

# Hacia una estrategia basada en el Customer Centric

## Nuestro Compromiso

Es **escucharte** e **involucrarte**  
en el diseño de nuestros  
**productos, servicios,**  
**procesos y comunicaciones**



Modelo de Experiencia de Clientes y Calidad

# Nuestra misión



“ La misión de Banco Santander es contribuir al progreso de las personas y de las empresas. Aspiramos a ser el mejor banco comercial, ganándonos la confianza y fidelidad de nuestros empleados, clientes, accionistas y de la sociedad. ”

**Ana Botín**

Presidenta de Banco Santander

# Nuestros valores

Nuestra visión es ser el mejor banco comercial, ganando la confianza de nuestros **empleados, clientes, accionistas y de la sociedad**



## Sencillo | Personal | Justo

Ofrecemos un servicio accesible para nuestros clientes, con productos sencillos, fáciles de entender y sin complicaciones.

Utilizamos un lenguaje conciso, comprensible y claro.

Mejoramos nuestros procesos cada día, simplificando las gestiones y eliminando pasos innecesarios, tanto para nuestros clientes como para nuestros profesionales.

Tratamos a nuestros clientes de forma individual y personalizada, ofreciéndoles alternativas en cuanto a productos y servicios, para que decidan los que mejor se adaptan a sus necesidades.

Intentamos que cada uno de nuestros clientes se sienta único y valorado.

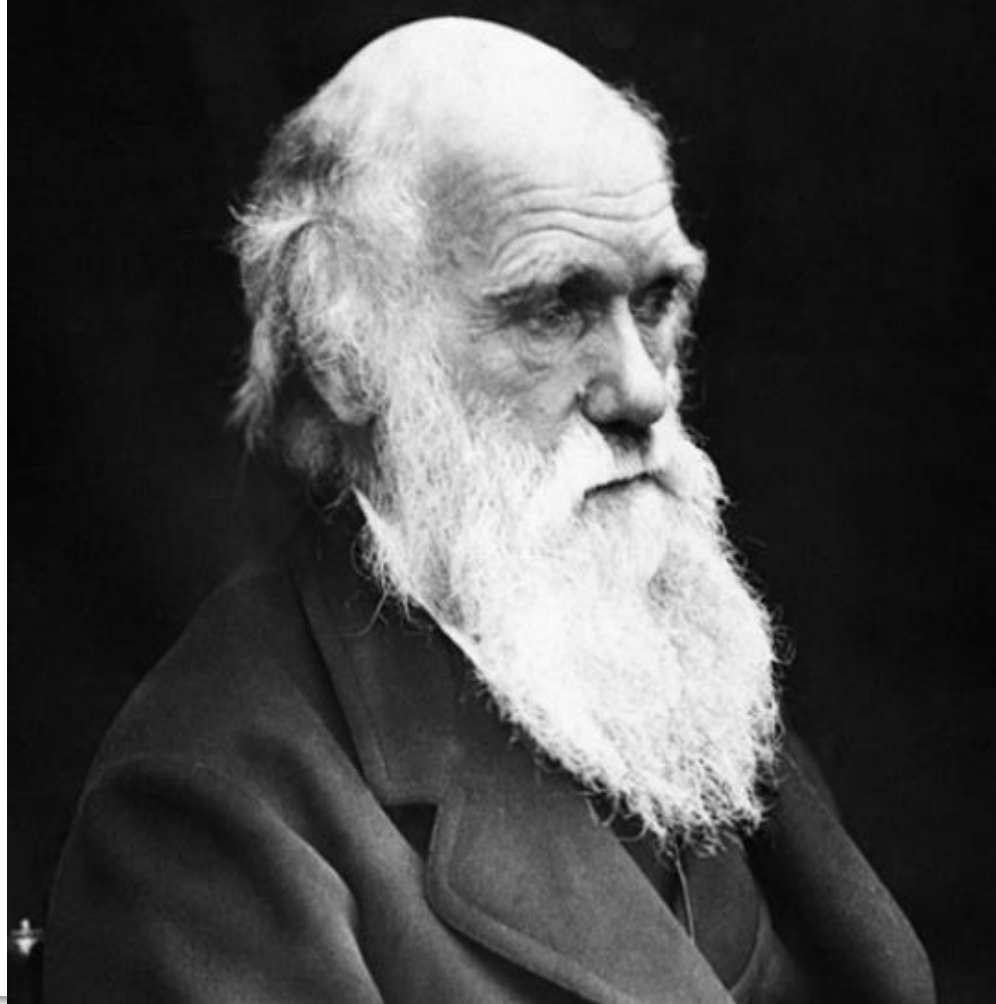
Nos comprometemos con nuestros profesionales y les apoyamos para que desarrollen todo su potencial y consigan sus objetivos.

Tratamos a nuestros clientes de forma justa y equitativa, siendo transparentes y resolviendo con la máxima rapidez y diligencia sus reclamaciones.

Establecemos relaciones en las que tanto el Banco como los empleados, clientes y accionistas obtienen un beneficio. Porque entendemos que lo que es bueno para ellos, es bueno también para el Banco.

Cumplimos nuestras promesas y nos responsabilizamos de los compromisos asumidos con nuestros clientes.

# Sobrevive el que se adapta



"No es el más fuerte de las especies el que sobrevive, tampoco es el más inteligente el que sobrevive. Es aquel que es más adaptable al cambio"

Lo decía Darwin hace más de 200 años...  
'El origen de las especies' (1859),

# Y nosotros hemos adaptado el Modelo de Calidad

Porque el Cliente ha cambiado...



Porque nos pide una atención más personalizada ...

Porque nos exigen claridad y transparencia...

Porque tenemos que recuperar la confianza en los productos...

## Hemos creado un nuevo Modelo de Experiencia de Cliente y Calidad

Certificaciones vs Excelencia de la Gestión

Calidad objetiva, industrialización

Customer Center Santander

Mesas de Calidad

El Modelo de Calidad de Santander España, está orientado a construir relaciones más estrechas con nuestros clientes.

# Santander España renovó el pasado mes de enero el Sello de Excelencia Europea EFQM Categoría ORO



Certificado de excelencia europea:

Entidad orientada a la mejora continua para sus empleados, clientes, accionistas y sociedad.

## Sello Europeo a la excelencia EFQM +500 categoría Oro

Este reconocimiento es la máxima distinción que otorga el Club de Excelencia en la gestión y la entidad de certificación externa AENOR. Solo 65 compañías cuentan con este distintivo en España y únicamente 4 pertenecen al sector financiero.

## Marca de Garantía Madrid Excelente

La Comunidad de Madrid, a través de su Consejería de Economía y Hacienda, concedió en Junio 2017 la tercera renovación del sello de marca de garantía Madrid Excelente.

Esta certificación acredita el cumplimiento de los criterios de calidad y excelencia exigidos para el uso de la Marca.



Certificaciones vs Excelencia de la Gestión

# Y cuenta con la certificación de AENOR conform en modelos de asesoramiento de Banca Privada y Empresas



## Santander España certifica su modelo de Asesoramiento de Banca Privada

- El pasado mes de julio 2018 Santander España obtuvo el certificado AENOR de asesoramiento de Banca Privada para su red de oficinas. Primera entidad en conseguir esta acreditación
- La certificación acredita el cumplimiento de la norma de Asesoramiento en gestión del patrimonio personal para las actividades de prestación de servicios y productos financieros y de inversión a clientes objetivo de patrimonio superior a 500.000 euros así como aquellos que sin este patrimonio estén segmentados como Banca Privada por relaciones familiares o potencial



## Santander España certifica su modelo de Asesoramiento de Banca de Empresas

- El pasado mes de febrero 2018 Santander España obtuvo el certificado AENOR de asesoramiento financiero a Empresas para su red de oficinas.
- La certificación acredita el cumplimiento de la norma de Asesoramiento financiero a empresas para las actividades de asesoramiento en la prestación de servicios y productos financieros para Banca de Empresas entre € 2M y € 50M. De facturación

Certificaciones vs Excelencia de la Gestión

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: [www.clubexcelencia.org](http://www.clubexcelencia.org)

# En proyectos y lanzamientos estratégicos, certificamos que todo funciona con el sello de calidad

 Asegurar que se incluyen los insights del Cliente ANTES, DURANTE Y DESPUÉS del lanzamiento, verificando que todo funciona correctamente



Siendo el primer proyecto en el que se está aplicando “**Trujillo**”, convirtiéndose en una **realidad**

## ENFOQUE

- 1 Garantizar que todo funciona antes del lanzamiento**  
Cada **área implicada** se **compromete a** que las **tareas** de las que es responsable estén **finalizadas** y correctamente **desarrolladas**, dando **su visto bueno al lanzamiento**
- 2 Asegurar que se tiene en cuenta la visión Cliente, interno y externo**  
Experiencia de Cliente y Calidad revisa y garantiza que en el diseño y desarrollo se ha hecho con **Visión Cliente** (interno y externo), **teniendo en cuenta todos los insights recogidos**

## ALCANCE / LÍNEA DE TRABAJO

- 1 Productos**
- 2 Procesos**
- 3 Documentación e información**
- 4 Comunicación y Publicidad**
- 5 Protocolos**
- 6 Formación y Capacitación**
- 7 Seguimiento**



# Para garantizar la excelencia en Calidad de Servicio hemos industrializado la voz de los Clientes

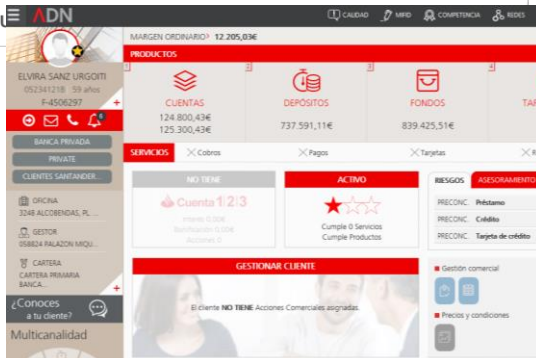


Más de **500M encuestas** al año para obtener insights tanto de los SSCC como de la Red de Oficinas

Ante un Cliente Insatisfecho, actúa

- 1 **Cliente Insatisfecho**  
(con su Oficina o con cualquier Oficina del Banco)
- 2 En **ADN diario**, se informa a la Oficina (en caso de Trato al D. Zona)  
Si el cliente está insatisfecho con otra oficina se informa a la oficina que ha prestado el servicio y a la Oficina origen
- 3 El **D.OFICINA**, o el **D.ZONA** deben gestionar en un **plazo máx. 48 hrs** e informar en la Agenda

Gestión de un Cliente Insatisfecho: oportu



“Toda la información disponible en la intranet del empleado”



**Calidad en la Gestión (2,5 puntos)**

**Encuestas (5 puntos)**

**Calidad de Venta (2,5 puntos)**

**OOUU y GGSS**

Gestión Incidencias e Insatisfechos y Cajeros

Recomendación<sup>(1)</sup>

Satisfacción Global Oficina<sup>(1)</sup>

Buena Venta (Seguros, Fondos, venta no conveniente)

**Índice Experiencia Cliente (\*)**

**Seudocompras (\*\*)**

2,5

2,5

2,5

2,5

**10**

**+/-2,5**

**Red de Oficinas**

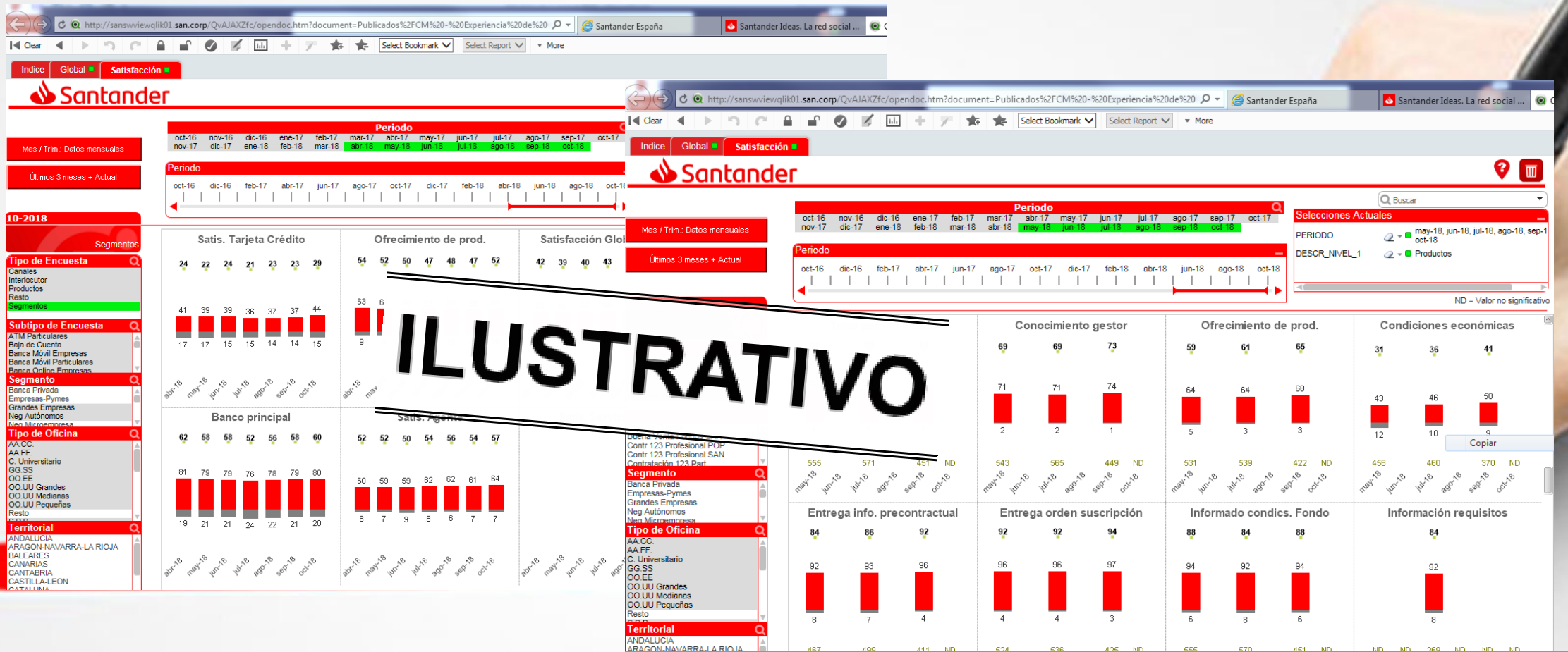
Un modelo de gestión que incluye:

- Encuestas a Clientes
- Gestión de incidencias
- Seudocompras
- Indicadores de buena Venta

Calidad objetiva, industrialización

# Los resultados de las encuestas están a disposición de toda la organización en un cuadro de mando con visión Productos / Canales / Segmentos e Interlocutores

Cuadro de Mando disponible online con visión Productos / Canales / Segmentos e Interlocutores



Calidad objetiva, industrialización

# El Customer Center surge con el objetivo de situar al cliente en el centro de las decisiones del Negocio

El Customer Center implica una **nueva forma de trabajo** a través de un proceso basado en **escuchar y conocer al Cliente** utilizando una **metodología formal y homogénea** que aplica **antes, durante y después** del lanzamiento de productos, servicios, procesos, comunicaciones y campañas



*Etapas o fases*



*Diseño de nuevos productos/servicios*



*Diseño de nuevos procesos o rediseño*



*Diseño de campañas/comunicaciones*

También hemos **integrado** esta **metodología de trabajo** en los **procesos de lanzamiento de productos del Banco**, verificándolos a través del **Sello de Calidad** que se han incluido los insights obtenidos en la **escucha activa de Clientes y Empleados**.

GARANTIZAR QUE TODO FUNCIONA ANTES DEL LANZAMIENTO

# Desde su creación, se han realizado más de 300 actividades para ayudar a construir un banco centrado en el cliente

Total Actividades Customer Center

**320**  
actividades

2017

**148**  
actividades

2018 \*

**172**  
actividades

+16%

## FASE



## ACTIVIDADES

▪ R. Requerimientos y diseño del plan de trabajo

▪ Sesiones con clientes / empleados

▪ Entrevistas en profundidad

▪ Identificación y entendimiento de arquetipos

▪ Panel de no clientes

▪ Customer Journey

▪ Test, Card Sorting, Análisis Heurístico

▪ Diseño de Prototipos

Productos	Banca Digital	Marketing	Innovación y Modelo Comercial	Organiz.	Total		
8	6	2	2	8	2	28	
43	21		2	27	8	101	
1				1		2	
	4					4	
12	10		4	1	5	32	
1	3		1			5	
<b>TOTAL</b>	65	44	2	9	37	15	<b>172</b>

65 de Productos

44 de Banca Digital

37 de Segmentos y modelo comercial

15 de Organización

9 de Innovación

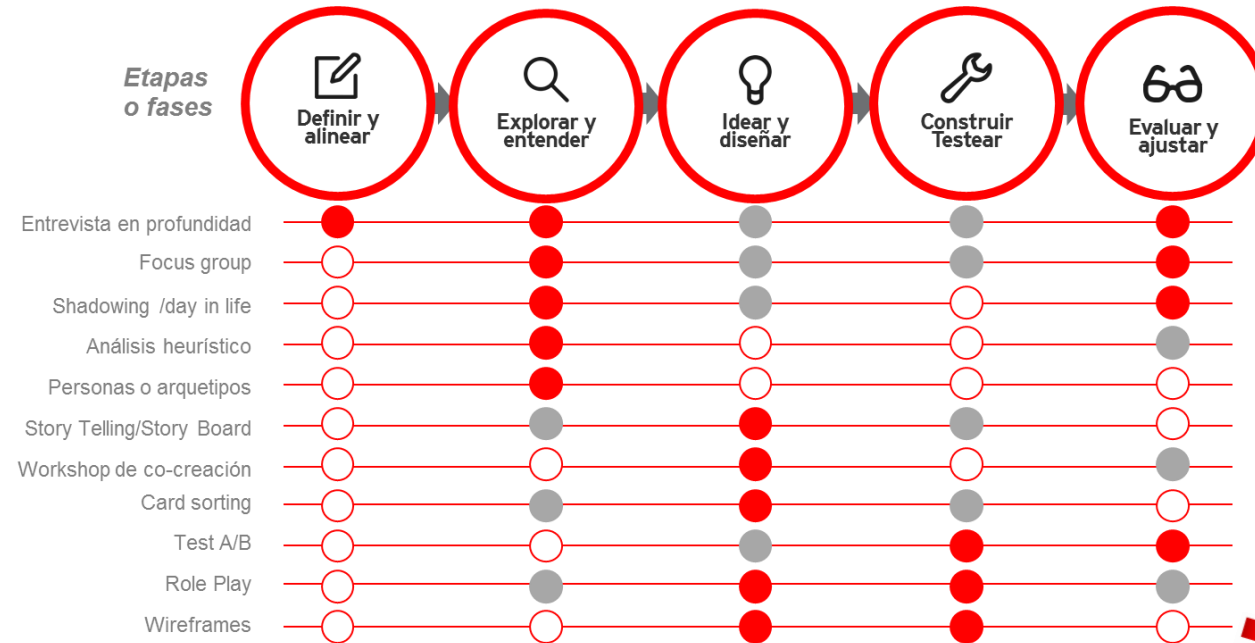
2 de Marketing

\* ENE-AGO '18



Customer Center Santander

# Disponemos de un catálogo de más de 20 técnicas a realizar en las diferentes fases



**Entrevista en profundidad**

Es un método cualitativo que sirve para explorar las percepciones, hábitos, necesidades, preocupaciones y deseos de las personas: clientes, empleados, socios u otros stakeholders a través de preguntas que miden el comportamiento.

Normalmente es un encuentro 1 a 1 entre el usuario final y el investigador en el que este sigue un guión con un conjunto de preguntas básicas, que irá adaptando para obtener el máximo beneficio de las respuestas.

- ¿Qué vas a obtener?**
- Entendimiento de la situación actual del tema investigado
  - Los diferentes puntos de vista sobre el tema tratado, tanto de clientes o personas clientes, como de empleados u otros stakeholders
  - Identificación de necesidades y áreas de mejora
  - Validación de una idea o concepto en desarrollo
- ¿Para qué te puede servir?**
- Para entender las necesidades, preocupaciones y requerimientos del encuestado
  - Para comprender su punto de vista respecto al tema tratado
  - Para validar una idea o concepto
  - Para comprender si el concepto diseñado está funcionando correctamente con respecto a sus expectativas y necesidades

**Customer Journey As Is / As Is por perfiles**

Instrumento que permite **testear** la experiencia completa que tiene una persona con una marca, analizando sus expectativas, cómo se siente y piensa en toda interacción entre la marca y la persona.

El análisis de la experiencia actual a través de los puntos de contacto puede realizarse de manera general o desgranando la experiencia de un perfil o segmento específico.

Es muy importante construir desde el punto de vista del cliente y desde el punto de vista de los momentos por los que pasa el mismo.

- ¿Qué vas a obtener?**
- Los distintos momentos que atraviesa el cliente durante las diferentes etapas que atraviesa (dentado, comiendo, etc.)
  - Gap entre la expectativa del cliente y su experiencia real
- ¿Para qué te puede servir?**
- Identificar los momentos más importantes para el cliente, desde los que genera el boca y los que menos valore desde los cuales pueden ser optimizados.

**1 Seguro de accidentes**

**Objetivo**

Conocer la opinión de Clientes y Empleados antes de lanzar el producto

El objetivo de la encuesta es conocer de primera mano la percepción, sentimientos y opiniones de los Clientes y Empleados en relación al nuevo producto de protección personal, garantía aseguradora y capitalización, precio, forma de prestación de servicios, etc.

**2 Encuesta cualitativa**

1. Clientes del Banco Santander

Las sesiones se realizaron el día:

25 de Julio horario de mañana (Clientes)

25 de Julio horario de tarde (Empleados)

**Temas tratados**

Se ha indagado sobre los siguientes aspectos:

- Necesidades y preocupaciones de los Clientes
- Coberturas y servicios más valorados
- Precio y forma de prestación de servicios

- El Customer Center dispone de un **catálogo de servicios** en el que se incluyen las posibles **técnicas a utilizar** para conseguir el objetivo de cada una de las fases, así como posibles entregables u outputs



Customer Center Santander

# Además, el Customer Center requiere de distintos activos, que permiten ejercer la actividad en el día a día

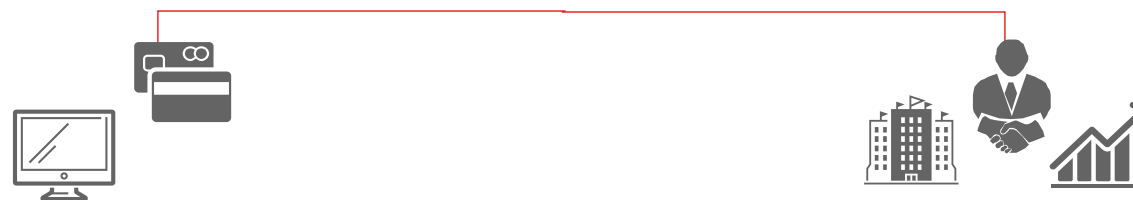


# Mesas de Calidad orientadas a mejorar los procesos, productos y servicios en los momentos críticos del Cliente



- En las Mesas de Calidad se siguen los principales indicadores de satisfacción y operativos con impacto en la experiencia de los Clientes y se ponen en marcha iniciativas de mejora constante

## Productos Canales Red Segmentos y T&O



### Mesa de Calidad Productos

Activo: Hipotecas y Consumo  
Pasivo: Fondos de Inversión, Planes de Pensiones  
Cuentas y Tarjetas  
TPVs  
Seguros

### Mesa de Calidad Digital

Banca Digital: Internet y móvil  
Banca Telefónica: Contact y Sant. Personal  
ATM's

### Mesa de Calidad Red

Smart Red  
Universidades  
Agentes Franquiciados y Colaboradores

### Mesa de Calidad Colectivos

Banca Minorista y Select –  
Negocios  
Banca Agro

### Mesa de Calidad Empresas

OCEE  
Calidad Segmento de Empresas

### Mesa de Calidad Banca Privada

OBP  
Calidad Segmento de Banca Privada

# Y con un reconocimiento constante

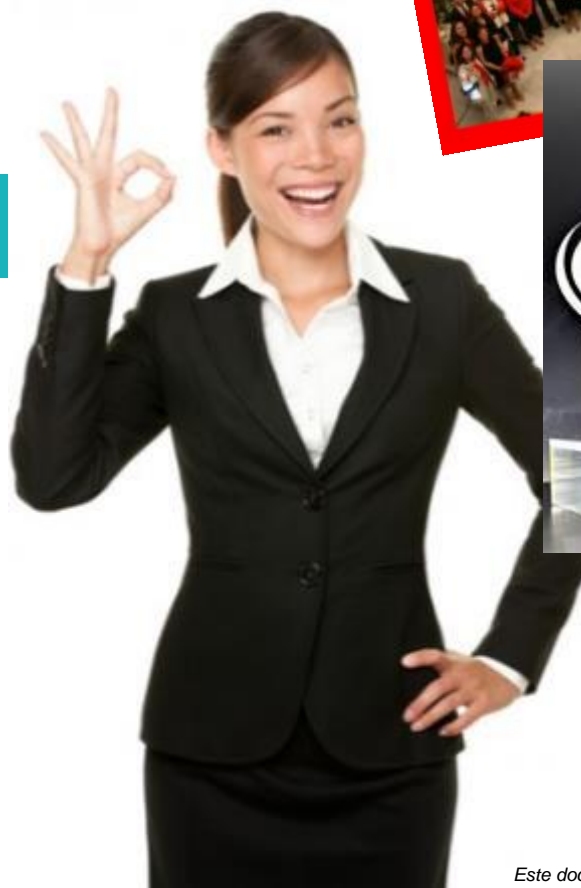


## 1. RECONOCIMIENTOS A LA RED DE OFICINAS

A los mejores gestores,  
responsables comerciales y  
territoriales (sistema de incentivos)

## 2. A LOS SSCC

Productos Canales Red  
Segmentos y T&O



Madrid premia a los mejores en Calidad



TERRITORIAL DE MADRID  
Reconocimiento a la Calidad de servicio

Oficina mediana



0406 - Madrid, Paseo de la Castellana 30



Mejor oficina pequeña

1706 - Alcalá de Henares, S. Carlos I (Madrid)

META100 2014 | Oficinas



# Gracias.

Nuestro propósito es ayudar a personas y empresas a prosperar.

Nuestra cultura se basa en la creencia de que todo lo que hacemos debe ser

## Sencillo Personal Justo



Certificado de excelencia europea:

Entidad orientada a la mejora continua para sus empleados, clientes, accionistas y sociedad.

MEMBER OF  
**Dow Jones  
Sustainability Indices**  
In Collaboration with RobecoSAM



FTSE4Good

