

**EL SERVICIO AL CLIENTE EXTERNO: UNA ESTRATEGIA DE VENTAJA COMPETITIVA
EN EL SECTOR FINANCIERO COLOMBIANO.**



AUTOR:

CAMILA ANDREA SÁNCHEZ AMAYA

CODIGO:

2203055

Opción de grado (Documento académico “Diplomado en Alta gerencia”)

para optar al título de Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTA

2017

ÍNDICE

Introducción	3
Definición de servicio.....	5
El servicio como estrategia de competitividad	6
Contacto con el cliente	11
Los empleados en el sector financiero y el servicio al cliente.....	14
Enfoque en el cliente en el sector financiero	17
La excelencia en el servicio es una ventaja competitiva	18
La importancia del cliente para las entidades financieras	22
Conclusiones	25
Bibliografía	28

INTRODUCCIÓN

Dentro de los factores claves para el sector financiero como las tasas de interés, el portafolio de productos, los costos y la utilidad; el servicio al cliente puede definirse hoy en día como uno de los factores más importantes para las entidades del sector, incluso puede ser el punto de partida para determinar el éxito de las mismas. Por tal razón en el presente documento se destacara la importancia de brindar un buen servicio al cliente y de cómo este influye en la conservación y posterior fidelización de los mismos.

Es tal la importancia de dicho factor que muchas entidades financieras han optado por hacer de este su ventaja competitiva, pues si bien en ocasiones no se requiere realizar una inversión extraordinaria; si necesita del compromiso y del sentido de pertenencia de quienes conforman la empresa para así mismo transmitirlo a sus clientes.

Dentro de este documento se busca resaltar la importancia de brindar un buen servicio, como base para generar una ventaja competitiva y posicionamiento en el mercado del sector financiero, identificar los factores que influyen en un buen servicio, la capacitación de los empleados, el conocimiento del producto y los momentos de verdad, determinar como la calidad en el servicio al cliente puede determinar el éxito de una organización en el sector financiero y exponer la relevancia que tiene el servicio al cliente sobre el poder de elección de estos entre una u otra entidad financiera.

Es importante mencionar que dichos factores son liderados en su totalidad por la gerencia, primero por ser la cabeza visible de la organización y segundo porque es a partir de esta que se implementa y posteriormente se ejecuta cualquier estrategia de competitividad; es por esto que para un

profesional en administración de empresas es necesario conocer a profundidad la importancia de la calidad en el servicio al cliente, y contar con las bases suficientes para alcanzar los índices de satisfacción esperados, pues es necesario implementar estrategias exitosas para liderar el mercado en temas de servicio al cliente.

Como ventaja competitiva, la excelencia en el servicio al cliente brinda un gran valor agregado, pues cuando este servicio es de calidad se crea una recordación a quienes lo recibieron por lo que desearan repetir esta experiencia.

A pesar de que la competencia pueda ofrecer los mismos productos, incluso al mismo costo, muchos clientes optan por elegir aquella entidad que desde el primer momento genere una sensación de satisfacción y supo cumplir con las necesidades de manera sencilla, oportuna y confiable.

Es por eso que aportarle al servicio al cliente como ventaja competitiva, es apostarle a querer sobresalir y mantenerse en el tiempo, asegurando que un factor como el costo financiero no sea el protagonista para el cliente, quien al recibir un buen servicio no lo canjeara por elegir un bajo precio de la competencia. Si un cliente recibe un buen servicio es muy probable que vuelva a adquirir los productos con aquella entidad financiera, lo cual se reflejara en altas utilidades; es decir la conquista de un cliente y su posterior fidelización está altamente ligado con la calidad del servicio, el cual se convierte en un factor para competir.

A continuación se presentaran algunas definiciones teóricas de servicio al cliente con el fin de dar un correcto desarrollo al presente documento.

EL SERVICIO AL CLIENTE: UNA ESTRATEGIA DE VENTAJA COMPETITIVA EN EL SECTOR FINANCIERO COLOMBIANO

Definición de servicio

El servicio al cliente tiene innumerables definiciones ya que para cada individuo dependiendo de su perspectiva tiene una determinada interpretación, sin embargo algunas de las definiciones con mayor aplicación para un administrador podrían ser por ejemplo; según Malcom Peel (1990) definió el servicio "aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad".

Según el autor Humberto Serna Gómez (2006) define que “El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos.”

Y por ultimo Damaso J, (1987) planteo que “el buen servicio al cliente se trata de hacer que los clientes regresen”.

De acuerdo a las anteriores definiciones, las cuales tiene un enfoque aplicado a la administración de empresas, se puede concluir que el buen servicio al cliente funciona como un gancho o imán hacia los mismos, convirtiéndose en una relación directamente proporcional puesto que a mejor servicio mayor cantidad de clientes para la empresa, que a su vez generará la llegada de nuevos clientes a la misma.

El objetivo principal de una empresa del sector financiero que decide apostarle al buen servicio al cliente es generar recordación en los mismos, hecho que se traducirá en crear relaciones de lealtad por parte de

estos con la empresa, y aunque la competencia pueda llegar a emplear estrategias por ejemplo basadas en costos bajos un cliente en la mayoría de los casos optara por aquella empresa que se esforzó por brindarle un buen servicio.

Siempre en cualquier caso el obtener una atención cálida y humana significara el querer volver a vivir esa experiencia; ya que cuando un cliente se encuentra satisfecho con el servicio que le brindan raramente se irá a la competencia.

EL SERVICIO COMO ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD

Martin Luther King Jr. (1963) planteo “Nos inclinamos a juzgar el éxito más por el índice de nuestro salario o por el tamaño de nuestros automóviles, que por la calidad de nuestro servicio y su relación con la humanidad.”

Esta célebre frase pronunciada por el famoso activista afrodescendiente a mediados del siglo pasado, puede ser hoy en día una de las ideas a partir de la cual se justifique el buen servicio hacia los demás; esta vez enfocado hacia las empresas y organizaciones con ánimo de lucro, específicamente en el sector financiero; que si bien se miden por el nivel de rentabilidad y la reducción de costos, también se enfrentan a el saber crear relaciones cercanas y duraderas con sus clientes, a fin de fidelizarlos para mantener una estabilidad a futuro; pues está demostrado que no solo es la calidad de un producto o servicio el que asegura el éxito de una empresa; ni tampoco sus excesivas ganancias, ni el número de clientes que pueda llegar a tener; si dentro de sus pilares y su cultura no considera el buen servicio al cliente como instrumento para triunfar, probablemente todo lo anterior puede ser un esfuerzo vano, pues en realidad es el cliente la razón de ser de cualquier organización; sin importar su objeto social o el sector en el que se desempeñe.

En el momento en el que una empresa se detiene a prestarle atención a como está llevando a cabo su proceso de servicio al cliente, seguramente empezara a desarrollar e implementar iniciativas para mejorarlo; y será en ese momento en el que empezara a generar un factor diferenciador que le brinde mejor posicionamiento frente a la competencia y estará basado en algo que en ocasiones no requiere incalculables inversiones, solamente dedicación y compromiso por parte de quienes forman parte de la empresa.

En general las entidades financieras enfocan sus estrategias en la mejora del servicio al cliente, ya que los costos por servicios y tasas de interés son factores extrínsecos a las entidades sobre las cuales no tienen el poder absoluto de decisión para controlar la variación de las mismas; razón por la cual este factor se convierte en una estrategia de ventaja competitiva en el sector.

Es tanta la importancia de este factor que varias empresas dedicadas a la presentación de informes estadísticos y mediciones, se han encargado de evaluar el índice de satisfacción al cliente, y gracias a esto las entidades financieras pueden conocer de primera mano sus falencias y tomar acciones correctivas para mejorarlas.

Los índices de satisfacción al cliente, son la forma de medición que utilizan las empresas para cuantificar la calidad de servicio que ofrecen a sus clientes, (Serna, 2006).

Debido a lo anterior el servicio se mide constantemente en las entidades bancarias, independientemente de la firma encuestadora, siempre se encuentra vigilada por la superintendencia financiera de Colombia.

Para las entidades financieras el servicio al cliente está altamente relacionado con la fidelización de los clientes y esto se puede evidenciar con las calificaciones de servicio, una de ellas realizada en el mes de mayo del año 2016 por la firma Customer Index Value (CIV), de la cual después de analizar sus resultados se concluyó que “los bancos con las calificaciones más bajas llegan a niveles de alto riesgo de pérdida de

clientes”, (Juan Pablo Granada, presidente de la firma, 2016); lo anterior ratifica la relación directamente proporcional que existe entre esos dos factores.

Dicha encuesta fue realizada a **3.000** habitantes de Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla donde evaluaron los bancos del país; Los resultados arrojaron que los mejores calificados son:

1. Helm Bank (por noveno año consecutivo)

2. Davivienda

3. Banco de Occidente

4. Banco Caja Social

5. Banco de Bogotá

6. Banco Corpbanca

Por otro lado, los que obtuvieron las peores calificaciones fueron:

7. BBVA

8. Bancolombia

9. Citybank

10. Av. Villas

11. Banco Popular

12. Colpatria

Fuente: El Tiempo 2016

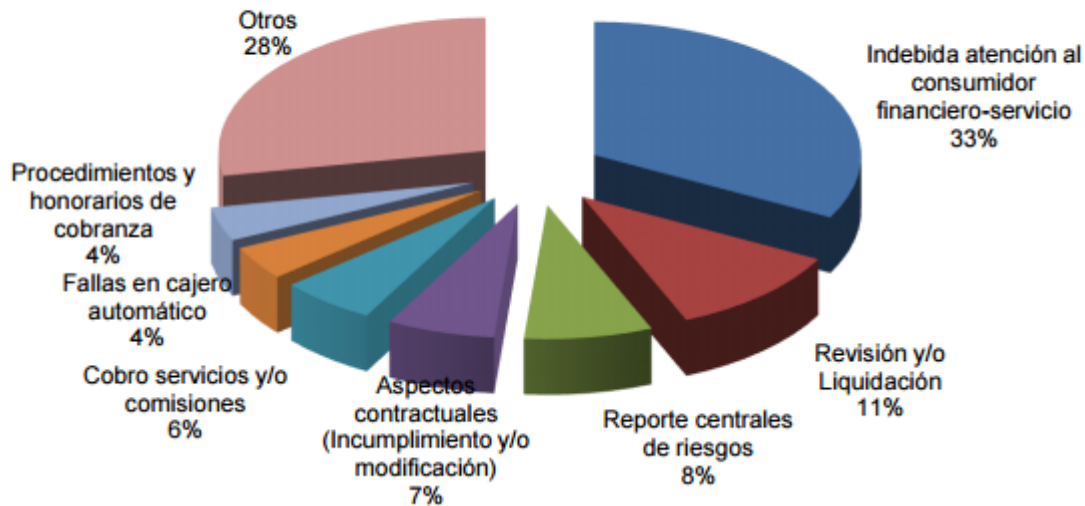
De dicha encuesta además se concluyó que en el primer trimestre de 2016, cerca del 13% de los clientes del sector presentaron quejas pero la calificación del manejo que le dieron los bancos a los reclamos de sus clientes pasó de 76 a 55 sobre 100, reflejando un bajo nivel de respuesta a las necesidades de los clientes”, aseguró la firma.

La demorada respuesta en ocasiones por parte de las entidades financieras frente a la quejas recibidas, se presenta pese a que el marco regulatorio respecto a la atención al cliente en Colombia es robusto; sin embargo no siempre se logra solucionar dichos requerimiento o se hace en un tiempo fuera del límite aceptado.

Pese a lo anterior según reporte de la asobancaria, desde el 2011 hasta el 2016 las inconformidades has disminuido notoriamente siendo así que por cada 10.000 operaciones realizadas se presentan solo 1,5 fallas que se traducen en quejas de servicio, lo que representa una eficiencia del 99,98% en la prestación del servicio financiero.

Los consumidores no dudan al momento de poner una queja cuando se sienten mal atendidos; y según la superintendencia financiera la mayoría de quejas y reclamos que se presentan se deben a mala calidad en el servicio prestado por parte de las entidades financieras, lo que se observa en la siguiente grafica:

Quejas recibidas SFC por motivos más representativos junio 2016



Fuente: Superintendencia financiera

Quejas o reclamos comunes como falta de agilidad en la atención en oficinas de servicio al cliente, insuficiente recurso humano para atender las necesidades del cliente, pasar por alto aspectos como la atención preferencial a clientes en condiciones de discapacidad, e incluso clientes que pagan algún tipo de mensualidad o manejo de sus productos para obtener una atención prioritaria y que en ocasiones no se brinda de la forma adecuada; todo esto hace parte del día a día en las oficinas de servicio y atención al cliente, donde se lleva a cabo el contacto directo con el cliente; sin embargo este tipo de quejas frente a el mal servicio también tiene lugar en áreas como el call center que brinda asesoramiento telefónico de acuerdo a las políticas de cada entidad financiera, y en el que pese a la regulación de cada una, en ocasiones también los clientes están expuestos a un mal servicio, del cual al igual que en las oficinas presenciales radican su respectiva queja, cuando se sienten insatisfechos con el servicio recibido.

Contacto con el cliente

Según McGraw-Hill en su publicación Temas Clave en Marketing Relacional (2004) “el contacto con el cliente se refiere a cada momento de verdad entre el proveedor y el cliente”; en los procesos de servicio, hay que tener en cuenta que no siempre es bueno tener un contacto muy cercano con el cliente pues esto puede generar dudas e incertidumbre por parte del cliente, sin embargo existen ocasiones en las que el contacto con el cliente mientras se da el proceso de servicio ocurre en un 100%, pues el proceso de servicio se lleva a cabo de frente al cliente.

Sin embargo el contacto que exista entre el cliente y la empresa debe ser tan preciso que le brinde al mismo cierta confianza y garantía de que el servicio que se brinda es de calidad y totalmente confiable.

Al garantizar un buen servicio al cliente se asegura una mayor satisfacción del mismo, lo anterior se logra con base en tres aspectos claves que el cliente debe percibir por parte de quien le brinda el servicio: la confiabilidad, la sencillez y la amabilidad; la primera se refiere a el grado de conocimiento y la confianza que le genere el funcionario, la segunda tiene que ver con la manera en la que el funcionario le explica los procesos de la entidad mediante un lenguaje sencillo y claro, y la ultima hace referencia a la empatía y la actitud de servicio del funcionario frente al cliente; claramente el servicio no se aplicara de la misma forma que se aplica a un producto pues es imposible que un cliente devuelva un servicio con el que no se sintió conforme, pues como se menciono anteriormente el servicio se consume simultáneamente se produce.

De tal forma que lo que se busca con el contacto con el cliente es brindar una garantía de que el servicio es de calidad y así obtener lealtad por parte de los clientes y seguridad en ellos.

Cuando se garantiza un buen servicio se adquiere cierto compromiso por parte de la empresa hacia al cliente respecto a la calidad y desempeño del mismo.

Todo esto no solo representa ventajas para el cliente sino también para la empresa que se preocupa por brindar un servicio de excelencia.

Hoy en día gracias a las herramientas tecnológicas y digitales, es posible tener un contacto más cercano con el cliente y conocer su opinión en menos tiempo para ser cada vez más competitivo.

Un claro ejemplo de lo anterior se refleja en que las encuestas para realizar la medición del servicio al cliente en las entidades financieras se ha empezado a realizar masivamente por medio de mensajes de texto al celular, pues se ha vuelto la forma más fácil de conocer la opinión de los clientes en tiempo real, estas encuestas generalmente hacen preguntas concretas y cerradas que en el sector financiero se califican mediante puntos de 1 a 10, el formato de preguntas generalmente utilizado es:

Estimado/a cliente queremos que califique su experiencia en la oficina xxxx. No le tomara más de 60 segundos.

Siendo 1 estrella totalmente insatisfecho y 10 totalmente satisfecho. ¿Qué tan satisfecho esta con:

La atención recibida

En la oficina

xxxx:



Siendo 1 estrella totalmente insatisfecho y 10 totalmente satisfecho. En el área de asesoría/información/caja ¿Qué tan satisfecho esta con:

El tiempo de espera para ser atendido**La agilidad en la atención****La amabilidad del funcionario que lo atendió****El conocimiento del asesor/cajero**

Y se realizan principalmente a los clientes que se acercan a una oficina de servicio de una entidad bancaria a realizar alguna transacción que requiera proceso de autenticación vía biométrico esto con el fin de garantizar que al cliente al que le llega la encuesta fue el mismo que se acercó a la oficina y por ende cuenta con el criterio para calificar su experiencia en determinada entidad financiera.

Por otro lado la forma en la que se obtiene la calificación del servicio no presencial, en las entidades bancarias, es decir el brindado a través de call center se califica al finalizar la llamada telefónica solamente con una pregunta que también tiene calificación de 1 a 10.

Los empleados en el sector financiero y el servicio al cliente

Las empresas no deben olvidar que debe prestar gran atención a sus empleados, pues son ellos los encargados de prestar el servicio directamente a los clientes.

En este punto es importante mencionar que para que exista un buen servicio debe existir también un excelente clima laboral y una cultura de pertenencia enfocada en la calidad del servicio; pues de esta manera los colaboradores de la empresa procuraran brindar lo mejor de sí para representar de la mejor manera a la organización a la que pertenecen.

Este punto es de vital importancia sobre todo en el sector financiero, pues al tratarse de un sector de servicios, lo que realmente hará que un cliente se decida por vincularse o no será la atención que reciba en el momento de verdad con el empleado que es la representación directa de la empresa; este punto es de vital importancia ya que es el momento en el que el cliente tiene el primer contacto con la entidad mediante determinado funcionario y será en ese momento en el que este decida continuar o no con los servicios de la entidad y establecer una relación estable y duradera en el tiempo.

Los colaboradores son la imagen de la entidad por ende la importancia de su correcto funcionamiento, pues serán la primera impresión que se llevara un cliente cuando recurra a cualquier oficina de servicio; por tal razón aspectos como la presentación personal son de vital importancia para cumplir con este punto, sin embargo en Colombia la mayoría de entidades financieras en ocasiones descuidan este aspecto partiendo de que son minoría las que brindan una dotación de uniformes a sus empleados, lo cual garantiza en gran medida que la imagen sea impecable, ya que con esto se da la sensación al cliente de una imagen organizada, impecable y agradable, lo cual se traduce en un mayor grado de confiabilidad hacia la entidad;

por el contrario esto no sucede cuando cada funcionario acude a su lugar de trabajo con un vestuario que no es pertinente para el lugar ni la situación; lo mismo sucede con los puestos de trabajo, la organización, limpieza y el agradable estado en el que se encuentren, determinara que un cliente desee volver a dicho lugar y repetir la experiencia que vivió; es por eso que las normas y la capacitación de los funcionarios debe ser clara y concreta, pues por más obvio que parezcan ciertos aspectos siempre es importante recalcar en los funcionarios los valores institucionales y la imagen que se quiere proyectar a los clientes.

Además de la presentación personal, la capacitación y el conocimiento de los empleados sobre los productos y servicios de la entidad debe darse constantemente y de manera muy completa, pues como se menciono anteriormente en los momentos de verdad con el cliente este puede fácil reconocer si quien le brinda la información conoce en realidad el tema del que le habla o no se encuentra capacitado para hacerlo; generalmente los procesos de selección para ingresar a una entidad financiera en Colombia son arduos y extensos, y adicionalmente la capacitación que se brinda a los nuevos empleados es bastante completa lo que en cierta parte garantiza que quienes prestan servicio al cliente están plenamente preparados, sin embargo es necesario realizar actualizaciones en cuanto a productos y servicios a los funcionarios periódicamente con el fin de ir siempre mas delante de las expectativas de cliente.

Cuando un empleado siente cierto tipo de arraigo a la empresa en la que trabaja procura cumplir con sus labores con el objetivo de conseguir las metas que la empresa plantee en su conjunto, este arraigo se define como sentido de pertenencia a partir del cual un empleado se siente identificado con su organización; Woodman (1998), señalo que el sentido de pertenencia se refiere a “el grado de disposición que el trabajador adquiere para seguir la lógica de trabajo y convivencia al interior de un organismo en el entendido de que mientras más seguro se sienta el empleado dentro de la empresa para la cual trabaja, mas elevada será su identificación comunitaria y por lo tanto estará más dispuesto a seguir las normas y lineamientos de la misma”.

Según lo anterior el sentido de pertenencia se da en la medida en que un individuo genera sentimientos y arraigos hacia la organización en este caso; cuando las personas cumplen cierto tiempo dentro de una organización seguramente terminaran identificándose con sus principios, su visión, misión y en resumen con toda la cultura corporativa.

Sin embargo este hecho no se da simplemente con el paso del tiempo, para que realmente exista un sentido de pertenencia por parte de los colaboradores, la gerencia es la directamente responsable de generar sentimientos positivos y de afecto hacia la organización, con el fin de que exista una cultura corporativa solida, basada en el cliente.

A través del sentido de pertenencia, se logra inspirar al empleado para brindar lo mejor de sí y para que tenga una actitud positiva para hacer el trabajo. Una vez logrado este sentimiento de afecto por la compañía en todos los empleados, no existirá ningún problema para lograr el mejor servicio al cliente, puesto que los empleados verán a sus clientes como invitados en su casa y querrán que se lleven la mejor imagen de la misma, brindándoles las mejores atenciones a sus expectativas de servicio; marcando así la diferencia frente a la competencia, lo que se entiende entonces como su ventaja competitiva.

Un buen servicio se traduce en clientes fieles y leales, lo que se convierte en utilidades para una empresa, pues el prestar un buen servicio con el que el cliente se sienta satisfecho garantiza contar con su consumo durante el resto de vida del cliente.

Es por eso que entre más satisfechos se encuentren los clientes, mayor serán las utilidades de la empresa, pues no solamente serán estos quienes consumirán el servicio sino que lógicamente lo comunicaran a personas conocidas que podrán ser clientes potenciales, llevándose a cabo una promoción de la empresa mediante el voz a voz, y los testimonios de quienes ya son clientes.

Un ejemplo de lo anterior se ve reflejado en el último índice de sostenibilidad de 2015 del Banco Davivienda en el cual los colaboradores encuestados consideraron que el clima organizacional era favorable para el desarrollo de sus actividades, con un resultado de satisfacción del 76%; este hecho se tradujo posteriormente en el aumento de las utilidades en un 25% de un año a otro, lo que correspondió aproximadamente a 1,2 billones.

Enfoque en el cliente en el sector financiero

El cliente en el sector financiero es un factor fundamental, por lo que cada una de las estrategias diseñadas están siempre enfocadas a satisfacer sus necesidades de forma sencilla y confiable.

Una vez consolidada una cultura organizacional enfocada al cliente y con la cual los empleados se sientan completamente identificados, será mucho más fácil lograr que el servicio que se presta sea de excelente calidad.

Cuando todos los esfuerzos se dirigen al cliente se tiene claro que independientemente del área del que se haga parte el objetivo principal será en función a la satisfacción del cliente, en el menor tiempo y con el mejor servicio; pues no solamente las personas que están de cara al cliente son las encargadas de este tema; si bien son las visibles responsables pues representan la imagen de la empresa, también dependen de que todas las áreas de la organización se encuentren completamente comprometidas con la calidad de servicio que se brinda.

Y es precisamente en la satisfacción del cliente en donde se resumen todos los esfuerzos, pues será esta el resultado de haber brindado un buen servicio al cliente; Los autores Kotler y Keller (2006) definen la satisfacción de cliente como: *“Una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la*

experiencia del producto (o los resultados esperados) con las expectativas de beneficios previas. Si los resultados son inferiores a las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si los resultados están a la altura de las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si los resultados superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado”.

Según lo anterior cuando una organización se centra en el servicio al cliente como herramienta para generar una ventaja competitiva, debe sobrepasar las expectativas del cliente para generar recordación en el mismo, con el fin de que a pesar de que el producto pueda ser el mismo ofertado por la competencia su elección sea por la empresa que marco la diferencia con su servicio.

La excelencia en el servicio es una ventaja competitiva

Para empezar es importante recordar el significado de ventaja competitiva; según, Michael E. Porter (1985) denomino ventaja competitiva “al valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes”.

Ceballos, R. (2000), Afirmino que “todo negocio debe tener una ventaja competitiva, un contraste respecto a la competencia que le facilite el ingreso al mercado. En realidad las posibilidades de ingreso y crecimiento de una empresa en el mercado dependen, en primer lugar, de la ventaja competitiva que logre construir”.

Partiendo de lo anterior una empresa puede crear valor a partir de diversos factores; el común denominador es atraer clientes nuevos mediante precios bajos, promociones, innovación de producto entre otras; lo que ocasiona que el servicio al cliente no sea tenido en cuenta a la hora de generar valor.

Lo ideal a la hora de elegir cuál será la ventaja competitiva de una empresa es que esta sea realmente un valor diferenciador de la competencia, por lo tanto al optar por el servicio al cliente como estrategia de

competitividad se busca ir más allá del producto o servicio como tal que brinda la empresa para enfocarse en como satisfacer al cliente desde el momento en el que llega a la empresa hasta después de adquirir el producto o servicio con la misma.

Las empresas que deciden apostarle al servicio al cliente como ventaja competitiva conocen de antemano que no es una tarea fácil lograr satisfacer al variado tipo de de clientes con los que puede contar una empresa, sin embargo es una apuesta que vale la pena si lo que se busca es marcar un diferencia frente a la competencia.

Una estrategia de competitividad basada en el servicio al cliente, es una estrategia que considera todas y cada una las partes y áreas que conforman una empresa ya que conoce que el servicio al cliente es el resultado final de cada uno de los procesos que se realizan al interior de la misma.

Algunas de la estrategias de servicio al cliente fueron postuladas por Bernard, J. y Zinder, P. (2000), quienes mencionaron que “algunas estrategias internas pueden resultar efectivas y de bajo costo para la empresa, siempre y cuando se apliquen correctamente y estén contempladas dentro de la planeación estratégica de la empresa; considerando dentro de estas:

El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.

La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.

La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.

La lealtad de los empleados impulsa la productividad.

La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.

El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.

La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.”

Con lo anterior se reitera una vez más que el papel que juega la gerencia es fundamental, primero por ser la cabeza visible de la organización y segundo porque es a partir de esta que se implementa y posteriormente se ejecuta cualquier estrategia de competitividad; es por esto que para un profesional en administración de empresas es necesario conocer a profundidad la importancia de la calidad en el servicio al cliente, y contar con las bases suficientes para alcanzar los índices de satisfacción esperados, pues es necesario implementar estrategias exitosas para liderar el mercado en temas de servicio al cliente.

Una estrategia de competitividad enfocada en el cliente busca entonces lograr una satisfacción en los empleados de la empresa a fin de que esta se traduzca en un excelente servicio a los clientes de la organización, de esta manera la satisfacción de los empleados tendrá una relación directamente proporcional al servicio que se brinde a los clientes, a mayor satisfacción de los empleados mejor será el servicio que se ofrece.

Dentro de las estrategias empleadas en general dentro del sector financiero para lograr la satisfacción de los empleados se encuentran: bonos de servicio que corresponden a un pago no salarial que dependiendo la entidad se paga trimestral, semestral o anualmente y corresponden a un porcentaje que se calcula dependiendo de la calificación de servicio recibida por parte de los clientes; otra estrategia es el reconocimiento en la entidad a las oficinas que se destacan por su excelente servicio al cliente, mediante diplomas y anotaciones positivas a la hoja de vida; los concursos internos también se convierten en otra estrategia que busca motivar a los empleados a participar, premiándolos con días libres, bonos de regalos y en ocasiones viajes; para construir un clima laboral adecuado es necesario salir de la rutina y por ende las actividades recreativas se convierten en las aliadas para que los funcionarios se entretengan y alejen del estrés laboral; adicionalmente las entidades financiera muestran principal interés porque sus empleados adquieran vivienda propio por lo que facilitan los préstamos a sus funcionarios y

adicionalmente con tasas inferiores a las del mercado; buscando el desarrollo profesional y personal de sus funcionarios las entidades financieras brindan en su mayoría auxilio de educación para pregrados, especializaciones e ingles; y por ultimo y aunque no menos importante muchas entidades se encargan de la dotación de uniformes a sus empleados, aunque esto no sucede en todas.

Se puede decir entonces que la ventaja de competitividad externa que se basa como tal en el servicio al cliente, tiene una estrecha relación con una estrategia de competitividad interna que sería el resultado de la satisfacción de los empleados dentro de la empresa.

Cuando se determina el servicio al cliente como ventaja competitiva y se logra consolidar a la empresa entorno a este, probablemente será mucho más factible entrar a dominar otros factores como lo son el precio y la variedad de productos.

Una empresa que se distingue por brindar un buen servicio al cliente queda en la memoria de las personas, y hace que aunque los productos sean los mismos de la competencia, sus clientes la referencien y decidan optar por esta.

Según Figueroa E. (2009), “las personas buscan y se quedan en donde se sienten bien, son aceptadas y les ponen atención, en otras palabras, se sientan felices, en cualquier ámbito de la vida”, este debería ser el punto de partida para que la empresas consideren el servicio al cliente como su valor agregado frente a la competencia.

La importancia del cliente para las entidades financieras.

Teniendo en cuenta que las entidades financieras poseen en su mayoría las mismas características y cumplen las mismas funciones, el factor diferenciador se encuentra en el cliente y específicamente en el servicio que se le presta.

Es tanta la importancia del cliente para el sector financiero que con el paso de los años se ha vuelto masiva la realización de encuestas de satisfacción a quienes utilizan los servicios bancarios, esto con el fin de medir a que grado sus necesidades están siendo suplidas por el sector; y adicionalmente de proponer estrategias de mejora de servicio al cliente.

Lo anterior se debe a que en términos generales es el cliente el que tiene el poder de elección entre una entidad u otra, por ende lo más evidente es que este elija aquella que se preocupa por él desde el primer contacto, y posteriormente será este punto el que marcara la diferencia al convertirse en una ventaja competitiva dentro del sector financiero.

Lo que representa el cliente para las entidades financieras se ve reflejado en la misión y visión de dichas organizaciones, en la cual se identifica al cliente como la razón de ser cada una de las entidades; ya que se menciona dentro de estos aspectos como la satisfacción del cliente, la generación de valor, el sobrepasar las expectativas y la calidad de atención a los mismos.

Según el más reciente informe sobre satisfacción bancaria elaborado por la firma Customer Index Value (CIV) para el 2016 “los consumidores financieros calificaron la banca colombiana con 76,2 sobre 100 de acuerdo con el índice ACSI (American Customer Satisfaction Index) de la Universidad de Michigan, en tanto que el Índice de Cercanía Emocional (CIVeX) fue de 76,8 sobre 100, niveles muy por encima de los de otros países, a excepción de Estados Unidos. Según estos resultados, los clientes más satisfechos se encuentran en Barranquilla, y los más inconformes están en Cali.”

Lo anterior se puede analizar como un resultado satisfactorio si se tiene en cuenta que en último tiempo las tasas de interés han aumentado hasta en 3 puntos porcentuales según el Banco de la Republica; lo que significa que si bien los costos podrían influir en los clientes, a la hora de la verdad estos siguen haciendo uso de los servicios bancarios siempre y cuando la atención que reciben sea la deseada por ellos.

Es por eso que las entidades financieras emplean estrategias de servicio al cliente, ya que el reto es cada vez mayor e indiscutiblemente una mala propaganda podría ser el punto de quiebre de cualquier organización.

Para poder implementar estrategias que garanticen un buen servicio es necesario empezar por la concientización de los empleados en cada una de las áreas de la entidad mediante reuniones de sensibilización, charlas y capacitaciones en las que se muestre como cada una de las acciones que ellos generan desde su puesto de trabajo impacta en la percepción de servicio de los cliente hacia la entidad, ya que son ellos los encargados de que el servicio se convierta en una ventaja competitiva, lo anterior se logra como se menciono anteriormente mediante prácticas que motiven y premien a los funcionarios cuando las calificaciones de servicio alcanzadas sean satisfactorias.

Una vez generada dicha concientización y capacitación de funcionarios, la cual debe darse periódicamente con el fin de que los empleados no se desmotiven en el camino, se pueden implementar estrategias operativas y administrativas enfocadas al servicio; por ejemplo reducción de tiempo de espera en oficinas de servicio mediante el uso de plataformas virtuales y call center, menos complejidad en los procedimientos bancarios para facilitar el acceso de los clientes, apertura de oficinas de servicio antes de la hora estimada, evitar el traslado de los clientes a la oficina mediante visitas a domicilio por parte de las fuerzas comerciales, atención prioritaria a personas en condición de discapacidad, mujeres embarazadas y adultos mayores, disminución de los tiempos en el proceso de vinculación de cualquier producto, y

contar con la disponibilidad de un asesor múltiple que pueda cubrir cada uno de los cargos cuando haya congestión.

Según una encuesta de satisfacción de la revista Forbes “Experiencia del cliente: ¿Es el pollo o el huevo? (2013) “el 86% de los clientes pagarían más dinero por tener un mejor servicio al cliente, y por sentirse más valorados como consumidores”; de esto se puede inferir que los costos no son el motivo de la pérdida de clientes, sino la mala calidad del servicio.

Por lo anterior las entidades del sector financiero deben enfocarse en este aspecto implementando estrategias innovadoras que generen en cliente una experiencia de recordación que deseen repetir, donde sientan que son escuchados y aun mas que su opinión es tenida en cuenta, y hoy en día con el uso de la tecnología esto es mucho más fácil de conseguir haciendo uso de todos los medios digitales para establecer un contacto cercano, directo y sencillo con los clientes, quienes de primera mano darán a conocer su percepción sobre el servicio que reciben.

CONCLUSIONES

El servicio al cliente marca la diferencia en una experiencia de compra de un producto o servicio de cualquier cliente en el sector financiero, ya sea positivo o negativo, y de esto depende que si además de encontrar el producto que buscaba el cliente obtiene un excelente servicio con el cual este totalmente satisfecho, este vuelva, se fidelice con la entidad y además refiera nuevos posibles clientes.

Para las entidades del sector financiero, el servicio al cliente es ese factor que brinda un valor agregado y se convierte en el factor diferenciador respecto a la competencia, es tanta su importancia que según las encuestas realizadas por la firma Customer Index Value, se pudo concluir que los bancos con las calificaciones más bajas llegan a niveles de alto riesgo de pérdida de clientes, razón por la cual las entidades enfocan su esfuerzo y estrategia en mejorar la percepción de los clientes frente a estas.

Las entidades financieras se enfocan en la calidad del servicio al cliente, no solo por el importante papel que desempeña en el mercado, si no porque es uno de los pocos factores sobre los que tienen control absoluto, teniendo en cuenta que factores como las tasas de interés y algunos otros costos, son factores que no pueden controlar de manera totalmente autónoma.

Por lo anterior las entidades de este sector concentran gran parte de su esfuerzo en fortalecer dicho aspecto, y para hacerlo se enfocan en crear un excelente clima laboral lo cual se reflejara en la prestación del servicio a los consumidores, esto se pudo comprobar con el ultimo índice de sostenibilidad de 2015 del Banco Davivienda en el cual los colaboradores encuestados consideraron que el clima organizacional era favorable para el desarrollo de sus actividades, con un resultado de satisfacción del 76%; lo importante de esto fue que esto se reflejara en el aumento de las utilidades en un 25% de un año a otro, lo que correspondió aproximadamente a 1,2 billones.

Por el contrario cuando no se fortalecen los aspectos internos de una entidad, la calidad en el servicio percibida por los clientes tampoco será satisfactoria; así el cliente haya encontrado el producto que buscaba, si no se siente totalmente satisfecho con el servicio recibido, la promoción que hará de la entidad será negativa, otorgándole así más fuerza a la competencia; considerando que en el sector financiero el

servicio es el factor de mayor competitividad entre entidades lo que en su mayoría define la elección de un cliente entre un banco u otro.

De tal manera que una estrategia de competitividad basada en el servicio al cliente, es una estrategia que considera todas y cada una las partes y áreas que conforman una empresa ya que conoce que el servicio al cliente es el resultado final de cada uno de los procesos que se realizan al interior de la misma.

El servicio al cliente se puede convertir en una ventaja competitiva ya que es una herramienta de suma importancia hoy en el mundo financiero, y ha concentrado tanto esfuerzo por parte del sector financiero que según el más reciente informe sobre satisfacción bancaria elaborado por la firma Customer Index Value (CIV) “Los clientes de los bancos colombianos figuran entre los más satisfechos con el servicio que les prestan sus entidades entre un grupo de 10 países”.

Lo anterior reitera el grado de compromiso de las entidades financieras con prestar un buen servicio al cliente, haciendo de este su mayor ventaja competitiva; las entidades que le otorgan al servicio al cliente el grado de importancia que este merece, seguramente se empeñaran en dejar una recordación positiva en los clientes, gracias a la experiencia satisfactoria que resulta de recibir una buena atención, que pocas veces se borra por lo que este factor se puede convertir en el valor agregado de cualquier organización, siempre y cuando se haga con conciencia y dedicación.

Como se menciona en el desarrollo del trabajo en el tema de servicio al cliente intervienen varios factores como la capacitación de los empleados, el clima laboral, el trabajo en equipo, la aplicación de estrategias competitivas entre otras, y cada uno de estos factores son sin duda aspectos fundamentales de conocimiento de un profesional en administración de empresas, por tal razón cualquier profesional en esta carrera, cuenta con las facultades suficientes para gerenciar y liderar temas de servicio al cliente haciendo

uso de sus conocimientos y generando estrategias competitivas efectivas para lograr la satisfacción de los clientes en este caso de una entidad del sector financiero.

BIBLIOGRAFIA

Bernard J. y Zinser P. (2000) Servicio al cliente: Significado y medida, editorial: Consejo Nacional de Gestión de la Distribución Física, Chicago, Estados Unidos.

Ceballos R. (2000) Método Pre Empresa, 1ª edición, Editorial Sinapsis, Chile.

El servicio tiene contentos a los clientes de los bancos. (2016, 26 de mayo). El tiempo. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/servicios-bancarios-calificados-por-los-usuarios/16593888>.

Figuroa E. (2009). ¿Quién se llevo a mi cliente? Editorial Giron Spanish Book.

Ganancias de Davivienda demuestran que no está en el lugar equivocado. (2016, 2 de diciembre). Revista dinero. Recuperado de: <http://www.dinero.com/inversionistas/articulo/resultados-financieros-de-davivienda-a-2015-impulsados-por-filiales-del-exterior/219219>.

Kotler, P; y Keller, K. (2006). Dirección de Marketing. Duodécima Edición. Pearson Educación, S.A. México.

Los bancos mejor y peor calificados del país. (2016, 5 de mayo). El tiempo. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16593888>

Manual Banco Davivienda. Última actualización Noviembre (2016). “Caracterización proceso de servicio al cliente” Versión 7.

Manual Banco Davivienda. Última actualización Noviembre (2016). “Políticas proceso de servicio al cliente” Versión 7.

Peel M. (1990), “El servicio al cliente: guía para mejorar la atención y la asistencia”. Ed. Deusto. Madrid.

Porter M. (1985), *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Ed. Pirámide.

Serna Gómez H. (2006), *“Servicio al cliente. Una nueva visión: clientes para siempre*. Ed. Panamericana.

Smith J. (2009), *“Bien dicho; Los grandes discursos de la historia americana*. E y K publicaciones. Washington.

Woodman A. (1998), *“Psicología social*. Ed. Prentice Hall. Mexico D.F.