

TABLA DE CONTENIDO

PRÓLOGO

4-5

INTRODUCCIÓN AL MODELO HUMAN BRAND

6-11

TRES RAZONES POR LAS QUE LA MEDICIÓN
TRADICIONAL DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTE
NO CONSIGUE EL RESULTADO ESPERADO 7

CALIDEZ Y COMPETENCIA: LOS IMPULSORES
UNIVERSALES DE LA CONFIANZA HUMANA Y
LA LEALTAD 10

ESTUDIO THE HUMAN BRAND: DIAGNÓSTICO DEL MERCADO ESPAÑOL

12-25

MUESTRA Y METODOLOGÍA 12

INDICADORES HUMAN BRAND
Y EXPERIENCIA DE CLIENTE 13

Familiaridad

Calidez y competencia de las marcas

Comportamiento del consumidor

IMPACTO EN EL COMPORTAMIENTO
DEL CONSUMIDOR 21

..... 22

POSICIONAMIENTO DE LAS MARCAS

Mapa global

Mapa sectorial

CONCLUSIONES SECTORIALES 24



¿DÓNDE DEBO INVERTIR MI PRESUPUESTO? 26-29

MEDIR Y MONITORIZAR LA EXPERIENCIA DE
CLIENTE A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA
HUMAN BRAND 26

CONSTRUIR UN RELACIÓN DE FIDELIDAD
POTENCIANDO UNA CULTURA HUMAN BRAND
DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN 27

CASO IMPLEMENTACIÓN METODOLOGÍA HUMAN BRAND 30-33

DISTRIBUIDOR MATERIALES 30

CONCLUSIONES DE CARACTER GLOBAL 34-37

3 IMPLICACIONES RELACIONADAS CON LA
FIDELIDAD DE LOS CLIENTES HACIA
LAS MARCAS 34

CASOS DEL MERCADO ESPAÑOL: EXPERIENCIAS HUMAN BRAND 38-47

KIABI- LA HAPPY CULTURA 38

CORREOS-VOCACIÓN POR EL CLIENTE 40

MAPFRE- LA VOZ DEL CLIENTE 44

BANKIA-UN VIAJE AL REENCUENTRO
CON EL CLIENTE 46

EQUIPO DE TRABAJO 48-49

EQUIPO DE TRABAJO 48

SOBRE DEC 49

SOBRE FIDELUM PARTNERS 49

SOBRE GRASS ROOTS 49

PRÓLOGO





MARIO TAGUAS

VICEPRESIDENTE
ASOCIACIÓN DEC

“LA DESAGREGACIÓN
DE LA EXPERIENCIA EN
CALIDEZ Y COMPETENCIA
PROPORCIONA
CONCLUSIONES
RELEVANTES Y PERMITE
CONOCER EN QUÉ ESTÁN
DESTACANDO LAS
EMPRESAS LÍDERES DEL
MERCADO”

Hablamos constantemente de la vertiente emocional subyacente en la experiencia de cliente, pero a menudo nos encontramos con compañías, incluso bien posicionadas en esta disciplina, que expresan dudas sobre la metodología o el indicador más adecuado para medir los sentimientos y reacciones de sus clientes.

The HUMAN Brand © es una metodología que presenta una alternativa muy interesante para analizar ese lado humano que presenta la experiencia. La realidad es que los seres humanos tenemos comportamientos similares a la hora de interactuar en nuestra vida cotidiana con otras personas. La forma de afrontar nuestra relación con una compañía no debería ser muy distinta, y estaría marcada por las personas de la empresa con las que mantenemos contacto. La calidez y la competencia, dos atributos que de manera natural utilizamos para clasificar a las personas con las que nos relacionamos, también deberían ser relevantes a la hora de establecer nuestra relación con otras compañías.

Esta visión desagregada de la Experiencia de Cliente, basada en calidez y competencia, aporta mucho valor a la hora de definir la estrategia con la que una compañía debe desarrollarse en esta disciplina. A menudo, nos encontramos con planes estratégicos orientados a la depuración de los procesos internos eliminando puntos de dolor. Sin duda, estas acciones llevarán a mejorar la imagen que los clientes tienen de las compañías, pero las preguntas son: ¿Realmente es esto lo que esperan y necesitan los clientes?, ¿es el destino más adecuado al que orientar nuestros esfuerzos? La realidad es que, si bien la competencia es necesaria y valorada por los clientes, el coste es muy elevado si una compañía quiere diferenciarse solamente por este atributo. Como veremos en este informe, la cercanía vincula mucho más, hasta el punto de que un cliente está dispuesto a hacer concesiones o pasar por alto errores, en compañías percibidas como cercanas.

En The HUMAN Brand Diagnóstico del mercado español, se realiza un análisis por sectores del mercado español con esta metodología. La desagregación de la experiencia en calidez y competencia proporcionan conclusiones relevantes y permite conocer en qué están destacando las empresas líderes del mercado.

En conclusión, un análisis de la Experiencia de Cliente desde un nuevo punto de vista que estamos convencidos, hará replantearse algunos principios y aportará valor para futuros planteamientos de estrategias en vuestras compañías.

INTRODUCCIÓN AL MODELO

THE HUMAN BRAND

**“SI SU ABUELA
NECESITABA MÁS
SOPA, DIJO, NO
TENÍA MÁS QUE
LLAMAR”**

Durante el verano de 2012, Theresa Cook, de ochenta y cuatro años, se estaba muriendo de cáncer de páncreas en un hospital de Nashua, New Hampshire. Su nieto Brandon, de veintidós años, estaba a su lado, sintiéndose impotente porque su abuela había perdido el apetito y la comida del hospital no le apetecía en absoluto. Lo que realmente le gustaría comer, le dijo a Brandon, era su comida favorita: sopa de almejas en un “panne cook” de la tienda local Panera Bread.

Era un martes, y cuando Brandon llamó a Panera de Amherst Street, descubrió que durante el verano sólo cocinaban sopa de almejas los viernes. Brandon dijo que no creía que su abuela pudiera esperar, pues era más que probable que en tres días no pudiera comer nada. Suzanne Fortier, la gerente de Panera en Nashua, se puso al teléfono y sin perder un segundo le pidió que fuera. **Habló a continuación con su equipo sobre la petición especial de Brandon e inmediatamente se pusieron a trabajar** poniendo una cazuela de sopa de almejas al fuego. Para cuando Brandon llegó del hospital, su pedido estaba listo, junto con una caja de galletas para él. Sue le dijo a Brandon que no tenía que pagar nada y que, si le era posible, le mantuviera informada sobre la evolución de su abuela, si le era posible. **Si su abuela necesitaba más sopa, dijo, no tenía más que llamar.**

Brandon así lo hizo y su abuela tuvo más sopa de almejas el viernes y el martes siguiente. No fue hasta el sábado 18 de agosto cuando Theresa Cook falleció tranquilamente con su familia a su lado. Quizás la sopa de almejas le mantuvo una semana más con vida. Era sólo un plato de sopa de almejas y sólo otra semana, pero para Brandon y su abuela, era literalmente una cuestión de vida o muerte. **Fue una experiencia que nunca olvidará.**

Y resultó que hubo otras personas para las que aquello resultó ser algo memorable y que verdaderamente les impactó. Porque ese primer martes, Brandon publicó en Facebook una nota de agradecimiento al equipo de la tienda de Panera Bread. A los pocos días, la publicación de Brandon había acumulado **más de 800,000 likes de todo el mundo e inspiró casi 35,000 comentarios.** Entre ellos:

“Mi familia está comiendo en Panera esta noche debido a esta historia.
¡Así se hace Sue y Panera!”

“Me alegra saber que hay personas que todavía se preocupan por sus vecinos y la comunidad”.

“¡Bravo a Panera Bread! ¡Bondad en la comida y bondad en las personas!”

“Qué gran historia, nunca he oído hablar de Panera, pero me aseguraré de acudir a la primera que encuentre. Es increíble ver hasta dónde puede llegar un poco de amabilidad”.



¿Qué explica estas enormes muestras de emoción y apoyo por parte del cliente? La publicación de Facebook de Brandon contenía sólo cinco frases y ni siquiera incluía una fotografía. ¿Fue la calidad de la sopa de almejas?, ¿la rapidez del servicio?, ¿la conveniencia de la ubicación de la tienda o el precio? No, realmente no fue por ninguna de estas razones. Tampoco fue ninguna de las otras métricas habituales, centradas en la competencia del empleado, que generalmente se evalúan en las encuestas de Experiencia de Cliente.

Más bien, **fue un gesto auténtico y compasivo de calidez** y amabilidad hacia otra persona. A pesar de que a todos nos han inculcado en la vida y en los negocios que nuestro éxito proviene principalmente de nuestra competencia, las percepciones relacionadas con la calidez son en realidad el conductor dominante del comportamiento humano.

Es aquí donde radica una de las grandes diferencias de la metodología The HUMAN Brand © respecto de otras metodologías utilizadas en el mundo para medir y gestionar la Experiencia de Cliente. Su fortaleza consiste en que logra comprender, medir e incluso influir en los factores fundamentales que dan lugar a la confianza y la lealtad humana. No comprenderlos, como ocurre a menudo, puede llevar a construirlos e implementarlos de manera que realmente perjudican la lealtad de los clientes hacia la marca, en lugar de mejorarla.

TRES RAZONES POR LAS QUE CON LA MEDICIÓN TRADICIONAL DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTE PUEDE NO CONSEGUIRSE EL RESULTADO ESPERADO

Lo que se espera en cualquier Experiencia de Cliente es una sólida lealtad. La lealtad del cliente se refleja, en la voluntad de este para repetir la compra o recomendar a una persona, empresa o marca. Se convierte por ello en objeto de deseo para cualquier empresa, pues es el camino más corto y rentable para conseguir, tanto nuevas compras como repetidas, de cualquier producto o servicio. Las empresas y marcas con una fuerte lealtad de los clientes son capaces de atraer y retener clientes con una menor inversión en precios y promociones, lo que les permite crecer de forma más consistente y rentable.

Si bien la medición de la fidelidad de los clientes es relativamente fácil, mejorarla suele ser mucho más difícil. Encontramos en muchas ocasiones diseños e implementaciones con los **enfoques tradicionales** de la medición de la Experiencia de Cliente que no han conseguido el resultado esperado en **la lealtad del cliente**. Y esto ocurre principalmente por 3 razones:

MÉTRICAS DEFICIENTES

"... NO TIENEN UN IMPACTO EN LA LEALTAD DEL CLIENTE PORQUE NO RECOGEN LAS PALANCAS PRINCIPALES DE LA CONFIANZA Y LA LEALTAD HUMANAS"

Los programas de medición tradicionales de la Experiencia de Cliente recogen datos relacionados con la probabilidad de recomendación, el grado de satisfacción o la intención de compra. Como medidas básicas de la fidelidad, del sentimiento y comportamiento futuro del cliente, son sin duda indicadores válidos, de manera individual o agregada. Sin embargo, **representan únicamente el punto de partida**. No proporcionan información sobre por qué el cliente se siente de determinada manera o cómo diferenciarse para mejorar la experiencia.

Uno de los principales objetivos de la gestión de la Experiencia de Cliente (en adelante CEM) es recopilar feedback en cada punto del recorrido del cliente. Esto, generalmente, implica desglosar cada punto de contacto en distintos atributos de experiencia que pueden medirse de forma aislada. La idea es que, al medir y maximizar la valoración de estos atributos, se mejorará la Experiencia de Cliente y la lealtad resultante. El gran inconveniente encontrado muchas veces en las implementaciones con este enfoque es que los atributos monitorizados pueden no ser los que mejor recogen **el impacto en la lealtad del cliente, al dejar fuera palancas clave como la confianza y la lealtad humanas**. En cambio, tienden a centrarse en medidas operacionales de calidad del servicio y cumplimiento del proceso.

Como resultado, si bien los enfoques tradicionales de CEM pueden identificar fácilmente a los clientes insatisfechos y desleales, es fundamental identificar formas de proporcionar una hoja de ruta clara para que la Experiencia de Cliente mejore y la fidelidad aumente.

La frustración más común expresada por responsables de Experiencia de Cliente es que los resultados denotan un problema, pero rara vez proporcionan la información necesaria para implementar mejoras significativas en la experiencia y la lealtad. Esto, generalmente, se debe a una implementación con métricas de Experiencia de Cliente que no han tenido en cuenta factores fundamentales de la lealtad del cliente.

MECÁNICA EQUIVOCADA

"... SOLICITAR Y ACTUAR SOBRE EL FEEDBACK DE LOS CLIENTES ES EN REALIDAD CRUCIAL DE LA EXPERIENCIA EN SÍ MISMA."

A pesar de que los programas CEM están destinados a recopilar comentarios que pueden utilizarse para mejorar la Experiencia de Cliente, a menudo, se diseñan e implementan de manera contradictoria a los desencadenantes fundamentales de la confianza y la lealtad humana. Esto sucede porque habitualmente no se reconoce que **solicitar y actuar sobre el feedback de los clientes es en realidad una parte crucial de la experiencia en sí misma**. Un enfoque totalmente centrado en extraer datos de los clientes, puede perder de vista el objetivo final del CEM y como resultado, el proceso de recopilación de feedback, más que beneficiar daña la lealtad del cliente.

Por ejemplo, hoy en día los buzones y bandejas de entrada de los clientes están repletas de mensajes de voz y de los típicos e-mails que solicitan feedback de la manera más estéril e impersonal. Estos correos programados suelen contener la advertencia "No responder a este correo electrónico", como si quisieran decirnos: "Queremos saber lo que piensa, pero bajo nuestras condiciones". No reflejan, en realidad, un sincero y verdadero interés por lo que piensan sus clientes.

Una de las compañías hoteleras más grandes del mundo solicita la opinión de los clientes en nombre de su presidente ejecutivo. Los correos electrónicos enviados dicen: "Si nuestro servicio no ha cumplido con sus expectativas, quiero que sepa que estoy comprometido en aprender cómo satisfacer mejor sus necesidades y deseos".

Al mismo tiempo, en letra pequeña, y en la parte inferior del correo electrónico, se puede leer esta frase: "Este correo electrónico es solo para fines de notificación. Si tiene alguna pregunta o comentario, utilice el enlace de la encuesta que aparece arriba para comunicárnoslo".

Cuando una compañía expresa el deseo de aprender de sus clientes y a la vez, comunica, como en el caso anterior, que una respuesta directa no es bienvenida, uno podría concluir con razón, que la empresa es francamente desconsiderada o falsa. Este es solo un ejemplo de las numerosas ocasiones en que una mecánica equivocada por parte de los proveedores tradicionales de CEM, perjudica a la lealtad del cliente en lugar de favorecerla.

MANIPULACIÓN DE FEEDBACK

"...SE ENFOCAN EN ENGAÑAR INTERNAMENTE LAS PUNTUACIONES EN LUGAR DE FORJAR UNA DURADERA LEALTAD DEL CLIENTE"

Quizás una de las deficiencias más desalentadoras de las implementaciones tradicionales de CEM dentro de las empresas, por parte de los empleados, es la posibilidad de manipulación del feedback recibido. Lo más común es que esta situación se produzca cuando los empleados operativos o de primera línea son incentivados o bien tienen que rendir cuentas por una sola métrica de Experiencia de Cliente.

En respuesta, los empleados y gerentes con poca visión, se centran principalmente en conseguir una puntuación perfecta en cada valoración del cliente, en lugar de esforzarse por comprender y velar por sus necesidades. De hecho, en algunas compañías se ha vuelto bastante común, que los empleados que están de cara al público, imploran a sus clientes que "se aseguren de darme una puntuación de 10 al completar la encuesta, porque si no, iré en mi contra".

Estos esfuerzos por jugar con el proceso de feedback del cliente **se enfocan en engañar internamente las puntuaciones en lugar de forjar una duradera lealtad del cliente.**

Las métricas de Experiencia de Cliente manipuladas pueden proporcionar un impulso a corto plazo a los indicadores internos, pero no generarán el crecimiento y la rentabilidad constantes que provienen de la verdadera lealtad. Para lograr mejoras significativas en la Experiencia de Cliente, las métricas, la mecánica y la gestión de un programa CEM deben reflejar y abordar los factores fundamentales de la confianza y lealtad humanas.

La riqueza de la metodología HUMAN Brand se enfoca en comprender en profundidad y mejorar significativamente las percepciones y la lealtad de los clientes, basándose en las variables de calidez y competencia. Las métricas HUMAN Brand y los procesos de recogida de feedback utilizados, se construyen, por tanto, alrededor de los factores fundamentales de la percepción y el comportamiento social humano.

CALIDEZ Y COMPETENCIA: LOS IMPULSORES UNIVERSALES DE LA CONFIANZA HUMANA Y LA LEALTAD

Para nuestros ancestros que vivieron hace miles de años, la capacidad de reconocer a las personas, juzgar correctamente sus intenciones y construir relaciones de confianza, resultó ser crucial para su supervivencia. Hoy, al igual que hicieron nuestros antepasados, juzgamos instintivamente a los demás cuando interactuamos con ellos, evaluándolos a partir de las mismas dimensiones sociales: la calidez y la competencia. Como clientes, también hacemos juicios semejantes sobre las empresas y las marcas, evaluándolas instintivamente bajo los mismos parámetros de calidez y competencia.

**“...LOS CLIENTES
EVALÚAN LAS
EMPRESAS Y LAS
MARCAS DE LA
MISMA FORMA QUE
LO HACEN CON
OTRAS PERSONAS”**

Este hallazgo, revelador en el campo de la Experiencia de Cliente, es fruto de investigaciones realizadas desde 2010, en ocho países y siete idiomas, a más de 160 compañías y marcas y más de 50.000 clientes. Los primeros trabajos aparecieron en la publicación americana Revista de Psicología del Consumidor, en 2012, y desde entonces han sido replicados y citados en más de 200 artículos académicos. En 2013 se publica el libro *The HUMAN Brand: How We Relate to People, Products, and Companies*, galardonado con numerosos reconocimientos, donde se profundiza en las afirmaciones anteriores y se facilitan múltiples casos de diferentes compañías y sectores empresariales que las ilustran.

Las implicaciones de estos hallazgos para la medición y gestión de la Experiencia de Cliente son enormes. Si no reconocemos que **los clientes evalúan las empresas y las marcas de la misma forma que lo hacen con otras personas**, perderemos de vista algunas de las palancas de la confianza y la lealtad humanas más importantes y decisivas. Cuando nos encontramos con personas, productos y compañías, estamos programados para evaluar de inmediato si serán útiles o nocivos para nuestra supervivencia. Instintivamente buscamos respuestas a **dos preguntas clave** para guiar nuestras interacciones:

- Primero, evaluamos su calidez hacia nosotros. ¿Se trata de amigos o enemigos?, ¿me ayudarán o me perjudicarán?, ¿me darán o me quitarán?. La calidez se juzga evaluando si uno es amable, amistoso y bondadoso; si uno parece sincero, honesto, moral y confiable, y si uno posee voluntad por complacer y es percibido como servicial, tolerante, justo, generoso y comprensivo.
- En segundo lugar, evaluamos el nivel general de competencia de los demás para comprender qué tan exitosos serán en llevar a cabo sus intenciones hacia nosotros. ¿Son más fuertes o más débiles que yo?, ¿cuánto poder poseen?, ¿qué habilidades especiales tienen que los hacen capaces de ayudarme o hacerme daño?. La competencia se juzga al evaluar si otros poseen los recursos, habilidades, creatividad o la inteligencia que le otorgue una ventaja. ¿Parecen eficientes, capaces, hábiles, inteligentes y expertos?, ¿parecen poseer la confianza y la capacidad para llevar a cabo sus planes?

Las respuestas a estas preguntas **guían nuestras respuestas mentales, emocionales y conductuales** hacia las personas, los productos y las empresas. Estas respuestas modulan lo que pensamos de ellas, cómo nos sentimos hacia ellas y qué hacemos para acercarnos o evitarlos. Rehuimos o nos defendemos de las personas que son capaces de hacernos daño, ignoramos a aquellos que aun pensando que pueden perjudicarnos, los catalogamos como “poco capaces”. Damos nuestra confianza y lealtad a aquellos que tienen buenas intenciones y nos aportan competencia, recursos y habilidades en nuestra relación con ellos. Estos patrones predecibles sobre percepciones, emociones y comportamientos se ilustran a continuación.

Percepción Calidez	+	Percepción Competencia	Resultado Emocional	Comportamientos Resultantes
Calidez	+	Competencia	Admiración, Orgullo	Atracción, Fidelidad
Frialidad	+	Competencia	Envidia, Celos	Cooperación a regañadientes Asociación obligatoria
Calidez	+	Incompetencia	Simpatía, Lástima	Indiferencia, Negligencia
Frialidad	+	Incompetencia	Desprecio, Asco	Rechazo, Desasociación

Además, los juicios de calidez siempre se producen primero y tienen mayor peso que los juicios de competencia. Los clientes son particularmente sensibles a los cambios en la calidez y buscan activamente conductas que confirmen si los demás tienen intenciones cálidas hacia ellos. Los juicios de competencia son más indulgentes; a alguien que ha sido percibido como competente se le permite cometer algún error, antes de que determinemos nuestra valoración global de ellos.

ESTUDIO THE HUMAN BRAND: DIAGNÓSTICO DEL MERCADO ESPAÑOL

MUESTRA Y METODOLOGÍA

“...ESTOS INDICADORES DETERMINARÁN CÓMO LAS DIFERENTES PERCEPCIONES DEL CLIENTE SE REFLEJAN EN SU LEALTAD HACIA LA MARCA”

Para demostrar el valor de la metodología de investigación HUMAN Brand y generar conciencia e interés en el modelo dentro del mercado español, en 2016 Grass Roots y Fidelum Partners (consultora americana de la que Chris Malone es fundador y socio director) pusimos en marcha, con la colaboración de la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (DEC), un estudio para evaluar a **60 empresas y marcas en España**. El objetivo de esta investigación multimarca es mostrar que las empresas y las marcas se perciben de la misma manera que ocurre con los humanos. Por otro lado, constatar que existe una diferencia de percepciones entre las industrias y categorías por parte del cliente.

Esta metodología de investigación ha sido utilizada, con anterioridad al trabajo efectuado en España, para evaluar más de 150 marcas en 8 países con más de 50.000 encuestados. En España hemos realizado **4.057 encuestas** online a un panel de adultos entre junio de 2016 y marzo de 2018.

Las respuestas para este estudio se han ponderado por edad, sexo e ingresos familiares, coincidiendo con las estadísticas recientes del censo de población española, asegurándonos con ello la captura de una muestra representativa para nuestra investigación.

Nuestro estudio presenta un margen de error de muestreo de +/- 3.1% en el intervalo de confianza del 95%.

Los métodos y los hallazgos son totalmente consistentes con los que hemos realizado en otros países, validando aún más su relevancia para los profesionales de Experiencia de Cliente en este mercado.

A través de este estudio buscamos, en un primer nivel, posicionar a 60 marcas y empresas de diferentes sectores del mercado dentro del modelo The HUMAN Brand. Medimos cómo estas marcas son percibidas en base a unos atributos básicos relacionados con la calidez y la competencia y el comportamiento futuro del consumidor a través de los principales indicadores de Experiencia de Cliente. Como resultado, **estos indicadores determinarán cómo las diferentes percepciones del cliente se reflejan en su lealtad hacia la marca** o en la voluntad de este para repetir la compra o recomendar a una persona el producto y/o servicio del que se trate .

Puesto que nuestro objetivo es construir, hemos considerado adecuado destacar solo aquellas compañías que en este estudio han resultado mejor valoradas dentro de su sector. El resto de marcas, se mantienen en el anonimato, identificándose únicamente el sector al que pertenecen. La numeración que acompaña cada etiqueta anonimizada en



los mapas y gráficas, corresponde a la posición que ocupa dentro del sector la compañía evaluada, siendo 1 la organización con mayor percepción de calidez y/o competencia. Esto nos permite, además, visualizar la posición que ocupa cada sector dentro del mercado español.

INDICADORES HUMAN BRAND

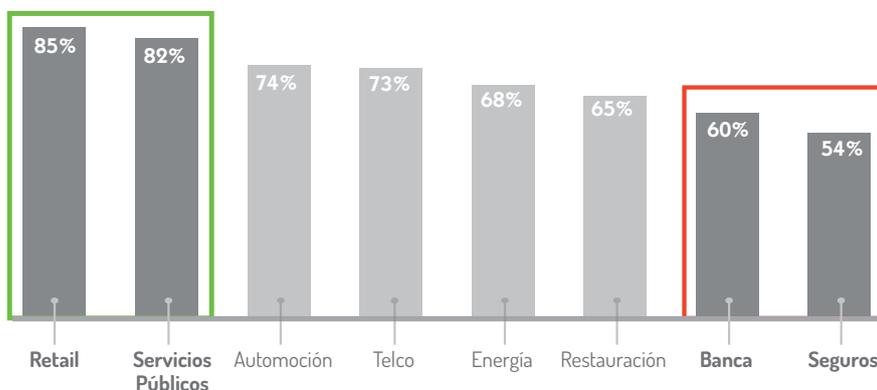
INDICADORES HUMAN BRAND

FAMILIARIDAD

La familiaridad se define como el sumatorio de conocimiento y experiencia o contacto habitual con una marca/ compañía.

El grado de familiaridad afecta a la percepción de calidez y competencia. Es importante partir de este diagnóstico ya que, una familiaridad baja, genera normalmente una percepción neutral de calidez y competencia de la marca. Esta baja familiaridad muy probablemente haga que las percepciones en calidez y competencia de estas marcas se sitúen por debajo de aquellas con alta familiaridad.

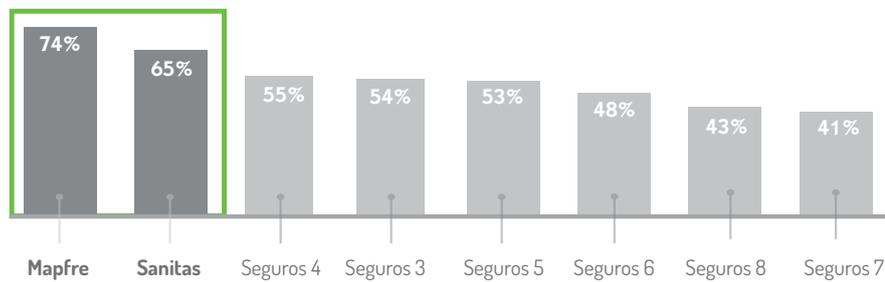
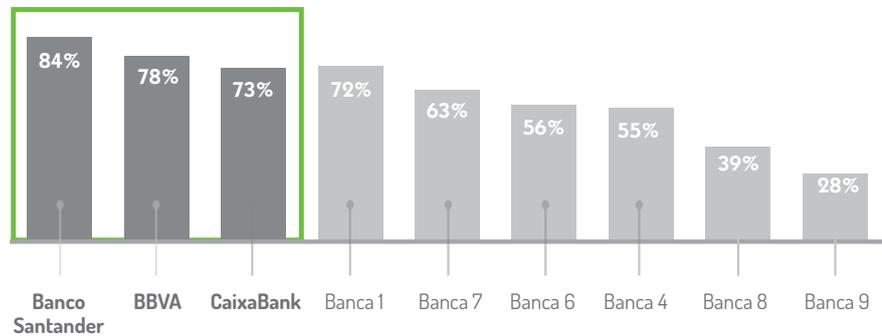
Entre las marcas evaluadas, las pertenecientes al Retail y Servicios Públicos son las que obtienen la calificación más alta en familiaridad, mientras que aquellas del sector de Banca y Seguros son las más bajas.



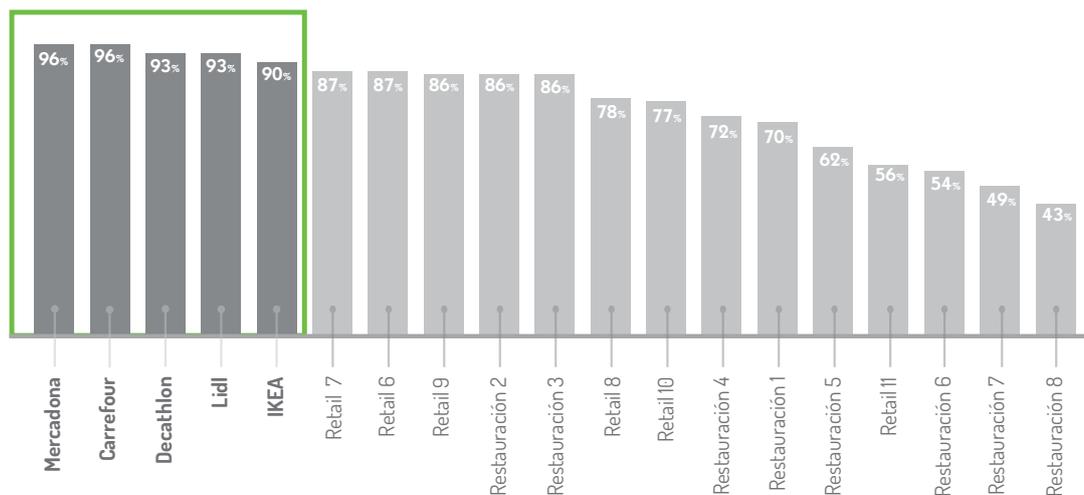
* (% respuestas TOP 4, en una escala del 1-7)

No obstante, la familiaridad entre las marcas Bancarias y de Seguros varía mucho en España. Banco Santander y BBVA son las más conocidas según el estudio. Mapfre es la marca con mayor familiaridad dentro de las aseguradoras.

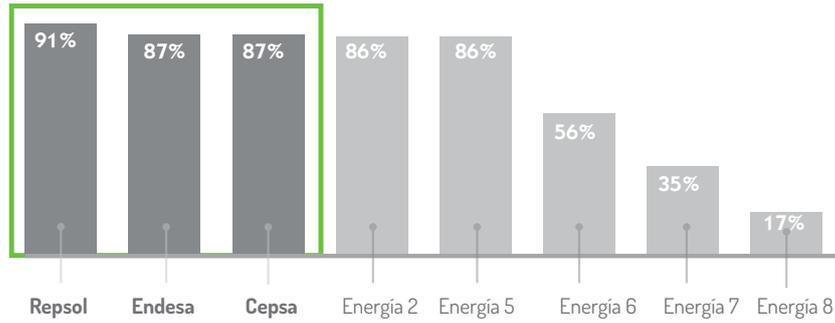
“CASI TODAS LAS MARCAS DE RETAIL, ASÍ COMO LAS CATEGORY KILLER EVALUADAS, TIENEN UNA GRAN FAMILIARIDAD”



Casi todas las marcas de Retail, así como las Category Killer evaluadas, tienen una gran familiaridad con la marca. Dentro del sector Restauración destaca la alta familiaridad con McDonald's, Burger King y 100M. El resto de las marcas evaluadas de este sector tienen relativamente poca familiaridad en España.

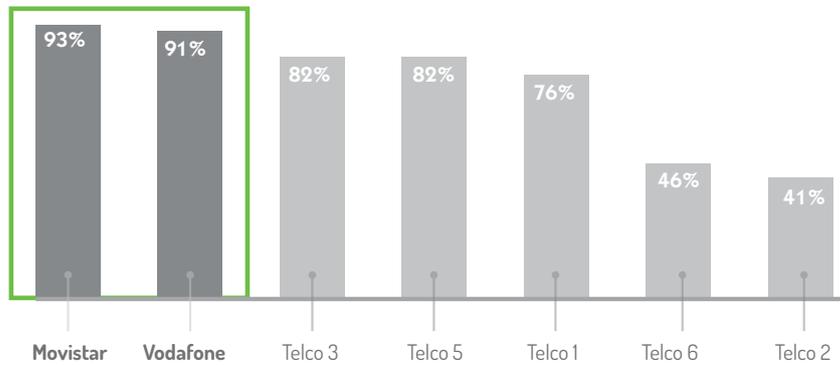


La mayoría de las compañías de Energía evaluadas son muy conocidas en España, especialmente Repsol.



“LA FAMILIARIDAD ENTRE LAS MARCAS DE TELECOMUNICACIONES ES MUCHO MÁS VARIABLE”

La familiaridad entre las marcas de Telecomunicaciones es mucho más variable, mientras que Movistar es muy conocida, los resultados arrojan que la empresa menos valorada, es familiar para sólo el 41% de los encuestados.



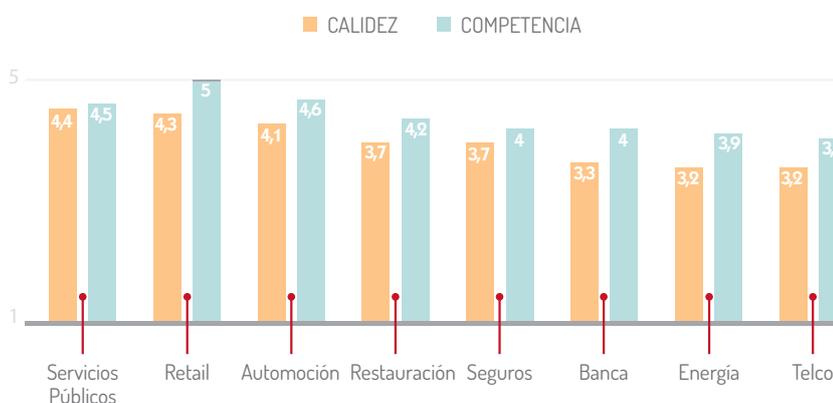
En líneas generales, independientemente del sector, entre las 60 marcas evaluadas en España, las que presentan un mayor grado de familiaridad, por este orden, son: Mercadona, Carrefour, Correos, Seguridad Social, Decathlon, Lidl y Movistar.

INDICADORES HUMAN BRAND CALIDEZ Y COMPETENCIA DE LAS MARCAS

Se entiende por Calidez si uno es amable, amistoso y bondadoso; si uno es sincero, honesto, moral y digno de confianza; y si uno posee actitud de servicio y es percibido como servicial, tolerante, justo, generoso y comprensivo. Las compañías que ejercen una verdadera calidez exhiben una voluntad de responder sinceramente a las necesidades de sus clientes, incluso aunque tengan costes a corto plazo.

Por Competencia, evaluamos si las compañías tendrán éxito a la hora de llevar a cabo sus intenciones, si son útiles para nosotros o solucionarán nuestras necesidades.

En general todos los sectores son percibidos con mayor competencia que calidez. Lo cual representa una importante oportunidad, ya que la calidez está más fuertemente relacionada con la fidelidad de una marca.



Para el cálculo, el encuestado ha valorado del 1 al 7 diferentes atributos relacionados con la calidez y la competencia en cada una de las marcas. La percepción de calidez y competencia que se tiene sobre cada marca se obtiene del promedio de los atributos de cada dimensión.

Los sectores que son percibidos con mayor calidez y competencia son los Servicios Públicos, el Retail y la Automoción. Les siguen las marcas de Restauración y Seguros y, por último, entre los **sectores menos cálidos y menos competentes está el sector Bancario, Energético y Telecomunicaciones.**

Adicionalmente, estos sectores que muestran una menor calidez también muestran una mayor discrepancia entre la percepción de calidez y de competencia: Banca (-0,7), Energía (-0,6) y Telecomunicaciones (-0,6).

Estos dos últimos, Energía y Telco, son los que tienen una dispersión más baja en cuanto a calidez (<0,16). Por lo que la percepción de frialdad es generalizada en ambos sectores. No ocurre lo mismo con la dimensión de competencia, ya que entre las marcas de Energía existe una dispersión de 0,47, por tanto, no todas las marcas son percibidas igual (En Telco 0,33). En el sector Bancario y Seguros existe una dispersión en torno al 0,30 en ambas dimensiones, lo que significa que hay ciertas marcas que se alejan del promedio.

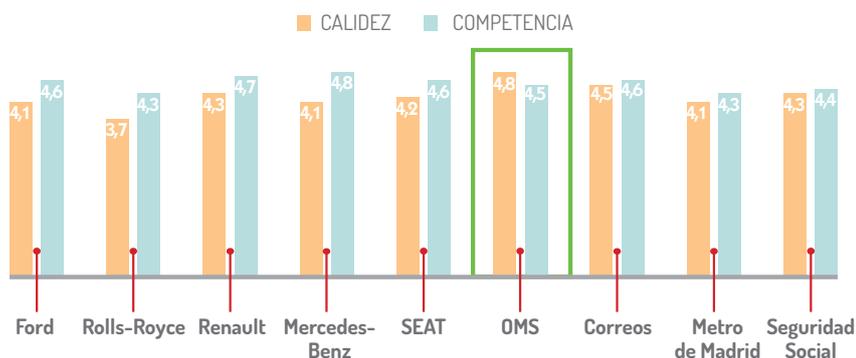
Dentro del sector denominado "Retail" existe una dispersión más alta (>0,40) al agrupar en él marcas de diferentes categorías como son la Moda, Alimentación o Category Killers.

Entre las 60 marcas y organizaciones evaluadas, las que tienen un mayor índice de Competencia en España son Ikea y Mercadona (ambas con un 5,5 sobre 7), seguidas de Mercedes Benz y McDonald's (4,8 sobre 7). Las más cálidas son la Organización Mundial de la Salud (OMS) e Ikea, con un 4,8 sobre 7. Siendo la OMS, la única marca cuyo índice de calidez está por encima del de competencia.

**INDICADORES
HUMAN BRAND**
**CALIDEZ Y
COMPETENCIA
POR SECTORES**

A continuación, comparamos, dentro de cada sector, cómo de competente y cálida es percibida cada marca.

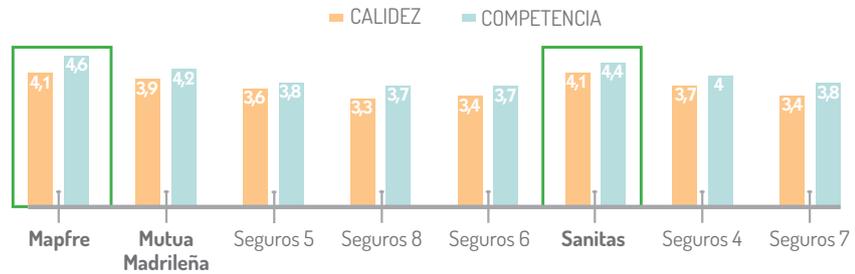
El sector de Automoción cuenta con uno de los índices más favorables tanto en calidez como en competencia. No se aprecian grandes diferencias por marca independientemente de si se tratan de marcas de alta gama o media. Otro de los sectores destacados es el Sector Público, contemplado también en esta gráfica. Este sector, estando ligeramente por debajo de Automoción, cuenta, sin embargo, con la Organización Mundial de la Salud (OMS) y Correos con dos de los resultados más altos en calidez.



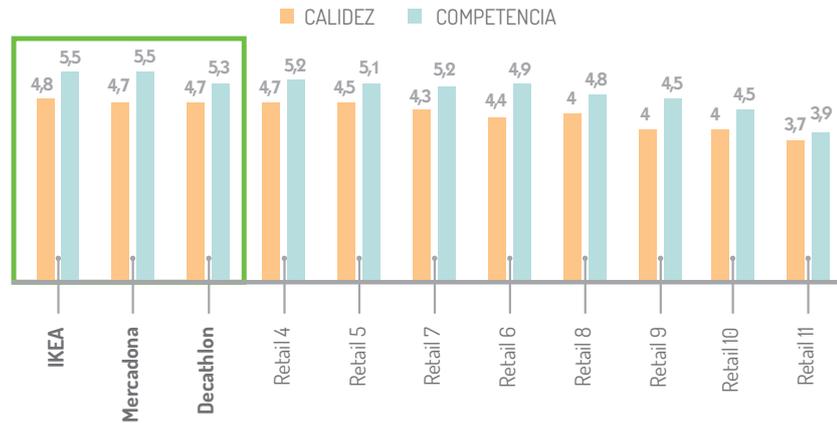
La mayoría de marcas del **sector Bancario son puntuadas pobremente en calidez**. La excepción se da en el caso de ING, con un nivel de calidez superior a la media.



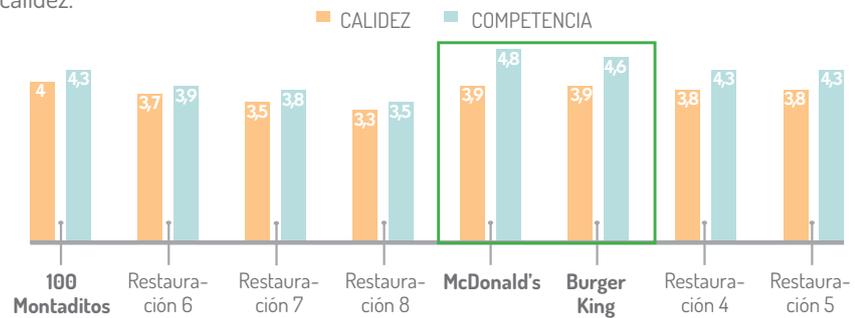
Las marcas aseguradoras tienen una posición más favorable que los bancos, aunque siguen teniendo un resultado bastante pobre. Entre ellas, Mapfre y Sanitas cuentan con una percepción más positiva.



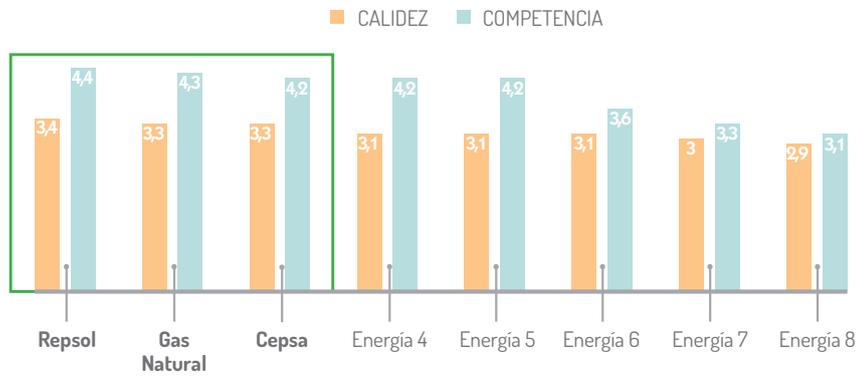
Entre las marcas de Retail evaluadas, IKEA y Mercadona son las que puntúan más alto tanto en calidez como en competencia.



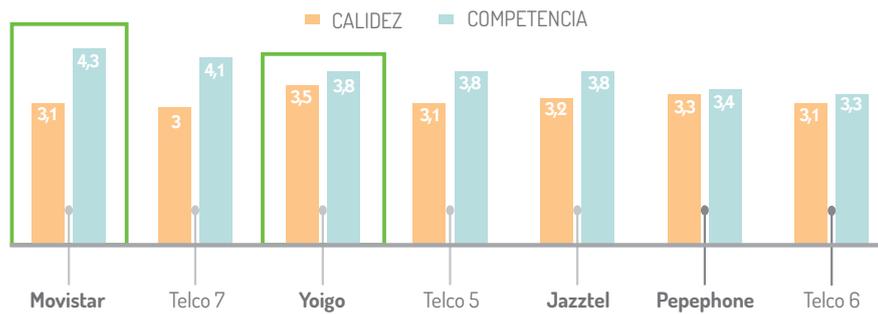
Entre las marcas de Restauración, McDonald's y Burger King son las que más alto puntúan en calidez y competencia. 100 Montaditos, por su parte, destaca del resto en calidez.



Todas las marcas de Energía han sido mal valoradas en calidez, aunque la percepción mejora en cuanto a competencia. Repsol es la mejor valorada de todas.



Las marcas del sector de Telecomunicaciones son percibidas también con una baja calidez y competencia, incluidas aquellas que cuentan con una alta familiaridad. No obstante, dentro del sector, Movistar se percibe como la más competente y Yoigo la más cálida.

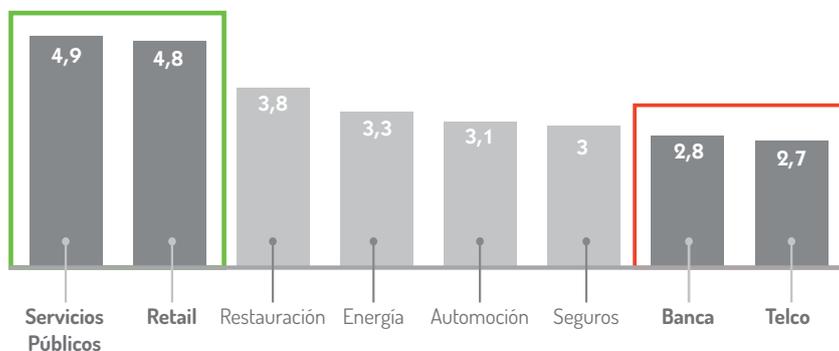


INDICADORES EXPERIENCIA DE CLIENTE

COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

Intención de compra

Las marcas de Retail y de Servicios Públicos obtuvieron la calificación más alta en cuanto a intención de compra, mientras que las marcas Bancarias y de Telecomunicaciones obtuvieron la calificación más baja.



*Respuesta media en una escala del 1-7

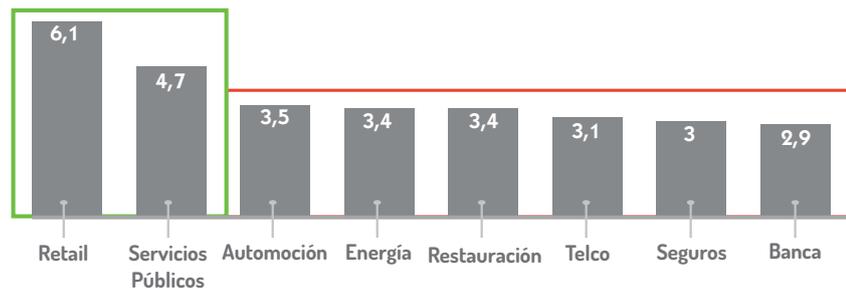
INDICADORES DE EXPERIENCIA DE CLIENTE

COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

Lealtad

De acuerdo con su grado de familiaridad e intención de compra, las marcas de Servicios Públicos y Retail también obtuvieron la mejor calificación en cuanto a lealtad de marca.

Todos los demás sectores fueron calificados con poca fidelidad a la marca, especialmente los sectores de Banca, Seguros y Telecomunicaciones.



*Respuesta media en una escala del 1-7

No obstante, **hay marcas que sí destacan positivamente dentro de su sector.** Es el caso de Mapfre, Repsol e ING. Y Movistar, que es la marca de telecomunicaciones mejor calificada en un sector con muy poca lealtad a la marca.

Dentro del sector de Automoción que, en general, tiene una valoración bastante modesta, Renault y Ford son las marcas con mejor resultado entre las evaluadas.

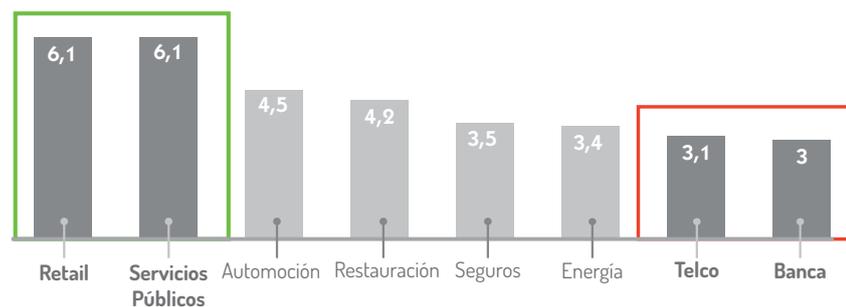
INDICADORES DE EXPERIENCIA DE CLIENTE

COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

Recomendación

En consonancia con los resultados anteriores, las marcas del sector Retail y de Servicios Públicos obtuvieron la calificación más alta en cuanto a la probabilidad de recomendación.

Al contrario, las marcas Bancarias y de Telecomunicaciones son las que tienen menor probabilidad de ser recomendadas.



*Respuesta media en una escala del 1-10

En el Top de marcas con mayor probabilidad de recomendación por parte del consumidor, encontramos Mercadona, Decathlon, Lidl, Carrefour e IKEA; todas ellas pertenecientes al sector Retail.

De las 60 marcas evaluadas, 46 son calificadas por debajo de la mitad en nuestra escala en cuanto a la probabilidad de recomendar; destacando el débil desempeño en HUMAN Brand de las marcas en general.

En conclusión, las percepciones sobre calidez y competencia son interesantes, pero lo más importante es cómo afectan a la intención de compra y la lealtad a la marca.

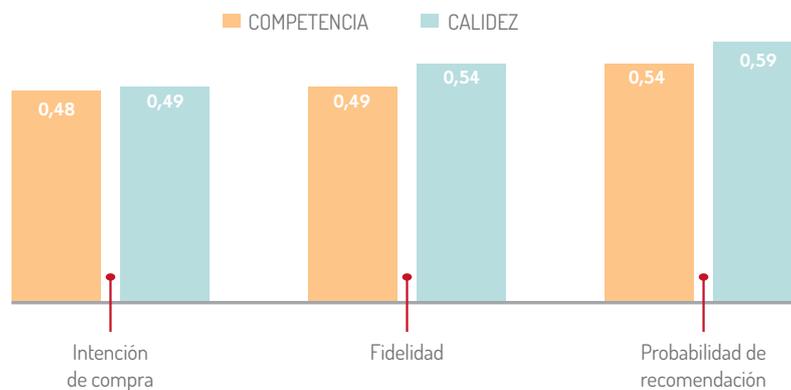
¿Cómo sabemos qué papel desempeñan la calidez y la competencia en estas respuestas? Lo resolvemos con la estadística a continuación.

IMPACTO EN EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

“LAS PERCEPCIONES DE CALIDEZ TIENEN UN MAYOR IMPACTO...”

Las valoraciones de calidez y competencia que los clientes hacen de las marcas y organizaciones están fuertemente correlacionadas con su comportamiento hacia ellas. Es decir, las percepciones de calidez y competencia son altamente predictivas de la intención de compra del cliente, la lealtad y la probabilidad de recomendar.

Este estudio permite cuantificar hasta qué punto la calidez y la competencia influyen en la conducta de los consumidores, especialmente en su recomendación. Vemos como existe una alta correlación entre las mediciones de calidez y competencia y el comportamiento del consumidor. Por lo que la calidez y la competencia son un potente predictor de la intención de compra, lealtad y recomendación.



*Correlación entre calidez, competencia & comportamiento del consumidor

Sin embargo, contrariamente a la sabiduría convencional, el comportamiento del cliente está más fuertemente correlacionado con la calidez percibida que con la competencia. **Las percepciones de calidez tienen un mayor impacto** que las percepciones de competencia, en la mayoría de los casos.

POSICIONAMIENTO DE LAS DISTINTAS MARCAS

POSICIONAMIENTO DE LAS DISTINTAS MARCAS

MAPA GLOBAL

Representación mapa calidez & competencia conjunto marcas evaluadas en España entre 2016 y 2018 con alta familiaridad.



Fuente: Fidelum Partners research with Grass Roots Spain, 2016-2018

COMPETENCIA

Viendo el posicionamiento de las marcas por sector descubrimos cómo, dependiendo de qué sector se trate, las marcas se sitúan principalmente en un cuadrante u otro.

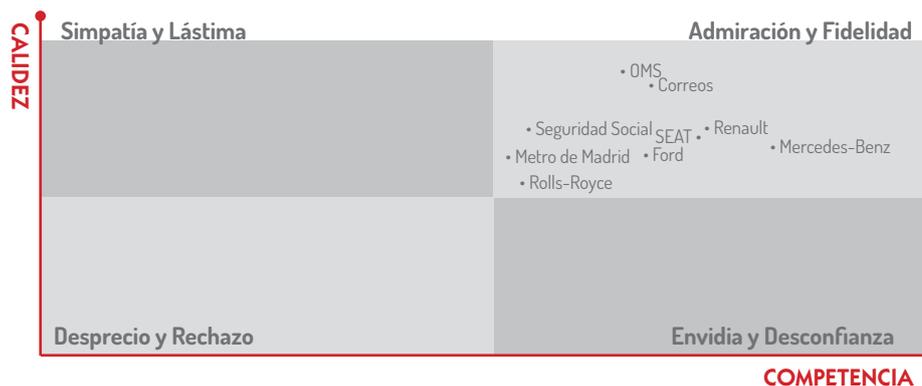
En líneas generales, observamos cómo la mayoría de marcas de los sectores **Banca y Seguros** junto con las del sector **Energético y Telecomunicaciones** generan sentimientos de desprecio y rechazo, al contar con una baja calidez y competencia. Entre estas marcas algunas son percibidas con mayor nivel de competencia, pero al destacar por su baja calidez generan desconfianza. Las marcas de lujo suelen situarse también en este cuadrante.

Las marcas de **Retail, Automoción, Restauración y Servicios Públicos**, por lo general provocan sentimientos de admiración y fidelidad al ser percibidas con alta calidez y competencia.

POSICIONAMIENTO DE LAS DISTINTAS MARCAS

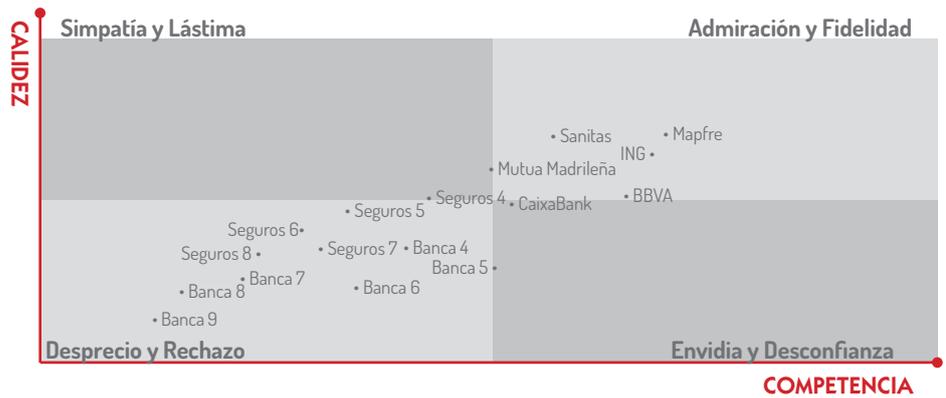
MAPA SECTORIAL

Todas las marcas de **Automoción y Servicios Públicos** evaluadas están calificadas por encima del promedio en cuanto a calidez y competencia, lo que provoca sentimientos de admiración y lealtad.

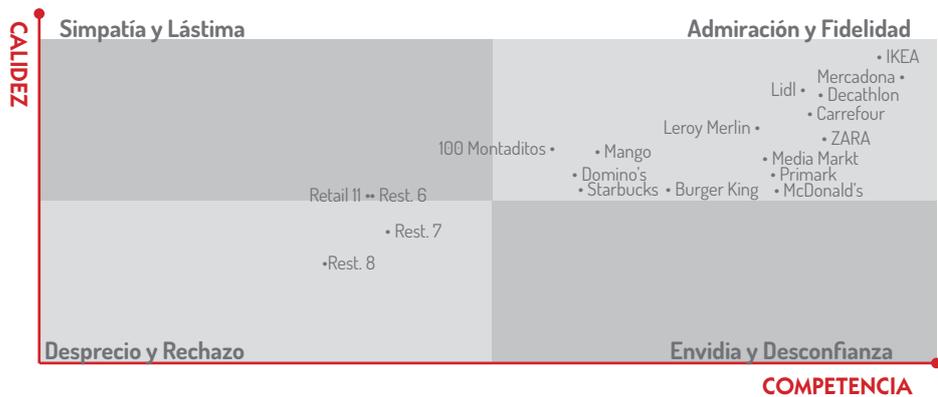


COMPETENCIA

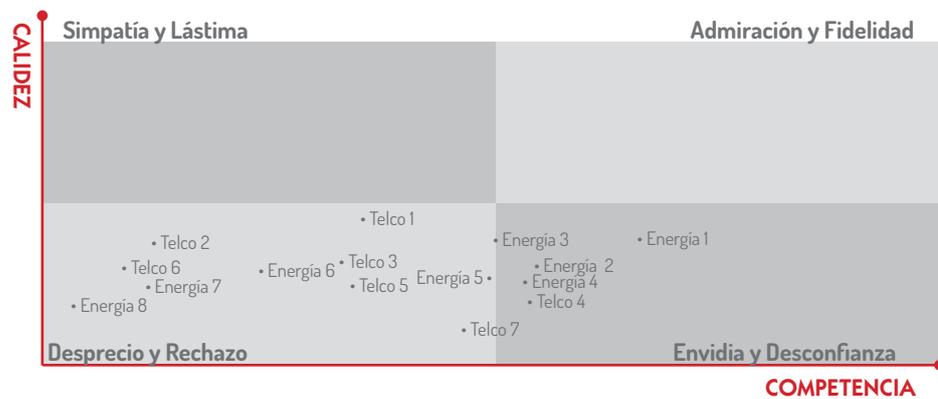
La mayoría de las marcas **Bancarias y de Seguros** son percibidas de manera deficiente e inspiran rechazo. Destacan Mapfre, Sanitas, ING y BBVA que inspiran admiración y lealtad.



El sector **Retail**, en general, inspira admiración y lealtad, destacando especialmente las marcas IKEA, Mercadona, Decathlon y Lidl.



Entre las marcas de **Energía y Telecomunicaciones** no encontramos ninguna compañía que destaque posicionándose en el cuadrante de admiración y lealtad.



CONCLUSIONES SECTORIALES

Las marcas relacionadas con los **Servicios Públicos, Automoción, Retail y Restauración** tienen un desempeño superior en familiaridad, calidez y competencia y en consecuencia tienen mayores ratios en intención de compra, lealtad, probabilidad de recomendar. En particular, Mercadona, Ikea, Decathlon, Correos y Carrefour son las marcas mejor valoradas entre todas las evaluadas en este estudio.

Las marcas del sector **Bancario, Seguros, Energía y de Telecomunicaciones** son consecuentemente las que tienen un peor resultado en familiaridad, intención de compra, lealtad, probabilidad de recomendar y calidez y competencia. A excepción de ING, Mapfre, Sanitas y BBVA que se posicionan en el mapa en un lugar destacado al situarse en el cuadrante de admiración y lealtad.

En todas las marcas y sectores, los índices de calidez y competencia son altamente predictivos del comportamiento del consumidor, explicando cerca del 50% de la intención de compra, la lealtad y la probabilidad de recomendación.

Al igual que en otros países, **se ha hallado que la calidez es el motor dominante del comportamiento de los clientes en España**. Sin embargo, casi todas las marcas evaluadas son más competentes que cálidas.

Como resultado, hay oportunidades significativas para que las marcas, independientemente de su sector, aumenten la lealtad y el crecimiento de los clientes centrándose en la calidez de las experiencias que ofrecen a sus clientes.

Hoy en día, **la calidad ya no es suficiente para diferenciarse y fidelizar al cliente**. El cliente toma sus decisiones no solo basándose en elementos racionales sino también acorde a sus intenciones, emociones y experiencias vividas. Es necesario averiguar cómo se siente el cliente cuando interactúa con la marca, y si ésta le genera admiración, simpatía, desprecio o desconfianza, con el objetivo de establecer una relación a largo plazo basada en la confianza. De esta forma conseguiremos fidelizarle.

Si conocemos cómo se siente nuestro cliente, lo que verdaderamente desea y piensa, podremos identificar y actuar en aquellos momentos de la verdad, que impactan más en la percepción de calidez y competencia y crear una experiencia que recuerden.



**“...SE HA
HALLADO QUE
LA CALIDEZ
ES EL MOTOR
DOMINANTE DEL
COMPORTAMIENTO
DE LOS CLIENTES
EN ESPAÑA”**

¿DÓNDE DEBO INVERTIR MI PRESUPUESTO?

1. MEDIR Y MONITORIZAR LA EXPERIENCIA DE CLIENTE A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA HUMAN BRAND

“...NUESTROS PROCESOS DE RECOGIDA DE FEEDBACK SE CONSTRUYEN ALREDEDOR DE LOS FACTORES FUNDAMENTALES DE LA PERCEPCIÓN Y EL COMPORTAMIENTO”

Conocer realmente a los clientes a los que nos dirigimos y enfocar nuestros esfuerzos hacia lograr una percepción cálida y competente por su parte, resulta esencial si queremos ofrecer una experiencia memorable que conduzca a alcanzar su lealtad.

La metodología HUMAN Brand de gestión de la Experiencia de Cliente proporciona las claves, en detalle, de las percepciones de calidez y competencia y las prioridades sobre las que trabajar; así como la segmentación actitudinal de los clientes, lo que permite ofrecer experiencias altamente personalizadas que mejoran la lealtad.

Las áreas de actuación para medir y monitorizar la Experiencia de Cliente, en base a las implementaciones realizadas de la metodología HUMAN Brand son:

1. Assessment y Segmentación del Estudio de referencia de la experiencia del cliente

Es necesario recoger el feedback de clientes a través de un profundo estudio que sirva como punto de referencia. En esta investigación, registramos las prioridades en calidez y competencia del cliente, las percepciones, las emociones y la lealtad. Se identifican diferentes segmentos de clientes en base a sus aspectos actitudinales, analizando en cada uno de ellos sus diferentes prioridades, percepciones y lealtades.

2. Seguimiento de la lealtad por punto de contacto y segmento

Una vez detectados los puntos de contacto y los segmentos críticos, es necesario desarrollar, en base al feedback recibido, acciones personalizadas que impacten en una mejora de la Experiencia de Cliente.

3. Comunicación personalizada por segmento de clientes

Con el apoyo de acciones de comunicación y el soporte personalizado a las prioridades y percepciones únicas de calidez y competencia de los segmentos de clientes identificados, se consiguen experiencias personalizadas fundamentales para lograr una lealtad más potente. Estas experiencias se elaboran bajo un profundo entendimiento y compromiso con las prioridades y necesidades de los clientes.



2. CONSTRUIR UNA RELACIÓN DE FIDELIDAD POTENCIANDO UNA CULTURA HUMAN BRAND DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

“EN LA ERA DIGITAL, EL RETO ES GENERAR RELACIONES SINCERAS, CERCANAS Y CENTRADAS EN LOS INTERESES DE LA OTRA PARTE... EN DEFINITIVA, MÁS HUMANAS.”

En el nuevo entorno empresarial, caracterizado por un mundo VUCA, la transformación digital, el dominio de la inteligencia artificial y la necesaria gestión de la diversidad resulta imprescindible dar un papel protagonista a las personas.

¿Cómo lo hacemos?



La experiencia recogida con la implantación de la metodología HUMAN Brand en empresas de diferentes países, nos ha permitido identificar cinco maneras con las que construir una relación de fidelidad:

- 1. Demostrar intenciones fiables**, poniendo los intereses de los consumidores por encima de los beneficios a corto plazo de la empresa.
- 2. Comunicar la historia** que resume el origen, crecimiento y la evolución de la marca a lo largo de los años, ayuda a transformar la visión que los clientes tienen de nosotros y a acercarnos a nuestro cliente.
- 3. Construir relaciones directas con los consumidores** a través de las redes sociales, lo que ofrece a las marcas una manera eficiente y monitorizada de fidelizar, de una manera que no había sido posible desde antes de la revolución industrial.

4. Mover el engagement de las personas con la marca que representan. La marca representamos cada uno de nosotros, puede lograr un efecto “HUMAN Brand”, ofreciendo un servicio “humanizado”, contando historias reales y actuando de forma confiable y competente.

5. Empoderar a los empleados para promover relaciones entre la marca y sus clientes.

Quizás lo más importante es que la metodología HUMAN Brand de gestión de la Experiencia de Cliente puede proporcionar un impacto medible en los resultados financieros, como lo ilustra el modelo de ecuación estructural que se muestra a continuación.

Este modelo es la combinación de análisis factorial y análisis de regresión múltiple, y se utiliza para analizar la relación estructural entre las variables medidas y las construcciones latentes. Este análisis indica una relación clara entre calidez, competencia, lealtad e ingresos anuales. Específicamente, muestra que por cada aumento de 1 punto en las percepciones de calidez y competencia (en una escala de 7 puntos), la lealtad del cliente aumenta en .91 puntos (.60 se deben a la calidez y .31 a la competencia). Además, por cada aumento de 1 punto en la lealtad del cliente (en una escala de 7 puntos), los ingresos anuales aumentan en \$ 356 por cliente, un aumento del 12%!



*Resultados obtenidos tras la aplicación de la metodología HUMAN Brand en una empresa de suministro de materiales (ver Casos)

Las conclusiones de este modelo son reveladoras y marcan una directriz muy clara para definir la estrategia en Experiencia de cliente. La inversión para desarrollar la calidez y cercanía de una compañía, es dos veces más rentable que la inversión en competencia, como lo muestra este ejemplo. No significa esto que la competencia se deba dejar de lado ni mucho menos, sino que llegado un punto con unos niveles de competencia aceptables, puede tener más sentido invertir en calidez y cercanía diferenciándose realmente del resto de compañías.

En resumen, todos los puntos de contacto, y especialmente los momentos de la verdad con el cliente, importan. Todo lo que tu compañía hace y deja de hacer, todo lo que dice y deja de decir, influye en cuánto HUMAN Brand te perciben tus clientes.

Para construir fidelidad y relaciones duraderas, las compañías necesitan examinar sus productos, servicios, políticas y prácticas bajo el foco de la calidez y competencia.



**“LA INVERSIÓN
PARA
DESARROLLAR
LA CALIDEZ Y
CERCANÍA DE UNA
COMPAÑÍA, ES
DOS VECES MÁS
RENTABLE QUE
LA INVERSIÓN EN
COMPETENCIA”**

CASO IMPLEMENTACIÓN METODOLOGÍA HUMAN BRAND

DISTRIBUIDOR MULTINACIONAL DE MATERIALES

SITUACIÓN DE PARTIDA

A principios de 2014, el equipo de gestión de clientes de esta compañía tomó la decisión de convertirse en una organización más centrada en el cliente con una cultura de “el cliente primero” mediante la recopilación de feedback continuo sobre la Experiencia de Cliente que pudieran utilizarse para guiar la estrategia empresarial e implementar iniciativas de marketing orientadas al cliente.

EL RETO/ OBJETIVOS

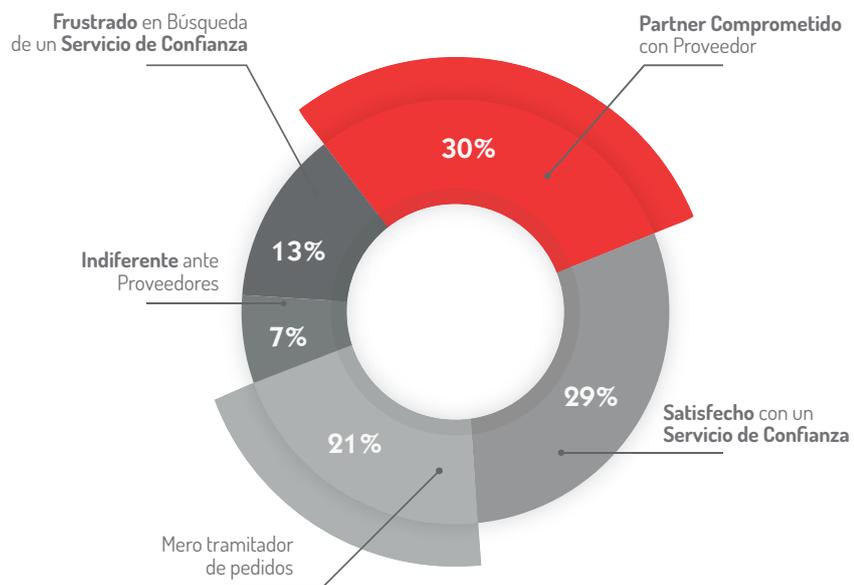
La compañía buscaba mejorar la experiencia y lealtad del cliente, implementando un verdadero, completo y continuo programa de medición y mejora de la Experiencia de Cliente.

DESCRIPCIÓN DE LAS INICIATIVAS

Se implementó la metodología HUMAN Brand para la Gestión de la Experiencia de Cliente a través de tres pasos clave:

1. ASSESSMENT Y SEGMENTACIÓN DEL ESTUDIO DE REFERENCIA DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTE

Después de trabajar con el equipo de Marketing y de Dirección para definir el alcance y los resultados deseados del programa, se recogió, como punto de referencia, el feedback de la experiencia de más de 8,000 clientes para crear una base para el seguimiento continuo y mejoras. Este estudio de referencia registró las prioridades en calidez y competencia del cliente, las percepciones, las emociones y la lealtad. Además, se identificaron cinco segmentos actitudinales diferentes de clientes, cada uno con diferentes prioridades, percepciones y lealtades, como se ilustra a continuación.



El análisis de los datos de clientes reveló que, si bien la compañía excedía las expectativas de sus clientes en varias dimensiones de competencia, como sus competitivas condiciones de pago y facturación electrónica, se estaban quedando cortos en las dimensiones críticas de calidez. Por lo tanto, a pesar de que la gran mayoría de los clientes estaban bastante satisfechos y fidelizados, no se reparó en ciertos segmentos de clientes con experiencias pobres e inconsistentes.

2. SEGUIMIENTO DE LEALTAD POR PUNTO DE CONTACTO Y SEGMENTO DE CLIENTES

Como resultado de estos hallazgos, se implementó un programa de seguimiento de la Experiencia de Cliente a través de los puntos de contacto críticos, que incluyeron correspondencia personalizada y un sistema de alerta rápido marcado por malas experiencias, dirigiendo las preocupaciones de los clientes a un especialista dedicado a la resolución de problemas que haría un seguimiento personalizado dentro de las 48 horas. Durante el primer año, más de 16,000 clientes dieron su

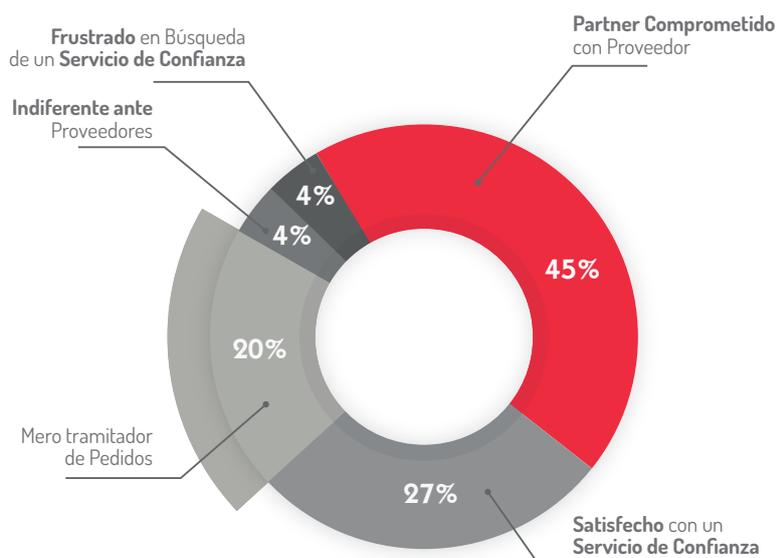
feedback sobre su experiencia de cliente y más de 1,000 problemas de clientes se identificaron proactivamente y se resolvieron rápidamente a través del programa de seguimiento.

Además, se realizaron otra serie de cambios operacionales basados en el feedback recibido a tiempo. Entre ellos se incluyen mejoras simples pero muy apreciadas, como el aumento del inventario en determinadas ubicaciones, la reducción del envío directo de proveedores (drop-shipping) y la mejora de las funciones de búsqueda de la web.

3. ASISTENCIA PERSONALIZADA POR SEGMENTO DE CLIENTES

Es importante destacar que la más sólida Experiencia de Cliente y el aumento de lealtad se dio, sobre todo, en los clientes de los segmentos “Frustrado en Búsqueda de un servicio de Confianza” e “Indiferente ante proveedores”. Esto se logró con la comunicación y el soporte personalizado a las prioridades y percepciones únicas de calidez y competencia de estos segmentos de clientes. Estas experiencias personalizadas son fundamentales para lograr una lealtad más fuerte, ya que demuestran un profundo entendimiento y compromiso con las prioridades y necesidades de los clientes.

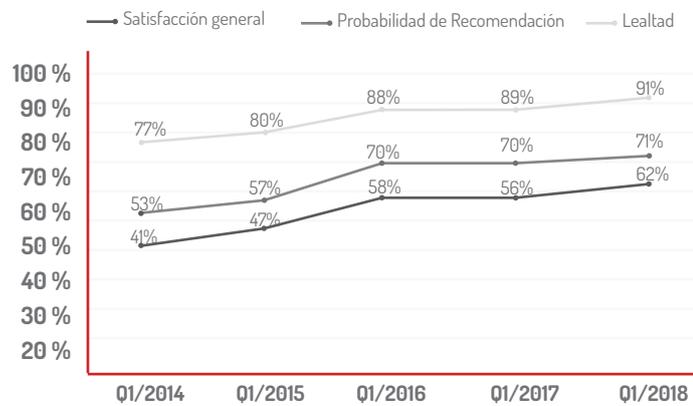
Como resultado de esta comunicación y atención personalizadas, la compañía experimentó un cambio extraordinario en la proporción de clientes en cada segmento de actitud. En particular, el segmento más leal y valioso, “Partner comprometido con proveedor”, creció del 30% de los clientes al 45%. Al mismo tiempo, los segmentos más problemáticos e insatisfechos (“Frustrado en Búsqueda de un servicio de Confianza” e “Indiferente ante proveedores”), disminuyeron del 20% de los clientes a solo el 8%.



RESULTADOS OBTENIDOS

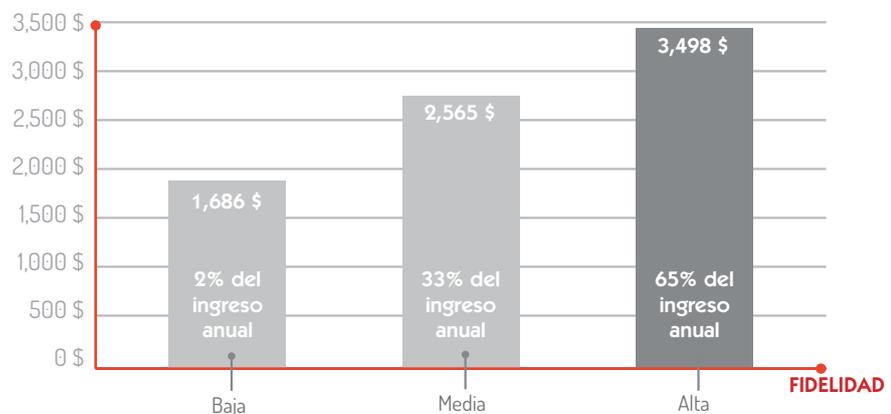
Tras la implementación de estas acciones, los clientes respondieron con aumentos de dobles dígitos en satisfacción, disposición a recomendar y lealtad. Es importante destacar que estas mejoras significativas en la Experiencia de Cliente y la lealtad se han mantenido durante los últimos cuatro años, lo que se traduce en un excelente desempeño del negocio.

THE HUMAN BRAND CEM IMPACTO EN EL DESEMPEÑO DEL CLIENTE



La compañía consiguió evidentes beneficios financieros al construir una lealtad más fuerte del cliente, ya que aquellas cuentas que reportan la lealtad más fuerte gastan entre un 32% y un 60% más en suministros de materiales con ellos anualmente. Además, su cliente más fiel contribuye con el 61% de los ingresos anuales, como se muestra a continuación.

INGRESOS ANUALES TOTALES POR CLIENTE



CONCLUSIONES DE CARÁCTER GLOBAL

El trabajo realizado en nuestras investigaciones ha demostrado que los consumidores de hoy en día juzgan a las marcas de una manera muy parecida a como lo hacían tiempo atrás. Estamos en el renacimiento de las relaciones, en una vuelta a los antiguos modelos de relación, donde los consumidores, igual que tiempo atrás, juzgan a las marcas según la calidez y competencia que éstas ofrecen y que el cliente necesita.

Siendo ésta la esencia del modelo HUMAN Brand, podemos decir que hay 3 implicaciones relacionadas con la fidelidad de los clientes hacia las marcas:

1. LOS CLIENTES SON FIELES A LAS PERSONAS, NO A LAS MARCAS O CAMPAÑAS

Los clientes son conscientes de que los productos y servicios que usan todos los días proceden de compañías que tienen detrás un equipo de personas. **La valoración que hace el cliente sobre una marca**, no solo tiene que ver con la experiencia que vive en cuanto al precio, packaging o merchandising de los productos y servicios, sino que **está directamente vinculada con el equipo de personas que hay detrás de la marca y su actuación.**

Para realizar este juicio y construir su relación con la marca, los consumidores hacen uso de sus ideas, experiencias y presunciones, incluso cuando no hay contacto directo con los empleados de la compañía. Inconscientemente, estas valoraciones, siempre y cuando sean positivas, influyen de forma significativa en cuánto de leales seamos.

Correos es actualmente un ejemplo de marca cuya filosofía se basa en la vocación por el cliente, gracias al compromiso de las personas que forman parte de la compañía. Esta vocación implica caminar a su lado, aportar respuestas ágiles y desarrollar una cultura de excelencia basada en los principios de honestidad, sostenibilidad y responsabilidad social corporativa.

2. LA CALIDEZ Y COMPETENCIA CONDUCEN EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

Los consumidores pueden juzgar y juzgan a las marcas según su calidez y competencia, y estas evaluaciones y las consiguientes emociones que provocan son un **fuerte y potente predictor de cómo nos sentimos y actuamos hacia las personas, los productos y las empresas.** Nuestra investigación ha demostrado que las percepciones de calidez y competencia explican aproximadamente el 50% de la intención de compra y lealtad del cliente, antes de considerar los atributos tradicionales de experiencia del cliente. Estos hallazgos nos permiten comprender mejor el comportamiento del consumidor y nos ofrecen la posibilidad de utilizar la calidez y competencia de una marca, como **estrategia imprescindible en la gestión de la Experiencia de Cliente.**



Marcas como Mercadona, IKEA, Lidl y Decathlon son percibidas como muy cálidas y competentes en España. Como resultado, se les recompensa con una fuerte lealtad por parte del cliente, intención de compra y probabilidad de recomendación. Por el contrario, marcas distantes y poco competentes, dan como resultado una muy baja lealtad del cliente, intención de compra y probabilidad de recomendar.

Marca	Fidelidad cliente	Intento de compra	Probabilidad de recomendación	Indicador Calidez	Indicador Competencia
Mercadona	79%	86%	67%	4,7	5,5
Decathlon	74%	79%	66%	4,7	5,3
Lidl	73%	80%	65%	4,7	5,2
IKEA	71%	74%	63%	4,8	5,5
Lidl	36%	37%	24%	3	3,3
Telco 6	31%	31%	21%	3,1	3,3
Energía 8	31%	29%	19%	2,9	3,1
Banca 9	31%	26%	13%	2,8	3,4

Esto ayuda a explicar por qué la lealtad de los clientes parece más difícil de construir y mantener que nunca, a pesar de que ahora tenemos muchos más datos y formas de comunicarnos con los clientes. Implementaciones tradicionales de la gestión de la experiencia de cliente se pierden la mitad de la foto, esa mitad impulsada por las percepciones humanas fundamentales de calidez y competencia.

3. LAS CARACTERÍSTICAS Y BENEFICIOS DE LAS MARCAS NO CUENTAN TODA LA HISTORIA

Las características del producto y la ventaja competitiva de una marca son solo una pequeña parte de los cimientos sobre los que se fundamentan las percepciones de calidez y competencia que los consumidores contemplan para evaluar a las marcas.

Un estudio realizado en EEUU con 5 grandes marcas demostró que las principales características y beneficios que se usaban para comercializarlas no eran los responsables principales de la intención de compra y lealtad del cliente. Sin embargo, cuando se añaden las percepciones de calidez y competencia de estas marcas, el comportamiento del cliente se puede explicar un 15-40% más.

Así que, mientras las características y beneficios son necesarias e importantes, por sí solas son insuficientes para identificar todas las necesidades y expectativas que marcan el comportamiento del consumidor. **No contemplar la calidez y competencia que los clientes asocian a mi marca, implica dejar fuera de mi foco de atención, aproximadamente la mitad del potencial de fidelización** que puede conseguir una compañía.

Un ejemplo dentro de nuestro mercado, pueden ser grandes compañías del sector Financiero y Telco, con una larga trayectoria, que se ven “amenazadas” por pequeñas compañías que emergen en el mercado con una estrategia “más humana” y transparente.



**“NO CONTEMPLAR LA
CALIDEZ Y COMPETENCIA
QUE LOS CLIENTES
ASOCIAN A MI MARCA,
IMPLICA DEJAR FUERA
DE MI FOCO DE ATENCIÓN,
APROXIMADAMENTE LA
MITAD DEL POTENCIAL DE
FIDELIZACIÓN”**

CASOS DEL MERCADO ESPAÑOL: EXPERIENCIAS HUMAN BRAND

Dada la reciente llegada del modelo a España, hemos querido contar con ejemplos de compañías evaluadas en este estudio que, aun no habiendo implementado específicamente una metodología HUMAN Brand, comparten la cultura sobre la que se sustenta el modelo, actuando bajo valores HUMAN Brand y dando un papel protagonista a las personas.

Estas compañías, han desarrollado estrategias para mejorar la Experiencia de Cliente utilizando otras metodologías, pero todas sus acciones respiran del modelo y trabajan sobre la percepción del cliente en cuanto a calidez y competencia.

KIABI – LA HAPPY CULTURA

SITUACIÓN DE PARTIDA

KIABI - LA HAPPY
CULTURA

En el año 2012, Kiabi, compañía low cost del sector moda con más de 20 años en el mercado español, afronta la crisis con un producto anticíclico pero, a diferencia de otros competidores de su segmento, no atrae al nuevo cliente que se mueve por precio. Además, su base de clientes refleja en diferentes estudios la necesidad de mejorar la atención recibida de los mismos.

EL RETO/ OBJETIVOS

KIABI - LA HAPPY
CULTURA

Apremiados por esta situación, desde RRHH asumen el reto de **contribuir al negocio con un cambio cultural** centrado en la “Empresa Liberada”, espíritu compartido con la matriz en Francia. ¿Pero cuál es el camino en la filial española? Bajo la propuesta de valor “Ofrecer al mundo felicidad para llevar puesta”, Kiabi se lanza a un revolucionario cambio con la firme convicción de que “**Equipos Felices, Clientes Felices**” que se manifiesta en estos principios:

Haz tu Revolución: Confiamos en ti

Vive el Producto: Nos transformamos en una marca de moda

Emociona al Cliente: Es el corazón de nuestras decisiones

Aporta Valor: Responsabilidad, Simplificación, Velocidad y Exigencia

DESCRIPCIÓN DE LAS INICIATIVAS

KIABI - LA HAPPY
CULTURA

1. Realización de Workshops de Valores, Responsabilidades y Competencias: Todos, con independencia del rol (desde vendedores a servicios Centrales), bajo la premisa cuanto más cerca del cliente más importante definen la Happy Cultura.

2. Del feeling al thinking: llega la hora de poner a prueba el modelo con empleados más autónomos, más responsables y más exigentes, simplificando los procesos para liberar tiempo para el cliente, compartiendo buenas prácticas, con compromisos individuales de cambio.



3. Definición del perfil del “Kiaber”, basado en disfrutar haciendo feliz a los demás, que le gusten los retos y con pasión por la moda, por parte de los propios “Kiabers”, que participan del proceso de selección de sus futuros compañeros y, por qué no, superiores.

4. Creación de un nuevo modelo de Talento, desde la perspectiva de que “todo el mundo tiene TALENTO” con un modelo donde cada uno es responsable de su propio desarrollo y siempre apoyándose en sus fortalezas.

5. Comunicación sin intermediarios y multicanal para crear una Comunidad de Personas Felices: Red Social Corporativa SmartKiabi, Canal en Youtube (Kiabi on air), entre otros.

RESULTADOS OBTENIDOS

KIABI - LA HAPPY CULTURA

Desde el punto de vista de los clientes las cifras conseguidas han sido:

NPS clientes: 31% en 2015 (+19,2% desde el inicio de la medición)

Barómetro satisfacción Cliente: +67% de 2013 a 2015

Progresión comparable Clientes: 3 años de crecimiento continuado (+13,7% 2013, +10,1% 2014, +8,6% 2015)

Prog. Cifra de Venta x-canal comparable: 3 años de crecimiento continuado (+8,6% 2013, +11,1% 2014, +7,1% 2015)

Evolución % REX/Cifra de venta: 3 años de crecimiento continuado doblando el volumen cada año (+85% en 2014, +96% en 2015)

Por su parte, con respecto a los colaboradores:

Great Place to Work: 5º puesto España en 2015 (empresas >1000 empleados)

Respuestas sobre “La Liberación” en 2015:

- Tasa de colaboradores accionistas: 3 años de aumento continuado (80% en 2015)
- Tasa de rotación global: 3 años descenso continuado (10% en 2015)

CORREOS-VOCACIÓN POR EL CLIENTE

SITUACIÓN DE PARTIDA

CORREOS-VOCACIÓN POR EL CLIENTE

Correos es una empresa que tradicionalmente se ha percibido como cercana. En un estudio de Valores realizado por Punto de Fuga en el año 2014, se estudiaron 36 valores y se analizó la situación de distintas empresas pertenecientes al sector logístico y al sector financiero con respecto a ellos. Correos obtuvo valoraciones más elevadas que el resto de operadores en valores como: amistad, asequibilidad, cercanía, de siempre, sabiduría, ética, sinceridad o transparencia.

EL RETO/OBJETIVOS

CORREOS-VOCACIÓN POR EL CLIENTE

Este estudio evidenciaba que Correos tenía una **buena posición como empresa cálida**. El reto era mantener y mejorar esta posición, manteniendo esta calidez humana, a la que se quería sumar con mayor fuerza el valor de la Innovación, desarrollando además la vertiente digital. Todo ello, teniendo siempre al cliente en el centro de las actuaciones. Por lo tanto, era necesario **mantener la línea humana y desarrollar la línea tecnológica**, y en la medida que ello fuera posible, entrelazar ambas facetas. Así, se han desarrollado una gran diversidad de acciones que potencian continuar con la calidez, la cercanía y el espíritu de servicio que caracteriza a Correos y a sus empleados.

DESCRIPCIÓN DE LAS INICIATIVAS

CORREOS-VOCACIÓN POR EL CLIENTE

Para lograr el reto planteado, Correos ha trabajado los tres aspectos esenciales en la gestión de una empresa: las personas, los productos y los procesos. Además, en 2014, declaró la Vocación por el Cliente como un valor explícito de la empresa.

Los nuevos retos han exigido formaciones de empleados, reestructuraciones organizativas o creaciones de nuevas áreas, de modo que, por ejemplo, se ha consolidado la Subdirección de Clientes, ampliándose con un área específica de Experiencia de Cliente; se ha creado una Subdirección de Innovación y se ha continuado con el apoyo a las actuaciones de Responsabilidad Social Corporativa.

En el aspecto de **procesos**, Correos ha desarrollado una estrategia Multicanal, que persigue ser coherente con los valores de la empresa, y que, gracias a la Tecnología, sea homogénea en los diferentes canales y puntos de contacto. Así, se han transformado los siguientes canales:

- **Nuevas Tiendas de Correos:** se profundiza en el concepto de la Oficina Multiservicio, donde se puede acudir para realizar diversas gestiones, potenciando los atributos de cercanía, confianza y comodidad.
- **Nuevo modelo de Gestión Comercial:** se ha intensificado la relación con cada uno de los clientes de contrato, diferenciando tipologías de clientes según perfiles, y estableciendo un diferente nivel de relación con cada cliente según sus características. Adicionalmente, se ha establecido un sistema de atención postventa específico que facilita las gestiones ordinarias del día a día de los clientes.

- **Nuevo Modelo de Atención al Cliente:** basando su funcionamiento en los atributos de la empresa de Compromiso, Cercanía y Confianza.
- **Carteros y reparto:** se ha establecido un mayor control de rutas para reducir la contaminación, así como se han ido introduciendo vehículos eléctricos amigables con el medio ambiente, buscando la reducción de emisiones de CO2.

En la palanca de los **productos** ha ido introduciendo novedades, teniendo en cuenta siempre necesidades de los clientes, de modo que se trata de hacer más fácil y cómoda su vida ordinaria, incluyendo la faceta digital en aquellos elementos de diseño del producto que lo permitían. El diseño de los productos es acorde a los valores de Correos, potenciando la Vocación por el Cliente. Así se han puesto a disposición de los clientes productos como, entre otros:

- **Citypaq:** que permite recibir los envíos en casa, aunque se esté ausente y no haya nadie para recogerlos. Gestionable a través de una App.
- **Comandia:** aquellos que quieran montar una tienda On-Line pueden hacerlo fácilmente con Correos, y empezar a vender. Asimismo, pueden crear su propia App o entrar a vender a través de un Marketplace.
- **Orve:** permite realizar comunicaciones digitales entre los ciudadanos y las Administraciones Públicas.
- **Buzón de vacaciones;** cuidando de los envíos de los destinatarios mientras están de vacaciones, y entregándolos a su vuelta.
- **Tarifas planas en embalajes de envíos** disponibles en las Oficinas de Correos
- **Mi postal:** envío de tarjetas postales con imágenes o fotografías tomadas con el móvil, contando tus vivencias a tus seres queridos.
- **Paq peregrino para el Camino de Santiago:** distintos servicios para los peregrinos, entre los que se encuentran poder enviar la bicicleta a través de Correos, para lo que se ha diseñado una caja especial. También se pueden enviar las mochilas, y hay servicios de consigna para los enseres de los peregrinos.
- **El Desván de Correos:** se ofrece un espacio de almacenaje para objetos que se quieren conservar pero no se utilizan habitualmente,
- **Servicio Puerta a Puerta:** para viajar en tren libre de la carga de las maletas, pues las transporta Correos puerta a puerta.
- **Nuevos productos filatélicos,** combinando la filatelia clásica con novedades como los sellos de Starwars.

Todos estos servicios se unen a otros que tradicionalmente se han prestado por Correos, como es el servicio postal tradicional, que ha permitido las comunicaciones en toda la geografía española, así como a acuerdos con diversas ONGs que reflejan la solidaridad de Correos con el entorno (UNICEF, Cruz Roja, Un juguete una Ilusión, la ONCE).

Tras la formalización de los Valores de Correos en 2014 (Liderar, Innovar, Lograr, Sentir, Vocación por el Cliente) se han trabajado con las **personas**, tanto interna como externamente, a través de iniciativas diversas, entre otras:

- **Formaciones a empleados:** se han impartido dos cursos on line de Vocación por el Cliente y Orientación al Cliente, así como del Código de Conducta del Grupo Correos.
- **Creación de equipos de Innovación con empleados**, y reto Lehnica para emprendedores.
- **Premios Atenea y Artemisa**, premiando la excelencia y las mejores prácticas de los empleados.
- **Establecimiento de mecanismos de recogida y comunicación interna** de la voz del cliente, para conocer su percepción.
- **Promoción de la salud:** campañas entre los empleados para mejorar hábitos de vida (físicos y emocionales).
- **La Fuerza de Correos:** movimiento en el que los empleados manifestaron su intención de trabajar la mejor versión de cada uno, mejorando así su entorno laboral y personal.
- **Departamento de Envíos Extraordinarios:** enseñamos a los niños cómo hacemos llegar las cartas a los Reyes Magos y a Papá Noel. Participación en Cabalgatas de Reyes Magos, con la presencia del Cartero Real.
- **Campaña “Algo muy nuestro”:** recordando la proximidad emocional de Correos.
- **Campañas solidarias:** recogida de alimentos para el Banco de Alimentos, recogidas de Material Escolar, etc.

Actuaciones sociales en diversos ámbitos de la vida de las personas:

- **Colaboración tanto con Fundaciones como con Centros Especiales de Empleo y Centros Ocupacionales**, para impulsar el desarrollo integral de personas con discapacidad, a través de un trabajo normalizado y acorde con las capacidades de cada individuo (Centro de negocios OCÓN, fundaciones Carmen Pardo-Valcarcel, “Dales la Palabra”, Ginesta, Juan XXIII Roncalli, Síndrome de Down Madrid).

- **Programa “Correos Solidaridad”**, con más de 1.000 voluntarios de Correos que trabajan en distintos proyectos solidarios.
- **Acciones para la Infancia**, colaborando con Mensajeros de la Paz, Intermon Oxfam, Aldeas Infantiles, Ayuda en Acción, un Juguete una Ilusión, Unicef, Cruz Roja.
- **Patrocinador del programa ADO** (Asociación de Deportistas Olímpicos): Los valores del trabajo en equipo y la disciplina reflejados en el deporte español son compartidos por Correos, que en 2015 continuó apoyando a las selecciones masculina y femenina de Balonmano así como al Equipo Olímpico Español.
- **Donación de Equipos Informáticos** en buen estado dirigido a distintas fundaciones, ONGs, organizaciones y asociaciones que colaboran en ámbitos como la cooperación internacional, la integración de personas con discapacidad y colectivos en riesgo de exclusión social, así como centros educativos repartidos por toda España.

RESULTADOS OBTENIDOS

CORREOS-VOCACIÓN POR EL CLIENTE

Desde el año 2014 se ha ido midiendo el NPS de los clientes que trabajan con Correos*. En tres años, el **NPS** se ha incrementado en 10 puntos.

Además, el buen **posicionamiento** de Correos en el **Diagnóstico The HUMAN Brand** en términos de Calidez avala que se ha logrado mantener esa percepción.

Como anécdota que refleja la Competencia y Calidad que Correos ha ofrecido a lo largo de su historial de servicios, en la encuesta que se está realizando en este momento entre los clientes, un cliente ha dejado el siguiente comentario:

“Cuando hablo de Correos digo: Mis amigos de Correos. Quiero contar una anécdota de hace más de medio siglo. Teniendo que mandar una carta a Melilla, donde estuve como médico militar, y no recordando más que el nombre de pila de la persona, puse en el sobre: EL NOMBRE DE PILA y añadí: UN HOMBRE BUENO... y LE LLEGÓ LA CARTA.”

* Estudios realizados entre empresas que trabajan con Correos, entre 2014 y 2017

MAPFRE ESPAÑA - LA VOZ DEL CLIENTE

SITUACIÓN DE PARTIDA

MAPFRE ESPAÑA
LA VOZ DEL CLIENTE

Desde hace muchos años MAPFRE sabe que el cliente tiene que estar en el centro de todo lo que hace. En este sentido, sus esfuerzos están enfocados en cumplir con un propósito que va más allá de asegurar coches, casas... Su razón de ser, y por lo que trabaja los equipo es para ofrecer Tranquilidad, Confianza y Seguridad a sus clientes.

Para conseguirlo, el camino recorrido ha tenido como punto de partida una gestión basada en pólizas para llegar a una **gestión basada en el cliente**. Evolucionar, en definitiva, de una información múltiple y heterogénea (estructuras independientes, orígenes diferentes...) a una **información del cliente consolidada** en un único repositorio, que permita segmentar, escalar y enriquecer sus modelos analíticos. En resumen, **evolucionar de la calidad emitida a calidad percibida**.

Para ello, conocer que piensa, dice, hace, siente su cliente, desde un punto de vista empático con la intención de adecuar todos sus procesos para obtener su lealtad, ha resultado fundamental para convertirse en su opción como compañía aseguradora.

Desde 1999 la compañía ha evolucionado, de un entorno donde se requería el contacto humano, a la actualidad, donde prima el contacto automatizado, pero en el cual el cliente prefiere en algunos casos "tener alguien detrás". En definitiva, es **conseguir un entorno digital humanizado**.

EL RETO/ OBJETIVOS

MAPFRE ESPAÑA
LA VOZ DEL CLIENTE

En este camino, desde el año 1999 MAPFRE ha buscado **optimizar su relación con los clientes** a través del conocimiento analítico, la disposición de la información en real time, las relaciones familiares y la gestión de las interacciones. Cada contacto con el cliente retroalimenta su modelo.

Un modelo, en el que **faltaba incluir la experiencia del cliente**, pues está demostrado que la percepción del cliente condiciona el comportamiento del mismo.

Desde 2015 MAPFRE está marcando una nueva etapa de cambio disruptivo donde se requiere de una transformación cultural, un cambio de ADN, que impacta de forma transversal y global en cada uno de sus directivos y empleados. Este es un largo proceso que precisa una actualización constante, porque los tiempos cambian rápidamente. **Construir y mejorar lo ya construido en base a la percepción real de sus clientes**.

Su reto es conseguir una perfecta alineación entre su propia percepción como marca, su promesa de marca y cómo los percibe el cliente. Para ello, indagar cómo el cliente se siente frente a sus acciones resulta fundamental.

DESCRIPCIÓN DE LAS INICIATIVAS

MAPFRE ESPAÑA
LA VOZ DEL CLIENTE

En 2016 definieron un modelo de escucha y medición de la experiencia relacional que vive el cliente en general con MAPFRE, lo cual les permitió trabajar sobre su gestión. Pero su reto ha pasado por enriquecer este Modelo Relacional (muy lineal) con un Modelo Transaccional, que permite **tomar el pulso en tiempo real de la experiencia que viven sus clientes tras interacciones claves**. Una auténtica gestión y medición del NPS de abajo a arriba, la cual está aportando:

- **Inmediatez:** Al unificar y automatizar la gestión de la captura ganando capacidad de acción.
- **Profundización:** Con un análisis y visión agregada de la información para la toma de decisiones
- **Territorialidad:** Extendiendo la gestión de la experiencia de cliente de un modelo Central a un modelo Territorial.

Han creado un marco de trabajo para gestionar la experiencia del cliente, de forma que el feedback se explote de manera idónea, por las personas adecuadas y en el momento preciso **para conseguir los mejores resultados**.

Han **implementado un Programa vivo de La Voz del Cliente en una única herramienta de gestión de la Experiencia de Cliente**, implicando a todos los niveles de la organización, promoviendo la transversalidad y la colaboración entre áreas, lo cual aporta mucha información que enriquece el conocimiento analítico del cliente del que ya disponen.

RESULTADOS OBTENIDOS

MAPFRE ESPAÑA
LA VOZ DEL CLIENTE

Mejora continua del NPS de la compañía

El éxito del programa la Voz del Cliente no se mide por la gran cantidad de información recopilada sino por las acciones que se derivan de ellas: por un lado, acciones individuales y directas con los clientes, en tiempo real para mejorar su percepción y adicionalmente, acciones colectivas claves que permitan una mejora continua de sus procesos.

Han llegado a identificar más de 50 iniciativas de mejora en base al análisis exhaustivo de las causas raíz en colaboración con las diferentes áreas de la compañía y mantienen un análisis continuo de la verdadera experiencia que vive el cliente adaptándose a los cambios que puedan surgir para poder tener una capacidad inmediata de reacción, lo que ha conseguido una mejora continua del NPS de la compañía y de cada uno de los momentos claves que vive el cliente y que condiciona su comportamiento.

Otros resultados

- Mejora de sus márgenes de beneficios.
- Reducción considerable de quejas y reclamaciones al reaccionar de forma inmediata a las necesidades/inquietudes del cliente
- Aumento de la Fidelización real a la marca, consiguiendo que los clientes lleguen a sentirse "parte de ella".

BANKIA- UN VIAJE AL REENCUENTRO CON EL CLIENTE

SITUACIÓN DE PARTIDA

BANKIA- UN VIAJE AL ENCUENTRO CON EL CLIENTE

Tras ser intervenida en 2012, ocurriendo “lo imposible”, que un Banco formado por 7 Cajas que lideraban sus mercados de origen quebrase, Bankia sufre un claro deterioro en su posicionamiento, con el consiguiente NPS negativo, y lo que es peor, el deterioro de su autoestima y sistema de creencias.

En palabras de Jose Ignacio Goirigolzarri: “Nosotros no hemos estado al borde del abismo, hemos visto el fondo mismo del abismo”.

El proceso de reestructuración exige contrapartidas que implican reducción de plantilla, cierre de oficinas e inevitablemente pérdida de clientes.

EL RETO/OBJETIVOS

BANKIA- UN VIAJE AL ENCUENTRO CON EL CLIENTE

En los últimos 6 años, desde 2012, Bankia ha gestionado un complejo proceso de transformación. Han trabajado en un número importante de proyectos, siendo dos de ellos críticos:

- **Conocer y diseñar la narrativa de experiencia deseada del cliente:** qué queremos que el cliente diga de nosotros y cómo gestionamos su experiencia para reconstruir la relación.
- **Conocer y diseñar la narrativa de experiencia deseada del profesional:** ¿cómo logramos que el viaje tenga sentido para nuestros equipos? Porque son los equipos (y no la empresa) quienes se relacionan con los clientes.

El reto no consistía en gestionar un proceso, más bien en realizar **un viaje de 4 etapas** (hasta ahora) para reencontrarse con sus clientes: 4 vivencias memorables que forman parte de la memoria, la historia y la identidad, de todos los que forman parte de Bankia.

DESCRIPCIÓN DE LAS INICIATIVAS

BANKIA- UN VIAJE AL ENCUENTRO CON EL CLIENTE

EMPEZAR POR LOS PRINCIPIOS. 2013 -2014.

La reconstrucción de Bankia se ha basado en un **ejercicio de empatía profunda con el cliente**. Lo primero que había que hacer era comprender lo que sentía, necesitaba y esperaba, reconocer los errores para rediseñar las relaciones desde la cercanía y la transparencia.

La primera acción publicitaria y el primer mensaje al mercado se centró en esta premisa, muy alineada con el modelo de HUMAN Brand: **reconocer los errores y empezar por los principios**. Sabían lo que habían hecho mal, y por eso, ahora eran capaces de hacerlo bien.

En 12 meses Bankia reordenó la estructura y el modelo de distribución. En 2014 tenían beneficios, se inició la devolución de ayudas, capitalización y solvencia. Su objetivo era, ahora, ser el mejor banco.

EL CLIENTE EN EL CENTRO. 2015 – 2016.

Bankia consigue recuperar reputación, posicionamiento, beneficios y clientes, poniendo al cliente en el centro de su actividad, con la creencia firme de que si lo que hacen tiene sentido para el cliente, tiene sentido para ellos. Por eso:

- Basan su posicionamiento en tener relaciones cercanas, sencillas y transparentes con los clientes.
- Desarrollan un Modelo de Calidad Relacional, basada en 5 “conductas extraordinarias”.
- Desarrollan un proceso de escucha activa y continuada. Más allá de “escuchar”, se centran en “entender” la voz del cliente y crean POR SER TÚ, un programa que les acerca al cliente, porque elimina lo que más les aleja: las comisiones.

UNA VIDA MAS FACIL. 2017 – 2018.

Yendo un paso más allá, buscan formar parte de la vida del cliente, y demostrar que le entienden, ayudándole a que su vida sea más fácil.

Su modelo de gestión de Experiencia de Cliente se inicia con un trabajo etnográfico para entender al cliente, y un proceso de cocreación para desarrollar servicios y soluciones.

Este proceso de escucha les ha permitido identificar algunos momentos en los que la vida cotidiana se hace imprevisiblemente complicada, y en los que Bankia puede ayudar. Para ello, desarrollan un conjunto de servicios diseñados para que la vida del cliente sea más fácil, solucionando problemas como son el olvido de la tarjeta, incidencias con el cajero, disposición o envío de dinero de manera inmediata, hablar enseguida con el banco...

Conscientes de que casi 7 millones de clientes confiaron en ellos y les dieron una oportunidad, tienen con ellos el compromiso de escucharlos, ser cercanos, transparentes y aportar soluciones a sus problemas cotidianos.

Así mismo, los empleados se comprometen con lo que tiene sentido para ellos como profesionales y como personas, no necesariamente aquello que es muy importante para la estrategia. En este sentido, cobra relevancia el reconocimiento, protagonismo y escucha de las personas, también en los equipos de trabajo.

RESULTADOS OBTENIDOS

BANKIA- UN VIAJE AL ENCUENTRO CON EL CLIENTE

Los resultados han sido buenos, creciendo en clientes (340.000 en 2017), en satisfacción (90,2%) y por supuesto en eficiencia, rentabilidad y sostenibilidad. Pero el camino sigue.

- **Nuevos clientes: 158.000 altas** netas de nuevos clientes.
- **Incremento de la Satisfacción de clientes: 4,2 puntos porcentuales más** en satisfacción global con la oficina (86,1% en 1T 2016 a 90,3% en 4T 2017).
- **Engagement de los empleados: creciendo 20 puntos más**, entre 2016 y 2017, el interés por el trabajo y motivación y la satisfacción de los empleados con el trabajo tras el modelo de Calidad Relacional.
- **Mejora del NPS: incremento de 21,5 puntos porcentuales** entre el 1T 2016 y el 4T 2017.

EQUIPO DE TRABAJO

La elaboración del estudio ha sido liderada por Chris Malone, fundador y socio gerente de Fidelum Partners, y Sonsoles Martín, Directora de Excelencia de Grass Roots y la Asociación Española para el desarrollo de la Experiencia de Cliente (DEC). El equipo de coordinación y elaboración y orientación técnica está compuesto por profesionales de Fidelum Partners, expertos en investigación y estrategias de crecimiento relacionadas con los insights de cliente, la Asociación DEC, expertos de referencia en el área de Experiencia de Cliente, y el equipo del área de Consultoría de Grass Roots, expertos en el engagement de empleados y clientes a través del diseño e implantación de proyectos de gestión del cambio cultural dentro de las Organizaciones.



CHRIS MALONE
MANAGING PARTNER DE
FIDELUM PARTNERS
chris@fidelum.com

OSCAR BUDEJEN
VICE PRESIDENT STRATEGY DE
FIDELUM PARTNERS
oscar@fidelum.com



MAR GARCÍA
DIRECTORA GENERAL
mar.garcia@grassroots.es

SONSOLES MARTIN
DIRECTORA EXCELENCIA
sonsoles.martin@grassroots.es

MARTA VADILLO
MANAGER TRANSFORMACIÓN
CULTURAL
marta.vadillo@grassroots.es

SONIA SANJUAN
CONSULTORA SENIOR CX
sonia.sanjuan@grassroots.es



JORGE MARTÍNEZ-ARROYO
PRESIDENTE
Asociación DEC

MARIO TAGUAS
VICEPRESIDENTE
Asociación DEC

PATRICIA JIMÉNEZ
VICEPRESIDENTA
Asociación DEC

NANES MARTÍNEZ-ARROYO
DIRECTORA GENERAL
Asociación DEC

SOBRE DEC

La Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (DEC) está formada por algunas de las más destacadas marcas españolas e internacionales y expertos de referencia en el área de Experiencia de Cliente. Nacida en marzo de 2014, se trata de la primera organización empresarial y profesional que promueve las mejores prácticas y la búsqueda de la excelencia en Experiencia de Cliente en España e Iberoamérica. Su misión es desarrollar el concepto de Experiencia de Cliente en toda la sociedad para que nuestras empresas sean reconocidas por proporcionar una experiencia única, diferencial y rentable, que genere fuertes vínculos con sus clientes y sea la base del crecimiento sostenible de sus resultados.

info@asociaciondec.org, www.asociaciondec.org

SOBRE FIDELUM PARTNERS

Fidelum Partners es una firma de servicios de **consultoría y servicios profesionales** centrada en las perspectivas de los clientes, la lealtad y las estrategias de crecimiento que ayudan a los clientes a lograr un rendimiento sostenido. Nos enorgullecemos de construir cuidadosamente relaciones duraderas con nuestros clientes y mantener sus mejores intereses en la vanguardia de todo lo que hacemos. **Chris Malone** es fundador y Managing Partner de Fidelum Partners.

Speaking@Fidelum.com, www.fidelum.com

SOBRE GRASS ROOTS

Grass Roots España, firma de referencia en Soluciones de Engagement para empleados y clientes, con el fin de generar las mejores experiencias e impactar en el negocio.

En sus más de 17 años de experiencia en el mercado español, trabaja para marcas de primer nivel en dos bloques de soluciones:

- **Engagement de Empleados** (formación, comunicación, reconocimiento, recompensas y eventos experienciales)
- **Estimulación de Ventas** (incentivos y programas de motivación para redes comerciales, promociones a Consumidor Final y Clubs de Fidelización. Además de eventos experienciales con clientes).

Sus 40 profesionales dan servicio a más de 200 clientes, desde sus oficinas de Madrid y Barcelona con una facturación de 7,5 millones de euros en 2017.

Desde Abril 2018, perteneciente al grupo Up SPAIN.

hola@grassroots.es, www.grassroots.es

Nuestro agradecimiento más sincero a todos los participantes en este estudio, así como a profesionales, clientes y partners que han contribuido de forma desinteresada en aportar su visión HUMAN Brand del mercado español. No nos olvidamos de todos nuestros compañeros de Consultoría y Comunicación, ya que sin ellos este trabajo no hubiera sido posible.

Agradecer, por supuesto también, todo el apoyo y colaboración de la Asociación DEC, en especial a Mario Taguas (Vicepresidente de DEC), a Nanes Martínez-Arroyo (Directora de Operaciones de DEC) y a Mar García (Directora General de Grass Roots), por su confianza en este proyecto.

GRACIAS.

**“EL CAMINO DE LAS BUENAS
INTENCIONES ES ESCUCHAR,
FIJAR NUEVAS PRIORIDADES,
PERO SOBRETUDO,
HACER QUE SE NOTE”**

THE
HUMAN
BRAND