Vincular el modelo racional y emocional, que permite establecer qué proceso y servicio está generando mayores o menores emociones entre los clientes.

2.2.2. *Términos utilizados (FEM®)*

En los apartados siguientes se profundizará en los objetivos expuestos, y para una mayor comprensión se pasa a explicar brevemente los conceptos que utiliza este modelo:

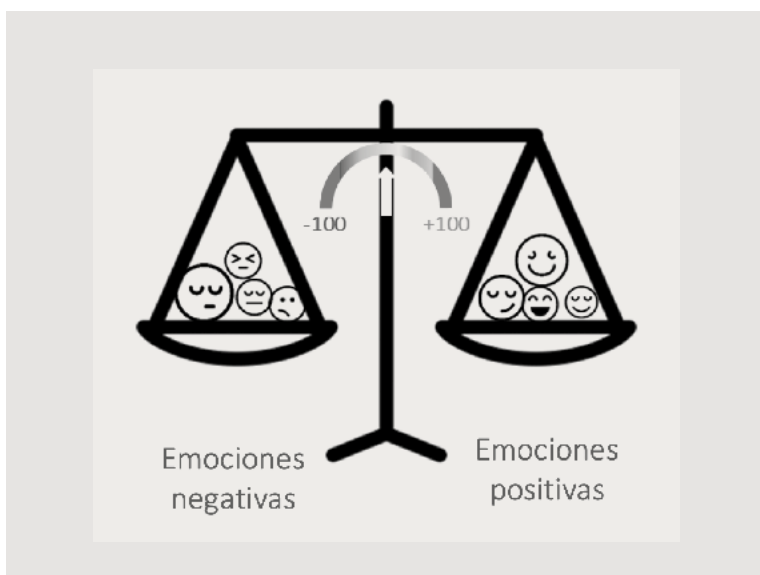
- *Disparador*. Se define como una experiencia vivida en la relación banco-cliente de forma puntual o reiterada, que genera una emoción.
- *Intensidad experiencial*. Intensidad inferida en base a un repaso pormenorizado de las experiencias que disparan cada emoción en banca y que el cliente declara haber sentido o no en su relación con la entidad. Esta intensidad se mide en una escala porcentual 0%-100%.
- *Impacto*. Se define como el aumento marginal que se produce de una variable explicada por una subida de la variable explicativa, de esta manera podemos cuantificar el efecto que puede tener una mejora en cualquier proceso que ofrecemos a nuestros clientes. Además, a través del impacto podemos relativizar qué procesos son los que más median en cada una de las emociones presentes en el sector (gráfico nº 4).
- *EMO Index*. Índice resumen del estado emocional (o huella emocional) de un cliente o grupo de clientes hacia una compañía. Puede tomar valores entre -100% y +100% (gráfico nº 5)
- *EMO Cluster*. Clasificación de los clientes en siete grandes estados emocionales resumen, en función de su huella emocional en su experiencia con la compañía de la que es cliente (de *opponents* a fans).
- *Saldo emocional neto (SEN)*. Hace referencia al resultado positivo, negativo o neutro de la diferencia a nivel individual entre las emociones positivas y negativas sentidas por el cliente. Puede tomar valores entre -100% y +100%.

Gráfico nº 4. REPRESENTACIÓN VISUAL DEL IMPACTO



Fuente: EMO Insights International.

Gráfico nº 5. EL EMO INDEX® COMO BALANZA DE EMOCIONES POSITIVAS Y NEGATIVAS Y SU INTENSIDAD



Fuente: EMO Insights International.

2.2.3. *Fiabilidad FEM®*

El modelo predictivo FEM® se basa en técnicas estadísticas multivariantes de segunda generación, llamadas PLS-Path Modelling para ecuaciones estructurales con variables latentes, e intenta maximizar el poder de predicción en las relaciones causales del modelo. Permite establecer relaciones causales entre variables no medibles directamente como son las emociones de los clientes y la calidad que perciben de los procesos.

Una de las ventajas que ofrece esta técnica es que permite crear predicciones más robustas, ya que no es necesario asumir normalidad de los datos, y procura una mayor precisión con un menor tamaño muestral que otros métodos (Caballero, 2007).

Las herramientas que se usan para la modelización son: SPAD 7.4, mediante un módulo que tiene de PLS Path Modeling, y los datos obtenidos de la cumplimentación de los cuestionarios fueron tabulados con el programa estadístico SPSS, versión 19.0.

Con el fin de garantizar la fiabilidad y validez de los instrumentos de medida, se llevaron a cabo una serie de análisis siguiendo la estrategia de desarrollo del modelo (Hair *et al.*, 1999). Entre los indicadores que aseguran su fiabilidad figuran:

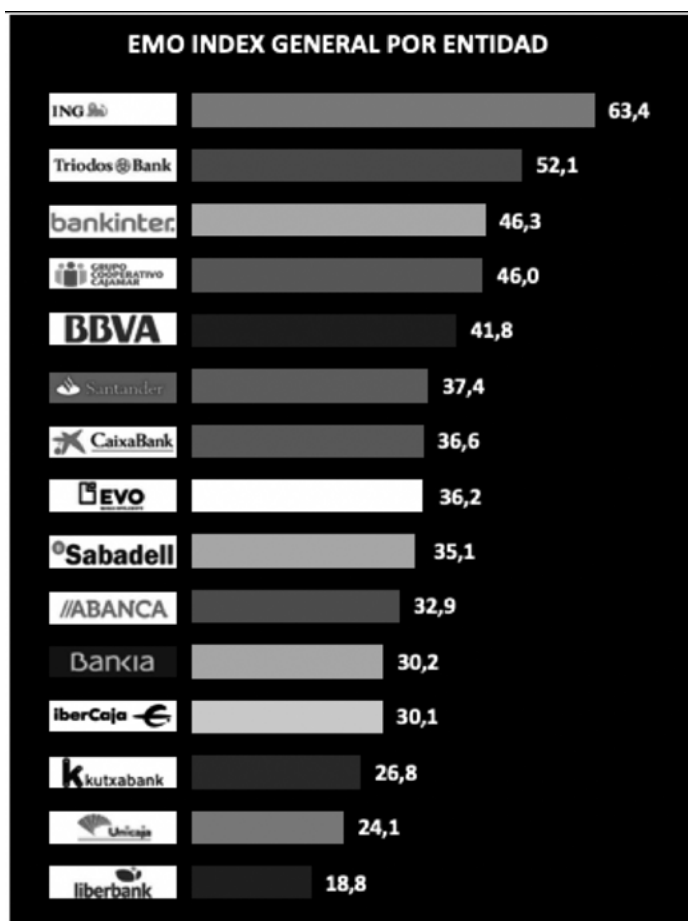
- *Índice de Dillon-Goldstein (Rho de D.G. (ACP)*. Según éste, las variables manifiestas son fiables si al menos alcanzan un valor igual o superior a 0,7 en una escala 0-1. Se asume una fiabilidad muy elevada a partir de un valor igual o superior a 0,8. En el análisis realizado en el modelo FEM® se obtiene un valor de 0,97.
- El R^2 o *Coeficiente de Determinación*. Es el coeficiente de correlación múltiple al cuadrado para cada variable observable. Informa de la proporción de la varianza del indicador que logra ser explicado por la/s variable latente que lo afecta. Este coeficiente está acotado, es decir, $0 \leq R^2 \leq 1$, y para su interpretación se expresa en forma porcentual. Cuanto más cercano está a 1, indica que el ajuste global es de mejor calidad. El R^2 del modelo FEM® es de 0,61.

3. LOS USOS DIGITALES Y LA VINCULACIÓN EMOCIONAL

Tomando el EMO Index® como referencia de medida de la vinculación emocional de los clientes con su banco principal, indicador que se concibe como una balanza que tiene en cuenta el saldo neto de emociones positivas y negativas sentidas por los clientes particulares del sector bancario y su intensidad (ver gráfico nº 5), podemos aproximarnos a las marcas o entidades bancarias que mayor vinculación emocional han conseguido con su banco principal.

Según el análisis de los datos (gráfico nº 6) en el sector bancario español existen diferencias entre entidades por el vínculo emocional que consiguen con sus clientes.

Gráfico nº 6. **RELACIÓN ENTRE EL ESTADO EMOCIONAL RESUMEN (EMO INDEX®) Y LAS VENTAS**



Fuente: EMO Insights International.

Así, podemos observar que:

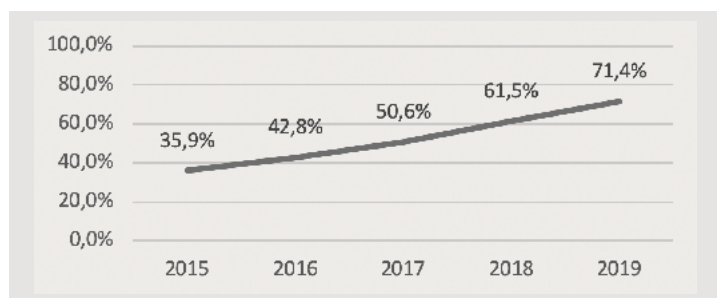
- ING, en 2019, se mantuvo en cabeza por 7º año consecutivo, obteniendo un EMO Index® por encima de los 60 puntos.
- Triodos Bank se mantuvo en un segundo escalón, superando la barrera de los 50 puntos.
- Bankinter y Cajamar se sitúan en el tercer escalón, en el entorno de los 45 puntos, y BBVA ligeramente por detrás, aunque todavía por encima de la media del sector.
- Santander, CaixaBank, EVO Banco y Sabadell estuvieron muy próximos a la media del sector (36,9 puntos).

- Abanca, Bankia e Ibercaja aparecieron por debajo de la media en el entorno de los 30 puntos.
- Kutxabank, Unicaja, y sobre todo Liberbank, fueron los bancos más rezagados en vinculación emocional con sus clientes (EMO Index®).

Ahora bien, y atendiendo a la hipótesis 1 de este artículo, *¿hasta qué punto las aplicaciones digitales estaban contribuyendo a la generación de estados emocionales positivos en el sector de la banca en España?*

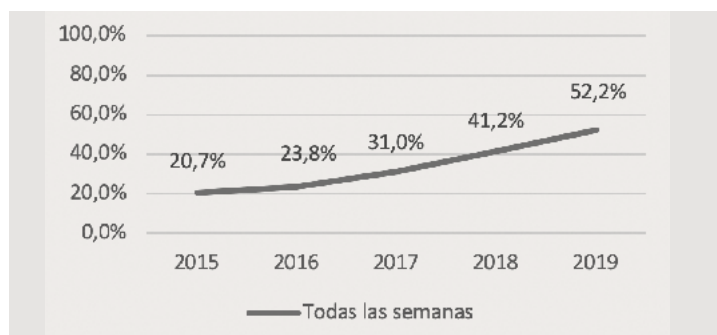
La primera conclusión a la que se llega analizando el histórico de datos de este estudio es que «la app móvil» era un medio de contacto cada vez más presente en la relación de los clientes con su banco principal, tanto en número de clientes (gráfico nº 7) como en intensidad de uso (gráfico nº 8).

Gráfico nº 7. **TASA DE USO ANUAL DE LA APP MÓVIL DE LA BANCA DE PARTICULARES EN ESPAÑA 2015-2019**



Fuente: EMO Insights International.

Gráfico nº 8. **INTENSIDAD DE USO DE LA APP MÓVIL DE LA BANCA DE PARTICULARES EN ESPAÑA 2015-2019**

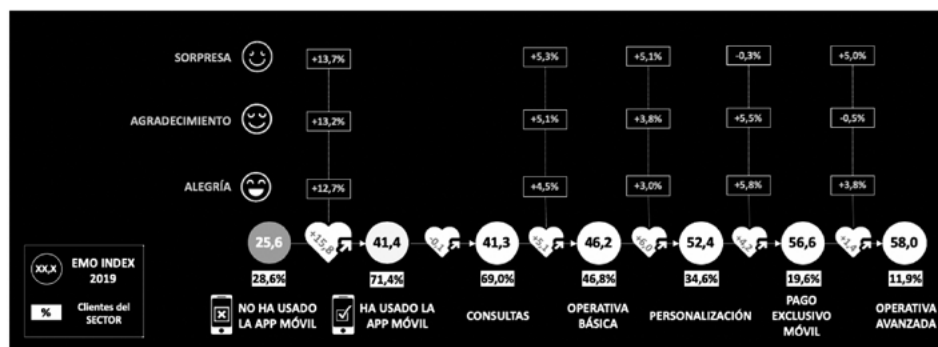


Fuente: EMO Insights International.

Por otro lado, el uso del móvil por parte de los clientes como canal de relación era una fuente importante de vinculación emocional con su entidad, en especial por el aumento de emociones positivas que generaba. Vínculo que crecía a medida que se aprovechaban las posibilidades de operativa más avanzadas de la banca móvil, o, dicho de otra forma, a medida que el cliente podía hacer más cosas a través de la aplicación móvil de su banco.

De hecho, en el gráfico nº 9 se puede observar cómo los clientes que no habían usado la aplicación móvil de su banco principal tenían un EMO Index® de 25,6. Y cómo, a medida que hacían uso de ella, su vinculación emocional con el banco mejoraba subiendo hasta 41,4 puntos. Asimismo, cuando iban utilizándola para distintos usos relacionados con el servicio, llegaba a alcanzar los 58 puntos.

Gráfico nº 9. **EMO INDEX® SEGÚN EL USO DE LA APLICACIÓN MÓVIL DEL BANCO**



Fuente: EMO Insights International.

Por concluir, el uso digital de la app móvil cada vez está más presente entre los clientes de la banca en España, y a medida que se usa y se amplía su operativa proporciona una mayor vinculación del cliente.

De ahí que este artículo gire en torno a estos usos (la app móvil o las nuevas oficinas con mayor presencia de tecnología, etc.), y no tanto a la diferenciación entre tipos de banca. Lo que sí pone de manifiesto son las diferencias entre las distintas marcas de las organizaciones bancarias a nivel de vinculación emocional por estos usos. Unas, con una apuesta digital más clara (caso de ING, EVO Banco o Bankinter) y otras, con un posicionamiento más tradicional.

4. VISIÓN EMOCIONAL DEL TERRITORIO: ESPAÑA Y PAÍS VASCO

Si hacemos referencia a la hipótesis 2 y 3 planteadas, surgen cuestiones del estilo *¿está el cliente de la banca en el País Vasco más o menos vinculado emocionalmente con*

las entidades bancarias que el cliente del territorio español? ¿Hasta qué punto los usos digitales contribuyen a su vinculación?

Es interesante poder profundizar en estas y otras cuestiones a nivel de territorio. Como, por ejemplo, en las posibles diferencias entre los usos digitales (en especial el de la App Móvil) entre los clientes de la banca de particulares en España y el cliente residente en el País Vasco.

A nivel general algunos estudios, como el Informe de Economía y Sociedad Digitales en el País Vasco (2018), pusieron de manifiesto que el consumidor vasco cuenta con un nivel de desarrollo notable en conectividad. De hecho, el País Vasco aparece bien posicionado en su conjunto, incluso mejor que el total de España, mientras que con respecto al uso de Internet entre las familias se encontraba a un nivel similar.

Por otra parte, y yéndonos a nivel emocional, en algunos estudios realizados a lo largo de los años como el «Análisis comparativo del comportamiento del consumidor: resultados en diferentes áreas geográficas» (1984), no se visualizaban grandes diferencias entre los consumidores vascos y otros consumidores del resto del territorio español.

Por ejemplo, en el citado estudio se indicaba que un 29,2% de los consumidores madrileños recordaban haberse sentido engañados al realizar una compra, porcentaje que resultaba muy similar al de los consumidores vascos (30,8%). Respecto al tipo de compra por la que se habían sentido engañados, los madrileños se centraban en alimentación (60,9% de los casos), ropa (15,3%) y electrodomésticos (6,9%), el mismo orden que para los consumidores vascos y con porcentajes muy similares.

Y, ¿podríamos llegar a la misma conclusión entorno a las cifras de uso digital (centrándonos en el uso de la App Móvil) y en los estados emocionales en el entorno de consumo de productos bancarios? ¿Existen similitudes entre España y el País Vasco?

Si tomamos como referencia, de nuevo, los datos extraídos del 7º Estudio de Emociones en el Sector Bancario» (gráfico nº 10) podemos observar lo siguiente:

- Destaca la diferencia porcentual de «NO uso de la App Móvil» que existe entre los clientes del País Vasco frente a España. Un 35,06% frente a un 28,6%. O, dicho de otra manera, parece que el cliente vasco usa menos la aplicación móvil de su banco principal.
- El cliente en España está más vinculado emocionalmente con su banco principal que el del País Vasco. No tanto a nivel de los que no han usado la App Móvil (4,4 puntos en una escala de -100 a + 100 de diferencia a favor de España), como a nivel de los que sí los que las han usado (15,5 puntos en una escala de -100 a + 100 de diferencia a favor del territorio español en su conjunto).

Podríamos concluir que el cliente de la banca de particulares en España «en general» y el del País Vasco «en particular», tiene niveles de vinculación emocional distintos (36,9 frente a 24,3 puntos, en una escala de -100 a + 100).

Gráfico nº 10. **NIVEL DE USO DE LA APP MÓVIL Y EMO INDEX® A NIVEL AGREGADO ESPAÑA Y A NIVEL PAÍS VASCO EN 2019**

BANCA	Agregado		País Vasco (N=183)	
	Emo Index	%	Emo Index	%
Uso en el último año				
NO HA USADO LA APP MÓVIL	25,6	28,60%	25,9	35,06%
HA USADO LA APP MÓVIL	41,4	71,40%	21,2	64,94%
Total	36,9		24,3	

Fuente: EMO Insights International. Elaboración propia a partir de los datos del 7º Estudio de Emociones en Banca para la elaboración de este artículo.

Por otra parte, cuando ha usado la aplicación móvil de su banco principal (41,4 puntos en España y 25,9 en el País Vasco), el nivel de vinculación del cliente con la entidad sube. Por tanto, parece que el uso de la aplicación móvil en el País Vasco no aporta el mismo grado de vinculación emocional que para el consumidor general en España.

Por último, apuntar que esta diferencia también podría estar influenciada por la apuesta por la digitalización de las entidades o banco principal declarados por los participantes en el estudio. Del total de la muestra procedente del País Vasco, el 58% de los clientes procedían de Kutxabank y un 6% de Laboral Kutxa.

5. **VISIÓN EMOCIONAL DEL USO DE LA OFICINA BANCARIA**

Haciendo referencia al objetivo general de este artículo, se busca analizar la contribución de los usos digitales a la vinculación emocional de los clientes del sector bancario de particulares en España, y según hemos visto en la introducción de este artículo, una de las cosas que caracterizaba a la banca tradicional frente a la banca digital era el «acceso». De hecho, según Raúl Jaime Maestre, mientras que en el formato digital los clientes podían, por ejemplo, solicitar un préstamo desde el móvil, el ordenador u otro dispositivo electrónico, el cliente de la banca tradicional lo hacía en la oficina.

Sin embargo, la realidad es que en los últimos años se ha asistido a un cierre masivo de oficinas tradicionales, por lo que el acceso a la banca a través de esta vía se está limitando, lo que obliga al consumidor a utilizar otros canales. Y es que se trata de una práctica que se ha convertido en una estrategia habitual en el sector financiero español. Se busca ser más eficiente ante los objetivos reclamados insistentemente por el Banco de España y por el Banco Central Europeo (BCE).

También es cierto que los hábitos de los clientes han cambiado mucho desde que estalló la crisis financiera y los bancos comenzaron a cerrar sucursales a centenares y a apostar, casi por obligación, por su digitalización, que acarrea costes inferiores.

De hecho, según el Diario Cinco Días, al cierre del tercer trimestre de 2019, la banca española prescindió de 553 sucursales sobre el número que tenía a junio de ese año. El ritmo de cierres fue el más alto desde finales de 2016, cuando se clausuraron 682 sucursales en un trimestre.

Por otro lado, los datos del histórico del Estudio de Emociones en Banca desde 2015 ponen de manifiesto que, a pesar de la reducción gradual del número de oficinas bancarias en España, los clientes siguen utilizándolas como canal de contacto, si bien están espaciando la frecuencia de las visitas de forma notable. En tan solo 4 años, el uso semanal de la oficina se ha reducido un 56% y el 11,5% de los clientes no ha visitado una oficina de su banco durante el último año ni siquiera una vez.

A título de comportamiento del consumidor, es interesante poder profundizar en qué medida este sigue entendiendo como prioritaria la existencia de sucursales bancarias. En el 7º Estudio de Emociones en Banca (2019), se preguntaba a los clientes lo siguiente: «*en caso de que tengas un problema o incidencia con tu banco, ¿nos puedes indicar que canal utilizarías prioritariamente para contactar?*». El resultado fue que en el 56% de los casos el cliente manifestaba que iría a una oficina, frente al 19% que contactaría con un gestor, el 17% llamaría a Atención al Cliente, un 3% utilizaría el chat y otro 3% mandaría un email (uso más digital).

La oficina resultaba, sin lugar a dudas, el canal de contacto preferente de los clientes en caso de problemas o incidencia con su banco. Esto ocurría en todas las entidades, salvo en marcas con un mayor posicionamiento digital y que apenas tenían presencia a nivel oficina, como era el caso de ING, EVO Banco o Triodos, aunque existían diferencias importantes entre compañías en cuanto a los posibles canales alternativos (gráfico nº 11).

Gráfico nº 11. **PREFERENCIA DE CANAL DE CONTACTO ANTE UNA INCIDENCIA O PROBLEMA POR ENTIDAD**

															
%	Santander	BBVA	CaixaBank	Bankia	Sabadell	ING	Bankinter	Kutxabank	Abanca	Unicaja	Liberbank	Ibercaja	EVO	Cajamar	Triodos
Iría a una oficina	55,6%	47,0%	64,0%	56,8%	58,4%	17,9%	31,8%	54,8%	66,3%	79,8%	72,2%	76,3%	11,8%	63,0%	14,3%
Contactaría con mi gestor personal	9,6%	26,4%	21,4%	24,0%	19,6%	3,9%	28,2%	23,1%	10,7%	8,5%	16,7%	11,3%	5,9%	18,5%	0,0%
Llamaría a Atención al cliente	26,3%	15,7%	8,2%	11,3%	16,7%	56,8%	29,1%	16,6%	14,1%	10,6%	6,7%	8,2%	63,7%	10,9%	64,3%
Mandaría un email	4,1%	3,8%	1,6%	2,3%	2,7%	3,0%	4,5%	3,0%	4,9%	1,1%	0,0%	1,0%	6,9%	4,3%	11,9%
Contactaría a través del chat	2,5%	3,0%	3,3%	3,7%	0,8%	14,3%	3,6%	1,5%	2,0%	0,0%	2,2%	1,0%	8,8%	2,2%	2,4%

Fuente: EMO Insights International.

Además, buscando respuestas a la hipótesis 2(H2) formulada en este artículo, se hizo un análisis por marcas con alta presencia en el País Vasco, como Kutxabank, y se observó que presentaba niveles similares a la media en España. Es decir, sus clientes preferirían ir a una oficina en un 54,8% de las ocasiones.

Por tanto, los datos ponían de manifiesto que, para el cliente, el rol de la oficina tradicional estaba cambiando, dejando de ser esta un canal operativo tradicional para transformarse en un centro de valor añadido en momentos de la verdad: solución de incidencias, contratación de productos, asesoramiento financiero... Esto ocurría en todas las entidades (con la excepción de entidades con una vocación menos tradicional).

Lo que también ha sido muy interesante es el cambio que las oficinas han experimentado en los últimos años a través del uso de la tecnología y la digitalización. De hecho, ha llegado a darse a luz un nuevo concepto, el de «*oficinas inteligentes*», ante la gran desaparición de la oficina tradicional.

Se trata de un nuevo modelo que se está impulsando en el sector bancario y que viene caracterizado por evitar colas, disponer de pantallas digitales, tener horarios más amplios, permitir el acceso a wifi, etc. En definitiva, se trata de espacios más orientados al consumidor.

Los datos del 7º Estudio de Emociones en Banca arrojaron su incidencia en la experiencia de los clientes, de forma que hasta un 16,6% declaraba conocer la existencia de estas nuevas oficinas, y ya en 2019 el 9,4% había acudido en alguna ocasión. Además, su impacto sobre la vinculación emocional era evidente, suponía un incremento de 27,3 puntos en el EMO Index® respecto a los que visitan las oficinas tradicionales y de 18,1 puntos frente a los que no habían ido a la oficina, lo que sigue confirmando de forma positiva la H1 expuesta.

6. LOS FANS COMO MOTOR DE CRECIMIENTO

Una cuestión relacionada con la hipótesis 4 enunciada en este artículo es poder arrojar evidencias que nos lleven a confirmar que la vinculación emocional de los clientes conduce a la obtención de resultados económicos.

Para verificarlo, hemos accedido a los datos del 7º Estudio de Emociones en Banca (EMO, 2019) y se ha clasificado a los clientes en aquellos que han aumentado o disminuido su relación con su banco principal (a través de los productos contratados o el saldo invertido) en un año. La conclusión es que podemos observar cómo su comportamiento de inversión dependió directamente de su estado emocional, de forma que, a medida que el EMO Index® era más alto, más clientes incrementaban su relación con el banco, y viceversa (gráfico nº 12).

Gráfico nº 12. **RELACIÓN ENTRE EL ESTADO EMOCIONAL RESUMEN (EMO INDEX®) Y LAS VENTAS**



Fuente: EMO Insights International.

De esta forma, sin tener en cuenta ningún otro factor de este indicador, observamos que tanto la fidelidad con el banco, como recomendación (ventas extra-cliente) y ventas (intra-cliente), dependían directamente de la vinculación emocional del cliente.

Para continuar con la H4, habría que empezar a definir qué es un cliente fan. Para seguir a continuación con *¿puede ayudar a la generación de crecimiento económico?*

Frank Tallis, autor de *«Love Sick: Love as a Mental Illness»*, decía que la evolución nos había preparado para las obsesiones psicopatológicas del amor, que duraban lo necesario porque había un bien de fuerza mayor a conseguir: garantizar la transmisión de los genes.

Y es que, como seres humanos, estamos preparados para estar enamorados y para no racionalizar lo que hacemos. Lo mismo que un fan de Apple no estará dispuesto a racionalizar si su compra ha sido la que más necesitaba. Y, por supuesto, no querrá escuchar nada acerca de los beneficios de pasarse a otra marca de tecnología.

En este siglo XXI se habla mucho de la generación de fans como una forma de sobrevivir a un futuro complejo. Muchos creen que la generación de admiradores supone una obligación, pues sin ellos la probabilidad de captar la atención de los consumidores y de diferenciar la oferta del resto se convierte en algo difícil o casi imposible de obtener.

¿Y qué caracteriza fundamentalmente a un fan? A pesar de que en la literatura se relaciona a menudo con las interacciones de los clientes y los canales digitales (Benedikt Jahn y Werner Kunz, 2012), o con las sensaciones experimentadas en el mundo del deporte (Fulconis y Paché, 2014), este artículo se plantea desde un concepto

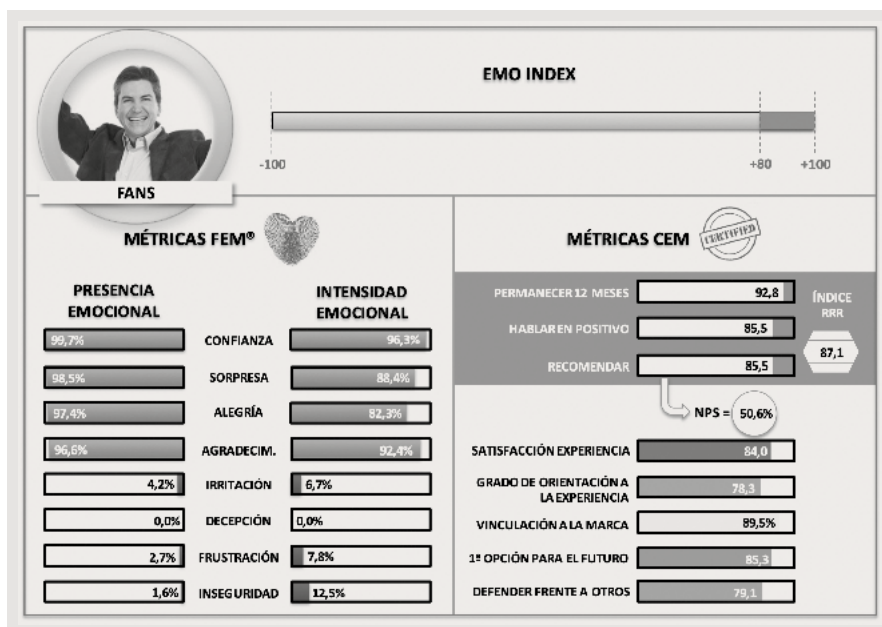
del cliente fan más emocional, que implica que una persona «habla de la marca o del producto», «que, a veces, la recomienda» y que «la defiende a ultranza» sin importar el sector de actividad o el canal por el cual interacciona con ella (Alfaro, 2016). Es decir, un fan puede llegar a un enfrentamiento, o a incorporarse a una conversación subida de tono, por defender la marca o el producto si se da la ocasión.

Otro rasgo que lo caracteriza son los altos niveles de satisfacción con la experiencia que tienen. Esto, lejos de ser baladí, supone una protección para las compañías en momentos difíciles (crisis, maduración del sector, etc.), donde los fans son «los últimos que dejan de consumir y los primeros en volver a hacerlo» (Fornell, 2007).

En cuanto a motor de crecimiento, y volviendo al marco del sector bancario de particulares en España, hay que decir que las recomendaciones realizadas por amigos, familiares o conocidos son cada vez más el factor determinante en la elección de banco por parte de los clientes, lo que convierte a los que las emiten en un importante motor de captación y crecimiento para los bancos.

Y, ¿cuál es la mayor característica de un cliente que recomienda en el sector de la banca de particulares en España? La respuesta es que tiene niveles de vinculación emocional muy altos (superior a 80 puntos en términos del EMO Index®) o, dicho de otra forma, se trata de un cliente fan. También es un cliente con alta presencia de emociones positivas (gráfico nº 13).

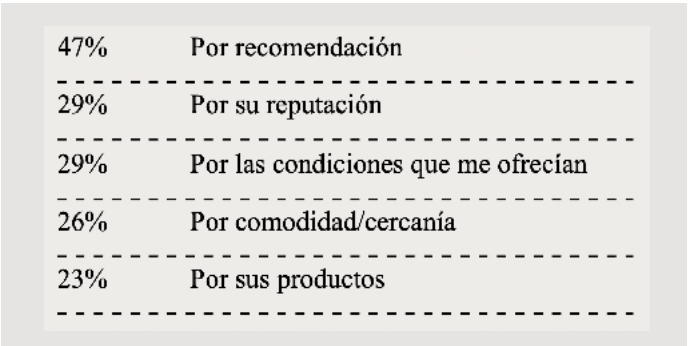
Gráfico nº 13. **PRESENCIA DE EMOCIONES POSITIVAS EN LOS CLIENTES FANS**



Fuente: EMO Insights International.

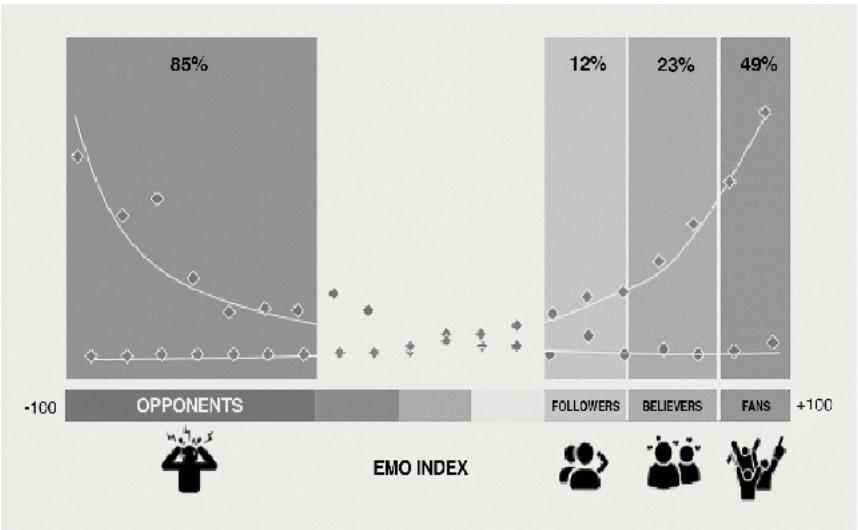
De hecho, recomendación y reputación fueron los dos principales motivos para elegir banco en 2018 (gráfico nº 14), siendo los fans los responsables de emitir el 49% de las recomendaciones reales producidas en el sector en el último año (gráfico nº 15). Por tanto, sólo los fans del sector fueron responsables de, al menos, 1 de cada 4 movimientos del sector durante 2018.

Gráfico nº 14. **MOTIVOS PARA HACERSE CLIENTE DE SU BANCO PRINCIPAL ACTUAL**



Fuente: EMO Insights International.

Gráfico nº 15. **NÚMERO DE RECOMENDACIONES REALES POSITIVAS Y NEGATIVAS EMITIDAS EN 2018 POR EL CLIENTE DEL SECTOR DE PARTICULARES EN ESPAÑA**



Fuente: EMO Insights International.

Y lo mismo ocurre con las ventas. Como decíamos al principio de este artículo, si se clasifican los clientes entre aquellos que han aumentado o disminuido su relación con su banco principal (a través de los productos contratados o el saldo invertido) al año siguiente, se puede ver cómo su comportamiento de inversión depende directamente de su estado emocional, de forma que, a medida que el EMO Index® es más alto, más clientes incrementan su relación con el banco, y viceversa.

De esta forma, sin tener en cuenta ningún otro factor que el EMO Index® del cliente, observamos que tanto fidelidad, como recomendación (ventas extra-cliente) y ventas (intra-cliente) dependen directamente de la vinculación emocional del cliente.

O, dicho de otro modo, por una variación del 5% en el EMO Index® se produce un cambio del 5,6% en el *Up-sell/Cross sell* neto.

Por último, destacar que el número de *fans* en el sector de la banca de particulares en España se cifraba en un 24,9% para el total territorio español y un 15,6% de los clientes en el caso del País Vasco, lo que pone de manifiesto la existencia de diferencias emocionales entre territorios (H2). Por tanto, hay un recorrido interesante de oportunidades para la banca del cliente del País Vasco, a través de la generación de fans (que supone crecimiento económico) hasta alcanzar al conjunto nacional.

7. LOS USOS DIGITALES PARA LA GENERACIÓN DE FANS

Una cuestión relacionada con la hipótesis 1 enunciada en este artículo es poder arrojar evidencias que nos lleven a confirmar que los usos digitales facilitados por la banca contribuyen a la generación de vinculación emocional de los clientes.

Por otra parte, un fan es un cliente que tiene una alta vinculación emocional (más de 80 puntos en el EMO Index®). Y esto nos lleva a la H3 y a la H4, y a realizarnos preguntas del e0stilo *¿qué usos están contribuyendo a la generación de fans en la Banca? ¿Los tradicionales? ¿Los usos digitales?*

Tras analizar los datos procedentes del 7º Estudio de Emociones en Banca, podemos concluir que los usos del servicio bancario relacionados con la alta vinculación emocional de los clientes eran:

- *Usos tradicionales*: Préstamos, aplazamiento de pagos, etc.
- *Usos digitales*: Paso por oficinas inteligentes, utilización de la app móvil, etc.

Una de las primeras cuestiones del análisis que se pone de manifiesto al analizar los datos, es el papel que juegan los usos tradicionales de la banca para la vinculación emocional. Un ejemplo era lo que sucedía con los préstamos personales en la generación de emociones positivas, especialmente cuando estos habían sido pre concedidos, ya que además del efecto emocional positivo, una buena parte de los clientes que finalmente disfrutaban de ellos no consultaban previamente otras opciones fuera de su banco principal.

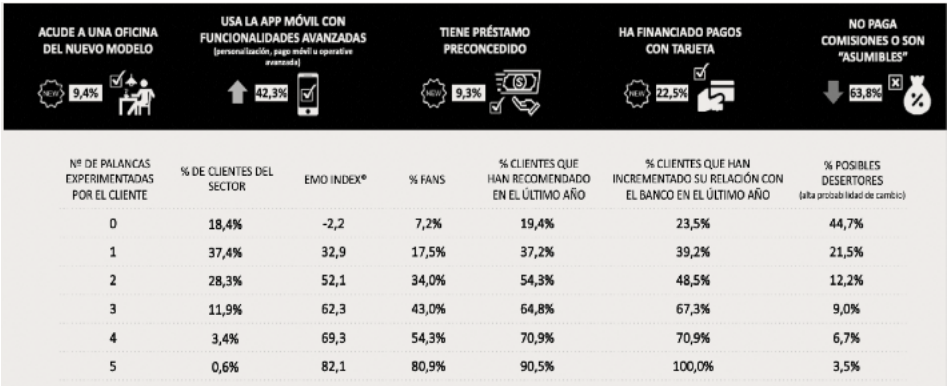
Del mismo modo, otro uso tradicional como el aplazamiento de los pagos realizados con tarjeta también incrementaba la vinculación emocional de los clientes, aunque en este caso las diferencias entre entidades no eran tan acusadas.

Otro factor con un impacto emocional notable en los clientes no tenía tanto que ver con el uso, sino con el precio que pagaban los clientes. Se mencionaban las comisiones, tanto de forma positiva (cuando no las había o el cliente las consideraba asumibles) como de forma negativa (cuando las había y no se las consideraba asumibles). De hecho, la distinta política de comisiones de las entidades bancarias aparecía como un importante diferenciador en la vinculación, ya que la comparativa del EMO Index® entre aquellos clientes que no pagaban comisiones mostraba una escena competitiva mucho más positiva, aunque también más indiferenciada.

Finalmente, muy llamativos fueron los datos que confirmaban que si las entidades eran capaces de hacer experimentar a sus clientes varios de los factores analizados y relacionados, sobre todo con usos digitales (*«oficinas con alta presencia de tecnología», «usos avanzados a través de la App móvil», «utilización de medios de financiación al consumo como préstamos», «aplazamientos de pagos con tarjeta» y la «ausencia de comisiones»*), el impacto emocional positivo en el cliente era determinante (gráfico nº 16).

Dicho de otro modo, subía exponencialmente su EMO Index®, el porcentaje de fans y las recomendaciones del banco, mientras que disminuía el porcentaje de posibles desertores *«esto es solo un ejemplo de cómo los bancos cuentan con herramientas para convertir a sus clientes en fans, auténtica prioridad a futuro para diferenciarse unos de otros ante una perspectiva de aumento de la indiferenciación»*.

Gráfico nº 16. **PALANCAS PARA EL INCREMENTO DE LA VINCULACIÓN EMOCIONAL DEL CLIENTE CON EL FOCO EN LAS EMOCIONES POSITIVAS**



Fuente: EMO Insights International.

En el gráfico nº 16, podemos observar cómo a medida que se mezclan los usos digitales, como acudir a una oficina del nuevo modelo o el uso de la aplicación del móvil con funcionalidades avanzadas y los usos tradicionales con alto impacto emocional, como la pre concesión de un préstamo, la financiación de pagos con tarjeta o el pago de comisiones asumibles, el EMO Index® crecía notablemente, llegándose a situar hasta en 82,1 puntos (nivel emocional de los fans). Lo que tiene efectos directos en el incremento de la relación con el banco o en las recomendaciones a otros clientes.

8. REFLEXIONES FINALES

Estamos viviendo un momento económico que nos obliga a cuestionarnos de qué forma se aproximan las entidades a la gestión de sus clientes y cómo esto afecta a su gestión y a la realización de la investigación del cliente en el seno de las mismas. Los ejecutivos del sector bancario necesitan información, así como herramientas sobre las que fundamentar sus decisiones.

Este nuevo escenario exige un esfuerzo por parte de los gerentes de las organizaciones para pensar de forma distinta a lo que se ha hecho hasta ahora, lo que supondrá hacer del análisis, la innovación, la creatividad y el uso de las nuevas tecnologías una prioridad.

Los clientes sienten, se emocionan, experimentan sensaciones positivas y negativas a lo largo de su relación con las entidades bancarias, experiencias que desencadenan reacciones emocionales subconscientes en los individuos. Si existe relación entre las emociones sentidas por los clientes, las valoraciones de su experiencia, sus comportamientos declarados y sus comportamientos reales, hay una oportunidad de crecimiento utilizándolas como motor de crecimiento.

El objetivo general de este artículo era analizar la contribución de los usos digitales a la vinculación emocional de los clientes del sector bancario de particulares e identificar oportunidades a futuro a través de la generación de fans. Por ello, se han analizado distintas perspectivas, pudiéndose destacar las siguientes conclusiones:

- *Para conseguir diferenciarse en el sector bancario es fundamental conocer las emociones presentes en el sector e incorporarlas a la gestión.* Cuanto más indiferenciada es la oferta de una industria, más relevancia tiene el papel de la gestión emocional. Existe la necesidad de instaurar un nuevo sistema de medición que las integre entre las experiencias (*los estímulos*) de los clientes y su satisfacción.
- *La satisfacción es una evaluación emocional global resumen de emociones positivas y negativas que se gestiona a largo plazo.* Se ha demostrado que la satisfacción es un resumen de las emociones positivas y negativas sentidas. También se ha identificado un indicador, el EMO Index® como métrica individual que determina el estado emocional resumen de cada cliente o grupo de clientes hacia una compañía, precediendo a la Satisfacción de los Clientes. Puede tomar valores entre -100% y +100%.

- *Las emociones positivas son más constantes y perdurables en el tiempo que las emociones negativas.* Lo que implica que invertir en generar emociones positivas tiene un efecto que perdura más a medio plazo. Un aumento del 5% en el estado emocional resumen positivo (EMO Index®) incrementa un 4,2% la probabilidad de que el cliente de la banca recomiende.
- *En la situación actual del sector bancario la balanza está ligeramente inclinada hacia el lado positivo.* Razón por la cual el EMO Index® es positivo, como es normal al tratarse de un mercado en el que existe libre elección de la compañía con la que contratar, por lo que los clientes se quedarán si su huella emocional es positiva. Aun así, los resultados obtenidos no hablan muy bien de la competitividad, diferenciación y valor añadido del sector desde el punto de vista del cliente (toma el valor 36,9 puntos en una escala de -100 a +100 puntos).
- *El cliente de la banca tradicional en España diferencia entre experiencias y usos digitales de las marcas con las que opera, no entre banca tradicional y digital.* La diferenciación entre banca tradicional y digital son utilizados como conceptos habitualmente por los profesionales de la banca. Sin embargo, cuando se le pregunta directamente al cliente particular, éste diferencia entre las experiencias que le generan las marcas. Por ejemplo, es capaz de diferenciar entre las vivencias proporcionadas por ING o por el Banco Santander, de valorarlas, de compararlas y de indicar sus preferencias.
- *Dentro de los usos digitales de la banca, el uso de la Aplicación móvil del banco destaca como una fuente relevante de vinculación emocional con su entidad.* En especial por el aumento de emociones positivas que genera. Además, a medida que los clientes hacen uso de ella, se incrementa hasta un 28,6 % su nivel de vinculación emocional con el banco.
- *El cliente de la banca de particulares en España «en general», tiene niveles de vinculación emocional superiores a los del País Vasco.* La vinculación emocional del cliente de la banca de particulares en España supera en 12 puntos al cliente de banca de particulares con su banco principal procedente del País Vasco. Esta diferencia es mayor cuando hace uso de la Aplicación Móvil de su banco. Esto supone una confirmación de la hipótesis 2 y de la hipótesis 3 de este artículo.
- *La clausura masiva de oficinas tradicionales de la banca en España en los últimos años ha reducido su uso, sin embargo, sigue siendo el canal preferido para resolver problemas e incidencias tanto en España como en el País Vasco.* Marcas con alta presencia en el País Vasco como es Kutxabank, presentan niveles similares a la media en España. Sus clientes prefieren ir a una oficina en un 54,8% de las ocasiones y en España en un 56% de las ocasiones.
- *Los nuevos modelos de oficinas («más digitales») emergen como un canal relevante de vinculación emocional.* Los datos del 7º Estudio de Emociones en

Banca arrojan que los modelos basados en diseños más tecnológicos (uso de pantallas, acceso a wifi, dispositivos de gestión de turnos, etc.) empiezan a impactar en la experiencia de los clientes. Hasta un 16,6% declaraba conocer la existencia de estas nuevas oficinas, y en 2019 el 9,4% había acudido en alguna ocasión. Su impacto sobre la vinculación emocional supone un incremento de 27,3 puntos en el EMO Index® respecto a los que visitan las oficinas tradicionales y de 18,1 puntos frente a los que no habían ido a la oficina. Esto supone una confirmación de la H1.

- *Los fans de la banca de particulares en España son clientes con alta vinculación emocional, altos niveles de recomendación y niveles de defensa de la marca.* Los fans son «los últimos que dejan de consumir y los primeros en volver a hacerlo» (Fornell, 2007). Tienen niveles de vinculación emocional muy alta (superior a 80 puntos en términos del EMO Index®) y «hablan de nuestra marca o producto», «que, a veces, lo recomienda» y quizá lo más relevante es que «la defiende a ultranza» (Alfaro, 2016).
- *Hay un mayor número de fans en la banca de particulares en España que en el País Vasco.* En España se cifra en la cantidad de 24,9% para el total territorio español y en el caso del País Vasco de un 15,6% de los clientes. Sería interesante estudiar en profundidad los motivos de la distancia entre territorios.
- *Los usos digitales pueden convertirse en motor de crecimiento de los fans.* Hemos visto que mejoran la vinculación del cliente y potencian su efecto con otros usos más tradicionales en el sector de la banca de particulares en España. Finalmente, muy llamativos fueron los datos que confirmaban que si las entidades eran capaces de hacer experimentar a sus clientes varios de los factores emocionales analizados («oficinas inteligentes», «usos avanzados a través de la App móvil», «utilización de medios de financiación al consumo como préstamos», «aplazamientos de pagos con tarjeta» y la «ausencia de comisiones»), el impacto emocional positivo en el cliente que se conseguía podía llegar a situarse en 82,1 puntos.
- *Los fans de la banca de particulares en España son una fuente de crecimiento económico.* Recomendación y reputación son dos motivos principales para elegir banco, siendo los fans los responsables de emitir el 49% de las recomendaciones reales producidas en el sector en el último año. Por tanto, solo los fans fueron responsables de, al menos, 1 de cada 4 movimientos del sector. Esto supone una confirmación de la H4.

8.1. Limitaciones de la investigación

Como la mayoría de las investigaciones que se realizan en el ámbito del marketing, el análisis realizado en el este artículo tiene algunas limitaciones.

Hay que señalar que la investigación está referida a la banca de particulares en España y concretamente a la relación del cliente con su banco principal y al análisis

de los datos del Estudio de Emociones en Banca a lo largo del tiempo. Sería interesante profundizar o comparar los resultados con otras industrias y con otros estudios de carácter emocional.

Por otra parte, el Estudio de Emociones en Banca, que es una de las bases fundamentales de análisis de este artículo, busca representatividad nacional, por tanto, tiene limitaciones a la hora de poder profundizar más en los datos del País Vasco (183 casos) cuando se hacen cortes. Además, hay que señalar que el análisis se ha focalizado en ciertos usos digitales: app móvil y nuevos modelos de oficinas. Sería interesante realizar investigaciones en profundidad sobre el resto de usos digitales (página web, emails, chats, etc.)

Además, hay que indicar que la investigación realizada identifica las diferencias entre territorios, pero no profundiza en las razones de las diferencias. Siendo esta una oportunidad para realizar otras investigaciones futuras.

Por último, en el momento de la finalización de este artículo, un factor exógeno al sector bancario entraba en juego con gran impacto ante cualquier experiencia de consumo: la pandemia del coronavirus. Habrá que evaluar si el aislamiento de los usuarios, el cierre parcial de oficinas y su redirección a los usos digitales de la banca, confirman todavía en mayor medida las afirmaciones realizadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALFARO, E. *et al.* (2014): «An Emotional Business», *Business Strategy Review*, London Business School; Volume 25; Issue3; Pages 40-41.
- ALFARO, E. (2016): *Forever Young Strategy*. CreateSpace, Independent Publishing Platform; Edición: (Amazon); Charleston, SC.
- (2019): *ABC de las Emociones*. Amazon; Columbia, SC.
- BENEDIKT, J.; WERNER, K. (2012): «How to transform consumers into fans of your brand», *Journal of Service Management*, Vol. 23 Iss 3 pp.
- BANCO DE ESPAÑA (2020): «Informe trimestral de la economía española», *Boletín Económico*, 1/2020, Banco de España.
- EMO INSIGHTS (2019): «7º Estudio de emociones en banca de particulares en España», *Libro con resultados completos*.
- (2019): «7º Estudio de emociones en banca de particulares en España». *Presentación a prensa*.
- FORNELL, C. (2007): *El cliente satisfecho: Estrategias cuantitativas y cualitativas para fidelizar al consumidor*, Ediciones Deusto 2008; Barcelona.
- FOURNIER, S.; MICK, D.G. (1999): «Rediscovering Satisfaction», *Journal of Marketing*, 63, Octubre, pp. 5-23.
- FULCONIS, F.; PACHÉ, G. (2014): *Decoding Human Behaviours. «The Devotion of Football Fans»*, *Advances in Management and Applied Economics*, vol.4, no.1, 2014, 17-26. Science Press Ltd (2014)
- GITELSON, R.; KERSTETTER, D. (1994): «The Influence of Friends and Relatives in Travel Decision-making», *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 3 (3), pp. 59-68.
- GONZALO, A. (2019): «Los bancos aceleran el ajuste con el cierre de seis oficinas al día», *Diario Cinco Días*. Versión digital. 24 de diciembre.
- HAIR *et al.* (1999): *Análisis Multivariante*. Prentice Hall. Madrid.
- JUNIPER RESEARCH (2020): *Retail Banking: Digital Transformation & Disruptor Opportunities 2017-2021*.
- KATONA, G. (1951): *Psychological analysis of economic behavior*. McGraw-Hill.
- KPMG (2019): *Tendencias. Sector Financiero*.
- LEEMON, D. *et al.* (2015). «The New Science of Customer Emotions». *Harvard Business Review*, nov. 2015.
- MAESTRE, R. (2019): «Banca digital versus banca tradicional: diferencias y oportunidades», *TYN Magazine*. Mayo.
- MAGICS, S.; ZORFAS, A.; LEEMON, D. (2015): «The New Science of Emotions», *Harvard Business Review*.
- MARTEN, I. *et al.* (1984): «Un análisis comparativo del comportamiento del consumidor: resultados en diferentes áreas geográficas», *Departamento de Investigación Comercial de la Universidad Autónoma de Madrid*. pp. 27.
- PANA, A. *et al.* (2019): «Evolución reciente de la financiación y el crédito bancario al sector privado no financiero. Segundo semestre 2019», *Boletín económico del Banco de España*. pp. 2.
- PERIÁÑEZ, S. (2020): «La Transformación de la Banca. Evolución a la actualidad», *Diario Libre Mercado*, febrero 2020.
- TALLIS, F. (2004). «Love Sick: Love as a Mental Illness», *Da Capo Press*; Second Edition.
- ZUBILLAGA REGO, A. (2018): «Economía y sociedad digitales en el país vasco», *Cuadernos Orkestra* 2018/34. pp. 18.