

# **Propuesta de mejoramiento tecnológico para el área de servicio, que permita aumentar los niveles de fidelización de los clientes en EL BANCO<sup>1</sup>.**

Luz Angélica, Moreno Devia<sup>2</sup>,  
Ricardo, Arévalo Contreras<sup>3</sup>  
Ángela Rita, Tabares Serna<sup>4</sup>  
Rafael Pérez-Uribe<sup>5</sup>  
Bogotá, D.C. Colombia junio de 2018.

## **Resumen**

El presente documento identifica las principales oportunidades de mejoramiento relacionadas con el servicio y la cancelación de los productos, las cuales permitieron generar una propuesta de mejoramiento tecnológico para el área de servicio, con el fin de fidelizar a los clientes, deteniendo su migración a otras entidades a causa de inconformidades relacionadas con el servicio.

Esta investigación es de tipo descriptivo, la cual se fundó en la observación detallada del proceso de servicio, así como en la información recolectada por medio de encuestas dirigidas a los clientes, para el periodo comprendido entre el 01 de octubre de 2017 y 31 de marzo de 2018.

Por último, se presenta una propuesta de mejoramiento tecnológico para el área de servicio, para aumentar los niveles de fidelización de los clientes en EL BANCO, orientada al uso de las herramientas tecnológicas actuales, que brindaran más y mejores alternativas de servicio

---

<sup>1</sup> Para proteger la confidencialidad de la sucursal del Banco, ubicada en la ciudad de Bogotá D.C. Colombia, se propuso este nombre ficticio: El Banco

<sup>2</sup> Administradora de Empresas. Especialización en Gerencia del Servicio, Universidad EAN.

<sup>3</sup> Administrador de Empresas. Gerente de relación de EL BANCO. Especialización en la EAN: Gerencia de servicio

<sup>4</sup> Abogada. Subgerente Administrativa en Fonade- Entidad pública. Especialización en Gerencia del Servicio, Universidad EAN.

<sup>5</sup> PhD. Profesor Titular seminario de investigación Postgrados Universidad EAN

adecuadas a las necesidades de los clientes, y que ofreciera más amplias opciones de comunicación en línea a los requerimientos de los clientes con la entidad.

### **Palabras Claves**

Bancarización, Sistema Financiero, Promesa de Valor, Cliente, Cadena de Valor, Consumidor Financiero, Innovación Tecnológica.

### **Abstract**

This document identifies the main opportunities for improvement related to the service and the cancellation of the products, which allowed generating a proposal for technological improvement for the service area, in order to retain customers, stopping their migration to other entities because of nonconformities related to the service.

This investigation is of descriptive type, which was based on the detailed observation of the service process, as well as on the information collected through surveys directed to clients, for the period between October 01, 2017 and March 31 of 2018.

Finally, a proposal for technological improvement is presented for the service area, to increase the levels of customer loyalty in EL BANCO, oriented to the use of current technological tools, which will provide more and better service alternatives suited to the needs of the clients, and that it offered wider options of online communication to the requirements of the clients with the entity.

### **Key Words**

Banking, Financial system, Promise of Value, Client, Value Chain, Financial Consumer, Technological Innovation.

## **1. Introducción e Información General**

Los servicios bancarios son una herramienta clave para todos, más aun teniendo en cuenta que a hoy el 75% de la población Colombiana ya hace parte del sistema financiero y para el cierre de este año se espera una bancarización total del 84% de la población, además es un sector que administra uno de los factores de mayor importancia para el público en general que es el factor dinero (Finanzas personales, 2018).

El sistema financiero está atravesando por una serie de cambios relevantes y necesarios para continuar prestando sus servicios a las nuevas generaciones con necesidades cada vez más cambiantes. En este sentido, está obligado a reinventarse y ser mucho más útil y eficaz con cada uno de los usuarios. El factor tiempo es decisivo y tiene un costo cada vez más alto, por lo que las entidades deben preparar todos sus canales para facilitar los procesos y dar valor al tiempo cada vez más escaso de los clientes. Es así como las entidades compiten por estar a la vanguardia en tecnología, medios y procesos para que los clientes los prefieran sobre sus competidores, cuando una entidad falla sobre la base de servicio, su promesa de valor se deteriora y con ello la confianza de sus clientes, paso seguido estos buscan una alternativa que si cumpla con sus expectativas y la entidad perdió todos los esfuerzos e inversión relacionados en la vinculación de ese cliente (Chesbrough, 2010).

Los consumidores de hoy encuentran en el mercado una creciente gama de opciones de productos y servicios, basando sus decisiones en la percepción de la calidad, el valor y la satisfacción de los servicios prestados por las empresas. Para cuidar de la satisfacción del cliente, las empresas deben proteger toda la cadena de valor, y entregar un servicio de calidad. Con el establecimiento de un

centro de SAC (Servicio al Cliente), la empresa no sólo puede aportar un valor añadido para ganar clientes, sino que, sobre todo, le permite mantener a los que ya tiene, la importancia de construir una relación de calidad y diferenciada refuerza la idea de cómo el encuentro entre la empresa y el consumidor influye en la percepción del cliente sobre el servicio, y sobre todo, en la imagen de la empresa (EL BANCO, 2014).

La clave para el éxito de un servicio al cliente es la calidad de la relación. Según Kotler (2003), “Maximizar el valor para el cliente, significa cultivar una relación de largo plazo con él”. En otras palabras, es asegurarle a los clientes el compromiso de que ellos siempre serán importantes para la empresa, que cada uno no es solo un cliente, sino alguien con valores, con quien se tiene una relación de integridad (Kotler y Armstrong, 2003).

Según Kotler y Keller (2009), “la eficacia de la comunicación depende de cómo el mensaje se expresa, así como el contenido del mensaje. Una comunicación ineficaz puede significar que se seleccionó el mensaje errado, o que el mensaje fue mal comunicado o transmitido en forma insatisfactoria”. Es decir, es preciso saber comunicarse para atender bien.

Uno de los factores que tiene influencia en la mayor parte de las relaciones que establece la SAC con los clientes es la comunicación existente, que, a menudo, no es suficiente y es causa de insatisfacción para los clientes. Esto puede conducir a importantes pérdidas para el negocio, es por esto que se hace importante la generación de canales de comunicación que cumplan con los requerimientos y expectativas del cliente (EL BANCO, 2014)

EL BANCO es la entidad financiera internacional más antigua en el país y desde su llegada, en 1916, ha sido partícipe de la evolución del sector financiero en Colombia. Gracias al liderazgo en el desarrollo de productos y servicios, la innovación tecnológica y su presencia global, han hecho posibles importantes transacciones empresariales, impulsa el comercio exterior, ofrece soluciones financieras a personas naturales, apoya el crecimiento de las pequeñas, medianas y grandes empresas, y aporta al desarrollo económico de familias y comunidades. De igual forma ha adquirido como compromiso brindar un servicio efectivo y transparente a todos sus clientes, por lo cual cuenta con lineamientos claros sobre cómo operar y programar cada uno de sus procesos para ofrecer un mejor servicio al cliente (EL BANCO, 2014).

El servicio debe ser integral, evitando cualquier tipo de operaciones o prácticas desleales, la organización respalda esta postura acogiendo los lineamientos internos de “préstamos justos”, que prohíben específicamente discriminar a clientes potenciales o existentes en razón de su raza, sexo, religión u otros factores. Estas leyes son cumplidas con rigurosidad por todas las operaciones de EL BANCO en Colombia y reflejan una postura totalmente acorde con los principios de la casa matriz de EL BANCO. Servir a los clientes bajo una misma filosofía, para EL BANCO es una prioridad para que el cliente se encuentre satisfecho con los servicios y productos financieros que ofrece, por tanto, tiene una visión centrada en superar las expectativas del cliente, para lo cual cuenta con una estrategia de servicio basada en la mejora de procesos, inversión en tecnología y desarrollo del talento humano (EL BANCO, 2017)

Durante el 2017, se fortaleció la cultura interna a través de la iniciativa Client Excellence (la excelencia en el cliente), la cual incorpora en todos los niveles de la organización, los más altos

estándares de servicio y calidad, a fin de lograr una experiencia de servicio única para sus clientes y tiene como objetivo integrar la cultura de centralidad del cliente a través de (EL BANCO, 2017):

1) Comunicación de los valores de clientes de Excelencia, 2) Adopción de un comportamiento centrado en el cliente mediante el desarrollo de habilidades y la formación de hábitos, 3) Refuerzo de estas conductas a través de las disciplinas de gestión de EL BANCO, el seguimiento de las métricas clave, y la alineación de los valores centrados en el cliente con el rendimiento individual, a través de los valores de Client Excellence, funcionarios de EL BANCO desarrollan las habilidades necesarias para prestar un servicio de excelencia al cliente.

Los 10 valores de Client Excellence son: 1) Servir a sus clientes con excelencia, 2) Trabajar en equipo, 4) Ser un embajador de la marca, 5) Actuar en el mejor interés de sus clientes y sus comunidades, 6) Actuar con integridad, 7) Ser responsable y confiable 8) Demostrar pasión por ganar, 9) Ser propositivo e innovador, 10) Aprovechar las oportunidades de desarrollo y aprendizaje y 11) Pensar y actuar como un dueño.

Al cierre del año 2017 EL BANCO había capacitado a más de 200 empleados en sesiones de capacitación presencial y virtual con el objetivo de dar a conocer el nuevo plan de servicio planteado y de recolectar información que permitiera identificar los puntos críticos de servicio, para luego poder generar nuevos planes de acción que permitieran cubrir esos vacíos de la operación y que aún no se habían identificado. Servicios a la medida de los clientes, estrategia de segmentación y servicios locales para EL BANCO, la excelencia en el servicio va acompañada de un enfoque que le permita ser el pionero en la industria financiera.

Por esta razón, la organización ha dado continuidad a su innovadora estrategia de segmentación de clientes, la cual ha permitido ofrecer una atención diseñada a la medida de las necesidades de cada tipo de cliente. Para la implementación de esta estrategia, EL BANCO ha aprovechado el conocimiento y el respaldo que brinda una red global en más de 100 países y se está acercando a la realidad de los clientes ofreciendo soluciones locales que respondan a necesidades particulares. Esta adaptación se desprende del objetivo común y de su filosofía de servicio al cliente, las cuales buscan, enfocarse siempre en servir al cliente ofreciendo las mejores soluciones a sus necesidades financieras. (EL BANCO, 2017).

Durante el año 2017 EL BANCO desarrolló un plan de acción con iniciativas claves cuyo propósito es mejorar la experiencia de sus clientes a través de todos los puntos de contacto con EL BANCO. Éste fue diseñado tomando como base lo que el cliente manifiesta como oportunidad de mejora en las encuestas de Net Promotor Score (NPS), las visitas periódicas a las sucursales para escuchar a los equipos que tienen contacto diario con los clientes y las quejas y reclamos canalizados a través de la línea de atención telefónica. Midiendo la satisfacción EL BANCO realiza encuestas mensuales para validar el grado de satisfacción de los clientes sobre los productos y servicios que ofrece, las cuales permiten identificar percepciones actuales y oportunidades de mejora de los mismos.

Entre los estudios más importantes que se realizan está el Net Promotor Score (NPS), cuyos resultados permiten al banco identificar las oportunidades de mejora a partir de la experiencia de servicio de los clientes, adicionalmente, cada año EL BANCO realiza una encuesta comparativa

con el mercado denominada Net Promoter Score Relativo para entender el nivel de recomendación de los clientes del sector financiero (EL BANCO, 2017).

## **2. Servicio al cliente en EL BANCO.**

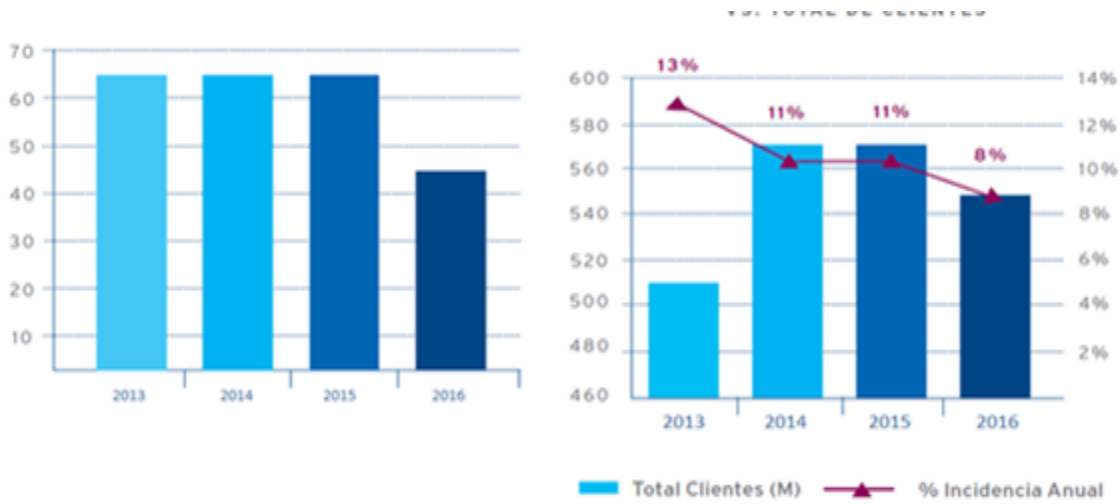
### **2.1 Gestión de Quejas y Reclamos**

El compromiso de EL BANCO con sus clientes es mantener la confianza que ellos han puesto en EL BANCO, la creación de productos a la medida de sus necesidades, un máximo nivel de transparencia y la autorregulación. En línea con el compromiso de mantener siempre la calidad en los servicios, la satisfacción de los clientes y en cumplimiento con la normatividad de protección al consumidor, EL BANCO designó diferentes canales y mecanismos que permite a los consumidores plantear sus quejas y/o reclamos ante posibles incumplimientos de las normas respecto al servicio al cliente. El principal mecanismo para canalizar la voz de los consumidores es el Defensor del Consumidor, el cual debe resolver de manera objetiva, gratuita e imparcial las quejas individuales relacionadas con las fallas de calidad y servicio (EL BANCO, 2016).

Con un estricto seguimiento a los planes de acción establecidos para reducir los reclamos, se logró una disminución frente al 2013. Con respecto a las solicitudes, se presentó un incremento del 11% frente a 2013 originado principalmente por un mayor volumen de clientes requiriendo certificaciones de Retefuente y GMF para efectos de presentar la Declaración de Renta (figura 1 y 2) (EL BANCO, 2016).



**Figura 1. Total reclamos y evolución volumen de reclamos vs total clientes**



Fuente: EL BANCO, 2016

**Figura 2. Total solicitudes EL BANCO 2013-2016**



Fuente: EL BANCO 2016

## 2.2 Servicio de Atención e Información al Cliente SAC

EL BANCO implementó el Sistema de Atención al Consumidor Financiero – SAC, cuyos objetivos son: 1) Adoptar sistemas para suministrar información adecuada a los consumidores financieros, 2) Fortalecer los procedimientos para atención de Peticiones, Quejas y Reclamos

(PQRs), 3) Proteger los derechos de los consumidores financieros y 4) Proveer educación financiera a los consumidores.

Adicionalmente, cuenta con un sitio dentro de su página web que permite al consumidor: 1) Encontrar respuestas a las preguntas más frecuentes, 2) Consultar las tarifas de sus productos y servicios, 3) Convertidor de tasas de interés, 4) Realizar simulaciones de planes para pagos de préstamos, 5) Recomendaciones de seguridad para el uso de sus productos y servicios, 6) Encontrar el reglamento de productos y servicios, 7) Ver información de la Defensoría del Consumidor Financiero, 8) Encontrar derechos del consumidor financiero y 9) Medidas de auto-protección. (EL BANCO, 2016)

### **2.3 Descripción del Área de Servicios de EL BANCO**

La investigación que se presenta está enmarcada en el sector de servicios que ha sido determinante para el desarrollo no solo del país, sino a nivel mundial, el empleo y el bienestar social. Las entidades como EL BANCO buscan diferenciarse mediante la prestación de servicios porque han entendido la ventaja de diseñar su estructura alrededor de esta, para así llegar a ser exitosas económica y financieramente. Por esta razón se hace tan importante la estructura organizacional que esta empresa escoge para desarrollar su actividad económica, ya que permite que los procesos se ajusten al entorno. Actualmente empresas como EL BANCO han entendido como estrategia que toda la organización debe estar orientada a la gestión de servicio y no solamente ver un área como encargada del funcionamiento de esta gestión (EL BANCO, 2016)

Es así como las organizaciones experimentan un proceso de Servitización y que se refiere a la tendencia entre las empresas a ir basando sus negocios de forma creciente en los servicios para así ganar competitividad (Vandermerwe & Rada, 1988), basada en la diferenciación de servicios,

estrategia que emplean para competir en el mercado, y asegurar su sostenibilidad y éxito financiero a largo plazo, la cual está basada en la diferenciación en servicios como oferta central y donde los clientes ven a la organización como proveedora de servicios (Gebauer, Gustafsson, y Witell, 2011).

Es así como EL BANCO adecua toda su estructura organizacional que involucra personas y recursos a la medida de los servicios diferenciados que presta, haciéndolas cada vez más particulares e inimitables como su ventaja competitiva. Según Gebauer, Pütz, Fischer y Fleisch (2009), el crecimiento en servicios parece requerir una organización separada y distinguible, porque el negocio del servicio debe controlar completamente la identificación y desarrollo de los clientes, el precio y la entrega de las ofertas.

Las entidades financieras en Colombia están llamadas a replantear sus estructuras organizacionales de manera que el servicio sea transversal a todas las áreas de la organización, generando una visión de cercanía, inclusión y respeto, además de soluciones impecables, ágiles y simples buscando así satisfacer al cliente, generar lealtad y recomendación e involucrando a todos los empleados, asegurando que sean visibles a los clientes y la sociedad, para alcanzar la transformación del sector en Colombia (EL BANCO, 2014).

EL BANCO adapta un organigrama adecuado y competitivo específico que reorganiza las áreas y equipos de trabajo, todos encaminados y con la visión de servicio de manera particular y general en la organización (EL BANCO, 2014)

## 2.4 Unidades de Negocio

Según el concepto de UEN en los años 70s las empresas percibieron que el concepto de gran empresa estaba en crisis al observar la aparición de empresas medianas que reaccionaban con eficacia frente a los cambios, la competencia y los clientes. Lo anterior hace que nazca en las compañías un esfuerzo encaminado a reencontrar lo pequeño en el interior de lo grande. Las UEN engloban funciones de las empresas que pueden comprender áreas de marketing, ventas, producción o manufactura, investigación y desarrollo, contabilidad y finanzas o recursos humanos (Gebauer et al., 2009). Su objetivo es contener una combinación de áreas o funciones encargadas de servicio o producto, donde se pueden encontrar elementos necesarios para una estrategia de diferenciación en servicios y generar ingresos, (Gebauer et al., 2009).

En EL BANCO, Esta práctica inicia del lado del cliente, quien tiene las expectativas y necesidades, mientras el área de segmentos de la entidad financiera se encarga de entenderlas, responder, hacer la gestión de valor del cliente y descifrar lo que se valora. De acuerdo a la cantidad de clientes, son divididos en grupos por ingresos y con esa clasificación, sumada a la información de lo que valoran los clientes de cada segmento, se inicia el proceso de definición de producto, canal y precio y se alinean procesos y recursos del área de servicio al cliente, de igual forma que se verifica con el área de experiencia de clientes que este esquema se repita en procesos de la organización que impacten al cliente. Las UEN ofrecen un modelo para estructurar la prestación de servicios como oferta central o para extender su núcleo de negocio desde el producto hacia el servicio (Raddats y Burton, 2011).

Para EL BANCO es necesario contar con el sentir del cliente para atender las expectativas y así alinear la operación con el modelo de servicio y a su vez el área de experiencia del cliente pueda integrar toda la información a intercambiar entre áreas y la entrega al cliente de productos que llegan como servicios, un trabajo de coordinación complejo que requiere una gestión de marca con un mensaje que refleje la transformación a nivel cultural en la prestación de servicio, sustentado en hechos y comportamientos que se visibilizan en los empleados de la entidad, proyectándose al sector financiero (EL BANCO, 2014).

## **2.5 Triada de Servicio en EL BANCO**

EL BANCO en su organización presenta elementos de la Triada de servicios y la Co- creación de Valor por parte de los clientes. Roth y Menor (2003) plantean como elementos del modelo de servicio: 1) el concepto de servicio como oferta compleja de servicios, donde el empaquetamiento de productos y servicios complementarios componen el núcleo de la oferta de la empresa, 2) opciones de diseño para la entrega de servicio en las que es necesario definir cómo entregar el servicio a los clientes, y 3) la definición del mercado objetivo para entender quiénes son los clientes correctos.

Siguiendo esta idea, EL BANCO diseña una gestión empaquetada de producto – servicio que el cliente valora y percibe como beneficio a nivel estructural (instalaciones, tecnología y equipos, etc.), infraestructural (personas, políticas, procesos, etc.) y de integración (operaciones, cadena de valor, tecnologías de integración, etc.). La oferta empaquetada de servicios hace que todos los empleados estén en la capacidad de entender como sus acciones impactan la prestación del servicio y la ética de la organización, que se ejemplifica en campañas de venta responsable y donde el mensaje es asesorar, no vender por vender (EL BANCO, 2014).

La Co-creación de valores por parte de los clientes, que por pertenecer en su mayoría a un target alto en nuestra sociedad, se convierten en un cliente altamente exigente que requiere mejoras en el Intercambio de servicios e Integración de recursos, se hace necesaria la investigación constante de las necesidades cambiantes de este segmento además de facilitar la coordinación entre los actores de los ecosistemas de servicios (Vargo y Lusch, 2004).

Las entidades financieras como EL BANCO también son co-creadoras o facilitadoras de valor, pues disponen o facilitan sus recursos para que los clientes puedan consumir los productos o servicios adecuadamente. Al incluir al cliente dentro de los procesos de diseño para responder a sus necesidades, desarrollan el valor conjuntamente con el cliente (Grönroos, 2009).

El modelo de co-creación debe ser el más implementado en empresas de servicio; la generación de valor desde el lado del cliente, la gestión de la promesa, considerar al empleado como asesor e “influenciador” del cliente y realizar marketing en la organización. La gestión de servicio en EL BANCO es entonces un reto que comparten todas las áreas de la organización, la áreas encargadas de interactuar constantemente con el cliente deben estar en constante evolución, teniendo un conocimiento profundo de la oferta de servicios en toda la empresa, con el fin de que se integren a las necesidades de clientes potenciales, ayudándoles a encontrar el valor de los productos y servicios ofrecidos por la entidad financiera. (EL BANCO 2016).

## **2.6 Fidelización de Clientes**

Actualmente hablar de fidelización de clientes, se torna complejo, ya que cada vez estamos inmersos en un mundo más globalizado y la tecnología ha permitido que nuestros consumidores

cada vez estén más informados de los productos y servicios que ofrecen las compañías, y está siempre comparándonos con la competencia, conoce los programas de fidelización y relacionamiento que realizan las empresas para acercarse a sus clientes, el reto para las compañías es ser cada vez más dinámicas y dispuestas al cambio (Guerrero, 2004).

La fidelización de clientes requiere de parte de EL BANCO una serie de actividades y comportamientos que apunten a que el cliente se conecte con el producto o servicio de forma permanente, y de esta forma prefiera a esta compañía y no a otra, EL BANCO debe enfocarse en generar valor para el cliente, existen varias formas de que los clientes estén satisfechos con los productos y servicios, se deberán implementar estrategias como mejoramiento del servicio, usos de las tecnologías de la información, diseño de beneficios, entre otros que permitan que el cliente sienta la diferencia y prefiera a EL BANCO por encima de la competencia.

Así como lo afirma Chiesa de Negri (2009), “Podríamos definir la fidelización e- Loyalty o e – fidelización como el conjunto de actitudes y emociones que predisponen a un consumidor a volver a utilizar los servicios online (website, aplicaciones) para buscar información, comunicarse, entretenerse o comprar”.

Como quiera que la razón de ser de EL BANCO son los clientes, se debe realizar una buena gestión o relacionamiento con ellos que permita crear relaciones de largo plazo, es así como indican (Vallejo y Sánchez, 2013) “la relación directa con el cliente y el acercamiento de la compañía al público son dos claves en la realización de negocios en una estrategia de servicio al cliente”. Por lo anterior se vuelve relevante segmentar los clientes, de tal forma que EL BANCO pueda

identificar las necesidades y así adaptar sus productos o servicios a estas, también es importante revisar el costo que podría tener ofrecer los beneficios de los programas de fidelización, de esta forma se podrá para lograr vincular al cliente emocionalmente con los productos o servicios que se ofertan, fomentando comportamientos leales para que siempre el cliente prefiera la entidad, pero a la vez no generar sobrecostos para las compañías, de esta manera se pueda llegar al peldaño de volver al cliente socio de la compañía, como indica (Chiesa de Negri, 2009), “será muy difícil diseñar un programa que ofrezca las mismas ventajas para todos. Es importante segmentar a nuestros clientes en función del valor que aportan” (p.40).

Diferenciar a los clientes de acuerdo con sus necesidades, Botero y Peña (2006) dicen que “diferenciar es tratar de un modo distinto a distintos clientes”. EL BANCO agrega valor a la relación con el cliente cuando está dispuesto a modificar sus comportamientos basados en los requerimientos específicos que hace el cliente; a esto se denomina costumizar o clientilizar, o sea, entregar productos y servicios adaptados a las necesidades del cliente con lo cual se agrega valor a las percepciones del mismo.

La fidelización de clientes, requiere de un servicio y producto de calidad, la propuesta de valor de EL BANCO debe ser cumplida de manera satisfactoria y de esta forma evitar la deserción de los mismos a la búsqueda de productos o servicios nuevos que suplan sus necesidades, cuando se gerencia el servicio no se deja nada al azar, esto permitirá generar relaciones con sus clientes a largo plazo, ya que la fidelidad se construye a través de la preferencia. Si EL BANCO quiere emprender el camino de la fidelización, antes debe conseguir la máxima satisfacción de los clientes. La satisfacción es previa a la fidelización, y su búsqueda obliga a revisar “pasillo de



clientes” para crear estándares de servicio y buscar la excelencia a lo largo de todo el proceso comercial (Chiesa de Negri, 2009, p.342).

Según un escrito de Botero (2010), publicado por la revista dinero de 25 de mayo de 2010 “...para conseguir mantener clientes leales y fieles, las empresas tienen que asegurar un servicio al cliente de excelente calidad, consistente en el tiempo, con pleno conocimiento de la historia del cliente con la empresa, mejorando todos los días en el mismo a partir de las interacciones con ellos, procurando construir experiencias de clientes que les resulten memorables y aprovechando cada momento de verdad para garantizar su fidelidad mediante más compras y más clientes recomendados. Una vez se logren esos objetivos, estaremos ante una empresa exitosa que permanecerá siéndolo y además, completamente diferente e inimitable para sus competidores” (Botero, 2010).

## **2.7 Mejoramiento Continúo**

Los servicios o productos deben ser mejorados constantemente conforme a las verdaderas necesidades de los clientes, y estas últimas así como los mercados son cambiantes, por ello se hace necesario estar en permanente cambio, para ello se requiere hacer un planeado seguimiento, monitoreo y control de la prestación de los servicios que oferta la entidad. De esta forma lo afirman Vallejo et al., (2013) “ El servicio nunca está completamente inventado y tenerlo claro es el manifiesto que permitirá a la empresa acostumbrarse al cambio, a dejar atrás lo que en su momento fueran propuestas innovadoras y adoptar la cultura de la renovación continua” (p.202).

Se deben realizar evaluaciones y seguimiento del modelo de servicio de EL BANCO, y hacer uso de todas las herramientas de las que se disponga, en búsqueda de la mejora de la calidad de los

productos y servicios, que en algunos casos requerirán esfuerzos mayores o rediseños de los mismos. La gestión del CRM (Customer Relationship Management), la adecuación de un sistema eficiente de quejas y sugerencias, el relacionamiento activo con los clientes y las nuevas estrategias para promocionar el servicio son el punto de partida para que EL BANCO ingrese en la vía del mejoramiento continuo: el único camino para sostener el crecimiento en el largo plazo. (Vallejo y Sánchez, 2013, p. 202).

### **3. Hipótesis**

Al implementar las herramientas tecnológicas actuales se reduce el nivel de insatisfacción de los clientes en EL BANCO Colombia.

Variable dependiente: Insatisfacción de los clientes.

Variable independiente: Herramientas tecnológicas actuales.

### **4. Aspectos metodológicos**

#### **4.1 Tipo de investigación.**

La investigación se basa en el modelo inductivo-deductivo, que utilizó la observación y la información recolectada que reflejó el nivel actual de satisfacción de los clientes con la entidad, se realizó un diagnóstico preliminar y se estudiaron los aspectos más relevantes sobre la problemática.

Además se identificó que es Correlacional y Aplicada: ya que mediante este proceso de análisis se comprobó que el área con la mayor problemática visto desde el punto de vista de los clientes era el área de servicio; un porcentaje importante de clientes que decidió cancelar los productos

con EL BANCO argumentaron su retiro a la complejidad de manejo en temas de servicio por parte de la entidad, y era por esta razón que se hizo necesario con los datos recolectados identificar los pilares de la problemática y plantear una propuesta de mejoramiento enfocada en el área y que permitiese dar solución a las falencias detectadas por los clientes y afianzar así los niveles de fidelización de los clientes con la entidad.

Toda la información recolectada para esta investigación provino de las encuestas de servicio y de los soportes que evidenciaban la cancelación de productos planteadas por la entidad para la generación de planes de mejoramiento y que permitieran dar solución a los mismos sin marchar en contra de las políticas y estrategias de la entidad. Compuesta tanto por las llamadas a las líneas de atención realizadas por los clientes relacionados directamente con reclamaciones, como por todas las entradas de solicitudes físicas que se recibieron en las sucursales de la entidad. La idea era generar una herramienta que permitiera solucionar la problemática de los clientes sin afectar de forma negativa la rentabilidad y estrategias del negocio.

La investigación se efectuó bajo el modelo de estudio descriptivo, basado en la observación detallada del proceso de servicio así como en la información recolectada por medio de las encuestas dirigidas a los clientes. Con este tipo de información se deberán tomar las medidas necesarias para solucionar la problemática relacionada con el área y presentar la propuesta de mejoramiento, así como para evaluar si la propuesta a presentar es viable dentro de la organización.

Además fue Exploratoria o Formulativa, ya que permitió la formulación de un problema a través de un estudio exploratorio basándose en la recopilación de fuentes teóricas. También es

Explicativa ya que responde las causas de eventos físicos o sociales, basada en Investigación de Campo ya que compiló Entrevistas y Encuestas como técnicas para recolección de información y por ende de carácter Cuantitativo, ya que su medición fue a través de los resultados arrojados por los métodos anteriormente señalados.

El área de servicio involucraa en el momento de este estudio, alrededor de 30 tele-operadores responsables de atender las solicitudes y reclamaciones de los clientes, quienes a su vez eran dirigidos por dos supervisores encargados de coordinar los turnos de atención (debido a que es un servicio que se presta las 24 horas del día los 7 días de la semana) y de realizar la supervisión y generación de reporte de las llamadas gestionadas por el área. En la fecha de esta investigación, se recibía un promedio de 700 llamadas diarias según estadísticas consolidadas de lo que iba corrido del año 2018 (enero – mayo). Tanto las llamadas de reportes generados en Bogotá como fuera de la ciudad eran gestionadas por los mismos tele-operadores, y los requerimientos recibidos eran atendidos en el orden de la recepción de la llamada y por un indicador de prioridad de la solicitud que se marcaba en el sistema denominado ECLIPSE, por el que se registraron todos los eventos de servicio generados por los clientes. Este sistema genera un código o ticket (por lo que se denomina sistema de ticket) mediante el cual el cliente puede realizar seguimiento del avance de su reclamación hasta la respuesta emitida por la entidad.

#### **4.2 Población**

La población involucrada en esta investigación estuvo compuesta por los clientes que manejan productos con EL BANCO y/o que han utilizado o utilizan cualquiera de los canales dispuestos por la entidad para presentar una reclamación o solicitud de servicio. Por lo que se considera un muestreo probabilístico, ya que la selección de esta muestra se efectuó al azar y todos los clientes

tenían la misma posibilidad de hacer parte de la muestra de acuerdo al segmento al que pertenecían dentro de la entidad. Se utilizó una segmentación de los clientes del BANCO, acorde al nivel de ingresos demostrados, por lo que para las encuestas de servicio se seleccionó una muestra equilibrada de cada uno de los segmentos para identificar el nivel de satisfacción y necesidades de los clientes. De otra parte las encuestas de cancelación sirvieron para consolidar la información acerca de los motivos por los cuales los clientes presentaron la solicitud y si existían características similares acorde al segmento donde se ubicaba el cliente con respecto a las causales de cancelación de productos.

A continuación se presenta la segmentación de clientes implementada por EL BANCO acorde al nivel de ingresos demostrados ante la entidad (tabla 1):

**Tabla 1. Segmentación de clientes EL BANCO según nivel de ingresos y rango de ahorro**

<b>SEGMENTO</b>	<b>RANGO DE INGRESO</b>	<b>RANGO DE AHORRO</b>
EL BANCO PRIVADO	Inversiones iguales o superiores a \$200.000.000	Clientes con un rango de pasivos en cuenta igual o superior a \$200.000.000
EL BANCO ORO	Inversiones iguales o superiores a \$100.000.000	Clientes con un rango de pasivos en cuenta igual o superior a \$100.000.000
EL BANCO ESPECIAL	Ingresos iguales o superiores a \$5.000.000 mensuales	No exige rango de ahorro en cuenta
EL BANCO AZUL	Ingreso igual o superior a \$1.400.000 y hasta \$4.299.999 mensuales	No exige rango de ahorro en cuenta

**Fuente: Autores de EL BANCO (2016)**

#### **4.2.1 Marco temporal.**

La investigación se refiere al proceso entre los meses de enero-mayo 2018, que implementaba EL BANCO para la atención de quejas, reclamos y solicitudes presentadas por los clientes para con la entidad, fundamentado en las estrategias comerciales y de servicio sugeridas por la organización.

La investigación tuvo inicio el 20 de enero de 2018, para entrega final el día 11 de junio del mismo año. Las fuentes de información utilizadas para desarrollar la investigación estuvieron compuestas por encuestas de servicio efectuadas por tele-operadores con el objetivo de medir la satisfacción de los clientes existentes en la entidad y las causales más frecuentes de cancelación de productos. El resultado de las encuestas de cancelación que se tuvieron en cuenta para la investigación fue el de las efectuadas en el periodo del 01 de octubre de 2017 hasta el 31 de marzo de 2018 para un total de seis meses de información recolectada. De la misma forma la encuesta de servicio estuvo compuesta por información consolidada desde 01 de Octubre de 2017 fecha misma en la que se dio inicio al programa de medición que exigía la ejecución de las encuestas. La información referente a las encuestas de servicio y cancelación de productos ya se encontraba tabulada al ser recolectada por medio telefónico por lo que fue más sencilla su consolidación para el posterior análisis.

## **5. Fuentes y Técnicas de Recolección de Datos**

Dentro de las fuentes de información en las que se fundamentó la investigación fueron la técnica de observación y la encuesta, las cuales reunieron la información necesaria para identificar las razones que argumentaban los clientes y por la que se debía generar una propuesta de mejoramiento que permitiese dar solución a la problemática identificada dentro del área de servicio, esta información fue clave en el desarrollo de la investigación y fue el pilar frente a la generación de la propuesta de mejoramiento.

## **5.1 Técnica de Observación**

Mediante esta técnica se analizaron todos los procesos involucrados con el área de servicio, desde la recepción de las solicitudes, su desarrollo y resolución por parte del área para identificar de esta forma las características más relevantes de la problemática base de esta investigación.

Mediante esta técnica se identificaron como afectaba este proceso a las demás áreas del BANCO y cuales aspectos generaban la problemática más relevante dentro del proceso mismo. De igual forma se analizó cómo afectaba al cliente y que implicaciones generaba para el accionar económico de la entidad. Esta técnica permitió a los investigadores hacer parte activa del proceso mismo y de esta forma identificar de forma eficaz todas y cada una de las herramientas tecnológicas implementadas y las problemáticas generadas por la mismas, para de esta forma poder establecer las oportunidades de mejoramiento tecnológico dentro del proceso.

Se hizo necesario el diseño de una ficha técnica que permitió obtener una detallada descripción del proceso en el momento del estudio, las características encontradas y un análisis que permitió también llegar a conclusiones relacionadas con el mismo proceso.

## **5.2 Técnica de la Encuesta**

Mediante la implementación de las encuestas tanto de servicio como de cancelación de productos, se determinó si una propuesta de mejoramiento podía contrarrestar las falencias identificadas por los clientes acerca del proceso dentro de la entidad, sus opiniones frente al área, y la recolección de aportes e ideas relevantes sobre la generación de una propuesta de mejoramiento relacionada con el área de servicio.

La realización de las encuestas estuvo a cargo de los tele-operadores quienes por medio de las llamadas que recibían a través del canal de atención telefónico, efectuaron las preguntas y consolidaron la información. Para las encuestas de servicio luego de seleccionar el número de registros a contactar acorde con el segmento al que pertenecían se procedió a efectuar las llamadas con el fin de recolectar la información para su posterior consolidación y análisis.

Como parte de las fuentes secundarias de información se seleccionaron los documentos o boletines relacionados con las modificaciones ya implementadas dentro del área de servicio y sus efectos dentro del proceso, así como documentación acerca del sistema SAC implementado por la entidad y donde se menciona bajo que lineamientos debía operar el área con respecto a las estrategias planteadas por la organización.

## 5.4 Trabajo de Campo.

### 5.4.1 Observación directa.

Se describen en la tabla 2 a continuación:

**Tabla 2. Ficha Técnica De Observación**

<b>EMPRESA</b>	EL BANCO S.A.
<b>AREA</b>	Servicio y atención al cliente
<b>PROCESO OBJETO DE OBSERVACIÓN</b>	Recepción y procesamiento de solicitudes de servicio
<b>OBJETIVO</b>	Identificar aspectos a mejorar en la herramienta tecnológica y en el proceso.
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO</b>	
<b>LINEA DE ATENCION TELEFONICA</b>	
<b>RECEPCIÓN DEL REQUERIMIENTO DE SERVICIO O RECLAMACIÓN</b>	
La recepción del requerimiento o reclamación se efectúa por medio telefónico, donde el cliente se identifica por medio de una clave telefónica que le permite el acceso a la información de sus cuentas y ser identificado por el tele-operador encargado de atender su solicitud. Mediante la plataforma implementada por EL BANCO conocida como LA PLATAFORMA DEL BANCO el tele-operador toma registro de las características del requerimiento del cliente y su nivel de prioridad acorde con la necesidad y tipo de requerimiento del cliente, finalmente la herramienta otorga un número de registro o ticket mediante el cual el cliente puede realizar seguimiento de su solicitud por medio de la herramienta del audio además de una fecha aproximada de respuesta.	
<b>CLASIFICACIÓN DEL REQUERIMIENTO</b>	
La clasificación del requerimiento se efectúa de acuerdo al criterio del tele-operador, quien puede identificar la necesidad de la solicitud y dar un nivel de prioridad dentro de la herramienta LA PLATAFORMA DEL BANCO, de esta marcación y del segmento al que el cliente pertenezca dependen los días de repuesta que pueda determinar la herramienta para dar solución al requerimiento de servicio presentado, las opciones son: bajo, medio, alto y	



muy alto. De igual forma la herramienta permite clasificar el requerimiento como reclamación, queja o solicitud y en cada una de estas opciones permite seleccionar alternativas de generación de los formatos solicitados por los clientes con mayor frecuencia (extractos, certificaciones y paz y salvo), de esta selección depende el soporte requerido por el área de servicio a otras áreas de la entidad para brindar una oportuna respuesta, ya que en reclamaciones específicas relacionadas directamente con otras áreas son estas las que prestan el soporte necesario para generar la solución y respuesta al cliente.

#### **GENERACIÓN DE RESPUESTA**

Una vez identificada el área relacionada con el requerimiento del cliente, el área de servicio genera el re-direccionamiento del ticket a esta, donde una persona designada del área involucrada se encarga de iniciar la revisión de las características del requerimiento en búsqueda de su solución, no existe una persona designada para esta labor en cada área sino que simplemente se rota esta responsabilidad entre los integrantes del área involucrada lo que en ocasiones genera tiempos de respuesta excesivos a causa de la acumulación de reclamaciones relacionadas con una misma área, el único tipo de requerimiento que tiene funcionarios exclusivos para su resolución es el de certificaciones, que aunque se desarrolla en la misma área de servicio no emite respuesta a los cliente de manera inmediata debido al número de solicitudes recibidas; luego de este proceso se espera se resuelva la reclamación y se emita un tiempo estimado de respuesta que a su vez es publicado en la herramienta de LA PLATAFORMA DEL BANCO para que el cliente pueda hacer seguimiento a su requerimiento a través del canal de la línea de atención telefónica, según la verificación y complejidad del caso se puede asignar desde 3 y hasta 90 días de respuesta para el mismo.

**Fuente. Autores de EL BANCO (2018)**

### **Conclusiones de la ficha de Observación**

La clasificación de los requerimientos generaba problemas en los tiempos de respuesta ya que se procesan de acuerdo al orden de recepción del mismo.

El re-direccionamiento de la reclamación a las áreas involucradas generaba problemas en los tiempos de respuesta más aun cuando no existía un funcionario designado para dar solución a este tipo de requerimientos en cada una de las áreas.

No se hacía posible generar una respuesta en línea al cliente en temas tan sencillos como la generación de certificaciones por la falta de canales directos de servicio que brindaran agilidad al proceso.

La delegación de funciones dentro del proceso de respuesta generaba demoras considerables para los requerimientos de los clientes, lo que más adelante se reflejaba en futuras reclamaciones en temas de servicio.

## **5.4.2 Ficha técnica de encuesta de cancelación de producto.**

### **5.4.2.1 Objetivo**

Obtener información relevante con respecto de las causales de cancelación de productos, para establecer planes de mejoramiento que permitan aumentar los niveles de fidelización de los clientes.

### **5.4.2.2 Aplicación de la encuesta**

**Lugar:** Bogotá, desde el área de servicio al cliente de la entidad ubicada en la ciudad de Bogotá se efectuó todas las entrevistas de cancelación de clientes de todo el país.

**Universo:** Todos los clientes que en ese momento manejaban productos con la entidad.

**Tamaño de la muestra:** La muestra estuvo conformada por todos los clientes que se comunicaron con la línea de servicio telefónico para presentar solicitud de cancelación de productos bancarios, llamadas recibidas por un periodo de 6 meses que está enunciado de la siguiente manera:

**Tabla 3. Periodo y número de llamadas observadas**

<b>PERIODO</b>	<b># DE LLAMADAS</b>
OCTUBRE 2107	12.040
NOVIEMBRE 2017	11.760
DICIEMBRE 2017	8.160
ENERO 2018	11.060
FEBRERO 2018	14.640
MARZO 2018	14.180

TOTAL	71.840
-------	--------

**Fuente:** Elaboración propia

**Fecha:** El rango de fechas en las que se realizaron las encuestas de cancelación fue del 01 de octubre de 2017 hasta el 31 de marzo de 2018.

### 5.4.3 Técnica de recolección de datos

Entrevista telefónica

**Numero de preguntas formuladas:** 5

**Duración:** 3 minutos

**Realizado:** Tele-operadores del área de servicio al cliente (Línea de atención telefónica)

#### Diseño de Encuesta de cancelación

1. ¿Por cuál de las siguientes razones cancela sus productos con EL BANCO?
  - A. Cobertura de la red de oficinas y cajeros
  - B. Costos financieros
  - C. No usa sus productos
  - D. Incidentes de servicio
  - E. Otro
  
2. Según su percepción del servicio recibido considera que podemos mejorar en:
  - A. Agilidad
  - B. Personalización
  - C. Acceso a los canales de atención
  - D. Más canales transaccionales
  - E. Otro
  
3. ¿Cómo percibe los costos financieros aplicados por EL BANCO frente a otras entidades bancarias?
  - A. Muy altos
  - B. Altos
  - C. Igual a otras entidades
  - D. Bajos
  - E. Otro
  
4. Considera que la respuesta a sus requerimientos y solicitudes fue:
  - A. Inmediata
  - B. Ágil
  - C. Dentro del tiempo esperado

- D. Demorado
- E. Otro

5. ¿Recomendaría usted a EL BANCO como una entidad efectiva para el manejo de productos financieros?

- A. Si lo recomendaría
- B. No lo recomendaría
- C. N/R

## **6. Hallazgos**

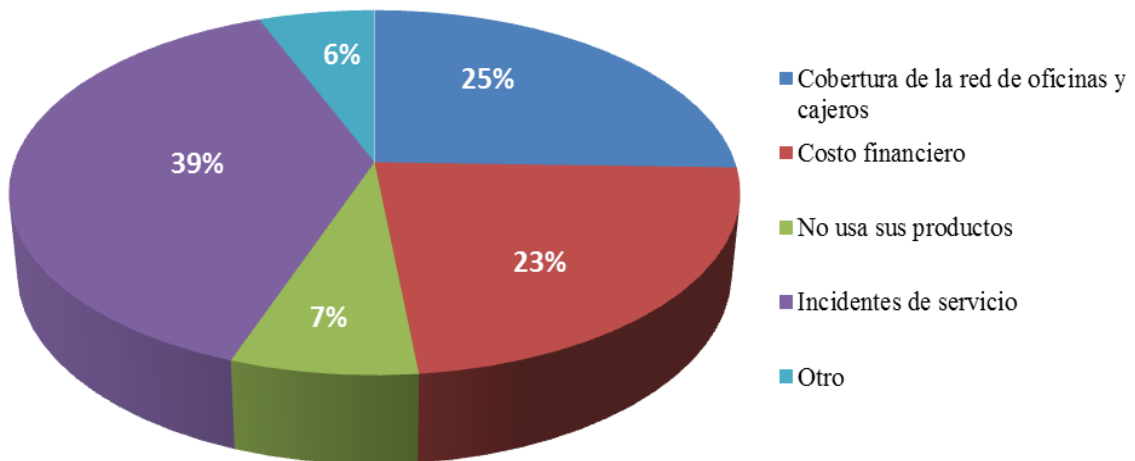
### **6.1. Razones por la cuales clientes del BANCO cancelaban productos**

El mayor porcentaje de cancelación obedeció a un 39% (figura 3) de los encuestados que señalaron que los problemas relacionados con servicio al cliente son los que más afectaban su decisión de cancelación de productos, según el informe del customer value Colombia (Granada, 2018) señalaba a EL BANCO en el ranking como la sexta entidad financiera de las 11 analizadas en el país, lo cual refleja que aunque no está en los últimos lugares, si hace falta más trabajo en temas de servicio y cercanía con los clientes financieros; EL BANCO, entidad de la que los usuarios presentaron 166 quejas en total, 107 por cuenta corriente, 44 por cuenta de ahorros y 15 por tarjetas de crédito.

Según informe de la Superfinanciera (2017), al analizar los cambios de tarifas asociados a cuentas de ahorros EL BANCO fue la entidad que más incremento sus tarifas explicada por la variación presentada en cobros hechos de retiro por ventanilla, y en otras plazas (34,00%), referencias bancarias, certificaciones, copia de extractos papel (81,63%) y consignación nacional (106,05%), el 21% de los encuestados señalaron los altos costos como motivo de retiro de sus productos financieros. Este informe, da a conocer un aumento del valor de las operaciones en cajeros

electrónicos, el mayor incremento de \$216 fue de EL BANCO, copia y extracto en papel de 2017 \$8.157 aumento \$596 mayor incremento con una variación de 81,6% paso de \$4.900 a \$8.900, consignación nacional \$6.200 a \$12.800 equivalente 106,5%, referencias bancarias 81,6% paso de \$4.800 a \$8.900, certificaciones incremento \$644 incremento la tarifa en 81,6% hasta \$8.900.

**Figura 3. Razones por la cuales clientes del BANCO cancelan productos**



**Fuente: Elaboración propia**

## **6.2. Percepción del servicio recibido.**

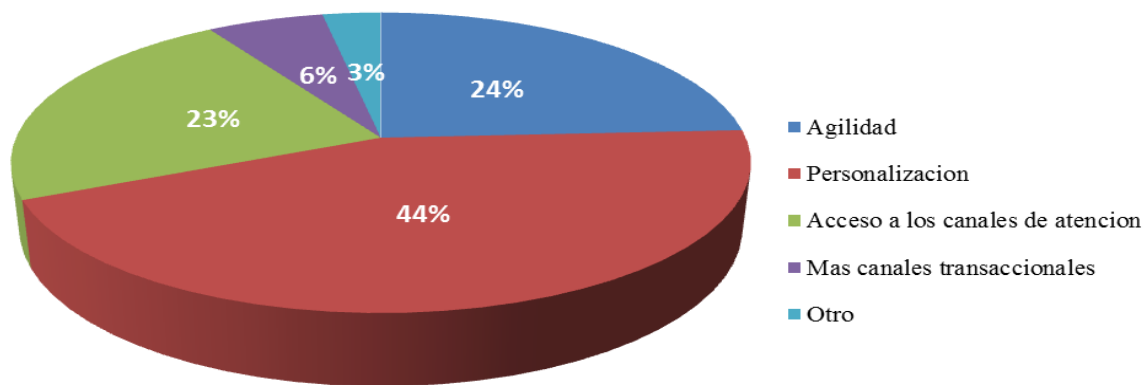
El 44% respondió que debería ser más personalizado, según informe de satisfacción y cercanía emocional de customer Index Value (CIV) los indicadores más fuertes son los relacionados con emociones básicas como seguridad y confianza, es importante lograr altos niveles de cercanía emocional, experiencias positivas y que constituyan sentido de pertenencia con la entidad.

Hacer grandes esfuerzos en comunicación y demostrar que el cliente es fundamental y así permitir que la información en cada parte del proceso haga sentir al cliente más cercano e involucrado con la entidad.

Tener clientes conectados y cercanos es el balance necesario, ya que la rapidez y facilidad, junto con la lealtad proviene de interacciones personales con un asesor personal.

El 24% respondió que debería ser más ágil (figura 4) , según informe de la Superfinanciera (2017) los tiempos de respuestas de certificaciones y generación de referencias bancarias por ventanilla puede tardar hasta cinco días hábiles, este indicador también está afectando la percepción de oportunidad de los servicios de la entidad.

**Figura 4.**  
*Percepción del servicio recibido*



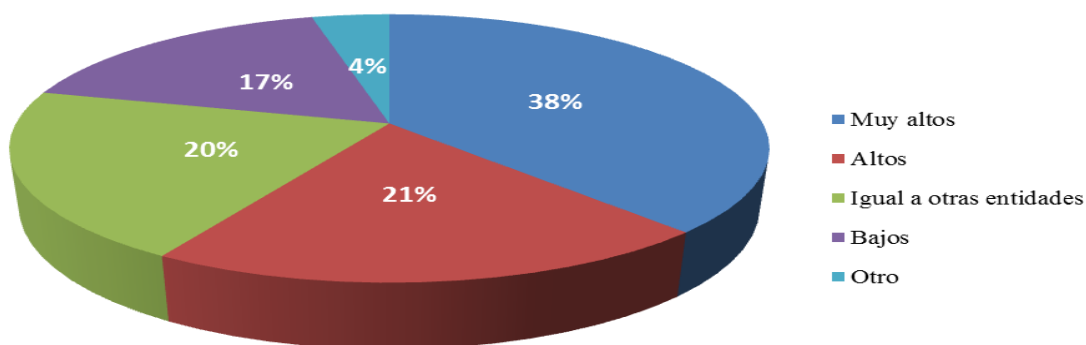
Fuente: Elaboración propia

### **6.3. Percepción de los costos financieros aplicados por EL BANCO frente a otras entidades bancarias.**

Del total de clientes que se comunicaron con línea de servicio telefónica para presentar solicitud de cancelación de productos bancarios, encontramos que de estas llamadas recibidas por un

periodo de 6 meses el 38% de los encuestados consideraron (figura 5) que el costo de los servicios era muy alto, esto equivale a 27.299 clientes, seguido de 15.086 clientes que considero alto el costo de los servicios financieros. Pero si se observa que sumados los clientes que a la pregunta dijeron que los costos eran iguales a otras entidades y los que consideran los costos bajos, se tiene que el 37% de los clientes consideraría esta variable normal, lo que nos permitiría evidenciar que aproximadamente el mismo número de clientes considera que el costo que pagaron por los servicios financieros está acorde a lo que cobra el mercado.

**Figura 5. Percepción de los costos financieros aplicados por EL BANCO frente a otras entidades bancarias**



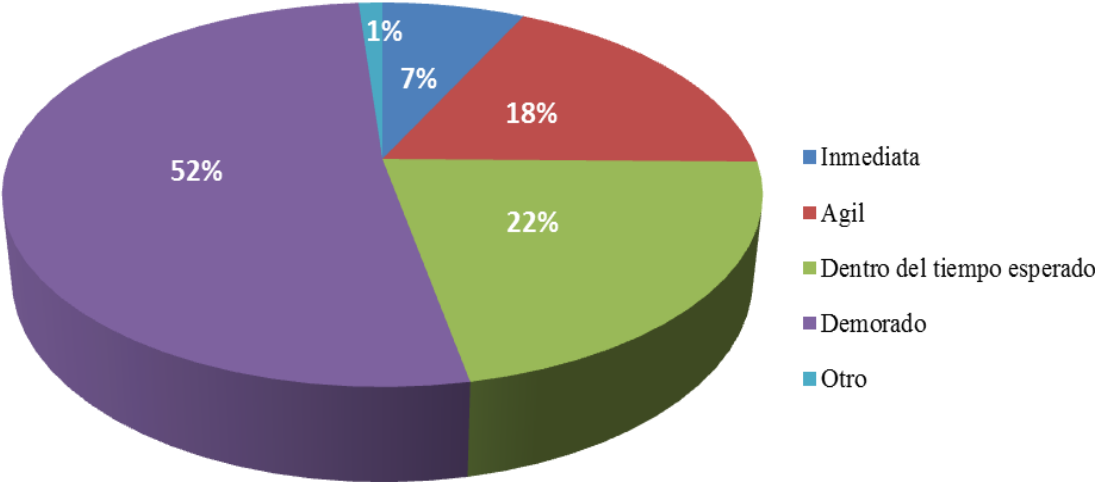
Fuente: Elaboración propia

#### 6.4. Respuesta a requerimientos y solicitudes de los clientes.

Del total de clientes que se comunicaron con la línea de servicio telefónico para presentar solicitud de cancelación de productos bancarios, se encontró que de estas llamadas recibidas que 37.356 personas encuestadas consideraron que el tiempo de respuesta que tomo EL BANCO para resolver sus requerimientos y solicitudes fue demorado. Seguido de 15.804 clientes que indicaron que la respuesta a sus requerimientos y solicitudes fue dentro del término esperado.

Si se observa en la figura 6 se encuentra que los clientes a los cuales EL BANCO les respondió sus solicitudes y requerimientos a tiempo y superando los tiempos esperados por el cliente suman el 47% del total de llamadas recibidas, indicando lo anterior que aunque el porcentaje de requerimientos y solicitudes de tiempo de respuesta demorado es muy superior. La brecha se disminuye al tener en cuenta las respuestas a tiempo y oportunas.

**Figura 6.**  
*Respuesta a requerimientos y solicitudes de los clientes*



Fuente: Elaboración propia

**6.5. Recomendación de los clientes del BANCO por manejo de los productos financieros.**

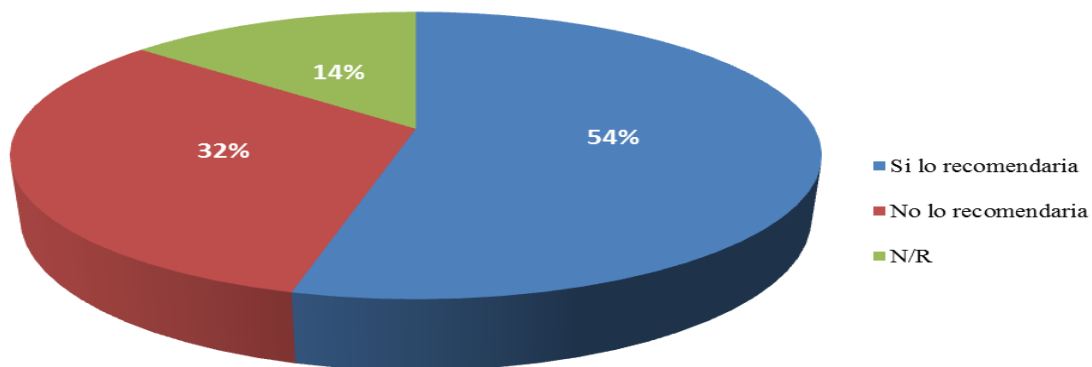
El 55% recomienda a EL BANCO como buena opción en servicios financieros, se evidencia que aunque existen problemas relacionados con el servicio en general una parte importante de clientes recomiendan o están satisfechos con los servicios financieros de la entidad.



Según estudio CIV los Bancos q generan menores intensidades en emociones negativas como arrepentimiento, dudas, o disgusto tienen menores niveles de clientes detractores (figura 7).

Es importante analizar los tiempos de respuestas y la interacción sencilla a través de los canales, especialmente al solicitar certificaciones, referencias bancarias, copias de extractos que permitan brindar una solución rápida, efectiva y que a la vez incentive la cercanía de la entidad para con el cliente y de esta forma garantizar la lealtad de los consumidores financieros.

**Figura 7. Recomendación de los clientes del BANCO por manejo de los productos financieros.**



**Fuente: Elaboración propia**

## **7. Propuesta de Mejoramiento**

Se identificó una situación problemática relevante en el área de servicio al cliente, donde se encontró un porcentaje considerable de clientes que presentaban continuas reclamaciones relacionadas con la ausencia de servicio personalizado. Este fenómeno se pudo identificar en los resultados obtenidos en la entrevista de cancelación efectuada por los tele-operadores a los clientes, que deciden abandonar la entidad y realizar la cancelación de sus productos debido a que consideran que el acompañamiento que presta la entidad en la resolución de sus solicitudes no es

el adecuado, a causa de la automatización del servicio, y de la ausencia de opciones para comunicarse directamente con un teleoperador.

### **7.1. Análisis de Resultados de la Encuesta**

Mediante la encuesta de servicio se identificaron problemas relacionados con los puntos de atención de la entidad y la demora excesiva en los tiempo de respuesta de los requerimientos de los clientes, además de temas relacionados con la facilidad para acceso a las herramientas y canales remotos del BANCO, muchos de los ítems apuntan a una solución de servicio que permita brindar un servicio personalizado y anular el uso de los puntos de servicio como las sucursales bancarias y además ofrecer la posibilidad de soluciones en línea.

### **7.2. La Propuesta.**

El objetivo está enfocado en aumentar los niveles de fidelización de los clientes por medio de la generación de un canal de servicio implementado a través de las herramientas tecnológicas del BANCO, para este caso la página web de la entidad, que permita generar una experiencia de servicio personalizado sin que esta propuesta este en contra de las estrategias planteadas por la entidad.

Actualmente la página web de la entidad es uno de los canales más utilizados por los clientes para efectuar transacciones entre cuentas y el pago de obligaciones crediticias con EL BANCO y con otras entidades, la facilidad de la operación, su bajo costo y los reducidos tiempos de espera la

convierten en uno de los canales de servicio más eficientes de la entidad, es por esta razón que la propuesta tecnológica se ha diseñado para ser implementada mediante este canal, que permite a la entidad dar continuidad a la estrategia de migración de transacciones a través de los canales remotos ofreciendo la posibilidad al cliente de familiarizarse más con esta herramienta que se espera en pocos años sea el canal principal de operación bancaria de los clientes, esta estrategia ofrece ventajas para la entidad como la descongestiona de las sucursales bancarias que se proyectan como centro de soluciones crediticias más que de transaccionalidad para los clientes.

La propuesta está fundamentada en la creación de un Banner vinculado a la opción de EL BANCO SERVICE, mediante el cual el cliente puede recibir una atención personalizada y recibir respuesta en línea de sus requerimientos. Este Banner dirige al cliente a un portal mediante el cual puede ser atendido por un representante de servicio a través de una video conferencia que brindará una respuesta en línea al requerimiento dependiendo de la facilidad en la generación de la misma.

Esta nueva herramienta tecnológica de servicio va a permitir a los clientes solucionar dudas acerca de sus productos y obtener una respuesta en línea de requerimientos sencillos como certificaciones y emisión de extractos bancarios, para la generación de respuesta de casos más complejos que por su naturaleza demandan más tiempo se espera direccionar al cliente a la herramienta actual destinada para tal fin conocida como LA PLATAFORMA, pero a través del video chat se puede generar el registro en línea de este tipo de eventos de servicio.

### **7.3. Funcionalidad de la Herramienta**

A lo largo de la investigación se identificó la funcionalidad y alcance de la herramienta que debe ofrecer respuesta en línea a los requerimientos y dudas más básicas de los clientes, dentro de los que se cuenta:

- Generación de extractos bancarios para envío a través del correo electrónico.
- Generación de certificaciones bancarias relacionadas con productos y seguros.
- Emisión de paz y salvo de las obligaciones bancarias de los clientes.
- Información básica del estado de sus cuentas y verificación de movimientos bancarios.
- Asesoría en el manejo de las demás herramientas tecnológicas ofrecidas por la entidad para efectuar el manejo de sus cuentas.
- Bloqueo de productos bancarios por fraude pérdida o robo.

El uso de esta herramienta debe estar limitado en cuanto al alcance que pueda ofrecer, ya que el objetivo no es dar respuesta a todo tipo de requerimientos a través de la misma sino guiar al cliente a través de la herramienta idónea ofrecida por EL BANCO para la resolución de sus solicitudes, es por esta razón que su aplicación esta reducida a requerimientos básicos y de fácil respuesta que permita al representante del BANCO dar respuesta rápida al cliente y de esta forma evitar los excesivos tiempos de espera de herramientas como la línea de atención telefónica.

## **8. Conclusiones y Recomendaciones**

### **8.1. Conclusiones**

- El nivel de fidelización de los clientes se puede mejorar siempre que se generen opciones de servicio adecuadas para las necesidades individuales de cada cliente, la banca aunque está en cambio constante debe identificar las necesidades particulares de sus clientes.
- Una propuesta de mejoramiento tecnológico debe aprovechar al máximo las herramientas y medios de comunicación existentes para que por medio de estos se generen nuevos canales de comunicación y contacto con los clientes de la entidad.
- Mediante la investigación se hacen evidentes las estrategias planteadas por la entidad y su aspiración por transformar la banca local tradicional en una banca virtual soportada mediante la implementación de canales de servicio alternos apoyados en los medios tecnológicos existentes.
- Se identifica la necesidad de un plan de mejoramiento enfocado en el área de servicio, mediante el trabajo de campo se identificaron fallas importantes en las diferentes áreas del BANCO donde se hizo especial énfasis en el área de servicio que arrojó los índices más altos de inconformidad por parte de los clientes, es por esta razón que la investigación centró su atención en el desarrollo de una propuesta de mejoramiento tecnológico que involucrará esta área como pilar central de su aplicación.

- La transformación de la banca local, está dada por factores tan relevantes como la educación y la cultura misma, por lo que la adaptación de los consumidores a nuevas herramientas tecnológicas va de la mano del desarrollo mismo de la región, es así que este proceso de cambio puede tardar años dependiendo del avance de la región en estos aspectos.
- La formulación y puesta en marcha de este tipo de propuestas de mejoramiento debe estar sujeta a las políticas planteadas por la entidad y no puede ir en contra de las estrategias del BANCO, por lo que se hace necesario un estudio detallado que permita encontrar una solución que cumpla con los requerimientos de los clientes y a su vez esté acorde con las políticas de la entidad.

## **8.2. Recomendaciones**

- Los problemas más relevantes de la entidad están enfocados en el área de servicio al cliente, por lo que es recomendable que EL BANCO brinde múltiples opciones de servicio mediante los canales alternos que promociona.
- EL BANCO es una entidad bancaria líder en tecnología por lo que se hace necesario que genere escenarios aptos para capacitar a sus clientes en el buen uso de este tipo de herramientas.

- Aunque es evidente que la implementación de la propuesta de mejoramiento aumenta los costos de la operación también es necesario evaluar los beneficios que este tipo de propuestas genera para la entidad y la marca en general.
- Tal y como se presenta en la propuesta de mejoramiento es necesario realizar una medición periódica de los resultados de la misma, ya que estos indicadores van a permitir medir la efectividad de la propuesta y la acogida de los clientes frente a la problemática planteada.

## 9. Glosario

**Bancarización:** Consiste en formalizar todas las operaciones y canalizarlas a través de medios legales que permiten identificar su origen y destino y que el Estado pueda ejercer sus facultades de fiscalización contra la evasión tributaria, el lavado de activos y otros delitos.

**Sistema Financiero:** (sistema de finanzas) de un país está formado por el conjunto de instituciones, medios y mercados, cuyo fin primordial es canalizar el ahorro que generan los prestamistas o unidades de gasto con superávit hacia los prestatarios o unidades de gasto con déficit, así como facilitar y otorgar seguridad al movimiento de dinero y al sistema de pagos.

**Promesa de Valor:** definida como la esperanza futura que tiene el consumidor de satisfacer sus necesidades y expectativas razonables al comprar nuestro producto o servicio.

**Cliente:** Persona que utiliza los servicios de un profesional o de una empresa, especialmente la que lo hace regularmente.

**Cadena de Valor:** es una herramienta estratégica usada para analizar las actividades de una empresa y así identificar sus fuentes de ventaja competitiva.

**Consumidor Financiero:** Es todo cliente, usuario o cliente potencial de los productos o servicios ofrecidos por las entidades sometidas a la inspección y vigilancia de la Superintendencia Financiera, así como todo aquel que determine la Ley o el Gobierno Nacional. (Ley 1328 de 2009).

**Valores:** son aquellas cualidades, virtudes o características de una acción, una persona o un objeto que se consideran típicamente positivas o de gran importancia por un grupo social

**Innovación Tecnológica:** cubre todas las etapas científicas, técnicas, comerciales y financieras, necesarias para el desarrollo y comercialización exitosa del nuevo o mejorado producto, proceso o servicio social. El acto por el cual se introduce por primera vez un cambio tecnológico en un organismo o empresa se denomina innovación.

**Mejora de Procesos:** significa optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes. La mejora de procesos es un reto para toda empresa de estructura tradicional y para sistemas jerárquicos convencionales.

**Puntos Críticos de Servicio:** elementos a partir de los cuales las personas se hacen una impresión de una marca. De esta forma, cualquier elemento tangible o intangible que entre en contacto con clientes y prospectos en forma de empaques, tarjetas de presentación, papelería comercial, olores, oficinas, tiempos de entrega, página web, trato telefónico, emails, uniformes de los empleados, entre muchos otros, son en efecto puntos de contacto que sirven de base a los individuos para elaborar juicios en su aproximación hacia las marcas y a lo que estas pueden llegar a representar.



**Net Promotor Score (NPS):** más conocido por sus siglas en inglés **NPS**, es una herramienta que propone medir la lealtad de los clientes de una empresa basándose en las recomendaciones.

**Oportunidades de Mejora:** acciones correctivas o preventivas.

**Quejas y Reclamos:** Un reclamo es la disconformidad relacionada directamente con los bienes o servicios adquiridos. Mientras que la queja es el malestar o descontento por algo que está relacionado directamente al producto o servicio comprado o se refiere a una mala atención al público.

**Educación Financiera:** es un proceso de desarrollo de habilidades y actitudes que, mediante la asimilación de información comprensible y herramientas básicas de administración de recursos y planeación, permiten a los individuos a) tomar decisiones personales y sociales de carácter económico en su vida.

**Servitización:** otro nicho de mercado más allá del producto. La servitización es un nuevo modelo de negocio asociado a las nuevas tecnologías que acaba con el concepto tradicional de la venta exclusiva de productos. “Es un concepto que se acuñó a finales de los 80.

**UEN Unidades Estratégicas de Negocio:** es un grupo de servicios o productos que comparten un conjunto común de clientes, un conjunto común de competidores, una tecnología o enfoque común, así como factores claves comunes para el éxito.

**Modelo de Servicio:** se caracteriza por una oferta muy diversa de "servicios o prestaciones" que existe en la mayoría de los campos profesionales y cuya finalidad es atender a las disfunciones, carencias o necesidades que demanda, por iniciativa propia, la población.

**Triada de Servicio:** concepto de servicio como oferta compleja de servicios, donde el empaquetamiento de productos y servicios complementarios componen el núcleo de la oferta de la empresa

**Co- Creación:** práctica que aplicable a diversos escenarios y que, dentro de un entorno empresarial, puede ser definida como el ejercicio colaborativo a través del cual las marcas trabajan de la mano de sus usuarios con diferentes propósitos, desde estrategias de comunicación y mercadeo, hasta llevar a cabo proyectos de impacto social, diseñar nuevos productos o crear experiencias de marca, entre otras.

**Customizar:** adaptación del término inglés customize, que refiere a modificar algo de acuerdo a las preferencias personales.

**CRM (Customer Relationship Management):** es un término de la industria de la información que se aplica a metodologías, software y, en general, a las capacidades de Internet que ayudan a una empresa a gestionar las relaciones con sus clientes de una manera organizada.

## **Bibliografía**

Botero, M. M. y Peña, P. (2006). Calidad en el servicio: el cliente incógnito. *Suma Psicológica*, vol. 13, núm. 2, septiembre, 2006, pp. 217-228 Fundación Universitaria Konrad Lorenz Bogotá, Colombia

Botero, L.F. (2010). *Cómo se mide la lealtad de los clientes*. Revista Dinero. 25 de mayo de 2010. Disponible en <https://www.dinero.com/opinion/opinion-on-line/articulo/como-mide-lealtad-clientes/96194>

Chesbrough, H. (2010). Business model innovation, opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43 (2010) 354e363. On line:

<http://www.businessmodelcommunity.com/fs/root/8oex8-chesbrough.pdf>

- Chiesa de Negri, (2009). CRM: *Las Cinco Pirámides Del Marketing Relacional*. Barcelona, España: Centro de Libros PAPP, S.L.U Grupo Planeta.
- Granada, J. P. (2018). Customer Index Value. Presidente de CIV. Febrero 16 de 2018. Disponible en: <https://www.civ.com.co/>
- El Banco (2014). Política de servicio de la empresa. Disponible con el nombre verdadero del banco en: [https://www.elbanco.com.co/resources/pdf/Inf\\_sost2014.pdf](https://www.elbanco.com.co/resources/pdf/Inf_sost2014.pdf)
- El banco (2016). Defensor del consumidor. Disponible con el nombre verdadero del banco en: [https://www.elbanco.com.co/resources/pdf/Inf\\_sost2016.pdf](https://www.elbanco.com.co/resources/pdf/Inf_sost2016.pdf)
- El banco (2017). Estrategia de servicio. Disponible con el nombre verdadero del banco en: [https://www.elbanco.com.co/resources/pdf/Inf\\_sost2017.pdf](https://www.elbanco.com.co/resources/pdf/Inf_sost2017.pdf)
- Finanzas personales (2018). Bancarización e inclusión financiera en Colombia. Disponible en: <http://www.finanzaspersonales.co/credito/articulo/bancarizacion-inclusion-financiera-en-colombia-2018/71302>
- Gebauer, H., Gustafsson, A., y Witell, L. (2011). Ventaja competitiva a través de la diferenciación del servicio por parte de las empresas manufactureras. *Revista de investigación empresarial*, 64 (12), 1270-1280.
- Gebauer, H.; Puetz, F.; Fischer, T., & Fleisch, E. (2009). *Service orientation of organizational structures*. *Journal of Relationship Marketing*, 8(2), 103-126.
- Grönroos, C. (2009). Marketing as promise management: regaining customer management for marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(5/6), 351-359
- Guerrero A, (2004). *Atraiga, enamore y retenga a sus clientes*. Bogotá, Colombia: Editorial Panamericana Editorial Ltda, bajo el sello editorial 3R editores.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.

Kotler, P., y Keller, K. L. (2009). *Dirección de marketing*. Pearson educación.

Superfinanciera (2017). Informe de Actualidad Sistema Financiero. Disponible en:  
<https://www.superfinanciera.gov.co/publicacion/60765>

Raddats, C., & Burton, J. (2011). Strategy and structure configurations for services within product-centric businesses. *Journal of Service Management*, 22(4), 522-539.

Roth, A. V., & Menor, L. J. (2003). Insights into service operations management: a research agenda. *Production and Operations management*, 12(2), 145-164

Vallejo López, G., y Sánchez Paredes, F. (2013). *Un paso adelante, Cómo lograr la ventaja competitiva a través del servicio al cliente*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma S.A.

Vandermerwe, S., & Rada, J. (1988). Servitization of business: adding value by adding services. *European management journal*, 1988, vol. 6, no 4, p. 314-324

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.