



## CONCLUSIONES 2014

Estudio Anual de la Generosidad de Marca de Affinión International  
2ª Edición

Affinión International  
Vía de los Poblados, 1  
Parque Empresarial Alvento  
Edificio A,-B planta 6ª  
28033 Madrid

[contacto@institutodelagenerosidad.com](mailto:contacto@institutodelagenerosidad.com)



Colaboradores:



Instituto Affinión de la Generosidad de marca



CONCLUSIONES 2014. Estudio Anual de la Generosidad de Marca de Affinión International. 2ª Edición





**4**

**INFORME INSTITUTO AFFINION DE LA GENEROSIDAD DE MARCA.**  
Michele Conforti. Presidente y Director General de Affinion International.  
Rafael González Montejano. SVP Southern Europe Affinion International.  
Sergio Calvo. Director de la Escuela de Doctorado e Investigación de la Universidad Europea.

**8**

**AFFINION INTERNATIONAL Y EL INSTITUTO AFFINION DE LA GENEROSIDAD DE MARCA.**  
Lo que hemos aprendido hasta el momento.



**11**

**EL ESTUDIO:**  
Objetivos y Metodología.

**16**

**CONCLUSIONES GENERALES.**  
(resumen ejecutivo)  
La visión de los líderes del marketing en España (resumen)  
La visión del consumidor (Infografía)



**24**

**LA GENEROSIDAD DE MARCA EN EL SECTOR DE LAS LÍNEAS AÉREAS.**  
Conclusiones sector.  
Comparativa general de marcas.  
Aspectos sociodemográficos (Infografía).  
Niveles de vinculación o engagement.  
Implicaciones de marketing.

**34**

**LA GENEROSIDAD DE MARCA EN EL SECTOR DE LOS SEGUROS DE SALUD.**  
Conclusiones sector  
Comparativa general de marcas  
Aspectos sociodemográficos (Infografía)  
Niveles de vinculación o engagement  
Implicaciones de marketing.



**44**

**LA GENEROSIDAD DE MARCA EN EL SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES.**  
Conclusiones sector.  
Comparativa general de marcas.  
Aspectos sociodemográficos (Infografía).  
Niveles de vinculación o engagement.  
Implicaciones de marketing.



**56**

**LA GENEROSIDAD DE MARCA EN EL SECTOR DE BANCA Y FINANZAS.**  
Conclusiones sector  
Comparativa general de marcas  
Aspectos sociodemográficos (Infografía)  
Niveles de vinculación o engagement  
Implicaciones de marketing

**68**

**LA GENEROSIDAD DE MARCA EN EL SECTOR DE LA DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA.**  
Conclusiones sector  
Comparativa general de marcas  
Aspectos sociodemográficos (Infografía)  
Niveles de vinculación o engagement  
Implicaciones de marketing



**80**

**CONCLUSIONES INFORME AFFINION.**

**86**

**GLOSARIO.**







INFORME  
INSTITUTO  
AFFINION DE LA  
GENEROSIDAD DE  
MARCA



RAFAEL GONZÁLEZ MONTEJANO,  
SVP SOUTHERN EUROPE AFFINION  
INTERNATIONAL

que mejor lo están haciendo, y entendido mejor las claves para mejorar la percepción de las marcas.

Para entender la Generosidad de Marca, debemos primero aceptar **una máxima del marketing del siglo XXI**: si una marca no es capaz de ser relevante, de añadir valor real, de formar parte de la vida de un consumidor más allá de prestarle un servicio o venderle un producto, tendrá escasas probabilidades de sobrevivir.

Una marca generosa es aquella que está preparada para realizar gestos con sus clientes que **no son motivados únicamente por intereses comerciales**. Se trata de gestos que tienen la capacidad de empatizar, bien sea a través de innovaciones en el producto, en la marca, en la comunicación, en el aspecto social o en la manera de reconocer personalmente a cada cliente.

Las marcas que sean capaces de trasladar esta actitud al consumidor, se harán verdaderamente memorables y despertarán entre sus clientes y prospects un sentimiento de gratitud difícilmente igualable por la competencia. **Es lo que llamamos fidelidad activa.**

En noviembre del 2013 iniciamos un camino de largo recorrido que recogía un incipiente concepto llamado Generosidad de Marca, impulsado por el Instituto Affinion de la Generosidad de Marca.

En esta segunda edición no solo hemos consolidado, ampliado y enriquecido el estudio, sino que hemos constatado la robustez del índice, la evolución positiva de las empresas

En Affinion International sabemos desde hace décadas que las marcas que lo consiguen tienen mayores posibilidades de mantener su base de clientes, y por lo tanto, se convierten en **marcas rentables y duraderas**. Por eso hemos creado un área dentro de la casa denominada Customer Engagement, enfocada a la creación de valor en todos los momentos de la relación con un cliente. Con el aval de cientos de clientes corporativos en todo el mundo.

En España hemos lanzado el Proyecto Picasso, que ayuda a las empresas a transformar el negocio a través de la implementación efectiva de las mejores prácticas de Customer Engagement Management (CEM), auditando, analizando y encontrando áreas de mejora en nuestros productos que lleven a los clientes a tener una experiencia más gratificante.

Lo más notorio de esta segunda edición ha sido, por un lado, la constatación de la **solidez del IGM, el Índice de Generosidad de Marca**, que mide hasta qué punto las marcas son capaces de proyectar en el consumidor la percepción de marcas generosas; por otro, la **evolución positiva de marcas como ING Direct o Simyo**, que siguen recogiendo frutos de sus estrategias de relación; y por último, la **incorporación de dos nuevos sectores**, el sector de las Líneas Aéreas y el sector de los Seguros de Salud privados, que sin duda han enriquecido el estudio.

Ahora que las compañías han empezado a darse cuenta (fruto de la situación económica) de que la relación con sus clientes es tan importante como el propio producto, **los esfuerzos de adquisición y retención de clientes se equilibrarán**. A partir de aquí la vinculación de clientes a través de la Generosidad de Marca será una tarea transversal, impulsada desde todas las áreas de las organizaciones. Porque **en el ciclo de relación con un cliente, todas las áreas de una organización se ven**

**implicadas**: producto, comercial, marketing, CRM, eCommerce, calidad, puntos de venta, e incluso el área informática y financiera.

Lo que empezó siendo una tendencia hace apenas unos años, se ha confirmado como una de las estrategias más exitosas en la relación de una marca con sus clientes: la Generosidad de Marca.



MICHELE CONFORTI, PRESIDENTE Y  
DIRECTOR GENERAL DE AFFINION  
INTERNATIONAL

Nos encontramos ante un momento muy especial para los profesionales del marketing y el CRM. Desde hace años Affinion International ha contribuido activamente a **mejorar la captación, satisfacción y retención de clientes** de todo el mundo, **generando ingresos adicionales** para sus partners.

Gracias al **Instituto Affinion de la Generosidad de Marca**, hemos dado un paso más en la creación de soluciones innovadoras y personalizadas de fidelización y customer engagement.

La Generosidad de Marca viene a demostrar uno de los hallazgos más interesantes de Affinion International en los últimos años: **para vincular a un cliente**, para ganarse su confianza y su compromiso, **las marcas deben ser capaces de aportar valor en todos y cada uno de los momentos en los que éste entra en contacto con la marca.**

En Affinion International lo denominamos **Engage 360**. Se trata de analizar los momentos de la verdad en la relación con los clientes, para ayudar a nuestros partners a reconocerlos y sacarles partido. En definitiva se trata de mostrarles cómo es posible actuar en esos momentos para sobrepasar las expectativas de los clientes, proyectando generosidad, y por supuesto, cómo esas prácticas pueden traducirse en mayores ganancias económicas.

No es ningún secreto que el compromiso de los clientes se traduce en beneficios. Estará de acuerdo conmigo en que **ganar el corazón y la fidelidad de los clientes debería ser uno de los principales objetivos de marketing de una compañía**. Pues bien, la Generosidad de Marca representa una estrategia ideal para conseguirlo.

Con este informe, fruto de la segunda edición del estudio de la Generosidad de Marca en España, queda constatado **que las empresas tienen un enorme margen de mejora en todas las dimensiones** que conforman la Generosidad de las Marcas.

Las oportunidades que se abren son innumerables, como queda patente en las **grandes diferencias que se producen en sectores como la banca o las telecomunicaciones**. Es decir, las empresas que han empezado a aplicar ya los principios de la Generosidad de Marca han obtenido una **ventaja competitiva difícilmente igualable** con otras estrategias.

No me cabe duda de que las próximas páginas serán de un enorme interés para usted y su compañía. Como máximo responsable de Affinion International le invito a sacarles partido y sacar sus propias conclusiones. **Al fin y al cabo, este informe es también un gesto de generosidad** que tenemos con todas las compañías que creen que la relación con sus clientes es una de las claves del crecimiento y la sostenibilidad económica a largo plazo.



SERGIO CALVO  
DIRECTOR DE LA ESCUELA DE  
DOCTORADO E INVESTIGACIÓN DE LA  
UNIVERSIDAD EUROPEA

¿Puede una marca ser generosa? Alguien ajeno a la realidad del marketing actual, con una visión simplista del mercado y de las transacciones que en él se establecen entre las empresas y sus clientes, contestaría casi sin pensar con un categórico "no". Marcas y generosidad parecen dos conceptos difíciles de casar.

Sin embargo, la respuesta más acertada es un rotundo "sí".

Las marcas no sólo deben ser generosas en aquello que dan a sus clientes, sino que en mercados altamente competitivos y especializados, donde la oferta supera cada vez en más ocasiones a la demanda, **sólo las marcas realmente generosas serán capaces de ser líderes y mantenerse.**

Atrás quedaron los tiempos en donde sólo existían meras transacciones de productos o servicios. **El consumidor actual es cada vez más exigente. Sabe muy bien lo que quiere, cómo buscarlo y dónde encontrarlo.** La globalización y el fenómeno de las redes sociales han ampliado nuestros horizontes hasta límites insospechados hace apenas unas décadas, pero también han convertido nuestro mundo en algo más pequeño y cercano. Un mundo basado en las relaciones, en el que podemos sentirnos próximos de la estrella mediática a la que admiramos a través de Twitter, y en el que **las marcas se han introducido en nuestras vidas casi como un miembro más de la familia.**

Ya no compramos como antes, ahora establecemos vínculos con aquello que consumimos, una relación, más o menos perdurable, con lo que consideramos "nuestras marcas". Y para que ese vínculo se mantenga es imprescindible que las marcas aporten un valor a aquel que las consume. Es fundamental que aporten algo más de lo que venían aportando, o de lo que aportan otras. **La sociedad en su conjunto demanda cada vez más y de una manera más rápida.** Algo que, en su momento, pudo ser una ventaja, en muy poco tiempo se convierte en algo esperado y **hay que buscar una nueva "vuelta de tuerca" en la relación con los clientes.**

Y para ello, es fundamental situar al cliente (y no a la marca) en el centro. Sólo cuando una marca es generosa y capaz de actuar de ese modo, aporta verdadero valor a aquellos que confían en ella. Porque el cliente se sentirá escuchado y la marca le dará siempre algo más, por poco que sea, de lo que él esperaba. **Y sólo sorprendiendo cada día, sólo siendo generoso, se puede ganar la fidelidad**, que es el objetivo actual de cualquier marca en cualquier sector.

Sin la menor duda, este informe sobre "generosidad de marca" permitirá al lector ahondar en todo lo anterior, para comprender mejor por qué las marcas que en él se reseñan, son en este momento las marcas más generosas en cada uno de los sectores analizados.



AFFINION  
INTERNATIONAL Y EL  
INSTITUTO AFFINION DE  
LA GENEROSIDAD DE  
MARCA:  
LO QUE HEMOS  
APRENDIDO HASTA EL  
MOMENTO

Affinion International, división B2B2C de la multinacional americana Affinion Group, es líder mundial en el diseño y gestión de programas de fidelización y **customer engagement**.

La misión de la compañía es **crear y desarrollar vínculos duraderos** entre las marcas y sus clientes, construyendo valor y afinidad a largo plazo entre ambos.

A través de un enfoque basado en la Generosidad de Marca, Affinion International diseña programas inmediatos, tangibles y con un impacto directo en la retención de clientes, consumo e **incremento de**

**ingresos adicionales.** Sus productos, relacionados con el estilo de vida, protección y seguridad, son únicos en el mercado, personalizados y adaptados siempre a las necesidades de socios y clientes.

Incluir los programas de Affinion International dentro de la oferta **permite posicionarse mejor y añadir valor a cada una de las cinco dimensiones** de la Generosidad de Marca:

- **Añadiendo productos afines** y personalizados que responden a necesidades concretas de los clientes (dimensión producto/rasgo preocupados por las necesidades).
- **Ofreciendo beneficios tangibles** que revierten directamente en el día a día de los clientes, y que nada tienen que ver con las políticas corporativas de responsabilidad social (dimensión recompensa/rasgos beneficios).

- **Permitiendo nuevas oportunidades** de comunicación con los clientes y anticipándose a sus necesidades (dimensión comunicación/rasgo cercanía).

- **Complementando la oferta** de productos y servicios de la compañía con nuevos productos para el ocio, tiempo libre... (dimensión producto /rasgo variedad).

- **Reconociendo la fidelidad** de los clientes con programas de descuento y devoluciones (dimensión recompensa/rasgo reconocimiento).

**AFFINION  
INTERNATIONAL  
AYUDA A LAS  
EMPRESAS A  
PREMIAR LA  
CONFIANZA DE  
SUS CLIENTES**

Hoy en día Affinion Group está presente en más de 18 países. Actualmente, están en marcha 46.000 campañas de marketing, con más de 5.750 clientes corporativos y 180 millones de consumidores en todo el mundo, que avalan el trabajo de un Grupo con más 40 años de historia.

**EL INSTITUTO AFFINION DE LA  
GENEROSIDAD DE MARCA**

A fin de desarrollar la Generosidad de Marca como un concepto emergente de gran relevancia en los negocios, creamos en 2013 el **Instituto Affinion de la Generosidad de Marca**. Un Instituto cuya misión principal es la de **investigar, fomentar y divulgar la Generosidad de Marca como estrategia empresarial y de marketing**.

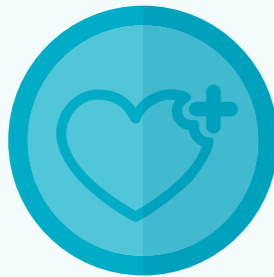
La idea que subyace a la Generosidad de Marca, es que cuanto más generosa se percibe una marca, más indispensable se vuelve, generando un **sentimiento de gratitud prácticamente indestructible**.

Entendemos la Generosidad de Marca como una estrategia consistente en escuchar a los consumidores (**LISTEN**), para darles más de lo que esperan (**GIVE**), con la expectativa de ganar su fidelidad a cambio (**ENGAGE**).



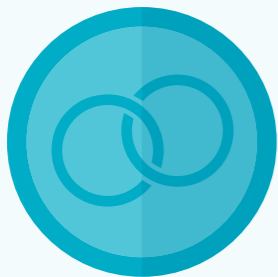
### LISTEN

Descubre cómo son percibidas las marcas líderes en cuanto al valor que generan.



### GIVE

Averigua qué opinan los líderes de marketing sobre la importancia de dar más valor a sus clientes.



### ENGAGE

Entiende por qué la generosidad de marca es el nuevo mantra para vincular a los clientes.

Un banco podría congelar el cobro de la cuota de la hipoteca durante 6 meses a aquellos clientes en situación de desempleo o pasar a ver aleatoriamente a sus clientes en su propia casa; una **Aerolínea** podría regalar tiempo de vuelo a los clientes que sufran retrasos o devolver automáticamente el precio del billete si se extravían sus maletas; una **teleoperadora** podría regalar un seguro antirrobo o pérdida para sus dispositivos móviles de forma gratuita u ofrecer ventajas extra reconociendo la antigüedad como cliente; una **aseguradora** podría simplemente llamar a los clientes que han tenido un siniestro para interesarse personalmente.

**CUALQUIER SECTOR PUEDE AHONDAR EN LA GENEROSIDAD DE MARCA**

Todas estas, y muchas otras, son maneras de **crear vínculos duraderos con los clientes a través de la Generosidad de Marca**. El secreto es muy sencillo: tratarles como seres humanos antes que como clientes. Al fin y al cabo la mayor motivación del ser humano es sentirse apreciado.

En 2013 aprendimos que hay muchas maneras de proyectar generosidad en los clientes de una marca. Y que de los 24 atributos que miden la Generosidad de Marca, una compañía puede

**SON MUCHAS LAS FORMAS DE PROVOCAR SENTIMIENTOS DE GRATITUD EN LOS CLIENTES**

apostar por un determinado grupo de rasgos para marcar la diferencia y hacerse indispensable para sus clientes.



EL ESTUDIO: OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

ESTUDIO CUALITATIVO: LA VISIÓN DE LA EMPRESA

En esta segunda edición del Estudio de Generosidad de Marca, se ha mantenido el foco en compañías de banca y finanzas, Telecomunicaciones y distribución alimentaria. Pero también **se han añadido dos sectores: Aerolíneas y seguros de salud**.

El Estudio, nuevamente se ha articulado por medio de **técnicas cualitativas**, a fin de seguir ahondando en la visión de los directivos de marketing de empresas clave. Y por supuesto a través de **técnicas cuantitativas** que nos ofrecen datos medibles sobre la valoración de los consumidores.

Si en 2013 en la investigación cualitativa participaron directores de Banca y Finanzas, Telecomunicaciones, Retail y Energía, en 2014 se han realizado entrevistas en profundidad a líderes de los dos nuevos sectores incorporados: Aerolíneas y Seguros de Salud.

Las empresas que han formado parte del estudio cualitativo son: **Asisa; Adeslas, Globalia e Iberia**.

Los objetivos perseguidos durante la fase de entrevistas en profundidad han sido:

- **Confirmar los aprendizajes** obtenidos en otros sectores durante 2013.

- **Determinar particularidades** en los nuevos sectores estudiados que afectan al modo en que son capaces de generar valor.

- **Identificar las estrategias** más audaces en la generación de valor para el consumidor.

- **Descubrir nuevas dimensiones** de trabajo en torno a la Generosidad de Marca.

A la hora de profundizar en estos objetivos, Ipsos se ha centrado en la creación de valor desde la perspectiva del departamento de marketing. Es decir, qué valora especialmente el cliente, qué deberían reforzar las empresas más allá de la captación, qué papel tiene la generación de valor y cómo debe enfocarse la creación de valor real para el consumidor final.

#### ELEMENTOS DE PARTIDA

La investigación de 2013 dio lugar al descubrimiento de **6 elementos clave** en la generación de dimensiones de valor hacia el cliente: El producto, que ya no sólo debe ser competitivo sino que debe ser **fácil de entender**; la relación con el cliente, que debe estar regida por la **transparencia** y el trato personal; la marca, cuya imagen seguirá moderando la percepción de generosidad, aunque en menor medida; los programas de fidelización y recompensa, que deben enfocarse en el **valor inmediato e incondicional**; la dimensión social, en el sentido de ser sensible a las necesidades de los clientes en dificultades; y la **comunicación**, desde un punto de vista **bidireccional real** y

### TRANSPARENCIA Y TRATO PERSONAL: DOS CONDICIONES INDISPENSABLES PARA EL CONSUMIDOR ACTUAL

soluciones avanzadas de personalización que garanticen un trato único y especial.

En el transcurso del estudio cualitativo de 2014, se han evaluado nuevos elementos que completan la visión que tenemos hoy de la Generosidad de Marca.

#### ESTUDIO CUANTITATIVO: LA VISIÓN DEL CLIENTE

**S**i el estudio cualitativo ha explorado los elementos y dimensiones de valor que están trabajando las marcas, el estudio cuantitativo trata de **evaluar la percepción de las marcas en cada una de las dimensiones de valor que definen la Generosidad de Marca.**

Los objetivos principales de esta fase han sido:

- **Confirmar la robustez del IGM** (Índice de Generosidad de Marca) en la medición de la Generosidad que proyectan las marcas hacia los consumidores.

- **Evaluar la Generosidad** que perciben los consumidores en cada uno de los sectores estudiados, a nivel general, a nivel dimensión y a nivel rasgo.

- **Medir la evolución** de los sectores Banca y Finanzas, Telecomunicaciones y Distribución Alimentaria con respecto a los índices obtenidos en 2013.

#### METODOLOGÍA DE TRABAJO

Siguiendo las pautas de 2013, se ha realizado una investigación online mediante cuestionario auto-cumplimentado (CAWI). La muestra total se ha incrementado al aumentar el número de sectores, llegando a las **1.700 encuestas a nivel nacional** excluyendo Ceuta y Melilla:

- 1530 encuestas representativas de la sociedad española.

- 170 entrevistas forzadas de los sectores con menos encuestas completadas.

- Los resultados se han ponderado a una muestra de base 1000.

Para la materialización de la encuesta se ha recurrido a un panel de internautas, donde cada persona ha respondido sobre dos de los cuatro sectores considerados.

La muestra se ha repartido equitativamente entre **hombres y mujeres de entre 18 y 54 años de edad con cumplimentación de cuotas por Sexo, Edad y Región.** No obstante, se ha llevado a cabo una sobre-muestra en algunas Comunidades Autónomas y un posterior re-equilibraje de datos para otorgar a cada Comunidad su peso real dentro del conjunto nacional.

Se ha partido de una muestra representativa de la población española con la intención de tener base suficiente de valoraciones de todos los sectores. Sin embargo, en el caso del sector de Aerolíneas y de seguros médicos, ha sido necesario hacer muestras adicionales para tener un número suficiente de personas.

#### Sexo



**50%** de las mujeres entre 18 y 54 años.

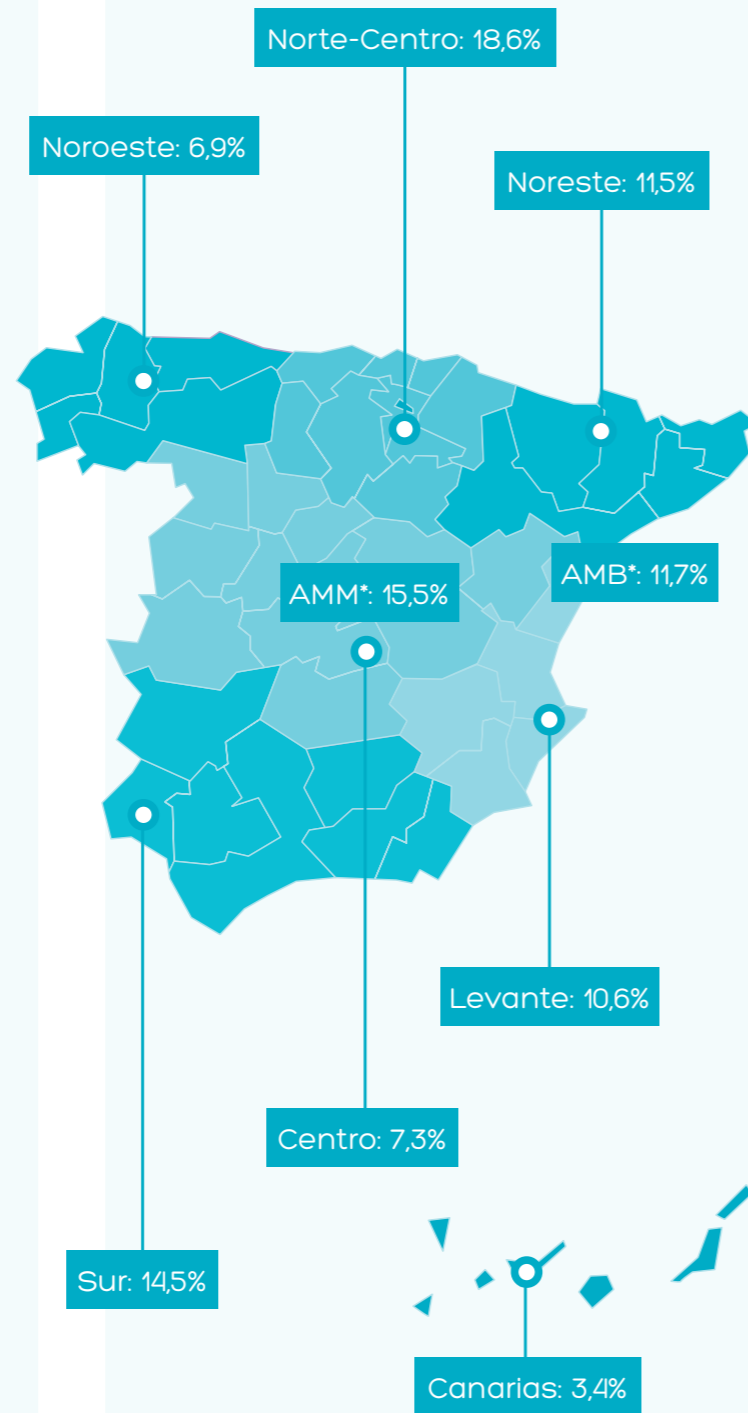
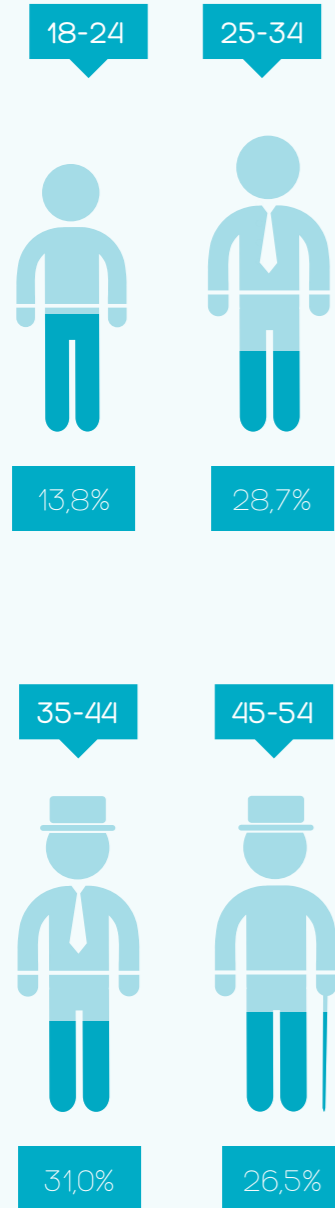


**50%** de los hombres entre 18 y 54 años.



Edad

Región



\*Área metropolitana de Madrid y Barcelona.

En cada uno de los sectores estudiados, han sido seleccionadas las marcas más representativas, teniendo en cuenta también consideraciones locales.



### SECTOR BANCA Y FINANZAS (728 ENTREVISTAS)

- BBVA
- Banco Popular
- Banco Sabadell
- Banco Santander
- Banesto
- Bankia (Cajamadrid)
- Bankinter
- Barclays
- BBK
- Caixa Bank (La Caixa)
- Caixa Catalunya
- Citibank
- ING Direct



### SECTOR TELECOMUNICACIONES (727 ENTREVISTAS)

- Euskaltel
- Jazztel
- ONO
- Orange
- Tele2
- Telefónica
- Vodafone
- Yoigo
- Simyo
- Pepephone (NUEVA)



### SECTOR LÍNEAS AÉREAS (414 ENTREVISTAS)

- Ryanair
- Vueling
- Air Europa
- Iberia
- Air Nostrum
- Easy Jet
- Air Berlin



### SECTOR DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA (729 ENTREVISTAS)

- Alcampo
- Aldi
- Caprabo
- Carrefour
- DIA
- El Corte Inglés/ Hipercor
- El Árbol
- Eroski
- Lidl
- Mercadona
- Sabeco/Simply
- Ahorramás



### SECTOR SEGUROS DE SALUD (476 ENTREVISTAS)

- Asisa
- Adeslas
- Sanitas
- DKV
- Mapfre
- Caser
- Allianz
- Aviva
- Generali
- Catalana Occidente

Tras analizar estos 5 sectores, se ha identificado a las empresas que mejor imagen proyectan en términos de Generosidad de Marca, y se han elaborado rankings sectoriales. En el caso de los sectores analizados en 2013, también se ha recogido la evolución de los diferentes indicadores de Generosidad de Marca.

Aún es pronto para relacionar el índice de Generosidad de Marca con indicadores financieros. Sin embargo, en los próximos años daremos pasos en dicha dirección. Sabemos por otros estudios que los índices de abandono de clientes tienen un impacto negativo muy significativo en la rentabilidad de las empresas.

Teniendo en cuenta que la Generosidad de Marca tiene una relación bastante evidente con el nivel de vinculación de los clientes con la marca, es sólo cuestión de tiempo demostrar científicamente la relación entre Generosidad y Rentabilidad.

**OTROS ESTUDIOS YA HAN RELACIONADO VINCULACIÓN CON RENTABILIDAD**

CONCLUSIONES  
GENERALES:  
LA VISIÓN  
DE LOS  
LÍDERES DEL  
MARKETING EN  
ESPAÑA

EL VALOR RELATIVO

El valor de los productos o servicios no son absolutos; son relativos al cliente. El valor debe estar adaptado al momento, experiencia o tipo de cliente en cada contacto con la marca.

Esto deriva en un **reconocimiento de la diversidad de los clientes**, y por tanto en la targetización, segmentación o adaptación al motivo de la experiencia o compra. Entender al cliente no por lo que tiene sino por quién es.

LA DIFERENCIACIÓN PEDAGÓGICA

En un marco de fuerte competencia entre marcas, donde el precio es más importante que nunca, **resulta necesario enseñar o recordar cuales son los elementos diferenciales** y sobre los que reside el valor del producto/servicio.

Los valores, la performance y la calidad son fundamentales: **el diferencial de precio debe ser explicado y argumentado** sólidamente y de forma creíble/comprobable: VALUE FOR MONEY.

EL CLIEN-CENTRISMO

No se trata de atender al cliente, sino de **hacer sentir al cliente que es importante** para la compañía: demostrar el valor que el cliente tiene para ella. De nuevo, generar valor para los clientes es generar valor de/para la marca.

LA OFERTA PERFECTA

Ofrecerle un producto/servicio: real, fiable, correcto, anticipado a las necesidades del cliente y, por supuesto con **capacidad de adaptación a su realidad concreta**.

Con la nueva fase de la investigación se confirman los aprendizajes realizados con las entrevistas del 2013.

Los nuevos entrevistados son absolutamente conscientes de los cambios socio económicos que se han venido sucediendo en los últimos años. Asumen un cambio de escenario y una nueva realidad social. El hiper-consumismo reinante en anteriores años es cosa del pasado y **la realidad de los consumidores obliga a una adaptación del modelo de negocio y de su relación con los clientes**.

Frente a los 3 ejes identificados en 2013, emergen dos nuevos ejes de trabajo: el valor relativo y la diferenciación pedagógica.

## LA FIDELIDAD DEBIDA

Establecer una relación horizontal en la que los clientes sean reconocidos y valorados. **Una relación basada en el servicio, la transparencia y la vocación de fidelidad MUTUA.**

A modo de resumen, podemos hablar de los siguientes hallazgos:

- **Ahora sí que sí.** De la estética del cliente a la ética del cliente. Transición de un mercado basado en la demanda a uno basado en la alta oferta. Los clientes son pocos y ahora sí que de verdad son valiosos.
- **De la relación vertical a la horizontal.** Se redefine el status del cliente con respecto a la marca. Y emerge la necesidad de transparencia y honestidad como premisa de fidelización. La falta de éstas se penaliza de forma clara.
- **El cliente no es una ficha en un fichero.** La cercanía al cliente, su conocimiento y capacidad de asesoramiento son dimensiones de valor cada vez más relevantes.
- **Relación comercial sostenible.** De "vender por vender" como forma de alcanzar los objetivos de la marca, a una modalidad de venta sustentada en satisfacción de la necesidad real del cliente.
- **Lo mejor de la marca para el cliente** antes que para el no cliente. Al contrario de lo que ha sucedido en los últimos años, se está pasando de la captación agresiva a la fidelización cuidadosa.
- **La anticipación a las necesidades** de los clientes, no como estrategia de venta pero sí como elemento de valor. Ten lo que necesito para cuando me surja la ocasión y ofrécemelo (no me lo vendas).
- **Los planes de fidelización o refuerzo** son una herramienta fundamental en el

escenario actual; todos los clientes son importantes. Dos aspectos explican la nueva y creciente importancia de la fidelización.

- **El conocimiento mutuo:** los planes de fidelización como una fuente de conocimiento y aprendizaje:

Para los clientes sobre la marca: portfolio, ofertas, novedades e innovaciones, personalizar la oferta, valores de la marca, obra social, etc.

Para la marca sobre sus propios clientes: datos sociodemográficos, estilo de vida, patrones de conducta, gustos personales, ocio, etc.

Estos planes permiten: proponer, adelantarse a necesidades predecibles en base a la información obtenida, no perder potenciales oportunidades, adaptarse a la realidad cambiante; así como un canal para establecer una comunicación real, abierta y recíproca.

- **La marca como herramienta transversal e interconectada de los clientes,** genera valor más allá del consumo cautivo o mono-consumo.

La marca ofrece un valor añadido a través de promociones cruzadas, presentándose como la llave a una experiencia abierta y completa. De esta manera se genera un valor simbólico: el status del cliente aumenta, es un cliente "VIP" en varios sectores gracias a la marca que se lo proporciona; y un valor real y tangible: descuentos cruzados que se retroalimentan.

Estos hallazgos ponen de manifiesto la existencia de 7 elementos a tener en cuenta en la generación de nuevas dimensiones de generosidad de marca:

## PRODUCTO

Desde la necesidad de un precio competitivo hasta la fiabilidad del producto/servicio, la honestidad en su planteamiento, y la transparencia (sin letra pequeña) de manera que haya una **equivalencia entre la comunicación/ producto y la realidad/experiencia.**

Debe ofrecerse una solución ajustada a mis necesidades (y no al contrario), donde la importancia creciente del **Value for Money**, es decir, pago por lo que quiero y por lo que realmente uso. El pago por uso comienza a implementarse en servicios tradicionalmente de coste fijo o contrato.

Una oferta segmentada para cada realidad y necesidad.

## RELACIÓN CON EL CLIENTE

Los consumidores esperan una relación proactiva y cercana, comprensiva, adaptada y personalizada, de confianza, transparente. **Las empresas deben comenzar a transmitir una vocación comunicacional y de asesoramiento,** en oposición a una actitud puramente transaccional o comercial.

## LA MARCA

Es un elemento que también implica redefinición. Antes la imagen de una marca en sí misma era el garante (necesaria y suficiente en sí misma).

Ahora **la marca,** pese a ser elemento de valor indiscutible es más una representación (símbolo), **su valor se**

**LA ESENCIA DE LA MARCA SIGUE SIENDO CLAVE PARA CONSTRUIR EN LA DIRECCIÓN ADECUADA**

**sustenta y alimenta** cada vez más **en la experiencia diaria** (coherente y satisfactoria).

En este sentido, los valores de producto y performance están ganando peso e importancia. Las empresas deben trabajar para recuperar y transmitir la esencia de marca (objetivo, naturaleza, origen, razón de ser) conectando con el **"Back to the Basics"** en productos y servicios.

## PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN Y RECOMPENSA

Refuerzos inmediatos y directos, adiós a los puntos y a los catálogos con excesivas reglas y complicaciones. El cliente no quiere esforzarse para ser premiado, sino que **son las marcas las que tienen que hacer el esfuerzo de recompensa** (si me quieres recompensar el esfuerzo debe ser tuyo).

La marca dispone de un canal directo para conocerle y para comunicarse con él, lo que supone una oportunidad para mostrar todo el potencial y el valor que pone en sus clientes.

## DIMENSIÓN SOCIAL

Esta dimensión presenta dos vertientes. Por un lado, la de desarrollar una **sensibilidad social que revierta en la dinámica comercial entre marca y cliente, sin alterar la naturaleza del negocio.** Por ejemplo, las facilidades en las condiciones de pago de Carrefour, la bajada de precios global de Mercadona o la reducción de la factura si estás en paro por parte de Movistar.

Por otro lado, siguen presentes los programas de beneficios sociales prototípicos encaminados a paliar los efectos de la situación actual. En esta segunda vertiente encontramos ciertas suspicacias a la credibilidad de los mismos, considerados muy cercanos a la "cosmética" de la Responsabilidad Social Corporativa.



## COMUNICACIÓN

Frente a la publicidad o comunicación tradicional (global, unidireccional y masiva) se tiende a **una comunicación más bidireccional**, donde las Redes Sociales y el mundo online abren esta vía de forma clara. Seleccionando los canales adecuados y asignando a estos un contenido personalizado en función del perfil del cliente y de la naturaleza del mensaje. Donde se busca un contacto más frecuente, no sólo limitado a transacciones o a lo comercial-contractual.

## CONTROL DEL PROCESO

Una de las tendencias observadas en las empresas es la de **controlar**, en la medida de lo posible, **el proceso o experiencia del cliente**, de cara a garantizar la experiencia que la marca propone en su máxima expresión. Bien sea en compra de producto (Ej. tiendas mono marca o experiencia on-line Vs distribuidor o multi-marca), o bien en experiencias de servicios (Ej. Un control exhaustivo de los procesos del cliente en todas sus fases)

De esta manera el vínculo con la marca se hace más sólido y tangible, y al mismo tiempo se garantiza la experiencia y los estándares de calidad deseados por la marca. El control absoluto sumado al conocimiento del cliente es lo que va a permitir superar expectativas y generar satisfacción más allá de la transacción o el estricto cumplimiento.

## LA VISIÓN DEL CONSUMIDOR

Nivel de desempeño medio de las empresas españolas (escala 1 a 10 puntos).

Valor proyectado de marca **4,73**

Valor social proyectado **3,86**

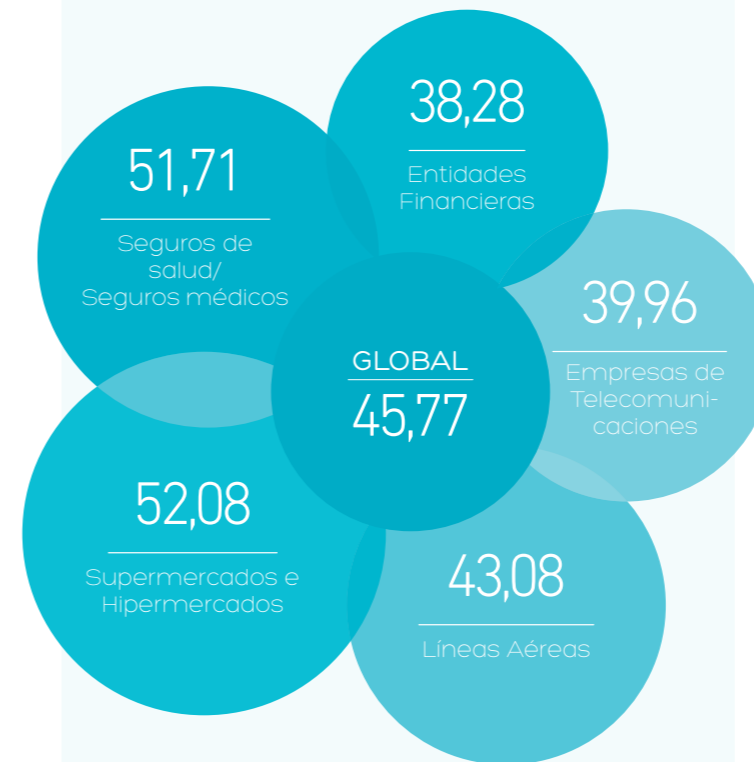
Valor proyectado de la comunicación **4,40**

Valor proyectado del producto **5,97**

Valor proyectado de la recompensa **4,80**

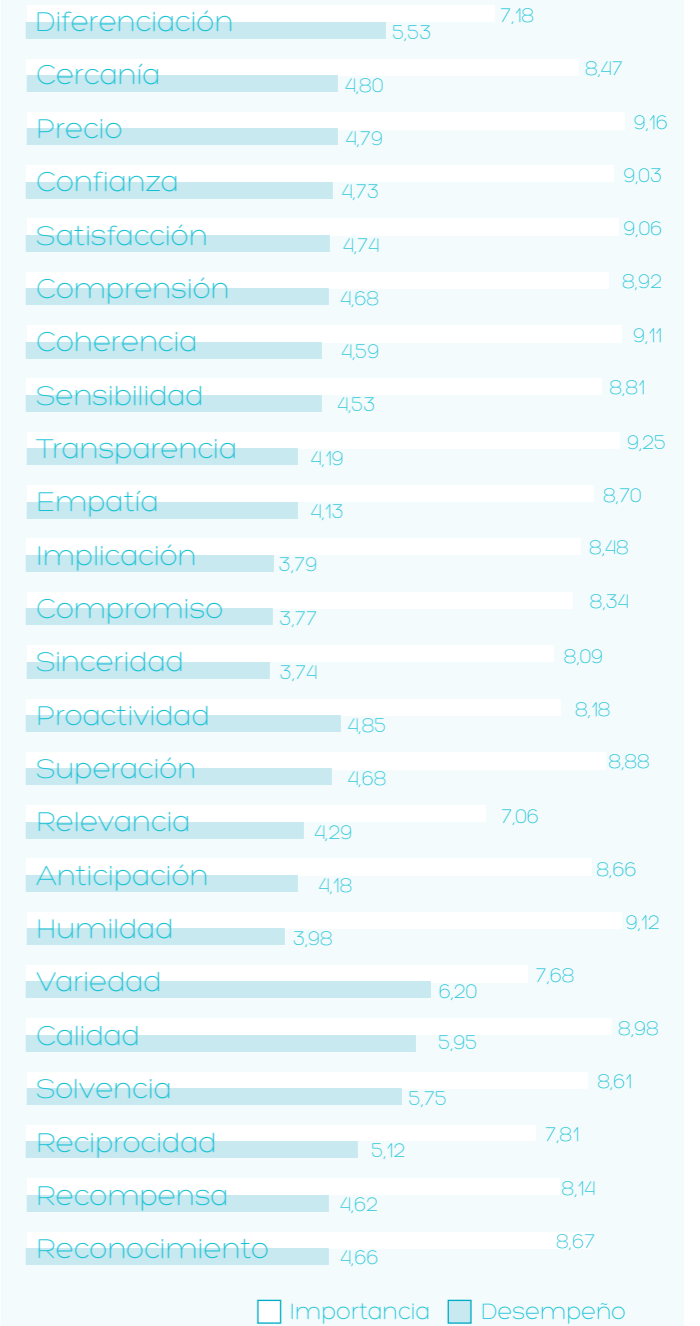
Las empresas españolas han obtenido puntuaciones por debajo de 5 en la mayor parte de las dimensiones estudiadas excepto en producto.

Índice sectorial que refleja la Generosidad de Marca que proyectan los sectores estudiados (escala 0-100 puntos).



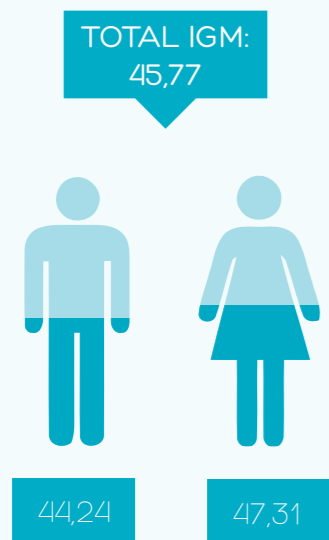
Los sectores de distribución alimentaria (supermercados e hipermercados) y seguros de salud proyectan mayor Generosidad de Marca en sus consumidores.

Gap entre importancia y desempeño atribuido para los consumidores españoles (escala de 1 a 10 puntos).



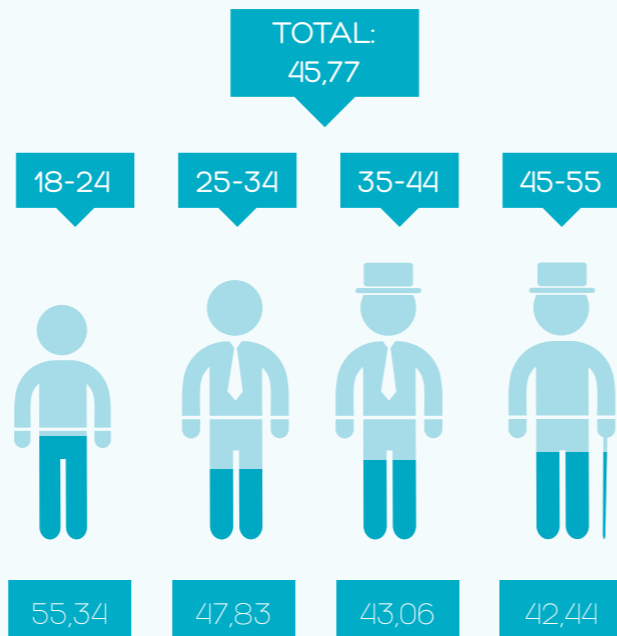
Los mayores gaps entre importancia percibida para el consumidor y desempeño atribuido están en rasgos como la transparencia (5,06 puntos), la humildad (5,14 puntos), la implicación (4,69 puntos), la empatía y compromiso (4,57 puntos) y la coherencia (4,52 puntos).

Índice de Generosidad de Marca proyectado por hombres y mujeres (escala de 0 a 100 puntos).



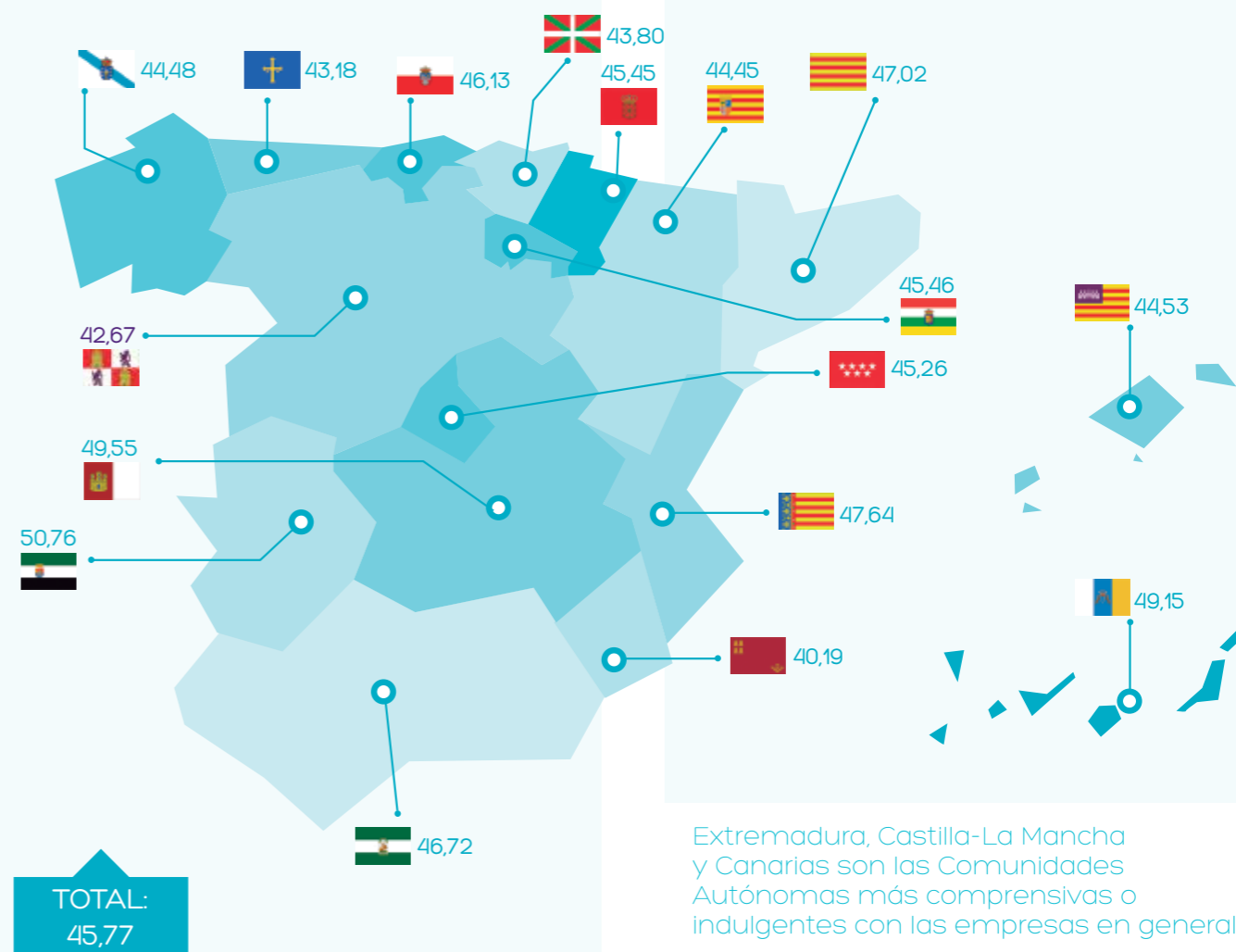
A pesar de la igualdad, las mujeres se muestran ligeramente más permisivas con las empresas.

Índice de Generosidad de Marca proyectado por personas de diferentes franjas de edad (escala de 0 a 100 puntos).



Se confirman los hallazgos del año 2013: cuanto mayor es el consumidor, mayor es la exigencia y por tanto menor es el Índice de Generosidad de Marca (IGM) percibido.

Índice de Generosidad proyectado por personas de distintas Comunidades Autónomas (escala de 0 a 100 puntos).



Extremadura, Castilla-La Mancha y Canarias son las Comunidades Autónomas más comprensivas o indulgentes con las empresas en general.

### LO MÁS NOTABLE DE LA VISIÓN DEL CONSUMIDOR

La dimensión **Valor Proyectado de Producto** es la que mayor nivel de cumplimiento tiene entre las grandes empresas que operan en España. En un segundo nivel, aparecen las dimensiones **Valor Proyectado de Recompensa y de Comunicación**.

Las dimensiones **Valor de Marca** y sobre todo de **Valor Social Proyectado** son las que menor cumplimiento presentan entre las empresas españolas.

En general, **cuanto más importante es la decisión** de con qué marca o entidad trabajar, **mayor es el nivel de crítica sobre el cumplimiento de las compañías**. Ninguna marca, en ningún sector, tiene un desempeño significativamente mejor en las dimensiones de marca o valor social.

Existe una **relación muy clara entre el Índice de Superación de Expectativas** (percepción de que hace por sus clientes más cosas de las que éstos esperan) y **el IGM (Índice de Generosidad de una Marca)**. Por tanto, para analizar los 5 sectores estudiados, utilizaremos el índice sectorial (superación de expectativas) para presentar los datos a nivel sector y sociodemográfico, y el IGM para mostrar las diferencias entre las marcas.

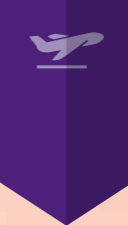


CONCLUSIONES  
2014.  
SECTOR  
LÍNEAS AÉREAS

26

27





LA  
GENEROSIDAD  
DE MARCA EN  
EL SECTOR DE  
LAS LÍNEAS  
AÉREAS



A la hora de ser generosas con sus clientes, las Aerolíneas deben dejar volar su imaginación.

MARCAS SELECCIONADAS,  
DIMENSIONES Y  
ATRIBUTOS ANALIZADOS.

Cuando se trata de analizar el sector de las Líneas Aéreas, se ha tomado la decisión de seleccionar aquellas **compañías con mayor tráfico de pasajeros en España**, a fin de facilitar las valoraciones de los participantes en el Estudio. Estas son las marcas seleccionadas:

- Ryanair
- Vueling
- Air Europa
- Iberia
- Air Nostrum
- Easy Jet
- Air Berlin

Se trata de las 7 Aerolíneas con mayor volumen de vuelos en España, lo que nos permitirá sacar conclusiones a un sector que le cuesta diferenciarse más allá del factor precio.

¿CUMPLEN LAS AEROLÍNEAS LAS EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES?

Uno de los datos que es necesario analizar es el **gap existente entre la importancia** que otorgan los consumidores a las 5 dimensiones de la Generosidad de Marca, **y el desempeño del sector** de las Líneas Aéreas en cada una de dichas dimensiones.

Importancia vs desempeño en Aerolíneas en las 5 dimensiones de Generosidad de Marca (0-10 puntos).



Analizando la distancia entre importancia y desempeño del sector, se puede apreciar que el mayor gap está en el **valor social proyectado** (5,06 puntos de distancia), seguido del **valor proyectado de la comunicación** (4,15 puntos de gap). En estas dimensiones destacan, como rasgos donde la mejora debe ser prioritaria, la empatía, la proactividad o la humildad (aceptación de errores).

**EL VALOR SOCIAL PROYECTADO, LA GRAN ASIGNATURA PENDIENTE**

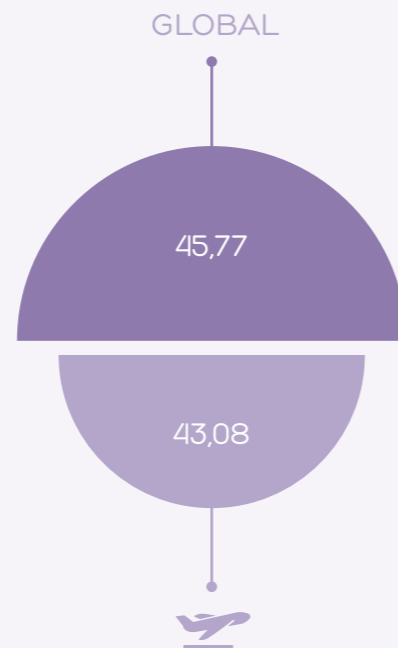
Sin embargo estos no son los rasgos donde peor se comportan las compañías aéreas. La **Implicación** (sensibilidad a las necesidades especiales de algunas familias), el **compromiso** (compromiso con los que peor lo están pasando) y la **sinceridad** (acción social sincera más allá de la imagen) **son los aspectos peor valorados en este sector**, aunque no sean los más importantes para el consumidor.

ÍNDICE SECTORIAL DE LAS COMPAÑÍAS AÉREAS

Para calcular el índice sectorial nos hemos basado en la media ponderada de las puntuaciones a "Es un sector que hace más cosas de lo que los clientes esperan".

Al comparar el índice sectorial global con el índice de las Aerolíneas, descubrimos que ambos índices están muy a la par, es decir, **las compañías aéreas son percibidas aproximadamente como la media de los 5 sectores estudiados.**

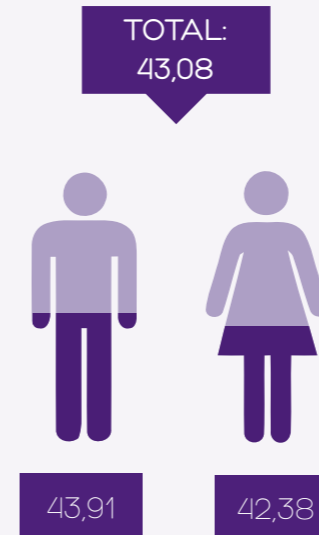
Índice sectorial de Aerolíneas vs el índice sectorial global (0 a 100 puntos).



En cualquier caso, a nivel sectorial las Aerolíneas están por debajo de 50 puntos en una escala de 0 a 100, lo que significa que en términos globales **no se percibe como un sector generoso con sus clientes.**

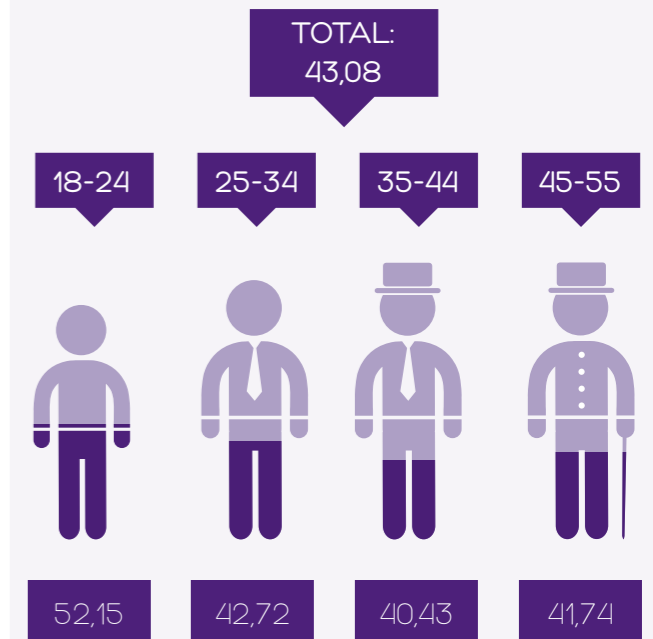
GENEROSIDAD DE MARCA Y SOCIODEMOGRAFÍA EN LAS LÍNEAS AÉREAS

Nivel de Generosidad de Marca percibida según sexo (0-100 puntos).



Como ocurre a nivel general, apenas hay diferencias entre hombres y mujeres a la hora de percibir a las Aerolíneas como empresas generosas con sus clientes.

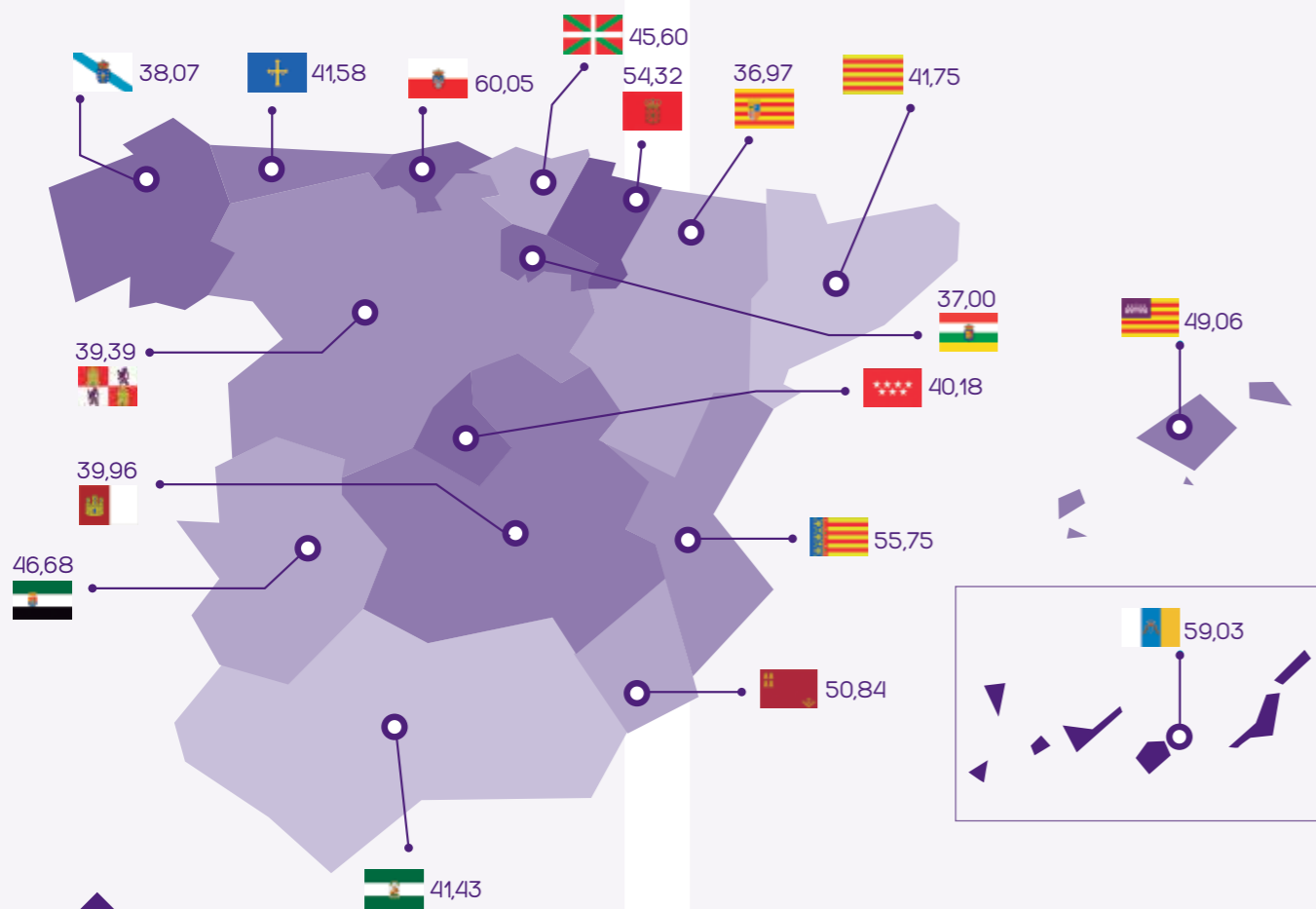
Nivel de Generosidad de Marca percibida según franjas de edad (0-100 puntos).



Los más jóvenes, con gran diferencia, perciben mejor a las Aerolíneas en términos de Generosidad de Marca, mientras que el resto de franjas de edad muestra unos índices muy parejos.



Índice de Generosidad de Marca proyectado por personas de distintas Comunidades Autónomas (0-100).



TOTAL:  
43,08

Las comunidades de Cantabria y Canarias, son las que mejor percepción tienen de las Líneas Aéreas en términos de Generosidad, arrojando índices que superan en un 39,39% y un 37,02% respectivamente la media del sector.

RANKING DE GENEROSIDAD DE MARCA (IGM) EN EL SECTOR DE AEROLÍNEAS

Para elaborar el ranking de marcas hemos recurrido al IGM (Índice de Generosidad de Marca) que representa la suma de los índices de cada uno de los rasgos asociados a cada marca, que está moderado por la importancia que otorga el cliente a esos atributos.

El resultado pone de manifiesto qué marcas de Aerolíneas están por delante en términos de Generosidad proyectada:

IGM de las marcas estudiadas en el sector de Aerolíneas.



TOTAL: 96,03

Las compañías percibidas como más Generosas según el IGM son Iberia, que supera un 61,82% la media del sector, y Vueling, con un 14,18% por encima de la media. Les sigue Air Europa y Air Berlín, muy cercanas al IGM del sector. Cierran el ranking Ryanair y Air Nostrum.

Es muy interesante comprobar cómo las empresas españolas que tradicionalmente han cuidado mejor a sus clientes están muy por encima de compañías como Ryanair, que nacieron para dar respuesta a la necesidad de reducir los gastos de desplazamiento de los pasajeros de avión. Esto implica que aunque el precio es importante, es sólo uno de los 24 rasgos que las empresas deben cuidar para mantenerse cerca de los clientes y ser percibidas como generosas.

**LAS COMPAÑÍAS ESPAÑOLAS, LAS MÁS GENEROSAS SEGÚN LOS CONSUMIDORES.**

De hecho, una de las fortalezas de Iberia, líder en IGM en este sector, reside en dimensiones y rasgos que nada tienen que ver con el precio. Se trata de las dimensiones de Valor Proyectado de Producto y Valor Proyectado de Recompensa. Merece la pena recordar el recorrido del Club de Fidelización Iberia Plus, que explica parcialmente estos hallazgos.



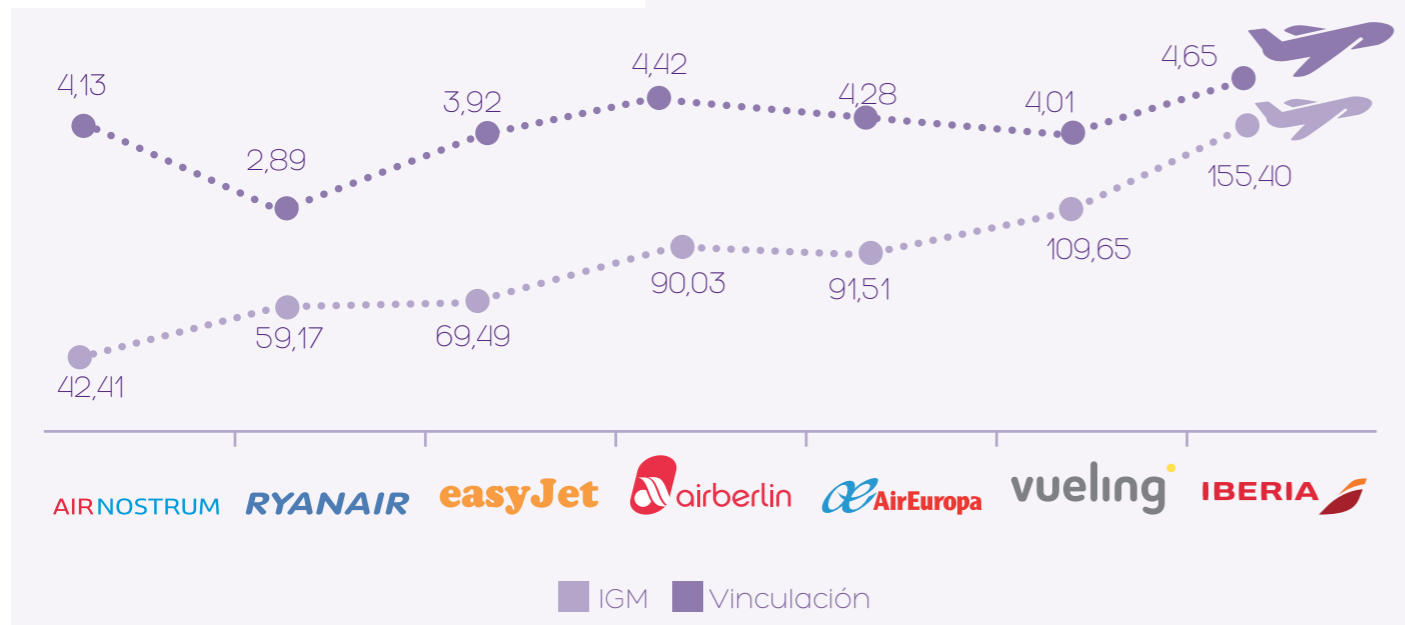
## PERCEPCIÓN DE GENEROSIDAD Y NIVEL DE VINCULACIÓN EMOCIONAL

Al preguntar a los encuestados hasta qué punto se sienten unidos a su Aerolínea habitual en función de las cosas que hace por ellos, hemos observado una relación bastante clara entre Generosidad y Vinculación, aunque al tratarse este último de un indicador puramente emocional, se dan ciertas diferencias respecto al ranking de IGM.

apruueban únicamente a Iberia (a sólo 0,35 puntos de obtener un 5 sobre 10 en engagement). Por el contrario han penalizado enormemente a Ryanair, que sólo ha conseguido obtener 2,89 puntos de 10 posibles, siendo la última en el ranking de vinculación.

En el resto de marcas, la gran paridad de puntuaciones hace difícil ver una correlación directa entre vinculación e IGM, lo que también pone de manifiesto que el IGM es un indicador más completo y que abarca dimensiones no cubiertas por el nivel de vinculación emocional.

Nivel de vinculación declarada (1-10 puntos) vs IGM en el Sector Aerolíneas



**IBERIA, LA COMPAÑÍA AÉREA QUE MÁS VINCULA A SUS CLIENTES, SEGUIDA DE AIR BERLÍN.**

Iberia, líder en Generosidad de Marca en este sector, también lo es en términos de vinculación emocional, aunque en este caso las diferencias son menores. Se podría decir que los consumidores

Puede que a corto plazo la percepción de Ryanair no sea determinante, especialmente en un mercado muy motivado por el precio a la hora de decidir la compañía con quien viajar. Sin embargo en el momento en que el resto de Aerolíneas comiencen a trabajar en valor añadido y personalización, los consumidores se verán impulsados a elegir otras Aerolíneas en caso de que encajen en horarios y destinos.

Al contrario, Iberia y Vueling tienen una gran oportunidad de generar valor más allá del precio, trabajando los rasgos de Generosidad más emocionales y por tanto capaces de generar un mayor nivel de vinculación o engagement.

## CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS AL SECTOR AEROLÍNEAS

- El sector de las Líneas Aéreas se sitúa en un nivel medio de crítica al desempeño de las dimensiones que dan valor a las marcas.
- Al mismo tiempo, de los sectores estudiados, es el segundo donde menos importante y meditada es la elección de la marca con la que se trabaja o se es cliente.
- Iberia es la marca con mayor Índice de Generosidad de Marca de este sector, seguida de Vueling.
- Ryanair y Air Nostrum son las marcas peor valoradas en términos de Generosidad de Marca.
- En general, los índices son muy parejos para la mayoría de las marcas, especialmente en lo que respecta al nivel de vinculación emocional con las Compañías Aéreas.

## IMPLICACIONES DE MARKETING EN EL SECTOR AEROLÍNEAS

El sector de las Líneas Aéreas ha sufrido durante los últimos tiempos una reducción de márgenes que ha obligado a las compañías a eliminar gran parte de su valor añadido.

Este hecho lo ha convertido en un sector con escasa diferenciación entre Compañías, en el que los usuarios eligen racionalmente en función de la conveniencia: precio y horarios fundamentalmente.

En este contexto destaca Iberia como la única marca que de momento está proyectando cierto valor añadido, especialmente gracias a la calidad y seguridad que transmite y al programa Iberia Plus.

Se trata de la única Aerolínea en España con beneficios basados en mejorar la experiencia del cliente, en ofrecer contenidos relevantes y en comunicar de manera personalizada según la conducta del pasajero.

La oportunidad para el resto está ahí. En lugar de centrarse únicamente en el precio, deben explorar nuevas maneras de diferenciarse, mediante la creación de valor en los distintos puntos de contacto con el cliente. Centrándose principalmente en rasgos como la empatía, la proactividad o la humildad (aceptación de errores), que han sido los atributos peor valorados respecto a su importancia para el consumidor.

Compañías Low Cost como Ryanair seguirán liderando las rutas más frecuentadas a menos que el resto comiencen a añadir beneficios racionales y emocionales que inclinen la balanza hacia un modelo de negocio más sostenible y satisfactorio para clientes y marcas.

En cualquier caso, es necesario que cada Aerolínea profundice en el estudio de la generosidad que proyecta a sus clientes, segmento a segmento, analizando en qué rasgos de generosidad debe trabajar para construir un verdadero valor diferencial.



CONCLUSIONES  
2014.  
SECTOR  
SEGUROS DE SALUD

36

37

LA  
GENEROSIDAD  
DE MARCA EN  
EL SECTOR DE  
LOS SEGUROS  
DE SALUD

Cuando se trata de Generosidad de Marca, los Seguros de Salud deben conseguir hacer de hacer más de lo que se espera de ellos.

MARCAS SELECCIONADAS,  
DIMENSIONES Y ATRIBUTOS  
ANALIZADOS

En el caso de Seguros de Salud, se han seleccionado aquellas aseguradoras más representativas en el sector, es decir, son grandes jugadores en seguros médicos aunque comercialicen otros productos. De esta manera hay un número razonable de compañías sobre las que realizar el estudio sectorial. Estas son las marcas que se han seleccionado:

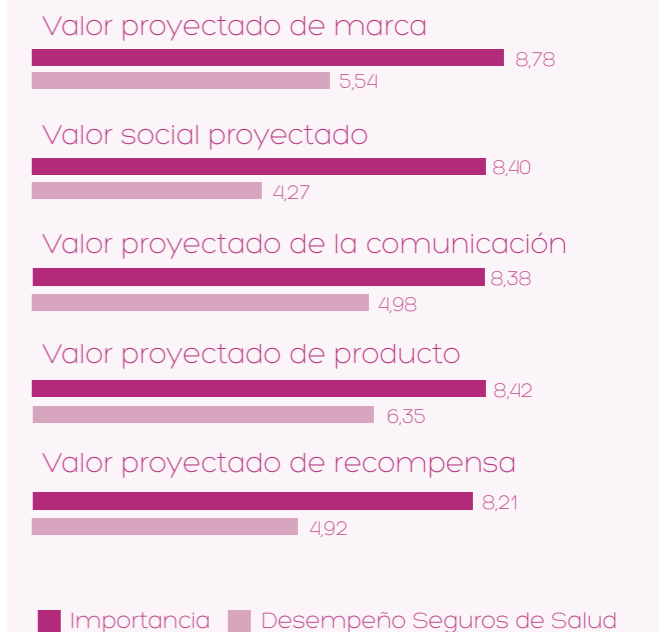
- Adeslas
- Allianz
- Asisa
- Aviva
- Caser
- Catalana Occidente
- DKV
- Generali
- Mapfre
- Sanitas

Se trata de las 10 compañías de Seguros de Salud con mayor volumen de cuota de mercado en España, lo que nos permitirá sacar conclusiones relevantes en un sector del que no todo el mundo es cliente al ser una alternativa o complemento a la seguridad social.

¿CUMPLEN LOS SEGUROS DE SALUD LAS EXPECTATIVAS DE SUS CLIENTES?

Tal y como hicimos en el sector de las Líneas Aéreas, hemos analizado el **gap existente entre la importancia** que otorgan los consumidores a las 5 dimensiones de la Generosidad de Marca, **y el desempeño del sector** de los Seguros de Salud en cada dimensión.

Importancia vs desempeño en Seguros de Salud en las 5 dimensiones de Generosidad de Marca (0-10 puntos).





Se trata del sector cuyo **gap entre la importancia de la dimensión Producto y el desempeño percibido es de los más bajos** (sólo 2,07 puntos de distancia) De hecho se puede apreciar que tanto en Valor Proyectado de

**LAS ASEGURADORAS MÉDICAS APRUEBAN EN VALOR PROYECTADO DE PRODUCTO Y MARCA.**

Producto como en Valor Proyectado de Marca, las valoraciones están por encima de 5 puntos sobre 10.

Como ocurre en otros sectores, el mayor gap entre importancia y desempeño se da

en la dimensión de Valor Social Proyectado (4,13 puntos de distancia).

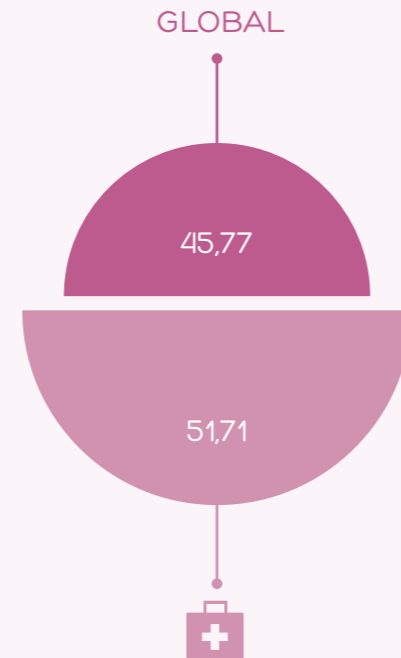
De hecho, los rasgos donde peor se comportan las compañías de Seguros de Salud pertenecen a la dimensión social: **implicación** (sensibilidad a las necesidades especiales de algunas familias), **compromiso** (compromiso con los que peor lo están pasando) y **sinceridad** (acción social sincera más allá de la imagen)

**ÍNDICE SECTORIAL EN LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS DE SALUD ESPAÑOLAS**

Una vez más nos basamos en la media ponderada de las puntuaciones a **"Es un sector que hace más cosas de lo que los clientes esperan"**, para medir la percepción de Generosidad de Marca en una escala de 1 a 10 puntos.

Si comparamos el índice sectorial global con el índice del sector Seguros de Salud, se puede apreciar que **este sector en concreto se comporta mejor que la media**, concretamente un 13% mejor que la media y un 35% mejor que el sector peor valorado de todos.

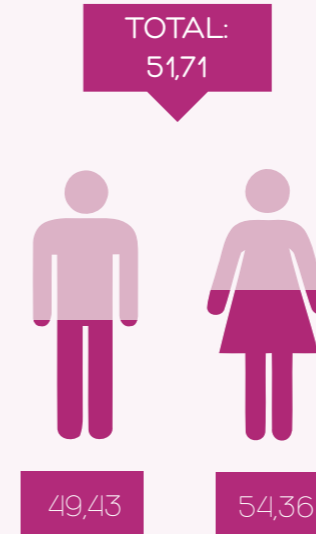
Índice sectorial de Seguros de Salud vs el índice sectorial global (0 a 100 puntos).



Esto sitúa a las Aseguradoras Médicas como **el segundo sector mejor valorado**, por encima de 50 puntos sobre 100, lo que significa que en general está más cerca de la percepción de Generosidad de Marca que la mayoría de los sectores estudiados.

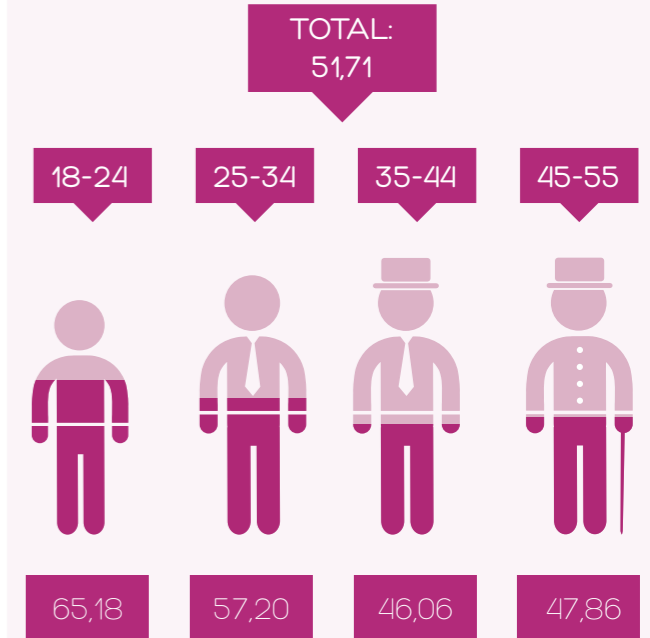
**GENEROSIDAD DE MARCA Y SOCIODEMOGRAFÍA EN EL SECTOR SEGUROS DE SALUD**

Nivel de Generosidad de Marca percibida según sexo (0-100 puntos).



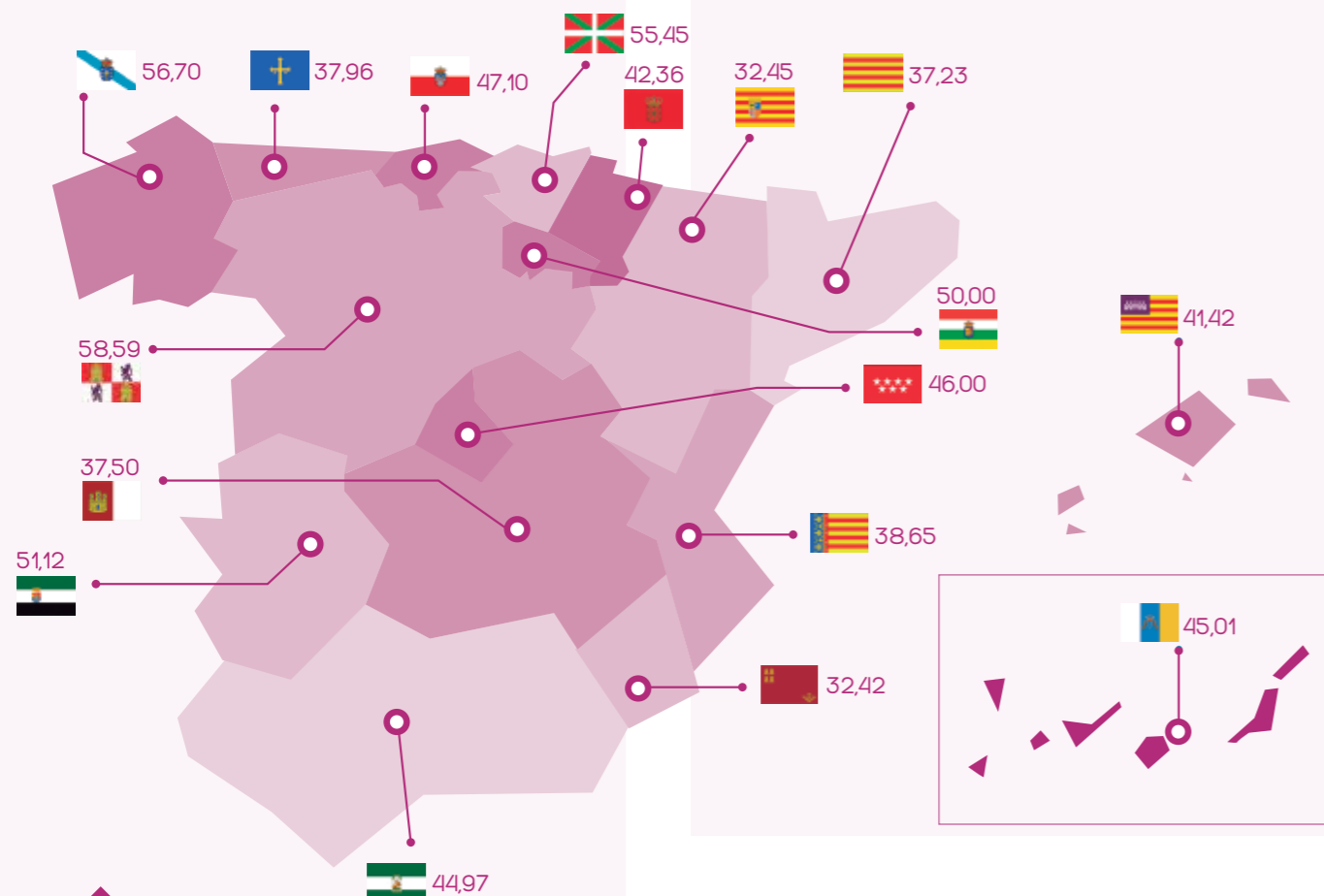
Aunque la igualdad de hombres y mujeres en la percepción que tienen de la Generosidad de Marca es incuestionable, en el caso del sector Seguros de Salud las mujeres presentan una percepción ligeramente más favorable que los hombres.

Nivel de Generosidad de Marca percibida según franjas de edad (0-100 puntos).



Como tónica general, los clientes y exclientes más jóvenes son los que mejor perciben a las Aseguradoras Médicas en términos de Generosidad de Marca, con amplia diferencia respecto a los mayores de 35 años.

Índice de Generosidad de Marca proyectado por personas de distintas Comunidades Autónomas (0-100).



TOTAL: 51,71

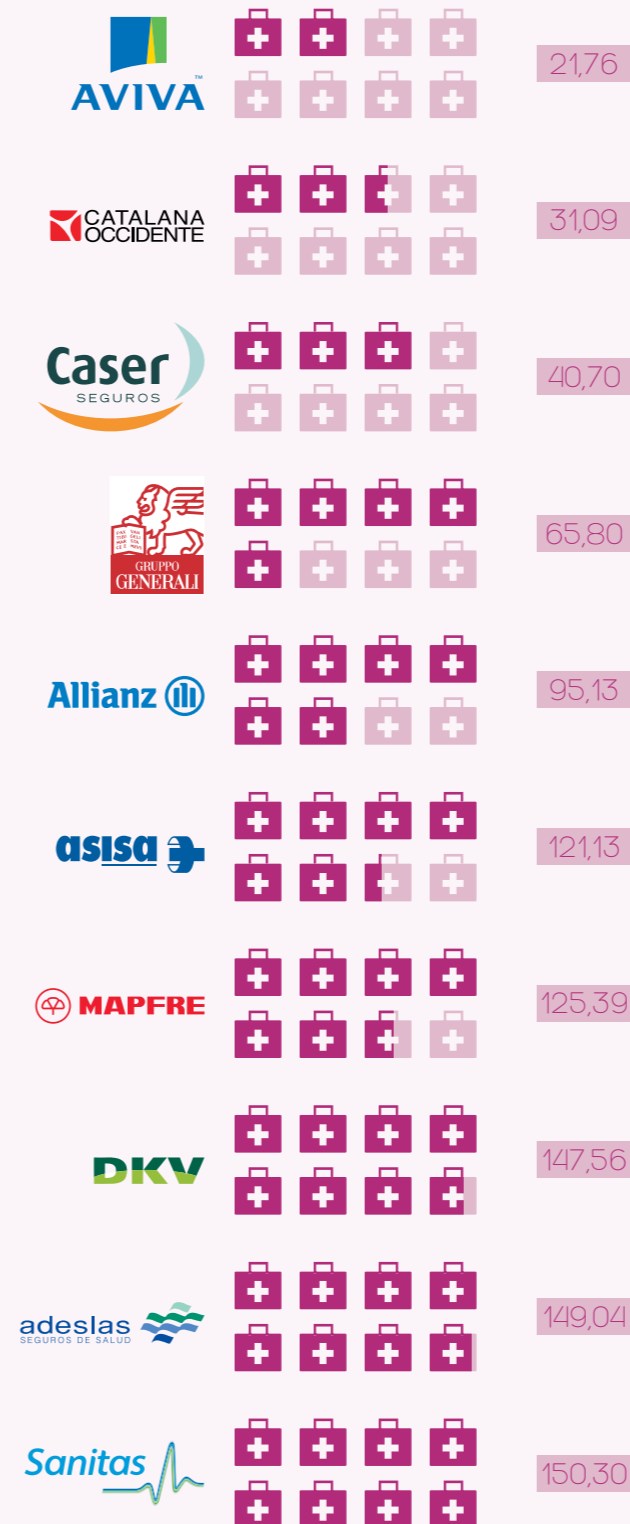
RANKING DE GENEROSIDAD DE MARCA (IGM) EN EL SECTOR DE SEGUROS DE SALUD

Las comunidades de Castilla y León (58,59 puntos) y Galicia (56,70 puntos) son las que mejor perciben a las compañías de Seguros de Salud en cuanto a Generosidad de Marca, aunque las diferencias más significativas se producen en las comunidades con puntuaciones más bajas: Murcia (32,42 puntos) y Aragón (32,45 puntos) frente a una media de 51,71.

A la hora de ordenar las marcas de Seguros de Salud, recurrimos de nuevo al IGM. Recordemos que se calcula sumando los índices de cada uno de los rasgos asociados a cada marca, estando condicionados por la importancia que otorga el cliente a cada atributo.

El gráfico resultante muestra, de menor a mayor IGM, cuál es el Índice de Generosidad de Marca que estas marcas proyectan en los consumidores, siempre que sean o hayan sido clientes suyos:

IGM de las marcas estudiadas en el sector de Seguros de Salud.



TOTAL: 122,59

Las aseguradoras médicas más generosas según los consumidores son Sanitas, Adeslas y DKV, por este orden, aunque las tres arrojan índices muy parejos.

Para que nos hagamos una idea de las magnitudes, Sanitas tiene un índice 6,9 veces superior a Aviva o 4,8 veces superior a Catalana Occidente.

Parece evidente que las aseguradoras especializadas al 100% en salud cuentan con una gran ventaja respecto al resto.

LAS ASEGURADORAS ESPECIALIZADAS 100% EN SALUD SON MEJOR PERCIBIDAS POR LOS CONSUMIDORES.

No obstante, DKV y Mapfre, con índices de 147,56 y 125,39 puntos respectivamente, están en las primeras posiciones en cuanto

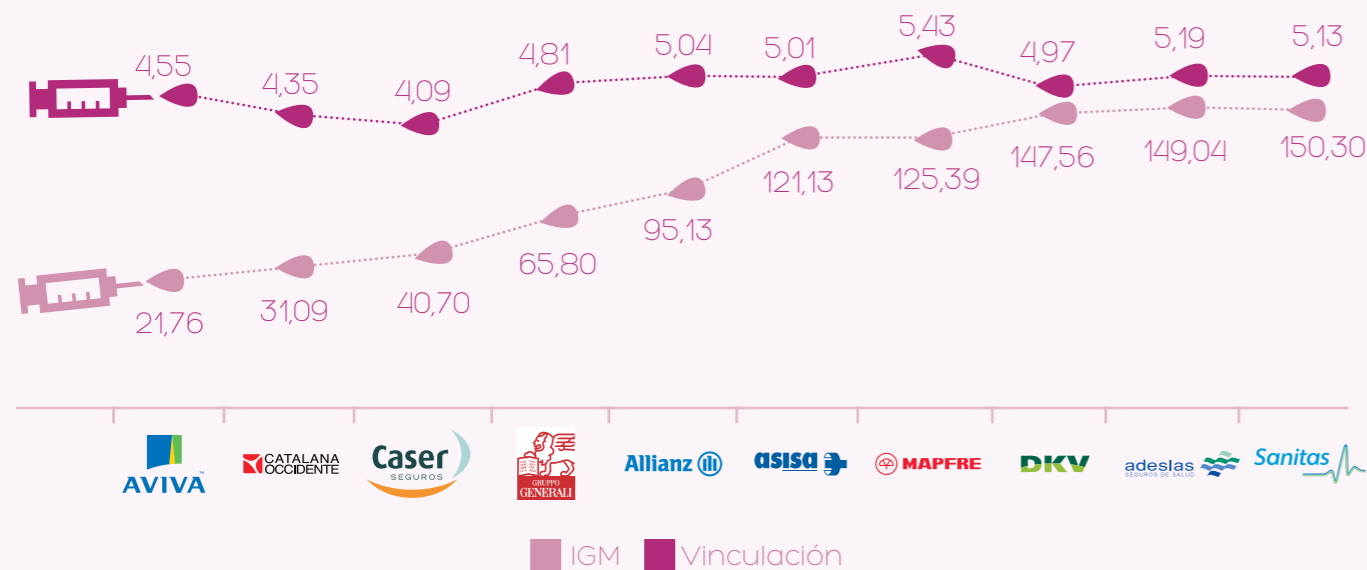
a la Generosidad de Marca que son capaces de proyectar.

En cuanto a Sanitas, líder en Generosidad de Marca del sector, es importante destacar que sus fortalezas se centran en el Valor Proyectado de Producto (concretamente los rasgos de calidad y variedad) y en el Valor Proyectado de Marca (especialmente los rasgos de comprensión y cercanía). A pesar de estar en desventaja en la percepción del rasgo precio, el resto de rasgos hacen que sea percibida como la Compañía de Seguros de Salud más Generosa con sus clientes, a día de hoy.

## PERCEPCIÓN DE GENEROSIDAD DE MARCA Y NIVEL DE VINCULACIÓN EMOCIONAL

Al relacionar el nivel de vinculación emocional ("Hasta qué punto se sienten unidos a su compañía de seguros de salud") con el IGM, se observa nuevamente una relación entre ambos indicadores, constatando que la vinculación se ve más comprometida cuando el IGM baja de los 100 puntos.

Nivel de vinculación declarada (1-10 puntos) vs IGM en el Sector Seguros de Salud.



Sanitas y Adeslas, líderes en Generosidad de Marca dentro de su sector, obtienen puntuaciones por encima de 5 sobre 10 en cuanto a vinculación. Mapfre, la cuarta en el ranking de IGM,

**MAPFRE, LA ASEGURADORA CON MAYOR CAPACIDAD DE VINCULACIÓN, SEGÚN SUS CLIENTES DE SALUD.**

es la compañía del sector que mayor vinculación emocional genera, destacando en la dimensión Valor Proyectado de la Recompensa.

Por su parte, la aseguradora

médica más penalizada en cuanto a vinculación es Generali Seguros, séptima en el ranking de Generosidad de Marca, con debilidades importantes en la proyección de rasgos como la confianza o la solvencia.

No obstante se ve una enorme paridad en la capacidad de las empresas del sector para vincular emocionalmente a sus clientes, ya que la diferencia entre la mejor y la peor puntuación es sólo de 1,34 puntos.

Las compañías de Seguros de Salud en general no están sabiendo sacar partido de la Generosidad de Marca, lo que les lleva a tener valores de vinculación muy discretos. Aquella que logre incrementar

el valor proyectado en cualquiera de las dimensiones conseguirá generar niveles de vinculación mucho más interesantes, con su respectivo eco en los resultados financieros.

La paridad en los niveles de vinculación emocional sugiere que incluso aquellas compañías más débiles en IGM, pueden marcar la diferencia apostando por una o dos dimensiones, como lo ha empezado a hacer Mapfre con la dimensión de Valor Proyectado de la Recompensa.

## CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL SECTOR SEGUROS DE SALUD

- El sector de los Seguros de Salud se sitúa en el nivel más bajo de crítica al desempeño de las dimensiones que dan valor a las marcas.
- Al mismo tiempo, es el sector donde más importante y meditada es la elección de la marca con la que se trabaja.
- Sanitas, Adeslas y DKV son las marcas con un IGM más elevado. Detrás, se sitúa Asisa.
- Es destacable que las marcas con mayor IGM son Sanitas y Adeslas, es decir, compañías que "solo" son Seguros médicos.
- Las aseguradoras médicas "minoritarias" son las que menos IGM tienen dentro de este sector.

## IMPLICACIONES DE MARKETING EN EL SECTOR SEGUROS DE SALUD

El sector de los Seguros de Salud está en un momento de evolución. Entre las líderes en IGM, precisamente aquellas que se dedican exclusivamente a los seguros médicos, no se aprecian diferencias sustanciales.

Esta falta de diferenciación, que tiene su reflejo en niveles de vinculación muy moderados, representa una enorme oportunidad para comenzar a trabajar en estrategias de Generosidad de Marca.

Dentro de esta paridad, destaca Mapfre como la compañía con mayor capacidad de vincular a sus clientes, gracias a su buen comportamiento en los rasgos de Generosidad de Marca que tienen que ver con el reconocimiento personal y la recompensa.

Recordemos que Mapfre lleva ya tiempo ofreciendo valor añadido a sus clientes gracias al programa teCuidamos, el Programa de Ahorro y Servicios MAPFRE, que promete ayudar a ahorrar a todos sus clientes mediante múltiples beneficios.

El resto de empresas no ha conseguido aún transmitir este compromiso con sus clientes, a pesar de que las grandes aseguradoras de salud aventajan a Mapfre en otros rasgos que tienen que ver con el Valor Proyectado del Producto y el Valor Proyectado de la Marca.

Cualquiera que comience a trabajar en las dimensiones de Valor Social Proyectado (implicación, el compromiso y sinceridad) y Valor Social de la Recompensa (reciprocidad, recompensa y reconocimiento) tendrá una clara ventaja diferencial que se traducirá en percepción de Generosidad de Marca, vinculación emocional, fidelización y rentabilidad.

Sea como fuere, para comenzar el camino hacia la Generosidad de Marca, las aseguradoras médicas deben realizar una auditoría profunda de la Generosidad de Marca que proyectan hacia sus clientes, a fin de detectar las dimensiones y rasgos prioritarios en los que trabajar, y traducirlos en estrategias y acciones concretas que añadan valor real a la relación.





CONCLUSIONES  
2014.  
SECTOR  
TELECOMUNICACIONES

46

47



LA GENEROSIDAD  
DE MARCA EN  
EL SECTOR DE  
TELECOMUNICACIONES

LA GENEROSIDAD DE MARCA EN  
TELECOMUNICACIONES PUEDE  
MARCAR LA DIFERENCIA

MARCAS SELECCIONADAS, DIMENSIONES  
Y ATRIBUTOS ANALIZADOS

En el sector de las comunicaciones se han seleccionado las marcas más relevantes del mercado español. En esta ocasión, a diferencia del 2013, **se ha incorporado un nuevo jugador de cara al estudio: Pepephone**. Dicha operadora es conocida por la vinculación que está construyendo entre sus clientes, por lo que era importante medir la Generosidad de Marca que está proyectando. **Las 10 marcas estudiadas son:**

- Euskaltel
- Jazztel
- ONO
- Orange
- Pepephone
- Simyo
- Tele2
- Telefónica
- Vodafone
- Yoigo

Las marcas seleccionadas presentan notables diferencias entre sí en cuanto a antigüedad, tamaño e incluso ámbito de actuación. Estas diferencias han de ser tenidas en cuenta a la hora de interpretar los resultados.

## ¿CUMPLEN LAS TELEOPERADORAS LAS EXPECTATIVAS DE SUS CLIENTES?

Un primer indicador relacionado con la Generosidad de Marca lo constituye el **gap existente entre la importancia** que otorgan los consumidores a las 5 dimensiones de la Generosidad de Marca, **y el desempeño del sector** de Telecomunicaciones en cada dimensión.

Importancia vs desempeño en Telecomunicaciones en las 5 dimensiones de Generosidad de Marca (0-10 puntos).



■ Importancia ■ Desempeño Telecomunicaciones

El sector de Telecomunicaciones presenta **gaps más elevados que los sectores de Aerolíneas y Seguros de Salud en todas las dimensiones** que definen la Generosidad de Marca. Pero es en la dimensión Valor Proyectado de la Recompensa donde se ven mayores diferencias a favor de otros sectores.

Aun así, **la dimensión de Valor Social Proyectado sigue siendo la más débil en este sector** con una

### LAS TELEOPERADORAS SÓLO APRUEBAN EN VALOR PROYECTADO DE PRODUCTO.

diferencia de 5,53 puntos entre lo que esperan y lo que perciben sus clientes. Principalmente porque el desempeño del sector en esta dimensión es de 2,87 puntos sobre 10.

Como en otros sectores, pero de manera más acentuada, **los rasgos donde peor se comportan las compañías de Telecomunicaciones** son la **implicación** (sensibilidad a las necesidades especiales de algunas familias), el **compromiso** (compromiso con los clientes que peor lo están pasando) y **sinceridad** (acción social sincera más allá de la imagen), todos ellos por debajo de 3 puntos sobre 10 en desempeño.

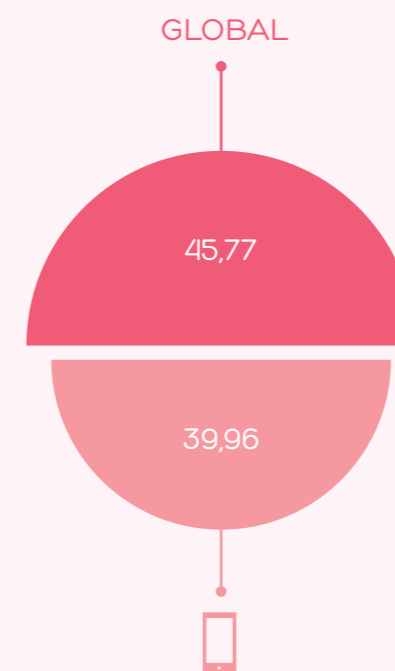
Concretamente el rasgo implicación es el único que ha sufrido una caída significativa (-3,87%) respecto a 2013 en el sector Telecomunicaciones.

## ÍNDICE SECTORIAL EN LAS COMPAÑÍAS DE TELECOMUNICACIONES EN ESPAÑA

Recordemos que para medir la percepción de Generosidad de Marca nos hemos basado en la media ponderada de las puntuaciones a la afirmación **“Es un sector que hace más cosas de lo que los clientes esperan”**.

Al comparar el índice sectorial global con el índice del sector Telecomunicaciones, se puede apreciar que **este sector se comporta peor que la media de los 5 sectores estudiados**, concretamente un 14,54% peor que la media y un 30,33% peor que el sector mejor valorado de todos.

Índice sectorial de Telecomunicaciones vs el índice sectorial global (0 a 100 puntos).



Esto sitúa a las Teleoperadoras como **el segundo sector peor valorado de los estudiados**, por debajo de 40 puntos sobre 100, lo que significa que aún le queda mucho trabajo por delante a la hora de crear nuevas formas de valor que sean percibidas como gestos generosos por sus clientes.

Posiblemente **esta baja valoración se vea afectada por los problemas de reputación** derivados de políticas de captación demasiado agresivas, carencias en el servicio telefónico y dificultades de los clientes para darse de baja.

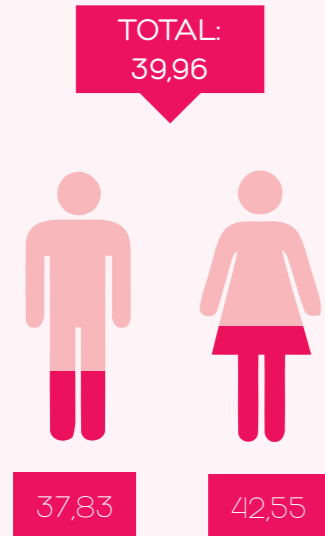
### EL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES ES EL SEGUNDO SECTOR PEOR VALORADO DE LOS ESTUDIADOS.

Al margen de esta percepción a nivel sectorial, el sector de Telecomunicaciones tiene mucho trabajo por delante a la hora de crear **valor**. En general, **las marcas estudiadas no son percibidas por sus clientes como marcas generosas y diferenciales** hacia sus clientes.



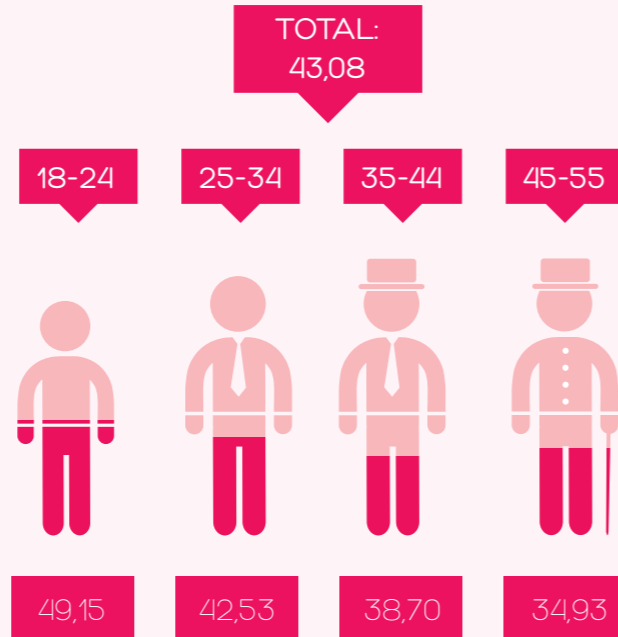
GENEROSIDAD DE MARCA Y SOCIODEMOGRAFÍA EN EL SECTOR TELECOMUNICACIONES

Nivel de Generosidad de Marca percibida según sexo (0-100 puntos).



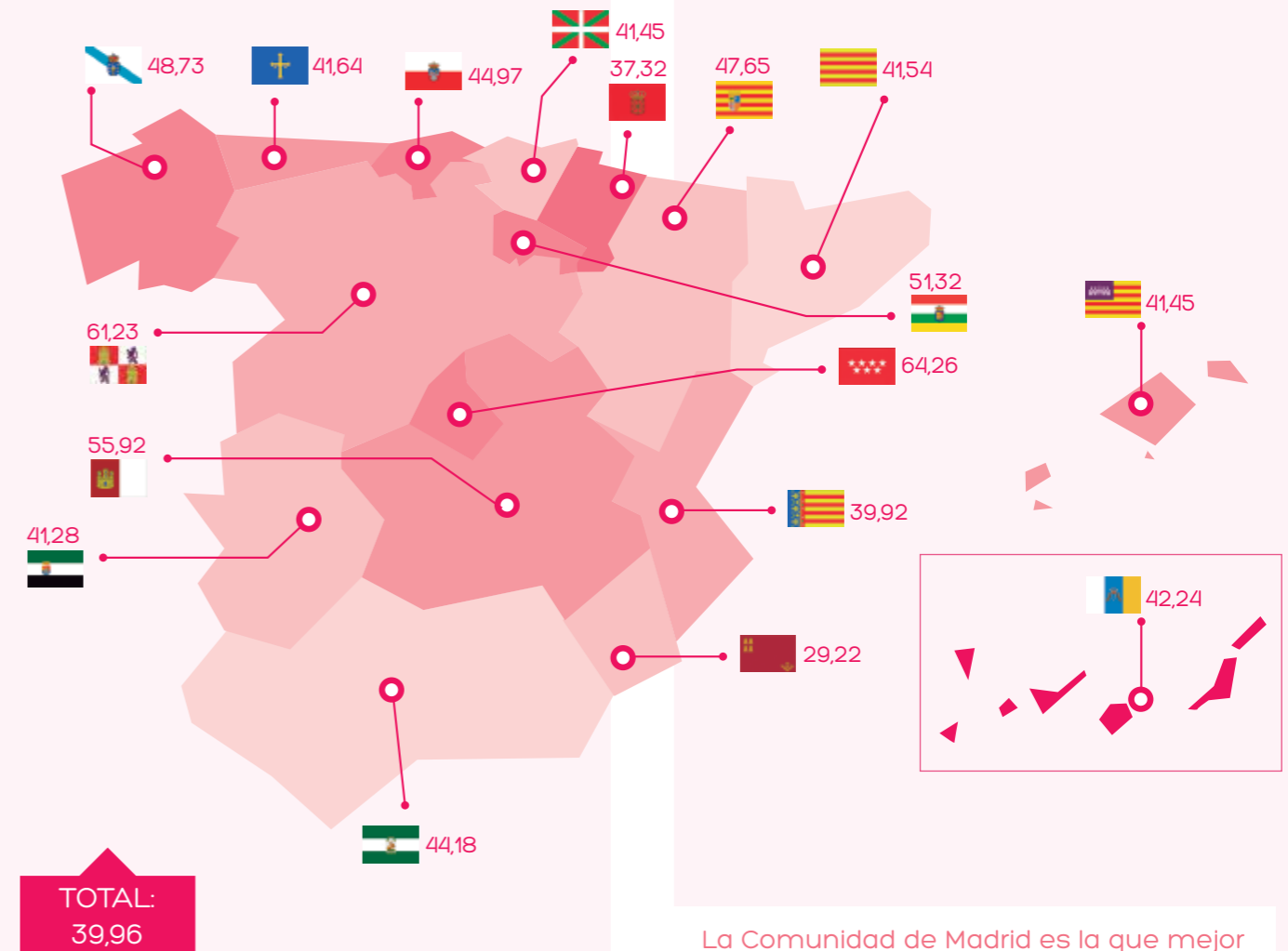
Partiendo de una igualdad incuestionable, se aprecia no obstante que las mujeres perciben más Generosidad de Marca en el sector que los hombres. Concretamente las mujeres presentan una puntuación un 12,47% superior a la de los hombres, la mayor diferencia encontrada en todos los sectores estudiados.

Nivel de Generosidad de Marca percibida según franjas de edad (0-100 puntos).



Como en otros sectores, los clientes y exclientes más jóvenes son los que mejor perciben a las Teleoperadoras en términos de Generosidad de Marca, mientras que los mayores de 45, en este sector, ofrecen las peores puntuaciones.

Índice de Generosidad de Marca proyectado en Telecomunicaciones por personas de distintas Comunidades Autónomas (0-100).



La Comunidad de Madrid es la que mejor percepción tiene de las Teleoperadoras (un 60,87% mejor que la media en términos de Generosidad de Marca), seguida de Castilla y León y Castilla La Mancha. Murcia y Navarra son las que menor nivel de Generosidad de Marca perciben en este sector.

RANKING DE GENEROSIDAD DE MARCA (IGM) EN EL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES

El IGM en Telecomunicaciones, es decir, la suma de los índices de cada uno de los rasgos asociados a cada marca, nos ha permitido de nuevo realizar un ranking de Generosidad de Marca. Y en este caso también contrastar el IGM

de este año con el obtenido por cada marca en la edición anterior del estudio.

A continuación se puede observar el gráfico resultante, que muestra el IGM de cada marca, ordenándolas de menor a mayor puntuación:

IGM de las marcas estudiadas en el sector de Telecomunicaciones (2013 vs 2014).



LAS TELEOPERADORAS MÁS GENEROSAS DESDE LA PERCEPCIÓN DE LOS CONSUMIDORES SON PEPEPHONE, SIMYO Y YOIGO

La gran sorpresa en el sector ha sido precisamente **Pepephone**, que con un IGM de 402,52, se ha puesto en la cabeza del ranking de Generosidad de Marca del Sector de Telecomunicaciones. **Pepephone se comporta extraordinariamente mejor que su sector** en rasgos como **precio, confianza, transparencia, empatía, superación y humildad.**

Más llamativo si cabe es el crecimiento favorable de **Simyo** en la percepción de Generosidad de Marca, que ha pasado de un IGM de 223,99 puntos en 2013 a 313,24 puntos en 2014, lo que **supone un crecimiento de un 39,85% de un año a otro** y la puntuación más alta en todos los sectores estudiados. Esta evolución es aún más meritoria al constatar que 7 de las 9 marcas estudiadas en 2013 han presentado algún retroceso en el IGM, principal indicador de la Generosidad de Marca.

Por último, la diferencia entre la marca mejor valorada en términos de Generosidad de

LAS GRANDES TELEOPERADORAS ESTÁN PERDIENDO LA BATALLA DE LA GENEROSIDAD DE MARCA.

Marca, es decir, Pepephone, y el resto, es muy significativa. El IGM de Pepephone está entre 4 y 5,5

veces por encima del proyectado por las grandes operadoras.

Es más, al margen de Tele2, las tres grandes operadoras obtienen los peores índices registrados: Orange con un IGM de

74,07, Vodafone con 76,99 y Movistar con 91,93. Una realidad idéntica a la obtenida en 2013, si no fuera porque Vodafone ha superado a Orange por primera vez, situándose justo tras Movistar.

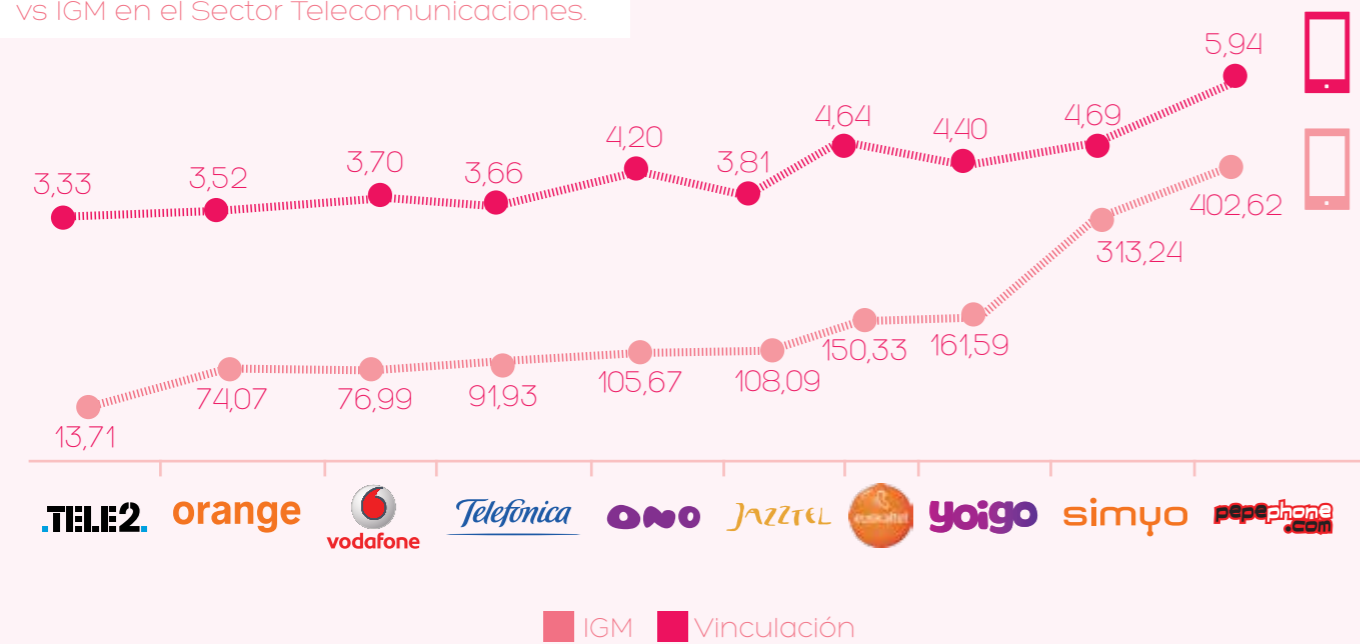
Si nos detenemos a analizar aquellos rasgos que han hecho mejorar a Simyo y Euskaltel (los únicos que han crecido en IGM respecto al año pasado), nos damos cuenta de que la **cercanía, la coherencia y la transparencia** son clave en la dimensión de **Valor Proyectado de Marca**. Así como los rasgos de **anticipación, superación y humildad** en el **Valor Proyectado de Comunicación**.

En el caso de Simyo, la **transparencia** es el rasgo que la sitúa a mayor distancia de los competidores. Ya vimos que a nivel general el rasgo transparencia es, a día de hoy, un atributo clave para los consumidores. Es por esto, y por su buen comportamiento del resto de rasgos, por lo que Simyo ha podido distanciarse de Yoigo.

PERCEPCIÓN DE GENEROSIDAD DE MARCA Y NIVEL DE VINCULACIÓN EMOCIONAL

Nuevamente es preciso conocer la relación entre el IGM y el nivel de vinculación emocional con las teleoperadoras ("Hasta qué punto se sienten unidos a su compañía de telecomunicaciones"). En el gráfico que se muestra a continuación podemos observar dicha correlación de manera todavía más clara que en otros sectores, siendo Pepephone la única teleoperadora que consigue que sus clientes se sientan emocionalmente unidos a ella.

Nivel de vinculación declarada (1-10 puntos) vs IGM en el Sector Telecomunicaciones.



Esto nos da una pista del IGM necesario para que los clientes comiencen a estar vinculados con las marcas, que al fin y al cabo es el objetivo de toda marca, dada la relación entre vinculación y rentabilidad.

Por debajo de un IGM de 400 puntos, el nivel de vinculación de las empresas permanece en valores de entre 3,33 y 4,69 puntos sobre 10. O lo que es lo mismo, las teleoperadoras deben trabajar la Generosidad de Marca con más intensidad si quieren vincular a sus clientes.

Como ocurre en otros sectores, las compañías de Telecomunicaciones en general no son conscientes aún de la importancia de la Generosidad de Marca para la rentabilidad del negocio, lo que se traduce en valores de vinculación discretos.

**PEPEPHONE,  
LA ÚNICA  
TELEOPERADORA  
QUE COMIENZA A  
VINCULAR A SUS  
CLIENTES**

En el momento en que una operadora comience a trabajar seriamente en los rasgos que definen la Generosidad de Marca, la vinculación vendrá dada. Pero como hemos visto, no es suficiente mejorar uno o dos aspectos sino que se tiene que trabajar en profundidad para poder alcanzar un IGM lo suficientemente alto como para que los clientes se sientan verdaderamente unidos a su compañía de telecomunicaciones.

#### CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS AL SECTOR TELECOMUNICACIONES

- El sector de las Telecomunicaciones se sitúa en un **nivel medio de crítica al desempeño de las dimensiones** que dan valor a las marcas.
- Al mismo tiempo, es el **tercer sector** (de los estudiados en este informe) donde más importante y meditada es la elección de la marca con la que se trabaja.

- **Pepephone** (compañía añadida en la presente edición) es la marca con mayor IGM del ranking y **Simyo** es claramente la marca con mejor evolución en los índices parciales y totales de todos los sectores.

- Los **operadores más grandes** (Movistar, Vodafone y Orange) son los que obtienen **peores índices**, dejando al margen a Tele2.

- Es el sector donde más incidencia tiene el IGM en la percepción de que las marcas hacen más de lo que se espera de ellas.

#### IMPLICACIONES DE MARKETING EN EL SECTOR TELECOMUNICACIONES

El sector de Telecomunicaciones en su conjunto no parece estar poniendo en práctica las estrategias de Generosidad de Marca necesarias para vincular a sus clientes. De hecho la **percepción de Generosidad de Marca de las compañías de este sector ha sufrido un pequeño retroceso** respecto a 2013.

A pesar de ello, marcas como **Simyo**, no solo se han mantenido sino que han **crecido más de un 30% respecto al año pasado** en términos de IGM.

Así y todo Simyo no ha podido superar a **Pepephone**, que se ha hecho con el **número uno del ranking** el primer año que medimos su IGM. Y no sólo eso. Es la única marca cuyo IGM le ha llevado a generar un sentimiento de vinculación emocional inédito hasta el momento.

Parece que sigue la tónica del año pasado, donde las grandes operadoras como **Movistar, Vodafone u Orange han quedado relegadas a los últimos puestos** a favor de compañías

percibidas como más transparentes, abiertas, cercanas y comprometidas con sus clientes, en definitiva, marcas más Generosas.

La gran perjudicada en los resultados de este año ha sido **Yoigo**, que el año pasado estaba casi a la par con Simyo. Por un lado, el crecimiento de Simyo ha hecho que Yoigo se quede descolgada de los líderes en IGM. Por otro, **Euskaltel, la única marca que ha crecido después de Simyo, se ha acercado a Yoigo** hasta estar a escasos 10 puntos de IGM de ésta última.

Lo que ha quedado claro es que **todo aquel que quiera vincular a sus clientes** en este sector, debe trabajar duro en las dimensiones y rasgos que componen la Generosidad de Marca. Sólo así conseguirán tener clientes encantados, orgullosos de su teleoperadora, promotores de la misma, y por supuesto, clientes rentables.

Un buen ejemplo lo constituye el comunicado que **Pepephone** envió a sus clientes cuando decidió romper el acuerdo que mantenía con Vodafone para utilizar su red móvil. Al parecer el detonante fue que Vodafone se negó a ofrecer 4G a los clientes de Pepephone. Este gesto tuvo una enorme capacidad de vinculación al situar a la marca como defensora de los intereses de sus clientes. **En definitiva, transparencia, confianza, empatía, superación y humildad.**

En cualquier caso, una vez que las teleoperadoras consideren la Generosidad de Marca como una necesidad estratégica, **se hace necesaria una auditoría específica de la Generosidad de Marca que proyecta a sus clientes.** Este análisis permitirá determinar sobre qué dimensiones debe priorizar sus esfuerzos para lograr el máximo nivel de vinculación con sus clientes.





CONCLUSIONES  
2014.  
SECTOR  
BANCA Y FINANZAS

58

59



LA GENEROSIDAD DE  
MARCA EN EL SECTOR  
DE BANCA Y FINANZAS



LAS ENTIDADES BANCARIAS DEBEN DAR MUCHO MÁS PARA GENERAR CONFIANZA

¿CUMPLEN LAS ENTIDADES FINANCIERAS LAS EXPECTATIVAS DE SUS CLIENTES?

El punto de partida para analizar la Generosidad de Marca en el sector financiero consiste en determinar el gap existente entre la importancia que otorgan los consumidores a las 5 dimensiones de la Generosidad de Marca, y el desempeño del sector de Banca y Finanzas en cada dimensión.

MARCAS SELECCIONADAS, DIMENSIONES Y ATRIBUTOS ANALIZADOS

Para estudiar el sector bancario se han seleccionado aquellas marcas con mayor presencia en el mercado español, incluyendo las grandes Cajas de Ahorro, algunas ya reconvertidas en bancos, como es el caso de Bankia y Caixa Bank. Las marcas estudiadas en esta edición de 2014 son las siguientes:

- Banco Popular
- Banco Sabadell
- Banco Santander
- Banesto
- Bankia (Cajamadrid)
- Bankinter
- Barclays
- BBK
- BBVA
- Caixa Bank (La Caixa)
- Caixa Catalunya
- Citibank
- ING Direct

Se trata de las 13 marcas de Banca y Finanzas más reconocidas en el mercado español, más allá de que haya habido adquisiciones recientes (e.g. Banco Popular y Caixa Catalunya) e incluso alguna extinción (e.g. Barclays) posterior a la encuesta.

LAS ENTIDADES FINANCIERAS ESTÁN LEJOS AÚN DE SER PERCIBIDAS COMO MARCAS GENEROSAS.

Nos encontramos ante el sector cuyo gap entre la importancia y el desempeño percibido es el más alto en cada dimensión. Esto es debido a que el sector bancario suspende en todas y cada una de las dimensiones de Generosidad de Marca, al situarse por debajo de 5 puntos sobre 10 en todos los casos.

Destacan especialmente la dimensión de Valor Social Proyectado, con una distancia de 5,69 puntos, y de Valor Proyectado de Marca, con un gap de 5,40 puntos.

Es decir, son dimensiones importantes donde los clientes no perciben positivamente el desempeño del sector.

El hecho de que el Valor Social Proyectado haya arrojado una puntuación de desempeño de tan solo 2,71 puntos, es coherente con la tendencia global del estudio, pero hay que recordar que en este sector es mucho más acusada que en el resto de sectores estudiados.

Concretamente los rasgos donde el sector está más débil son la empatía, la implicación, el compromiso y la sinceridad.

Pero el rasgo que más llama la atención es precisamente el más importante para los clientes, la transparencia. Con una puntuación de 2,77 sobre 10, representa la valoración más baja de todos los sectores estudiados, y un gap respecto a la importancia otorgada por el consumidor a este rasgo de 6,48 puntos. Es decir, los clientes de los bancos demandan una transparencia que no perciben en la relación que mantienen con su entidad bancaria.

ÍNDICE SECTORIAL EN EL ECOSISTEMA DE LAS ENTIDADES BANCARIAS

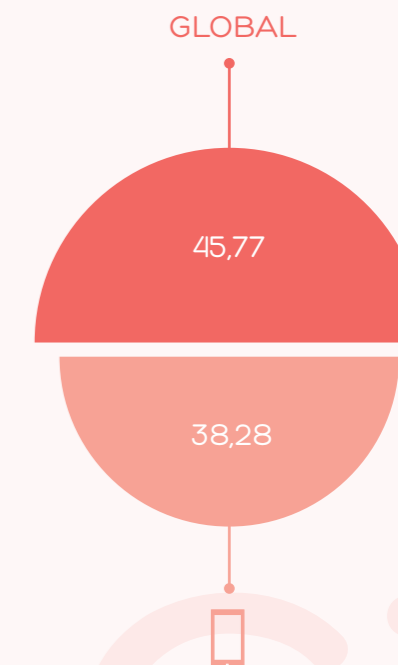
Recordemos que el índice sectorial se basa en la media ponderada de las puntuaciones a "Es un sector que hace más cosas de lo que los clientes esperan", para medir la percepción de Generosidad de Marca en una escala de 1 a 10 puntos.

Al observar el índice sectorial global y compararlo con el índice del sector Banca y Finanzas, se confirman los hallazgos del 2013. Las entidades bancarias, con un índice de 38,28 sobre 100, se comportan un 19% por debajo de la media global, y un 36% por debajo del sector mejor valorado.

Importancia vs desempeño en Banca en las 5 dimensiones de Generosidad de Marca (0-10 puntos).



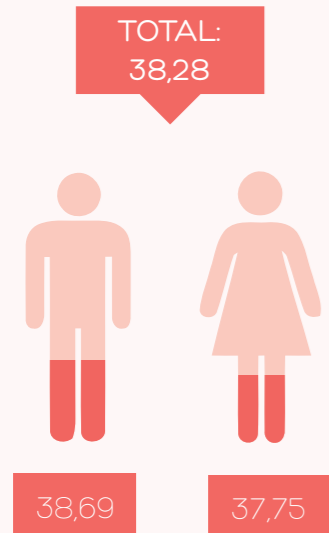
Índice sectorial de Telecomunicaciones vs el índice sectorial global (0 a 100 puntos).



Este dato convierte a las entidades financieras en el sector **peor valorado de todos los estudiados**, es decir, en el menos generoso según sus propios consumidores.

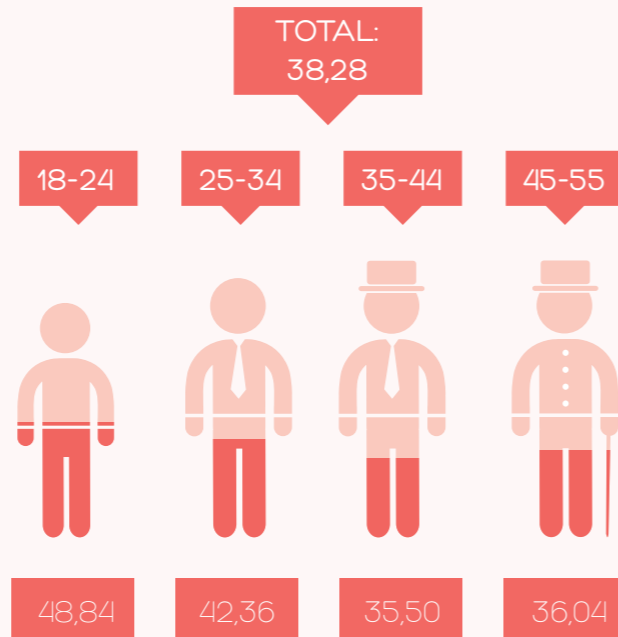
GENEROSIDAD DE MARCA Y SOCIODEMOGRAFÍA EN EL SECTOR BANCA Y FINANZAS

Nivel de Generosidad de Marca percibida según sexo (0-100 puntos).



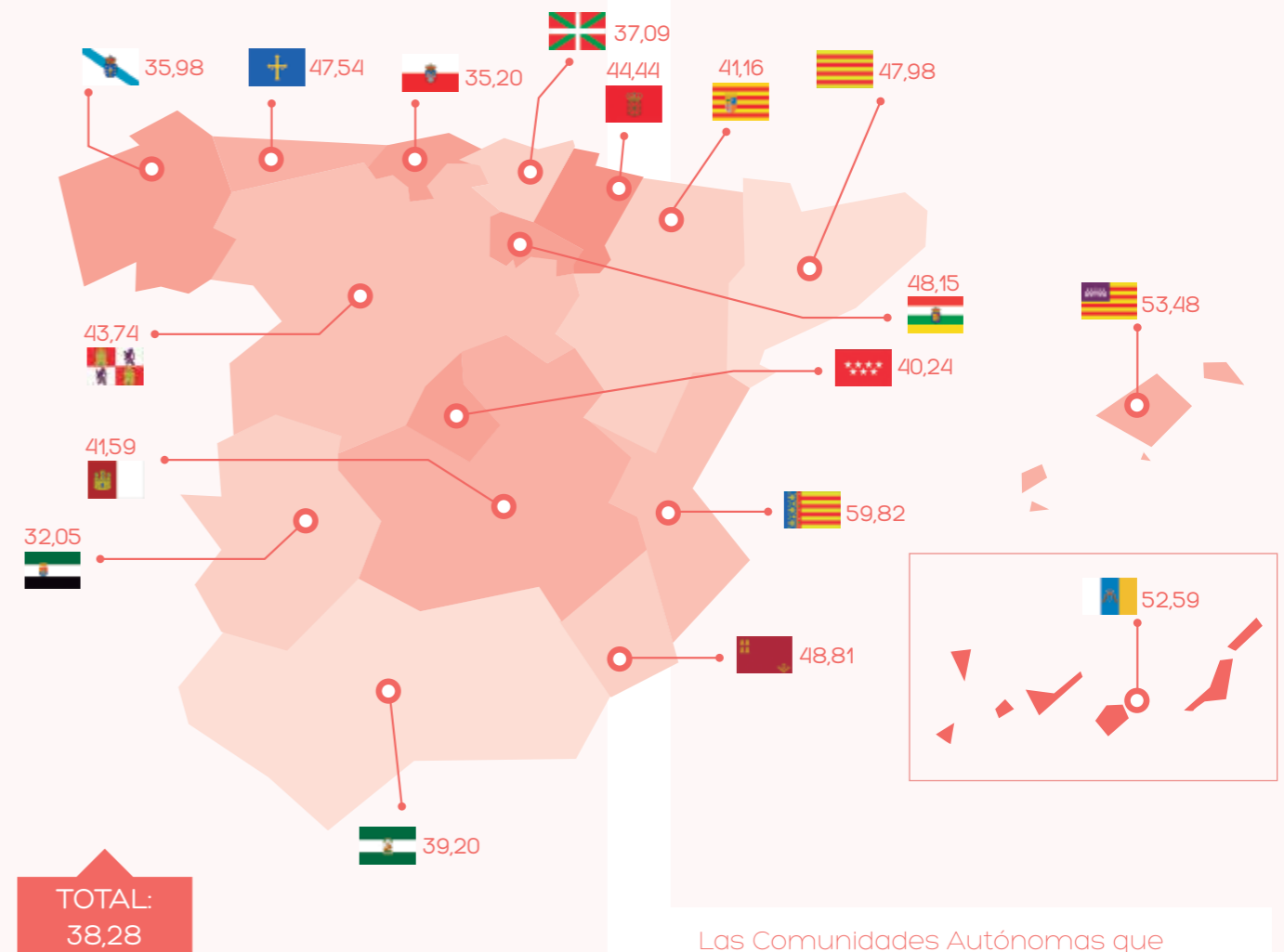
Al igual que ocurre en otros sectores, la percepción de Generosidad de Marca está muy equilibrada en hombres y mujeres, siendo estas últimas las que peor valoran la Generosidad de Marca de las entidades bancarias.

Nivel de Generosidad de Marca percibida según franjas de edad (0-100 puntos).



Siendo los clientes y exclientes más jóvenes los que mejor perciben a las entidades financieras en cuanto a Generosidad de Marca, la principal caída en la percepción se da a partir de los 35 años de edad.

Índice de Generosidad de Marca proyectado en Banca por personas de distintas Comunidades Autónomas (0-100).



Las Comunidades Autónomas que mejor percepción tienen de las entidades bancarias en términos de Generosidad de Marca son, por este orden: Comunidad Valenciana (59,82 puntos), Islas Baleares (53,48 puntos) e Islas Canarias (52,59 puntos) Por su parte, las Comunidades que peores puntuaciones arrojan son Extremadura (32,05 puntos) y Cantabria (35,20 puntos) frente a una media de 38,28 puntos sobre 100.





RANKING DE GENEROSIDAD DE MARCA (IGM) EN EL SECTOR DE BANCA Y FINANZAS

Para elaborar el ranking de entidades según la Generosidad de Marca que proyectan, se ha recurrido al IGM, es decir, a la suma de los índices de cada uno de los rasgos asociados a cada marca, estando

moderados por la importancia que otorga el cliente a cada atributo.

El gráfico de IGM muestra, de menor a mayor, la Generosidad de Marca que las entidades son capaces de proyectar sobre sus consumidores a día de hoy, teniendo en cuenta que pueden ser clientes o exclientes de dichas entidades:

IGM de las marcas estudiadas en el sector bancario (2013 vs 2014).



2013

2014

Las Entidades financieras más generosas según sus consumidores son ING Direct (líder también en 2013), Banco Santander y Banco Sabadell.

Llama la atención que a pesar de la gran valoración que obtuvo ING Direct en la pasada edición, su IGM no para de crecer. Concretamente, un 8,03% respecto a 2013.

Banco Santander también ha visto un incremento del 9,87% en la Generosidad de Marca que proyecta a sus clientes respecto al año anterior. Este incremento contrasta con el retroceso sufrido por Bankinter, que ha visto su IGM descender un 22,25% de un año a otro. Esta circunstancia ha hecho que Banco Santander le arrebatase el segundo puesto del ranking a Bankinter, quedando éste último relegado al cuarto lugar.

**LAS ENTIDADES BANCARIAS SIGUEN SIN TRANSMITIR VALORES POSITIVOS DE GENEROSIDAD DE MARCA**

El descenso más notable en IGM respecto a la pasada edición lo protagoniza Barclays, con un deterioro en la percepción de Generosidad de Marca de un 52,75%, lo que le ha desplazado al décimo puesto de la clasificación, perdiendo nada menos que 4 puestos en un solo año. Es muy posible que la retirada planeada de la marca en España haya supuesto medidas que han perjudicado a sus clientes.

Por último, nos encontramos en el sector donde mayor diferencia hay entre la marca mejor valorada y la peor. En concreto, el IGM de ING Direct es 14,78 veces superior al de Banesto, y 3,44 veces superior al IGM medio del sector.

Si nos detenemos a analizar aquellos rasgos que han hecho mejorar a ING Direct respecto a 2013, detectamos mejoras relevantes en atributos como **confianza**, **transparencia**, **proactividad** (se esfuerza por adelantarse a las necesidades de los clientes) o **calidad**.

Las otras marcas que han crecido en IGM de manera relevante respecto a 2013, como Caixa Cataluña, Banco Santander o BBVA, lo han hecho apoyándose en atributos como la **confianza**, la **anticipación** (avisa de cambios en productos o servicios a los clientes sin que éstos tengan que preguntar) y la **superación** (se esfuerza cada día por mejorar el servicio al cliente).

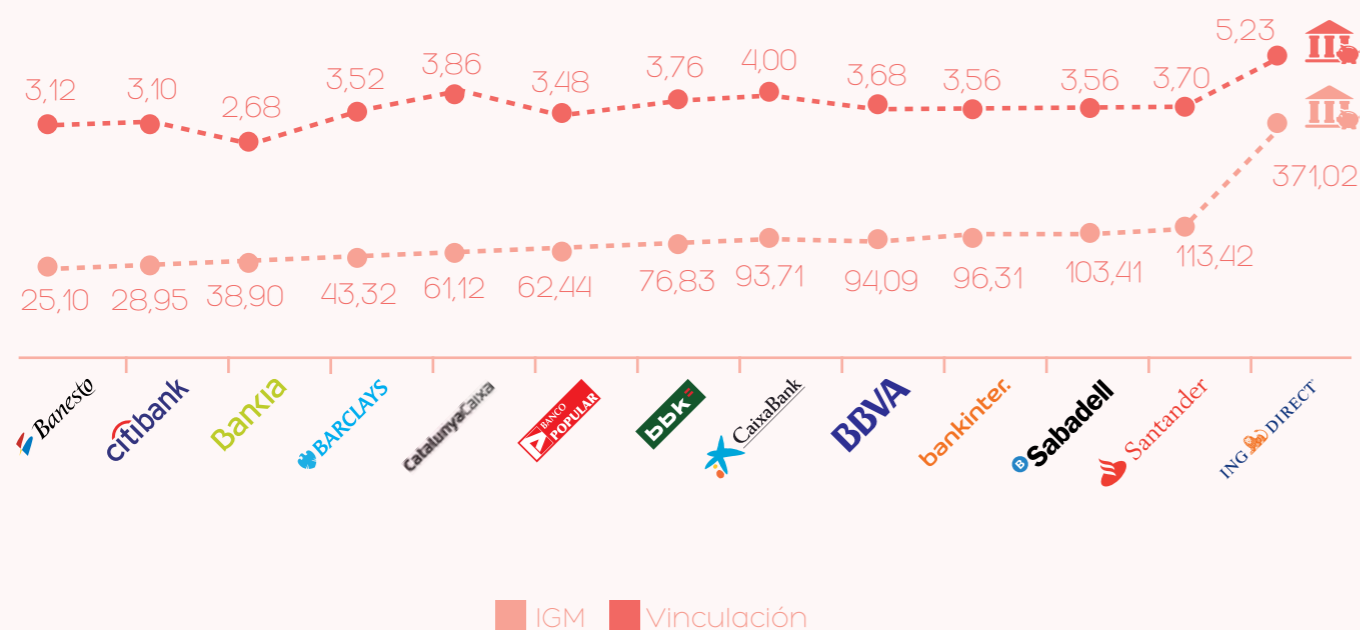
El resto de marcas no han crecido o han tenido un crecimiento negativo. En el caso especialmente notorio de Barclays o Banesto, los atributos peor valorados respecto al año pasado, y que por tanto explican la caída, son la **satisfacción**, la **comprensión**, la **relevancia** y la **solvencia**.

PERCEPCIÓN DE GENEROSIDAD DE MARCA Y NIVEL DE VINCULACIÓN EMOCIONAL

La cuestión ahora es comprobar la relación existente entre el nivel de vinculación emocional con las entidades bancarias ("Hasta qué punto se sienten unidos a su compañía de telecomunicaciones") y el IGM que proyectan. Como veremos a continuación, una vez más existe una correlación, que se hace especialmente fuerte en el momento en que el IGM supera unos umbrales mínimos.



Nivel de vinculación declarada (1-10 puntos) vs IGM en el Sector Finanzas.



Tras ING Direct, todas las entidades proyectan un IGM cercano o inferior a 100 puntos, por lo que ninguna de ellas es capaz de superar 4 puntos sobre 10 en vinculación emocional.

Es decir, al igual que en sectores como el de telecomunicaciones, cuando una marca se acerca a los 400 puntos de IGM, comienza a diferenciarse sensiblemente en cuanto al nivel de vinculación que tienen con sus clientes.

#### CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS AL SECTOR BANCA Y FINANZAS

- El sector de Banca y Finanzas se sitúa en el nivel más bajo de crítica al desempeño de las dimensiones que dan valor a las marcas.
- Se trata además del sector donde más importante y meditada es la elección de la marca con la que se trabaja.
- ING Direct es la marca con mayor índice de Generosidad de Marca de este sector, asentando su posición gracias a incrementos en los índices parcial, confianza, preocupación por los clientes y proactividad...

- Banco Santander y Banco Sabadell son las entidades que aparecen en segundo y tercer lugar.

- En general, los índices son muy parejos para la mayoría de las entidades, quedando Bankia, Citibank y Banesto al final del ranking. Barclays es la marca que más empeora respecto al año pasado.

- En términos evolutivos respecto al año pasado, la situación es estable aunque con matices: los dos bancos más grandes (Banco Santander y BBVA) escalan posiciones en el ranking.

#### IMPLICACIONES DE MARKETING EN EL SECTOR BANCA Y FINANZAS

El sector de Banca y Finanzas se comporta de manera parecida a la registrada en 2013, lo que significa que **no está habiendo cambios significativos** en ninguna de las principales marcas.

El líder indiscutible en Generosidad de Marca sigue siendo ING Direct, que destaca en todas las dimensiones de Generosidad de Marca, y mejora aún más en rasgos como la **confianza, la transparencia o la proactividad.**

La inercia con la que este sector se mueve hacia el cliente es un síntoma claro de que **los bancos están ahora más centrados en su recuperación** que en adoptar un enfoque en el cliente que les permita dar un paso más en vinculación o engagement.

Precisamente sólo ING Direct se acerca a niveles de vinculación aceptables, gracias a su magnífico desempeño en todas las dimensiones de la Generosidad de Marca. El

resto de actores suspenden en Generosidad de Marca y Vinculación, ya que ambos conceptos están interrelacionados.

Se aprecia que son cada vez más determinantes las dimensiones de Valor Proyectado de Marca y Valor Proyectado de la Comunicación. Sin embargo, ni siquiera ING Direct ha sido capaz de proyectar buenos indicadores en Valor Social Proyectado, lo que sugiere que hay oportunidades muy claras para que otras entidades avancen en el terreno de la Generosidad de Marca.

Lógicamente, cada entidad debe buscar en sus valores corporativos para adoptar una estrategia de Generosidad de Marca que sea consistente con su visión de compañía.

No obstante hay un hallazgo importante que deben tener en cuenta las entidades bancarias. A no ser que una entidad no alcance valores de IGM cercanos a 400 puntos, no logrará los niveles de vinculación mínimos para fidelizar a sus clientes. La implicación es clara: aunque un banco puede decidir apostar por una determinada dimensión más afín a sus valores, tiene la obligación de trabajar en todas las dimensiones de Generosidad de Marca si quiere vincular a sus clientes.

Para saber por dónde empezar, cada entidad debe realizar una medición más exhaustiva de la Generosidad de Marca que proyecta en sus clientes, de manera segmentada, a fin de priorizar en las dimensiones y rasgos que debe trabajar.



CONCLUSIONES  
2014.  
SECTOR  
DISTRIBUCIÓN  
ALIMENTARIA





LA GENEROSIDAD DE  
MARCA EN EL SECTOR  
DE LA DISTRIBUCIÓN  
ALIMENTARIA





EN DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA, LA GENEROSIDAD DE MARCA PUEDE SER UN ASPECTO CLAVE DEL NEGOCIO.

¿CUMPLEN LAS COMPAÑÍAS DE DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA LAS EXPECTATIVAS DE SUS CLIENTES?

#### MARCAS SELECCIONADAS, DIMENSIONES Y ATRIBUTOS ANALIZADOS

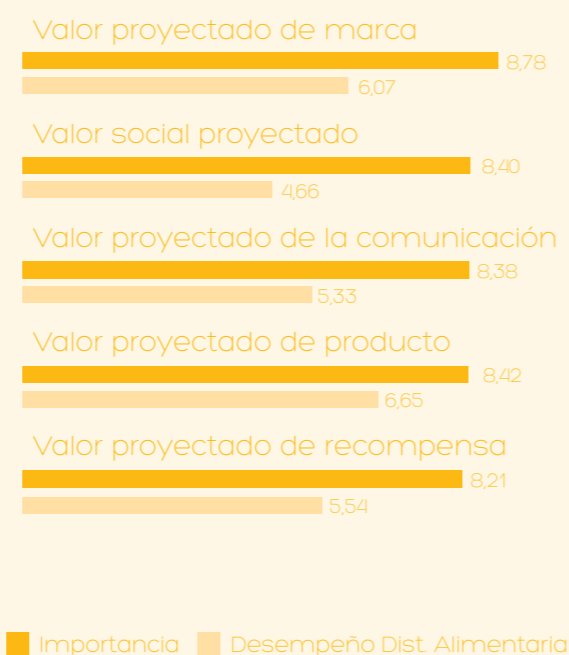
Para analizar el sector de la Distribución Alimentaria, hemos realizado una selección de marcas basándonos fundamentalmente en su volumen de ventas. Algunas marcas tienen mayor presencia en determinadas zonas, lo que no afecta a los resultados habida cuenta de que el análisis se ha realizado sobre clientes y exclientes de cada marca. A continuación mostramos las nominadas en este sector:

- Ahorramás
- Alcampo
- Aldi
- Caprabo
- Carrefour
- Día
- El Árbol
- El Corte Inglés/Hiperco
- Eroski
- Lidl
- Mercadona
- Sabeco/Simply

Analizar a estas 12 empresas de Distribución Alimentaria en España nos va permitir comparar los niveles de Generosidad de Marca que proyectan las marcas de este sector.

Como hemos venido analizando en otros sectores, la primera tarea consiste en comprobar el **gap que existe entre la importancia** que otorgan los consumidores a las 5 dimensiones de la Generosidad de Marca, **y el desempeño del sector** de la Distribución Alimentaria, dimensión a dimensión.

Importancia vs desempeño en Distribución Alimentaria en las 5 dimensiones de Generosidad de Marca (0-10 puntos).



Según hemos podido constatar, la Distribución Alimentaria es el sector con **el menor gap entre la importancia de la dimensión Producto** y el desempeño percibido en dicha dimensión (sólo 1,77 puntos). Es más, obtiene la puntuación más alta en esta dimensión, con 6,65 puntos sobre 10, seguida de la dimensión **Valor Proyectado de Marca**, con 6,07 puntos sobre 10.

De hecho, la única dimensión de Generosidad de Marca donde suspende, es decir, donde está por debajo de 5 puntos sobre 10, es la dimensión de Valor Social Proyectado. Sin embargo, de todos los sectores estudiados, es el que mejor se comporta en esta dimensión, al obtener 4,66 puntos.

LA DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA SACA BUENAS NOTAS EN VALOR PROYECTADO DE PRODUCTO.

Si nos detenemos en los rasgos más débiles de este sector en el contexto de la Generosidad de Marca, destacan la **sinceridad social**, con 4,31 puntos sobre 10, la **relevancia**, con 4,80 puntos, y el **compromiso**, con 4,58 puntos.

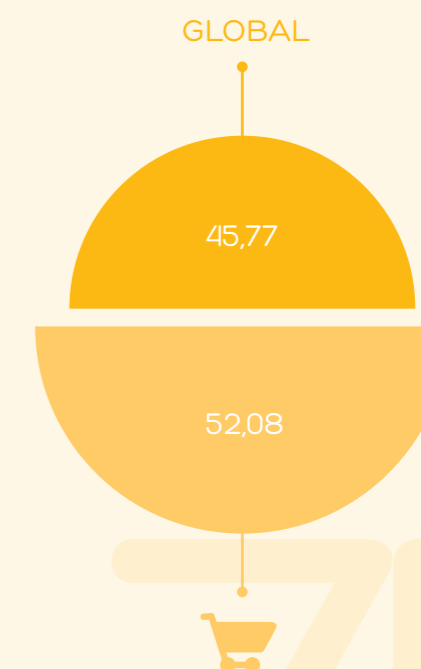
En general vemos que los rasgos con peores puntuaciones pertenecen a las dimensiones de **Valor Social Proyectado** y **Valor Proyectado de la Comunicación**.

#### ÍNDICE SECTORIAL EN LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA

Recordemos que para calcular el índice sectorial nos basaremos en la media ponderada de las puntuaciones a la afirmación "Es un sector que hace más cosas de lo que los clientes esperan", a fin de medir la percepción de Generosidad de Marca en una escala de 1 a 10 puntos.

Al contrastar el índice global con el índice de la Distribución Alimentaria, nos percatamos de que este sector en concreto se comporta sensiblemente mejor que la media, con 52,08 puntos sobre 100. Para ser más exactos, un 14% mejor que la media y un 36% mejor que el sector de Banca y Finanzas (sector peor valorado de todos).

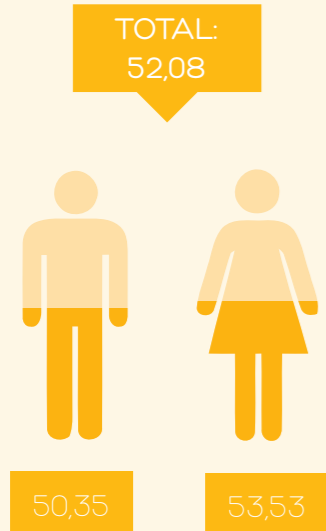
Índice sectorial de Distribución Alimentaria vs el índice sectorial global (0 a 100 puntos).



Esto sitúa a las Empresas de Distribución Alimentaria como **el sector mejor valorado** de todos en el contexto de la Generosidad de Marca. Bien es cierto que 52,08 puntos sobre 100 no es una puntuación elevada, pero en términos relativos está razonablemente bien.

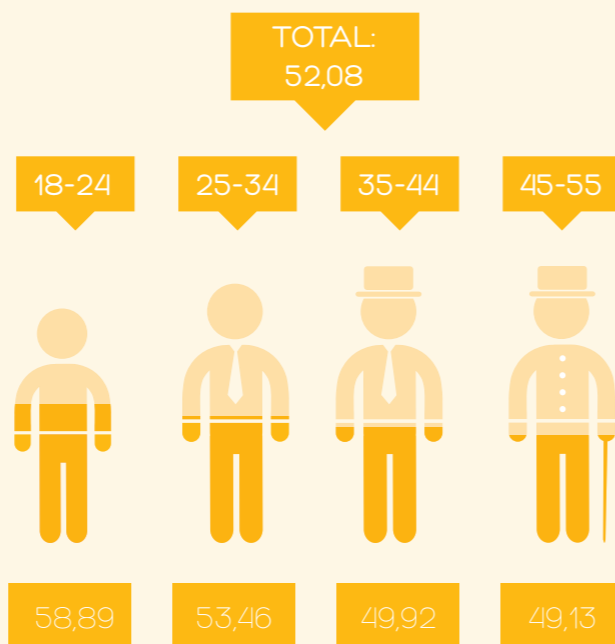
GENEROSIDAD DE MARCA Y SOCIODEMOGRAFÍA EN EL SECTOR DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA

Nivel de Generosidad de Marca percibida según sexo (0-100 puntos).



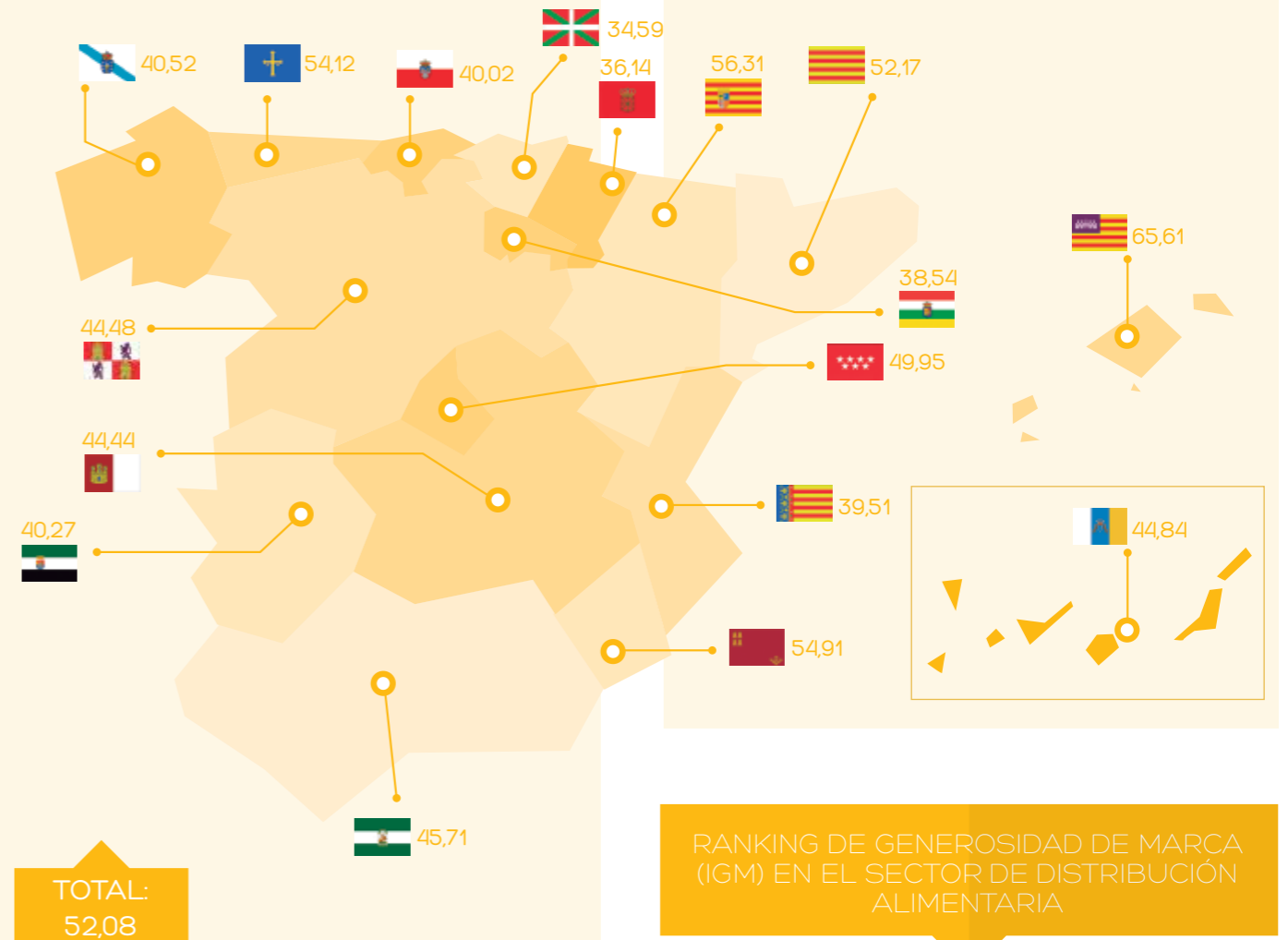
Se mantiene la igualdad en la percepción de hombres y mujeres en torno a la Generosidad de Marca. Sin embargo, se aprecia una ligera percepción más favorable en el caso de las mujeres.

Nivel de Generosidad de Marca percibida según franjas de edad (0-100 puntos).



Como en el resto de sectores, a más edad, peor la percepción de Generosidad de Marca del sector. En la distribución alimentaria, además, la diferencia de percepción de los más jóvenes frente a los más mayores, es sustancialmente mayor que en otros sectores.

Índice de Generosidad de Marca proyectado en Distribución Alimentaria por personas de distintas Comunidades Autónomas (0-100).



RANKING DE GENEROSIDAD DE MARCA (IGM) EN EL SECTOR DE DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA

La clasificación de marcas según su Generosidad se ha elaborado de nuevo con ayuda del IGM, es decir, la suma de los índices de cada uno de los rasgos asociados a cada marca, que a su vez están moderados por la importancia que otorga el cliente a cada atributo.

Como vemos en la representación gráfica del IGM por marcas, hemos ordenado de menor a mayor las marcas estudiadas según este indicador, que recordemos se aplica a partir de las respuestas de clientes y exclientes únicamente:

Islas Baleares y Aragón son las Comunidades que mejor perciben a las Empresas de Distribución Alimentaria en el marco de la Generosidad de Marca. Les siguen Asturias y la Región de Murcia. Las puntuaciones más discretas pertenecen al País Vasco, Navarra y La Rioja, las tres por debajo de 40 puntos sobre 100.



IGM de las marcas estudiadas en el sector de Distribución Alimentaria.



2013 2014  
TOTAL: 90,94

Como ocurría el año pasado, las Empresas de Distribución Alimentaria más Generosas según los consumidores son Carrefour, Mercadona y El Corte Inglés/Hipercon, por este orden. Vemos que los índices de estas tres marcas están tremendamente igualados, sin embargo la evolución de un año a otro hace que el liderazgo en Generosidad de Marca cambie de manos.

Si el año pasado era El Corte Inglés/Hipercon quien lideró el ranking a muy poca distancia, este año es Carrefour, con un índice de 127,54 puntos, quien ha superado al resto de competidores en IGM.

Cierran el ranking El Árbol, con un IGM de 35,65 puntos, ALDI con 45,77 y SABECO (Simply) con 53,21 puntos. Esto significa, por ejemplo, que Carrefour proyecta un IGM 3,57 veces superior a El Árbol, y un 40,25% por encima de la media.

La principal evolución positiva la han protagonizado Lidl, con un crecimiento del 13,75% respecto a 2013 y Ahorramás, que ha experimentado un aumento del IGM proyectado del 12,14% de un año a otro, avanzando ambas un puesto en el ranking.

En cambio, las marcas que más han retrocedido son Eroski, con un 14,31% por debajo

LAS EMPRESAS MEDIANAS SON LAS QUE PRESENTAN MAYOR EVOLUCIÓN EN LA GENEROSIDAD DE MARCA QUE PROYECTAN A SUS CLIENTES.

del obtenido en 2013, perdiendo así una posición en el ranking, y DÍA, con un IGM un 11,29% inferior al proyectado el año pasado que le hace perder dos puestos en la clasificación general.

Al analizar los rasgos que han motivado esa evolución positiva en

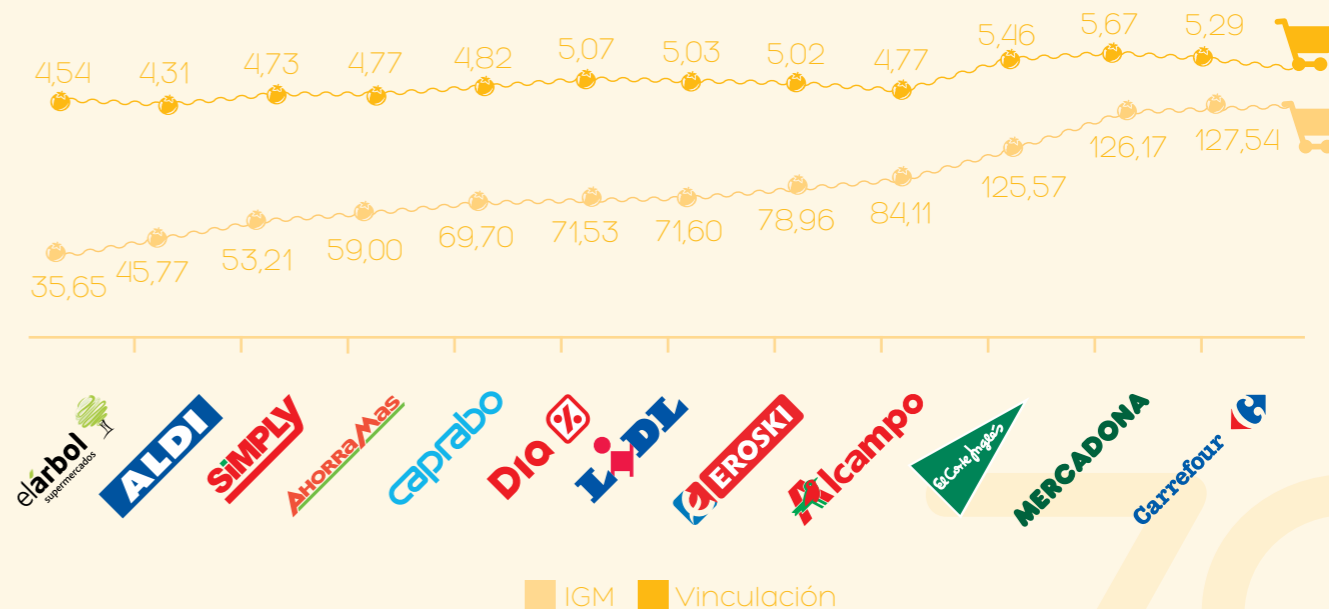
algunas marcas, apreciamos que la cercanía, la confianza y la transparencia que están proyectando Lidl y Ahorramás son los máximos responsables de la mejora.

De hecho, es el deterioro de los mismos rasgos los que hacen caer a empresas como Eroski y DÍA, por encima de rasgos más racionales como el precio (tarifas razonables)

PERCEPCIÓN DE GENEROSIDAD DE MARCA Y NIVEL DE VINCULACIÓN EMOCIONAL

Con el objetivo de comprobar hasta qué punto se relaciona el IGM con el nivel de vinculación emocional ("Hasta qué punto se sienten unidos a su compañía de Distribución Alimentaria"), comparamos ambos indicadores, corroborando que aquellas marcas con mayor IGM, son las que ofrecen mejores índices de vinculación con sus clientes.

Nivel de vinculación declarada (1-10 puntos) vs IGM en el Sector Distribución Alimentaria.





**Mercadona** es la marca que presenta el mejor indicador de vinculación emocional, igual que sucedió el año pasado. Aunque la diferencia es muy sutil respecto a **El Corte Inglés/Hipercon y Carrefour**.

En general se observa que **la vinculación media es ligeramente más alta que en otros sectores**, sin embargo no hay grandes diferencias entre marcas, a excepción de las tres primeras del ranking.

Con todo, la vinculación que generan es más bien discreta, como viene siendo la tónica general de la investigación en otros sectores: **los tres líderes en IGM están por debajo de 6 puntos sobre 10 puntos** en vinculación.

### MERCADONA, LA EMPRESA DEL SECTOR QUE MÁS VINCULA POR SEGUNDO AÑO CONSECUTIVO.

A diferencia del sector de telecomunicaciones o del sector financiero, **se aprecia una gran paridad** en la capacidad de las empresas de distribución alimentaria para vincular emocionalmente a sus clientes. De hecho, la diferencia

entre la mejor y la peor puntuación en vinculación es tan solo de 1,36 puntos.

Al no haber ninguna marca que se aproxime a los 400 puntos de IGM, en este sector no podemos corroborar el salto en vinculación que se produce bajo dicha circunstancia.

Se puede afirmar por tanto, que **el sector en general carece de los niveles de Generosidad de Marca suficientes como para generar una fuerte vinculación emocional** con sus clientes.

Cualquier empresa de Distribución Alimentaria, al margen de su tamaño, que ponga el

foco en estrategias de Generosidad de Marca, será capaz de desmarcarse de la competencia estrechando los lazos con sus clientes y contribuyendo a su fidelización.

### CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS AL SECTOR DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA

- El sector de Distribución Alimentaria se sitúa en un **nivel bajo de crítica al desempeño de las dimensiones** que dan valor a las marcas.
- Al mismo tiempo, se trata del **sector donde menos importante y meditada es la elección de la marca** con la que se trabaja. Este indicador baja significativamente respecto a 2013.
- **Carrefour, El Corte Inglés y Mercadona** son las marcas con índices más elevados; en esta ocasión, Carrefour es la marca con mayor índice, desbancando a El Corte Inglés/Hipercon, líder el año pasado.
- Detrás de estas tres marcas, **hay un salto importante**, quedando el resto en niveles más bajos y similares de Generosidad de Marca.
- Se trata del sector donde menos incidencia tiene en el IGM la percepción de que las marcas hacen más de lo que se espera de ellas.

### IMPLICACIONES DE MARKETING EN EL SECTOR DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA

La Distribución Alimentaria es un sector maduro, que tradicionalmente ha estado más centrado en el producto que en cliente.

Son precisamente **las empresas que más cercanía han mostrado hacia el cliente** y sus necesidades las que se sitúan en los primeros lugares del ranking de Generosidad de Marca: Carrefour, Mercadona y El Corte Inglés/Hipercon.

Estas tres marcas compiten muy igualadas en términos de Generosidad de Marca, con la novedad este año de que **Carrefour se ha situado en la cabeza del ranking desbancando a El Corte Inglés/Hipercon** por una diferencia mínima de 1,97 puntos de IGM.

Los tres líderes **se han centrado en rasgos diferentes de Generosidad de Marca**, aunque el resultado final sea similar. Es decir: **Carrefour** se ha basado en rasgos como **la comprensión, la variedad** y los rasgos propios del Valor Proyectado de la Recompensa (**reciprocidad, reconocimiento y recompensa**) Recordemos que Carrefour cuenta con uno de los clubes de fidelización más potentes de España.

**Mercadona**, por su parte, lo ha hecho en rasgos de la dimensión de Valor Proyectado de Marca como **la cercanía, el precio, la coherencia o la transparencia**. En este caso es muy posible que Mercadona esté recogiendo frutos de su política de precios, de la calidad de su marca blanca y de los productos específicos para Celíacos.


Y **El Corte Inglés/Hipercon**, basa su IGM en rasgos como **la confianza, la satisfacción, la humildad** (aceptación de errores), **la calidad y la solvencia**. Estos rasgos los lleva cultivando durante muchos años a base de productos de calidad y una estricta política de devolución.

El resto de marcas del sector se sitúan muy por debajo, y en todo caso con índices de Generosidad de Marca muy parejos, lo que muestra una acusada falta de diferenciación. Sólo Día y Ahorramás han avanzado un poco, pues han logrado transmitir valores que van más allá del precio como **la cercanía, la confianza y la transparencia**.

Lo que parece claro es que el sector de la Distribución Alimentaria en su conjunto no está evolucionando favorablemente respecto al año pasado en términos de Generosidad de Marca. Sin embargo, las marcas que han hecho un pequeño esfuerzo en rasgos determinados ya están notando una mejora en la percepción de sus consumidores.

La oportunidad sigue estando ahí. Trabajar las dimensiones de Generosidad de Marca no sólo ayuda a diferenciarse de la competencia, sino que contribuye a la generación de valor, la fidelización y la rentabilidad del cliente.





CONCLUSIONES  
INFORME  
AFFINION DE LA  
GENEROSIDAD DE  
MARCA

Si la Generosidad de Marca genera **vínculos duraderos** entre empresas y consumidores, ¿en qué medida las empresas españolas están trabajando en esta dirección?

En la primera edición de este informe, identificamos los rasgos de Generosidad de Marca y el nivel de desempeño de 4 sectores y 46 marcas. Este año **queríamos incorporar nuevos sectores y confirmar la solidez del índice** creado para este estudio: el IGM (Índice de Generosidad de Marca)

El IGM nos permite clasificar a las marcas según su mayor o menor capacidad de aportar valor real y diferencial desde la perspectiva del propio consumidor. Este año incorporamos como novedad principal el análisis de **dos nuevos sectores, seguros médicos y líneas aéreas, la incorporación de Pepephone en el ranking del sector de telecomunicaciones, y la ausencia del**

**sector energético**, que por su naturaleza (y por los resultados de estudios análogos) tiene una evolución más lenta.

De las cinco dimensiones que componen el IGM, se ha constatado que el **Valor Projectado de Producto** es el que mejor desempeño muestra en las empresas españolas, mientras que la dimensión de **Valor Social Projectado** es la más débil en todos los sectores estudiados. De hecho, ninguna marca, en ningún sector, tiene un desempeño significativamente mejor en esta dimensión.

También hemos corroborado que cuanto más importante es la elección de marca para el consumidor (por ejemplo, en productos más visibles o socialmente más relevantes), mayor es el nivel de crítica sobre el desempeño de las marcas. Es decir, que **cuanto más importante es la decisión, más exigente es el consumidor.**

Pero uno de los mayores hallazgos encontrados en esta edición, que ratifica la

sospecha con la que nació esta iniciativa, es la confirmación de que existe una **estrecha relación entre el IGM y el nivel de vinculación** de los consumidores con las marcas, donde sólo a partir de un IGM elevado (típicamente de 300 a 400 puntos) es cuando empieza a dispararse el nivel de vinculación.

A nivel sectorial, en general, **a menor percepción de generosidad en un sector, más diferencias hay en los índices de las marcas que lo componen.** Es decir, que si en un sector la mayoría de los consumidores creen que las empresas no son generosas, cuando una de ellas hace "algo especial" se valora como gesto generoso y diferencial.

Por esta razón los sectores de Banca y Finanzas así como Telecomunicaciones (los que menor Generosidad de Marca proyectan) son aquellos en los que hay más diferencias de índices (**ING, Pepephone, Simyo..**); en estos sectores la Generosidad de Marca parece más decisiva aún.

Al contrario, Distribución Alimentaria y Seguros de Salud son sectores con una mayor percepción de Generosidad de Marca y como consecuencia las diferencias de IGM son menores (hay más marcas con índices parejos).

De esto se deduce que **cuanto peor considerado está un sector en términos de Generosidad de Marca, mayores son las oportunidades** para las marcas.

Lo cierto es que en general, las marcas están cada vez menos diferenciadas entre sí, lo que abre la puerta a **nuevas estrategias basadas en la Generosidad de Marca.**

Todas las empresas, al margen del sector donde operan, necesitan aportar servicios, gestos, extras, ventajas, sorpresas y valores diferenciales que mejoren de manera sustancial su percepción, las diferencias de la competencia y las conviertan en Marcas Generosas.

## SECTOR LÍNEAS AÉREAS

El sector de las Líneas Aéreas ha sufrido enormes cambios en los últimos años, que han puesto al frente a compañías low cost como Ryanair, cuyo principal valor añadido ha sido la reducción drástica de precios y servicios.

Este boom, empujado por los comparadores de vuelos como Rumbo o Atrápalo, se debe a que el público masivo se guía fundamentalmente por el precio y el horario para decidir la contratación de vuelos. Sin embargo hay un gran **público que, al margen del precio, sí es susceptible de vincularse** a las marcas de Aerolíneas: **los viajeros frecuentes.**

Estos viajeros no sólo suponen buena parte de los ingresos de las aerolíneas, sino que además no se conforman con precios bajos todo el tiempo. Se trata de **un público más exigente, y también más lucrativo.**

En este contexto, **Iberia es la empresa mejor percibida en términos de Generosidad de Marca.** En buena parte por su programa de fidelización Iberia Plus, y todos los servicios asociados al mismo, como por ejemplo la personalización, el trato preferente o la prioridad en los accesos. Y quizá también ha sido la compañía más fiel en términos de trato al cliente, a pesar de las lagunas propias de este sector.

Conclusión: el reconocimiento a la continuidad es un elemento clave.

## SECTOR SEGUROS DE SALUD

El sector de Seguros Médicos privados se encuentra en un ciclo de madurez que sólo se ve alterado por las grandes adquisiciones como la reciente compra de Adeslas por parte de La Mutua. Esta madurez hace que **no haya grandes diferencias entre aseguradoras que se dedican en exclusiva a la Salud.**

Y, sin embargo, son precisamente éstas las que lideran el ranking de Generosidad de Marca, empezando por **Sanitas.**

Esta falta de diferenciación se ha traducido en unos más que **discretos niveles de vinculación con las marcas**, lo que supone una enorme oportunidad para trabajar en estrategias de Generosidad de Marca.

Dentro de esta paridad, destaca **Mapfre como la compañía con mayor capacidad de vincular a sus clientes**, gracias a su buen comportamiento en los rasgos de Generosidad de Marca que tienen que ver con el reconocimiento personal y la recompensa, en línea con los **objetivos de su club de fidelización teCuidamos.**

Conclusión: el trato personalizado se convierte en un factor clave en un entorno tan íntimo como éste.

## SECTOR TELECOMUNICACIONES

El sector de Telecomunicaciones sorprendió el año pasado al situar a las **pequeñas operadoras muy por delante de las grandes** en cuanto a Generosidad de Marca, obteniendo un mayor valor proyectado en todas las dimensiones estudiadas. Este año nos ha vuelto a sorprender.

Aunque la **percepción de Generosidad de Marca de las compañías de este sector ha sufrido un pequeño retroceso** respecto a 2013, ha habido dos hallazgos muy notables en esta edición:

Por un lado, la **incorporación de Pepephone en el ranking** ha supuesto relegar a Simyo, ganador del año pasado, a un segundo lugar. Es más, Pepephone ha mostrado **el IGM más alto de todas las marcas estudiadas** superando incluso a ING Direct, líder indiscutible del año pasado a nivel intersectorial.

Por otro lado, y a pesar de lo anterior, **Simyo ha sido la marca que mayor crecimiento ha experimentado** de todas las marcas en términos de IGM, distanciándose de Yoigo que está quedando rezagada respecto a los líderes de Generosidad de Marca.

Conclusión: cualquier mejora orientada a la eficacia y el servicio preferente será muy bien recibida en un sector en el que el trato personal se echa cada vez más de menos.

## SECTOR BANCA Y FINANZAS

El sector bancario está aún en plena recuperación, no sólo económica, sino en cuanto a la reputación que arrastra en los últimos años. Especialmente en lo relativo a la falta de **transparencia, que precisamente es el atributo más importante para el consumidor.**

Es por ello que **no se han detectado cambios significativos** en ninguna de las marcas principales. De hecho, salvo **ING Direct, líder del ranking bancario por segundo año consecutivo y en constante**

**crecimiento**, el resto de marcas del sector suspende tanto en Generosidad de Marca como en vinculación emocional.

Al tratarse del sector que menor Generosidad de Marca proyecta en los consumidores, por poco que una entidad haga para diferenciarse y aportar valor, la percepción mejorará de manera instantánea. Sin embargo, hasta que no mejoren sustancialmente en todas las dimensiones de Generosidad de Marca, no se producirá una vinculación positiva de sus consumidores.

Conclusión: Los esfuerzos en este sector orientados a transmitir transparencia y honradez en los términos más "personales" posibles provocarían un impulso inmediato de la marca.

## SECTOR DE LA DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA

No ha habido sorpresas en el sector de la Distribución Alimentaria. **Las tres marcas que tradicionalmente han tenido un enfoque mayor en el cliente, siguen destacando** respecto al resto en Generosidad de Marca. Se trata de Carrefour, Mercadona y El Corte Inglés/Hiperper.

Sin embargo, si el año pasado fue El Corte Inglés/Hiperper quien ganó por la mano a Mercadona y Carrefour en IGM, **este año ha sido Carrefour la que mayor IGM ha obtenido.** Eso sí, por una diferencia muy sutil.

El sector en general **carece de los niveles de Generosidad de Marca suficientes como para generar una fuerte vinculación** emocional con sus clientes. Dicho esto, ha sido Mercadona por segundo año consecutivo la marca de Distribución Alimentaria con mejor nivel de vinculación registrado. Posiblemente la incidencia de su política de productos sin

gluten y su etiquetado tiene mucho que ver. Siendo empresas tan diferentes, la pregunta que deberíamos hacernos es si hay algo que puedan hacer para desmarcarse. Tal y como se ha visto en esta edición, a menos que una de ellas **trabaje en todas las dimensiones de la Generosidad de Marca**, será difícil que su percepción mejore sustancialmente respecto a la de sus competidoras más cercanas. En la medida en que lo consigan, obtendrán la mejor recompensa posible: la vinculación de sus clientes y el aumento de ingresos recurrentes.

Conclusión: Los consumidores están deseando comprometerse, pero no encuentran motivos, en cuanto alguien decida "evidenciarlos" se hará con sus corazones y sus carteras.

## EL IGM, UN AÑO DESPUÉS

De manera general, y para los sectores analizados, **los IGM son estables de un año a otro.** Esto es señal (positiva) de que se trata de un indicador adecuado para medir la evolución de la Generosidad de Marca que proyectan las empresas.

Al mismo tiempo, el indicador es lo suficientemente flexible como para captar variaciones (positivas o negativas) en el desempeño de algunas marcas. Prueba de ello es la **evolución registrada de marcas como Simyo, Barclays, ING, BBVA o Banco Santander.**

Analizando más en profundidad los diferentes actos de Generosidad de Marca identificados en la fase cualitativa, hemos podido entender mejor **qué motivaciones deben satisfacer las marcas** para emprender este nuevo camino:

## MOTIVACIÓN HEDONISTA (DISFRUTAR)

Se refiere a la búsqueda de placer, de disfrutar el momento. En realidad, este tipo de motivaciones es extremadamente amplio. Las empresas que doten a los consumidores de **experiencias positivas en torno a la marca** estarán más cerca de ser marcas generosas. Por ejemplo, crear contenidos audiovisuales (branded content), organizar eventos para clientes, sorprenderles, animarles a salir de casa y disfrutar ofreciéndoles facilidades o hacerles partícipes de actividades de co-creación son maneras de satisfacer las motivaciones hedonistas de los consumidores.

## MOTIVACIÓN ALTRUISTA (COMPARTIR, DAR)

Este tipo de motivaciones sociales descansa en el **deseo de hacer el bien, en la satisfacción de ayudar a nuestros semejantes**, principalmente a los seres queridos. Las marcas también pueden dar respuesta a estas motivaciones para ser percibidas como generosas. Por ejemplo, dejar la elección en manos del consumidor de las causas sociales a las que quiere colaborar mientras compra, regalar algo a tus clientes a cambio de que hagan algo positivo por la sociedad, o solucionar una necesidad latente en relación a la capacidad de las personas para cuidar a los nuestros, son maneras de estimular y dar respuesta a motivaciones altruistas del ser humano.

## MOTIVACIÓN SOCIAL (CONECTAR)

Este tipo de motivación descansa en la satisfacción de **conectar, de sentirse aceptado y pertenecer a un grupo**, en el deseo de reconocimiento, amor y amistad. Las empresas pueden reconocer la importancia de sus clientes y ser percibidas como marcas generosas mediante gestos como congelar los recibos o dar servicios gratuitos ante dificultades especiales, tener detalles inesperados con sus mejores clientes, dar de manera gratuita servicios extra por los que otras marcas cobrarían o personalizar al límite la experiencia usando la información que se ha recogido de cada cliente.

## MOTIVACIÓN EGOCÉNTRICA (REAFIRMAR)

Estas motivaciones emocionales tienen su origen en el **deseo personal que cada sujeto tiene de expresarse, de realizarse como persona**, de afirmar su presencia, su fuerza, su importancia personal, de reivindicar su identidad. Las empresas deben concentrarse en innovar continuamente en servicios y productos que ayuden a sus clientes a reafirmarse. Por ejemplo, podrían dar protagonismo al cliente haciéndole partícipe de sus procesos de innovación y creación de productos, como hizo Lays en España (dejando que los consumidores decidieran el sabor de sus nuevos lanzamientos), o bien podrían regalar tiempo a sus clientes facilitando sus compras sin necesidad de que se desplacen (como hizo Tesco en Corea facilitando la compra remota mientras esperaban en la estación de metro), o crear aplicaciones móviles que les avisen de cosas importantes para el cliente (como hizo Huggies en Brasil, con una app que avisaba a la mamá cuando el pañal estaba mojado).

En definitiva, la Generosidad de Marca consiste en escuchar (**LISTEN**) a los consumidores a fin de darles más de lo que esperan (**GIVE**), es decir, sumar servicios, beneficios y experiencias

que respondan a necesidades que aún no están cubiertas y que no supongan un alto coste para la empresa, con el fin de diferenciarse, crear vínculos más fuertes con los clientes (**ENGAGE**), y transformar clientes en promotores de la marca.

## CLAVES DEL NUEVO MARKETING

Las marcas que quieran comenzar el camino hacia la Generosidad de Marca, deben establecer los procesos necesarios para **sacar partido del deseo de reciprocidad de sus clientes**. Para ello deben escucharles, entenderles, interpretar sus necesidades, reconocer su compromiso e innovar para satisfacer sus motivaciones.

Si una marca logra poner en marcha acciones que consigan transmitir la idea de simplemente pretender **ser amable, acercarse, conseguir conciliarse con sus consumidores**, la percepción de generosidad aumentará exponencialmente.

Como marcas debemos transmitir que estamos haciendo algo por nuestros consumidores porque sí, porque llevan tiempo mostrando fidelidad hacia nosotros. Debemos **demostrarles** que:

- Han elegido una marca honesta y transparente en la que confiar.
- Su fidelidad tiene el reconocimiento que merece.
- Somos capaces de entender qué es lo que necesita.
- Les escuchamos y utilizamos esas inquietudes para dar un mejor servicio.

• Les valoramos, no son un código dentro de una base de datos.

• Les respetamos y sabremos merecernos su respeto.

• Trabajamos para mejorar, para ser más útiles, no sólo por dinero.

• Somos la mejor opción, racional y emocionalmente.

Solo caben dentro del **Marketing de Generosidad de Marca** aquellas iniciativas en las que el consumidor perciba que la compañía está haciendo algo desinteresado, sin un objetivo económico inmediato. Como afirma Seth Godin, **"tiene que oler a sacrificio"**. De lo contrario obtendríamos el efecto opuesto al buscado, haciendo sentir al cliente en cierta medida engañado.

La clave reside en que **las acciones de Generosidad de Marca no tengan un halo comercial a corto plazo**, ya que en tal caso el consumidor lo percibirá rápidamente como una maniobra publicitaria. Y lo penalizará. Especialmente el tipo de cliente que persigue las compañías más rentables: aquel cliente predispuesto a quedarse al lado de aquellos que demuestran su compromiso.

Al final se trata precisamente de **satisfacer tantas motivaciones emocionales que el cliente perciba a la marca como imprescindible** en su vida y **se sienta agradecido** por ello. El deseo humano de corresponder, hará el resto del trabajo.





## GLOSARIO

A

### AFFINION INTERNATIONAL

Líder mundial en el diseño y gestión de programas de fidelización y customer engagement.

C

### CAWI

Computer Aided Web Interview (técnica de investigación cuantitativa online vía web).

D

### DIMENSIÓN DE GENEROSIDAD

Cada uno de los 5 grupos de rasgos que componen la Generosidad de Marca.

E

### ENGAGE

La capacidad de una marca para construir lazos emocionales con sus clientes.

G

### GENEROSIDAD DE MARCA

Estrategia de marketing consistente en escuchar a los consumidores para darles lo que esperan y más, jugando con la expectativa de ganar su fidelidad a cambio.

### GIVE

La capacidad de una marca para proporcionar experiencias que los clientes perciban como generosas.

I

### IGM

Índice de Generosidad de Marca. Es la suma de los índices ponderados de los 24 rasgos que componen la Generosidad de Marca.

### INSTITUTO AFFINION DE GENEROSIDAD DE MARCA

Marca de Affinion International enfocada en la investigación y divulgación de nuevas formas de generosidad capaces de despertar la lealtad activa de los clientes.

L

### LISTEN

La capacidad de una marca para escuchar a los consumidores y atender a sus necesidades.

N

### NIVEL DE DESEMPEÑO

Grado de cumplimiento que tiene una marca en un determinado rasgo según sus consumidores.

P

### PANEL DE CONSUMIDORES

Grupo de consumidores dispuestos a dar su opinión sobre diversas cuestiones a cambio de participar en programas de incentivos.

R

### RASGO

Cada uno de los 24 atributos que componen las 5 dimensiones de la Generosidad de Marca.



#### RASGO ANTICIPACIÓN

Avisa de cambios en productos o servicios a los clientes sin que éstos tengan que preguntar.

#### RASGO CALIDAD

Los productos y servicios que ofrece son de calidad.

#### RASGO CERCANÍA

Se muestra cercana en el trato a sus clientes.

#### RASGO COHERENCIA

Hay coherencia entre lo que dice y lo que hace.

#### RASGO COMPRENSIÓN

Ofrece productos y servicios fáciles de entender.

#### RASGO COMPROMISO

Está comprometida con los que peor lo están pasando.

#### RASGO CONFIANZA

Es digna de confianza.

#### RASGO DIFERENCIACIÓN

Es diferente a otras empresas del sector.

#### RASGO EMPATÍA

Tiene la capacidad de ponerse en la piel de sus clientes (ponerse en su lugar).

#### RASGO HUMILDAD

Cuando comete un error, lo admite y te compensa por ello.

#### RASGO IMPLICACIÓN

Es sensible a las dificultades y necesidades especiales de algunas familias.

#### RASGO PRECIO

Sus precios, tarifas o comisiones son razonables.

#### RASGO PROACTIVIDAD

Se esfuerza por adelantarse a las necesidades de los clientes.

#### RASGO RECIPROCIDAD

Cuantas más cosas se tienen contratadas con ella, más ventajas se obtienen.

#### RASGO RECOMPENSA

Ofrece ventajas extra fáciles de conseguir sólo por ser cliente.

#### RASGO RECONOCIMIENTO

Reconoce y premia a sus clientes por su fidelidad / antigüedad.

#### RASGO RELEVANCIA

Usa la información de sus clientes para enviarles noticias y ofertas realmente interesantes (no venden cualquier cosa a cualquiera).

#### RASGO SATISFACCIÓN

Piensa que sus clientes están, en general, satisfechos.

#### RASGO SENSIBILIDAD

Se preocupa por las necesidades de sus clientes.

#### RASGO SINCERIDAD

Su acción social es sincera, va más allá de la imagen o los intereses fiscales.

#### RASGO SOLVENCIA

Los productos y servicios que comercializa son fiables/solventes.

#### RASGO SUPERACIÓN

Se esfuerza cada día por mejorar el servicio al cliente.

#### RASGO TRANSPARENCIA

Ofrece productos transparentes, sin "letra pequeña".

#### RASGO VARIEDAD

Ofrece gran variedad de productos y servicios.



#### VALOR PROYECTADO DE COMUNICACIÓN

Dimensión que engloba los rasgos de proactividad, superación, relevancia, anticipación y humildad.

#### VALOR PROYECTADO DE LA RECOMPENSA

Dimensión que engloba los rasgos de reciprocidad, reconocimiento y recompensa.

#### VALOR PROYECTADO DE MARCA

Dimensión que engloba rasgos relativos a la diferenciación, la cercanía, el precio, la confianza, la satisfacción, la comprensión, la coherencia, la sensibilidad y la transparencia.

#### VALOR PROYECTADO DE PRODUCTO

Dimensión que engloba los rasgos de variedad, calidad y solvencia.

#### VALOR SOCIAL PROYECTADO

Dimensión que engloba los rasgos de empatía, implicación, compromiso y sinceridad social.

