



índice

1. Introducción	2
2. Investigación OW 2011	3
3. Las mujeres, el gran segmento a conquistar	27
4. Sección cualitativa de la Investigación	29
5. Conclusión final del presidente de Otto Walter	43
6. Información Otto Walter	44
7. Otros estudios Otto Walter	48

Ficha técnica de la encuesta

Creación y análisis de la investigación: Paco Muro, presidente ejecutivo de Otto Walter, consultora líder en desarrollo comercial.

Población: profesionales de nivel medio y alto (técnicos, mandos, directivos, empresarios, etc.) clientes de bancos y cajas de ahorro en todo el territorio español.

Número de encuestas válidas: 1.126.

Margen de error: 3,95 para p=q=50, con una Confianza del 95,5%.





introducción

La crisis de orientación y calidad de servicio al cliente de la banca en España dará enormes oportunidades a los bancos que sean capaces de hacer una verdadera transformación cultural y operativa en este campo.

el 72% de los usuarios del segmento medio y alto no consideran satisfactoria su experiencia con los bancos. Sólo un 28% de este segmento de clientes, el más atractivo para las entidades financieras, califica su relación con los bancos como satisfactoria.

el 95% de los clientes de alto potencial suspenden a los bancos en orientación al cliente, dejando patente que aún vivimos en una banca con visión de producto, no de cliente.

En estos momentos en los que es clave captar pasivo, gestionar la morosidad con prevención, renegociar, captar y retener a los mejores clientes, asesorar al cliente entre la complejísima amalgama de productos financieros existentes, en estos momentos en los que las entidades financieras deben superar un entorno adverso, y en el que hay que olvidarse del pelotazo de las plusvalías y asumir el fin del negocio asociado al ladrillo, la calidad comercial marcará la diferencia más contundente entre unas y otras. Ahora hay que volver al negocio tradicional de las entidades financieras, a atender a cada cliente, a mejorar la relación con las empresas, sobre todo con las Pymes, que suponen más del 90% del entramado empresarial de este país. Y eso lo deben hacer con productos casi idénticos, en muchos casos incluso compartidos. La buena noticia es que el listón es tan «mediano» que a nada que se destaque un poco se notará mucho en los resultados.



investigación OW 2011

¿Cómo están los bancos y cajas respecto a esa imprescindible evolución que claramente es la única salida y la gran batalla interna a ganar para sobrevivir?

Este año, en el área de investigaciones de Otto Walter hemos querido profundizar en la otra crisis de las entidades financieras, su crisis comercial, que durante años han podido soportar con una economía favorable y los buenos resultados de la gestión inmobiliaria, pero ahora, acabado el «maná» del ladrillo aflora con crudeza la realidad del sector.

¿Están los bancos orientados al cliente? ¿Qué nivel de satisfacción y de conexión tienen respecto a lo que los clientes demandan, exigen y necesitan? ¿Cómo sienten los clientes el trato que reciben en las sucursales? ¿Qué confianza se han ganado?

Paco Muro, presidente ejecutivo de Otto Walter, uno de los mayores expertos españoles en comportamiento comercial con veinte años de experiencia desarrollando a profesionales de bancos y cajas de ahorro, y autor de esta investigación, comenta: **La banca es un sector muy peculiar, en el que hoy presumen de que están focalizados al cliente, pero siguen utilizando en su jerga comercial términos como «colocar» para referirse a la venta de productos. Es muy patente para los que lo contemplamos desde fuera su lejanía de la verdadera orientación y calidad de atención al cliente. Lo que muchos altos directivos del sector financiero llaman banca de cliente es un simple «tuerto en el país de los ciegos», ya que realmente están a gran distancia de los modelos a los que la mayoría de empresas de servicios sí han evolucionado y avanzado.**

Por eso en OW hemos querido hacer una precisa radiografía de la opinión de los clientes sobre aspectos básicos que den una idea clara de la situación actual. Para ello hemos elegido un segmento de población especialmente válido y atractivo como objetivo comercial para cualquier entidad financiera: las rentas medias y medias-altas. Es decir, el estudio recoge la opinión de lo que sería el cliente ideal a captar y retener por parte de todos los bancos, los que deberían estar mejor atendidos y los que son más capaces de aportar negocio solvente para remontar la crisis. Hablamos de profesionales de nivel medio-alto (directivos, profesionales cualificados, empresarios, etc.) con diversos rangos de rentas medias y altas, y diversos rangos de recursos disponibles.



Queremos saber cuántos de estos clientes estrella se sienten bien tratados y atendidos, y cuántos no tanto. Cuántos se consideran fidelizados por los bancos de los que son clientes y cuántos no. Cómo están gestionados, cómo es la calidad del contacto comercial, el nivel de venta y relación a largo plazo que parecería lógico tener con la entidad en la que los clientes depositamos nuestro dinero, nuestros ahorros y nuestra confianza.

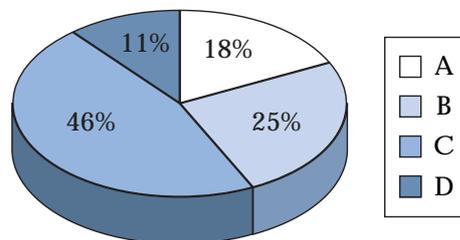
En este estudio han participado 1.126 personas y se ha realizado entre 2008 y 2011, justo abarcando todo el periodo de la crisis financiera.

Veamos ya el resultado que esperamos sirva para ayudar, inspirar e impulsar a la banca española a acometer de una vez la transformación de alto nivel que su sector necesita, y los clientes precisamos, para bien de sus negocios y del servicio que recibimos los usuarios.

Para empezar, veremos primero una serie de datos interesantes que nos sitúa sobre el perfil y el potencial como clientes que tiene la muestra elegida, que representa un segmento de la población de alto potencial comercial para este sector:

Nivel de ingresos y ahorro disponible en inversiones (fondos, depósitos, bolsa, etc.) de la unidad familiar:

- A. Un 18% de la muestra ingresan más de 100.000 € anuales y tienen ahorro disponible para inversiones superior a los doscientos mil euros.
- B. Un 25% se sitúa en ingresos entre 75.000 € y 100.000 € con ahorros disponibles para inversiones.
- C. Un 46% están entre 40.000 € y 75.000 € con ahorros disponibles para inversión, en más de la mitad de los casos superiores a 50.000 €.
- D. El 11% restante tienen ingresos en torno a los 40.000 € anuales y no disponen de ahorros para invertir en cantidades significativas.



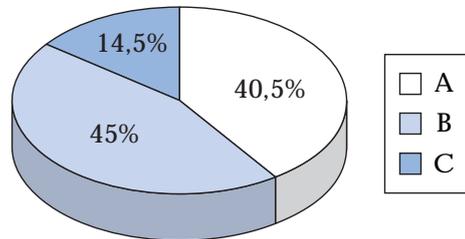
Un 89% tienen ahorros disponibles. Más del 70% estarían claramente en el segmento de rentas media-altas con capacidad de ahorro e inversión y con recursos actuales para invertir.





Número de entidades en las que tienen cuenta abierta, es decir, con cuántos bancos trabajan:

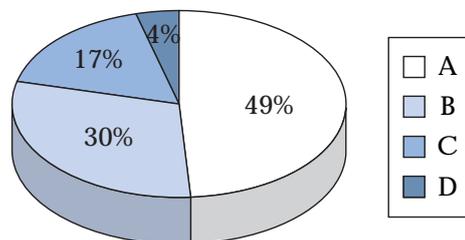
- A. Un 40,5% trabaja con tres o más bancos o cajas.
- B. El 45% tienen cuenta con dos entidades,
- C. Tan sólo un 14,5% trabajan con una sola entidad.



Esto quiere decir que el potencial real de negocio que tienen la mayoría de los clientes de este segmento es muy superior al que creen cada uno de los bancos con los que trabaja, que sólo ven una parte del cliente si no hacen una buena labor comercial. Con alguna de las entidades se tendrá más productos que con otras, por tanto alguien está perdiendo oportunidades que tiene al alcance de la mano.

Número de tarjetas de crédito/débito que tienen:

- A. El 49%, casi la mitad, tienen 4 o más tarjetas.
- B. Un 30% posee tres tarjetas y un 17% dos.
- C. Un 4% tienen una única tarjeta.



¿Cuántas tarjetas ajenas a cada banco y qué consumo hacen con ellas que esos bancos ignoran y, por tanto, ni saben que podrían captar?

Como se ve la muestra supone un amplio segmento de magníficos clientes, con capacidad para ser rentables y a los que la lógica comercial impondría que deben ser magníficamente cuidados, atendidos y tratados. Además son los





que tienen cierto derecho a exigir calidad de servicio por su capacidad de consumo y los que, en teoría, deberían estar más fidelizados por sus bancos actuales y más perseguidos por la competencia.

El exigente perfil de la muestra es importante a la hora de valorar las respuestas a las diferentes preguntas de la investigación, ya que se ha seleccionado para esta investigación al segmento que recoge lo mejorcito de los clientes, los que deben estar más satisfechos y más cuidados por todos los bancos.

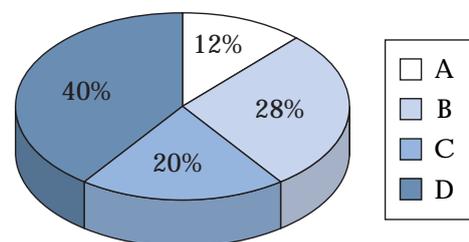
¿Cuál es la realidad? ¿En cuántos casos es así y en cuántos no?

El presidente de Otto Walter, consultora líder en desarrollo comercial de las redes de entidades financieras, comenta: ***Dejo a cada uno que interprete qué porcentaje de clientes satisfechos da por bueno en su negocio. Por mi parte pienso que una empresa que no tenga ni al 80% de sus mejores clientes encantados y con su confianza totalmente ganada está fuera del mercado, y en alto riesgo de fuga de clientes si la competencia se mueve bien. De hecho creo que se debe tener más del 90% de los buenos clientes fidelizados. Menos que eso lo considero una barbaridad comercial, un claro indicio de fallo grave en la organización, y un riesgo de gran calado de cara a provocar una crisis en cualquier empresa por pérdida de negocio estratégico. Pero es sólo mi opinión como directivo, vendedor y empresario, cada cual que ponga el listón donde su sentido comercial le indique.***

Vamos ya con la primera pregunta:

¿en las oficinas bancarias en las que tienes cuenta «saben quién eres»? es decir ¿dirías que tienen una idea clara de a qué te dedicas, qué patrimonio tienes y tu potencial como cliente?

- A. Sí, en todas: 12%
- B. En una sí, en el resto poco: 28%
- C. Me conocen, pero no saben mucho de mí: 20%
- D. No tienen ni idea de quién soy, ni si tengo familia, nada de nada: 40%



¿Un 60% de los clientes no son conocidos comercialmente por sus gestores! ¿Qué nivel comercial sería éste en cualquier otro sector? Y hablamos de clientes con cuenta abierta, que ya están en casa, del segmento más atractivo y deseado. ¡Qué será del resto! –se pregunta Paco Muro–, y añade en su análisis: ***Al menos un 40% sí es conocido en uno de los bancos con los que trabaja, ¡pero un 28%***





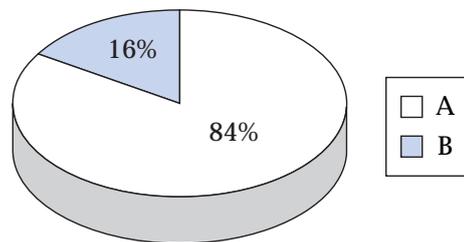
**sólo en uno! ¿Qué hacen los gestores del resto de entidades con las que trabaja?
¿Quizá pasarse el día quejándose de lo difícil que está el mercado y buscando culpables a su crisis fuera de su oficina?**

Que no puedan captar más negocio de un cliente porque les dice que está bien como está, pase. Pero que ni siquiera conozcan sus inquietudes o tengan una idea mínimamente clara de su potencial... eso es un agujero comercial de primera magnitud.

Veámoslo en la siguiente cuestión investigada, partiendo de que un 46% de los clientes entrevistados o no tenían pareja (8,5%) o tenían todo el dinero junto en las mismas cuentas (37,5%). El 54% restante respondió así a esta cuestión:

teniendo tu pareja cuenta en otras entidades, ¿qué hace tu oficina al respecto?

- A. Lo ignoran, nunca se han interesado por mí como para averiguarlo: 84%**
- B. En mi entidad lo saben y a veces tratan de captarle/a como cliente: 16%**

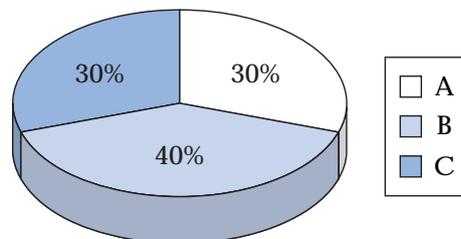


Las oportunidades comerciales están mucho más cerca de lo que la mayoría de los gestores creen, pero pasa por una gestión personal muy superior a la actual. Si no se habla con los clientes es difícil averiguar su verdadero potencial y recorrido.

Veamos ahora un detalle de trato:

¿Sientes un trato personal y de aprecio por parte de los que te atienden en tu oficina?

- A. Sí, me siento tratado como cliente suyo, con aprecio: 30%**
- B. Sólo en algún caso, en general soy un número más: 40%**
- C. No, me tratan como si me despacharan cordialmente en una administración, de forma mecánica: 30%**





Menos de un tercio de los clientes con buen potencial se sienten tratados como merecería su estatus. Un 70% sí es tratado así al menos en algún sitio pero la mayoría se siente un número más, y un 30% son tratados de forma mecánica e impersonal en todas las entidades con las que trabaja.

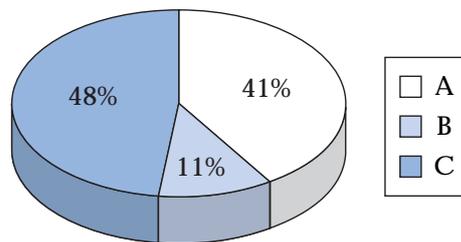
Paco Muro, añade: **Tanto CRM, tanta segmentación de clientes, y a veces se olvida el factor principal de la venta: el cara a cara con el cliente, la relación personal, el vínculo emocional persona a persona.**

Todos tenemos una serie de pequeñas tiendas a las que acudimos con fidelidad, ya sea la peluquería, la zapatería, una carnicería, un restaurante, kiosko, etc. Esas a las que uno no deja de ir aunque tenga una oferta con mejor precio en otro comercio. Es tu tienda, donde te sientes apreciado y acogido. ¿Por qué, por la oferta, por el catálogo? No. La fidelidad se la ganan los que te atienden, su trato, su relación contigo.

Parecería que en un campo tan profesionalizado como el de los bancos, en el que además el cliente deja su dinero y alquila dinero, donde la confianza es clave, el grado de calidad de atención y trato personal, especialmente a los clientes de perfil alto debería ser pauta normal. Pero eso parece estar lejos del nivel actual de la relación comercial en el mundo financiero.

¿te consta que tengas a alguien concreto encargado de atender tus asuntos (algún gestor concreto)?

- A. Sí, en alguna tengo gestor asignado y es quien suele hablar conmigo: 41%
- B. Se supone que así es, pero no tengo ni idea de quién es: 11%
- C. No me consta que nadie sea responsable de atender mis asuntos: 48%



El director de la investigación concluye a este respecto: **Perfecto. Un 59% de los clientes más codiciados no son atendidos por ningún comercial concreto. Vamos, que la competencia, a nada que fuera un poco activa comercialmente, lo tendría realmente fácil para captar acerca del 60% de los clientes ajenos. No es de extrañar así el éxito de los bancos sin oficinas que captan pasivo sólo con una oferta económica atractiva. ¿Qué vínculo emocional, o profesional,**

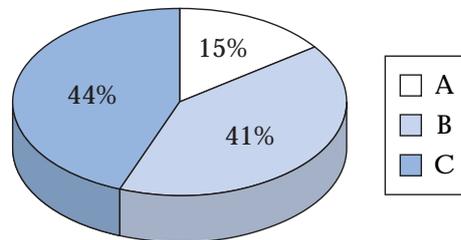




tiene la entidad de origen en su balanza para contrarrestar el anzuelo comercial del competidor?

te ha llamado alguna vez el director/a o gestor/a personal de una oficina en la que tienes cuenta para interesarte por ti y proponerte una reunión (no para ofrecerte un producto concreto que se nota que tienen en campaña)?

- A. Sí, me llama para vernos al menos una vez al año: 15%
- B. No, aunque sí me han llamado alguna vez para tratar de colocarme algún producto: 41%
- C. No, no me llama nadie de las entidades de las que soy cliente: 44%

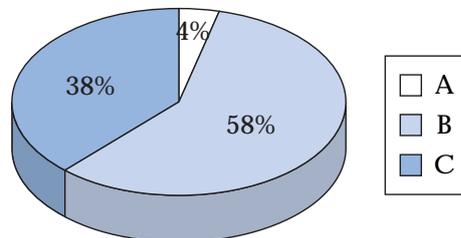


¡Al 85% de los mejores clientes no les llama nadie para atenderlos, y como mucho a la mitad de ellos les llaman de algún telemarketing, pero no de sus oficinas! Y a eso algunos le llaman banca comercial. El retraso cultural del sector bancario en la forma de ver y gestionar los clientes es asombroso si se compara con otros sectores cualificados. A pesar de los planes comerciales, aún pesa en exceso la cultura de producto y como mucho hay acción de contacto para tratar de mover un producto concreto, para llenar un objetivo, pero no para gestionar clientes y sus necesidades –interpreta el experto en equipos comerciales.

Quizá la opción del telemarketing pudiera darse por válida, al menos como mínimos. Veamos cómo lo valoran los clientes:

te han llamado alguna vez de un telemarketing en nombre de la entidad con la que trabajas para ofrecerte ofertas o productos financieros (tarjetas, depósitos,...) en el que te hablan sin que sepan quién eres?

- A. Sí, y me gusta que me ofrezcan servicios de esa forma: 4%
- B. Sí, y no me gusta que me llamen de esa forma anónima y que me ofrezcan cosas por esa vía en vez de que me llamen de mi sucursal: 58%
- C. No, de hecho nadie me llama de mis entidades financieras para ofrecerme servicios: 38%



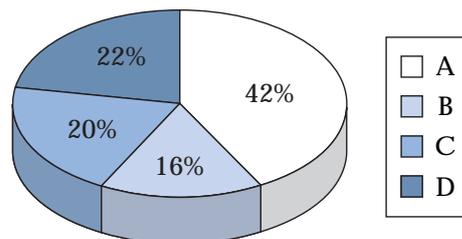


Quizá las ventas generadas en el 4% que sí acoge bien este sistema compense económicamente, pero comercialmente parece un sinsentido agradecer a un 4% para fastidiar al resto, cuando además te están diciendo que no les importaría que les llamaran de sus oficinas. Menudo chasco –apunta el presidente de Otto Walter, y matiza– Cada vez que llaman con este sistema molestan al 58% de los clientes. Menos mal que hay un 38% a los que no localizan o llaman, y eso que se ahorran de influencia negativa.

Quizá cabría pensar que este perfil de clientes tiene sus temas bien resueltos y suficientemente gestionados y por ello son poco receptivos a ofertas o diálogo comercial. Hemos analizado también este aspecto que podría ser relevante y estos son los resultados:

dirías que tienes necesidades sin resolver o, ante la tremenda diversidad y complejidad de los productos financieros que hay, no tienes nada claro que tus ahorros o fondos estén en buen sitio o en buenas condiciones?

- A. Sí, tengo necesidades sobre ahorros, o proyectos, y me vendría bien orientación: 42%**
- B. Sí, aunque para pequeñas cosas tipo tarjetas, banca electrónica, etc: 16%**
- C. No ahora, aunque cada día entiendo menos los productos y servicios: 20%**
- D. No, ya tengo lo que quiero, entiendo bien lo que tengo y no necesito nada más: 22%**



Resulta que tan sólo un 22% de los clientes con mejor potencial para el negocio se declara con sus necesidades cubiertas, y si incluimos a los que confiesan estar un poco perdidos ante la complejidad de los productos y no parecen tener en este instante necesidades a corto plazo sumarían un 42% de clientes con los que el esfuerzo comercial quizá no sea tan prioritario. Esto nos deja un 16% de clientes con pequeñas necesidades puntuales, magníficas oportunidades para ser útiles y acercarse ellos para explorar necesidades, y ¡todo un 42% con necesidades reales a corto plazo! –comenta Paco Muro– que concluye: ¿A dónde irán a informarse? ¿Qué harán cuando



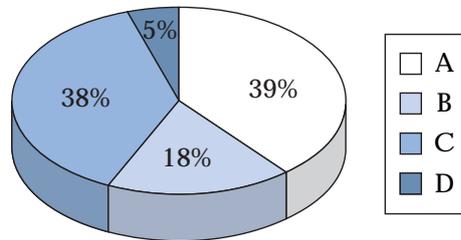


ante la pasividad comercial de sus oficinas quieren ya dar algún paso para gestionar sus inquietudes financieras?

Veamos cómo es el comportamiento habitual de estos clientes:

cuando tienes dinero para ahorro o necesidad de préstamo, tienes claro a dónde y a quién acudir por lo bien que te tratan y la confianza que se han ganado (oficina concreta y persona concreta)?

- A. Sí, tengo claro a quién acudiría: 39%**
- B. Oficina sí, pero persona concreta no: 18%**
- C. No, iría a alguna de las oficinas con las que trabajo, pero por inercia: 38%**
- D. No, me da igual ir a un sitio que a otro, el que se me ocurra en ese momento: 5%**

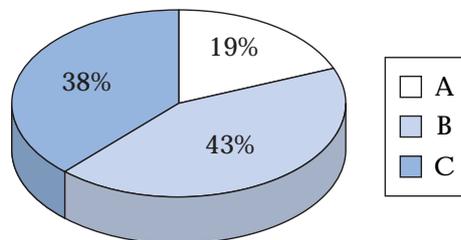


Por tanto, en un 43% de los casos la elección de «la tienda» es aleatoria. Un 39% sí parece tener claro dónde y con quién hablar. Los profesionales que tratan a ese 39% claramente están muy por encima de la media en su nivel comercial y demuestran que sí es posible una mejora de resultados y de fidelización de clientes si se mejora el trato comercial.

Hemos medido en concreto este factor:

¿dirías que en la entidad con la que más trabajas se han merecido tu fidelidad como cliente en vez de estar ahí sin más porque es donde abriste la cuenta un día y hasta hoy?

- A. Sí, se han ganado mi aprecio y mi fidelidad por lo bien que me atienden: 19%**
- B. Ni sí, ni no. Me han atendido correctamente sin más: 43%**
- C. No, tengo la cuenta ahí porque se abrió en su día, pero no tengo razones para permanecer con esa entidad: 38%**



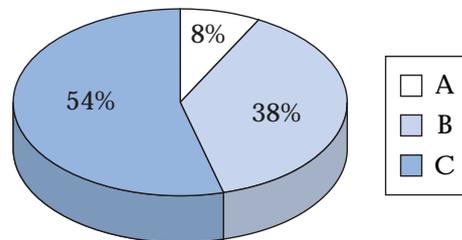


El experto en comportamientos comerciales reflexiona sobre estos datos: **Sólo se siente fidelizado el 19% ¡en la oficina con la que más trabajan!** Como dato revelador de la situación, un 21% afirmó que «no descartaba cambiarse a otra entidad». Es decir, que hay más clientes dispuestos a irse que defensores de su banco principal. ¡Excelente noticia para los directores comerciales de los bancos! Hay terreno a mansalva para captar clientes interesantes. Claro que, posiblemente haya que mirar dentro de casa, porque es posible que se capten tantos como los que se marchen, y así el esfuerzo comercial luce muy poco.

Si esto ocurre con el banco con el que más se trabaja, ¿Qué pasa con los otros?

Y en otras entidades con las que tienes cuenta, ¿se han merecido tu fidelidad como cliente?

- A. Sí, se han ganado mi aprecio y mi fidelidad por lo bien que me atienden: 8%
- B. Ni sí, ni no. Me han atendido correctamente sin más: 38%
- C. No, tengo la cuenta ahí porque se abrió en su día, pero no tengo razones para permanecer con esa entidad: 54%



Paco Muro exclama: **¡Barra libre para captación!** En este caso las personas que afirmaban que «no descartaban irse a otra entidad» se eleva al 27%. Es decir, que ya se van ellas solas sin necesidad de comercial que las capte.

Teniendo presente que la mayoría trabaja con más de un banco, una de las entidades lo tiene muy fácil para llevarse el pastel entero a nada que se lo gane. Pero parece que nadie del sector quiere liderar esto de ser los mejores en atención al cliente, en orientación comercial basada en el cliente. Y no hablo de agresividad comercial, que sí hay entidades más agresivas comercialmente, pero lo hacen con orientación a producto y a veces recuerdan a algunos restaurantes de playa en temporada alta que parecen seguir el lema «a sacarle al turista todo lo que se pueda mientras esté aquí». Me refiero al verdadero espíritu comercial y de servicio al cliente, ese que es muy rentable, gana fieles y recomendaciones, y permite capear mejor los temporales.

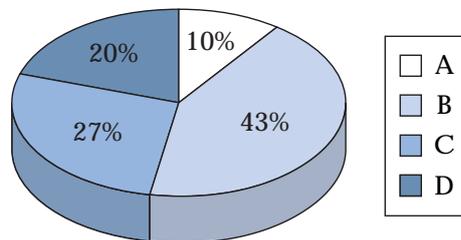




Veamos un ejemplo de ello:

cuando alguna vez vas a pedir información sobre un producto ¿tienes la sensación de que tratan de ayudarte, de encasquetarte algo o de que sólo te despachan?

- A. Me ayudan, y mucho: 10%
- B. Me ayudan algo: 43%
- C. Me despachan sin más: 27%
- D. Me encasquetan algo que no tengo claro y me lían con jerga y productos que no comprendo bien: 20%

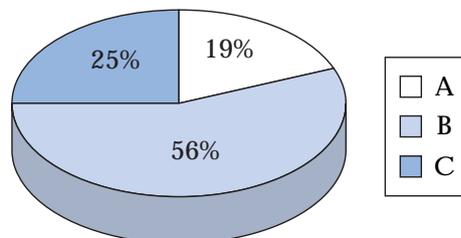


Daremos por bueno ese discreto «Me ayudan algo», y por tanto un 53% de los clientes manifestarían ser correctamente atendidos cuando ellos van a interesarse por algún producto. No obstante hay que tener en cuenta que en este caso ha sido el cliente el que ha tomado la iniciativa de ir «a la tienda», de mostrar interés de compra, por lo que lo pone más fácil al vendedor. Pero aún así un 27% de despachadores, por no hablar del 20% restante no parecen tener, ya no comportamientos profesionales básicos, es que ¡ni la mínima picardía comercial! A veces recuerdan a los vendedores de coches, que recientemente en un mercado de demanda despachaban los pedidos sin parar, pero cuando ibas a un concesionario a preguntar por un vehículo muchos te quitaban las ganas de comprar, al menos allí.

Vamos a bajar un poco más el listón para investigar más aspectos del comportamiento comercial:

¿dirías que el personal de ventanilla o mesa con los que operas es de trato encantador cuando vas a la oficina bancaria?

- A. Sí, son personas de sonrisa amable que claramente te reciben cuando acudes a ellos: 19%
- B. Regular, en la mayoría de los casos son serios y te atienden con corrección sin más: 56%
- C. No, son administrativos y no te sientes tratado como su cliente: 25%

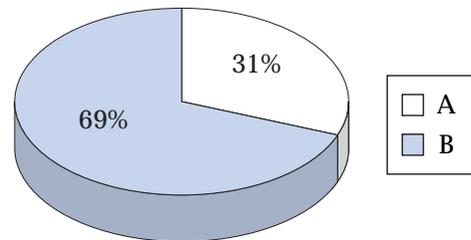




Bien por el 19% que sí hacen lo correcto –manifiesta Paco Muro–. **Hoy componen el equipo comercial de una empresa todos los que entran en contacto con los clientes. O dicho de una manera más clara: la fuerza comercial la componen todos aquellos «que se pueden cargar a un cliente», y todos ellos deben tener el suficiente nivel comercial para no influir negativamente, cuanto menos, y si es posible aumentar las oportunidades de venta, de refuerzo de imagen del buen servicio de la empresa.**

¿te sientes escuchado y comprendido cuando les planteas cosas?

- A. Sí, se les ve ganas de entender para asesorarte bien: 31%**
- B. Regular, te dejan hablar pero al final cuentan su rollo como si no les importaran tus necesidades o proyectos: 69%**

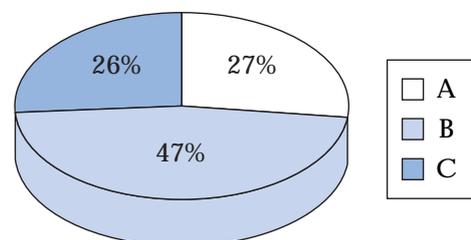


Este dato demuestra que prácticamente dos tercios de los gestores no entienden la venta. No es que sean malos comerciales, es que no han integrado en su profesión el aspecto comercial y por más formación básica en ventas que se les dé no progresarán hasta que no transformen su forma de entender su papel y la relación profesional con los clientes. Cabe recordar en su defensa que muchos de ellos, especialmente los más veteranos, no se incorporaron como comerciales y posteriormente se pretende que mágicamente transformen sus comportamientos a venta de alto nivel –apunta el experto con larga experiencia en el campo de las entidades financieras.

Profundizando en la anterior pregunta vemos los siguientes datos:

¿dirías que los gestores que te atienden hablan más de lo que escuchan?

- A. No, a mí me atienden muy bien, se esfuerzan en ajustarse a mis necesidades: 27%**
- B. Ni hablan mucho ni escuchan mucho, son más bien pasivos: 47%**
- C. Sí, te sueltan su rollo informativo y luego tú ya verás que haces: 26%**



Paco Muro añade: **Qué palabra más terrible para definir a un equipo comercial: «pasivos». Es un término que se repite a menudo a lo largo de la investigación**



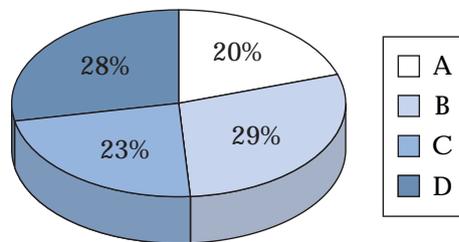


y refuerza el concepto anterior de la falta de espíritu comercial. Se podrá ser mejor o peor vendiendo, más agresivo o más suave, pero «pasivo» es un término incompatible con la esencia comercial, y menos en un mundo tan competitivo como el actual.

¿Qué grado de vínculo personal logran con los clientes? Vamos a verlo con una pregunta muy simple:

¿conoces el nombre del director de las oficinas con las que trabajas?

- A. Sí: 20%**
- B. De una sí, del resto no: 29%**
- C. No, pero sé el nombre de la persona que me suele atender: 23%**
- D. No, ni el suyo ni el de otras personas de la oficina: 28%**

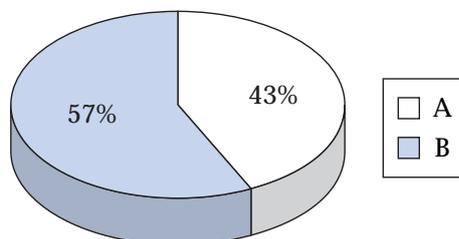


Vemos que el principal problema no es de falta de acercamiento. Si bien sorprende que un 28% no tengan huella suficiente de nadie como para saber el nombre de quién puede atenderle, la mayoría sí recuerdan a algún interlocutor en sus oficinas. Por tanto sí hay acceso suficiente para realizar acción comercial activa.

¿Realmente se ganan la confianza del cliente? Este aspecto crítico ha sido especialmente analizado y estas han sido las respuestas:

¿Sientes una relación de poca confianza con las entidades con las que trabajas, que en cuanto te descuidas te han colado algo (una comisión inesperada, unas condiciones que no son lo que entendiste...)?

- A. No, cumplen rigurosamente lo prometido y no hay sorpresas, me tratan bien aunque tengo que avisarles cuando se equivocan: 43%**
- B. Sí, tratan de rentabilizarme como sea y en cuanto pueden te cargan algo. Creo que ni ellos saben bien lo que venden: 57%**



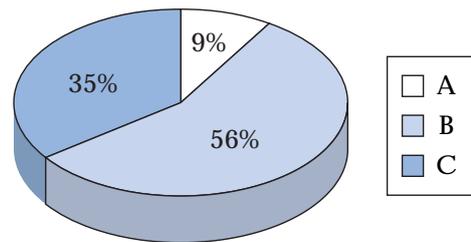


Los bancos trabajan con nuestro dinero, y se supone que les interesa una relación a largo plazo. En este terreno la confianza es algo esencial, vital en la relación. Paco Muro reflexiona sobre este respecto: **¿Seguirías acudiendo a un médico que sólo tiene el 43% de tu confianza? ¿Qué está pasando en este sector para que un 57% no sienta confianza en su oficina, en su entidad? ¿Cómo se gestiona a los clientes en la banca para que el efecto y el resultado obtenido sean tan indeseados?**

Hemos añadido la siguiente pregunta para ahondar en este aspecto:

¿te ofrecen soluciones y oportunidades a tu medida en vez de sólo tratar de colocarte el producto que se nota que le han exigido vender?

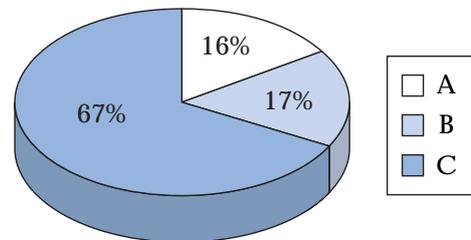
- A. Sí, siento que trabajan para que mis asuntos financieros estén bien gestionados: 9%**
- B. Regular, me informan de lo que les pregunto pero rara vez van más allá: 56%**
- C. No, no me ofrecen nada para mí, tan sólo a veces intentan que te lleves algo más o tratan de liarte con productos: 35%**



Sólo un 9% siente que su banco trabaja para ellos, para que tengan buen servicio. Hay una mala fama del sector bancario en general que merma la confianza. ¿Es sólo una rémora del pasado, o actuales desengaños y malas praxis alimentan esta imagen? Hemos investigado también este punto con la siguiente pregunta directa:

¿te has sentido engañado por alguna entidad, aunque sea por encontrarte cargos sorpresa que no te habían informado?

- A. No, todo hasta ahora ha sido cumpliendo lo acordado. Ha habido algún pequeño error, pero sin llegar a más: 16%**
- B. Sí, alguna vez, pero se solucionó en cuanto reclamé: 17%**
- C. Sí, varias veces: 67%**



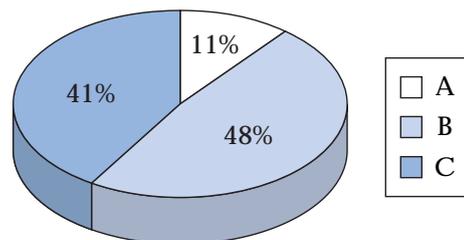


Dos de cada tres clientes del segmento alto han tenido malas experiencias con sus bancos o cajas de las que dañan directamente la confianza. Para el director de la investigación esto implica dos cosas: **Por un lado se confirma que sí existe aún un elemento que ayuda a fomentar la visión de desconfianza. Pero hay otro aspecto que se deduce es estos reveladores datos. La gestión de las reclamaciones es algo vital en los profesionales de las oficinas bancarias, y a la vista del resultado pocos son los que han obtenido una atención satisfactoria a su reclamación. Es puro comportamiento comercial especializado de lo que hablamos, y una vez más queda en evidencia la falta de éste, al menos al nivel exigible a un profesional de servicios que toca tan de cerca la confianza y la relación personal.**

Veamos el resultado de esto en cuanto a la imagen que estos clientes tienen de sus bancos:

¿Sientes que tu sucursal son tus asesores financieros, los profesionales expertos a los que acudir con confianza para plantearles tus inquietudes o necesidades sobre tu dinero?

- A. Sí, quien mejor para asesorarme: 11%**
- B. Son uno más a consultar, pero no me fío: 48%**
- C. No, procuro preguntar a conocidos y acudir al banco con las ideas claras: 41%**



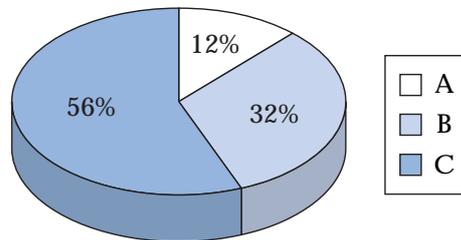
Paco Muro comenta: **La buena noticia: ¡Cuánto terreno por ganar y qué enorme potencial tendrán los bancos que realmente quieran y sepan dar la vuelta a su gestión comercial y ser asesores de confianza! Y lo mejor de todo es que los clientes lo estamos deseando.**





¿dirías que en general son buenos comerciales?

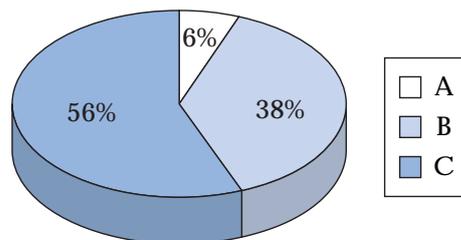
- A. Sí: 12%
- B. Regular, sólo te informan de lo que les preguntas: 32%
- C. No, te «sirven» lo que les pides con poca proactividad: 56%



Sólo el 12% de los clientes considera buenos comerciales al personal de la banca. Un 56% incluso los definen como profesionales con poca proactividad. El director de la investigación se pregunta: **¿Cuántas oportunidades pierde la banca cada día? ¿Cuánto potencial hay para que el primer banco que realmente desee liderar la calidad comercial y la orientación al cliente logre cuotas de mercado impensables? En este sector tan acostumbrado a viejas formas de hacer y entender la relación con clientes nadie parece querer ser el líder en atención al cliente. Aún pesa demasiado la banca de producto y los clientes demandan y acogerían con los brazos abiertos a los que sean capaces de transformarse en empresas de servicios especializados cuya prioridad sea el cliente y la rentabilidad.**

¿Qué opinas de que cambien cada pocos años al director de la oficina con la que trabajas?

- A. Me parece bien: 6%
- B. Me da igual, no me afecta: 38%
- C. Me disgusta, creo que es un error y va en contra de la relación con los clientes: 56%



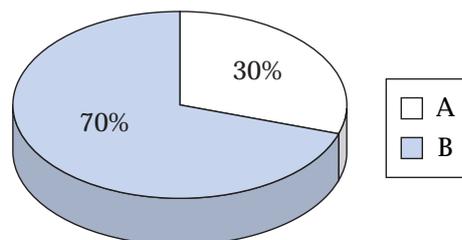


El experto profundiza en este tema: **Este es un claro ejemplo de la falta de visión comercial y compromiso con el valor de atención y satisfacción del cliente. Cuando se abre una nueva oficina o se jubila un director de una oficina importante, la mayoría de las entidades organiza una tremenda cadena de movimientos para ir cubriendo la nueva vacante. Trasladan al director de una oficina a la nueva, y otro a la que éste deja, y otro para el anterior, y así un largo proceso de cambios cuando se trataba de cubrir un solo puesto. Poco parece importar el daño comercial o la pérdida de las relaciones comerciales cultivadas por cada uno de los directores trasladados. Parece que en la banca de espaldas al cliente eso no tiene mucha importancia. A veces se argumenta con que los directores con demasiado tiempo en la misma plaza acaban por hacer cosas inadecuadas, cuando lo más probable es que sean excepciones de directores que siempre fueron inadecuados. También se ve fácilmente en la precariedad de la organización de los equipos de sustitución. En un territorio de un banco hay cientos de empleados de oficinas, y eso implica que inevitablemente cada mes hay decenas de ellos de vacaciones, o realizando alguna formación, o de baja, o atendiendo incidencias personales. ¿Quién sustituye a estas personas? Lo lógico parecería tener ya montado un gran equipo de sustitutos itinerantes de alto nivel, que acuden a la oficina necesitada para que mantenga su nivel de atención al cliente. Pero la realidad es que muchas entidades ni siquiera tienen este sistema, otras lo suplen con becarios inexpertos y otras con equipos ínfimos que no cubren ni de lejos las necesidades del territorio. Estos equipos, además, son la escuela perfecta para ir preparando a futuros directores, la cantera de la que deberían salir los sustitutos a las vacantes que se generen y así de paso evitar la cadena de movimientos de la que hablábamos antes. ¿Por qué no se hace así? Pues probablemente porque pesa esa cultura administrativa, casi de hospital, en la que no hay clientes, si no pacientes, que imagino que el término vendrá de «paciencia».**

En las siguientes preguntas se puede contemplar el efecto y el resultado que los bancos y cajas tienen respecto a la relación comercial:

¿te sientes fidelizado con la entidad con la que trabajas por la buena relación que mantienes con ellos?

- A. Sí, mucho o bastante: 30%**
- B. No siento un vínculo especial con ellos: 70%**



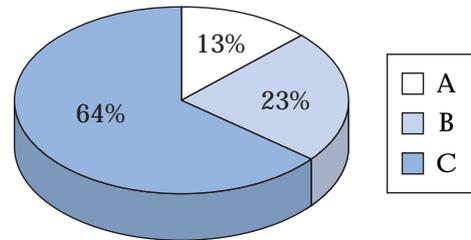


Entre los fidelizados, un 8% contestó «sí, mucho», y el 22% «bastante». Entre el 70% no fidelizados, un 29% ha respondido «me da igual esta entidad que cualquier otra», de hecho, un 12,5% manifestó «más bien me están defraudando».

Midamos hasta qué punto aguanta esa fidelización:

Suponiendo que los trámites de cambios de domiciliaciones, recibos, tarjetas, etc., se pudieran hacer mágicamente instantáneos sin ningún esfuerzo ni posible error, ¿te cambiarías a otra entidad sin muchos reparos si te recomendara alguien cercano una entidad diferente que tuvieras a mano?

- A. No, estoy bien donde estoy: 13%
- B. Quizás, aunque le costaría: 23%
- C. Sí, ¿por qué no?: 64%

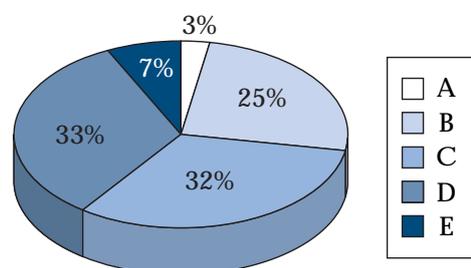


¿Hay o no hay potencial para captar clientes ajenos si se hacen las cosas bien? –comenta Paco Muro–. **¡Sólo un 13% se resistirían con fortaleza y un 64% estarán dispuestos a probar con otra si tiene buenas referencias de otros clientes satisfechos! Menudo filón, y encima sin pedir precios mejores.**

¿Cuántos satisfechos hay entonces para servir de palanca de crecimiento en clientes y en fidelización? Se supone que en cualquier negocio que se precie deberían ser claramente la mayoría, más aún si hablamos de los clientes con mayor potencial y nivel de compra. Estas son las respuestas a este tema:

tu experiencia con los Bancos o cajas con las que trabajas es:

- A. Muy satisfactoria me han aportado y ayudado: 3%
- B. Satisfactoria, me dan un servicio adecuado: 25%
- C. Neutra: 32%
- D. Poco satisfactoria, no me aportan valor añadido: 33%
- E. Insatisfactoria, me han dado problemas: 7%



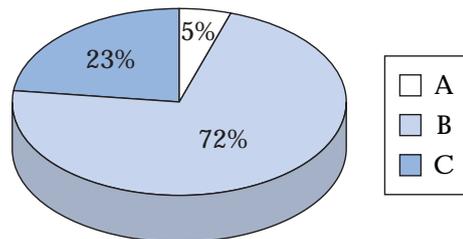


Tenemos un 28% de satisfechos frente a un 40% de poco satisfechos, y a esto hay que añadir un poco fidelizado 32% de clientes con una satisfacción neutra. El desequilibrio es evidente y el terreno a conquistar amplio y dispuesto.

Veamos cómo califican la orientación al cliente del sector:

¿cómo calificarías a las entidades financieras en general?

- A. Son empresas orientadas a dar servicio al cliente y a su satisfacción: 5%
- B. Administran el dinero, pero sin estar orientados al cliente que les importa poco: 72%
- C. Es un negocio más bien tramposo en el que te atraen porque necesitas sus servicios y luego te sacan lo que pueden con poca transparencia, mucha letra pequeña, y a la larga descubres que te han metido algo: 23%



La imagen no puede ser más decepcionante. Tan sólo un 5% afirma considerar a las empresas del sector orientadas al clientes. Y aún más preocupante, un 23% lo considera un negocio tramposo.

Paco Muro opina: **poco importa ahora si es más o menos merecida esta imagen. La clave ahora, hoy, es cómo darle la vuelta. Y no se trata de cambiar la imagen del sector, si no de que las entidades más proactivas y dispuestas a evolucionar aprovechen este mercado ansioso por disponer de otra forma de hacer banca y se ganen a los clientes por su buen hacer comercial, por la confianza ganada, por la gestión de calidad, por asesorar y cuidar al cliente y mediante este buen hacer crecer en volumen, en rentabilidad y en cuota de mercado. Que el sector esté como está no es una mala noticia en sí, es un campo lleno de oportunidades.**

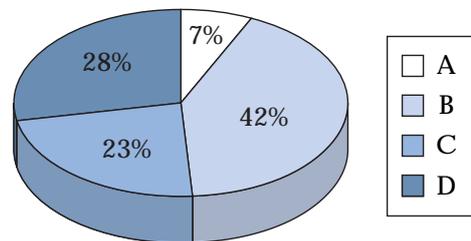




Vamos a hacer «la prueba del algodón» para medir exactamente la fidelidad alcanzada en los clientes:

¿te llevarías tus ahorros a otro sitio si te ofrecieran de otra entidad un 0,4% más de interés?

- A. No, estoy bien donde estoy: 7%**
- B. No creo que me molestara por esa cifra, quizá por un poco más sí: 42%**
- C. No me importaría, no tengo especial vinculación con mi entidad actual: 23%**
- D. Sí, seguramente me los llevaría: 28%**



El 51% de los clientes demuestra que captarlos no parece una misión especialmente complicada. Incluso un 42% adicional manifiestan ser tentables y estar dispuestos a atender una oferta de la competencia si es suficientemente atractiva.

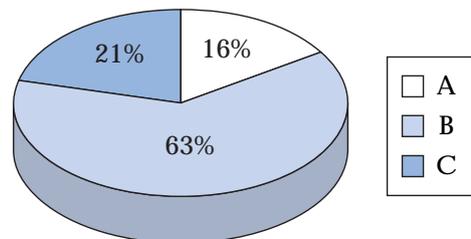
Tan sólo un 7% se declaran difícilmente «comprables».

Ante estos datos Paco Muro afirma: **¿Quién se gana esa fidelidad? Está claro que no es sólo cuestión del gestor que te atiende, sino del comportamiento generalizado de toda la entidad que son las que completarán la vinculación o desencanto de los clientes.**

Vamos por ello a analizar ahora la imagen de la sucursal y los comportamientos de sus empleados:

¿dirías que los empleados de las oficinas con las que trabajas transmiten que trabajan en un clima laboral positivo y alegre?

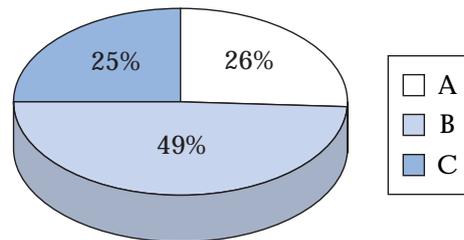
- A. Sí, da gusto entrar en esas oficinas, se nota que hay buen clima: 16%**
- B. Regular, están a lo suyo sin más: 63%**
- C. No, parece el clima de un despacho administrativo serio y «gris»: 21%**





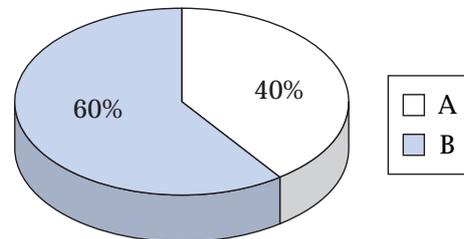
cuando entras en tu sucursal habitual, ¿te sientes tratado como un cliente habitual de una tienda, esto es, cuidado y atendido en vez de cómo alguien que entra en una sala de espera de un organismo?

- A. Sí, me siento a gusto como en un comercio habitual en el que aprecian que vaya: 26%
- B. Regular, me atienden bien pero como si entrara en una tienda desconocida: 49%
- C. No, me atienden con la misma distancia como si fuera a renovarme el DNI o algo así: 25%



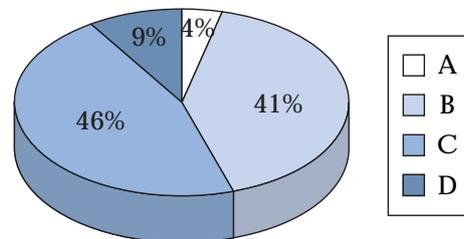
¿Sueles tener que esperar demasiado para que te atiendan cuando vas a la oficina?

- A. No, en cuanto entro alguien se interesa por mí y si tengo que esperar suele ser sólo un momento: 40%
- B. Sí, no están pendientes de recibirte, ni al menos para decirte «en seguida le atendemos» si están ocupados: 60%



cuando estás en una oficina y ves que entra alguien ¿dirías que se nota que cuando entra un cliente se alegran y atienden con entusiasmo, sobre todo si pregunta por un producto o quiere abrir una cuenta?

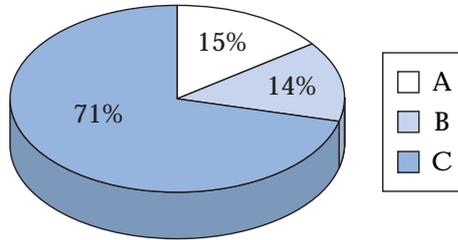
- A. Sí, les encanta que entre gente en «su tienda»: 4%
- B. Sólo actitud cordial: 41%
- C. Más bien pasivos, les despachan como si vinieran a traer una póliza: 46%
- D. Parece que les da trabajo el que vine y les incordia un poco: 9%





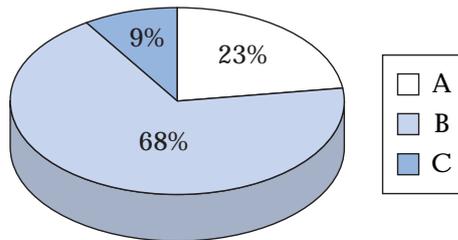
¿tienes contigo algún detalle alguna vez, un regalito, un calendario, unas entradas para un cine...?

- A. Sí, alguna vez: 15%
- B. Sólo una vez como mucho: 14%
- C. No: 71%



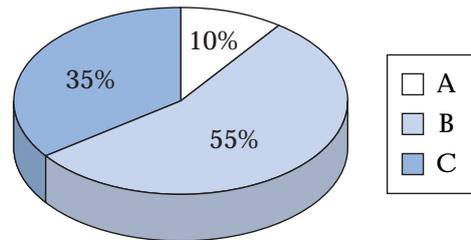
¿Se les ve orgullosos de su marca y de sus productos?

- A. Sí, transmiten orgullo de marca: 23%
- B. No transmiten nada: 68%
- C. Cuando toman confianza critican a su propia entidad: 9%



cuando vas a otra sucursal de tu entidad financiera, en cuanto te identificas como cliente, ¿te sientes como si entraras en un «club del que eres socio», como un cliente más de esa sucursal?

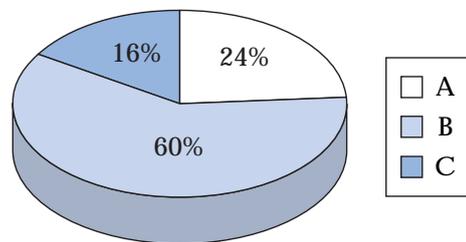
- A. Sí, en seguida me tratan como «cliente de la casa»: 10%
- B. Regular, me atienden sin más: 55%
- C. No, te sientes como si no fueras cliente de ellos: 35%





cuando tienes un problema repentino (pérdida de una tarjeta, necesidad de un talonario, un incidente con un recibo, una cantidad alta de efectivo, etc.) lo que sientes por parte de los que te atienden en tu oficina es:

- A. Todo ayuda y diligencia: 24%
- B. Un proceso mecánico e impersonal: 60%
- C. Casi parece que incordias, que eres un problema para ellos: 16%



Tras estas cuestiones Paco Muro resume: **«Cuando llegan los «momentos de la verdad» para ganarse o perder a un cliente, esos en los que el cliente necesita que le demuestres por qué vale la pena estar contigo, es cuando se ve de verdad quiénes viven orientados al cliente y con visión comercial y quiénes no ven la venta con esos ojos. Apenas un cuarto de los clientes sienten el respaldo de su entidad en esos momentos de alta sensibilidad emocional, y un largo 60% no sienten nada. La mayoría no transmiten orgullo de marca, no tratan como clientes a los que tienen la cuenta en otra oficina de su misma entidad, hay pasividad comercial generalizada. Hay mucho que cambiar y muchísimas oportunidades para hacer las cosas de una manera mucho más atractiva para el cliente.»**





Por último, hemos examinado una serie de comportamientos básicos de los gestores comerciales de bancos y cajas de ahorro, y éstas han sido las calificaciones obtenidas sobre un baremo de 0 a 100, dadas por los clientes:

Veamos desglosados algunos de los elementos investigados y la calificación obtenida presentada sobre base 100.

- **Notar que tratan de ayudarte y no de colocarte algo:** 40
- **Dar la cara cuando surgen problemas:** 42
- **Contactar contigo para hacer seguimiento de la gestión:** 44
- **Cuidado de los detalles:** 48
- **Actuar como asesor y no como un simple despachador:** 50
- **Ser buen comunicador:** 52
- **Ser puntual en citas, devolución de llamadas, etc.:** 52
- **Transmitir profesionalidad y confianza:** 54
- **Cumplimiento de compromisos:** 54
- **Calidad de escucha y comprensión de tus necesidades:** 56
- **Aatreverse a cerrar y concretar el próximo paso:** 56
- **Tener iniciativa para ofrecerte productos nuevos:** 58

La nota media otorgada por los clientes a sus comerciales es de 50 sobre 100 puntos posibles, esto es, un nivel muy intermedio lejos del que se podría dar por válido para el ámbito profesional, en el que toda nota por debajo de 70 sobre 100 sería claramente un punto de mejora urgente, y donde sólo se puede dar por adecuados niveles claramente superiores a 75 sobre 100. ¿Qué nivel es válido para un médico, o un abogado, o un carpintero? ¿Los que tengan una nota de 60 sobre 100 se ganarían su aprobación y su confianza?

Paco Muro comenta al respecto: **Los gestores de la banca han mejorado mucho, y aún deben evolucionar a mucho más. La baja moral de los últimos años y la enorme presión por resultados ha acabado por desorientar a muchos y alejarlos de los comportamientos más propios de vendedores de alto nivel, de la alta consultoría, que serían los que parecen más propios para un profesional de la comercialización y gestión de clientes cualificados de una entidad financiera.**



Las mujeres, el gran segmento a conquistar

En todas las cuestiones investigadas las mujeres se manifiestan más exigentes, menos satisfechas y peor tratadas por las entidades financieras.

En la pregunta «saben quién eres, tu potencial como cliente», un 34% de los hombres contestó que sí al menos en una oficina, mientras que el 76% de las mujeres afirmaron que no tenían ni idea de quién eran.

En el trato el asunto es aún peor. Un 34% de los hombres dicen sentirse tratados con aprecio en la oficina bancaria con la que trabajan, mientras que esto sólo lo manifiestan el 17% de las mujeres. Sin embargo el 48% de las mujeres afirman tener necesidades a corto plazo sobre sus ahorros o proyectos frente al 39% de los hombres. Así se explica que casi un 25% de las mujeres digan que no descartan cambiarse a otra entidad, frente al 20% de los hombres.

Respecto a la escucha, el 33% de los hombres dicen que sienten que los que les atienden tienen ganas de entender para asesorar, aspecto que sólo perciben adecuado un 19% de ellas. El 28% de ellos se sienten tratados como un cliente habitual cuando van a su oficina, cosa que sólo es así para un 17% de las mujeres. Un 15% de los hombres no se cambiarían de banco por estar bien donde está, pero eso sólo lo afirman el 9% de las mujeres.

Ante la pregunta de cómo valoran su experiencia hasta ahora con bancos y cajas un 31% de los hombres la dan por satisfactoria, un 4,5% de ellos incluso la valoró como «muy satisfactoria», mientras eso sólo ocurre al 16% de las mujeres, y ¡el 0% calificó como muy satisfactoria su experiencia! Como confirmación del mayor agujero entre expectativas y realidad que hay en la percepción de las mujeres, un 54% de los hombres no se llevaría sus ahorros a otra entidad por apenas un 0,4% más de interés, cosa que sí haría sin dudar el 69% de las mujeres.

Paco Muro reflexiona ante estos datos: ***Si tenemos en cuenta que hablamos del segmento de mujeres ejecutivas y profesionales, que además de su potencial como cliente por sí mismas muy probablemente tengan un gran peso en las decisiones financieras domésticas, la pérdida de foco comercial de la banca actual en España pasa a ser inmensa. La lejanía del centro de decisiones de la unidad familiar es tremenda y el grado de vinculación y fidelización con***



quien tiene la última palabra, con la «gerente» de los recursos familiares, es ínfimo.

Esto muestra que sí hay terreno para actuar, para cambiar las cosas. Hay oportunidades en la puerta de casa, pero no cabrán todos. Los mejores progresarán y se llevarán a los clientes más rentables. Los demás caerán en el camino de la obsolescencia por no transformarse con el mundo.



Sección cualitativa de la investigación

Aquí se recoge una amplia muestra de las respuestas obtenidas en opiniones abiertas que los encuestados nos han hecho llegar respecto a su visión de los bancos y cajas en general, del personal y de las sucursales bancarias. Las dos preguntas utilizadas han sido las siguientes, solicitando respuestas separadas para cada tema:

- **¿Qué es lo que menos te gusta de las oficinas bancarias, del personal y de los bancos en general?**
- **¿Qué crees que deberían mejorar?**

(Los comentarios expuestos son una muestra resumida, ya que se repetían opiniones prácticamente idénticas una y otra vez.)

Lo que menos gusta de los Bancos y cajas en general

- Poca preocupación en general por mejorar la relación y preocuparse por sus problemas.
- Cuando llegué a España hace más de 12 años dije que la banca española en general era rancia y hoy sigo diciendo lo mismo.
- No son proactivos en ofrecer servicios de interés.
- No me aportan valor añadido para mis ahorros. Saben que los necesitamos para la gestión del dinero (nómina, domiciliaciones...).
- Tienen un absurdo empeño con cabrear al cliente con lo pequeño. Estoy seguro de que mi banco ganaría conmigo cada año mucho más que la cuota de mi tarjeta de crédito, que saben que me irrita. Con un pequeño esfuerzo orientándose a lo que me importa podrían ganar conmigo mucho más.
- Cada vez les preocupa menos el cliente y su satisfacción. Muchas campañas publicitarias pero vacías de realidades. Los clientes solo somos algo necesario para conseguir su único objetivo: ganar más dinero. No se preocupan de verdad de conseguir la satisfacción del cliente, hay que estar muy pendiente de todo porque enseguida te la cuelan o te clavan una comisión.



- Siempre tengo la sensación de estar siendo engañado.
- Personalmente cuando he tenido que solventar cuestiones importantes para mí (préstamo hipotecario) me he visto perdida y sin apoyo.
- Pues que por regla general buscan su propio beneficio sin importarles mucho si el cliente está contento o no. Ni llaman, ni te ofrecen, ni te regalan después de 30 años con 2 nóminas en el banco y con ahorros.
- Sólo tienen clientes con cuenta abierta, y deberían tener fans.
- Evidentemente, van a su negocio y no tienen en cuenta la fidelidad del cliente ni sus circunstancias particulares, a no ser que éstas sean potencialmente beneficiosas para la entidad.
- Entiendo que estén para ganar dinero, ese es el objetivo de cualquier negocio, pero no a costa de utilizar y exprimir tanto a los clientes. De hecho tengo actualmente una denuncia puesta contra mi entidad financiera. No dan además ni servicio ni soluciones personales.
- Son empresas que solo están interesados en su beneficio.
- Van al negocio. No les importa la situación concreta o personal del cliente. Inflexibilidad absoluta.
- He sido fiel a un entidad, hombre de un sólo banco hasta la crisis, en cuanto faltó un euro en la cuenta corriente cancelaron las tarjetas. Mis números rojos en la cuenta corriente eran puntuales, y el banco tiene mi dinero en otras cuentas. Van a los suyos.
- No tengo buena imagen de la banca. No forman adecuadamente a sus trabajadores para que sean honestos a la hora de invertir. Sólo les informan del producto y luego tienen que mentir para vender y lograr sus objetivos.
- Creen que tu dinero es suyo.
- Ante un grave problema de un cliente, no tienen la flexibilidad necesaria para poder ayudarte.
- Buena cara para captar y abandono total el resto del tiempo.
- El cliente tipo medio, con nómina y con varios productos contratados da pocos problemas, tan solo es una fuente de ingresos que no cuidan, sólo lo exprimen, sin más.
- Su falta de compromiso y palabra. Por ejemplo con las comisiones, cobran por todo y luego te lo quitan cuando reclamas.





- Han perdido mucha credibilidad con su actuación anterior a la crisis, de la que son en parte responsables, y el posterior desentendimiento. Ha faltado profesionalidad y ética empresarial y ha predominado el resultado y casi la avaricia. Les ha preocupado más el resultado y que el cliente e incluso el pequeño accionista o impositor.
- Las cajas y bancos no se organizan u orientan para el pequeño cliente, sino a la cultura del «pelotazo».
- Sus esfuerzos y recursos se centran en la captación de clientes nuevos y la venta de productos financieros haciendo uso de la letra pequeña. No les importa la fidelización de clientes.
- Están orientados al negocio, en lugar de a los clientes, que son de donde realmente obtienen el negocio. No conozco a nadie que no se haya sentido engañado alguna vez por un Banco o Caja.
- Solo les interesa ampliar clientes y el cliente cautivo lo ignoran. Las mejores ofertas las enfocan a nuevos clientes. La fidelidad casi que se castiga.
- Al final siempre te cargan cosas que vienen en la letra pequeña imposible de leer.
- El interés que muestran es meramente económico. Su objetivo es captar cada vez más tu dinero y tenerte bien cogido, no acogido.
- Viven de las comisiones que pagamos los de siempre, hay que ir a llorar para que tengan algún detalle contigo. Y el personal de la oficina está atado de pies y manos.
- Nula relación cliente-proveedor especializado.
- No te consideran un cliente que les puedes proporcionar un beneficio, más bien parece como si les diera lo mismo
- No tratan al cliente como alguien con el que es interesante tener una relación a largo sino que se busca más el corto plazo.
- Son un negocio en el que el cliente se siente prisionero, se adueñan del dinero obteniendo el beneficio, pero sin asumir el riesgo.
- Te tratan como si te hicieran un favor por atenderte.
- Me parece mal que cambien de Director cada 2-3 años. He perdido ya el interés por recuperar la relación que tuve con el que me animó a entrar en la Caja con la que trabajo. La consecuencia es que ahora nada me retiene en la entidad. Cualquiera que me dé un poco de «cariño» tendrá mis ahorros.





- A lo largo de la última década Bancos y Cajas han olvidado el negocio tradicional de la banca para dedicar todos sus esfuerzos y recursos a la especulación pura y dura.
- Van a lo que van, a pillar tu dinero.
- Que están para lo que ellos quieren estar y nos hacen sentir como si fueran una administración más. Lo malo es que al igual que los surtidores de gasolina, existe poca diferencia entre ellos.
- Solo te conocen por tu nivel de ingreso y gasto, con esto te ofrecen productos a tu «medida» por carta. Al Director de la oficina no lo conoce casi nadie y los que lo conocen se sienten muy molestos por los continuos cambios de Director.
- No están orientados al cliente. No ofrecen servicios de calidad. Te presentan gestores que no gestionan, dificultan la resolución de incidencias.
- Buscan el rendimiento de su negocio, no les preocupa la satisfacción del cliente, ni la calidad que estos perciben de los servicios que ofrecen.
- Van al negocio puro y duro, se mueven en función de su estrategia empresarial, sin tener en cuenta los intereses de los clientes (ahora damos crédito, ahora no, ahora regalos, ahora no,...).
- Me parecen impresentables las supuestas «comisiones que se activan automáticamente» y hay que reclamar para que te las quiten.
- Como negocio, ¡usura en el siglo XXI!
- Escaso conocimiento del cliente. Sólo conocen la cuenta bancaria que tienes con ellos.
- Se complican la vida y nos la complican a los demás. Si solamente escuchasen mejor reducirían los riesgos y no tendrían tantos problemas de impagos que han generado ellos mismos.
- La capacidad que tienen de decir «los recibos se pagan a esta hora o éstos días». ¿Piensan que toda España puede ir a la oficina a la hora laboral que ellos marcan?
- Su foco es el ganar el mayor dinero posible. Te consideran un número y no buscan la mejor solución a tus necesidades.
- Su único objetivo colocarte el número máximo de productos (sus productos). El cliente está en un plano inferior.
- Su afición por **colarte** productos financieros. Sé bien que al introducir tus datos, muchas compañías muestran a tu interlocutor los productos que ha





de venderte, lo cual hace que está más pendiente de esto que de los problemas que le presentas.

- Te clavan las comisiones en cuanto te descuidas. Hacen muchas ofertas para captar nuevos clientes y se despreocupan de los que tienen.

Lo que menos gusta del Personal de los bancos

comentarios generales

- Suele ser escaso, poco agradable y no suelen tratar a los clientes como tales. Falta de motivación, en general. A veces da la sensación de que no quieren atenderte. Trato muy impersonal (a la mínima te despachan).
- Parece que dejan en ventanilla a los **«quemados»**.
- Generalmente trato muy áspero y distante. No tienen vocación comercial, más bien parecen funcionarios. Parece que te hacen un favor prestándote dinero, o cuando les solicitas algún servicio.
- El personal no muestra empatía con el cliente y no te sientes comprendido o ayudado en los asuntos a resolver.
- El trato es «plano» a todo el mundo por igual, normalmente voy poco por mi oficina y si en algún momento he necesitado cualquier gestión, ni tan siquiera se preocupan de mirar en su base de datos para saber qué cliente eres.
- Demasiado trajeados y estirados como para querer romper el hielo con «seres humanos».
- Falta de conexión con el cliente.
- Manifiestan poco interés hacia tu persona, necesidades y circunstancias personales. Muestran menosprecio y poca paciencia cuando demuestras que no tienes sus conocimientos y precisas explicaciones más claras. No tienen escrúpulos en «encasquetarte algo» como vean que por desconocimiento «puedes pican».
- Su falta de sentido de dar servicio.
- Son empleados, no comerciales. No conocen a sus clientes.
- Poco motivado y en casos menospreciativo hacia el cliente.
- Se les nota que no están a gusto con su trabajo y lo acaban transmitiendo.





- No son claros. Te venden productos y años después cambian las condiciones unilateralmente.
- Demasiado acomodados, creen que lo tienen todo hecho e «intentan colocarte cosas». Además –experiencia personal–, siempre me he sentido mal tratado, debido a que he tenido que «pelear» por conseguir igualar las condiciones que me ofrecen en otra entidad. Me transmiten que no les interesa como cliente, incluso, cuando he firmado créditos, me han hecho ver que es prácticamente un favor a mí.
- Trabajan como meros funcionarios limitándose a atenderte sin ningún interés, poniendo más problemas que soluciones.
- Desagradable, aburguesado, con poca formación técnica y nada de empatía.
- Son administrativos y no comerciales, realizan gestiones pero no te solucionan ni te ofrecen buenos productos.
- No tienen una clara orientación al cliente por vocación. No son proactivos.
- Despachan. Si pueden te derivan a que operes en cajeros o por internet. Yo busco personas y profesionales de los que espero valor añadido que nunca me dará una pantalla.
- Es un personal totalmente burocrático. Tienen un perfil comercial y de atención al cliente nulo (salvo excepciones), a no ser que sepan que tienes mucho dinero en la oficina.
- Correctos en el trato, pero meros ejecutores de tareas. Completamente desmotivados y poco orientados al servicio.
- En pocas oficinas de mi banco me tratan con la amabilidad y confianza de mi oficina, es como si fuesen empresas distintas. Parece que molestes si no estás realizando una operación en tu sucursal, porque por cercanía te viene en ese momento mejor y sobre todo si es una operación que no les agrada (como cerrar una cuenta, que no todas).
- Cuando logras que te atiendan, después de perder un buen tiempo, tienen que estar atendiendo el teléfono del banco por lo que es imposible mantener una conversación.
- Variaciones constantes en la persona de contacto.
- En su gran mayoría son como funcionarios. El trato es frío y distante, ni te llaman por tu nombre. Solo cuando aparece algún cliente importante (con mucho dinero) parece que todos lo conocen.





- Falta mejor humor, demasiado neutro, gris. Sorprende cuando alguna vez voy allí, que coincido con los «abuelos» que van a cobrar su pensión. ¿Por qué no les saludan por su nombre?
- Escasa amabilidad, escaso asesoramiento. Intentan colocarte productos en campaña o según necesidades de sus objetivos.
- Excesiva rotación de personal en los últimos años.
- No son proactivos para aconsejarte lo mejor para ti.
- Hay indiferencia ante el cliente. No aprecian que somos los que contribuimos a que el banco funcione y piensan que no aportamos nada a los resultados.
- Cuando vas a dar son rápidos. Cuando vas a pedir o que corrijan un error son lentos.
- Si tienes 30.000 € en varios planes de ahorro y bolsa, pero no disponible en CC no pueden hacer nada y te anulan temporalmente las tarjetas.
- Te tratan como a un número, sin importarles qué tipo de cliente eres.
- Te valoran por lo que le aportas. Hoy eres amigo y mañana si no tienes, ya no les interesas.
- Se deriva el tráfico de gestiones desde los puestos de personas a las máquinas. Ellos ahorran en personal, pero los clientes no ganan en servicio y satisfacción.
- No se molestan en utilizar los medios disponibles para saber personalizar el trato, todos vamos con cartillas, tarjetas, DNI, pasaportes, es tan fácil.
- Cuando vas a otra oficina de tu Banco te tratan como un externo o cliente de otro banco.

otros comentarios más puntuales

- El personal es la imagen del banco, si tienes suerte y te asignan un buen gestor, la impresión del banco es buena, si el gestor no es bueno o no pone interés, la impresión del banco es mala. Un gestor puede hacer mucho independientemente de las directrices que le marca el banco.
- A mí me tratan bien, al tener un buen gestor personal.
- Hay de todo pero cuando tienes confianza en alguien es donde tienes tu dinero porque sabes que esa persona te gestiona tu día a día que es lo que necesitas. De todas formas en los bancos las personas duran poco en las oficinas y eso hace que te lleves tu dinero a donde esté esa persona o a otro banco.





- En general es amable pero a veces se les nota presionados por las circunstancias, cambios de personal, reestructuraciones, cierres de oficina, fusiones y presión por objetivos señalados para el personal y la propia sucursal.
- El director de mi sucursal es magnífico. Su equipo nefasto.
- En general, son buenos profesionales. En algunos momentos puede faltarles algo de motivación. Deberían aprovechar mejor la oportunidad de poder hablar con el cliente cuando se presenta en la oficina para conocer mejor sus necesidades.
- En mi caso ahora tengo unas personas buenas dispuestas a ayudar y asesorarme. Solo por mis experiencias anteriores en otras sucursales, poco satisfactorias, el tema de las personas es para mí crítico; son estas personas las que me hacen ser cliente fiel y por tanto percibir que el banco sea bueno o no.
- Como en todos los sitios, hay variedad de trato; desde el grosero por su indiferencia (funcionario), hasta el cordial que intenta arreglarte el asunto que le planteas aunque no sea de su área de responsabilidad. Normalmente los primeros te los encuentras en los puestos de caja y los segundos en los puestos de mesa.
- Debo reconocer que mi experiencia hasta ahora con las personas responsables de la entidad bancaria principal con la que trabajo ha sido muy buena. Es más creo que son el principal factor que hace que siga siendo fiel a ellos después de tantos años de relación. También he sufrido malos tratos en otras entidades con las que trabajaba anteriormente tras cambiar a los gestores habituales por otros que ni conocían mis necesidades ni estaban motivados para hacerlo.
- Muchos de ellos trabajan como administrativos. Desde que administro mi dinero hará 15 años, sólo me he encontrado con un empleado ejemplar y ahora voy cambiando mis cuentas en función de la oficina que la trasladan.
- Hay de todo, he dado con gente resolutiva y amable, pero lo normal es que sea gente fría que le molesta que incordies demasiado. Les importan bastante poco tus problemas o complejidades bancarias si eso puede afectar a su ritmo y a su negocio.
- Me disgustan los cambios, quitan a las personas en las que tienes confianza en muchos años y que son las que hacen que tengas tus servicios en esa entidad. Las entidades las hacen las personas y sin esa confianza no hay entidad.





Lo que menos gusta de laS oficinaS

comentarios generales

- No están especialmente orientadas a los clientes. Como ejemplo, en muchas oficinas no hay previsto ni un lugar para que una persona mayor, una embarazada o con minusvalía pueda esperar sentada.
- Son locales fríos e impersonales.
- No es buena idea que se vea la caja con una cola enorme y trabajadores en las mesas haciendo otro trabajo.
- Los cristales blindados. Son como una barrera para el «contacto» personal.
- No noto la diferencia entre una sala de espera de la seguridad social y una oficina bancaria. Son demasiado asépticas.
- Son poco acogedoras. En USA, por ejemplo, ya existe el concepto de «banco-cafetería» en el que el gestor se puede sentar contigo a tomar un café y a hablar de tu dinero.
- Ya la entrada a cualquier oficina es un reto: dobles puertas, botones que hay que apretar, etc. En otros países con el mismo índice de inseguridad (y hasta mayor) las oficinas «invitan» a entrar. Aquí, todo lo contrario.
- El horario de atención al público es muy limitado. Si quiero ir a la oficina tengo que hacerlo dentro de mi horario laboral.
- Han mejorado mucho comparado con la época de las ventanillas y los mostradores.

comentarios respecto a «falta de privacidad»

- Por regla general no cuentan con suficientes espacios que permitan una normal negociación en un ambiente discreto y privado, da la sensación que están diseñadas para «despachar» más que para gestionar.
- Falta intimidad. Tienes que hablar bajito de tus cosas privadas, ello dificulta tu exposición.
- Hay muy poca distancia, por lo que los clientes que están esperando o bien los más cercanos, están escuchando, sin tener ningún tipo de privacidad.
- Ausencia de zonas con separación física (mamparas, salas o similar) donde poder tratar tus asuntos con total confidencialidad.





¿Qué crees que deberían mejorar los bancos?

- Sin duda, la facilidad y la calidad del servicio y dar más valor añadido a los clientes en los productos que ofrecen, que no siempre sea para ellos.
- Las entidades financieras con las que trabajo y donde tenemos domiciliados Ingresos y Gastos de todo tipo no saben ni a qué me dedico, ni cómo es mi composición familiar, ni qué necesidades tenemos. Por otra parte estamos llenos de dudas e inseguridades presentes y futuras. Cambiar esto es por donde deberían empezar.
- Analizar el cliente y confiar en base al historial y trabajo de cada uno. Somos un número. Mientras hay dinero te llaman. He cambiado de banco y no he recibido una llamada. He domiciliado mi pago de IRPF a devolver en la sucursal antigua y no han llamado a pesar de que salía a devolver unos miles de euros.
- Horarios (ampliarlos) y Personal más comercial.
- Por supuesto la atención y trato al cliente y que hagan que percibas la pertenencia a la marca, como en el sector de la automoción de marcas de prestigio, por ejemplo.
- La cercanía, el trato humano, sus horarios que son incompatibles con personas que trabajan, el lenguaje que usan y sobre todo la existencia de detalles que les haga más próximos.
- Deben abandonar el pedestal que ocupan donde se sienten necesarios y empezar a pensar en sentirse útiles y prestar servicios, «no a cobrar por nada».
- Para recuperar la credibilidad no basta con campañas de marketing huecas. Hace falta una actuación consecuente de actuación ética, profesional y transparente, transmitida y efectiva de arriba abajo.
- Todo. No caben en 500 caracteres.
- Que aconsejen de cómo ahorrar en función de tu situación personal y no productos estándares con comisiones.
- El personal de las oficinas debería estar más orientado a ayudar a que realmente desarrollaran una labor de orientación y consejo de lo que realmente le interesa al cliente.
- Todo el concepto de banca debería cambiar y enfocarse más al cliente.
- Debieran de valorar mejor al buen cliente. Yo trabajo desde hace muchos años con una entidad bancaria. Hace poco comprobé que mis 2 tarjetas estaban rotas (aunque se podían usar), pedí que me las cambiaran y me





contestaron que costaba 2,5 euros por cada una. Cinco euros te los gastas tomando una cerveza, pero realmente me sentó muy mal la forma de atenderme. El día que les pueda «devolver» la jugada...lo haré.

- Pensar como una empresa de servicios y no en conseguir el máximo ingreso a corto plazo.
- La mejora en el trato nada más entrar por la puerta. Si hay mucha gente esperando, decirte cuánto van a tardar en atenderte por si te esperas o vuelves o conciertas una cita, etc.
- El sector bancario quizá tenga que adaptarse mejor al cambio de mentalidad de los clientes que cada día tienen mayor autonomía a la hora de realizar sus gestiones bancarias del día a día.
- ¿Y si dejaran de ser bancos, para ser empresas excelentes? = buscar un beneficio + un buen clima laboral + una labor social verdadera + con carreras profesionales motivadas + clientes satisfechos y fidelizados.
- Deberían pasar de vender productos a ofrecerte soluciones. Seguro que una vez diseñada la solución tienen productos para satisfacerla.
- Pensar en ganarse a los clientes de verdad y para siempre para que seamos los que vayamos hablando bien de ellos. Cada vez habla menos gente bien de los bancos y las cajas. Y encima se prejubilán con un pastizal.
- Deberían cambiar la obsesión de los objetivos a corto por objetivos a medio y largo plazo basados en la mayor confianza de sus «clientes».
- Dejar de cambiar a los gestores. Estaba encantada con la persona que llevaba mis asuntos, pero tres años después me la cambian y tengo que volver a empezar con otra persona con la que los acuerdos alcanzados los tienes que volver a explicar de nuevo y algunos no son ni reconocidos. En mi caso he perdido el interés por la entidad.
- Deben volver al negocio tradicional de la banca que es gestionar el dinero y los recursos de sus clientes, dejando para los gestores de capitales y fondos de inversión las operaciones especulativas.
- En el trato al cliente. Concretamente yo tuve un problema con una oficina del banco con el que trabajaba y me trataron de pena. Puse una queja a la oficina central y no se dignaron ni a contestar.
- La visión de cliente. Gestionan cuentas no gestionan clientes, y por lo tanto no trabajan el desarrollo del cliente en horizontal. ¡Y con las oportunidades que tienen! Lo que deberían mejorar es la profesionalidad como ASESOR financiero.





- Su imagen, pero con realidades, por su buen hacer. Menos marketing y más credibilidad.
- Los compromisos cumplidos sin segundas derivadas.
- De una parte deberían incrementar el conocimiento de sus clientes y realizar una gestión proactiva de sus necesidades y oportunidades de negocio. Para ello deberían eliminar el concepto de despachar e incrementar el de gestionar, evitando las respuestas como: «lo siento pero no puedo hacer nada en el tema que me reclamas pues viene desde Central».
- El trato profesional, el saber notificar las noticias desagradables como la denegación de un préstamo, saber ponerse en nuestro lugar, ser más rápidos en las respuestas, evitar dar siempre las mismas excusas, eso no les hace más creíbles.
- Personalizar más la atención, se ve que la gente lo requiere. A mí personalmente me da igual mi Banco, ya que ni me conocen ni los conozco. Tengo mis ahorros ahí porque un conocido también los tiene, pero si alguien me ofrece algo un poco mejor no dudaré en cambiarlos.
- Trato personal, productos orientados a las necesidades reales de los clientes, orientación sobre productos financieros de forma proactiva (no pasiva).
- La orientación a cliente. En un mundo cada vez más personalizado y en donde el cliente tiene cada vez mayor capacidad de decisión (puesto que está más informado) si no son capaces de transformar su negocio fracasarán. Existen algunas iniciativas relacionadas con la web 2.0, pero en general son acciones más de maquillaje comercial que de calado profundo.
- Más agresividad para aportarte soluciones y ofertas. Demostrar interés en ayudarte a rentabilizar tu dinero. Transmiten que los necesitas para gestionar TU dinero.
- Sobre todo el trato el cliente, asumiendo que YO soy el que paga su salario y por tanto deben informarme y asesorarme de una forma personal. Suelo ir al banco media hora cada 6 u 8 meses, y es decepcionante ver el trato que te dan cuando surge un contrat tiempo.
- Al ser una empresa de Servicios, tienen que contar con más personal, mejor formado y más motivado para su función.
- En atención comercial y en ser realmente proactivos y tratar de ajustarse a las necesidades del cliente.
- Preferiría que incluso mis operaciones de Caja las pudiera hacer mi agente personal, aunque tenga que avisarle o calendarizarlo con tiempo. La imagen





de que tratan de engañarte con comisiones que nadie te había explicado es nefasta.

- Tratar al cliente como cliente No engañar: Si dicen que algo es gratis, que lo sea. Sino que no lo digan.
- Un banquero debería ser tu asesor personal. Mirar tus productos, ingresos, gastos y ofrecerte las mejores alternativas y productos.
- La proximidad y el trato con sus clientes. Generar más confianza.
- Estudiar al cliente en su activo y pasivo para saber hasta dónde quiere llegar y darle las soluciones adecuadas, algo que ahora no tienen ni idea de cómo se hace.
- Atención, preocuparse de mi perfil y necesidades y tratar de fidelizarme de verdad y darme el mejor servicio, ofreciéndome los productos que mejor se adaptan a mis necesidades.
- Lo fundamental: cultura empresarial. Creo que es necesaria una «revolución». Hoy la banca se ocupa de sus accionistas, está centrada y mira todo el tiempo el bolsillo de sus accionistas y olvida al cliente SIEMPRE.
- Su filosofía y concepción del cliente.
- En primer lugar revisar cuál es su Misión como empresas que son, y a partir de ahí, su imagen y por supuesto, la atención que dedican a sus clientes ya sean depositarios o beneficiarios de productos financiación.
- Se deberían preocupar más de mantener contentos a los clientes que en intentar captar más. Una vez te han hecho cliente pasan olímpicamente de ti.
- Vocación de servicio al cliente (suele ser nula), deben entender que una buena relación cliente proveedor se basa en la satisfacción de ambos, no únicamente en la suya.
- Ser más proactivos, tener más orientación al cliente. Es una empresa privada que se comportan como pública sin problemas de supervivencia.
- En el trato al cliente, así como el intentar informar sobre productos que puedan mejorar la rentabilidad y con un condicionado transparente. Su mayor hándicap, a mi juicio, es la «letra pequeña» y el trato a través de máquinas.
- Cumplir lo que has pactado con ellos y no tener que estar reclamando cargos indebidos por tarjetas, mantenimiento, etc.





- Crear un espacio de seguridad y distancia de otro cliente que está esperando ser atendido. Preocuparse por sus clientes y hacer que se sientan diferentes al resto.
- Poder contar con ellos para poder hacer un plan de ahorro diversificado que se adapte a mi perfil de riesgo, y que se pueda revisar periódicamente.
- El conocimiento de sus clientes y necesidades, que traten con las mismas ventajas y beneficios al cliente habitual que al nuevo, ya que esto va en contra de la fidelización del cliente.
- Te gusta tener el mismo médico de cabecera y pasa lo mismo con los bancos y cajas, quieres estabilidad de contacto y esto hoy es muy difícil de tener.



conclusión final del presidente de otto Walter



Es el momento de la TRANSFORMACIÓN COMERCIAL de las entidades financieras en España. Se ha mejorado mucho en los últimos años, se ha invertido mucho en informática, en expansión geográfica, en formación comercial, en mejora de procesos. Pero el GRAN CAMBIO, la reordenación de los criterios y valores esenciales, el verdadero compromiso con la orientación al cliente por parte de la dirección y la correspondiente evolución de los comportamientos de los que tratan con los clientes sigue siendo una asignatura pendiente para la mayoría de los bancos, lo que les da una inmensa oportunidad de mejora y un gran margen para maniobrar para progresar en estos años en los que cada paso habrá que ganárselo a base de hacer todo bien y ganarse la confianza y fidelidad de los clientes.

Paco Muro
Presidente ejecutivo



Líderes en lograr que en tu empresa se dirija y se venda mejor

Programas clave:

- Programa *Executive* de Desarrollo en Dirección de Personas.
- Programa *Executive* de Desarrollo en Comerciales Senior.

otros Programas:

- Programa de Desarrollo del Comportamiento Profesional para Técnicos.
- Programa de Desarrollo del Comportamiento Comercial.
- Programa de Atención Comercial.

Área consultoría:

- Desarrollo Personalizado, Advising OW.
- División Equipos, facilitación, equipos alto rendimiento.
- Workshops especializados: pensamiento creativo, diversidad...





división entidades Financieras:

OW cuenta con una **DIVISIÓN** de **ENTIDADES FINANCIERAS** con proyectos específicos, adaptados para Bancos y Cajas de Ahorro donde ha alcanzado el liderazgo del sector.

Los contenidos, totalmente adaptados al mundo financiero, tienen una orientación absolutamente **PRÁCTICA** y **REALISTA** y se apoya en casos y situaciones específicas del día a día en una oficina bancaria o en una entidad financiera.

mejora de liderazgo y dirección de personas

- Equipo directivo
- Mandos de servicios centrales
- Cadena de mandos área Comercial: directores territoriales, jefes de zona

vender más y mejor

- Director de Oficinas: Grandes y pequeñas
- Director de oficinas pequeñas, gestores comerciales, gestores con cartera
- Plantilla de atención comercial





«Desde hace tiempo había venido escuchando comentarios elogiosos de los ciclos de Desarrollo Directivo OTTO WALTER. Eran una de la pocas acciones de mejora, por no decir la única, de la que prácticamente todos hablaban maravillas. Después de haber participado activamente en uno de ellos tengo que reconocer que las opiniones ajenas recibidas se ajustaban totalmente a la realidad.»

BANCA MARCH

«Después de la realización del Ciclo OTTO WALTER seguro que daremos más importancia al trabajo de los demás, dispondremos de más tiempo para asuntos más importantes, colaboraremos con mayor eficacia al logro de los objetivos de nuestra Entidad.»

CAJA DE ÁVILA

«Recomiendo OTTO WALTER a todos aquellos directivos que gestionen equipos de personas. A través de una serie de herramientas de fácil aplicación, permite una gestión óptima y eficaz del equipo así como un mayor grado de motivación, implicación y desarrollo de las personas a su cargo.»

KUTXA

He tenido la oportunidad de participar en el ciclo de OTTO WALTER para el Desarrollo Comercial. Mi satisfacción, al final del ciclo, es absoluta.

Mis expectativas se centraban en conseguir avances en el enfoque y estructuración del proceso de venta, así como en desarrollar mejoras palpables en las habilidades que a nivel personal, se ponen en juego en estos procesos. Ambos objetivos se han alcanzado sobradamente, y las mejoras en mi capacidad comercial son evidentes, incluso a nivel de resultados.

PELAYO SEGUROS





«Creo que debes hacer este Programa de OTTO WALTER porque te redescubre de forma sencilla y práctica todos y cada uno de los pilares del difícil ARTE DE LA VENTA.

No lo hagas si sólo quieres mejorar; hazlo si lo que quieres es Cambiar para ser mejor.»

BANESTO

«El programa OTTO WALTER aporta herramientas prácticas que permiten dirigir mejor e influir conscientemente en los demás. Cuando tomamos consciencia de nuestra capacidad de influir en todas las situaciones y con todas nuestras actuaciones, el liderazgo toma forma.»

CAN

«El método OTTO WALTER es práctico, de aplicación inmediata; la obtención de resultados en muy a corto plazo. El cambio positivo a la hora de enfocar la dirección de equipos hace que cualquier empresa, cualquier empleado deba, y enfatizo el deban, asistir, promover y realizar estas sesiones logrando una mejora sustancial en su negocio.»

CAIXA TERRASSA

«Les recomiendo totalmente la asistencia y participación a las jornadas realizadas por OTTO WALTER. En ellas podrá desarrollar y mejorar sus habilidades comerciales, aprendiendo a realizar las tareas del trabajo diario de una forma consciente y meditada, obteniendo muchos mejores resultados con el mismo esfuerzo que veníamos poniendo hasta ahora.»

CAIXANOVA



Otros estudios OW

La alta dirección a examen

El 38% han sido suspendidos por sus equipos

¿Qué nota le ponen los empleados a sus jefes?

El 42% de los jefes no están a la altura

¿Qué nota dan los clientes a los vendedores en España?

¡Los clientes suspenden a los vendedores!

¿Cuáles son las conductas más desquiciantes de los empleados tóxicos?

Lo que los jefes no pueden contar de su día a día

¿Qué nos quita las ganas de seguir trabajando aquí?

¿Por qué se quedan y por qué se van los mejores?

¿Por qué no rendimos al 100%?

El reto de la productividad y del rendimiento de calidad

Lo que hay que aguantar como jefe

¿Cuáles son las facetas más difíciles de ser jefe?

Los 18 comportamientos más irritantes de los jefes

Falta de respeto y prepotencia: las conductas negativas más extendidas entre los jefes

¿Qué esperan los jefes de sus colaboradores?

Cumplimiento de compromisos, trabajo en equipo y honestidad

¿Qué esperas de tu jefe?

Se buscan jefes que escuchen

Diseño y maquetación:
MonoComp, S. A.