

**Las quejas de los clientes como herramienta en el mejoramiento del servicio en el
sector financiero**



Diana Milena Ramírez Espinel

Trabajo de grado para optar el título de Especialista en Mercadeo de Servicios

Director

Mélida Castro Castaño

Psicóloga Especialista en Gerencia de Proyectos

Universidad Militar Nueva Granada

Especialización Mercadeo De Servicios

Facultad De Ciencias Económicas

2019

Contenido

Introducción	10
1. Objetivos	11
1.1 Objetivo General	11
1.2 Objetivos Específicos	11
2. Marco Referencial.....	12
2.1 Satisfacción de los Consumidores Financieros con el Sector Bancario en Colombia. ..	12
3. Análisis de estudios de satisfacción del sector financiero en Colombia.....	14
4. Brechas comunes en servicio que afectan la relación entre los Clientes y los Bancos.....	19
5. Acciones efectivas que mejoren la satisfacción de los Consumidores Financieros a partir de la información de las quejas	22
6. Conclusiones	26
Referencias Bibliográficas	29

Lista de Gráficos

Gráfico 1. <i>Satisfacción por canal de atención bancaria</i>	14
Gráfico 2. <i>NPS - Net Promoter Score</i>	15
Gráfico 3. <i>NPS – Sector Bancario</i>	16
Gráfico 4. <i>Satisfacción General</i>	17
Gráfico 5. <i>Satisfacción por género y edad</i>	18
Gráfico 6. <i>Satisfacción por estrato</i>	19
Gráfico 7. <i>Motivos para presentar quejas</i>	22

Lista de Tablas

Tabla 1. *Estadísticas de quejas* 21

Glosario

BANCO. Institución financiera de intermediación que recibe fondos en forma de depósito de las personas que poseen excedentes de liquidez, utilizándolos posteriormente para operaciones de préstamo a personas con necesidades de financiación, o para inversiones propias. Presta también servicios de todo tipo relacionados con cualquier actividad realizada en el marco de actuación de un sistema financiero. (Definición establecida por la SFC).

BRECHA. Se llama así a las deficiencias identificadas en el servicio al cliente, debido a que representan un distanciamiento entre el servicio que se debía brindar, con respecto al servicio realmente brindado. (Lovelock, 2004)

CIV. Empresa de servicios especializados en la creación de valor a través de la implementación de modelos de experiencia de Clientes que generen satisfacción, lealtad y cercanía emocional, por medio de análisis, monitoreo y análisis de mercados.

CLIENTE. Es la persona natural o jurídica con quien las entidades vigiladas establecen relaciones de origen legal o contractual, para el suministro de productos o servicios, en desarrollo de su objeto social. (Definición establecida en el literal a del artículo 2 de la Ley 1328 de 2009 emitida por el SFC).

CONSUMIDOR FINANCIERO. Es todo cliente, usuario o cliente potencial de las entidades vigiladas. (Definición establecida en el literal d del artículo 2 de la Ley 1328 de 2009). Para los efectos del presente decreto se entiende por consumidor financiero, los Clientes y usuarios de las entidades vigiladas, los inversionistas de los productos ofrecidos a través de los mercados de activos financieros, los asegurados, los afiliados al régimen general de pensiones así como todos

aquellos que determine la Ley o el Gobierno Nacional. (Definición establecida en el artículo 80 del Decreto 4327 de 2005).

JOURNEY DE CLIENTE. Es el viaje, camino que recorre un cliente a lo largo de los diferentes puntos de contacto e interrelación con las organizaciones.

ESTUDIO SINDICADO. Es aquel que recoge información de un tema o tópico determinado, donde tanto los resultados como los costos del proyecto de investigación son compartidos entre cierto número de Clientes.

NPS. La empresa de investigación de mercados IPSOS define el NPS - Net Promoter Score, como una herramienta que propone medir la lealtad y satisfacción de los Clientes de una empresa basándose en las recomendaciones.

PQRs. Peticiones, Quejas y Reclamos.

QUEJA O RECLAMO. Es la manifestación de inconformidad expresada por un consumidor financiero respecto de un producto o servicio adquirido, ofrecido o prestado por una entidad vigilada y puesta en conocimiento de esta, del defensor del consumidor financiero, de la Superintendencia Financiera de Colombia o de las demás instituciones competentes, según corresponda. (Definición establecida en el literal g del artículo 2 de la Ley 1328 de 2009).

SAC. Es el Sistema de Atención al Consumidor Financiero con el que deben contar las entidades vigiladas para la adecuada atención al público, cuyo contenido mínimo incluye. a) las políticas, procedimientos y controles para procurar la educación financiera de los Consumidores Financieros y la capacitación de funcionarios b) los mecanismos para el cumplimiento de los principios de protección al consumidor financiero c) los mecanismos para el suministro de información adecuada d) el procedimiento para la atención de quejas y e) los mecanismos para la

producción de estadísticas de quejas que permitan establecer acciones de mejora (artículo 8 de la Ley 1328 de 2009).

SATISFACCION. Philip Kotler define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas". De este modo, sólo la percepción que el cliente tenga de la satisfacción de sus necesidades y expectativas define el nivel de calidad alcanzado por una organización.

SECTOR FINANCIERO. Conjunto de empresas dedicadas a la intermediación financiera donde participan compañías de financiamiento comercial (CFC), corporaciones de ahorro y vivienda (CAV), Bancos, compañías de financiamiento comercial especializadas el leasing, corporaciones financieras (CF) y compañías de seguros y capitalización, entre otras.

SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA – SFC. La Superintendencia Financiera de Colombia tiene por objetivo supervisar el sistema financiero colombiano con el fin de preservar su estabilidad, seguridad y confianza, así como, promover, organizar y desarrollar el mercado de valores colombiano y la protección de los inversionistas, ahorradores y asegurados. (Definición establecida por la SFC).

Resumen

Este trabajo pretende dar a conocer las diferentes problemáticas que están afectando el servicio en el sector financiero Colombiano, pero que a su vez han sido determinantes en el mejoramiento de la percepción de los Consumidores Financieros hacia los Bancos. La investigación realizada se basa en cifras históricas emitidas por la Superfinanciera como ente regulador de este sector y en estudios de satisfacción realizados por reconocidas empresas de investigación de mercados en donde se evalúan factores como la satisfacción, experiencia, recomendación, confianza, entre otros. Dichos indicadores han logrado elevar de forma significativa la calidad del servicio en el Sector Financiero en general obteniendo que los Bancos estén creando modelos de servicio adaptados a las necesidades particulares de sus Clientes. De tal manera, que esta investigación permitiría determinar aspectos relevantes a tener en cuenta al momento de crear modelos de servicio en el sector bancario Colombiano.

Palabras Clave. Quejas, Clientes, Sector Financiero, Bancos, Satisfacción.

Abstract

This paper aims to raise awareness of the different problems that are affecting the service in the Colombian financial sector, but which in turn have been decisive in improving the perception of Financial Consumers towards Banks. The research carried out is based on historical figures issued by the Superintendence as the regulator of this sector and satisfaction studies carried out by renowned market research companies where factors such as satisfaction, experience, recommendation, confidence, among others, are evaluated. These indicators have significantly raised the quality of service in the Financial Sector in general, obtaining that Banks are creating service models adapted to the particular needs of their Clients. In such a way, that

this investigation would allow to determine relevant aspects to take into account when creating service models in the Colombian banking sector.

Keywords. Complaints, Clients, Financial Sector, Banks, Satisfaction

Introducción

Cada individuo percibe su entorno de forma diferente y su nivel de satisfacción varía conforme a las expectativas, experiencias y situaciones que ha tenido con algún producto o servicio adquirido. Si se precisa en el sector financiero y en los diferentes estudios de satisfacción realizados en el sector, se evidencia cómo este ha evolucionado con los años y la manera en que los Consumidores Financieros han cambiado su percepción con relación a este, debido a que actualmente se preocupan más por su educación financiera y toman decisiones más acertadas acerca de sus finanzas personales y por ende exigen no solo costos competitivos, sino también un alto nivel de servicio.

En los últimos 20 años gracias a las regulaciones que el país ha creado con relación a la protección del consumidor financiero, tal como la ley 1328 de 2009 emitida por la Superfinanciera, la cual obliga a los Bancos, entre otras, a mejorar la calidad del servicio y a consolidar una cultura de atención y respeto para los Consumidores Financieros, se evidencia que el sistema bancario en general ha obtenido la calificación más alta del sector bancario en temas de satisfacción durante los últimos cinco años. Según Juan Pablo Granada, actual presidente de Customer Index Value (CIV) dice que “Encontramos que el sector bancario en Colombia hoy en día es uno de los que tiene los puntajes más altos del mundo, por encima de Estados Unidos y Europa”, lo cual permite plantear la pregunta ¿Cómo ha mejorado el servicio en el sector financiero bajo la perspectiva de las quejas de los Consumidores Financieros?.

1. Objetivos

1.1 Objetivo General

Analizar la importancia de las quejas de los Consumidores Financieros como herramienta de servicio en el sector financiero.

1.2 Objetivos Específicos

Mostrar el grado de satisfacción de los Clientes con respecto a los Bancos en Colombia.

Identificar las brechas comunes en servicio que afectan la relación entre los Clientes y los Bancos.

Plantear acciones efectivas que mejoren la satisfacción de los Consumidores Financieros utilizando la información de las quejas.

2. Marco Referencial

2.1 Satisfacción de los Consumidores Financieros con el Sector Bancario en Colombia.

El servicio en el sector financiero está evolucionando rápidamente y así lo percibe el Consumidor Financiero, quien ya no solo recibe por parte de los Bancos una amplia oferta de productos, sino que ésta se complementa con una oferta de valor enfocada en atender las necesidades específicas de un individuo. Es así como actualmente algunos Bancos han integrado dentro de sus estrategias de servicios, modelos de atención diferenciales con los cuales puedan ser competitivos en el mercado.

Los canales digitales han sido determinantes en la satisfacción de los Consumidores Financieros, donde cada vez son menos las interacciones presenciales que se hacen para realizar operaciones con una entidad financiera. Según artículo publicado por La Republica el mes de enero de 2019 “En América Latina 42% de los Clientes bancarios usan la aplicación móvil de los Bancos”, este incremento puede estar dado no solamente en busca de ahorro de tiempo, también apunta a que las Entidades Financieras tienen la obligación de educar financieramente a sus Clientes, con el fin de que estos tomen decisiones acertadas en el manejo de sus finanzas y allí la los canales digitales facilitan esta labor ya que permiten tener a la mano el control de las finanzas.

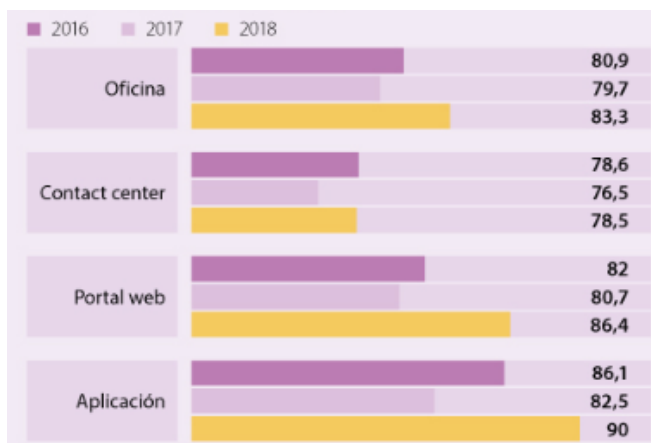
Otro dato para destacar, de acuerdo con el reporte de operaciones emitido por la Superintendencia Financiera en donde indica que “para el 2018 se realizaron 6.334 millones de transacciones por valor de 7.183 billones de pesos. De esta cantidad de transacciones, el 50% fueron por internet, mientras el 8,7% se hicieron de forma presencial en las sucursales.” Es decir que las transacciones por internet están teniendo más acogida que las operaciones realizadas en canales tradicionales.

Por otra parte, con el propósito de mejorar la oferta de valor hacia los Clientes, los Bancos vienen trabajando en la entrega de productos y servicios de forma digital, sin necesidad de desplazamientos, entrega física de documentos, firmas presenciales, entre otros, comunes de este canal de contacto presencial. Si bien es cierto que migrar a una estrategia digital no es fácil y requiere además de una alta inversión de dinero y del compromiso de toda la organización, muchas están incursionando entre la estrategia digital y presencial, tratando de hacer dicha migración paulatinamente. De hecho las Entidades Financieras están incluyendo cuotas comerciales de cumplimiento asociadas a ventas digitales.

Si bien es cierto que la tendencia en este sector será lo digital, difícilmente desaparecerán los canales tradicionales, ya que se debe tener presente los diferentes segmentos, gustos y preferencias. Ahora bien, los Bancos tienen un segmento que no pueden descuidar como son los pensionados o adultos mayores que aún no se adaptan completamente a estrategias digitales y que preferirán acercarse a una oficina para realizar una consulta, operación financiera o porque simplemente es un hábito arraigado a su comportamiento. Es por esto que los Bancos enfocan parte de sus esfuerzos en ampliar los canales de atención al cliente, ya que para algunos es relevante tener información a la mano o contacto directo con una persona.

De acuerdo al gráfico 1 relacionado a continuación, se puede evidenciar que los portales WEB de los Bancos y las aplicaciones móviles han cobrado gran relevancia, logrando superar la satisfacción respecto a canales tradicionales tales como las oficinas y los call center, donde anteriormente los Bancos enfocaban gran parte del presupuesto anual en ampliar la red de oficinas y aumentar el número de personas en las líneas de atención telefónica.

Gráfico 1. *Satisfacción por canal de atención bancaria*



Fuente. Estudio sindicado bancario, Ipsos, 2017

3. Análisis de estudios de satisfacción del sector financiero en Colombia

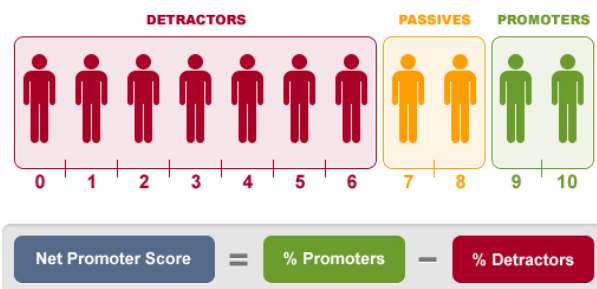
En los últimos años se han realizado varios estudios de satisfacción en el Sector Financiero, no solo con el fin de conocer las expectativas de los Clientes, sino también para conocer las mejores prácticas de la competencia y las tendencias del mercado. Es así, que cada vez es más frecuente ver como los Bancos implementan encuestas de satisfacción en los diferentes canales o interacciones con el Consumidor Financiero, un ejemplo claro son las encuestas en los Call Center, donde al iniciar o finalizar la llamada el cliente decide si desea contestarla y en la mayoría de veces se encuentra la pregunta ¿Con que probabilidad recomendaría usted (al banco ABC) a un familiar, amigo o colega?

La empresa de investigación de mercados IPSOS define el NPS - Net Promoter Score, como una herramienta que propone medir la lealtad y satisfacción de los Clientes de una empresa basándose en las recomendaciones. Esta metodología es una medición bastante acida para las organizaciones ya que pide calificar en una escala de 0 a 10, donde 0 es «Muy improbable» y 10 es «Definitivamente lo recomendaría». Los resultados obtenidos de este indicador se clasifican en promotores, pasivos y detractores de la siguiente manera.

- Calificación de 9 o 10 – Promotores. Clientes leales y entusiastas que siguen comprando y recomiendan la marca.
- Calificación de 7 u 8 puntos – Pasivos. Clientes satisfechos pero no entusiastas, vulnerables a las ofertas de la competencia.
- Calificación de 6 puntos o menos – Detractores. Son los Clientes descontentos que pueden dañar la marca e impedir el crecimiento a través de sus malas referencias.

Luego de aplicar la pregunta, el indicador se construye restándoles a los promotores el porcentaje de detractores, dando como resultado un porcentaje que permitirá medir la calidad del servicio, tal como se ilustra en el siguiente gráfico.

Gráfico 2. NPS - Net Promoter Score

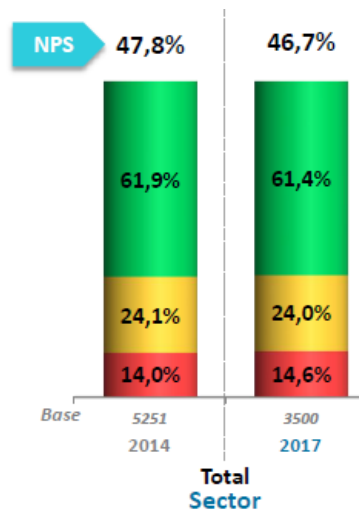


Fuente. Estudio sindicado bancario, Ipsos, 2017

Por otra parte, la empresa IPSOS realizó un estudio sindicado en el año 2017, en el cual participaron 7 Bancos, dicho estudio se aplicó telefónicamente a una muestra de 3.500 Clientes en las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla, en donde se evaluaron indicadores de satisfacción y recomendación. Como se evidencia en el gráfico 2, el NPS del sector bancario bajo solo en 1 punto pasando del 47.8% en el 2014 a 46.7% en el 2017, un resultado positivo teniendo en cuenta que según estudio realizado por la Firma Deloitte en julio de 2008 se evaluó el NPS por sectores en Colombia, encontrando que el

sector de cuidado personal alcanzo un NPS de 60% siendo el más alto VS el sector de servicios públicos que obtuvo el NPS más bajo 18%. Con lo anterior mencionado se evidencia que el sector bancario está 14 puntos por debajo del mejor NPS en Colombia, una calificación nada despreciable para un sector que ha tenido durante muchos años una mala percepción en el mercado.

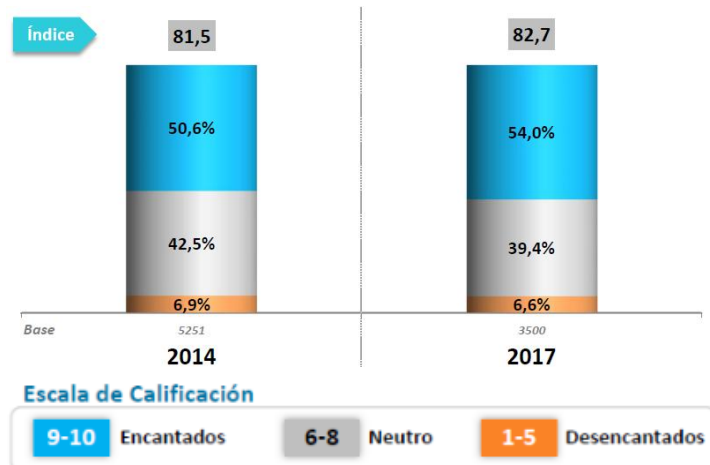
Gráfico 3. NPS – Sector Bancario



Fuente. Estudio sindicado bancario, Ipsos, 2017

Al analizar el resultado de la satisfacción del sector bancario que arrojó el estudio de IPSOS y como se evidencia en el gráfico 4, el índice de satisfacción incrementó particularmente en el número de promotores, el cual subió aproximadamente 4 puntos porcentuales para ese periodo, es decir que el número de Clientes neutros en el 2014, migraron a promotores en el 2017 lo cual muestra que los esfuerzos realizados por los Bancos para generar satisfacción a los Consumidores Financieros está dando los resultados esperados.

Gráfico 4. Satisfacción General



Fuente. Estudio sindicado bancario, Ipsos, 2017

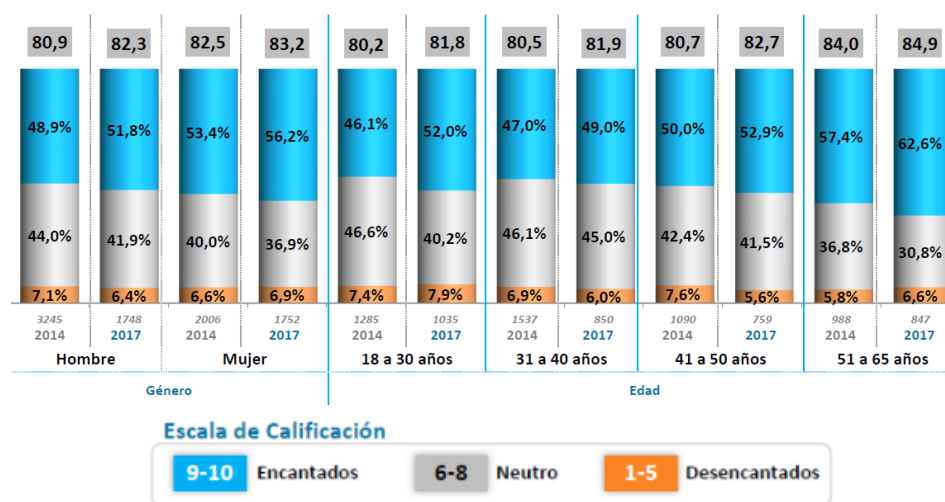
Al observar el gráfico 5, el cual muestra las cifras de satisfacción general por perfil (Género y Edad), se destaca que la satisfacción de la mujer es más alta con respecto a la de los hombres, lo anterior puede estar dado a que en los últimos años las mujeres superan a los hombres en la participación de crédito. Según Datacrédito “En el año 2008 las mujeres tenían el 50.4% de las aprobaciones y diez años después su participación aumento al 53.4%, dejando a los hombres con el 46.6%. En el periodo analizado las mujeres aumentaron la proporción con respecto a los hombres en un 4.6%”. Este resultado muestra la importancia de las mujeres en el sector financiero y como se han enfocado las estrategias de servicio a este segmento, con el fin de incrementar su satisfacción con el sector.

Otra observación importante a realizar, es que la satisfacción más alta está dada en Consumidores Financieros entre los 51 a 65 años, con una satisfacción del 84.9% para el 2017, un resultado bastante significativo ya que en este segmento específico la mala percepción hacia los Bancos está muy marcada y son ellos precisamente quienes han podido ver la evolución del

servicio y las múltiples soluciones financieras que han mejorado la calidad de vida de los Clientes. Contrario sucede con el segmento de Clientes de 18 a 30 años, en donde el índice de satisfacción es el más bajo ubicándose en el 81.8%.

Para Marc Prensky los Nativos Digitales pueden definirse *como aquellos que nacieron en una nueva cultura adaptados al progreso de la alta tecnología*, es por esto, que cada vez es mas retante para los bancos conquistar este segmento, además muy exigente en cuanto a temas tecnológicos y digitales se trata, ya que estas son relevantes para la realización de sus actividades diarias, donde cobra mucha relevancia la correcta utilización del tiempo.

Gráfico 5. Satisfacción por género y edad

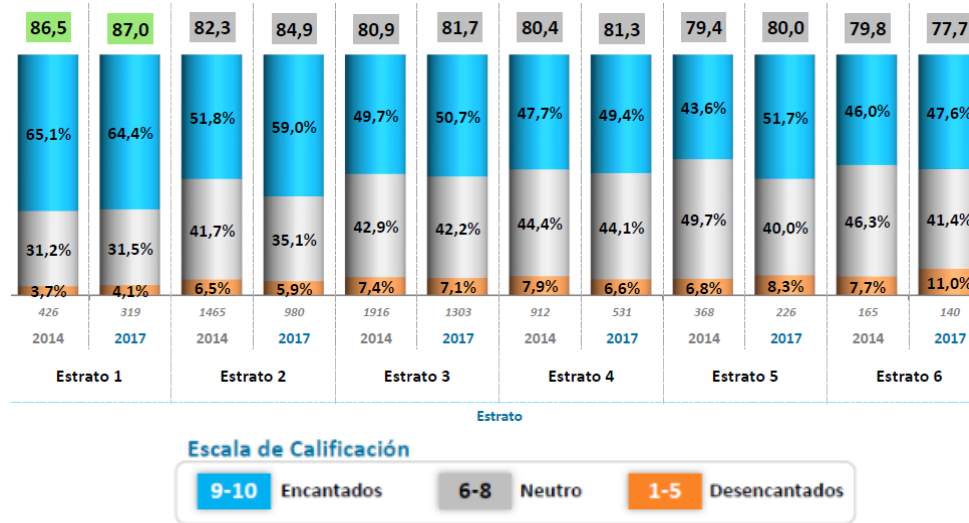


Fuente. Estudio sindicado bancario, Ipsos, 2017

El estudio también muestra el índice de satisfacción por estratificación, como se logra ver en el gráfico 6, el estrato 1 es el más satisfecho con el 87% de satisfacción y el más bajo es el estrato 6 con el 77.7%. Lo anterior puede estar dado a que en estratos altos se tienen expectativas más altas del servicio, así mismo, el valor percibido que se tiene de la relación con

el banco y la calidad de los servicios recibidos, ya que si bien están dispuestos a pagar costos altos también exigen un alto nivel de servicio.

Gráfico 6. Satisfacción por estrato



Fuente. Estudio sindicado bancario, Ipsos, 2017

4. Brechas comunes en servicio que afectan la relación entre los Clientes y los Bancos.

Aunque el sector financiero siempre ha estado vigilado por un Ente regulador, con la salida en vigencia de la Ley 1328 de 2009 emitida por la Superintendencia Financiera de Colombia, relacionada con la protección de los Consumidores Financieros, era este Ente el principal canal de atención para la recepción de quejas por parte de los Clientes de los Bancos. La eterna problemática de los Consumidores Financieros de no recibir respuestas oportunas y acordes con la inconformidad presentada, era aún más notoria en ese entonces, las plantillas pre-establecidas donde resaltaba la poca profundización que el banco daba a la revisión de los casos de sus Clientes hacía notar que no había análisis de los casos y por ello los Clientes resultaban obteniendo respuesta incoherentes y con un simple “ofrecemos disculpas por lo inconvenientes

presentados” así las cosas si se quería tener una solución favorable, los Clientes debían recurrir a la Superfinanciera.

Anteriormente no existían normas que exigieran a los Bancos no incluir prácticas y cláusulas abusivas en sus contratos y resultaban dificultando que el Cliente terminara la relación con el banco. Actualmente las leyes protegen al Consumidor Financiero y procura porque las entidades ejerzan sus labores bajo la libre competencia, brindando libertad de elección, con unos deberes claros por parte de los Bancos y derechos hacia el consumidor financiero, todo esto consignado dentro de la Ley 1328 de 2009. Con la salida en vigencia de esta Ley, las entidades fueron obligadas a incluir dentro de su estructura organizacional el área de (SAC –Sistema de atención al consumidor financiero), un área que debe velar por la protección de los Consumidores Financieros dentro de las entidades, lo cual ha permitido que la administración de las PQRs haya cobrado relevancia y este mejorando con el pasar de los años.

Para entender cómo ha evolucionado el manejo de las PQRs en el sector financiero, debemos hablar de las funciones que la Superfinanciera le confiere a las áreas de SAC y que se encuentran reguladas bajo la ley 1328 de 2009, entre las más importantes están.

- Fortalecer los procedimientos para la atención de peticiones, quejas y reclamos (PQRs).
- Adoptar sistemas para suministro de información adecuada, cierta, veraz y oportuna.
- Educar en términos económicos y financieros para que los Consumidores Financieros conozcan sus deberes y aprendan a tomar mejores decisiones.
- Mejorar la calidad del servicio y consolidar una cultura de atención y respeto para los Consumidores Financieros.

Lo anterior ha hecho que los Bancos estandaricen sus procesos de atención al consumidor financiero, logrando que las respuestas estén dadas bajo un tiempo máximo de 15 días que estipula la SFC, dando solución a cada uno de los puntos expuestos por los Clientes y lo más importante, sustentando y fundamentando dichas respuestas para generar seguridad y credibilidad entre sus Clientes.

Actualmente los Consumidores Financieros tienen más alternativas para interponer una queja ante un banco y estas se han convertido en insumo principal de las áreas de SAC, ya que se han convertido en un termómetro para poder evidenciar si algo está funcionando mal en la organización de cara al Consumidor Financiero. De acuerdo a las estadísticas de la SFC y como se muestra en la tabla 1, durante los últimos 3 años los Bancos recibieron directamente un promedio de 750 mil quejas al año, esto sin contar las quejas que son recibidas ante otras instancias como son las Defensorías del Consumidor Financiero y la misma Superfinanciera, canales donde recurre el cliente en su mayoría al no tener una respuesta satisfactoria por parte de la entidad.

Tabla 1. Estadísticas de quejas

Año	2016	2017	2018
N. Quejas	765.782	715.019	775.665

Fuente. Superfinanciera

Al ver los motivos de reclamos del sector relacionados en el gráfico 7, podemos ver que la causalidad más frecuente de quejas por parte de los Consumidores Financieros es la de (indebida atención al consumidor financiero), en esta tipología generalmente los Bancos reportan los temas asociados a quejas en el servicio prestado, tales como malos tratos de las área de cobranzas,

inconformidades con el servicio recibido en alguno de los canales de atención y en general cualquier tema asociado a temas de servicio.

De aquí que dentro del aplicativo donde se registran las PQRs cada vez se capture más información asociada a la queja, tales como el canal, la persona que lo atendió, el producto que se vio afectado, una descripción detallada de lo sucedido, con el fin de determinar con más exactitud la problemática del cliente y poder implementar acciones correctivas que permitan mitigar o eliminar dichas causas.

Gráfico 7. Motivos para presentar quejas



Fuente. Superfinanciera

5. Acciones efectivas que mejoren la satisfacción de los Consumidores Financieros a partir de la información de las quejas.

Philip Kotler y Gary Armstrong plantean en su libro *Mercadotecnia* (sexta edición), “*Como satisfacer a los Clientes con calidad, valor y servicio*”. Al respecto, se debe comprender que los Clientes preferirán un banco que ofrezca la oferta de valor más adecuada a sus necesidades, ya que de acuerdo a esta oferta de valor es que estos pueden experimentar

diferentes grados de satisfacción; es así, que si el producto o servicio no cumple sus expectativas, pueden llegar a sentirse muy insatisfechos, pero si estos superan sus expectativas, se sentirán no solo satisfechos si no que estarán encantados con el banco y seguramente lo referirán y harán buenos comentarios sobre su experiencia.

Es por ello que los Bancos hoy en día pueden inclinarse por utilizar varios métodos para conocer la satisfacción que están recibiendo sus Clientes y si están percibiendo el servicio de la manera que el banco lo quiere dar a conocer, por lo cual cobra mucha importancia medir la satisfacción que se está generando en los Clientes. A continuación se relacionan algunos métodos que dependerán no solo del presupuesto que se tenga destinado para tal fin, si no del compromiso de toda la organización.

- **Contar con un sistema de PQRs.** Se debe partir de la premisa que cuando un cliente recurre a un canal de atención del banco, generalmente lo hace para interponer una PQR, es allí donde nos está manifestando abiertamente que experiencia ha tenido con el servicio, los productos afectados, los colaboradores que estuvieron involucrados con la prestación del servicio y en general cualquier problemática asociada a los productos y servicios adquiridos. En cuanto a los sistemas de PQRs, los Bancos tienen dos opciones, limitarse a atenderlas dentro de los parámetros que las regula o sacar provecho de esta información que ya se tiene en las base de datos del banco y beneficiarse de allí para conocer su cliente, ya que de allí pueden salir muy buenas ideas para el mejoramiento no solo del servicio, sino también de los productos y servicios ofrecidos.

- **Encuestas y estudios de satisfacción.** Es común que los Bancos estén centrando sus estrategias en torno al cliente, de allí que se hagan constantes estudios de satisfacción con la finalidad de conocer sus expectativas, percepción, entre otros. Si bien es cierto que tener un sistema de PQRs establecido en el banco y saberlo utilizar es de mucho provecho, la estrategia debe ser complementada con encuestas de satisfacción de los Clientes. Se debe tener en cuenta que no todos los Consumidores Financieros tienen la cultura de quejarse, muchos al sentirse insatisfechos buscan como solución otras opciones de mercado. Es por esto la importancia de tener otros mecanismos para indagar lo que los Clientes piensan y sienten del banco.
- **Cliente incognito.** Esta es una herramienta que varios Bancos han adoptado desde hace un tiempo con el fin de conocer la experiencia que están teniendo los Clientes, ver de primera mano cual es el trato que están recibiendo en los diferentes canales de atención, así como evidenciar si los colaboradores están implementando los protocolos y guiones de servicio de la forma esperada para determinar cuáles son las debilidades de los empleados en el momento de responder a las necesidades de los Clientes. Lo anterior es muy importante para determinar los puntos específicos en que se está viendo más afectada la experiencia del cliente.
- **Análisis de Clientes perdidos.** Es común ver que las empresas enfocan todos sus esfuerzos en sus Clientes actuales, pero porque no mirar al cliente que se va. El excluir de los estudios y encuestas a Clientes que no figuran como “activos” en las bases es un gran error, acaso no es importante saber porque se fue ese cliente?, porque dejó de comprar?, a que banco se fue y porque razón?. Así como los Bancos

implementan encuestas para su cliente activo, se deben tener encuestas cuando un cliente se va con el fin de poder medir este indicador, saber en qué se está fallando y conocer las razones de su abandono.

6. Conclusiones

Debe existir interés genuino por parte de los Bancos en considerar la Experiencia del cliente como punto clave para la sostenibilidad del negocio, razón por la cual los Bancos deben incorporar dentro de sus estructuras organizacionales áreas defensoras del cliente, responsables de la gestión de experiencia al cliente, donde en la evaluación de objetivos se incluya un indicador con los resultados de experiencia al cliente.

Si los Bancos buscan tener Clientes satisfechos y fieles por más tiempo deben centrar sus objetivos en este y trabajar por medio de un marketing relacional, clave para la conservación de los Clientes, ya que actualmente ellos fundamentan sus decisiones en la forma como perciben la calidad, el valor y los servicios. Se debe tener en cuenta que los Clientes siempre optaran por el banco que les de la mejor oferta de valor.

Como resultado de esta investigación se considera clave que los Bancos integren dentro de sus estrategias de servicio y experiencia al cliente los siguientes aspectos.

- Generar modelos de servicios por segmentos de Clientes, ya que todos no buscan lo mismo ni tienen las mismas expectativas.
- Para ofrecer calidad se requiere del compromiso de toda la organización y tener sistemas de medición que acompañe la estrategia de servicio.
- Realizar diagnósticos de experiencia al cliente profundos (por canales de atención, journey de cliente, producto, región, etc.) que permitan conocer al Consumidor Financiero.
- Realizar una medición de experiencia al cliente con una periodicidad mínima, que permita hacer seguimiento y evaluar el impacto de las acciones generadas.

- En las mediciones de satisfacción realizar preguntas focalizadas en lo que más le importa al cliente “atributos”. Se deben preguntar atributos o características del servicio y medirlos para generar estrategias que impacten los niveles de satisfacción, con este conocimiento se pueden generar estrategias que impacten positivamente los niveles de satisfacción.
- Los resultados de las mediciones de satisfacción deben ser coherentes con los resultados de calidad interna de las organizaciones, se deben ajustar los modelos de calidad internos para detectar necesidades y oportunidades.
- Por medio de los monitoreos de calidad, detectar necesidades y oportunidades en los diferentes canales de atención dispuestos para el cliente.
- Identificar y gestionar el aporte de los colaboradores que están en el front de la entidad con el fin de mejorar la experiencia al cliente.
- Robustecer la estrategia digital de los Bancos, hacia allá van las tendencias de servicio.

Finalmente, se resalta que la creación de áreas de Experiencia al cliente dentro de los Bancos está muy asociada a la generación de mejores experiencias positivas en cada punto de contacto del cliente con la organización y se deben enfocar los esfuerzos en mejorar la experiencia en cada interacción que se tenga con este, con la premisa de que esto atraerá más Clientes y hará que los actuales no se vayan.

Si los Bancos no conocen profundamente a sus Clientes (gustos, preferencias, canal preferido de contacto, forma de relacionarse con el banco, uso de los productos, etc.) difícilmente podrán crear y entregar experiencias personalizadas y propias de cada individuo, lo cual han entendido

muy bien algunos Bancos, logrando implementar estrategias diferenciadoras que los ha posicionado como referentes para sus competidores en el Sector Financiero.

Referencias Bibliográficas

Kotler Philip, & Armstrong, Gary. (1997). *Mercadotecnia*. 6ª. Edición. México: Editorial Pearson.

IPSOS (2017). Estudio sindicado bancario.

Asobancaria. (2018, 1 febrero). Satisfacción, el compromiso de la banca con sus clientes.

Edición 1057. Recuperado de <https://www.asobancaria.com/2016/08/29/edicion-1057satisfaccion-el-compromiso-de-la-banca-con-sus-clientes/>

Dinero. (2018, 18 abril). *Las mujeres se endeudan más que los hombres en Colombia*.

Recuperado de <https://www.dinero.com/economia/articulo/las-mujeres-toman-mas-creditos-en-colombia/257439>

Editorial La República (2019, 22 enero). *Estos son los bancos que lideran el sector por tener la mayor oferta digital en el país*. Recuperado de

<https://www.larepublica.co/finanzas/bancolombia-bbva-y-scotiabank-colpatria-son-los-de-mayor-oferta-digital-en-el-pais-2817642>

Deloitte (2018). NPS sector Telecomunicaciones (Net Promoter Score para sector en Colombia).

Recuperado de

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/strategy/DELOITTE%20-%20Estudio%20ejemplo%20sector%20Telecomunicaciones.docx.pdf>

Superfinanciera (2009). Ley 1328. Recuperado de

<https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/leyes-19166>

Superfinanciera (2018). Información estadística de quejas. Recuperado de

<https://www.superfinanciera.gov.co/publicacion/11129>

Redacción economía y negocios (2018, 20 febrero). Banca colombiana, mejor calificada que la de algunos países europeos. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/economia/sector-financiero/servicios-de-la-banca-colombiana-184864>