

Economía Digital

La paradoja de la generación del milenio

Marcial Nava / Nathaniel Karp/ Boyd Nash-Stacey

- Los pertenecientes a la generación del milenio constituyen la última serie de clientes bancarios
- Los bancos se enfrentan a la paradoja de equilibrar soluciones de un solo clic con empatía
- Los de la generación del milenio cada vez recurren más a disruptores no bancarios para satisfacer sus necesidades financieras
- Las culturas y procesos corporativos tienen que adaptarse a preferencias cambiantes

"Como no tenemos experiencia inmediata de lo que otros hombres sienten, no podemos hacernos una idea de la forma en que se ven afectados sino imaginándonos lo que sentiríamos nosotros mismos en una situación similar". Adam Smith.

Teoría de los sentimientos morales.

Introducción

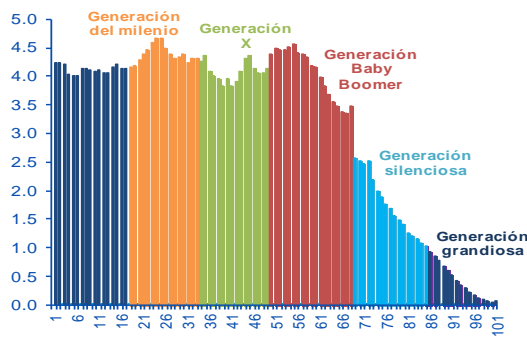
La generación del milenio está conquistando el mundo y dejando su huella en la sociedad actual al igual que lo hicieron las generaciones precedentes. Definidos como aquellos que llegaron al inicio de la vida adulta alrededor del año 2000, los pertenecientes a la generación del milenio son conocidos como un grupo hiperconectado y muy familiarizado con la tecnología que interactúa en medios sociales o por ser la generación búmeran que ha vuelto a vivir con sus padres. Para otros, los de la generación del milenio representan a los manifestantes de clase media de los movimientos Okupa, las nuevas generaciones de profesionales muy endeudados o los narcisistas que hicieron de "selfie" la palabra más famosa de 2013. A pesar de estas etiquetas, las actitudes y preferencias de esta generación inciden en muchos aspectos de la vida social y económica con importantes repercusiones para el sector de la banca.

¿Qué los hace únicos?

Para los bancos, la generación del milenio representa una oportunidad natural a medida que ellos empiezan su ciclo de vida financiero. Sin embargo, sus características únicas plantean muchos retos para el sector bancario.

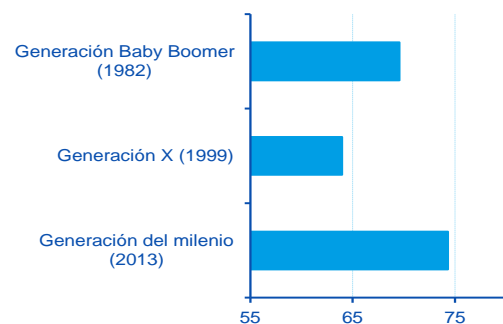
Tamaño de mercado: En Estados Unidos, alrededor de 75 millones de residentes están actualmente en edades comprendidas entre 18 y 34 años. Esto representa aproximadamente un 24% del total de la población y el 25% de los individuos con una cuenta transaccional. En 2050, el tamaño de este grupo de edad se habrá incrementado a 85 millones, equivalente al 21,4% del total de la población.

Gráfica 1
Población residente en EEUU por edad



Fuente: Oficina del Censo de EEUU

Gráfica 2
Pop. residente en EEUU 18 - 34 años, millones

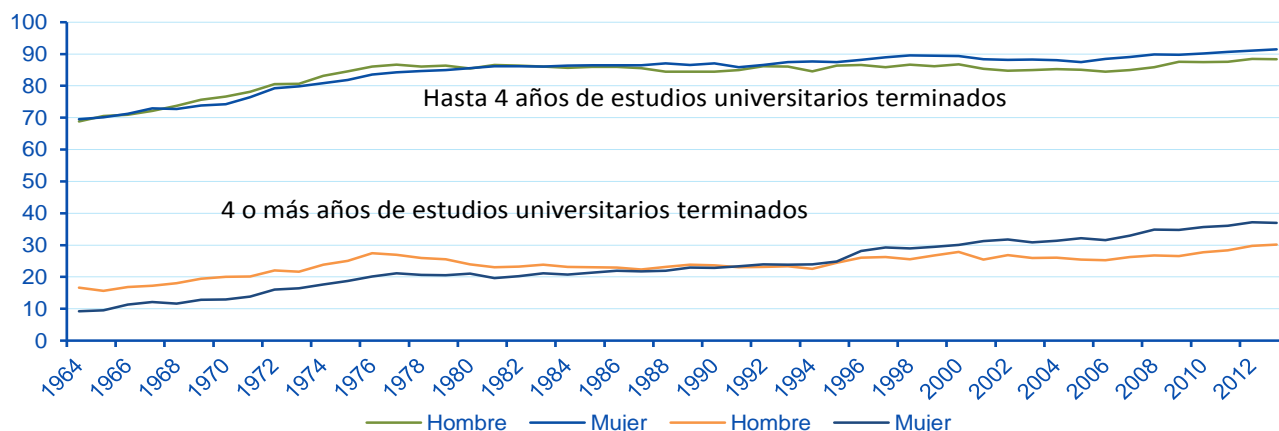


Fuente: Oficina del Censo de EEUU

Nivel educativo: La generación del milenio es la generación con más estudios en Estados Unidos, y una gran proporción de estas personas tienen títulos de grado superior. En 2013, la proporción de personas entre 25 y 29 años con cuatro o más años de estudios universitarios llegó a 33.6%, el porcentaje más alto que se haya registrado. La cifra es mayor para las mujeres (37%) que para los hombres (30%). En 1950, el porcentaje de personas con cuatro o más años de estudios universitarios era 7.7%; en 1980, cuando los últimos miembros de la generación de los Baby Boomer comenzaron la universidad, el porcentaje era 22.5%.

Gráfica 3

Porcentaje de la población entre 25 y 29 años por nivel educativo y sexo



Fuente : Encuesta sobre la población actual

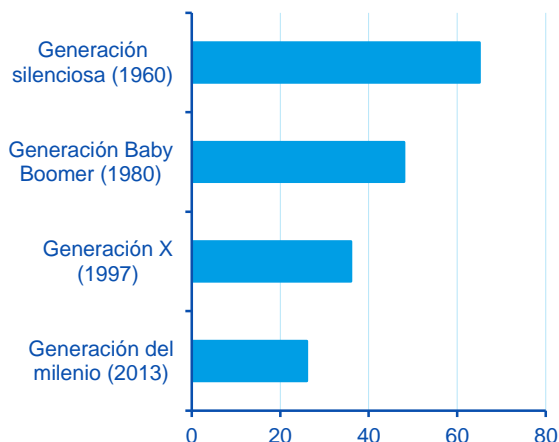
Tecnología: Los que pertenecen a la generación del milenio hacen un uso intensivo de Internet, de las tecnologías móviles y de los medios sociales para hacer transacciones, y comparten sus opiniones sobre productos y servicios en un mercado global con infinitas posibilidades. Casi el 80% de los pertenecientes a la generación del milenio tienen un teléfono inteligente. Este factor es decisivo para las marcas, ya que los comentarios positivos en blogs, Twitter, YouTube o Facebook pueden hacerse virales en cuestión de segundos e influir en el comportamiento tanto de clientes existentes como de posibles clientes con efectos duraderos. En lo que respecta a la banca, más del 70% de los de la generación del milenio han utilizado servicios móviles en los últimos 12 meses, en comparación con solo el 40% del resto de la población adulta.¹ Alrededor del 94% de los pertenecientes a la generación del milenio son usuarios activos de la banca en línea.²

Diversidad: La del milenio es también la generación con más diversidad racial de la historia, pues casi el 43% no son blancos. Y la transformación de la demografía de América va a continuar. En 2050, los no blancos representarán el 59% de los adultos jóvenes, lo que significa que las generaciones posteriores serán aún más diversas que la del milenio.

¹ Fuente: Reserva Federal

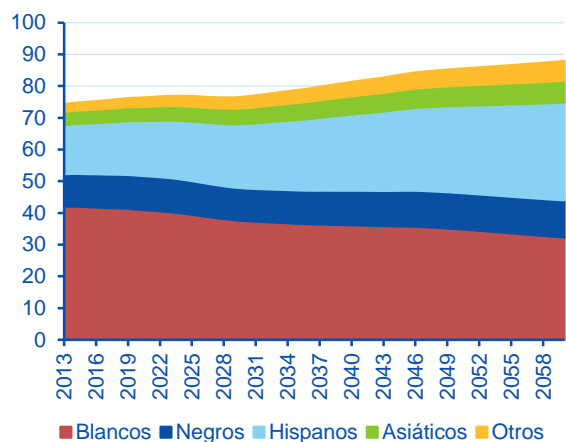
² Fuente: Accenture

Gráfica 4
Casados a una edad entre 18 y 32 años, %



Fuente: Pew Research Center

Gráfica 5
Población de EEUU con una edad entre 18 y 34 años por raza, %



Fuente: Oficina del Censo de EEUU

Soltería: En comparación con sus predecesores, los de la generación del milenio esperan más tiempo antes de casarse. Aproximadamente el 22% de los pertenecientes a la generación del milenio con edades comprendidas entre los 18 y los 29 años están casados, en comparación con el 36% de los de la generación X (34-49 años) cuando tenían la misma edad. Este porcentaje era aún más alto en la generación de los Baby Boomer, 40% (50-68 años) y en los de la generación silenciosa, 50% (69-86 años).³ Los de la generación del milenio también están retrasando la formación de hogares. Según datos de marzo de 2013, solo el 34% de ellos había formado un hogar. Este porcentaje es aún más bajo que el del 35% observado en 2009⁴, cuando la economía perdió seis millones de empleos. El fenómeno se explica en parte por la lenta recuperación del mercado de la vivienda, la caída de las tasas de propietarios de vivienda y el repunte de la demanda de unidades de alquiler y multifamiliares.

Incrédulos: Casi la mitad de los pertenecientes a la generación del milenio se declaran políticamente independientes, mientras que un tercio de ellos dice no tener relación con instituciones religiosas. Estas son las tasas más elevadas de descontento político y religioso en veinticinco años. No obstante, a pesar de la aparente falta de interés de los de la generación del milenio en los partidos políticos, tienden a identificarse con el liberalismo político. De hecho, en las elecciones presidenciales de 2008, los jóvenes votantes dieron el 66% de sus votos a Obama y el 32% a McCain. Además, tienden a confiar menos en las personas que sus predecesores, aunque son más optimistas sobre el futuro.⁵

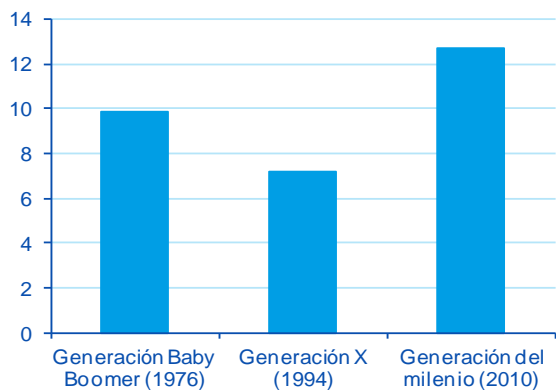
Decepción económica: Cuando los primeros integrantes de la generación del milenio cumplieron 30 años en 2010, su tasa de desempleo se situaba en el 12.7%, una tasa superior a la tasa de desempleo experimentada por los pertenecientes a la generación de los Baby Boomer y a la generación X cuando alcanzaron la misma edad. En 2013, cuatro años después del inicio de la recuperación, la tasa de desempleo de los de la generación del milenio solo se ha reducido a 10%, es decir, 3 puntos porcentuales por encima del promedio del periodo 2004-2007.

³ Fuente: Pew Research Center

⁴ *Ibíd*

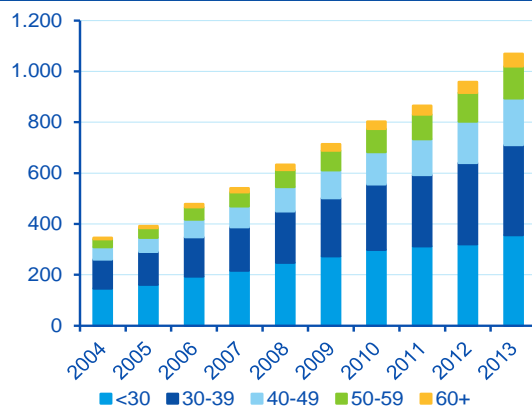
⁵ Fuente: Pew Research Center y Huffington Post.

Gráfica 6
Tasa de desempleo de las personas de 30 años



Fuente: cálculos de BBVA Research con datos de la Oficina de Estadísticas Laborales

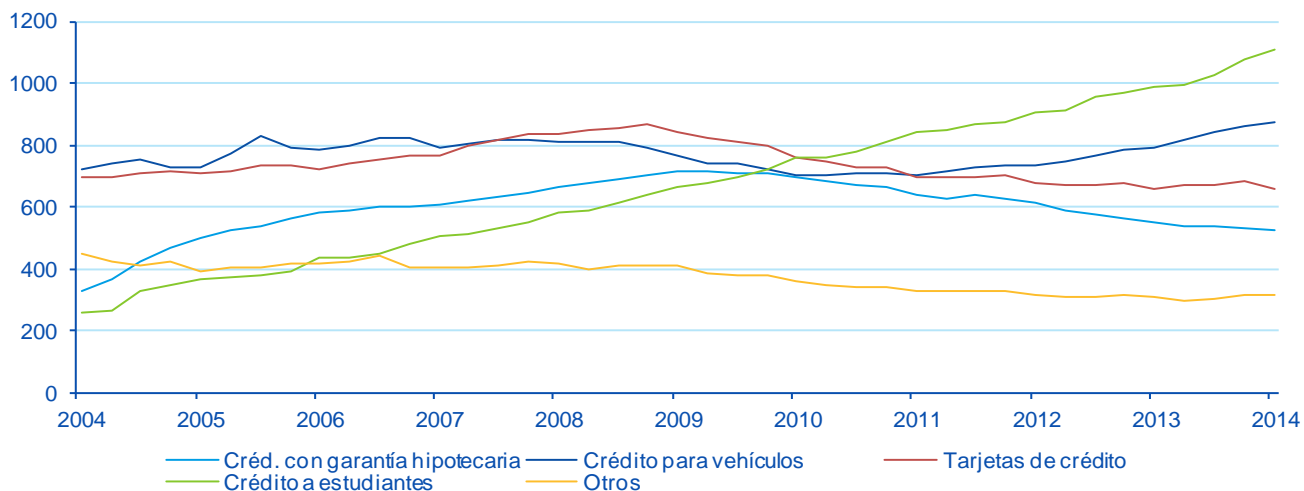
Gráfica 7
Total de los balances de los préstamos a estudiantes por grupo de edad, miles de millones de dólares



Fuente: Panel de crédito al consumo del Banco de la Reserva Federal de Nueva York / Equifax

Endeudamiento: Los préstamos a estudiantes agobian a los de la generación del milenio. En 2013, el total en circulación de los préstamos a estudiantes alcanzó la cifra de 1 billón de dólares, lo que equivale al 6.4% del Producto Interno Bruto. El total de los balances de los préstamos a estudiantes se ha triplicado desde 2004; un tercio de estos balances corresponden a personas de menos de 30 años y otro tercio lo tienen aquellos con edades comprendidas entre los 30 y los 39 años. También en 2013, había 42.2 millones de deudores de préstamos a estudiantes en el país, con un saldo medio de 25,366 dólares. Esta cifra es 66% más elevada que la de 2004. Por otro lado, el 38.6% de la población de 25 años tenía un préstamo para estudiantes en 2013, en comparación con el 26.8 en 2004.

Gráfica 8
Saldos no hipotecarios, miles de millones de dólares



Fuente: Panel de crédito al consumo del Banco de la Reserva Federal de Nueva York / Equifax

Ofrecer servicios de banca para los de la generación del milenio no será fácil

Además del tamaño de su población, los pertenecientes a la generación del milenio tienen otros aspectos positivos para los bancos. En primer lugar, como ya hemos mencionado, tienen mayor nivel de estudios que sus predecesores. Por lo general, los niveles educativos más altos se asocian con tasas de desempleo más bajas, estabilidad en el empleo e ingresos más elevados, variables que son fundamentales a la hora de evaluar la calidad crediticia y la demanda de servicios financieros. Por tanto, a medida que la economía se fortalezca, la tasa de desempleo de los pertenecientes a la generación del milenio disminuirá. En segundo lugar, las tecnologías móviles y la conectividad están arraigadas en su vida diaria, lo que permite a los bancos generar economías de escala para llegar a millones de personas hiperconectadas para las que las sucursales son irrelevantes.

Sin embargo, prestar servicios a los clientes de la generación del milenio no va a ser tarea fácil. La creencia generalizada de que adoptarán la banca tradicional a medida que se hagan mayores puede resultar errónea.

Al contrario que en las generaciones anteriores, los bancos tienen que navegar ahora por la complejidad de una base de clientes multirracial y multicultural. De aquí en adelante, las estrategias de marketing dirigidas a adultos jóvenes deben tener en cuenta las diferencias culturales en cuanto a ahorro y gasto, así como las brechas de nivel educativo y de condiciones económicas entre los distintos grupos étnicos. Las persistentes brechas en nivel de estudios e ingresos tienden a alimentar distintas perspectivas, a veces en conflicto, sobre los asuntos políticos y sociales. Los bancos deben ser conscientes de estas diferencias para evitar el alejamiento de los clientes jóvenes.

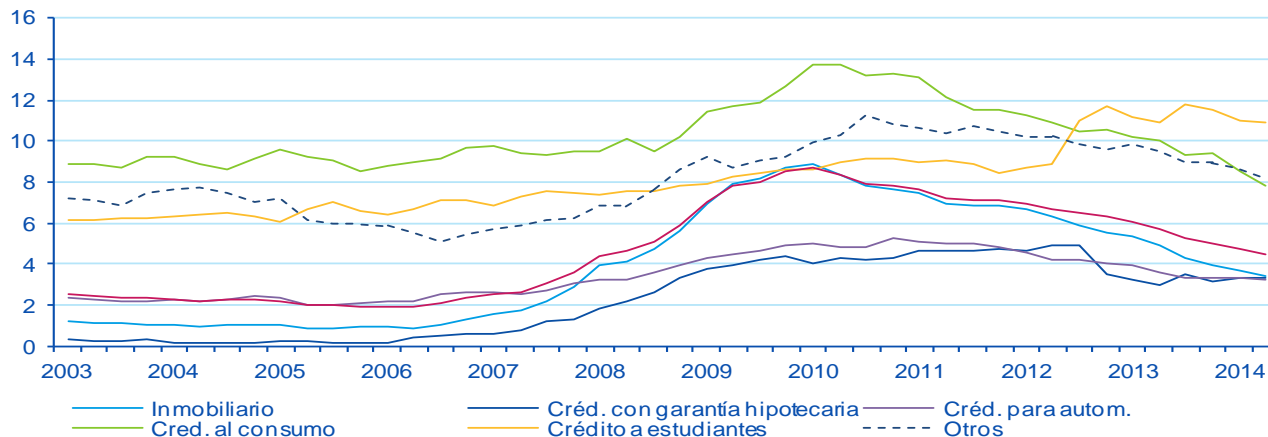
El hecho de posponer el matrimonio tiene un impacto directo sobre la banca, pues baja la demanda de viviendas nuevas y de segunda mano, así como de apartamentos, muebles y servicios relacionados con el hogar que se financian a través de créditos (hipotecas, créditos no residenciales, préstamos con garantía hipotecaria (HELOCs) y tarjetas de crédito). Otros productos, como seguros, préstamos para automóviles y cuentas de ahorro para la universidad también se ven afectados.

Los altos niveles de la deuda de los estudiantes limitan el acceso y la demanda de otras formas de crédito, en especial para aquellas personas que tienen dificultades en pagar los préstamos de sus estudios. Los préstamos para estudiantes fueron el único tipo de deuda que se incrementó tras la Gran Recesión, y se consolidó rápidamente como la segunda mayor fuente de deuda de consumo, solo por debajo de las hipotecas. Los altos niveles de los préstamos para estudiantes han reducido el volumen de los préstamos no para estudiantes asumidos por los de la generación del milenio. Como se muestra en la Gráfica 8, los balances de los préstamos a estudiantes se han incrementado continuamente desde 2004. En comparación, las líneas de préstamos al consumo con garantía hipotecaria no se han recuperado con respecto a los niveles anteriores a la recesión. Los préstamos a estudiantes se están convirtiendo cada vez más en un freno para las finanzas de las personas jóvenes. La proporción de morosos de más de 90 días subió de 7.9% en 2004 a 16.1% en 2012, en personas de 30 años o menos.⁶ Es probable que las tendencias del costo de la educación superior y los préstamos a estudiantes persistan dado que los avances tecnológicos y la complejidad de la economía han incrementado la rentabilidad de los años de estudio adicionales, lo que incentiva a los adultos jóvenes a pasar más tiempo en la escuela en relación con sus predecesores. Si desea un análisis detallado, consulte el artículo de BBVA Research sobre los [préstamos a estudiantes](#).

⁶ Fuente: Banco de la Reserva Federal de Nueva York

Gráfica 9

Porcentaje de balances con morosidad de más de 90 días por tipo de préstamo, %



Fuente: Panel de crédito al consumo del Banco de la Reserva Federal de Nueva York / Equifax

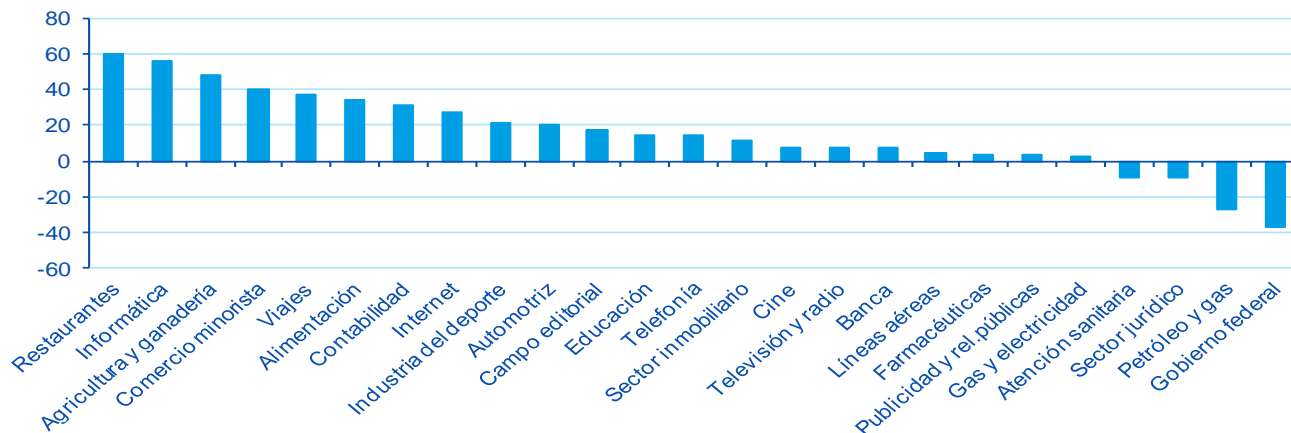
El escepticismo de la generación del milenio con respecto a las instituciones políticas y religiosas también se extiende a los bancos. Encuestas recientes indican que la mitad de los pertenecientes a la generación del milenio consideran que su banco no se distingue de otros bancos. Además, los integrantes de la generación del milenio esperan que la innovación de la banca llegue desde fuera del sector, bien desde empresas de tecnología de punta de reciente creación o bien de firmas bien establecidas como Google, Amazon o Apple. En torno al 68% de los pertenecientes a la generación del milenio creen que de aquí a cinco años, tanto la forma de acceder a su dinero como la forma de pagar por bienes y servicios será completamente distinta. Además, el 33% de ellos creen que no necesitan un banco en absoluto.⁷

Por otro lado, hay un problema de reputación heredado a causa de la última crisis financiera y la subsiguiente recesión que ha inhibido las inversiones y la creación de empleo como no había sucedido en ninguna otra desaceleración económica desde los tiempos de la Gran Depresión, en la década de 1930. El impacto negativo sobre la reputación de los bancos se demuestra por el hecho de que las cuatro mayores marcas del sector bancario están entre las que "menos gustan" a los de la generación del milenio.⁸ Esta tendencia ha sido difícil de cambiar para el sector, aunque se ha hecho algún progreso, según algunos sondeos de opinión recientes. La crisis de reputación la han aprovechado nuevos disruptores que están fuera del ámbito de la regulación bancaria. Los préstamos de persona a persona basados en servicios en línea, el financiamiento colectivo, las plataformas de pago y las monedas virtuales han proliferado tras la recesión, lo que se debe en gran parte al valor de sus propuestas, que se basan en: tecnología, simplicidad, transparencia y retórica en contra de los bancos.

⁷ Fuente: Viacom Media Networks

⁸ *Ibid*

Gráfica 10

Clasificación del sector empresarial e industrial, agosto de 2014, % vista neta

Fuente: Gallup

Una estrategia para los bancos

Las ideas siguientes pueden servir de base para desarrollar una estrategia integral y crear relaciones duraderas entre el sector bancario y la generación del milenio.

Evitar las relaciones transaccionales y la comoditización. Los de la generación del milenio esperan que sus bancos sean proactivos; sin embargo, cada vez perciben más su relación con los bancos como puramente transaccional pese a los esfuerzos de los bancos por atraerlos, principalmente a través de la tecnología. Esto indica que, a la hora de crear unas relaciones sólidas con los integrantes de la generación del milenio, la banca en línea y móvil no dará los mejores resultados si no se combina con servicios personalizados. Además, los bancos tienen que entender las necesidades específicas y las preferencias de sus clientes, y ser receptivos y estar abiertos a las preocupaciones de los clientes. Así es como los bancos crearán una relación empática.

La generación del milenio espera que los bancos les den opciones entre productos estándar, como una cuenta corriente o un préstamo para automóviles. Además, quieren que los bancos les guíen sobre cómo potenciar al máximo su riqueza financiera en función de su estilo de vida y metas personales. No solo quieren una hipoteca, sino también entender cómo funciona. Quieren que sus bancos les den una opinión sincera sobre cuál es el mejor momento para comprar una casa y cuándo tiene más sentido alquilar que comprar.

Para tener éxito, una estrategia debe considerar ofrecer orientación sobre cuál es la mejor manera de crear un buen historial de crédito con altos niveles de deuda de estudiante, cómo empezar a ahorrar para la jubilación en ausencia de un trabajo estable y cómo superar los temores a la inversión generados en la última crisis financiera.

Estos son solo algunos de los problemas que los bancos pueden ayudar a resolver a los de la generación del milenio para ganar su lealtad. El riesgo de desatender la demanda de esta generación para empatizar con ellos y personalizar los servicios es que otras empresas pueden tomar la delantera a expensas de los ingresos de los bancos, lo que ya está sucediendo en los sistemas de pago y en el espacio persona a persona. De hecho, aproximadamente el 70% de

los de la generación del milenio de menos de 30 años están abiertos a los nuevos participantes del sector financiero y necesitan ayuda para administrar sus finanzas.⁹

Convertir a los de la generación del milenio en sus paladines. La fuerte dependencia que tienen los miembros de esta generación de la conectividad y de los dispositivos móviles puede transformar una opinión positiva en una referencia con potencial para llegar a cientos de miles de personas de la misma generación. Sin embargo, también puede hacerse realidad lo contrario, con consecuencias desastrosas para un sector al que le está costando mucho reparar su reputación. Por consiguiente, tener en cuenta los comentarios de los pertenecientes a la generación del milenio, escuchar atentamente y responder con prontitud y de forma personalizada, puede atraerlos hacia los bancos a un costo relativamente bajo. Esto podría ser un reto para las instituciones de mayor tamaño en comparación con sus competidores más pequeños. Por tanto, el éxito requiere la capacidad de alcanzar la economía de escala proporcionando al mismo tiempo una experiencia de cliente relevante.

Hablar su lenguaje. Si la finalidad es hablar el lenguaje de la generación del milenio, para los bancos no hay nada como hacer que formen parte de su plantilla. Los bancos pueden no solo incrementar el número de personas pertenecientes a la generación del milenio en sus plantillas, sino también crear un Comité del milenio compuesto por empleados jóvenes con el objetivo de fomentar iniciativas para dar mejor servicio a este segmento.

Adoptar sus valores. La generación del milenio, la más diversa y con mayor nivel educativo de la historia de América, exige a las empresas que abracen la transparencia, la simplicidad, la integridad y el compromiso con causas sociales y medioambientales. Estos valores deben tomarse en serio para atraer a este segmento de la población. Una encuesta reciente mostraba que los jóvenes inversores ricos cada vez prestan más atención a conceptos como "la inversión basada en valores" y el "impacto de la filantropía". La responsabilidad social se citaba como un factor cada vez más importante a la hora de seleccionar inversiones entre los jóvenes con ingresos altos. Los bancos pueden poner en marcha iniciativas sólidas de responsabilidad social empresarial para atraer a la generación del milenio y aprender de los sectores que han incorporado con éxito los valores de esta generación en sus fundamentos, como tiendas de alimentación, diseñadores de moda, cadenas de restaurantes, empresas hoteleras o complejos de viviendas multifamiliares.

Prestar atención especial a los jóvenes. La generación del milenio es un grupo complejo y diverso con distintas necesidades y preferencias. Piense, por ejemplo, en el contraste entre las necesidades financieras de una persona de 34 años con una familia y un trabajo estable y las de una persona de 20 años que todavía está en la universidad. El primero puede demandar una hipoteca, mientras que el segundo podría necesitar una tarjeta de crédito para empezar a crear su historial de crédito. Desde la perspectiva de la banca tradicional, los pertenecientes a esta generación que tienen 30 años pueden ser clientes más estables y más rentables. Sin embargo, los bancos deben dedicar recursos a atraer al segmento más joven de la generación si quieren mantener una base de clientes estable a lo largo del tiempo y, por tanto, deben evitar el destino de empresas que no supieron reconocer los cambios de preferencias de los consumidores, como sucedió en el negocio de las cámaras digitales o en el del alquiler de vídeos.

A diferencia de los de mayor edad, los más jóvenes de la generación del milenio son "nativos digitales", lo que quiere decir que no han experimentado nunca un mundo sin medios sociales o sin teléfonos inteligentes y no son muy propensos a hacer negocios en una sucursal. Así pues, su relación con los servicios financieros tiene que basarse en estas herramientas desde el principio. Sin embargo, aunque los bancos son conscientes de que necesitan invertir en tecnologías en línea y móviles, este no es su terreno exclusivo. Las mismas tecnologías que permiten a una persona utilizar servicios de banca a través del teléfono también facilitan la entrada de disruptores financieros que compiten directamente con los bancos. Los más jóvenes de la generación del milenio son proclives a aceptar estos nuevos participantes en sustitución de los bancos tradicionales y desarrollan sus preferencias financieras fuera del sector. En el mundo de hoy en día, un veinteañero puede crear una cartera de inversión diversificada utilizando una aplicación

⁹ Fuente: Accenture

móvil especializada y unas monedas para sus compras diarias. Dado que las innovaciones financieras están siguiendo una ruta de crecimiento exponencial, no pasará mucho tiempo antes de que una gran parte de profesionales jóvenes tengan conocimientos avanzados de las plataformas en línea e ignoren la banca minorista o los servicios de gestión de patrimonio. Para los bancos, desatender las preferencias del segmento más joven de la generación del milenio es arriesgado, pues otras organizaciones no bancarias siguen compitiendo en la cadena de valor.

Plantearse llegar al objetivo de los de la generación del milenio desde fuera. Paradójicamente, la disrupción financiera no procede de los bancos. Debido a su estructura, regulación y tamaño, la inmensa mayoría de los bancos han adoptado la tecnología pero no la han creado. Esto los coloca en una desventaja natural relativa con respecto a los disruptores. Además, las estrategias que se centran en el segmento joven de la generación del milenio y en las generaciones subsiguientes pueden ser difíciles de incorporar en los procesos y la cultura de los bancos.

Pero los bancos tienen la opción de establecer equipos independientes y separarlos de sus actividades principales. Esto le permitirá a la dirección desarrollar e implementar una estrategia para la generación del milenio fuera de la estructura, la cultura y los procesos de las organizaciones. Otra forma de que los bancos puedan acercarse al objetivo de la generación del milenio de forma eficaz es asociándose con o adquiriendo disruptores financieros con éxito probado en atraer a este segmento de la población.

Conclusiones:

La generación del milenio demanda una relación genuina y relevante con los bancos que trasciende la comoditización y las transacciones. Esta tendencia se ha exacerbado con la crisis financiera y la lenta recuperación, que ha generado un alto nivel de desconfianza en los sectores e instituciones tradicionales y explica por qué esta generación acoge bien la disrupción de organizaciones no bancarias.

Las nuevas generaciones de americanos jóvenes y muy familiarizados con la tecnología están iniciando su vida adulta en un entorno económico muy complejo y lleno de incertidumbres que ofrece un abanico de opciones y una libertad para los consumidores como no se había visto jamás. Por ello, los bancos tienen que ayudar a los miembros de esta generación no solo a acceder al crédito sino también a navegar por lo intrincado de su ciclo de vida financiera. Para maximizar el impacto de la tecnología, los bancos tienen que establecer relaciones empáticas. Si no se adhieren a estos cambios y no se enfrentan a estos retos, las organizaciones no bancarias lo harán.

Referencias

Accenture. 2014. "The Digital Disruption in Banking: Demons, Demands, and Dividends." 2014 North America Consumer Digital Banking Survey. Consultado en noviembre, 2014.

<http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-2014-NA-Consumer-Digital-Banking-Survey.pdf>

Barton, Christine, Beauchamp, Christine y Koslow, Lara. 2014. "The Reciprocity Principle. How Millennials Are Changing the Face of Marketing Forever". The Boston Consulting Group. Consultado en noviembre, 2014.

https://www.bcgperspectives.com/content/articles/marketing_center_consumer_customer_insight_how_millennials_changing_marketing_forever/

Junta de Gobernadores del Sistema de la Reserva Federal. 2014. "Consumers and Mobile Financial Services 2014". Consultado en diciembre, 2014.

<http://www.federalreserve.gov/econresdata/consumers-and-mobile-financial-services-report-201403.pdf>

Fry, Richard. 2013. "Millennials Still Lag in Forming Their Own Households". FactTank: News in The Numbers. Pew Research Center. Consultado en noviembre, 2014.

<http://www.pewresearch.org/fact-tank/2013/10/18/millennials-still-lag-in-forming-their-own-households/>

Hais, Michael y Winograd, Morley. 2008. "It's Official: Millennials Realigned American Politics in 2008". The Blog. HuffPost. Consultado en diciembre, 2014.

http://www.huffingtonpost.com/michael-hais-and-morley-winograd/its-official-millennials_b_144357.html

Lee, Donghoon. 2013. "Household Debt and Credit: Student Debt". Federal Reserve Bank of New York. Actualización 2014. Consultado en octubre, 2014.

<http://www.newyorkfed.org/newsevents/mediaadvisory/2013/Lee022813.pdf>

Liersh, Michael. 2014. "Millennials and Money. They Are Savvy, Independent, Skeptical and Far More Conservative Than Some Might Think. An Exclusive, In-Depth Look at The New Investment Generation Gap". Merrill Lynch Private Banking and Investment Group. Consultado en noviembre, 2014.

<http://www.pbig.ml.com/pwa/pages/Millennials-and-Money.aspx>

Pew Research. 2014. "Millennials in Adulthood: Detached from Institutions, Networked with Friends". Social and Demographic Trends. Consultado en noviembre, 2014.

<http://www.pewsocialtrends.org/2014/03/07/millennials-in-adulthood/>

Oxford Dictionaries. 2013. "The Oxford Dictionaries Word of the Year 2013 is...Selfie". OxfordWords (blog). Consultado en diciembre, 2014.

<http://blog.oxforddictionaries.com/2013/11/word-of-the-year-2013-winner/>

Viacom Media Networks. 2014. "The Millennial Disruption Index". Consultado en octubre, 2014.

<http://www.millennialdisruptionindex.com/>

AVISO LEGAL

Este documento ha sido preparado por el Servicio de Estudios del BBVA de EEUU del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) en su propio nombre y en nombre de sus filiales (cada una de ellas una compañía del Grupo BBVA) para su distribución en los Estados Unidos y en el resto del mundo, y se facilita exclusivamente a efectos informativos. En EEUU, BBVA desarrolla su actividad principalmente a través de su filial Compass Bank. La información, opiniones, estimaciones y previsiones contenidas en este documento hacen referencia a su fecha específica y están sujetas a cambios que pueden producirse sin previo aviso en función de las fluctuaciones del mercado. La información, opiniones, estimaciones y previsiones contenidas en este documento han sido recopiladas u obtenidas de fuente públicas que la Compañía estima exactas, completas y/o correctas. Este documento no es una oferta de venta ni de adquisición o enajenación de intereses sobre valores.