



**INCLUSIÓN DEL CRM COMO ESTRATEGIA DE SERVICIO Y FIDELIZACIÓN
EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL SECTOR BANCARIO**

**PRESENTADO POR:
MYRIAM CRISTINA HURTADO AYERBE**

**PRESENTADO A:
JACKSON PAUL PEREIRA SILVA**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACION MERCADEO DE SERVICIOS
ABRIL DE 2016**

Resumen

En el sector bancario el mayor activo son los clientes, por lo tanto son la razón de ser de los bancos. En la actualidad, el incremento de la competencia, facilidad de acceso a nuevas tecnologías, la accesibilidad a los servicios, clientes con alto conocimiento financiero, hace que los bancos implementen estrategias que permiten fomentar la lealtad de los clientes, teniendo en cuenta que es mucho más costoso captar a un cliente nuevo, que mantener a uno ya existente. Ésta situación hace que las entidades bancarias en Colombia incrementen su fuerza en personalizar el nivel de servicio al cliente y que el cliente sea el centro de la organización, así como alinear y crear una cultura organizacional que permita tener los clientes vinculados y fidelizados con un alto grado de satisfacción y confianza, generando rentabilidad para el banco. Esto se logra con herramientas como el CRM. (Gestión de relación con los clientes).

Tabla de Contenidos

Delimitación del problema.....	1
Antecedentes:	1
Justificación	3
Objetivo General.....	7
Objetivos específicos:	7
Marco Teórico.....	7
Desarrollo del trabajo.....	12
Conclusiones	25
Lista de referencias	¡Error! Marcador no definido.

Lista de tablas

<i>Tabla 1.</i> Quejas por resolver	7
<i>Tabla 2 -</i> Matriz DOFA CRM en el sector bancario	16
<i>Tabla 3-</i> CRM VS SOCIAL CRM	20
<i>Tabla 4.</i> Estrategias de Servicio y Fidelización en CRM sector Bancario	22

Lista de Gráficos

<i>Gráfico 1.</i> Evolución del número total de quejas durante el año 2013.....	5
<i>Gráfico 2.</i> Evolución del número total de quejas durante el año 2014.....	5
<i>Gráfico 3.</i> Evolución del número total de quejas durante el año 2015.....	6
<i>Gráfico 4.</i> Porcentaje más relevantes de quejas recibidas durante los años 2103, 2014 y 2015.	6
<i>Gráfico 5:</i> Ciclo de Retención de Clientes	9
<i>Gráfico 6:</i> Proceso de comercialización de productos Financiero	12
<i>Gráfico 7</i> Pasos del cambio según Kotter.....	17
<i>Gráfico 8-</i> Proposito del CRM.....	21
<i>Gráfico 9.</i> Matriz de estrategias de fidelización y servicio para el sector bancario	21

Delimitación del problema

La historia de la banca comercial en Colombia ha estado marcada por una serie de auges, crisis y reformas que han permitido su consolidación y perfeccionamiento según las necesidades enfrentadas por los mercados locales, nacionales, regionales e internacionales. Temas como la influencia familiar de las organizaciones, el carácter regional del sistema bancario y la relación de este con el comercio precisan la historia de la banca. Las adquisiciones y fusiones son dos de los aspectos que definen su trayectoria en la actualidad. (MORA, SERNA, & SERNA, 2011).

Para todas las entidades del sector financiero el servicio al cliente es la razón, es el elemento diferenciador entre una entidad y otra, qué tan eficaz es en responder y solucionar sus peticiones. A pesar que las entidades bancarias en Colombia han buscado siempre mejorar el servicio se presenta en la actualidad, en Colombia existe un problema de insatisfacción y quejas de los clientes por mal servicio, ocasionando la falta de lealtad de los clientes hacia la entidad que esté vinculado y asimismo incrementando la tasa de pérdida de clientes generando el rompimiento de la relación con el cliente. Esto concibe en la mala experiencia y forma una imagen negativa, ocasionando pérdidas económicas y de mercado. (<http://datos.bancomundial.org/>, 2016)

A partir de lo anterior se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo la falta de implementar la estrategia de CRM en la cultura organizacional, contribuye al alto volumen de quejas y abandono de clientes en los bancos?

Antecedentes

La necesidad de la gestión del servicio en las organizaciones es la tendencia que nos lleva a utilizar el modelo CRM, basada en el relacionamiento con los clientes de todos los segmentos, nos permite conocer, profundizar, potencializar y fidelizar los clientes de la empresa, donde es necesario la participación de toda la organización. (Azebedo & Pomeranz, 2010).

En los bancos y entidades que manejan información de datos se hace necesario que los directivos a través del diseño de la estrategia, el conocimiento, capacitación y compromiso de todo el equipo de trabajo de la organización para que este modelo se trabaje con el 100% en calidad, en información y de una manera transversal en toda la organización. Es importante resaltar que además de permitirnos conocer los clientes actuales y potenciales, cuando la organización crea la cultura del manejo del modelo, se mantienen la gestión de clientes con toda su información aún cuando existan retiros de empleados de la empresa. Esto agiliza el empalme de conocimiento de los clientes en todas las áreas de la organización para así prestar un excelente servicio.

Los avances de los sistemas del CRM han seguido en paralelo el crecimiento del comercio electrónico y en ambas caras tienen conexiones, dando lugar a la aparición de la CRM ELECTRONICA, SOCIAL CRM, la era de los clientes en los multicanales y redes sociales, contribuye a incrementar y construir valor al cliente.

La importancia de una estrategia previa de CRM debe ser desarrollada e implementada por los altos ejecutivos de marketing junto con otras funciones empresariales como gestión del cambio, implicadas en el CRM.

(Cravens & PIERCY, 2007)

La evolución del CRM desde la perspectiva tecnológica es la siguiente:

A principios de los 90 aparecen los call center con aplicaciones de automatización para la fuerza de ventas y de soporte al servicio al cliente.

A finales de los años 90 comienza la proliferación de implantaciones de software de CRM. Se considera solo un software. Tiene una alta tasa de fracaso debido a que solo tenían en cuenta la parte tecnológica y los requerimientos de un área concreta sin involucrarse la alta dirección de la organización.

A inicios de los años 2000, los proyectos de CRM se plantean con una estrategia de negocio, con un resultado de implantaciones exitosas y se implementa como pieza fundamental del CRM la visión de 360° del cliente y la implementación del modelo en toda la organización. Aparece el concepto de experiencia del cliente como clave para la gestión de relaciones de estos.

En el año 2010, los proyectos de CRM tienen repercusión en la organización los procesos. La tecnología CRM en “la nube”, hizo que las compañías se integraran al sistema de CRM, realizando un CRM social.

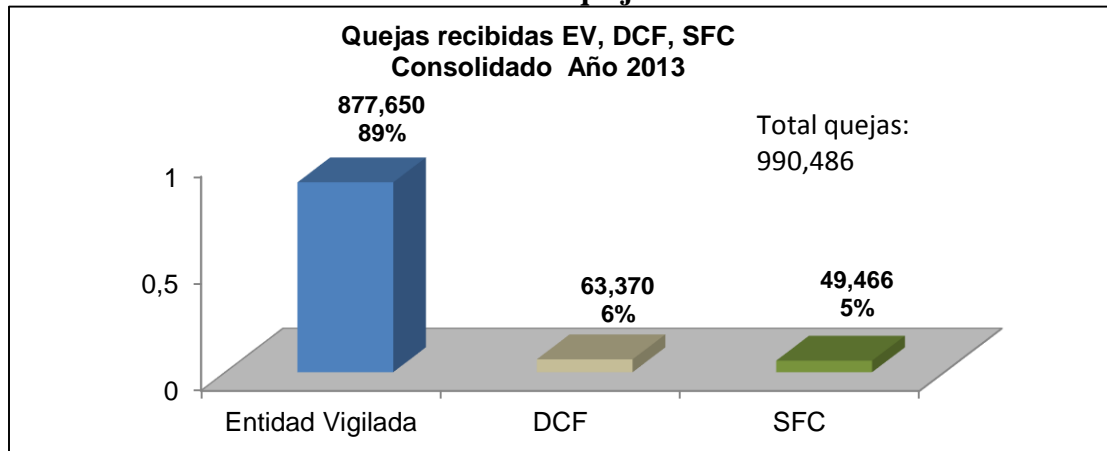
Entre los años 2011 y 2013, los fabricantes de software y las consultoras comienzan a integrar dentro del CRM de las organizaciones la gestión de estas interacciones y sistemas de administración con el cliente por los canales de redes sociales la movilidad y la nube de internet, convirtiéndose así en piezas claves para el desarrollo de estrategias del CRM. Las mejores empresas serán las que mejores clientes logren potencializar, fidelizar y mantener. (FERNANDEZ OTERO & NAVARRO HUERGA, 2014)

Justificación

La importancia de un adecuado servicio al cliente, en el sector bancario, tiene como objetivo el cumplimiento y compromiso por parte de los colaboradores del banco frente a las exigencias de quien recibe el servicio, pues se entiende su predisposición por el hecho de recibir calidad a cambio del pago realizado. El marketing relacional es un factor determinante para garantizar relaciones de largo plazo con los clientes, alineando calidad, servicio y marketing para lograr la fidelidad de aquellos que utilizan los servicios y así buscar la sostenibilidad en el tiempo. Por esta razón, la importancia de analizar que el buen comportamiento del empleado y la sinergia entre las áreas por su integración y coordinación se traduce en un excelente servicio que fideliza a sus clientes, se convierte en una gran ventaja competitiva si toda la organización está alineada con el modelo, teniendo en cuenta que toda la información de los clientes y la interrelación con cada una de las áreas de la organización. Una herramienta CRM actualizada es efectiva para prestar un gran servicio en todos los ciclos Pre venta, venta y post venta, y así implementar las estrategias de servicio y conocer al cliente en todos sus variables.

Según estadísticas de la Superintendencia Financiera y el Banco de la República dichos bancos manejan el mejor indicador de satisfacción al cliente en el año 2015.

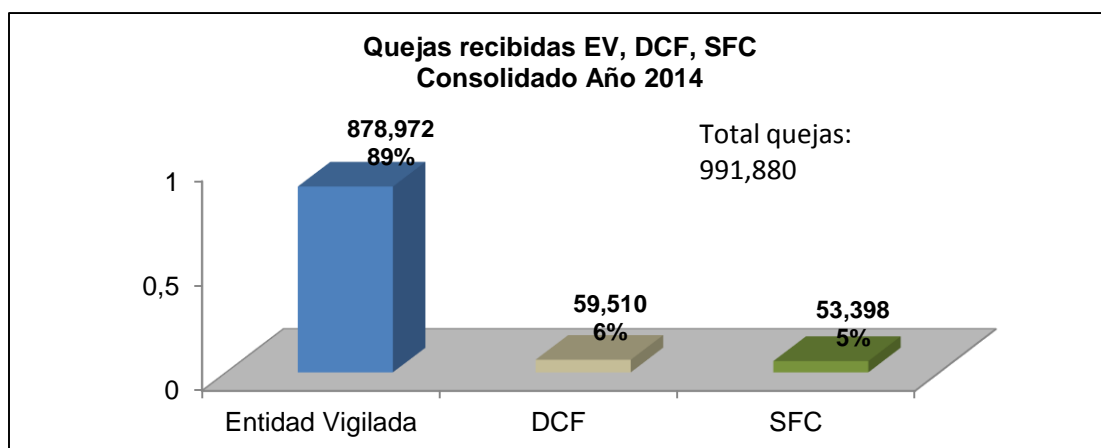
Gráfico 1. Evolución del número total de quejas durante el año 2013



Fuente: (Superintendencia Financiera de Colombia, 2015)

Esta información nos muestra que el volumen de quejas se incrementó en el año 2014.

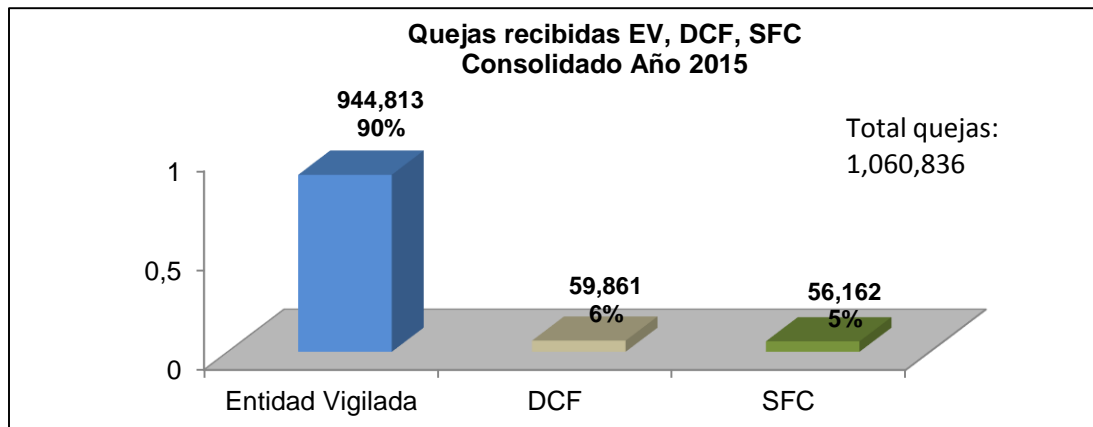
Gráfico 2. Evolución del número total de quejas durante el año 2014



Fuente: (Superintendencia Financiera de Colombia, 2015)

De igual manera comparados los años 2013,2014 y 2015 se incrementó en un 90%

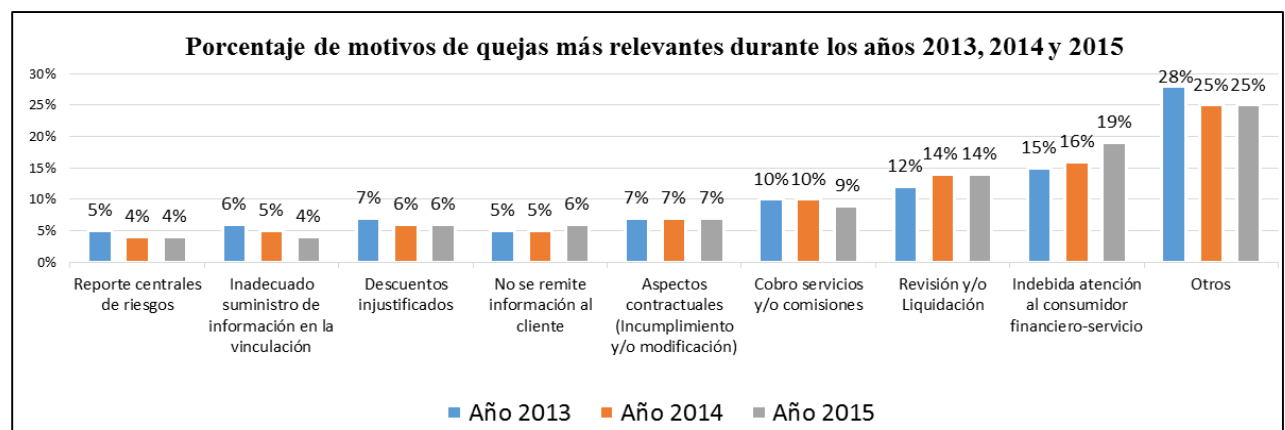
Gráfico 3. Evolución del número total de quejas durante el año 2015



Fuente: (Superintendencia Financiera de Colombia, 2015)

El volumen de quejas de los clientes se refleja en un alto porcentaje en la indebida atención del consumidor o cliente financiero en un 15% en el año 2015. Para bajar este nivel de insatisfacción, es importante comprometer a todos los colaboradores en el servicio y la aplicación del modelo de CRM.

Gráfico 4. Porcentaje más relevantes de quejas recibidas durante los años 2013, 2014 y 2015.



Fuente: (Superintendencia Financiera de Colombia, 2015)

A pesar del esfuerzo de todas las entidades del sector bancario, según cifras de la Superintendencia Financiera son las quejas por resolver un factor que demuestra la insatisfacción de los clientes debido a la mala atención y servicio de las entidades bancarias.

Tabla 1. Quejas por resolver

NOMBRE ENTIDAD	PRODUCTO	TOTAL RESOLVER	POR PARTICIPACIÓN (%)
TODOS LOS BANCOS	TOTAL GENERAL	191.007	100,0
TODOS LOS BANCOS	TARJETA DE CRÉDITO	82.589	43
TODOS LOS BANCOS	CUENTA DE AHORROS	44.011	23
TODOS LOS BANCOS	CRÉDITO DE CONSUMO Y/O COMERCIAL	29.975	16
TODOS LOS BANCOS	CUENTA CORRIENTE	20.394	11
TODOS LOS BANCOS	CRÉDITO DE VIVIENDA	4.562	2
TODOS LOS BANCOS	MICROCRÉDITOS	3.959	2

Fuente: (Superintendencia Financiera de Colombia, 2015)

Se puede observar según datos de la Superintendencia Financiera que los motivos más relevantes de quejas de los clientes se debe a la indebida atención del consumidor financiero de un año a otro el indicador no disminuye sino que aumenta en un 3% por año.

Objetivo General

Analizar la inclusión del CRM como estrategia de servicio y fidelización en la cultura organizacional del sector bancario en Colombia.

Objetivos específicos:

- Caracterizar el sector bancario en Colombia y su cultura organizacional.
- Describir al CRM como estrategia de servicio en el sector bancario en Colombia.
- Diseñar estrategias de servicio y fidelización para el sector bancario en Colombia.

Marco Teórico

Prospección del marketing relacional (PRM)

Hasta la década de los 60 los patrones de compra del público eran más homogéneos y de más fácil acceso y la solución que los especialistas de masas utilizaban para llegar a los nuevos consumidores funcionaba bien. El objetivo del PRM es mejorar el rendimiento sobre la inversión en el marketing de conquista conservando la historia del contacto con la base de la gestión.

El objetivo histórico de las empresas de servicios ha sido atraer nuevos clientes. Sólo recientemente ha habido preocupación cada vez mayor por retener a los clientes de mayor valor por rentabilidad. Por medio de programas específicos para adquirir y retener clientes con base en la etapa de la relación con el público. (Azebedo & Pomeranz, 2010)

El modelo de relación como elemento clave de satisfacción del cliente

La mayoría de las entidades suelen dar mucho más valor a la venta y captación de nuevos clientes que atender correctamente a los que ya están dentro. La mejor manera de perder clientes es tenerlos insatisfechos y la mejor manera de tenerlos insatisfechos es no atenderlos bien.

“Los momentos de verdad son aquellos instantes en los que el cliente siente que interactúa con nosotros, y su gestión debe permitirnos mejorar la oferta de valor global percibida por nuestros clientes.” Barquero, Rodriguez , & Huertas, 2003

Evolución del SAC y la relación del SAC vs Valor.

En el sector bancario es muy importante este indicador, El SAC (*costes comerciales de adquirir un nuevo cliente*) se debe realizar permanente seguimiento al SAC, y se debe comparar con el valor neto de cada cliente al final de su permanencia con el Banco.

Calculo de vida Media Real y CHURN

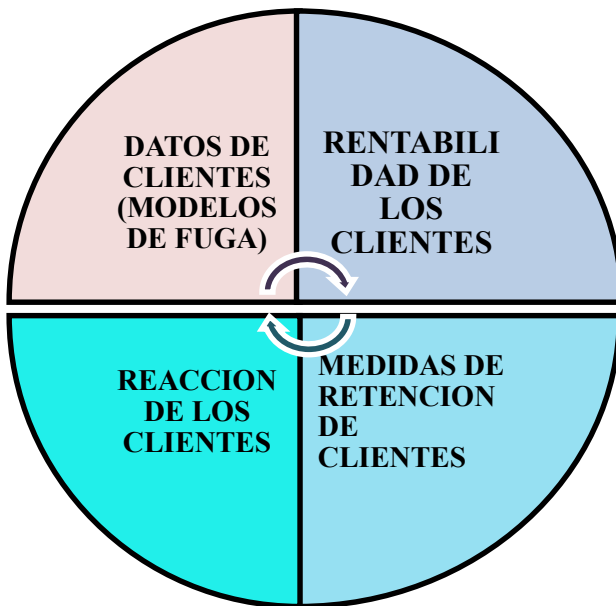
Según (Barquero, Rodriguez , & Huertas, 2003) La predicción de fuga o abandono de los clientes es un elemento esencial, en el sector bancario que permite focalizar los esfuerzos en la retención de clientes.

El CHURN es un indicador que nos ayuda analizar y medir “la vida promedio de nuestros clientes en cuanto a pérdida abandono o cancelación de ellos, cuantos clientes dejan de utilizar los servicios, multiplicándolo por la ARPU (*consumo promedio de cliente*) nos hacemos una idea bastante clara del valor promedio de cada cliente.”

Tasa de retención, Este valor debe ser calculado por segmento de valor de los clientes.

$$\text{Tasa de retención} = \frac{(1 - \text{número de abandono de clientes al año} \cdot 100\%)(1)}{\text{Número total de clientes}}$$

Gráfico 5: Ciclo de Retención de Clientes



Fuente: Elaboración Propia a partir de (Revista ingeniería de sistemas, 2005)

Tasa de deserción del sector bancario

Las entidades Bancarias han realizado tradicionalmente han diseñado diferentes estrategias de fidelización, campañas de prevención de fugas, y de retención o han establecido incluso barreras de salida, casi ofreciendo a los clientes en el momento que decide retirarse de la entidad toda clase de beneficios, para que no cancele los productos con la entidad, estas medidas no han tenido el éxito esperado ya que con llevan una serie de inconvenientes, como su elevado costo de tiempo y dinero, que les impide crecer y mejorar sus indicadores de satisfacción y posición de la marca y perder rentabilidad. (Financial Tech, 2015)

Fidelización

Se entiende por fidelizar a los clientes mantener relaciones a largo plazo, y construir la lealtad, es un objetivo para todas las empresas de servicio esencial, conocer sus necesidades, identificar prioridades y expectativas de servicio, y satisfacer sus

necesidades el blanco está formado por los clientes actuales y es ante todo, una tarea de comunicación interna de la servucción.

Las empresas de servicio deben aprovechar los momentos de verdad y el contacto directo que se tiene con los clientes bien sea en las oficinas o telefónicamente, para conseguir un acercamiento con los clientes y lograr generar confianza, y así obtener por parte del cliente un grado de fidelidad del 100%.

Realizar que la tasa de fidelidad de un cliente del 25% al 50%, hasta el 75% es muy posible siempre y cuando el personal de la entidad se encuentre totalmente convencido de la importancia de lograr la fidelidad de los clientes. Sin embargo, las empresas de servicio deben aprovechar la oportunidad del contacto directo que tienen con sus clientes en la servucción desarrollando una política de comunicación adecuada.

Las campañas de fidelización están a la orden del día, y en cierto modo están quemando el mercado. Su principal problema es que suelen aplicarse desde una perspectiva de marketing de producto, lo que los desnaturaliza y los convierte básicamente en una herramienta promocional.

La fidelización se logra si se mantiene un indicador de satisfacción de cliente elevado, puede implementarse de forma directa, escuchando a los clientes, manteniendo contacto permanente, construyendo relaciones a largo plazo con los clientes, genera una mayor dedicación, por parte de todos los puntos de contacto de la organización, y contribuye a estrechar una relación más cercana con el cliente mediante la propia prestación de un buen servicio.

“Como a nadie le gusta sentir que tiene un precio, la fidelización implícita es mucho más efectiva (aunque más compleja de aplicar)” (Barquero, Rodríguez , & Huertas, 2003)

Servucción

La servucción en la empresa de servicio es un sistema y debe estar pensando globalmente en su conjunto y no de forma analítica, siempre teniendo presente que la única lógica profunda de este sistema de servucción es la satisfacción de las expectativas del

cliente. Entendiendo que la concepción y la realización de una servucción requieran tanta imaginación rigor y precisión como la realización de una fábrica.

Segmentación de los clientes:

La necesidad de segmentar viene además de la naturaleza misma de la servucción, se trata de identificar amplios grupos de clientes que sienten necesidades, deseos, y expectativas homogéneas, y sobre todo elegir uno de estos grupos para especializar la servucción en función de este.

Los elementos del sistema de servucción:

El cliente:

La noción del cliente no necesita explicación particular. Es el consumidor implicado en la fabricación del servicio. Se trata de un elemento primordial, y debemos señalar que su presencia es absolutamente indispensable: sin este el servicio no puede existir.

El soporte físico:

Se trata del soporte material que es necesario para la producción del servicio, y del que se servirán o bien el personal de contacto o bien el cliente.

El personal en contacto:

Son las personas empleadas por la empresa de servicio cuyo trabajo requiere el estar en contacto directo con el cliente.

El Servicio:

El servicio en si constituye el objetivo del sistema y por ello mismo su resultado; es la resultante de la interacción entre los tres elementos cliente, soporte físico y personal de contacto. Esta resultante constituye el beneficio que debe satisfacer la necesidad del cliente.

(Eiglier & Langeard, 1989)

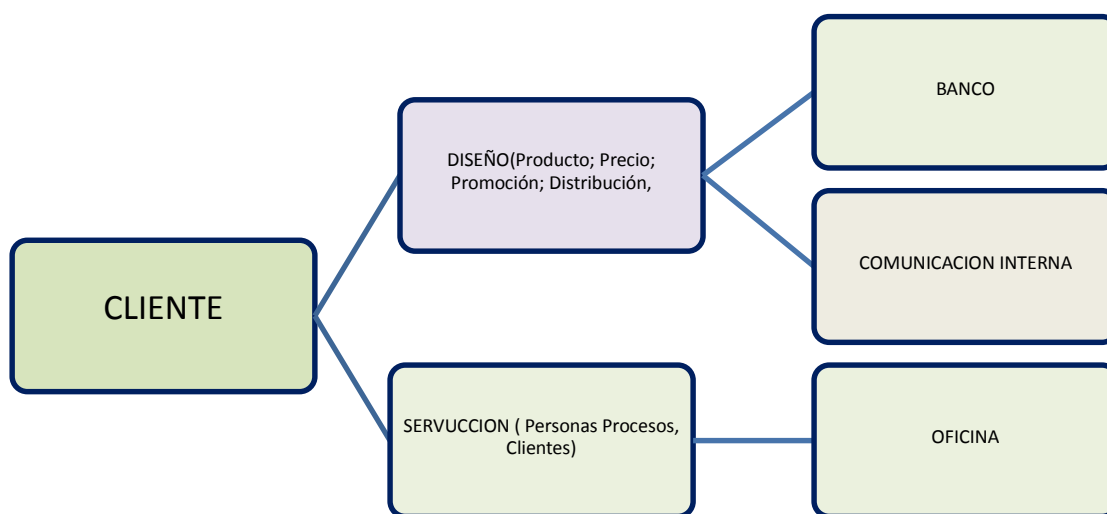
Para tener una representación completa de la servucción de una empresa de servicio, es necesario añadirle dos elementos más: El sistema de organización interno de la empresa de servicio y los demás clientes de la empresa de servicio.

El sistema de organización interno de la empresa:

Está constituido por todas las funciones de la empresa: finanzas, marketing, personal, etc, tiene influencia directa sobre el soporte físico y sobre el personal de contacto.

(Muller, 2008)

Gráfico 6: Proceso de comercialización de productos Financiero



Fuente: (Herranz, Davila, & Zorrilla, 2010)

Desarrollo del trabajo

La Banca en Colombia

Antes de la creación Del primer banco en Colombia en el año de 1870, existían pocos bancos y su influencia en la vida económica era muy poca. Uno de los factores importantes en el siglo XIX para que se creara el Banco de Bogotá, corresponde al auge de las importaciones lo que permitió recuperar y ampliar la economía nacional.

El éxito del Banco de Bogotá llevó a la apertura de más bancos privados en la capital y en ciudades de Barranquilla, Cartagena, Bucaramanga, Medellín, Popayán. Esta etapa es conocida como la banca libre, donde cada banco generaba sus propios billetes y permitió el éxito para la actividad económica nacional. Durante la época de banca libre,

Meisel (2001) afirma: En Colombia, en la década de 1870, nunca se presentó un pánico bancario nacional y aunque hubo uno en Medellín en 1875, debido a la guerra civil, los bancos pudieron superarlo sin demasiados traumatismos.

Luego de la creación del Banco Nacional en 1880, los bancos comerciales comenzaron a tener restricciones y el auge de la banca libre poco a poco dejó de existir. En 1880, la ley autorizó al presidente Núñez para organizar el Banco Nacional como agente financiero del gobierno central; los bancos privados fueron obligados en ese momento a aceptar los billetes emitidos por el Banco Nacional. Este nunca fue un banco central; fue un banco del gobierno, que le prestaba dinero y que comenzó a emitir billetes sin respaldo en oro lo que habría de provocar un escándalo político de grandes dimensiones. (Caballero, 2010)

Por lo tanto, el presidente Rafael Núñez, acorde con la ley 39 de 1880 autorizó el establecimiento del Banco Nacional, para que ejecute diversas operaciones relacionadas con préstamo, depósito, emisión, descuento y los billetes sean convertibles por moneda metálica a voluntad de sus usuarios.

El cambio más importante se evidencia en la ley 87 de 1886 cuando prescribió el carácter de moneda legal de la República al billete del Banco Nacional, su recibo forzoso en el pago de las rentas y contribuciones públicas al igual que en las transacciones entre particulares y se prohibió estipular cualquier otra especie monetaria en los contratos.

Bajo la Constitución de 1991, se inició la transición hacia un sistema de banca universal, centrado en los bancos comerciales dando lugar a procesos de cierre de entidades y de fusiones, facilitando la consolidación y el reforzamiento del sistema financiero.

Adicionalmente se estableció que la Junta Directiva del Banco de la República es la autoridad crediticia, cambiaria y monetaria integrada por siete miembros incluyendo el ministro de Hacienda y Crédito Público. El Banco de la República tiene diversas funciones que incluye velar por la capacidad adquisitiva de la moneda y, sólo en condiciones muy particulares, establecer cupos de crédito u otorgar garantías a favor de particulares.

Actualmente, existe un sólido sistema nacional financiero como Caballero (2010) afirma:

..El sistema financiero colombiano cuenta con un menor número de entidades, las entidades especializadas prácticamente han desaparecido y la regulación, supervisión y vigilancia de las existentes permiten que se mantenga la confianza del público en esas entidades, a pesar de la frecuente crítica de la cual son objeto, en todo el mundo, los bancos comerciales. Se transitó por un largo camino, lleno de dificultades y obstáculos, hasta llegar a la sólida y eficiente organización financiera de hoy en día.

Dos bancos destacados en la cultura organizacional

Banco de Occidente:

El Banco de Occidente es líder en cultura organizacional en el sector bancario. En el año 2011 Great Place to Work Institute Inc. galardonó por segundo año consecutivo al Banco de Occidente como el mejor Banco y la sexta mejor compañía nacional para trabajar en América Latina.

Dentro de sus principios corporativos como principales:

Servicio al Cliente

Esta implementado dentro de la cultura organizacional para construir relaciones a largo plazo con los clientes, ofreciendo atención y servicio con oportunidad y efectividad.

Satisfacción del Cliente

La satisfacción del Cliente es el centro del Banco y de todos los empleados. "Servir es nuestra esencia, buenas acciones cosechan buenos frutos"

Flexibilidad y Adaptación al Cambio

Es valorar la flexibilidad y la capacidad de enfrentar el cambio. "La humanidad consta de tres clases de individuos: los inmutables, los que pueden cambiar y los que cambian" (BANCO DE OCCIDENTE, 2015)

Banco DAVIVIENDA

Es el tercer Banco Colombiano, con más de 7 millones de clientes y una red de 590 oficinas, 1,729 ATMS y presencia en 866 ciudades.

El servicio del cliente, es la esencia de la marca en Colombia se ha construido a través del servicio, siendo la gente, la publicidad, las ofertas de valor. Todas estos atributos, es como se logra el reconocimiento del primer lugar en calidad de servicio en el sector financiero del país. Estos logros son posibles gracias al equipo de más de 15 mil funcionarios, con talento y exigentes procesos de capacitación, logran ofrecer el mejor servicio.

(DAVIVIENDA, 2015)

Tabla 2 - Matriz DOFA CRM en el sector bancario

OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilitar la orientación del Banco hacia el cliente y no únicamente al producto. ▪ Incremento de área (número de usuarios) que utilizan como apoyo que provee CRM. ▪ Mejorar la calidad de información para su aprovechamiento comercial a través de adquisición de datos de fuentes externas. ▪ Consolidar CRM como herramienta de apoyo en la estrategia comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de respuesta insuficiente del área técnica para mantenimiento del aplicativo. ▪ Limitación en la respuesta del sistema por el número de usuarios concurrentes. ▪ Creación de aplicativos paralelos, para administrar la información que ya tiene o puede tener CRM. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personalización de la funcionalidad de CRM requerimientos del Banco. ▪ Tener información (360°) centralizada de los clientes garantizando la sincronización de sus datos en el sistema. ▪ Pertener a un grupo financiero sólido y trayectoria como medio para la adquisición de nuevas tecnologías relacionadas con el cliente. ▪ Tener una estructura de módulos interrelacionada y enfocada al apoyo comercial del Banco. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Espacios limitados en disco para CRM, no hay dedicación suficiente de recursos humanos y técnicos. ▪ No tener herramientas (aplicativos robustos) para el proceso de inteligencia de Negocio. ▪ No contar con el recurso humano con las competencias necesarias para implementar BI. ▪ No estar dentro de la cultura de redes sociales mientras la competencia lo está ingresando.

Fuente: Elaboración propia –Grupo Aval

Estrategias de servicio y fidelización en el sector bancario

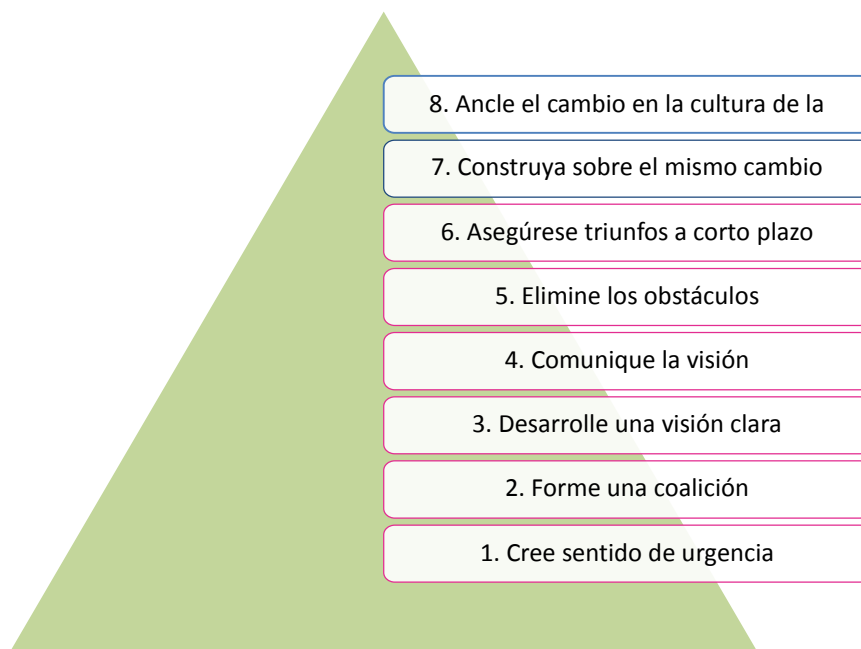
Para definir las estrategias de servicio en el sector financiero debemos tener claro el concepto de cliente persona o empresa que utiliza productos y servicios de la entidad diferente al usuario que es la persona que utiliza el banco para hacer transacciones, (Herranz, Davila, & Zorrilla, 2010).

Las estrategias deben estar enfocadas en:

- Conocer y solucionar las necesidades de los clientes
- Crear y sostener relaciones con los clientes rentables y de largo plazo
- Generar lealtad y fidelidad del cliente hacia la empresa
- Orientar los servicios a la generación de valor al cliente
- Generar el FACTOR WOW

Para implementar la estrategia de CRM en el sector es importante establecer una gestión de cambio y generar en la organización, una cultura de servicio, empezando por la dirección, como se logra según (Kotter, 1995) es conveniente aplicar los ocho pasos del Modelo de Kotter para la gestión del cambio:

Gráfico 7: Pasos del cambio según Kotter



FUENTE: Elaboración propia a partir de (Kotter, 1995)

Kotter sugiere que, para que el cambio ocurra con éxito, el 75% de la alta dirección y gerentes de la compañía deben “comprar” el cambio. En otras palabras, debe trabajar duro en este primer paso e invertir mucho tiempo y energía en la construcción de una urgencia, para así pasar al siguiente paso.

Medir la satisfacción del cliente

Estamos en la era del Cliente nos implica que el cliente puede elegir entre las múltiples opciones que le ofrece el sector Bancario, en cuanto productos o servicios que desea. Por esta razón es importante identificar el grado de satisfacción del cliente, adaptar los productos/servicios a sus necesidades, para así conseguir la Satisfacción y lealtad.

NPS- Net Promoter Score IPN – Índice de Promotores Neto

Numerosas investigaciones han demostrado que el Net Promoter Score, o NPS, actúa como un indicador que está asociado al crecimiento y rentabilidad de la organización.

NPS= %PROMOTORES - %DETRACTORES

Los clientes encuestados se agrupan de la siguiente manera:

Promotores (puntuación 9-10) son entusiastas leales que siguen comprando para referir a otros, lo que alimentó el crecimiento

Pasivos (puntuación 7-8) son clientes satisfechos, poco entusiastas, son vulnerables a las ofertas competitivas.

Los detractores (puntuación 0-6) son los clientes insatisfechos que pueden dañar su marca e impedir el crecimiento a través de la palabra-de-boca negativa.

Restando el porcentaje de detractores del porcentaje de Promotores produce la puntuación de Net Promoter, que puede oscilar entre un mínimo de -100 (si cada cliente es un detractor) a un máximo de 100 (si cada cliente es un promotor).

Insights (In dentro- Sights visión)

Un insight explica por qué compramos lo que compramos (aunque a veces no seamos conscientes de ello) es mirar hacia dentro de los clientes, es la visión de las formas de sentir, pensar, actuar del cliente.

Esta estrategia nos ayuda a conectar la marca, con los clientes y generar relaciones a largo plazo, en lugar de transacciones, a través del entendimiento emocional de generar experiencias, que nos ayudan a entender y conocer mejor a los clientes.

CRM

El objetivo del CRM es optimizar las relaciones con los clientes actuales y potenciales, para lograr la satisfacción del cliente, a través de todas las áreas de la empresa, empezando por la alta dirección, para así cumplir con la visión y misión de la organización, por lo anterior la estrategia CRM no consiste únicamente en el uso de una aplicación, sino en una evolución cultural de **orientación y satisfacción del cliente**, lo cual requiere de tiempo para que funcione de una manera transversal en toda la organización, se debe trabajar conjuntamente para poder ofrecer un mejor servicio a cada cliente de manera individual, iniciando con la identificación del cliente, cuales son los que queremos retener, los estratégicos, rentables, segmentados, lograr una visión 360° de los clientes.

El CRM es un proyecto que se construye a largo plazo, el esfuerzo además de estar enfocado en la relación y centrado con el cliente, requiere del compromiso de todos los puntos de contacto para que al ingresar los datos de cada cliente, que registra cada funcionario lo haga con la mejor calidad, y compromiso, porque esta información es valiosa para el futuro de la organización, así incrementar el conocimiento de cada cliente o segmento de clientes y crear el valor diferenciador para cada cliente o segmento.

(Claves para EL EXITO DEL CRM, 2013)

Ciclo de Vida del cliente (CLV) *Customer lifetime Value*

La importancia se da porque en todas las organizaciones su principal foco esta en captar clientes nuevos, cuando es absolutamente claro que es más barato y efectivo retener y fidelizar clientes.

El CLV se convierte en el proceso que nos narra la relación que ha tenido el cliente con la empresa a largo del tiempo que permanece en la empresa, por lo cual es el benéfico que produce un cliente durante todo el ciclo de vida de permanencia.

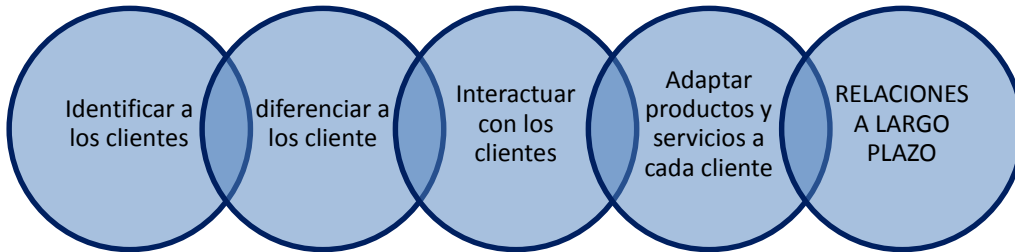
El sector financiero es uno de los sectores que presenta una mayor necesidad del sistema de CRM, en todo el mundo, se identifican las oportunidades para gestión de relaciones, campañas de venta cruzada, venta inducida, con un valor agregado para cada cliente asignando a cada cliente campañas personalizadas, ejemplo a los clientes que les gusta la tecnología o ahorro de tiempo, son los que debemos trabajar para pasarlos a consumir nuevos canales (correo electrónico, sitio web, cajeros automáticos, wap, etc) (Greenberg, 2002).

Tabla 3- CRM VS SOCIAL CRM

CRM		SOCIAL CRM
▪ Departamentos asignados	▪ Quien	▪ Cualquier persona
▪ Procesos Definidos	▪ Que	▪ El cliente define los procesos
▪ Horarios de oficina	▪ Cuando	▪ El cliente establece el horario
▪ Canales predefinidos	▪ Donde	▪ Canales dinámicos que dependen del cliente
▪ Transacciones	▪ Porque	▪ Interacción
▪ De dentro afuera	▪ Como	▪ Del cliente hacia la organización

Fuente: Elaboración propia- (Zeithalm & Bitner, 2010)

Grafico 8-Proposito del CRM



Fuente: Elaboración propia

Estrategias de servicio y fidelización para el sector bancario

Grafico 9. Matriz de estrategias de fidelización y servicio para el sector bancario



Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Estrategias de Servicio y Fidelización en CRM sector Bancario

ESTRATEGIA	CARACTERISTICAS	USO EN LA BANCA EN COLOMBIA	LA OBSERVACION EN ES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profundizar clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recopilar, actualizar y ordenar información del cliente para posteriormente analizarla y así saber cuáles son sus necesidades, hábitos de consumo y gustos. ▪ Dirigirse al cliente en su idioma para establecer una relación de Confianza ▪ Prestar atención especial a las interacciones, solicitudes y necesidades más relevantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formularios web que registran las necesidades de acceso a créditos de consumo, tarjetas de crédito. ▪ Promociones y encuestas de satisfacción vía SMS, telefónica y web. ▪ Tratamiento de bloqueos de tarjetas con transacciones sospechosas o la 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permite saber cómo los productos o servicios satisfacen las necesidades de incrementar las oportunidades de ventas de productos que vinculen más al cliente. ▪ Incrementa el valor de los productos o servicios. ▪ Una buena resolución ayuda a la buena
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión De Oportunidades En Atención 			

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimizar relaciones con los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resolver adecuadamente las necesidades para la satisfacción de los clientes y su fidelidad. ▪ Mantener acuerdos claros con el cliente. ▪ Establecer y mejorar procedimientos que eviten el reproceso o duplicación innecesaria de información. ▪ Dirigirse al cliente en su idioma para establecer una relación de confianza 	<p>pérdida de las mismas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Asesoramiento en inversiones ▪ Contratación de un préstamo para un objetivo particular, asociado con la necesidad del cliente. ▪ Gestión personalizada de los clientes de mayor valor, sean personas naturales o personas jurídicas. 	<p>percepción de los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los bancos online captan más clientes con una atención sin espera y desde la comodidad de la casa u oficina. ▪ Permite conseguir una mayor fidelidad por mayor nivel de servicio ▪ Ayuda a incrementar las oportunidades de ventas de productos que vinculen más al cliente.
---	---	--	--

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Precios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subir el precio de los productos y a la vez ampliar el servicio ▪ Crear paquetes de productos o servicios ▪ Crear diferentes puntos de volumen o paquetes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exención de comisiones. ▪ El cliente no paga por el mantenimiento y administración de sus cuentas, tarjetas y realizar transferencias si alcanzan ciertos niveles de saldos o nóminas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recompensar la lealtad de nuestros clientes ▪ Ofrecer un servicio o producto excelente, garantizando una experiencia única en cada contacto con el cliente y sorprendiéndole en todo momento.
---	---	--	--

Conclusiones

En la actualidad un sector tan competitivo como el de servicios financieros la diferenciación es el factor clave, identificar lo que es realmente valioso para el cliente, para así construir la mejor oferta de valor para conectar atraer y fidelizar los clientes.

La gran mayoría de los clientes del sector bancario, son difícil de satisfacer debido que son altamente críticos, conocen el mercado, los productos y exigen productos y servicios personalizados que atiendan sus necesidades y que les ahorren principalmente tiempo, por lo cual se hace necesario la implementación de la mejor tecnología y así mismo este complementada con estrategias, que mejoren la eficiencia y eficacia de todos los procesos enfocados en el cliente, que le generen valor, es así como el CRM se convierte en la más importante dentro de la cultura organizacional para las entidades bancarias.

La calidad de la información es clave, dado que si esta implementado en todas las áreas de los bancos, nos permite ofrecer un servicio de calidad satisfacción, con conocimiento total del cliente desde el momento de su preventa, vinculación, postventa, facturación, procesos de recaudo cartera, aquí en este sistema podemos observar claramente además el segmento donde se encuentra el cliente ubicado en el Banco, su portafolio, la rentabilidad que el cliente tiene a través de toda su historia con el Banco, se convierte en una gran ventaja competitiva, y un factor clave de éxito para conservar los clientes y así formar una gran cultura de Servicio en toda la organización.

Bibliografía

- Asobancaria. (14 de 6 de 2015). Hacia dónde van los bancos? *Colombiano*.
- Azebedo , A., & Pomeranz, R. (2010). *OBSESION POR EL CLIENTE*. MEXICO: MCGRAW HILL.
- BANCO DE OCCIDENTE. (2015). *BANCO DE OCCIDENTE*. Obtenido de <https://www.bancodeoccidente.com.co/wps/portal/banco-occidente/web/institucional/principios-valores>
- Barquero, J. D., Rodriguez , C., & Huertas, F. (2003). *MARKETING DE CLIENTES*. ESPAÑA: MCGRAWHILL.
- Claves para EL EXITO DEL CRM. (28 de FEBRERO de 2013). <http://queaprendemoshoy.com/10-claves-para-un-crm-de-exito/>. Obtenido de <http://queaprendemoshoy.com/10-claves-para-un-crm-de-exito/>
- Cravens , D., & PIERCY, N. (2007). *MARKETING ESTRATEGICO*. ESPAÑA: MACGRAWHILL.
- DAVIVIENDA. (Diciembre de 2015). Obtenido de DAVIVIENDA: https://www.davivienda.com/wps/portal/inversionistasespanol/inversionistas/AcercaBanco/quienes_somos/davivienda/
- Eiglier, P., & Langeard, E. (1989). *SERVUCCION EL MARKETING DE SERVICIOS*. ESPAÑA: MAC GRAWHILL.
- FERNANDEZ OTERO , M., & NAVARRO HUERGA , M. (2014). *SISTEMAS DE GESTION DE RELACIONE S CON CLIENTES EN LAS EMPRESAS CRM*. ESPAÑA: UNIVERSIDAD DE ALCALA.
- Financial Tech. (26 de febrero de 2015). <http://www.financialtech-mag.com/banca-la-tasa-de-fuga-de-los-clientes-fidelizados-es-un-75-inferior-la-media/>. Obtenido de <http://www.financialtech-mag.com/banca-la-tasa-de-fuga-de-los-clientes-fidelizados-es-un-75-inferior-la-media/>
- Greenberg, P. (2002). *LAS CLAVES DE CRM GESTION DE RELACIONES CON LOS CLIENTES*. ESPAÑA: MCGRAWHILL. Obtenido de <http://www.crmidol.com/judge/paul-greenberg>

- Herranz, P. E., Davila, m., & Zorrilla , V. (2010). *MARKETING FINANCIERO*. ESPAÑA: MCGRAWHILL.
- <http://datos.bancomundial.org/>. (marzo de 2016). *LAS ENTIDADES BANCARIAS EN COLOMBIA, CONSECUENCIA DE UN MOVIMIENTO CONSTANTE DEL SECTOR BANCARIO*. Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/>.
- Kotter, J. (1995). *Liderando el cambio*. Usa: Mcgrawhill.
- Meisel, (2001, marzo) Orígenes de la banca comercial en Colombia: la banca libre, 1870-1886 - Adolfo Meisel Roca, Banco de la República .
<http://www.banrepcultural.org/node/32755>
- MORA, A., SERNA, M., & SERNA, N. (2011). *LAS ENTIDADES BANCARIAS EN COLOMBIA, CONSECUENCIA DE UN MOVIMIENTO CONSTANTE DEL SECTOR BANCARIO*. *MBA EAFIT*.
- Revista ingenieria de sistemas. (octubre de 2005).
<http://www.dii.uchile.cl/ris/RISXIX/RISXIXpaper4.pdf>. Obtenido de <http://www.dii.uchile.cl/ris/RISXIX/RISXIXpaper4.pdf>
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2015). Obtenido de Superintendencia Financiera de Colombia:
<https://www.superfinanciera.gov.co/descargas?com=institucional&name=pubFile1008842&downloadname=20140715report2013.pdf>
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2015). *Superintendencia Financiera de Colombia*. Obtenido de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=60765>
- Zeithalm, V., & Bitner, M. (2010). *Marketing de servicios*. España: MacgrawHill.

Calificación trabajo final:

(Cada ítem evaluado tiene un valor de 1.0 puntos (La mínima nota por ítem puede ser 0.0 y la máxima 1.0 que sumadas darán el total de la nota)

1.	Uso de las normas APA y desarrollo de la metodología	0.7
2.	Resumen, delimitación del problema, Justificación y Antec.	1.0
3.	Objetivos y Marco Teórico	0.7
4.	Desarrollo del trabajo	1,0
5.	Conclusiones y Reseña bibliográfica	1.0
TOTAL		4.4