HOJA DE PRESENTACIÓN

FACULTAD	Ciencias Económicas
PROGRAMA ACADÉMICO	Especialización en Mercadeo de Servicios
GRUPO DE INVESTIGACIÓN	Gerencia
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	Gerencia de Servicios
ÁREA TEMÁTICA O TEMA	Servicio al Cliente
TÍTULO	Diseño de un plan de mejora del proceso de retención de tarjetahabientes para una entidad financiera en Colombia
PALABRAS CLAVES	Retención, Servicio al Cliente, Fidelización
GRUPO	Promoción 12
FECHA	26 de noviembre de 2010
ASESOR TEMÁTICO	
Alberto Giraldo Jaramillo	
ASESOR METODOLÓGICO	
Dra. Clara Inés Domínguez García	
ESTUDIANTES	
Nombre	**Código**
Angélica Rubio Rodríguez	6600216

DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE RETENCIÓN DE TARJETAHABIENTES PARA UNA ENTIDAD FINANCIERA EN COLOMBIA

ANGÉLICA RUBIO RODRÍGUEZ

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN MERCADEO DE SERVICIOS
BOGOTÁ D.C.
Noviembre de 2010

DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE RETENCIÓN DE TARJETAHABIENTES PARA UNA ENTIDAD FINANCIERA EN COLOMBIA

ANGÉLICA RUBIO RODRÍGUEZ

Ensayo de Investigación para optar al título de Especialista en Mercadeo de Servicios

Director

CLARA INÉS DOMINGUEZ G.

Docente Seminario de Investigación

Asesor

Alberto Giraldo Jaramillo

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN MERCADEO DE SERVICIOS
BOGOTÁ D.C.
Noviembre de 2010

Nota de aceptación:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Firma Asesor Metodológico

Ciudad y fecha (día, mes año)_____

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO ……12
RESUMEN……16
INTRODUCCION……18

1. TEMA……20
1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN……...20
1.2 ÁREA DE INVESTIGACIÓN……...20
1.3 TÍTULO…….....20
2. PROBLEMA…….....21
2.1 PLANTEAMIENTO…….....21
2.1.1 Cancelaciones de tarjeta de crédito en el sector financiero……21
2.1.2 Información básica de la entidad……..24
2.2 FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA……26
3. JUSTIFICACIÓN TEORÍCA……....27
4. OBJETIVOS…….....28
4.1 OBJETIVO GENERAL…….....28
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS……...28
5. MARCOS DE REFERENCIA……...29
5.1 TEÓRICO…….....29
5.1.1 Consideraciones importantes de la Retención de Clientes……..…31
5.2 CONCEPTUAL…….....34
5.3 LEGAL…….....34
6. DISEÑO METODOLÓGICO…….....36
6.1 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ACTUAL…….....36
6.1.1 ¿Cómo se atiende al cliente para el proceso de cancelación en oficinas bancarias? …….....36
7. DELIMITACIONES…….....43
7.1 PARÁMETROS…….....43
7.2 FUENTES DE INFORMACIÓN……...43
8. PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE RETENCIÓN DE TARJETAHABIENTES PARA LA ENTIDAD FINANCIERA……43

8.1 OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE CANCELACIÓN EN OFICINAS…..45

8.2 ALCANCE DE PRODUCTOS A RETENER……45

8.3 OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE RETENCIÓN……...46

8.4 CENTRALIZACIÓN FUERZA COMERCIAL……...46

8.5 APOYO HERRAMIENTA TECNOLÓGICA……..46

8.6 PLAN DE CAPACITACIÓN A PRIMERA Y SEGUNDA LÍNEA……...47

9. COSTOS APROXIMADOS DEL PROCESO……47

10. CONTROL Y SEGUIMIENTO……..…48

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Evolución en Colocaciones de Tarjeta de Crédito 2010……22

Tabla 2. Evolución en Cancelaciones de Tarjeta de Crédito 2010……23

Tabla 3. Evolución Tarjetas de Crédito vigentes 2010……..24

Tabla 4. Direccionamiento de solicitudes según zona geográfica…….38

Tabla 5. Estadísticas del proceso de retención……41

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfica 1. Evolución de las activaciones frente a las cancelaciones 08/09……..42

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Distribución geográfica de Asesores de Retención……37

Figura 2. Esquema de mejora propuesto……45

GLOSARIO

Call Center[1]: También llamado Centro de Atención Telefónica (CAT). Unidad organizativa de la empresa que ofrece productos y servicios mediante la atención masiva de contactos telefónicos con sus clientes y la gestión de los procesos de negocio que cada contacto implique. El CAT puede incluir distintos sistemas:

- Atención automática, que permite programar llamadas a partir de una base de datos
- Grabación
- Integración, que permite asociar los datos de la llamada a los ya existentes del cliente.
- Telefonía inteligente, que permite administrar las llamadas entrantes según sus características.

Contact Center[2]: Centro de Contacto. Plataforma integrada de todos los posibles canales de la comunicación con los clientes, que ofrece servicios y productos y la gestión de los procesos de negocio que cada contacto implique. Constituye una nueva generación del Call Center accesible por canales multimedia. No es solo un centro de atención al cliente sino que enlaza con las soluciones CRM (Customer Relationship Management / Gestión de las Relaciones con el Cliente) y SAF (Sales Automatization Force / Automatización de la Fuerza de Ventas)

CIFIN[3]: es una unidad estratégica de la Asociación Bancaria, creada en 1981, dedicada a la recolección, obtención, compilación, modificación, administración,

---

[1] BELIO, José., y ANDRÉS, Ana. Cómo mejorar el funcionamiento de la fuerza de ventas. Madrid, España: Edirectivos: Marketing. 2007

[2] IBID

[3] ASOCIACIÓN BANCARIA. [en línea] *Asobancaria*. [fecha de consulta: 20 de Noviembre de 2010], Disponible en: http://cifin.asobancaria.com/cifin/que_es_cifin.htm

procesamiento, intercambio, envío, divulgación y transferencia a cualquier título, de datos personales, financieros, crediticios, de servicios y, en general, cualquiera relacionado con el cumplimiento de obligaciones, así como los provenientes de terceros países y cualquier otro que no sea contrario a la Constitución y la Ley.

Compra de Cartera[4]: Se llama comúnmente "compra de cartera" a la operación en que un deudor obtiene un nuevo crédito con el objetivo de pagar uno o más créditos existentes en otras o en la misma institución financiera. Las razones para realizar esta operación son variadas y van desde quedar con una sola cuota de menor monto, hasta cambiar de institución financiera.

Crédito Rotativo[5]: Es un cupo de crédito sobre el cual los clientes pueden disponer de recursos todos los días del año. Por su característica de rotativo, los pagos que el cliente efectúe liberan nuevamente cupo disponible

Datacrédito[6]: DataCrédito es una central de información financiera y crediticia que administra información financiera, crediticia, comercial y de servicios relativa a la forma como las personas y las compañías han cumplido con sus obligaciones de crédito. Con esta información se conforma la Historia de Crédito de las personas. DataCrédito es una unidad estratégica de negocios de

---

[4]Chile, S. d. (s.f.). [en línea] *Atención Público: SBIF*. [fecha de consulta: 20 de Noviembre de 2010], de SBIF: Disponible en http://www.cronologiabancaria.cl/sbifweb/servlet/AtencionPublico?indice=1.2.1.1&idContenido=4706

[5] Bancafe. (s.f.). [en línea] *Banca Personal - Crédito rotativo: Bancafe*. [fecha de consulta: 20 de Noviembre de 2010, de Bancafé: Disponible en http://www.bancafe.com/index.php?option=com_simplefaq&task=answer&Itemid=109&catid=51&aid=97

[6] Datacredito. (s.f.). [en línea] *Acerca de Datacrédito: Datacrédito*. [fecha de consulta: 20 de Noviembre de 2010], de Datacrédito: Disponible en: http://www.datacredito.com.co/wpsv6/wps/portal/!ut/p/c0/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os_jQAPNQX3MPIwMLMy8XAyNjy9Agf7NgY3dTc_2CbEdFACh_JmU!/?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/DataCredito/personas_pages/homepersonaspreguntasfrec/datacredito

Computec S.A. sociedad anónima sujeta a control exclusivo de la Superintendencia Financiera.

Franquicia (tarjeta de crédito): Son sistemas que administran y gestionan los productos tarjeta de crédito, entre otros, en los cuales se vinculan entidades emisoras (Bancos), a quienes se les cobra una serie de comisiones por el derecho de generar plásticos a clientes (Tarjetas de Crédito) con el logotipo del Sistema, y también a los comercios o establecimientos por el derecho a recibir dicho medio de pago.

Lista de distribución: es una lista de usuarios o contactos de correo electrónico para enviar mensajes de manera sencilla a un grupo de personas. En lugar de seleccionar cada nombre de contacto se crean grupos con nombres de áreas genéricas que incluyen los nombres de los contactos que le correspondan.

GRP de Recuperación: Unidades de Retención de tarjetahabientes conformadas por uno o más Asesores de Retención distribuidos en nueve ciudades de Colombia. Para que cada Oficina de Servicio pueda remitir las solicitudes de cancelación de tarjeta de crédito, se crearon listas de distribución de correo electrónico, una por cada ciudad en la que se encuentran Asesores de Retención.

Outbound[7]: El telemarketing de salida se refiere en general, a las llamadas que se hacen a los consumidores al nombre de las empresas. El telemarketing de salida es una de las principales fuentes de creación de nuevos clientes y

[7] Gloccal. (s.f.). [en línea]. *Telemarketing: Gloccal*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2010, de Gloccal: Disponible en http://www.gloccal.es/telemarketing/el-telemarketing-de-salida-outbound.html

retención de los viejos. Este tipo de marketing representa la venta de bienes o servicios a través del teléfono.

Retención[8]: Es una estrategia que hace referencia a una reacción de la empresa por evitar la pérdida de un cliente adecuando el servicio u oferta. Dichas acciones pueden realizarse en forma más puntual como para mantener una determinada cartera de clientes o contrarrestar acciones de captación por parte de otras empresas.

Tarjeta de Crédito[9]: Es un instrumento de pago que permite el uso de un cupo de crédito rotativo para la adquisición de bienes y servicios en establecimientos afiliados a una franquicia, la cual puede ser usada para el pago de impuestos nacionales, avances en efectivo en cajero automático o en las oficinas de las entidades financieras afiliadas a la franquicia.

Tarjetahabiente: Titular o poseedor de una Tarjeta de Crédito. Es una persona (natural o jurídica) a quien se emite una tarjeta o que está autorizada para usar esta tarjeta.

---

[8] Wikilearning. (s.f.).[en linea] *Un nuevo enfoque de la fidelización del cliente - Retención de clientes: Wikilearning*. [Fecha de consulta: el 20 de Noviembre de 2010], de Wikilearning: Disponible en http://www.wikilearning.com/monografia/un_nuevo_enfoque_de_la_fidelizacion_del_cliente-retencion_de_clientes/14664-15

[9] Banco Agrario. (s.f.). [en linea] *Formularios - Tarjeta de Crédito: Banco Agrario.*]Fecha de consulta: 20 de Noviembre de 2010], de Beanco Agrario: Disponible en: http://www.bancoagrario.gov.co/Formularios/tarjecredito.PDF

RESUMEN

El objetivo principal del presente ensayo es proponer un plan de retención de clientes para una entidad financiera colombiana, que contribuya a mejorar el proceso existente de tal manera que la mencionada entidad no pierda participación en el mercado y se genere una dinámica de crecimiento sostenido de su número de clientes.

En el sector financiero, los productos y servicios son similares entre los Bancos actuales, en los cuales se ha notado un creciente comportamiento para arrebatarse mutuamente los clientes, utilizando tácticas enfocadas básicamente a que el cliente reciba beneficios en reducción de precio, tales como bajas tasas de compra de cartera, exenciones de cuota de manejo, regalos, etc.; dejando de lado la relación con el cliente actual y propiciando su paso de entidad en entidad ya que no hay diferenciación en los productos recibidos y servicios percibidos por el cliente.

Algunas organizaciones prestan más atención a sus productos y procesos, pasando a un segundo lugar el enfoque al cliente que es la base de su razón de ser. En el caso de la entidad financiera objeto de estudio, se encontró que empezando por su estructura organizacional, el enfoque está basado en el producto, lo cual dificulta llevar a cabo el enfoque de cliente que debe tener para conseguir su fidelización y evitar su deserción. De otro lado se encontró que el sistema de remuneración a los funcionarios de la entidad se realizaba únicamente por las ventas efectuadas, las cuales en algunos casos no se realizan de manera adecuada, generando como consecuencia altos índices de cancelación de tarjetas de crédito y percepción de mal servicio por parte de los clientes.

PALABRAS CLAVE

Retención, Servicio al Cliente, Banca, Fidelización

ABSTRACT

The main objective of this essay is propouse a costumers retention plan for a colombian bank, to help improve its existing process so this one doesn’t market share and generate sustained growth dynamics of number of clients.

In the financial sector, products and services are similar to existing banks, in which there has been an increasing behavior to snatch each other's customers, using tactics that focused primarily benefits the customer receives price reduction, such as low rates, reductions of fees, gifts, and others, leaving aside the current customer relationships and facilitating their transition from entity to entity since there is no differentiation in the goods received and services received by the customer.

Some organizations pay more attention to their products and processes, moving to second place the customer focus. In the case of the banks under study, found that its organizational structure, the approach is based on the product, making it difficult to carry out the client approach you must have to get their loyalty and to prevent their cancelation. The other hand, it was found that the system of remuneration of officials of the bank is performed only on sales made, which in some cases, aren’t done properly, causing high rates due to cancellation of credit cards and perception poor service by customers.

KEY WORDS

Retention, Customer Service, Banking, Loyalty

INTRODUCCIÓN

Los clientes son la base fundamental de existencia para cualquier tipo de organización; para que ésta sea rentable, debe ocuparse de atraerlos, vincularlos y conservarlos, sin embargo, de estos tres elementos, la conservación de los clientes se constituye en uno de los aspectos más importantes para el objeto de estudio de este trabajo.

Cada día los clientes son más exigentes y demandan un mejor servicio, la globalización ha tenido un papel muy importante en los cambios de comportamiento de los consumidores, es por esto, que tanto pequeñas como grandes compañías han tenido que innovar constantemente en metodologías y sistemas que ayuden a prolongar la relación entre cliente y la empresa. Para el caso del sector financiero, la problemática es aún mayor teniendo en cuenta que desde el punto de vista de productos no hay innovación y el cliente no encuentra diferencial entre tener las tarjetas de crédito de uno u otro Banco, lo que ha conllevado a generar “rapto” de clientes de una entidad a otra con argumentos como disminuciones en tasa para compras de cartera y descuentos en cobros de cuotas de manejo; por lo cual se revisará si innovando en procesos y servicio se generará que los clientes decidan quedarse.

Para la entidad en cuestión, el caso mencionado anteriormente se ha tornado preocupante, ya que el número de cancelaciones de tarjetas de crédito ha venido en aumento y cada vez se hace más difícil vincular clientes nuevos, trayendo como consecuencia la disminución de la base total de clientes actuales. Es por lo anterior que el objetivo principal del presente estudio es proponer un plan de retención y fidelización de clientes para dicha entidad el cual pretende mejorar la relación entre los clientes y la compañía innovando su proceso actual de retención.

La metodología utilizada es de tipo descriptivo, en la cual se realiza un diagnóstico de la situación actual del sector y de la compañía que permita

conocer su realidad y poder proponer de esa forma un modelo de retención de clientes eficiente aplicado a la compañía.

1. TEMA

Servicio al cliente

1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gerencia de Servicios

1.2 ÁREA DE INVESTIGACIÓN

Gerencia

1.3 TÍTULO

Diseño de un plan de mejora del proceso de retención de tarjetahabientes para una entidad financiera en Colombia**.**

2. PROBLEMA

2.1 PLANTEAMIENTO

2.1.1 Cancelaciones de tarjeta de crédito en el sector financiero

En el mes de Septiembre de 2010, según el reporte de la Superintendencia Financiera de Colombia[10], se colocaron (vendieron) 174.294 Tarjetas de Crédito de todas las franquicias, tal como se observa en la tabla 1. El esfuerzo por incrementar sus ventas se hace evidente en muchas entidades, como por ejemplo, BBVA Colombia que pasó de colocar 2.617 plásticos en Enero de 2010 a 19.489 en Septiembre del presente año con un crecimiento sostenido en sus ventas. También vale la pena destacar a Citibank, quien pasó de colocar 3.038 plásticos en enero de 2010 a 11.233 en septiembre. Lo anterior, evidencia un gran interés por las entidades del sector por bancarizar cada vez a más colombianos.

[10] Superintendencia Financiera de Colombia. (s.f.). *Estadísticas: Superfinanciera.* Recuperado el 14 de Noviembre de 2010, de Superfinanciera: http://www.superfinanciera.gov.co/ConsumidorFinanciero/Estadisticas/estadistica.htm

Tabla 1. Evolución en Colocaciones de Tarjeta de Crédito 2010

ESTABLECIMIENTOS DE CREDITO
REPORTE DE TARJETAS DE CREDITO
Fecha de corte: Septiembre de 2010

	Nuevas a la fecha de corte								
	Ene-10	Feb-10	Mar-10	Abr-10	May-10	Jun-10	Jul-10	Ago-10	Sep-10
DAVIVIENDA	26.560	26.838	33.620	30.346	31.671	35.144	38.770	40.528	42.407
RED MULTIBANCA COLPATRIA	15.168	16.507	21.367	20.307	20.740	21.518	23.362	28.769	24.845
BBVA COLOMBIA	2.617	3.691	8.936	10.669	15.014	13.546	10.765	10.503	19.489
CMR FALABELLA	14.932	14.452	16.351	15.723	15.267	19.789	22.320	21.204	18.092
TUYA S.A.	12.487	14.403	18.327	25.372	15.182	22.056	23.075	22.218	16.139
CITIBANK	3.038	3.705	4.215	3.567	3.441	3.936	8.410	11.678	11.233
BANCOLOMBIA	5.042	9.661	15.991	18.189	9.108	8.003	11.002	10.609	10.207
DE OCCIDENTE	3.151	4.394	5.365	5.949	6.516	7.097	8.301	8.099	8.556
SANTANDER	694	1.324	1.475	4.241	1.807	2.136	2.506	5.079	5.775
AV VILLAS	2.222	3.007	3.881	4.097	4.468	4.251	3.717	4.599	5.551
BANCO BOGOTA	4.716	4.933	5.461	5.216	5.294	8.606	5.781	5.451	5.293
BCSC BANCO CAJA SOCIAL	433	971	1.175	1.505	1.181	936	888	1.901	2.216
HELM BANK	604	583	1.248	1.260	1.440	1.216	1.137	1.254	1.416
COOMEVA	1.159	1.129	1.142	916	921	1.345	1.170	1.329	1.251
GIROS Y FINANZAS	367	455	587	748	513	601	413	446	806
HSBC	533	504	542	577	664	729	332	519	448
BANCO POPULAR	120	120	186	206	212	214	230	284	303
BANCO AGRARIO DE COLOMBIA	435	2.224	1.387	512	757	357	524	331	197
GNB SUDAMERIS	16	25	99	45	34	34	38	34	70
INVERSORA PICHINCHA	2	2	1	1	1	3	0	1	0
COOFINEP	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL ESTABLECIMIENTOS DE CREDITO	**94.296**	**108.928**	**141.356**	**149.446**	**134.231**	**151.517**	**162.741**	**174.836**	**174.294**

Fuente: Formato 466 " Reporte mensual de tarjetas de crédito y débito"

De otro lado, según la misma fuente, se cancelaron en septiembre de 2010, 103.455 tarjetas de crédito en todo el sector financiero como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Evolución en Cancelaciones de Tarjeta de Crédito 2010

ESTABLECIMIENTOS DE CREDITO
REPORTE DE TARJETAS DE CREDITO
Fecha de corte: Septiembre de 2010

	Cancelaciones a la fecha de corte								
	Ene-10	Feb-10	Mar-10	Abr-10	May-10	Jun-10	Jul-10	Ago-10	Sep-10
DAVIVIENDA	25.017	22.245	22.890	36.611	24.005	15.841	25.106	19.364	20.756
TUYA S.A.	9.455	195.313	14.444	9.556	11.487	9.228	7.828	4.226	14.129
BANCOLOMBIA	12.711	11.893	13.230	13.421	11.662	12.732	13.386	14.484	13.021
RED MULTIBANCA COLPATRIA	12.099	12.404	12.744	12.462	11.970	12.921	13.427	13.276	12.478
DE OCCIDENTE	1.986	1.543	2.276	1.970	3.617	5.264	5.150	6.542	9.130
BANCO BOGOTA	8.995	8.319	9.277	8.554	8.850	9.895	8.414	8.856	8.698
CITIBANK	8.864	6.645	8.031	7.683	7.734	7.482	7.741	7.170	7.180
BBVA COLOMBIA	6.350	7.682	9.652	11.390	10.256	6.297	8.334	6.658	5.538
BCSC BANCO CAJA SOCIAL	3.700	3.447	3.479	3.038	3.479	3.077	2.893	3.006	2.792
SANTANDER	1.614	6.763	3.721	3.792	1.401	1.699	3.696	2.094	2.784
AV VILLAS	1.884	1.798	1.933	2.013	2.211	2.177	1.957	2.301	2.128
CMR FALABELLA	3.514	3.567	3.030	2.394	4.263	1.738	1.830	1.678	1.632
HSBC	1.238	1.071	1.294	1.234	1.289	1.322	1.059	1.249	1.209
HELM BANK	687	589	728	712	728	646	1.163	604	924
BANCO POPULAR	354	340	362	347	345	345	410	375	346
GIROS Y FINANZAS	341	415	323	202	314	335	274	604	198
COOMEVA	135	162	176	150	144	121	144	137	169
GNB SUDAMERIS	246	200	239	247	277	198	204	174	167
BANCO AGRARIO DE COLOMBIA	279	172	299	282	299	309	327	335	161
INVERSORA PICHINCHA	45	28	23	25	17	22	25	6	15
COOFINEP	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL ESTABLECIMIENTOS DE CREDITO	**99.514**	**284.596**	**108.151**	**116.083**	**104.348**	**91.649**	**103.368**	**93.139**	**103.455**

Fuente: Formato 466 " Reporte mensual de tarjetas de crédito y débito"

Dentro de la información encontrada, vale la pena destacar que en el mes de febrero de 2010, la compañía TUYA S.A. (antes Sufinanciamiento), tiene una participación del 69% del total de cancelaciones que se realizaron en el sector.

Comparando los tarjetahabientes vigentes de cada una de las entidades en septiembre de 2010 frente al mismo mes del año 2009, se encuentran tres bancos como los que más tarjetahabientes ha capturado, en su orden Red Multibanca Colpatria, BCSC Banco Caja Social y AV Villas. En contraposición, los bancos que más han perdido participación en el mercado en el mismo periodo observado son HSBC e Inversora Pichincha

Tabla 3. Evolución Tarjetas de Crédito vigentes 2010

ESTABLECIMIENTOS DE CREDITO
REPORTE DE TARJETAS DE CREDITO
Fecha de corte: Septiembre de 2010

	Vigentes a la fecha de corte										
	Ene-10	Feb-10	Mar-10	Abr-10	May-10	Jun-10	Jul-10	Ago-10	Sep-10	Sep-09	VAR SEP/10 - SEP/09
DAVIVIENDA	1.447.780	1.460.160	1.465.498	1.463.493	1.451.494	1.477.130	1.496.648	1.531.153	1.544.725	1.434.282	7,7%
RED MULTIBANCA COLPATRIA	1.425.132	1.426.423	1.429.689	1.434.256	1.440.396	1.444.929	1.452.026	1.463.820	1.458.782	876.833	**66,4%**
TUYA S.A.	1.152.844	1.062.376	1.005.110	1.009.448	1.017.470	1.033.985	1.052.394	1.062.025	1.061.344	1.133.596	-6,4%
BANCOLOMBIA	903.501	899.775	931.242	940.281	946.001	951.120	954.109	962.703	970.084	884.931	9,6%
CMR FALABELLA	473.936	440.397	458.947	466.533	481.671	500.242	522.872	540.947	553.952	463.193	19,6%
BANCO BOGOTA	483.338	479.278	493.905	489.650	489.051	494.301	490.717	490.009	489.388	485.547	0,8%
CITIBANK	401.179	398.923	403.439	403.998	407.221	407.114	404.014	381.646	384.426	401.746	-4,3%
DE OCCIDENTE	373.584	374.078	374.334	375.577	378.440	380.178	384.140	385.921	382.847	379.747	0,8%
BBVA COLOMBIA	272.631	268.611	264.716	262.504	262.629	267.644	269.986	270.803	277.112	287.839	-3,7%
BCSC BANCO CAJA SOCIAL	96.589	100.891	94.917	91.159	101.052	103.880	101.745	90.653	156.201	103.404	**51,1%**
SANTANDER	140.711	139.962	138.352	133.679	138.651	139.088	137.898	140.883	143.874	141.380	1,8%
AV VILLAS	115.820	117.122	119.275	121.499	123.365	125.490	127.311	129.754	133.256	89.488	**48,9%**
HSBC	81.049	80.229	78.962	77.743	76.863	75.952	74.719	72.340	72.300	85.883	**-15,8%**
HELM BANK	70.042	70.036	70.556	71.104	71.816	72.386	72.360	70.864	71.356	68.942	3,5%
BANCO POPULAR	66.513	66.293	66.117	65.976	65.843	65.712	65.532	65.441	65.398	67.479	-3,1%
BANCO AGRARIO DE COLOMBIA	48.553	49.365	52.868	52.652	52.784	53.049	53.098	53.069	52.770	50.577	4,3%
GIROS Y FINANZAS	22.065	22.279	22.395	23.037	22.932	23.811	23.872	23.655	24.151	22.787	6,0%
COOMEVA	18.090	18.041	17.964	17.864	17.772	17.677	17.628	17.500	17.469	18.385	-5,0%
GNB SUDAMERIS	13.167	13.338	13.570	13.287	13.248	13.271	13.104	12.920	12.892	14.056	-8,3%
INVERSORA PICHINCHA	824	808	826	808	808	798	802	799	758	860	**-11,9%**
COOFINEP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL ESTABLECIMIENTOS DE CREDITO	**7.607.348**	**7.488.385**	**7.502.682**	**7.514.548**	**7.559.507**	**7.647.757**	**7.714.975**	**7.766.905**	**7.873.085**	**7.010.955**	**12,3%**

2.1.2 Información básica de la entidad

La entidad financiera estudiada, nació en el año 1972 cuando en el gobierno del Dr. Misael Pastrana Borrero se expidieron los decretos 678 y 679 por medio de los cuales se creó el sistema colombiano de valor constante[11]. A través de este sistema, los ahorradores además de conservar el valor de su dinero a través del tiempo, a pesar del aumento del costo de vida podían obtener, al mismo tiempo, un rendimiento o interés, que le permitía a las instituciones financieras realizar préstamos para vivienda a largo plazo. Para el manejo de este sistema, se creó una unidad de cuenta que se denominó Unidad de Poder Adquisitivo Constante – UPAC, nombre que resume la filosofía del sistema. Con esta base legal, se iniciaron los estudios para la creación de una Corporación de Ahorro y Vivienda.

[11] Superintendencia Financiera de Colombia. (s.f.). [en linea] *Normativa: Superfinanciera.* [Fecha de consulta: 15 de Noviembre de 2010], de Superfinanciera: Disponible en: http://www.superfinanciera.gov.co/Normativa/Conceptos2006/2005062725.pdf

Luego de 25 años, el 1 de Julio de 1997 decidió incursionar el mercado de la Banca Personal con el fin de satisfacer todas las necesidades financieras de sus ahorradores. El 29 de julio de 1997, se protocolizó el proceso en virtud del cual la Corporación se convierte en Banco de carácter comercial

Por su parte, a finales del año 2004, el Banco convino la adquisición de otro banco en aras de ser fusionado. El objeto de esta operación estuvo encaminado de manera primordial a la adquisición de los productos y servicios especializados relacionados con las tarjetas de crédito. Esto permitiría al Banco la composición de un portafolio más completo y detallado en lo que se refiere a crédito de consumo a través de tarjetas de crédito. Finalmente, en el año 2005 previa aprobación de la Superfinanciera, el Banco adquirió el 97,89% del nuevo Banco y en el año 2006, se llevó a cabo la fusión. Es de anotar que con esta adquisición también fueron adquiridas sus filiales.

Por último, el 12 de octubre de 2006 la historia del Banco cambió significativamente al resultar adjudicataria dentro del proceso de privatización que realizó FOGAFIN de otro Banco. Con esta adjudicación, cambió el perfil de las características del Grupo, al adquirir dentro del mismo una significativa importancia el negocio del sector financiero.

Producto de estas dos adquisiciones, el servicio al cliente se vio afectado, especialmente para los clientes del primer banco adquirido, pues éstos clientes apreciaban mucho el servicio ofrecido por tal entidad, lo cual generó en muchos casos deserción hacia otros bancos.

Dentro de su misión, la compañía manifiesta la procura del liderazgo dentro del sector financiero con imagen, rentabilidad y participación en el mercado, con base en innovación, mayor eficiencia en sus operaciones y mejor calidad de los productos ofrecidos a sus clientes, para ello dice contar con un equipo de funcionarios motivados y capacitados, y que están apoyados por modernos y eficientes recursos físicos y tecnológicos.

A pesar de lo anterior y contar con el reconocimiento de la población colombiana por su trayectoria en el sector, el proceso de desvinculación de los clientes no es eficiente, lo anterior se ve reflejado en el número de quejas reportadas ante el Banco y ante la Superfinanciera por demora en la aplicación de solicitudes de cancelación de tarjetas de crédito las cuales representan aproximadamente el 40% de las quejas totales en el producto Tarjeta de Crédito. Por tal razón, la alta gerencia de la compañía colombiana, considera la importancia de revisar el proceso actual de cancelaciones de tarjeta de crédito, realizando el diagnóstico de la situación actual para generar un plan de mejora al mismo y reducir al menos en un 80% las quejas reportadas por los clientes.

Para la entidad en cuestión, desde el año 2009, se ha venido presentando un incremento en las cancelaciones de tarjeta de crédito, que genera una disminución de la participación en el mercado, por lo que se decidió realizar un diagnóstico de la situación y conocer las causas raíz del problema.

2.2 FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA

¿Cómo se puede mejorar el proceso de Retención de tarjetahabientes de una entidad financiera de Colombia?

¿De qué manera beneficia el proceso de retención a la entidad financiera?

¿La(s) solución(es) planteada(s) podría(n) ser objeto de mejora?

3. JUSTIFICACIÓN TEORÍCA:

Mejorar el proceso de Retención de Clientes es importante, ya que captar nuevos clientes resulta ser cinco veces más costoso que conservar los actuales, adicionalmente un cliente satisfecho comentará su experiencia a dos o tres clientes más, mientras que un cliente insatisfecho al menos lo comunicará a 12 o 13 personas. También se dice que una empresa promedio pierde el 10% de sus clientes cada año, así mismo, una reducción del cinco por ciento (5%) en la tasa de deserción de clientes puede incrementar las utilidades entre el 25% y un 85%, dependiendo del tipo de industria y la tasa de utilidad de los clientes tiende a aumentar durante la vida del cliente retenido. Estos argumentos, que están avalados por expertos en Mercadeo y Ventas como Reichheld y Kotler son cada vez más aceptados por las organizaciones en general, constituyéndose en una estrategia para mejorar la relación con los clientes y tener permanencia sostenida en el mercado.

En palabras de Philip Kotler (Kotler & D. Cámara, 2000)[12], "los clientes actuales son más difíciles de complacer que los nuevos clientes; son más exigentes, más conscientes del precio, menos dispuestos a perdonar y, son abordados por más competidores con ofertas iguales o superiores". En el sector financiero es una práctica común consultar con las centrales de información financiera como Datacrédito y CIFIN, los productos y cupos que los clientes tienen con otras entidades, lo anterior sirve para llegar con ofertas encaminadas a comprar la cartera de dichas entidades a tasas más bajas y, en el caso de tarjetas de crédito o créditos rotativos, proponer cupos mayores que sean más atractivos a los clientes y que en un momento dado pueden generar el traslado de un cliente a otra entidad.

[12] KOTLER, Philip., & D. Cámara, G. . Dirección de marketing. En P. Kotler, *Dirección de marketing. Edición del milenio* (págs. 34-60). Madrid: Prentice Hall. 2000

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de mejoramiento del proceso de retención de tarjetahabientes apoyada en la optimización del proceso de cancelación de tarjetas de crédito con base en el diagnóstico y la evaluación del proceso actual.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Realizar un diagnóstico de la situación actual del proceso de cancelación de tarjetas de crédito para identificar las causas raíces de las demoras en dicho proceso.

Conocer la percepción de las oficinas frente al proceso de cancelación de tarjetas de crédito.

Diseñar la propuesta de mejoramiento más adecuada para optimizar tanto los procesos de cancelación como los de retención de tarjetahabientes.

5. MARCOS DE REFERENCIA

5.1 TEÓRICO

Es importante reconocer que para que una organización logre rentabilidad es necesario crear relaciones con los clientes de los segmentos correctos y después encontrar formas para desarrollar y reforzar su lealtad[13]

La lealtad en el contexto de los negocios, podría definirse como la disposición de un cliente para continuar visitando una empresa por un largo plazo, de manera exclusiva preferiblemente.

La esencia del mercadeo de servicios está en el enfoque de las necesidades del cliente y su administración. En el presente estudio se tendrán en cuenta algunas teorías sobre el mercadeo de servicios con respecto a la retención y la fidelización de clientes.

Expertos en el tema de la Administración de las Relaciones con el Cliente (ARC ó CRM) como Paul Greenberg[14], resumen el CRM como "…una estrategia de negocio disciplinada para crear y sostener relaciones con los clientes rentables y a largo plazo. Las iniciativas de CRM, para tener éxito, deben comenzar por una filosofía y una estrategia empresariales que centren todas las actividades de la empresa en las necesidades del cliente…".

---

[13] LOVELOCK, Christopher., & WIRTZ, Jochen. (2009). Marketing de Servicios - personal, tecnología y estrategia . En C. Lovelock, & J. Wirtz, *Marketing de Servicios - personal, tecnología y estrategia* (págs. 357-415). México: Prentice Hall.

[14] GREENBERG, P. (2002). *Las claves de CRM: Gestión de relaciones con los clientes* (1 ed. ed.). Madrid: McGraw Hill.

Es de resaltar la importancia que el autor otorga a la relación a largo plazo a través de la construcción de buenas relaciones con los clientes, es decir el mercadeo de relaciones el cual "…es una filosofía para hacer negocios, es una orientación estratégica que se centra en mantener y favorecer a los clientes actuales en lugar de adquirir nuevos..."[15]. Lo anterior representa un cambio del paradigma adquisición/transacción hacia el de retención/relación.

Por lo general, las empresas y sus directivos de mercadeo han enfocado más sus esfuerzos en captar clientes, que en lo que deben hacer para mantenerlos. Como se ha mencionado en un párrafo anterior, el caso de estudio valora más las ventas o captaciones de clientes que el mantenimiento y retención de los clientes actuales, para cambiar este aspecto, debe existir una verdadera consciencia de la alta gerencia hacia este último enfoque.

En la búsqueda del sostenimiento a largo plazo de relaciones con los clientes, "…la principal meta del marketing de relaciones es construir y mantener una base de clientes comprometidos que proporcionen utilidades a la organización. Con objeto de alcanzar esta meta, la empresa debe enfocarse en atraer, retener y reforzar las relaciones con el cliente…"[16].

Parafraseando a Lovelock (Lovelock & Wirtz, 2009), La lealtad de los clientes es muy difícil de crear, sin embargo, ésta se fundamenta en su satisfacción, en donde la calidad del servicio se constituye en un elemento clave[17]. Según estos autores la relación de satisfacción y lealtad puede dividirse en tres zonas principales: deserción, indiferencia y afecto; en donde la zona de deserción se presenta cuando hay bajos niveles de satisfacción, promoviendo la deserción de los clientes hacia la competencia a menos que se realicen tácticas de reducción de precio. Los clientes muy insatisfechos se pueden convertir en

[15] Ibid., P. 172
[16] Ibid., P. 172
[17] LOVELOCK, Christopher., & WIRTZ, Jochen Op.Cit., P. 371

“terroristas” al difundir gran cantidad de comentarios negativos acerca del proveedor del servicio. En la zona de indiferencia, se presentan niveles intermedios de satisfacción, en donde los clientes se mostrarán dispuestos a cambiar de compañía si encuentran una mejor alternativa. Finalmente, en la zona de afecto, se presentan niveles altos de satisfacción, en donde los clientes tienen una lealtad tan elevada que por nada se van a la competencia, éstos clientes halagan en público a la empresa y la recomiendan a otras personas convirtiéndose en apóstoles.

5.1.1 Consideraciones importantes de la Retención de Clientes

Podría definirse la Retención de Clientes como una estrategia de la organización para evitar la pérdida de un cliente adecuando su servicio u oferta a las necesidades de su cliente. Para ello, puede recurrir a tácticas para mantener una determinada cartera de clientes o contrarrestar acciones de captación por parte de otras organizaciones.

Mucho se ha escrito y evaluado respecto a la Retención de Clientes. En el caso del sector financiero, existen desafíos a los que se tiene que enfrentar para evitar la deserción de sus mejores clientes como son:

- Los clientes están cada vez más conscientes de manejar mejor sus finanzas, motivo por el cual están reduciendo el número de tarjetas en su billetera.
- Los “buenos clientes” buscan mejores alternativas entre los bancos, presionando de alguna manera mayor rivalidad en el sector.
- Los clientes siempre piden beneficios de precio en el momento de la retención.

La Retención, como estrategia para conservar los clientes de mayor valor en las organizaciones puede abordarse de manera proactiva, es decir anticipándose a la voluntad de desvinculación, de manera reactiva cuando el cliente manifiesta expresamente su deserción y retomas de clientes que han sido cancelados.

Retención Proactiva

La retención proactiva hace referencia al tipo de retención que se debe hacer "leyendo" adecuadamente todas las señales que un cliente muestra antes de decidirse a desvincularse de la organización, ya que hay conductas que se correlacionan directamente con la decisión de cancelación. Es por decirlo de alguna manera, una cancelación silenciosa.

Para el caso de estudio específico, hay varias señales que indican que un tarjetahabiente ya no quiere continuar con su producto como son:

- Constantes reclamaciones por uno o varios servicios asociados al producto o el Banco.
- Baja facturación con el producto.
- Aumento de pago del saldo. Ya no solo paga su cuota mínima, sino que empieza a pagar valores mayores para reducir su saldo.
- Reducción del nivel de consumo
- Vencimiento del periodo de gracia de cuota de manejo
- Rechazo de la renovación de la tarjeta por vencimiento.

Para ello, las organizaciones deben identificar estas alertas con ayuda de Modelos Predictivos de deserción que le permitan predecir la probabilidad de cancelación dentro de un periodo de tiempo. Esto es viable, si la organización

cuenta con la información en sus bases de datos y ésta es de calidad. Adicionalmente, para que el modelo tenga éxito debe ser aplicado de manera periódica tomando como prioridad los clientes que generan mayor rentabilidad y tienen alta propensión a la deserción.

Retención Reactiva

La retención reactiva hace referencia al tipo de retención que se debe hacer en el momento en que un cliente manifiesta su decisión de abandonar la organización. Las organizaciones que practican Retención de sus clientes por lo general están ubicadas en este tipo de retención, sin embargo es mucho más difícil convencer a un cliente que se decidió ya a cancelar que aquel que está hasta ahora contemplando posibilidades de desvinculación.

A diferencia de la Retención Proactiva, no hay muchas señales de deserción, hay una, básicamente es la voluntad de cancelación que el cliente tiene la cual materializa por lo general dirigiendo una carta a la organización manifestando dicha decisión.

Retoma de clientes cancelados

Este tipo de retención se realiza a los clientes que han cancelado uno de los productos de su portafolio y lo que se pretende es evitar su desvinculación definitiva. También puede aplicarse a los clientes que se han desvinculado definitivamente, ya que la organización conoció el comportamiento de uso y pagos del cliente durante el tiempo que tuvo su producto y merece la pena volver a vincularlo.

Para esto es importante que la organización conserve la información de estos clientes y segmentarla adecuadamente reconociendo los motivos de deserción que tuvo el cliente en el momento de su desvinculación.

5.2 CONCEPTUAL

A continuación se describen las palabras clave de este ensayo:

Retención: estrategia de la organización para evitar la pérdida de un cliente adecuando su servicio u oferta a las necesidades de su cliente.

Servicio al Cliente: conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Fidelización: es el fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto concreto de una marca concreta, de una forma continua o periódica

5.3 LEGAL

El numeral 3.3.5. de la Circular 052 de 2007 preceptúa que se deben conservar todos los soportes o documentos donde se hayan establecido compromisos entre Entidades y Clientes. El numeral en comento indica que los compromisos allí aludidos se refieren tanto a los asumidos por la entidades como a los asumidos por los clientes, en tanto que lo que se busca con la Circular es que se personalicen los servicios y se definan claramente las condiciones en la prestación de los mismos. Ejemplos de ello serían: las condiciones para el pago de cheques, los topes en transacciones, la generación de extractos,

reportes a centrales de riesgo, entre otros. (II) El término compromiso debe entenderse en su acepción de “obligación contraída”, tal como lo define el Diccionario de la Real Academia Española

6. DISEÑO METODOLÓGICO

Con este ensayo se pretende determinar cuál es la situación en cuanto al proceso de cancelación como al posterior proceso de retención de tarjetahabientes, para lograrlo, se realizó la investigación de tipo teórico y analítico, para formular una propuesta de mejora del proceso existente.

La investigación se realizó de manera profunda basada en bibliografía acorde de textos, informes, artículos informativos, noticias, otras fuentes y de acuerdo a la experiencia que el investigador tiene respecto al proceso.

Dentro de las técnicas utilizadas se tienen: observación documental, análisis de contenido, y diagnóstico de la situación.

6.1 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ACTUAL

A continuación se describirán los hallazgos del proceso de Cancelación de Tarjetas de Crédito y la Retención de Clientes para la entidad financiera.

6.1.1 ¿Cómo se atiende al cliente para el proceso de cancelación en oficinas bancarias?

Cuando un cliente solicita la cancelación de una tarjeta de crédito en una oficina del Banco, el Informador Comercial de acuerdo con los procedimientos vigentes tiene las siguientes opciones dependiendo del motivo de cancelación, el estado de mora del producto y del tipo de subproducto o segmento de tarjeta:

* Cancelar la tarjeta directamente en el sistema.

* Solicitar la cancelación de la tarjeta al Departamento de Operaciones Tarjeta de Crédito (cuando la tarjeta no es sujeta de recuperación)

* Diligenciar el formato de Retención de Tarjetas y remitir la información al GRP de Recuperación correspondiente de su sucursal, como se identifica en la Figura 1. y Tabla 4

Figura 1. Distribución geográfica de Asesores de Retención

Total Planta Asesores:

9 GRP de Recuperación
(18 Asesores total)

Tabla 4. Direccionamiento de solicitudes según zona geográfica

Zonas de influencia

Distribución sucursales y poblaciones por Grupo de Recuperación

Oficinas	Grupo de Recuperadores
Bogotá, Soacha, Chía, Zipaquira, Neiva, Villavicencio, Ibagué, Tunja, Espinal, Sogamoso, Duitama, Yopal, Girardot, Chiquinquirá, Fusagasugá, Paipa, Melgar y Facatativá.	GRP Recuperaciones Bogotá
Armenia y Calarcá	GRP Recuperaciones Armenia
Bucaramanga, Cúcuta, Ocaña y Barrancabermeja	GRP Recuperaciones Bucaramanga
Barranquilla, Santa Marta, Montería, Sincelejo, Riohacha, Valledupar y San Andrés.	GRP Recuperaciones Barranquilla
Cali, Palmira, Buga, Yumbo, Pasto, Popayán, Buenaventura, Tulúa e Ipiales.	GRP Recuperaciones Cali
Cartagena y Turbaco	GRP Recuperaciones Cartagena
Manizales y Chinchiná	GRP Recuperaciones Manizales
Medellín, Bello, Caldas, Copacabana, Envigado, Itagüi, Rionegro y Sabaneta.	GRP Recuperaciones Medellín
Pereira y Dosquebradas	GRP Recuperaciones Pereira

Análisis de la situación actual

Oficinas de Servicio

Se ha evidenciado mediante observación directa que las oficinas están cancelando directamente en el sistema tarjetas de crédito que deben tener un proceso comercial de retención.

Cuando no pueden cancelar, las Oficinas remiten al Departamento de Operaciones las solicitudes de cancelación de tarjetas de crédito y no las remiten a los grupos de recuperación.

Cuando las remiten, algunas oficinas remiten al grupo de recuperadores, tarjetas que no son sujetas de recuperación.

Los funcionarios de las oficinas en varios casos no tienen claro los procedimientos y se confunden en los envíos que tienen que hacer hacia los grupos de recuperación y hacia el Departamento de Operaciones.

Existen solicitudes de cancelación que las oficinas no tramitan oportunamente para la cancelación o para su recuperación.

Las oficinas remiten las solicitudes de cancelación a las áreas de recuperación con datos incompletos o errados lo que dificulta y demora la gestión.

Grupo de recuperadores

El Grupo de recuperadores en cada ciudad cuenta con un cargo Asesor de Recuperación y un cargo de Coordinador; éste último tiene a su cargo otras fuerzas comerciales más grandes.

La planta de cargos de asesor es de 18 personas la cual es insuficiente frente al volumen de solicitudes de cancelación que se deben atender mensualmente.

La gestión del proceso de recuperación no se está controlando adecuadamente para garantizar:

- Que todas las solicitudes de cancelación se estén gestionando en el tiempo establecido para establecer su recuperación o cancelación definitiva.
- Que las prebendas ofrecidas cumplan con las políticas definidas y se hayan aplicado correctamente.

La recepción de solicitudes de cancelación se hace a través de archivos adjuntos de Excel en el correo electrónico, y se genera posteriormente una base de datos que se construye de manera manual.

Algunos procesos operativos no son inmediatos debido a que los Asesores de Retención no tienen atribuciones para realizarlos, éstos son responsabilidad del área de operaciones

No se cuenta con una herramienta tecnológica que permita controlar el proceso desde su inicio hasta el fin.

No se cuentan con estadísticas de cancelación y retención por motivo u objeción del cliente. Solo existen las estadísticas e indicadores señalados en la Tabla 5.

Tabla 5. Estadísticas del proceso de retención

Recuperación	2007		2008		2009*	
Solicitudes Recibidas	85.117	100%	48.750	100%	29.165	100%
No Recuperables	40.032	47%	12.485	26%	8.147	28%
Canceladas	27.729	33%	19.683	40%	12.504	43%
Recuperadas	17.356	20%	16.582	34%	8.514	29%
Trabajadas**	45.085	53%	36.265	74%	21.018	72%
% Recuperación***	17.356	38%	16.582	46%	8.514	41%

* Cifras a Septiembre. Fuente: Base propia
** Canceladas + Recuperadas
*** Recuperadas / Trabajadas

Departamento de Operaciones de Tarjeta de Crédito:

Este departamento recibe las solicitudes de cancelación que las Oficinas no pueden procesar. Hay muchos clientes que se cancelan sin proceso de Retención, ya que el área no analiza las solicitudes que le llegan, sino que se dedica exclusivamente a ejecutar las cancelaciones.

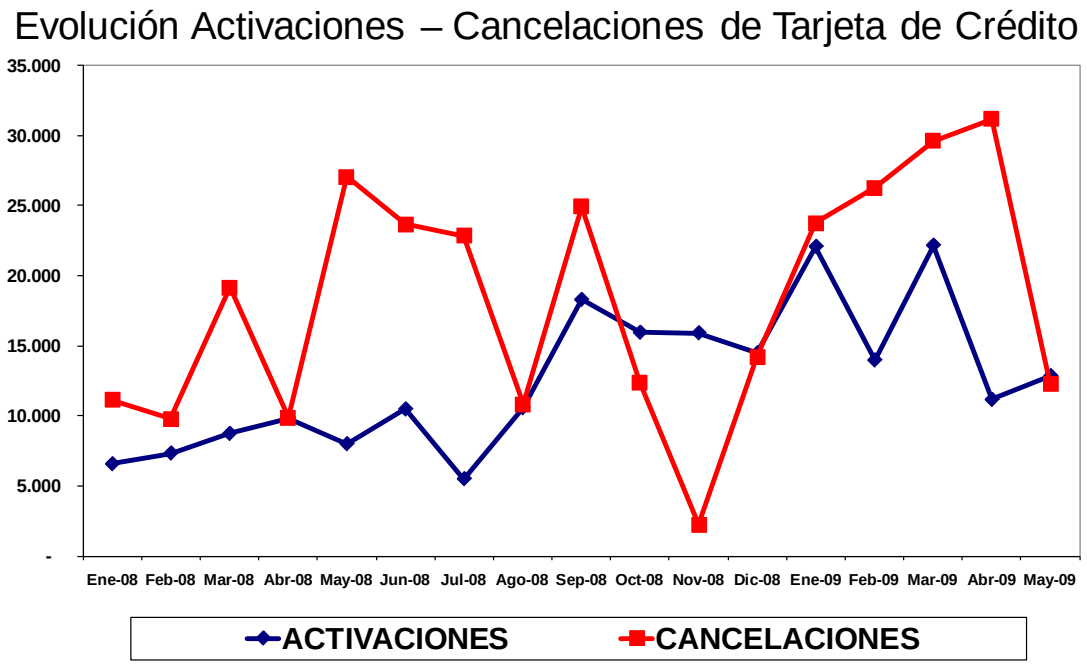
Reclamaciones:

Se realizó un análisis de la historia del proceso de cancelaciones y se observó que en la herramienta CRM utilizada (Customer Relationship Management), se creó un motivo de reclamación llamado "Cancelación no realizada" para identificar las reclamaciones reales derivadas de la no cancelación oportuna de las tarjetas, porque se evidenció que el proceso de recuperación se demoraba o la cancelación se hacía sobre la fecha de corte del producto generando molestias para el cliente por la no cancelación del producto, que además causaba cargos de cuotas de manejo y seguros que se debían el cliente no

debería pagar. Debido a esto se generó un aumento de cancelaciones de tarjetas en los canales, para no afectar el servicio y evitar reclamaciones de los clientes.

De otro lado, el esfuerzo en las ventas o nuevas colocaciones de tarjeta se ve afectado por el número de cancelaciones, ya que durante el periodo observado (Enero de 2008 a Mayo de 2009), la mayoría de los meses fueron más altas las cancelaciones que las nuevas tarjetas ya activadas.

Gráfica 1[18]. Evolución de las activaciones frente a las cancelaciones 08/09



El problema en la retención se genera por procesos ineficientes de cancelación que no se encuentran debidamente documentados en procedimientos.

[18] Elaboración propia basada en información otorgada por la entidad financiera

7. DELIMITACIONES

7.1 PARÁMETROS

La unidad de análisis son los tarjetahabientes persona natural de la entidad financiera en cuestión.

7.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

Secundarias: Se investigará en fuentes secundarias como documentos de la entidad financiera, Superfinanciera, Internet, textos relacionados con el tema de Retención y Fidelización de Clientes.

8. PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE RETENCIÓN DE TARJETAHABIENTES PARA LA ENTIDAD FINANCIERA

De acuerdo a la investigación realizada en la primera parte del presente ensayo y al diagnóstico realizado sobre los procesos de cancelación y retención existentes, se propone el siguiente plan para mejorar los dos procesos y los indicadores de retención de tarjetahabientes.

Se continuará con la retención “en frío”, ya que es la más adecuada para obtener mayores efectividades en el proceso de retención. Este tipo de retención hace referencia a la que se realiza posterior a la radicación de solicitud de cancelación, ya que la mayoría de clientes que solicitan cancelar

voluntariamente su producto, están en mejor disposición de atender la llamada de un representante del banco para atender su solicitud.

Se continuará con la retención reactiva, ya que es la más urgente, pero se trabajará paralelamente el esquema proactivo y de retoma de clientes.

El esquema propuesto aborda los siguientes temas, tal como se aprecia en la Figura 2:

- Alcance de productos a retener
- Optimización del proceso de Cancelación en Oficinas
- Optimización del proceso de Retención
- Centralización de la fuerza comercial
- Apoyo con herramienta tecnológica
- Plan de capacitación y comunicación a primera y segunda línea

Figura 2. Esquema de mejora propuesto

8.1 OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE CANCELACIÓN EN OFICINAS

Se establecerán políticas claras del proceso de cancelación y se eliminará la opción de cancelación directa en dicho canal de atención. Lo anterior garantizará que todos los clientes sean evaluados antes de tomar la determinación de cancelación definitiva.

8.2 ALCANCE DE PRODUCTOS A RETENER

De acuerdo a la teoría revisada en los apartes anteriores, se debe buscar un enfoque de cliente y no de producto para contribuir a la fidelización a largo plazo, sin embargo, se manejarán etapas de transición hasta lograr la visión de cliente que se requiere. El alcance inicial es retener los clientes persona natural que tengan tarjeta de crédito y de alto valor para el Banco.

8.3 OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE RETENCIÓN

Se entregarán atribuciones operativas a los asesores de recuperación para que puedan solucionar muy rápidamente en segunda línea los procesos derivados de su gestión de retención, de igual manera se revisarán los riesgos asociados a la entrega de atribuciones para garantizar la transparencia del mismo. Lo anterior contribuirá a la eficiencia en el proceso.

8.4 CENTRALIZACIÓN FUERZA COMERCIAL

La fuerza que está distribuida en nueve ciudades debe quedar centralizada en un solo punto para tener mayor control del proceso. Se definirá la reubicación de los funcionarios de otras ciudades. Adicionalmente, se proyectarán los volúmenes que pueden llegar de solicitudes para evaluar incremento de la planta de asesores, junto con los indicadores de seguimiento para evaluar su gestión. Tambien se definió que la centralización de la fuerza comercial quede dentro de una infraestructura de Call Center o Contact Center para que sea más eficiente, adicionalmente debe cumplir con todas las condiciones definidas por la Superintendencia Financiera de Colombia en la Circular 052.

8.5 APOYO HERRAMIENTA TECNOLÓGICA

Se cambiará la forma de recepción de solicitudes de cancelación de tarjeta de crédito de correo electrónico para ser recibidas a través de la herramienta CRM del Banco (Oracle), esto significa un desarrollo en el sistema para crear el motivo a través del cual será radicada la solicitud, lo cual traerá como consecuencia mayor agilidad en el proceso tanto para Oficinas como para la fuerza de recuperación. La herramienta maneja un sistema de alertas para evitar demoras en el proceso y errores en la transcripción de información.

8.6 PLAN DE CAPACITACIÓN A PRIMERA Y SEGUNDA LÍNEA

Para el éxito del programa se debe garantizar que todos los actores conozcan el proceso. Dentro del Plan de Comunicación y Divulgación se plantearán capacitaciones de sensibilización a los canales de recepción de solicitudes referente a los temas de retención, comunicación masiva a través de intranet y la plataforma virtual educativa. Adicionalmente capacitaciones en producto y manejo de objeciones a los asesores de recuperación para que puedan desarrollar mejor su labor.

9. COSTOS APROXIMADOS DEL PROCESO

COSTO DEL PROCESO	UNIDAD	TOTAL
Recurso humano		
Sueldo	987.000	19.740.000
Comisiones	592.200	11.865.128
Herramientas de consulta		
Consulta acierta	1.145	9.731.820
Autenticación ubica y confronta	1.360	1.950.062
Costo telefónico		
Costo consumo telefónico		13.923.000
Diademas		
Equipos		
		57.210.009

VALOR DE RETENCIÓN X PRODUCTO	19.942
VALOR DE NUEVAS COLOCACIONES (Promedio)	32.000

10. CONTROL Y SEGUIMIENTO

Para poder controlar la gestión y utilizar la información para crear nuevas estrategias de mejoramiento, se requiere su revisión constante. En este caso es primordial desarrollar un informe en el cual se incluyan indicadores que reflejen la gestión diaria de retención de tarjetas de crédito, en donde se contemplen indicadores de eficiencia y calidad.

CONCLUSIONES

Es imperativo construir un esquema de mejora continua de los procesos en las organizaciones, especialmente para la entidad escogida ya que siempre hay cosas por mejorar.

Existen beneficios tanto para los clientes como para las organizaciones que implementan un plan de retención como los siguientes:

- Beneficios para los clientes, ya que se sentirán reconocidos y pueden obtener más beneficios acordes a su valor potencial para la compañía
- Promueve la construcción de relaciones a largo plazo con los clientes, y en consecuencia, se disminuye la posibilidad de que se pasen a la competencia, ya sea que les ofrezca mayor calidad o menores precios.
- Beneficios para las organizaciones, ya que a mayor tiempo con el cliente, menores serán los costos asociados a su permanencia, así como la promoción gratuita que recibirá de sus clientes “apóstoles”.
- Los beneficios se extienden a los funcionarios, ya que se sentirán más motivados a trabajar cuando tienen las herramientas y se sienten apoyados por la alta dirección en los temas de Servicio al Cliente.

Inicialmente se planteó que la mejora debería realizarse en el proceso de retención existente, sin embargo una vez realizado el diagnóstico se evidenciaron fallas grandes en el proceso de cancelación que dificultaban la labor de retención, motivo por el cual debieron hacerse ajustes también en ese proceso.

RECOMENDACIONES

El proceso de retención debe ser mejorado continuamente para llegar a la visión de cliente que se debe manejar.

La retención debe realizarse de manera preventiva o proactiva, para empezar a generar fidelización en los clientes actuales del Banco.

Se debe revisar el esquema de incentivos para la fuerza comercial en donde se motive que el cliente use su producto, y no se quede solo con los beneficios ofrecidos, ya que la idea es rentabilizarlo.

La Retención se debe realizar desde la misma vinculación. El Banco debe concientizar la retención desde la venta ya que reconoce mejores incentivos a la venta que a la retención.

BIBLIOGRAFÍA

BELIO, José., y ANDRÉS, Ana. Cómo mejorar el funcionamiento de la fuerza de ventas. Madrid, España: Edirectivos: Marketing. 2007

KOTLER, Philip., & D. Cámara, G. . Dirección de marketing. En P. Kotler, *Dirección de marketing. Edición del milenio* (págs. 34-60). Madrid: Prentice Hall. 2000

LOVELOCK, Christopher., & WIRTZ, Jochen. (2009). Marketing de Servicios - personal, tecnología y estrategia . En C. Lovelock, & J. Wirtz, *Marketing de Servicios - personal, tecnología y estrategia* (págs. 357-415). México: Prentice Hall.

GREENBERG, Paul. (2002). *Las claves de CRM: Gestión de relaciones con los clientes* (1 ed. ed.). Madrid: McGraw Hill.

CIBERGRAFIA

ASOCIACIÓN BANCARIA. [en línea] *Asobancaria*. [fecha de consulta: 20 de Noviembre de 2010], Disponible en: http://cifin.asobancaria.com/cifin/que_es_cifin.htm

Chile, S. d. (s.f.). [en línea] *Atención Público: SBIF*. [fecha de consulta: 20 de Noviembre de 2010], de SBIF: Disponible en http://www.cronologiabancaria.cl/sbifweb/servlet/AtencionPublico?indice=1.2.1.1&idContenido=4706

Bancafe. (s.f.). [en línea] *Banca Personal - Crédito rotativo: Bancafe*. [fecha de consulta: 20 de Noviembre de 2010, de Bancafé: Disponible en http://www.bancafe.com/index.php?option=com_simplefaq&task=answer&Itemid=109&catid=51&aid=97

Datacredito. (s.f.). [en línea] *Acerca de Datacrédito: Datacrédito*. [fecha de consulta: 20 de Noviembre de 2010], de Datacrédito: Disponible en: http://www.datacredito.com.co/wpsv6/wps/portal/!ut/p/c0/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os_jQAPNQX3MPIwMLMy8XAyNjy9Agf7NgY3dTc_2CbEdFACh_JmU!/?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/DataCredito/personas_pages/homepersonaspreguntasfrec/datacredito

Gloccal. (s.f.). [en línea]. *Telemarketing: Gloccal*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2010, de Gloccal: Disponible en http://www.gloccal.es/telemarketing/el-telemarketing-de-salida-outbound.html

Wikilearning. (s.f.).[en linea] *Un nuevo enfoque de la fidelización del cliente - Retención de clientes: Wikilearning*. [Fecha de consulta: el 20 de Noviembre de 2010], de Wikilearning: Disponible en http://www.wikilearning.com/monografia/un_nuevo_enfoque_de_la_fidelizacion_del_cliente-retencion_de_clientes/14664-15

Banco Agrario. (s.f.). [en linea] *Formularios - Tarjeta de Crédito: Banco Agrario.* [Fecha de consulta: 20 de Noviembre de 2010], de Beanco Agrario: Disponible en: http://www.bancoagrario.gov.co/Formularios/tarjecredito.PDF

Superintendencia Financiera de Colombia. (s.f.). [en linea] *Estadísticas: Superfinanciera.* [Fecha de consulta: 14 de Noviembre de 2010], de Superfinanciera: Disponible en: http://www.superfinanciera.gov.co/ConsumidorFinanciero/Estadisticas/estadistica.htm

Superintendencia Financiera de Colombia. (s.f.). [en linea] *Normativa: Superfinanciera.* [Fecha de consulta: 15 de Noviembre de 2010], de Superfinanciera: Disponible en: http://www.superfinanciera.gov.co/Normativa/Conceptos2006/2005062725.pdf