

---

Ficha #8. Marzo 2017  
Abertis (Barcelona)

---

**Implantar una cultura  
corporativa centrada  
en el cliente**



# Nuestros ponentes

## Marta Fina

Marta Fina es licenciada en Psicología Industrial con un máster en Marketing Bancario y PDD por el IESE. Ha desarrollado su trayectoria profesional en el sector bancario.

Actualmente es la Directora de Calidad y Experiencia de Cliente de CaixaBank. Su trayectoria en Caixabank va desde gestora de clientes en oficina bancaria de la red Retail, pasando por técnica en departamentos de eficiencia y procesos, hasta responsable y directora en áreas como Comunicación Interna, Organización y Atención a Cliente.

## Carmen López-Suevos

Carmen López-Suevos es licenciada en Física y Executive MBA por el Instituto de Empresa. Ha trabajado en consultoría en varios países europeos y pasó por Xfera antes de llegar a Vodadone.

En la actualidad es la directora de Experiencia de Cliente en Vodafone. Desde que empezó a tratar temas con clientes se ha apasionado por esta disciplina ya que, según declara, "aunque soy muy analítica, creo que el mundo lo mueven las emociones".

## Agustín Rosety

Agustín Rosety es licenciado en Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales por ICADE y PDG del IESE. Ha desarrollado su carrera en empresas como KPMG, everis y Development Systems, con proyectos para las principales empresas del país, en especial en los sectores de banca, telecomunicaciones y retail.

En 2009 funda Moebius Consulting, consultora especializada en procesos de transformación y en facilitación del cambio personal y organizativo, donde lidera el área de Experiencia de Cliente.

## Cristina López Cabañas (moderadora)

Cristina López Cabañas es licenciada en Ingeniería Industrial Superior por la Universidad Politécnica de Cataluña y cuenta con un Programa de Desarrollo Directivo (PDD) por el IESE.

En la actualidad es la responsable de Customer eXperience para el grupo Gas Natural Fenosa. Sus etapas iniciales de 5 años en consultoría, sus años en una start-up cuando se despertaba el mundo digital y su dilatada experiencia de 12 años en Gas Natural Fenosa, en operaciones, gestión online, desarrollo de productos y comunicación, le permiten disfrutar de esta etapa de reto continuo con el máximo de creatividad y entusiasmo.

## Implantar una cultura corporativa centrada en el cliente

La cultura corporativa es de vital importancia en la implantación de la Experiencia de Cliente en cualquier organización. De hecho, está reflejada en la segunda “i” del framework DEC “la Onda del Cliente”: Impulso organizativo.

Muestra de este papel relevante, la Asociación DEC organizó un Viernes DEC en torno a este concepto. Cristina López Cabañas, responsable de Experiencia de Cliente en Gas Natural Fenosa, participó como moderadora del evento. Durante su exposición, quiso empezar con cómo se define cultura *“porque es una de esas palabras que dice muchas cosas, pero concreta poco”*. Cultura es el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores que caracterizan a un grupo humano.

*“Me suena un poco largo”*, apunta Cristina López Cabañas. Para la ejecutiva, la cultura es *“eso que queda, el poso, el perfume, que tú querías que fuera tuyo, que fuera característico de ti y se hace solo con la gente”*. *“Al final la cultura es lo que impregnamos cada una de las personas que formamos una organización”*, añade. No va de jerarquías, no va de responsabilidades, no va de unidades. Va de todos. El reto por lo tanto es, según Cristina López Cabañas, *“crear esa cultura y hacer que eso arraigue en el ADN de las organizaciones”*. Al principio quizá es más fácil, si ese ADN está constituido de manera inicial con una cierta voluntad, y para las empresas más grandes con mucha gente y muchos años resulta más costoso, ya que las culturas se tienen que ir ajustando a las nuevas necesidades de los mercados y los hábitos del consumidor.

Por tanto, es importantísimo trabajar la cultura. Por eso DEC organizó este evento en el que ver tres grandes casos de éxito como son CaixaBank, Vodafone y Moebius, empresas que han conseguido trabajar de manera intensa este capítulo y alcanzar el éxito del mismo.



# Implantar una cultura corporativa centrada en el cliente

**Marta Fina, directora del Área de Calidad y Experiencia de Cliente en CaixaBank.**

En estos momentos CaixaBank está viviendo una experiencia de cultura corporativa que llega a los 30.000 empleados que forman la entidad. *"Aunque nuestra estrategia de Experiencia de Cliente abarca diferentes proyectos, hoy me quiero centrar en este ejemplo concreto porque creo que es muy adecuado para este viernes DEC que trata de Cultura Corporativa"*, declara Marta Fina, directora del Área de Calidad y Experiencia de Cliente en CaixaBank.

Cuando hablamos de cultura corporativa nos vienen a la cabeza "las personas" y la "identidad de marca, de compañía". Cuando decimos en Experiencia de Cliente que queremos conseguir que nos prescriban nuestros clientes (tener clientes fans), lo primero que queremos conseguir es que nuestros empleados sean los primeros fans, para poder transmitir estos valores y atributos de marca hacia fuera.

## El foco en el cliente

Con la transformación del sistema bancario, desde 2010 cientos de trabajadores se han incorporado a CaixaBank procedentes de otras entidades (Caixa Girona, Caja Canarias, Banca Cívica, Cajasol, etc.). La integración de estas personas ha supuesto no solo comprender o conocer la cultura de CaixaBank, sino además conseguir ese vínculo emocional del empleado con la entidad para que la sientan y la transmitan de la misma forma. Ese proyecto, llamado Refuerzo Cultura, se ha ido trabajando desde entonces y aterrizó en el actual Plan Estratégico 2015-2018, el cual tiene como reto número uno poner el foco en el cliente y conseguir ser líderes en calidad y reputación. *"El sector financiero se ha visto muy perjudicado desde el punto de vista reputacional y necesitamos recuperar esa confianza y cercanía con el cliente"*, apunta Marta Fina.



## Implantar una cultura corporativa centrada en el cliente

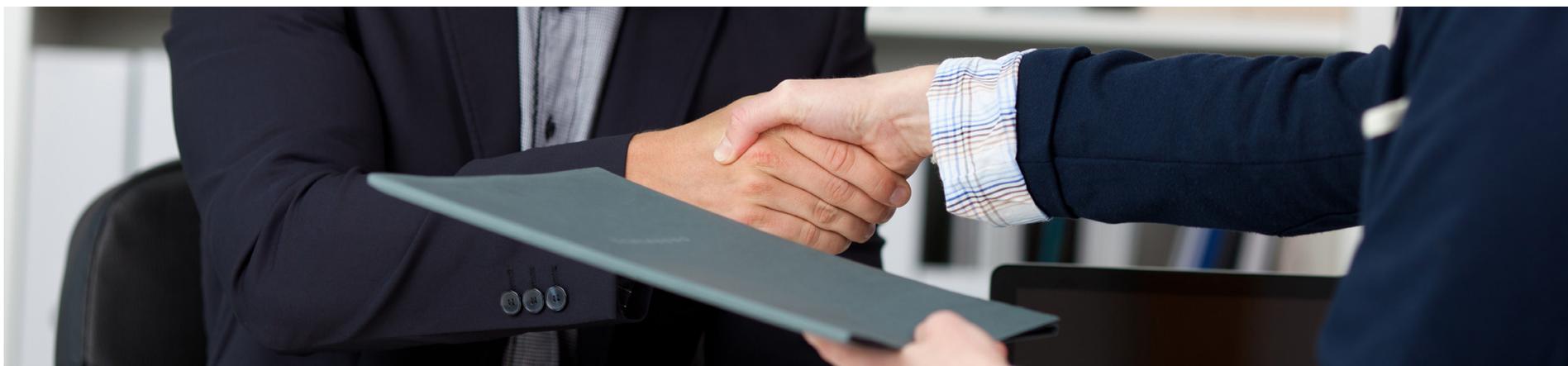
La entidad mide la satisfacción de nuestros clientes y, en este sentido, un porcentaje importante de la retribución variable de los empleados va orientado a cliente. *“Toda la compañía, del primero al último, tenemos esta parte de la retribución orientada a cliente que sobre todo está enfocada a satisfacción”*, afirma el responsable de CaixaBank. Aquí es donde entra la recogida de la Voz del Cliente, las encuestas de satisfacción y todos los índices de satisfacción de los diferentes modelos de negocio.

En CaixaBank parten de dos principios para ser el mejor banco en calidad y reputación:

- El cliente en el centro de la atención.
- CaixaBank como paradigma de una banca responsable y socialmente comprometida.

*“Es muy importante para nosotros cuando trabajamos este reto alinearlos con nuestros valores de entidad, que son calidad, confianza y compromiso social”*, explica Marta Fina. La base para definir todo este proyecto son las personas. CaixaBank quiere que los empleados que trabajan en la Entidad conozcan estos proyectos y puedan participar, tanto si están en Áreas de Servicios Centrales como en Red. Si se viven en primera persona y tienen la experiencia de estos valores para luego conseguir que esa identidad se pueda trasladar al cliente mediante un único mensaje consistente y que del primero al último estén alineados con esos atributos y valores de marca.

El compromiso social es uno de los valores diferenciales de CaixaBank. *“Creemos que cuando en nuestros discursos o entrevistas con los clientes incorporamos esta parte hay una sensibilidad especial, conseguimos una vinculación especial del cliente, diferente a si solo hablamos de la parte técnica del producto”*, incide Marta Fina. Para trabajar en la cultura corporativa y asegurar que 30.000 personas lleven el “mismo perfume”, la entidad busca que los empleados sean parte protagonista de los programas de la Obra Social.



# Implantar una cultura corporativa centrada en el cliente

La cuarta “i” de “la Onda del Cliente” ® también tiene cabida el compromiso social de CaixaBank. De hecho, es transversal a todas las interacciones con el cliente en cualquiera de los canales de contacto. Cuatro ejemplos:

- Cuando un cliente termina de hacer una transferencia on line, tiene la oportunidad de hacer una donación.
- La cuenta Social Básica. Se dirige a personas con dificultades económicas y les permite tener acceso a servicios financieros básicos de forma gratuita.
- Fondos de inversión socialmente responsables.
- Microcréditos que ayudan a las personas a emprender.

“Al final buscamos que en todas esas interacciones con el cliente haya esa consistencia de marca y se respiren estos valores”, señala Marta Fina.



# Implantar una cultura corporativa centrada en el cliente



La primera acción en la búsqueda de aumentar la participación de las personas en los programas fue descentralizar parte de los 500 millones de presupuesto de la Obra Social a las catorce territoriales. De manera mucho más cercana a la zona cada territorial podía decidir qué entidades subvencionar o en qué acciones colaborar. Esto permitió que en la relación con los clientes estas actividades se visieran de una forma mucho más cercana, pudieran visualizarlo, tenerlo muy cerca de ellos y entender que en el mismo pueblo o ciudad existen estas actividades sociales.

Tuvo tanto éxito que el presupuesto destinado a las territoriales ha ido creciendo hasta el punto de crear el voluntariado. Es una acción donde los empleados pueden apuntarse de forma voluntaria, pero para asegurar que llega a todos y que la falta de tiempo no fuera una excusa, se diseñó la Semana Social. Al concentrar una idea en una semana y al publicarlo por todos los medios, se contagió entre todos los compañeros, muchos fueron en grupo lo que ayudó a hacer equipo compartiendo experiencias muy humanas. Tres objetivos: concienciación, difusión e implicación.

El resultado fue espectacular. De las 4.884 actividades distintas que se ofertaron llegamos a realizar 3.744 con 11.200 participantes personal de CaixaBank y una valoración de Experiencia de Empleado de 9.

# Implantar una cultura corporativa centrada en el cliente

Carmen López-Suevos, directora de Experiencia de Cliente en Vodafone.

Vodafone en su impulso para mejorar la Experiencia de Cliente trabaja las dos partes del cerebro de las personas, tal y como muestra Carmen López-Suevos, directora de Experiencia de Cliente en la operadora, en el siguiente gráfico:



La estrategia de Vodafone se basa en poner a los clientes, a las personas y sus necesidades primero, en el núcleo de su negocio. Aspectos clave a tratar:

## Cultura y valores

Las personas son la base de la cultura corporativa, definida como los valores fundamentales, es decir, en palabras de Carmen López-Suevos, "la experiencia que yo quiero entregar y lo que quiero que sientan mis clientes tiene que apalancarse en lo que son los valores fundamentales de mi compañía". Valores que hay que tener y trabajar internamente para poder trasladárselos a los clientes.

Sin embargo, la cultura no son solamente los valores de la empresa. "Es básicamente de qué se habla, qué es lo que se premia, qué tiempo dedican determinadas personas a determinados temas", expresa la responsable de Vodafone. "En una compañía con una cultura de clientes no puede ser que tu consejero delegado no vaya nunca a hablar con ellos", suscribe. Por ejemplo, el consejero delegado de Vodafone, además de asistir al comité ejecutivo, a uno de los comités que jamás falta es al Customer Obsession Forum porque es uno de los temas fundamentales para él.

# Implantar una cultura corporativa centrada en el cliente

## Medir

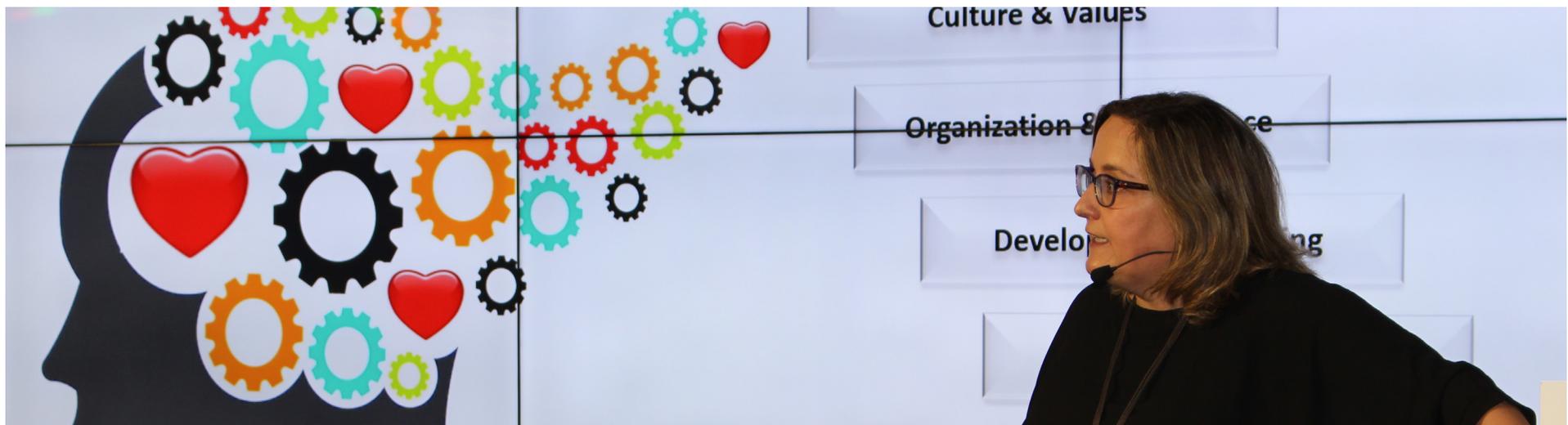
Otro de los temas fundamentales para Vodafone son las métricas. Como empresa tecnológica que es, hace mediciones continuamente. *“Muchas veces estamos tan obsesionados con la medida que a veces olvidamos que es un medio, no un fin”*, declara Carmen López-Suevos. En este ámbito, los clientes han cambiado mucho: antes no hablaba, tenías que ir tú a preguntarle; a día de hoy, cuando una empresa hace algo mal lo vomitan en redes sociales.

## Parámetro de decisión

Para cambiar la cultura, Vodafone trabaja en poner una puntuación, hacer una check list para que la experiencia sea un parámetro tan importante en la toma de decisiones a la hora del lanzamiento de un producto o de un servicio como puede ser el retorno.

## Gestión de las personas

Vodafone tiene alrededor de unos 5.000 empleados en España, pero hay más de muchas más personas que están todos los días hablando con sus clientes en las tiendas, en los call center, que hacen televenta, la instalación, etc., y que no son internos. Estas personas, cuando van a casa de un cliente o le atienden en una tienda, son Vodafone. *“Cuando venía de Operaciones, después de haber estado en Grupo, y volví a la realidad, veía que hablaban de Vodafone en tercera persona al cliente”*, explica la directora de Experiencia de Cliente. Podían decirle que hablara en primera persona, pero no lo sentía, no se sentía Vodafone. Al final se dieron cuenta de que tenían millones de interacciones al mes con clientes con un colectivo que no se sentía Vodafone.



# Implantar una cultura corporativa centrada en el cliente

Ante esta problemática, crearon el Red Team. El Red Team son todos los empleados, las personas que no les paga la nómina Vodafone pero que hablan todos los días con sus clientes. La compañía desarrolló un programa para crear implicación, sentimiento de permanencia. Algunas acciones concretas:

1. Ofrecerles ofertas como tienen los empleados de Vodafone para utilizar los servicios de Vodafone. *“Generalmente cuando pones dinero encima de la mesa, te toman en serio”*, señala Carmen López-Suevos.
2. Cuando lanzó el 4G, todos los empleados de sus centros de atención y tiendas fueron a la celebración porque tenían que sentirse orgullosos como lo hacía Vodafone de haber sido los primeros en lanzarlo.
3. Red Days. Eventos y actividades para que se sientan enganchados con la marca.
4. Human Touch Program. Darles capacidad, empoderamiento. Pero tienes que darlo cuando cuentas con gente sobre la cual puedas depositar esa confianza.
5. Se lanzó un programa completamente enfocado en crear en las estructuras una cultura de coaching para generar empatía con los clientes y dar capacidad a la gente que está delante del cliente para que no tuviese que volver a decir *“es que las políticas y procesos de Vodafone”*, porque los clientes no entienden de eso.
6. Certificación. Cualquier agente que trabaja para Vodafone y que habla con clientes de Vodafone, tiene que estar certificado. *“Aquí no solo es muy relevante que conozca perfectamente todos los servicios y productos, es muy importante su actitud porque parte de la certificación no te lo da que apruebes un examen, te lo da la nota que te da el cliente todos los días”*, ahonda la directiva.

Cuando comenzó el programa, el NPS de engagement con Vodafone era de signo negativo. El segundo año subió a dos dígitos positivos y en la última encuesta se sitúa en valores techo. *“Esto es un indicador, un número, pero de lo que me siento más orgullosa es de que cuando les oigo hablar de cómo se sienten Vodafone”*, declara Carmen López-Suevos.

Todo este programa de transformación está dando resultados. Cuando uno hace las cosas bien y las hace bien hacia el cliente, también la cuenta de resultados lo ve. *“Tenemos clarísimo que todo esto lo que ha significado es que cuando un cliente está contento contigo su tasa de abandono baja exponencialmente, compra más y el importe medio es mayor”*, afirma Carmen López-Suevos. *“Al final no solo lo hacemos porque creamos que somos personas y tenemos que tratar bien a las personas, es que esto tiene retorno para el negocio, y encima es reconfortante”*, concluye.



# Implantar una cultura corporativa centrada en el cliente

## Agustín Rosety, socio director de Moebius.

Moebius Consulting se dedica a la cultura, la Experiencia de Cliente y ayudar a las empresas a cómo afrontar los cambios que tienen que hacer. *“Si hay algo de lo que estamos orgullosos en Moebius es de los clientes con los que trabajamos, porque todo lo que hemos aprendido lo hemos hecho trabajando con ellos”*, explica Agustín Rosety, socio director de Moebius.

Según el modelo de Schein, la cultura de una empresa tiene cosas que se ven y otras que no se ven. Las cosas que se ven son las físicas, las oficinas, el logo, los productos... todo es muy evidente. Después están los valores adoptados, lo que se formaliza (la misión, los valores... las cosas que ponemos en la recepción de las empresas), que eso es fácil. Pero realmente lo que mueve, da forma a la cultura, son esos supuestos básicos, esas creencias, esas tradiciones que muchas veces no sabemos por qué pero van pasando de generación en generación. *“Cuando hacemos un cambio cultural, si no trabajamos sobre eso (los supuestos básicos) el cambio es imposible”*, indica Agustín Rosety.

Fruto de los años de trabajo, en Moebius han visto que en las empresas hay diferentes tipos de cultura:

- Empresas con cultura de resultados. Lo que prima es el resultado. El que promociona es que tiene resultados. El héroe es el vendedor, el key account manager, el negociador.
- Empresas orientadas a la tarea. El héroe es el que sabe, el técnico, el ingeniero.
- Empresas orientadas a las normas. Tiene mucho peso la gente de cumplimiento normativo, la auditoría.
- Empresas orientadas al poder. El héroe es el directivo.



# Implantar una cultura corporativa centrada en el cliente

¿Hay empresas orientadas al cliente? *“Desgraciadamente hay muy pocas empresas que de verdad tengan una cultura orientada al cliente”*, afirma Agustín Rosety. Hace poco tiempo la consultora realizó un experimento. La mayor manifestación de la cultura es la razón por la que la gente cree que la pueden despedir. Preguntó a 250 empleados de distintas empresas, sectores y niveles tres motivos por los que podían despedir de su empresa.

- Para el 55 %, uno de los tres motivos era por no cumplir resultados.
- Un 31 %, por el jefe.
- Sólo el 10 % alegó en uno de esos tres motivos algo que tenía que ver con el cliente.

*“Las empresas están cinco veces más orientadas a resultados que a clientes y tres más orientadas a los jefes”*, afirma el socio de Moebius. De ahí la importancia de conocer las creencias de la alta dirección. Porque la gente no va a hacer caso de lo que el CEO diga. La gente de la empresa va a hacer caso a lo que el CEO haga. ¿La experiencia del cliente está en la agenda del CEO de vuestras empresas? ¿Es algo que de verdad es importante o es algo que como está de moda, queda bien...? Si no, ningún cambio será posible. Dos ejemplos:

- Juan Roig (Mercadona). Para él, el pilar es el cliente. La estrategia, la palanca número uno es el cliente. En Mercadona llaman al cliente el jefe.
- Richard Branson (Virgin). Pasa el 30 % de su tiempo atendiendo a clientes. Claro, los empleados dicen: *“Esto es importante”*.

Uno de los mayores problemas para crear una cultura orientada en el cliente reside en que cada departamento tiene su visión propia del cliente. En una aseguradora, para el departamento comercial el cliente genera ingresos, pero para siniestros genera gastos y comete fraude, para los actuarios es una tabla actuarial y para el departamento jurídico es alguien que le pone pleitos y hay que protegerse porque es alguien que me va a acusar en los tribunales. Tal y como resume Agustín Rosety, *“hasta que todas las áreas no tengan los mismos objetivos y la misma visión del cliente será muy difícil que la empresa se oriente al cliente”*.

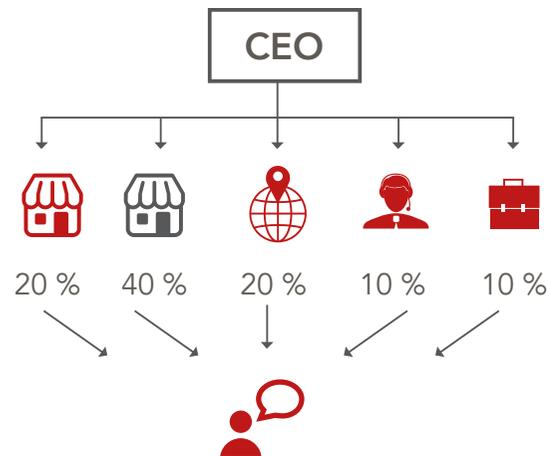


# Implantar una cultura corporativa centrada en el cliente

## Los canales

Otro problema que ve Moebius en muchas empresas son los canales, que compiten por los clientes. A un cliente le venden las tiendas, las franquicias, internet, gente que les llama a la hora de la siesta... Al final un cliente compra un producto on line, va a la tienda a que se lo instalen y ¿cómo le tratan en la tienda? No te tratan bien porque es la competencia.

Cientes y empresas son ahora omnicanales. Si los canales compiten por los clientes, la empresa no estará orientada al cliente. "Las organizaciones de las empresas no pueden seguir siendo organizaciones por productos, los objetivos no se pueden poner por producto", incide Agustín Rosety. Por tanto, las organizaciones se tienen que estructurar por clientes porque si no es imposible orientarla al cliente.



# Implantar una cultura corporativa centrada en el cliente

## Cómo gestionar el cambio hacia una organización customer centric

1. Esponsorización por la Alta Dirección. "Podéis hacer todos los customer journeys que queráis, mapas de empatía, experiencias wow, que si la prioridad del CEO de la compañía es otra cosa la empresa se orientará a la prioridad del CEO".
2. Visión del cliente compartida. Todos los departamentos tienen que tener la misma visión del cliente. Hay que terminar con la "departamentalitis" y además no hay que hablar de cliente interno y externo.
3. El cliente presente en el sistema de incentivos. El sistema de incentivos debe contar con indicadores KPIs de cliente. De todos los departamentos, no solo los que están en contacto con el cliente.
4. Organizados por Clientes, no por productos.
5. Selección y desarrollo orientadas a la empatía con el cliente. En las empresas para seleccionar talento, ¿estamos mirando la empatía? Cuando los departamentos de RRHH van a las ferias y buscan a los mejores universitarios y alumnos de las escuelas de negocios, ¿están buscando gente empática?
6. Estilo de liderazgo de empoderamiento. "Cuando damos libertad y empoderamos a los equipos la Experiencia de Cliente mejora, porque la gente es mucho mejor siempre de lo que pensamos", afirma Agustín Rosety.
7. Convertir a nuestros mandos intermedios en leader coach. Tener mandos intermedios que dediquen tiempo a desarrollar sus equipos. Por ejemplo, los jefes de ventas dedican el tiempo a reportar a sus jefes, tablas de Excel, y tienen que dedicar el tiempo a trabajar con sus equipos, a desarrollarlos, a estar con ellos.

"Nosotros vemos que las empresas que están orientadas a cliente y que están siendo líderes en Experiencia de Cliente son las empresas que están realizando este cambio cultural", finaliza Agustín Rosety.



## Artículo coordinado por:

### Moderado por:

**Cristina López Cabañas.** Responsable de Customer Experience de Gas Natural Fenosa.

### Con la contribución de:

**Marta Fina.** Directora de Calidad y Experiencia de Cliente de CaixaBank.

**Carmen López-Suevos.** Directora de Experiencia de Cliente en Vodafone.

**Agustín Rosety.** Socio director de Moebius.

Y la participación de muchos socios de DEC que asistieron al Viernes DEC "Implantar una cultura corporativa centrada en el cliente".

**Patrocinado por:**  moebius  
consulting

**Colaboración de:**  autopistas  
an Abertis company

### SOBRE DEC

Primera asociación sin ánimo de lucro que promueve en España el desarrollo e implementación de las mejores prácticas y la búsqueda de la excelencia en la Experiencia de Cliente para empresas y profesionales. Con una visión internacional y actual, formación especializada, y tutorías con expertos, DEC ofrece a empresas, instituciones y emprendedores las herramientas necesarias para hacer de la Experiencia de Cliente la base del crecimiento sostenible, basado en:

#### Visibilidad & Posicionamiento

#### Excelencia

#### Reconocimiento

#### Resultados

Un punto de encuentro participativo, innovador, abierto, y plural para desarrollar esas mejores prácticas que llegan, en última instancia, a las personas.

Toda la información sobre la Asociación para la Experiencia de Cliente en:

<http://www.asociaciondec.org>