emociones
EN EL SECTOR
BANCARIO

1er Estudio de Gestión Emocional
Feelings Experience Management
(FEM®) en el mercado bancario
de particulares en España.
Banco Principal Actual y Pasado.

emo insights
REINVENTING RESEARCH

®EMO METRICS CONSULTING, S.L . Paseo de la Castellana, 153 – 28046 Madrid
Tel.: 91 567 07 77 – Fax. 91 141 36 85 – info@emoinsights.com – www.emoinsights.com.

Reservados todos los derechos y, en particular, los de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación, incluso parcial. Las informaciones y datos de este Estudio han sido debidamente verificados; no obstante, EMO METRICS CONSULTING, S.L. no acepta ninguna responsabilidad por su uso.

CONDICIONES DE ADQUISICIÓN DEL ESTUDIO

El presente estudio ha sido entregado a su adquiriente exclusivamente para sí y para su propia organización en un solo lugar de trabajo y, por tanto:

- Todos los derechos de reproducción, traducción, adaptación, incluso parcial, por cualquier medio incluido microfilm, soportes magnéticos, imprenta y fotocopia para España y para el resto del mundo están reservados a Emo Metrics Consulting, S.L.

- Los estudios monográficos y documentos recibidos por el adquiriente de Emo Metrics Consulting, S.L. no pueden ser divulgados ni cedidos a terceros aunque se trate de asociados, vinculados o similares ni siquiera gratuitamente y/o en forma de extracto sin autorización de Emo Metrics Consulting, S.L.

- Emo Metrics Consulting, S.L, se reserva los derechos de explotación de su obra en cualquier forma (art. 17 del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, aprobado por Real Decreto Legislativo 1/1996 de 12 de abril).

- El adquiriente asume su responsabilidad frente a Emo Metrics Consulting, S.L., por cualquier vulneración de los derechos de propiedad intelectual y de derechos de copia, por parte de los propios cotitulares, socios administradores, colaboradores y dependientes (art. 23 y 55 del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, aprobado por Real Decreto Legislativo 1/1996 de 12 de abril).

© Emo Insights

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción y objetivos del estudio 5

2. Situación del mercado bancario de particulares en España 11

2.1 Penetración de las entidades en el mercado español 11
2.2 La fidelidad de los clientes bancarios: ¿monogamia o poligamia?..... 12
2.3 Situación competitiva: banco principal de los clientes de las principales entidades españolas..... 14
2.4 Evolución del mercado: pasado, presente e intención futura..... 18
2.4.1 Origen: ¿de dónde vienen los clientes? 19
2.4.2 Vinculación: ¿qué productos contratan a su banco principal? . 21
2.4.3 Destino: ¿cuántos quieren irse? ¿Dónde se irían?..... 23
2.5 Motivaciones de los clientes 28
2.5.1 ¿Por qué motivos eligen su banco principal?..... 28
2.5.2 El papel de las referencias previas y su influencia en las expectativas de los clientes 32
2.5.3 ¿Por qué motivos deciden cambiarse? 34
2.6 El factor tiempo: ¿cuánto tiempo tardan en convertirme en su banco principal? ¿Cuál es su antigüedad como clientes?..... 39

3. ¿Qué es una emoción en el sector bancario?..... 43

3.1 ¿Qué entendemos por emoción?..... 44
3.2 ¿Qué emociones están presentes en el sector bancario español? 45
3.3 ¿Cuál es la relación entre la satisfacción y otras emociones?..... 48

4. ¿Por qué hay que tener en cuenta las emociones a la hora de no tener bajas en banca? 51

4.1 El papel de las emociones en la toma de decisiones 51
4.2 Formas actuales y futuras de investigación en el sector bancario 52
4.3 ¿Cómo incorporar la gestión de las emociones en la estrategia de las entidades bancarias? 55
4.4 Metodología utilizada en el estudio de emociones en el sector bancario de particulares en España 57
4.4.1 Neuromarketing..... 57
4.4.2 Modelo utilizado en la investigación cuantitativa (FEM®) 62
4.4.3 Ficha técnica del estudio..... 67

5. ¿Cómo las emociones destruyen y crean valor en el sector bancario español? 71

5.1 Si las decisiones se toman en base a emociones, ¿qué sintieron los clientes que se marcharon?..... 72
5.2 Y entonces, ¿qué sienten los clientes actuales? Aproximación al estado emocional del mercado..... 79
5.3 Emociones y experiencias y su influencia en los clientes..... 82

 © Emo Insights

5.4 EMO Index (Índice emocional del cliente) y EMO Cluster 88
5.4.1 Emo Index 89
5.4.2 Emo Cluster 91

6. El sector bancario particular español desde la óptica emocional: benchmark emocional y gestión de emociones y disparadores ... 95

6.1 Benchmark sectorial: métricas e indicadores de gestión de emociones y experiencias y su comparativa entre bancos 96
6.1.1 ¿Qué bancos generan fans y por qué? 100
6.1.2 ¿Y qué bancos deberían estar alerta por el estado emocional de sus clientes? 105
6.2 Análisis en profundidad: sorpresa y decepción en el sector bancario 107
6.2.1 Los disparadores emocionales: cómo se genera la emoción .. 108
6.2.2 Qué hacer para mejorar 110
6.2.3 Mejores y peores prácticas: comparativa entre bancos 115

7. ¿Cómo gestionar la organización en base a emociones y experiencias? Feelings Experience Management (FEM®) 121

7.1 El modelo de gestión emocional del cliente 123
7.2 La parte racional: valoraciones de contactos y procesos 129
7.2.1 Análisis en profundidad: el personal de la oficina y las reclamaciones en el sector bancario particular 133
7.3 Procesos y experiencias que generan emociones 138
7.4 Cuadro de mando de emociones y experiencias 142
7.5 Un ejemplo práctico: cómo gestionar emociones para mejorar el NPS 150
7.6 Simulador del modelo emocional: un ejemplo hipotético 154

8. Emociones: otras consideraciones de relevancia 159

8.1 Emociones espontáneas y sugeridas 160
8.2 Intensidad de las emociones 162
8.2.1 Intensidades y emociones según su notoriedad (espontáneo-sugerido) 166
8.3 El factor tiempo 168
8.3.1 Factor tiempo en el banco principal pasado 168
8.3.2 Factor tiempo en el banco principal actual 171

9. Principales conclusiones del estudio 179

10. A partir de ahora ¿qué hacemos? ¿Qué otros análisis se pueden realizar? 191

11. Sobre Emo Insights 193

12. Tablas con los resultados del estudio 199

1.
Introducción y Objetivos

Introducción

Estamos ante una "tormenta perfecta" en la economía mundial. Una nueva realidad que, junto con profundos cambios relacionados con el consumo de medios de comunicación, está acelerando rápidamente la impermeabilidad de los clientes particulares ante la mayoría de las estrategias de marketing de la banca. Campañas que con el paradigma tradicional hubiesen podido ser exitosas en cuanto a un ROI positivo, hoy en día encuentran complicaciones ante la situación actual. En estos tiempos turbulentos y de grandes cambios, una parte de los clientes particulares suele aumentar su "deslealtad" e "infidelidad" a su banco principal, mientras que otros son capaces de convertirse en "fans" con más facilidad que en tiempos de mayor estabilidad.

Es por esto que es primordial la medición exhaustiva de los niveles de "fidelidad" de los clientes particulares, de tal forma que se puedan valorar acertadamente las estrategias comerciales y de atención al cliente. Como dijo Claes Fornell, uno de los más importantes expertos en *Customer Science*: "en tiempos de crisis, el cliente fiel es el último que se va, y el primero en regresar". A pesar de la inversión en estudios de mercado enfocados a entender al cliente particular de la banca, es llamativa la escasez de información actualizada en relación a la procedencia de los clientes cuando cambian de entidad, o acerca de su "fidelidad" o "poligamia" con respecto a las entidades bancarias que utilizan. También es curiosa la carencia de datos sobre la penetración de las entidades financieras entre este tipo de clientes en España.

Algunas entidades han sabido reaccionar ante este nuevo escenario orientando su enfoque estratégico hacia la dirección de la experiencia del cliente, lo que en términos anglosajones se conoce como CEM (Customer Experience Management). Estas entidades entendieron rápidamente que muchos clientes del siglo XXI valoran más la experiencia que el producto o la marca en sí, por lo que lentamente empezaron a redistribuir acertadamente sus presupuestos de marketing hacia aspectos relacionados con "lo experiencial". Determinadas empresas se han ido percatando de la im-

portancia de enfocar su esfuerzo a mejorar la experiencia percibida de los servicios ofrecidos, principalmente porque este factor está siendo el más vinculado con una relación estable y duradera de cliente-banco y con la motivación para recomendar "mi entidad" a familiares y amigos.

Este creciente interés por entender el lado experiencial del cliente ha aumentado la importancia de los estudios de satisfacción. Este tipo de investigación de mercados (tanto a nivel cualitativo como cuantitativo) ha ido cobrando mucho peso en los últimos años, generalmente con el fin último de ayudar a tomar decisiones estratégicas en base a medidas objetivas de la experiencia de los clientes.

Sin embargo, existe un fenómeno crucial que ningún estudio de satisfacción dentro del sector bancario está contemplando en profundidad: las emociones sentidas por los clientes. Los estudios de satisfacción no están midiendo las emociones que sienten o han sentido los clientes particulares hacia sus entidades actuales y/o pasadas: irritación, frustración, confianza, alegría, etc. Y lo que es más importante, si cabe: no se estudian las razones por las que se sienten o han sentido estas emociones.

¿Qué banco español genera más irritación en sus clientes? ¿Cuál genera menos? ¿Qué banco genera más alegría en sus clientes? ¿Cuál menos?...Y principalmente, ¿por qué una entidad en concreto genera mucha alegría en sus clientes actuales, mientras que otra la genera escasamente? ¿Qué factores relacionados con la experiencia de los clientes hacen que afloren estas emociones en unos bancos y en otros no? Cabría preguntarse por qué los estudios de satisfacción en el sector bancario han olvidado sistemáticamente el lado emocional de los clientes. La respuesta a esta pregunta es que frecuentemente se han considerado las decisiones de los clientes como "racionales". Por ejemplo, una decisión como la de cerrar una cuenta bancaria o elegir un banco concreto, siempre se ha considerado como muy "racional" y muy poco "emocional".

Como veremos en profundidad más adelante, la neurociencia cognitiva ha demostrado recientemente que esta consideración de lo racional por encima de lo emocional en sectores como la banca es un error sistemático muy importante. Y podríamos añadir que es un error muy costoso, tomando en cuenta los millones de euros que cada banco se juega, al tomar decisiones estratégicas confiando en la información aportada por estudios de satisfacción sesgados hacia lo racional.

¿Por qué es relevante este estudio? Por un lado, el estudio ha generado métricas cuantitativas acerca de la situación actual de la banca particular.

En concreto, información detallada acerca de los niveles de "fidelidad" de los clientes hacia cada una de las entidades estudiadas, así como los niveles de penetración de cada banco entre los clientes particulares españoles. También se han obtenido datos acerca del porcentaje de clientes de cada banco que se consideran "posibles desertores", así como las razones específicas por las que estos clientes valoran abandonar sus entidades. Por otro lado, el estudio proporciona una información adicional a los estudios de satisfacción que se llevan a cabo actualmente en el sector bancario español: incluye la medición emocional de los clientes y su repercusión en los comportamientos de los mismos.

Las emociones de los clientes son importantes. Muy importantes. Éstas hacen que una relación cliente-banco pueda durar 30 años o 30 días. Pueden provocar tanto una recomendación a terceros como una crítica profunda en una red social. Son capaces de alentar la decisión de ser "fiel" a un solo banco en lugar de trabajar con varios a la vez. Se deriva del estudio que las emociones que sienten los clientes hacia sus bancos actuales y pasados son muy intensas y variadas. Por el lado positivo, hemos encontrado las siguientes emociones: alegría, agradecimiento, confianza y sorpresa. Mientras que por el lado negativo, encontramos las siguientes: decepción, frustración, inseguridad e irritación. Para cada una de ellas, y para cada una de las entidades estudiadas, se midieron las razones concretas por las que sienten o han sentido estas emociones.

A partir del análisis de toda esta información, se han generado una serie de métricas emocionales para cada uno de los bancos analizados. Dichas métricas permitirán a cada entidad entender la situación actual de la gestión emocional de sus clientes, y adicionalmente comparar dicha situación con la de la competencia. Además, y todavía más innovador, es el hecho de que el estudio proporciona una metodología revolucionaria para la incorporación de las emociones a la gestión de las organizaciones y un cuadro de mando de indicadores de referencia y de alto impacto en los resultados de la entidad: **FEM®** (Feelings Experience Management).

Se estudiaron en profundidad las emociones de clientes de seis entidades diferentes en concreto (Bankia, Banesto, BBVA, ING Direct, La Caixa, Santander) y un gran capítulo adicional de otras entidades.

Es importante destacar uno de los principales datos observados en el estudio: existe una variabilidad enorme de resultados entre las diferentes entidades estudiadas. Esta gran variabilidad de resultados entre bancos está relacionada tanto con el tipo de emociones que los clientes sienten, como con la intensidad de las emociones y con las razones por las que se sienten o han sentido estas emociones.

La metodología de la dirección de la experiencia emocional en el sector bancario se ha basado en investigación cualitativa y cuantitativa, ambas realizadas en el 2011. En una 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 llevar a cabo esta fase se combinaron técnicas tradicionales y de neuromarketing (utilizándose galvanómetros para medir las reacciones emocionales).

Se realizaron treinta entrevistas en profundidad con clientes del sector bancario particular, de ambos sexos, de 18 años o más y distribuidos por edad. A raíz de las conclusiones obtenidas en esta fase se diseñó un cuestionario que fue el que se utilizó en la parte cuantitativa.

En el caso de la fase cuantitativa el objetivo era medir y cuantificar las emociones sentidas por los clientes en el sector bancario, su intensidad y momento temporal, así como obtener la valoración de los procesos y servicios que las entidades bancarias ofrecen a sus clientes. Tanto emociones como procesos han sido medidos para el banco principal manifestado por el cliente, y en dos dimensiones temporales: actual y pasado.

El universo del estudio eran clientes "bancarizados" particulares, de ambos sexos, de 18 años o más residentes en España. Se realizaron un total 1.968 entrevistas.

Objetivos

El objetivo general de este estudio fue entender en profundidad la relación actual del cliente particular con el sector bancario español, diferenciando los resultados según cada una de las entidades estudiadas. 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.

En el **Capítulo 2**, se pretende *dimensionar detalladamente* la situación del mercado bancario español desde la perspectiva del cliente particular. Llama la atención la actual inexistencia de datos relacionados con la penetración de las entidades bancarias según clientes particulares, así como la escasez de información acerca de la "fidelidad/infidelidad" de este tipo de clientes en este sector. Adicionalmente, sorprende el hecho de que no existan métricas acerca del porcentaje de clientes que dejarían cada entidad, ni de las razones racionales o emocionales que señalan estos clientes para querer marcharse. La ausencia de información actualizada es lo que pretende rellenar este capítulo (penetración a nivel cliente por entidad,

fidelidad de los clientes, situación competitiva, pasado, presente y futuro del mercado, etc).

En el **Capítulo 3**, se sientan las bases para *entender las emociones que están presentes en el sector bancario*. Asimismo, se justifica la relación estrecha que existe entre estas emociones, las experiencias de los clientes y su nivel de satisfacción.

En el **Capítulo 4**, se tratan de explicar las razones por las que es importante obtener métricas emocionales acerca de lo que los clientes sienten hacia sus entidades bancarias y *se reflexiona acerca del por qué los estudios de clientes y mercado no suelen enfocarse en el lado emocional de las experiencias. Además, se explica de forma detallada la metodología empleada en el estudio*, tanto en la fase cualitativa (en la que se emplearon técnicas de neuromarketing), como en la fase cuantitativa.

En el **Capítulo 5**, *se generan una serie de métricas emocionales para el sector bancario global*. La idea es entender la situación actual del sector en cuanto al tipo de emociones que generan y han generado en sus clientes particulares, al igual que el nivel de intensidad de estas emociones. Se generan 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.

En el **Capítulo 6** se ofrece un *"benchmark" de los indicadores emocionales entre las diferentes entidades estudiadas en profundidad (Bankia, Banesto, BBVA, ING Direct, La Caixa y Banco Santander)*. La finalidad es analizar la situación comparativa de cada entidad en cuanto a las emociones que generan en sus clientes actuales y las que generaron en sus clientes pasados, así como examinar en detalle los casos de entidades que deben estar más alerta en cuánto a su gestión emocional. Adicionalmente, *se examinan las entidades que han sido capaces de generar auténticos "fans", y se delibera acerca de cuáles son los "disparadores" concretos que han originado este comportamiento.*

El **Capítulo 7**, *presenta una metodología que permitirá a las entidades gestionar mejor las experiencias de los clientes particulares en base a sus emociones y por tanto mejorar sus resultados*. La metodología se llama *Feelings Experience Management* (FEM®), y la misma explica en detalle los pasos que cada entidad bancaria debería seguir para mejorar sus indicadores emocionales presentados a través de un cuadro de mando. Este último, proporciona una forma sencilla de saber qué procesos y servicios se deberían priorizar por parte de cada entidad en concreto y del sector bancario en general.

En el **Capítulo 8** *se estudian* otros *aspectos adicionales relacionados con las emociones de los clientes, como por ejemplo, el tiempo transcurrido*

entre una emoción negativa y el momento de abandono de una entidad. Se investiga en detalle acerca de la intensidad de cada emoción, así como el hecho de si estas emociones se han expresado de forma espontánea o sugerida.

El **Capítulo 9** ofrece las *conclusiones* generales del estudio.

En el **Capítulo 10** se ofrece una *visión panorámica de las oportunidades de ampliación del análisis de la información procedente de este estudio*. Así como se exponen las posibles investigaciones que se podrían realizar a futuro de cara a ampliar este estudio tanto a nivel general del mercado bancario, como a nivel particular ante las necesidades de cualquier entidad concreta.

El **Capítulo 11** aporta información sobre la *misión, visión, profesionales y referencias de Emo Insigths*, compañía de referencia 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.