

# I. Introducción y Objetivos

La situación de déficit de atención que estamos viviendo en la actualidad, promovida en parte por la naturaleza adictiva de la navegación por Internet, de los videojuegos y del uso de las aplicaciones propuestas por los *smartphones* y las *tablets*, hace que vivamos saltando a una nueva conversación, a una nueva idea o a una nueva aplicación, juego o página web. Este fenómeno, acompañado por la situación mundial que ha atravesado el sector bancario mundial, provoca que no haya vuelta atrás. Para competir en las economías desarrolladas y tecnológicamente avanzadas, se pone de manifiesto una cuestión que no es baladí: La generación de clientes defensores de la marca, ya no es una cuestión tan necesaria como urgente en cualquier organización. La pregunta es: ¿tienen las compañías conciencia de esta situación?

La realidad es que muchos sectores, como la distribución, las telecomunicaciones, la banca, el *retail*, etc. tratan de competir en un entorno que se ha vuelto difícil para poder luchar en el terreno de las características y los beneficios de los productos y servicios ofrecidos. Sin embargo, recientemente se ha demostrado por primera vez empíricamente que: «Sin emociones no hay toma de decisiones».

Así lo concluyen los científicos. Es decir, detrás de cualquier comportamiento, hay una emoción, no un pensamiento racional. Las emociones son el impulso final que necesita una deci-

La generación de clientes defensores de la marca, ya no es una cuestión tan necesaria como urgente en cualquier organización.

Este estudio analiza en profundidad las emociones de los clientes del sector de la banca de particulares en España.

sión para ser tomada. Por tanto y de acuerdo con lo anterior, el conocimiento de los mecanismos emocionales que se generan entre los clientes supone una “obligación” en lugar de “una opción”, dado que sin ellos, la probabilidad de captar la atención y de diferenciarse del resto de los competidores se convierte en algo difícil o casi imposible de obtener.

Este estudio es clarificador y revolucionario en este sentido, pues analiza en profundidad las emociones de los clientes del sector de la banca de particulares en España a través de sus entidades (Santander, BBVA, CaixaBank, Bankia, Banco Sabadell, Banco Popular, Banesto, Kutxabank, ING Direct, Bankinter, Barclays, NCG Banco, etc.). Pone de manifiesto que en el sector hay clientes en *stand by* (estado emocional neutro) que sólo necesitan un empujón para convertirse en *followers* (seguidores), de *followers* en *believers* (creyentes) y de ahí un pequeño impulso hacia convertirse en *fans*, existiendo en este punto una oportunidad para aportar valor a las ofertas actuales. Hay gran variabilidad en los resultados entre las diferentes entidades estudiadas, estando ésta relacionada con el tipo de emociones que los clientes sienten, con la intensidad y con las razones por las que se sienten o han sentido estas emociones.

Por tanto, es necesario disponer de métricas emocionales para cada uno de los bancos analizados y una metodología que permita conocer los procesos que existen detrás de la generación de fans para incorporarlos en nuestras estrategias. Esta metodología revolucionaria para la incorporación de las emociones a la gestión de las organizaciones a través de cuadros de mando se denomina: **FEM®** (Feelings Experience Management®).

La metodología de la Dirección de la Experiencia Emocional en el sector bancario se ha basado en una rigurosa investigación cualitativa y cuantitativa y en una metodología que no tiene precedentes, que ha constado de dos fases:

- En la primera fase se identificaron las emociones sentidas por los clientes en su experiencia con el sector bancario, así como los disparadores o experiencias presentes asociadas a cada emoción, para lo que se realizaron más de treinta entrevistas en profundidad con

## Introducción y Objetivos

clientes del sector bancario particular, de ambos sexos, de 18 años o más y distribuidos por edad. Para llevar a cabo esta fase se combinaron técnicas tradicionales y de neuro-marketing. A raíz de las conclusiones obtenidas en esta fase, se diseñó un cuestionario que fue el que se utilizó en la parte cuantitativa.

- En una segunda fase cuantitativa, se realizaron un total de 3.102 encuestas (2.332 correspondientes a la medición de la experiencia emocional con el banco principal actual y 770 correspondientes a la experiencia emocional con el banco principal pasado). El objetivo era medir y cuantificar las emociones sentidas por los clientes en el sector, su intensidad y el momento temporal en el que se encontraban, así como obtener la valoración de los procesos y servicios que las entidades bancarias ofrecían a sus clientes.

Además, con el objetivo de llegar a conclusiones sobre los comportamientos reales de los clientes, EMO Insights volvió a establecer contacto y entrevistó de nuevo a 500 clientes ya entrevistados durante el estudio anterior, analizando su comportamiento real en los dieciocho meses transcurridos entre la entrevista de 2011 y la de 2013.

### I.1. ¿Qué es una emoción en el sector bancario?

Como vimos en el estudio anterior, el punto de partida para dar una respuesta a la pregunta «¿Qué es una emoción en el sector bancario?», era revisar qué emociones se estaban generando y cuáles se tenían que generar para poder obtener los objetivos perseguidos por las entidades del sector bancario español. En el caso de la presente oleada, era necesario valorar qué emociones grupales (emociones sentidas en grupo) seguían presentes y cómo estaban contribuyendo o destruyendo valor.

Tomando como base las emociones detectadas por Edwardson (1998), EMO Insights realizó un análisis adicional para detectar otras no identificadas y que podían caracterizar al sector ban-

En la primera fase se identificaron las emociones sentidas por los clientes.  
En una segunda fase cuantitativa, se realizaron un total de 3.102 encuestas

EMO Insights realizó un análisis adicional para detectar otras no identificadas y que podían caracterizar al sector bancario de particulares en España.

cario de particulares en España. Por este motivo, fueron testadas gran número de emociones, con clientes de entidades de distintos tramos de edad y experiencia bancaria. Finalmente las emociones recogidas por la investigación fueron las siguientes:

- 1. SORPRESA:** Entendida como aquella emoción generada por algo positivo que no se esperaba o al recibir algo negativo que no se esperaba.
- 2. DECEPCIÓN:** Se refiere a aquella emoción producida al no percibir algo positivo que se esperaba.
- 3. IRRITACIÓN:** Malestar con la entidad derivado de experiencias negativas puntuales.
- 4. ALEGRÍA:** Resultado de experiencias positivas puntuales con la entidad o de sus políticas diferenciales hacia el cliente o la sociedad.
- 5. FRUSTRACIÓN:** Malestar con la entidad producido por actitudes o políticas generales de la misma o por malas experiencias reiteradas.
- 6. CONFIANZA:** Derivada de aspectos relacionados con imagen, gestión o funcionamiento que respaldan y afianzan la decisión de ser cliente.
- 7. INSEGURIDAD:** Se deriva de aspectos relacionados con imagen, gestión o funcionamiento que deterioran las valoraciones de los clientes y les generan preocupación.
- 8. AGRADECIMIENTO:** Se produce cuando el cliente siente que le han ofrecido algo de gran valor y, normalmente, distinto a la competencia.

Se deriva del Estudio de Emociones en el Sector Bancario 2014 que las emociones que sienten los clientes hacia sus bancos actuales y pasados son muy intensas y variadas.

### 8.2. ¿Qué relación existe entre emociones y satisfacción?

La satisfacción puede ser descrita como una respuesta emocional única, de ahí que se haya tratado como lo que en investigación se llama un constructo global. Sin embargo, el problema ha venido al demostrarse que como juicio general es un predictor algo pobre de la lealtad y retención de clientes (Hennig-Thurau y Klee, 1997) en términos estadísticos (el famoso  $R^2$ ). A pesar de ello, los clientes satisfechos, obviamente, son más rentables, sólo hay que pensar que un 80% de los ingresos vienen de clientes existentes y un 20% de los clientes nuevos. Lo cual quiere decir que tener clientes satisfechos tiene un impacto en los resultados económicos de una empresa. Sin embargo, se necesita ir más allá de la satisfacción tanto a nivel teórico como práctico.

En este sentido, la satisfacción es un sentimiento que se gana a medio o largo plazo, mientras que las emociones generan respuestas inmediatas. Es decir, para estrategias a largo plazo es necesario gestionar emociones a corto. Si lo asimilamos con el mundo de la pareja, se trataría de algo así como que para conseguir el amor hay que gestionar los momentos de pasión, decepción, sorpresa, etc.

Como veremos más adelante, los resultados del estudio demuestran que los clientes se consiguen por razones emocionales y se van por razones emocionales. Por tanto, la satisfacción no es una métrica a desechar sino a complementar por otro tipo de emociones, sus disparadores y los efectos que producen en los comportamientos de los clientes.

Las emociones que sienten los clientes hacia sus bancos actuales y pasados son muy intensas y variadas.

Un 80% de los ingresos vienen de clientes existentes y un 20% de los clientes nuevos.

El fin último es ayudar a los gestores de cada entidad a tomar decisiones estratégicas.

### 8.3. Objetivos y contenidos principales del Estudio de Emociones en Banca 2014

El objetivo general de este estudio ha sido investigar en profundidad la relación actual del cliente particular con el sector bancario español, diferenciando los resultados según cada una de las entidades estudiadas y viendo la evolución en el período finalmente analizado (2011-2013). El fin último es ayudar a los gestores de cada entidad a tomar decisiones estratégicas, según una «foto» detallada y actualizada del comportamiento y de las emociones del cliente particular y de los pasos para monitorizar sus estados emocionales.

A continuación, pasamos a enumerar los contenidos principales que encontrará el lector a través de los distintos capítulos:

**En el capítulo 2**, se comienza aportando una visión de la reestructuración que ha sufrido el sector en los últimos años, así como la ficha técnica de las distintas fases metodológicas llevadas a cabo y un repaso de los principales conceptos a manejar durante el análisis del modelo FEM® (Feelings Experience Management®).

**En el capítulo 3**, se sientan las bases y beneficios de la metodología FEM® que está permitiendo a las entidades gestionar mejor las experiencias de los clientes particulares de acuerdo a sus emociones y por tanto mejorar sus resultados económicos. En este capítulo se revisan los principales beneficios de esta metodología: la visión del cliente desde el origen al final, la adaptación a las características propias de cada empresa y mercado, la utilización innovadora de mediciones biosensoriales, el diagnóstico y pronóstico de la situación, la priorización desde la óptica del cliente final (emociones) y del cliente interno (procesos y experiencias), la vinculación entre unas y otras y el *benchmark* intra e intersectorial que permite a través de métricas emocionales y de *Customer Experience*.

## Introducción y Objetivos

**En el capítulo 4**, se dimensiona detalladamente la situación del mercado bancario español y de las intenciones y motivaciones del cliente particular. Ante la actual inexistencia de datos en España relacionados con la penetración de las entidades bancarias según clientes particulares, la escasez de información acerca de la «fidelidad/infidelidad» de este tipo de clientes en el sector y el hecho de que no existan métricas acerca del porcentaje de clientes que dejaría cada entidad bancaria, ni de las razones racionales o emocionales por las que se marchan, EMO Insights a través de este capítulo proporciona abundante información actualizada al respecto, favoreciendo la toma de decisiones en el entorno actual del mercado.

**En el capítulo 5**, se repasa la situación actual del sector en cuanto al tipo de emociones grupales que se generan y se han generado en los clientes particulares del sector bancario, al igual que el nivel de intensidad con la que se sienten estas emociones. Se revisa el modelo FEM®, así como indicadores de carácter innovador como el *EMO Index*® y otros conceptos como los *EMO Cluster*®, los cuales sirven para entender el presente emocional del sector, tanto desde la perspectiva de los clientes que han abandonado su entidad en el pasado, como desde la perspectiva del cliente que continúa trabajando con su entidad actual. Además se definen y repasan los principales indicadores de *Customer Experience* como son: el Índice de Satisfacción con la Experiencia, el Net Promoter Score (NPS), el Índice RRR (*Repeat, Recommend, Refer*), el indicador Vinculación a la Marca y el GOE (Grado de Orientación a la Experiencia).

**En el capítulo 6**, se realiza una lectura evolutiva de los indicadores FEM® y CEM repasados en el capítulo 5. Su objetivo es aportar información sobre la evolución de estas métricas en dieciocho meses y profundizar en aspectos emocionales de gran relevancia por su implicación para las empresas, como por ejemplo: ¿cómo valoran los clientes los procesos y puntos de contacto que perciben en la relación con sus bancos principales (la parte «racional») y cómo éstos se vinculan a la generación de emociones en los clientes? Además, muestra cómo afecta el paso del tiempo al recuerdo o huella emocional de los clientes y qué emociones, disparadores y procesos son puntos de actuación prioritarios para el sector bancario.

Se dimensiona detalladamente la situación del mercado bancario español y de las intenciones y motivaciones del cliente particular

Se revisa el modelo FEM®, así como indicadores de carácter innovador como el EMO Index® y otros conceptos como los EMO Cluster®, los cuales sirven para entender el presente emocional del sector.

En este capítulo se demuestra que el estado emocional resumen o EMO Cluster® predice los comportamientos reales mejor que sus intenciones declaradas.

**En el capítulo 7,** se ofrece un *benchmark* de los indicadores emocionales entre las diferentes entidades estudiadas en profundidad (Santander, BBVA, CaixaBank, Bankia, Banco Sabadell, Banco Popular, Banesto, Kutxabank, ING Direct, Bankinter, Barclays, NCG Banco, etc.). La finalidad de este capítulo es poner de manifiesto las diferencias entre las emociones transmitidas por las distintas marcas bancarias. Se identifica qué entidades deberían estar alerta por el estado emocional de sus clientes. Así mismo, se destaca la presencia de entidades con efecto polarizante entre sus clientes (sus clientes o son fans o son *opponents*), se analiza la situación resultante y se hace una comparativa en profundidad a nivel emocional entre Santander y BBVA.

**En el capítulo 8,** se trata de explicar las carencias de un indicador que se está imponiendo en la gestión de las compañías: el Net Promoter Score (NPS), tanto desde un punto de vista de interpretación como desde el punto de vista de la gestión de la experiencia emocional. Desde esta óptica, el NPS y su clasificación de clientes en Promotores, Neutros y Detractores no se refrenda con la huella emocional de los clientes, ni con sus comportamientos reales.

**En el capítulo 9,** se analiza el comportamiento real de permanencia o fuga de los clientes que se volvieron a entrevistar en el 2013 frente al 2011, obteniendo información de máxima relevancia relativa a la incidencia de las emociones en la decisión de cambio o permanencia. En este capítulo se demuestra que el estado emocional resumen o *EMO Cluster*® predice los comportamientos reales mejor que sus intenciones declaradas. Además, se presenta una clasificación novedosa de los clientes en función de matrices, los *Behavioral EMO Clusters*, mezcla del *EMO Index*® y los comportamientos declarados por los clientes, asimilando la clasificación resultante a las relaciones de pareja (felizmente casados, relación de conveniencia, corazones rotos, amor libre, amor público, dependientes emocionales, celosos, guerra abierta, etc.).

**En el capítulo 10** se ofrecen las conclusiones y recomendaciones generales del estudio.



## Introducción y Objetivos

**En el capítulo 11** se ofrecen las tablas con los principales resultados cuantitativos del análisis y su comparativa entre entidades y respecto al 2011.

**El capítulo 12** aporta información sobre la misión, visión, profesionales y referencias de EMO Insights, compañía de referencia en la transformación de los modelos de negocio de las entidades a través de su *Emotions-Based Strategy*, en el desarrollo de metodologías que incorporan las emociones a la gestión de las organizaciones (FEM®-Feelings Experience Management) y en la disciplina de *Customer Experience Management* o Dirección de la Experiencia del Cliente.