

Propuesta metodológica para la gestión del cliente

Luis Ignacio López Villegas*

Juan David Díaz Patiño**

Resumen

La investigación tuvo como objetivo diseñar una propuesta metodológica para la fidelización del cliente bancario. Situando al cliente como la razón de ser de su negocio, aportando a dicha entidad bancaria una visión más amplia del valor de sus clientes y un punto de partida para el diseño de acciones o estrategias realmente efectivas a la hora de gestionar en torno a éstos. La metodología se aplicó considerando clientes externos; mediante técnicas estadísticas aleatorias se les aplicó un instrumento —encuesta— validada previamente mediante prueba piloto, y a los clientes internos —funcionarios del banco— se les aplicó una entrevista, dando como resultado una propuesta metodológica de intervención hacia el cumplimiento del objetivo: incrementar la rentabilidad mediante la fidelización de clientes.

Abstract

The research aimed to achieve a methodological design for the bank's customer. Placing the client as the reason for the business, contributing to that bank getting a broader view of customer value and starting point for the design of actions or strategies really effective when managing around them. The methodology was applied considering external customers by random statistical techniques were applied a survey instrument, previously validated by test-pilot and internal customers; bank officials were given an interview, resulting a methodological intervention into the meeting the objective: to increase profitability through customer loyalty.

Palabras clave: fidelización de clientes, banca, metodología para fidelizar clientes.

Keywords: customer loyalty, banking, customer loyalty methodology.

* Universidad Nacional de Colombia. Correo electrónico: lilopezv@unal.edu.co.

** Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales.

Antecedentes

Los objetivos organizacionales se han centrado tradicionalmente en los objetivos de supervivencia, crecimiento y rentabilidad, enfocando sus objetivos presupuestalmente. Al centrarse en el cumplimiento de presupuestos, las organizaciones descuidan uno de los elementos clave de su desempeño, que es el manejo de las relaciones con sus clientes. Por ello se debe construir una propuesta de gestión de servicios que se soporte en el conocimiento integral que se tenga de ellos, entendiendo que son clave en gran medida del cumplimiento de los objetivos de crecimiento de la organización.

Pero una organización no puede lograr el desempeño verdadero de las relaciones con sus clientes, es decir obtener el máximo beneficio económico que se puede derivar de la relación, si primero no determina cuál es el nivel de satisfacción actual de sus clientes, cuáles son sus expectativas y anhelos que lo inducen a preferir determinada marca o a utilizar los servicios de una compañía, cómo se logra el éxito en su experiencia de servicio, cuáles son los beneficios que el cliente percibe en su relación con la empresa y cómo podrían éstos potenciarse, es decir diseñar y poner en marcha un sistema de gestión empresarial centrado en la plena satisfacción del cliente y la consecución de su lealtad.

En Colombia el sector bancario no es ajeno a dicha realidad; en general se percibe la inexistencia de una metodología que permita gestionar la relación con el cliente y ejecutar estrategias de servicio enfocadas en satisfacer las necesidades y expectativas del cliente y propender por la fidelización del mismo, y así contribuir al cumplimiento de las metas tanto financieras como sociales en las entidades del sector referido.

De acuerdo con la problemática planteada, se propuso dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿cómo diseñar una propuesta metodológica de gestión de relaciones con el cliente, enfocada hacia la fidelización del mismo?

Objetivos

Objetivo general

Diseñar una propuesta metodológica que permita gestionar la relación con el cliente a partir de la fidelización.

Objetivos específicos

- Identificar en cada uno de los segmentos de clientes definidos en la propuesta, cuáles son los atributos que éste valora en su relación con el banco.
- Realizar un análisis de la gerencia del servicio en el banco, centrado en el diagnóstico de su clima organizacional.
- Elaborar y proponer protocolos de fidelización que contribuyan a la permanencia del cliente en el banco.

Gerencia del servicio

Se ha entendido la gerencia de servicios como “un enfoque dirigido a mejorar e innovar los procesos para proporcionar servicios diferenciados, así como para desarrollar una organización que propicie la creación de valor para el cliente, logrando ventajas competitivas sustanciales y sostenibles” (Manríquez, 1991); esto lo hace a partir de identificar los momentos de verdad (Carlzon, 1987), construyendo un triángulo de servicio (Albrecht, 1994) que responda a los requerimientos del cliente, centrándose en la respuesta de sus expectativas y necesidades mediante un adecuado paquete de servicios, un sistema y personal capacitado y empoderado. Siendo el centro el cliente, es necesario ir más allá buscando su fidelización mediante la gestión de las relaciones con el cliente a partir de la participación global de la organización (Anderson y Kerr, 2003), conociendo y satisfaciendo las necesidades de los clientes; por lo tanto, el primer paso para la construcción de una relación productiva con el cliente es entender con claridad lo que valoran sus clientes y lo que funciona o no, con la manera como trata a sus clientes (Whiteley y Hessian, 1996). Es necesario buscar la *rentabilidad por soluciones para los clientes*, que se logra invirtiendo todos los recursos posibles en entender a los clientes y después usar todo ese conocimiento para crearles soluciones específicas a la medida, buscando una relación rentable a futuro (Slywotzky, 2003).

CRM (customer relationship management)

El término CRM aplica al proceso completo mediante el cual se construyen, monitorean y mantienen las relaciones con los clientes. Su objetivo es alinear los procesos del negocio con las estrategias de clientes para desarrollar la lealtad del

cliente e incrementar las utilidades a través del tiempo. Este concepto acerca de lo que es el CRM implica ordenar todos los procesos organizacionales en función del buen servicio y la plena satisfacción del cliente con el único objetivo de que ese cliente le siga aportando un flujo de ingresos continuo a la empresa a través del tiempo, contribuyendo a su crecimiento económico, es decir, se convierta en un cliente leal a la organización; éste debe ser por excelencia el objetivo de una estrategia correctamente aplicada de CRM en una organización (Lovelock, 2004).

Se ha desarrollado una metodología, denominada CEM (*customer experience management*), definida como “el proceso de gestionar estratégicamente la experiencia total de un cliente con un producto o una empresa” (Bernd Schmitt, 2003). El CEM es un nuevo enfoque dentro de las funciones de *marketing* y de la relación con el cliente. Esta práctica puede ser aplicada en las siguientes áreas, como *el cliente*, cuyo análisis se centra en comprender la cultura, sociología, comportamiento, análisis demográfico y en conseguir articular sus necesidades, deseos, expectativas, contexto e intenciones; *en el entorno*, compuesto principalmente por las condiciones de mercado, factores competitivos, canales utilizados, proceso de compra, entorno de compra y el entorno de servicio; en la *marca*, cuyo análisis se centra en aspectos diferenciadores e innovadores de la empresa y en desarrollar una identidad visual, logos, comunicaciones y otros activos de marca que ayuden a percibir y definir la marca en el mercado; la *interacción*, que se centra en las interacciones del cliente con la empresa desde las perspectivas persona-tecnología, persona-persona y persona-entorno.

En el campo de la gestión de las relaciones con los clientes ha surgido un nuevo concepto: el *marketing* de relaciones, donde el principal objetivo de la organización al aplicar esta clase de *marketing* es mantener una base de clientes comprometidos que proporcionen utilidades a la organización. Con el objeto de alcanzar esta meta, la empresa debe enfocarse en atraer, retener y reforzar las relaciones con el cliente, procurando, por medio de la segmentación del mercado, atraer a los segmentos de clientes más rentables para construir relaciones duraderas con ellos. Y concluye afirmando que una vez se les atrae y la compañía inicia su relación con ellos, es más factible que los clientes mantengan esta relación si se les proporcionan productos y servicios de buen valor de manera sostenida a través del tiempo (Zeithalm, 2002).

“El *marketing* relacional es un enfoque estratégico e integrado, destinado a conseguir y retener a aquellos clientes que son considerados los más rentables” (Chiesa de Negri, 2005).

Zeithalm (2002) propone tres principios estratégicos en la relación con los clientes, enfocados en lograr su retención. El primero de ellos, la calidad en el servicio básico que se ofrece, requiere que la organización sea competitiva y esté en capacidad de ofrecer servicios de excelente calidad. La satisfacción del cliente y sus percepciones sobre la calidad en el servicio recibido afectan sus intenciones para comportarse de manera positiva, como por ejemplo preferir la empresa frente a otras, pagar con agrado un precio superior, o hablar positivamente sobre la organización. El segundo principio estratégico es la segmentación del mercado, es decir, conocer y definir con quién desea sostener relaciones la compañía a través de actividades como identificar las bases para la segmentación del mercado (demográficas, geográficas, psicográficas, etc.), desarrollar perfiles de los segmentos resultantes, seleccionar los segmentos meta y asegurar que éstos sean compatibles. El tercer principio se refiere a la supervisión de la relación a través de la investigación de mercado en forma de encuestas anuales sobre la relación con los clientes actuales, con el propósito de determinar sus percepciones sobre el valor que reciben, la calidad, su satisfacción con los servicios; lo anterior con un enfoque de mejoramiento continuo orientado a evaluar y mejorar las relaciones con sus mejores clientes.

Las compañías que centran su modelo de negocios en el cliente, comprenden el verdadero valor que éste tiene para la organización, entre otras cosas porque son conscientes de que la insatisfacción dará como consecuencia una alta desertión de clientes, incrementando los costos de adquisición de nuevos clientes. Lovelock (2004) manifiesta que se ha comprobado que, en promedio, atraer un nuevo cliente le cuesta a la empresa entre cinco y seis veces más que la implementación de estrategias de retención de clientes existentes.

Adicionalmente, a medida que la empresa desarrolla la relación con sus clientes a través de estrategias como atenderlos bien, y tratar a cada cliente de forma personalizada como si fuera un segmento único, se podrá estimular un mayor volumen de compras, incrementos en el consumo de nuevos servicios, y un aumento generalizado en la participación de la cuenta de gastos del cliente.

No obstante, las organizaciones deben ser bastante cuidadosas al momento de escoger los clientes más adecuados con quienes quiere desarrollar relaciones de largo plazo. En este sentido, los clientes adecuados no son necesariamente los más fáciles de atraer ni los que producen mayores utilidades a corto plazo, sino aquellos que tienen más posibilidades de hacer negocios con la compañía a lo largo del tiempo. Es allí donde las organizaciones deben desarrollar una capa-

cidad extraordinaria para evitar aquellos clientes que por diversas circunstancias sean difíciles de fidelizar, y centrar sus esfuerzos en favor de los clientes cuya lealtad es posible desarrollar (Lovelock, 1997).

Una vez que la compañía ha identificado a los clientes que debería conservar, se tiene que dedicar a la labor de retenerlos. Esto representa el reto de crear nuevos productos y servicios para satisfacer las necesidades cambiantes de estos clientes, diseñar estrategias de servicio que superen las expectativas de los clientes, todo ello basado en el conocimiento íntimo que se tenga de los mismos. En conclusión, una vez identificados estos clientes la compañía debe dedicarse a promover relaciones de valor, o mejor aún, a generar un intercambio óptimo de valor en la relación cliente-empresa, concepto que será analizado a continuación.

El valor del cliente a través del tiempo es influido por la duración del promedio de vida como cliente, el promedio de ingresos que produce durante un periodo de tiempo, las ventas de productos y servicios adicionales que se efectúan y las referencias que genera el cliente a través del tiempo, en la que también se debe hacer una consideración de los costos de atender al cliente (Zeithalm, 2002); el cliente espera mayor valor por lo recibido que los costos por obtenerlo. La creación de valor en la relación cliente empresa se da cuando las expectativas de ambas partes son superadas ampliamente no sólo en términos económicos (rentabilidad), sino por los beneficios resultantes de la prestación de un muy buen servicio, o del provecho obtenido por el uso de un producto que satisfaga ampliamente las expectativas del cliente.

El marco de orientación al valor plantea que lo que valoran los clientes en una relación se define a lo largo de dos dimensiones: la necesidad de relación y la necesidad de información. Los clientes con una alta necesidad de relación le confieren un gran valor en la capacidad que tiene el proveedor de entenderlos: sus necesidades, su organización, estrategia, desafíos y sus planes futuros. La otra dimensión es la necesidad de información, en la cual los clientes pagarían más por hacer negocios con un proveedor que los pueda mantener informados y educados sobre el mundo en el cual trabajan. Los proveedores que sean capaces de proporcionar un acceso sencillo a la información ahorran tiempo y esfuerzo de sus clientes y pueden hacer negocios más fácilmente con ellos. Con frecuencia estos compradores son refinados y a veces incluso saben más sobre los productos y servicios que se les ofrecen que los mismos vendedores (Whiteley y Hessian, 1996).

Ahora bien, ¿qué significa un cliente rentable o de alto valor para la organización? Un cliente rentable es una persona o una compañía cuyos ingresos generados a través del tiempo exceden en una cantidad aceptable los costos de atraer, vender y servir a ese cliente (Kotler y Keller, 2006).

Para creación de valor en la relación cliente-empresa, se debe potencializar el valor de dicha relación, y consiste en disminuir al máximo la brecha existente entre los beneficios actuales derivados de la relación con el cliente frente al desempeño esperado por ambas partes de la relación. Este propósito se puede lograr vendiéndoles nuevos productos o servicios a los clientes, o incrementando el uso de los productos que el cliente ya tiene con la empresa, prestar un servicio de alta calidad de modo que compense el cobro del precio completo a los clientes, es decir, sin descuentos; y aprovechar la relación con el cliente para vincular nuevos clientes a la organización con menores costos de adquisición. Esto se logra mediante estrategias de posicionamiento con clientes, procesos de inversión gerencial, procesos operacionales y sistemas de gestión de talento humano, enfocados en el cliente (Grant y Schlesinger).

La prolongación de la relación con el cliente a través del tiempo tiene que ver con la retención y lealtad del mismo. La gestión adecuada de las relaciones con los clientes de mayor valor, así como el logro de su lealtad, le genera como resultado un incremento en sus utilidades a la organización.

Todos los esfuerzos de la organización así enfocados buscan la lealtad del cliente, su fidelización, y ésta se define como la creencia por parte del cliente de que su empresa es la que va a la cabeza de los productos que ellos ya utilizan, así como de aquellos que puedan utilizar en el futuro (Sindell, 2003). Esta fidelización se refleja por parte del cliente en *la lealtad como comportamiento*, la cual incluye por ejemplo las compras repetidas de servicios al mismo proveedor. *La lealtad como actitud*, en la que se argumenta que la fidelidad a la marca se desarrolla como resultado de un esfuerzo consciente por parte del cliente para evaluar las marcas que compiten en el mercado; *la forma cognitiva de la fidelidad*, en la que se pone de manifiesto el compromiso del cliente con su proveedor de servicios como resultado de un proceso de evaluación (Setó Pamies, 2004).

Metodología de la investigación

De acuerdo con la naturaleza del problema objeto de estudio, la investigación se enmarcó en el contexto de investigación de mercados, y para definir la muestra

se diseñó mediante la utilización del programa Epidinfo, de manera aleatoria en una población de 5,300 clientes referenciados como tales. Dicha información se tomó de la base de datos, previa autorización de los directivos regionales del banco. La muestra se conformó con 250 clientes. Se dividieron en tres categorías: clientes activos, inactivos (han tenido relación con el banco) y clientes potenciales.

El instrumento se construyó a partir de la sistematización de las categorías y variables para lograr un nivel de consistencia y validez, y así dar respuesta al objetivo de la investigación; para efectos de validez, objetividad y confiabilidad de la misma, se aplicó previamente la prueba piloto, la cual permitió hacer los ajustes necesarios en cuanto a su diseño y de esta manera garantizar la calidad de la información recolectada.

Complementariamente se realizó una encuesta aplicada a 33 funcionarios de todos los niveles jerárquicos en cinco oficinas del banco en el eje cafetero, tendente a realizar un diagnóstico sobre el clima organizacional y la vinculación del talento humano a la estrategia de servicio de la organización.

Cuadro 1
Sistematización de categorías y variables

<i>Categoría</i>	<i>Variables</i>	<i>Preguntas orientadoras</i>
Gerencia del servicio	Momento de verdad	¿Tiene previsto la empresa un programa de servicio para enfrentar con éxito los momentos de verdad?
	Triángulo del servicio: estrategia	¿Diseña y ejecuta la empresa estrategias para ofrecer una experiencia de servicio superior?
	Triángulo del servicio: los sistemas	¿La empresa tiene creados procedimientos y sistemas ágiles que faciliten la prestación de un servicio de alta calidad? ¿Están auditados?
	Triángulo del servicio: las personas	¿Existe en la empresa una cultura organizacional desarrollada en torno a la prestación de un servicio de excelencia?
		¿Cómo es el clima organizacional? ¿Qué programas de capacitación del talento humano existen para la prestación de un buen servicio?

<i>Categoría</i>	<i>VARIABLES</i>	<i>Preguntas orientadoras</i>
Gestión de las relaciones con los clientes	Conocimiento y entendimiento del cliente mediante crm	<p>¿Conoce la organización de manera adecuada las necesidades y expectativas de sus clientes?</p> <p>¿Tiene incorporada la organización la cultura del crm para la gestión de las relaciones con sus clientes?</p>
Gestión de las relaciones con los clientes	El marketing de relaciones	<p>¿Se tiene desarrollada una visión de los clientes integrada a la organización?</p> <p>¿Existen procedimientos definidos para interactuar con los clientes?</p> <p>¿Cuenta la organización con portafolios de productos diferenciados y funcionales para sus clientes?</p> <p>¿Tiene incorporada la organización a su estrategia de servicio, la asesoría y el acompañamiento posventa?</p>
	Creación de valor en la relación con el cliente	<p>¿La organización añade valor a la relación con sus clientes anticipándose a sus necesidades y asesorándolos en sus negocios?</p> <p>¿Se interesa la organización por generar valor al mantener informados y educados a sus clientes?</p>
Retención y fidelización de clientes	Satisfacción del cliente	<p>¿Conoce la organización el grado de satisfacción de sus clientes?</p> <p>¿Se implementan programas tendientes a incrementar la satisfacción de los clientes?</p>
	Estrategias para fidelización de clientes	<p>¿Diseña y ejecuta la organización actividades que incrementen la frecuencia de compra de sus clientes?</p> <p>¿Promueve la transparencia en la entrega de información a sus clientes?</p>
	Fidelización del cliente mediante la estabilidad de los empleados	<p>¿Existe una alta o baja rotación de empleados en la organización?</p> <p>¿Existen actividades conducentes a fortalecer el clima organizacional?</p> <p>¿Promueve la organización la estabilidad de sus empleados?</p>
	Medición de la fidelidad de los clientes	<p>¿Cuenta la organización con un sistema de indicadores de medición del grado de lealtad de sus clientes?</p> <p>¿Cuenta la organización con un programa de referidos otorgados por sus clientes actuales?</p>

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

Los clientes activos valoran de manera similar el contacto telefónico, por Internet y el personalizado, mientras que el cliente inactivo requiere de mayor trato personalizado y telefónico, que la Internet. El cliente potencial requiere de mayor trato personalizado sobre la Internet y el teléfono.

En cuanto a la frecuencia de contacto, la mayoría prefiere contactos entre dos semanas y una vez al mes, y mediante contactos directos como los boletines e Internet no valoran en gran medida la publicidad masiva.

El atributo “facilidad de uso de los productos y medios electrónicos” es el más significativo en general para los clientes actuales del banco encuestado; el precio de acceso y de sostenimiento del producto es el atributo más relevante para los clientes potenciales. El cliente potencial valora menos las promociones y obsequios que los otros dos tipos de clientes.

El cliente activo valora de manera similar la solidez y el servicio posventa como atributo del banco, y los clientes inactivos y potenciales valoran de manera más significativa el servicio posventa y acompañamiento, en tanto que los tres tipos de clientes valoran de manera similar la oportunidad de los trámites.

Para los clientes activos e inactivos la solidez y seguridad del banco es el principal atributo.

Los resultados del presente estudio arrojaron fuertes semejanzas en aspectos como la frecuencia de contacto con el banco, así como una tendencia uniforme a privilegiar el correo electrónico como medio de información del banco; en forma adicional se halló homogeneidad en la preferencia por la facilidad de uso en los productos y la asesoría posventa y acompañamiento como mayor atributo del portafolio de productos, por lo que se concluye que en los programas de fidelización se pueden diseñar e implementar algunos planes de acción compartidos para los tres segmentos en varias categorías, impactando positivamente el costo de implementación del plan en el banco.

Se concluye que la necesidad de contacto del cliente a través del trato personalizado con un gerente de relación es más marcada para clientes que no tienen un alto grado de vinculación con el banco (clientes inactivos y potenciales), dado que éstos requieren un fuerte componente de asesoría y acompañamiento para hacer sus negocios a través del banco, mientras que para los clientes que presentan mayor grado de vinculación porque usan en la actualidad los productos y servicios de la entidad (clientes activos), es más importante contactarse con la

entidad a través de un centro de atención telefónica, a que los visite un gerente de relación, y buscan afianzar su relación con el banco mediante la confianza, seguridad y disposición de servicio proyectada por los funcionarios de la entidad.

Cuando un cliente ya ha tenido experiencia con la marca es más fácil lograr que utilice el portafolio de productos y servicios del banco y que incremente su tenencia de productos al otorgarle beneficios en la funcionalidad y facilidad de uso de los mismos y no existe una alta sensibilidad al precio cobrado por el sostenimiento, mientras que para lograr atraer un cliente y vincularlo con el banco es importante desarrollar un componente de descuento en precios de acceso y sostenimiento de productos, y en la medida de lo posible crear cuotas únicas de manejo para paquetes de productos con el fin de lograr la preferencia del cliente hacia el portafolio del banco. En este orden de ideas, es más rentable para el banco tener satisfecho y leal a un cliente activo, que atraer y vincular nuevos clientes.

Una propuesta metodológica para gestionar clientes bancarios debe partir del diseño de protocolos de fidelización como mecanismos integrales que tengan como fin crear comportamientos de compra repetidos en los clientes con generación de márgenes de contribución para la organización. En ese respecto, el grupo de acciones que se establezcan debe estar orientado en primera medida a vincular el cliente con el banco (potenciales), reconquistarlo (inactivo) o mantenerlo satisfecho (activos); en segunda instancia, profundizar las relaciones con el cliente mediante la venta cruzada de productos, y un tercer grupo de acciones encaminado a que el cliente use con mucha frecuencia los productos y servicios adquiridos, generando ingresos sostenidos para el banco.

Propuesta metodológica de fidelización de clientes

Cuadro 2
Programa de fidelización clientes activos

Categoría	Acción	Cómo	Frecuencia medición	Responsable	Indicador de medición
Actualización de información de los clientes activos	Brigadas anuales de actualización de información básica de los clientes activos del Banco.	Realizar campaña interna para promover la actualización de datos con los clientes que acuden a las oficinas	Anual	Vicepresidencia Comercial	# actualizaciones vs. # de clientes contactados.
		Llamadas del call center a clientes para solicitar actualización de datos, envío de formulario de actualización de datos a través de extractos.	Anual	Vicepresidencia Comercial	# actualizaciones vs. # de clientes contactados por teléfono y extractos.
1. Punto de contacto con el Banco y Frecuencia de Contacto (Centro de atención telefónica)	Capacitación a funcionarios del Call Center del Banco	Entrenamiento en técnicas de venta, guiones de venta, conocimiento integral del portafolio	Semestral	Vicep. Comercial Vicep. Administrativa	Revisión del uso del guion de venta en grabación de llamada
	Dotar de herramientas tecnológicas a funcionarios del call center	Creación de acceso a los aplicativos del Banco como CRM, para tener conocimiento integral del cliente		Vicepresidencia Comercial	No aplica
	Enlazar al gerente de relación con los clientes que requieran visita a las instalaciones	Orientar la labor de los asesores del call center a facilitar la ejecución de reuniones comerciales entre gerente de relación y cliente, cuando lo éste lo solicite.	Mensual	Vicepresidencia Comercial	# Contactos telefónicos mes vs. # Citas agendadas al gerente de relación.
	Promoción del uso de los productos a través del call center	Asignar listados de clientes al call center para promover el uso de los productos y servicios del Banco.	Mensual	Vicepresidencia Comercial	Valor utilizations de productos vs. Valor asignado campaña
2. Medio adecuado para recibir información del Banco (Correos electrónicos dirigidos)	Encuesta anual de satisfacción de clientes.	Solicitar a los clientes el diligenciamiento de la encuesta integral de satisfacción.	Anual	Direcc. Servicios Bancarios	# Correos enviados vs. # Encuestas diligenciadas.
	Envío diario de noticias económicas y financieras	Realizar inscripción de las cuentas de correo de los clientes que desean recibir a diario este tipo de información.	Mensual	Vicepresidencia de Sistemas y Operaciones	No aplica
	Entrega del estudio sectorial semestral elaborado por el área de investigaciones económicas.	Realizar el envío a través de correo de los estudios sectoriales semestrales que elabora el Banco; es una carta de navegación para el cliente	Semestral	Departamento de Investigaciones Económicas.	No aplica
3. Atributos relevantes del portafolio de productos (Facilidad de uso de productos y medios electrónicos)	Sesión de pruebas con grupos de clientes para conocer satisfacción con productos	Reunir presencialmente cada semestre grupos de clientes en las principales ciudades para conocer la satisfacción con los productos y las mejoras a realizar.	Semestral	Jefatura de Mercadeo	# Atributos de por producto bien calificados vs. # Total de atributos a calificar
	Recopilación de información en comités con Vicep. de Sistemas	Hacer comité semestral entre la Vicepresidencia de Sistemas y Mercadeo a fin de implementar las mejoras propuestas por los clientes	Semestral	Vicep. Comercial Vicep. de Sistemas	# Recomendaciones obtenidas en sesión vs. # de implementaciones
	Asesoría especializada en uso de medios electrónicos y de pago	Poner en funcionamiento un centro de asesoría telefónica especializada al cliente sobre manejo de los medios electrónicos del Banco, y medios de pago	Semanal	Jefatura de Mercadeo	# Solicitudes resueltas vs. # Total solicitudes recibidas.
	Apoyarse en el call center para socializar con los clientes las novedades realizadas a los productos y servicios	Realizar campañas semestrales a través del call center para contactar telefónicamente a los clientes y exponer las novedades introducidas en los productos y servicios.	Semestral	Jefatura de Mercadeo, Vicepresidencia Comercial	# Clientes efectivamente contactados vs. # Clientes cargados en la campaña

Propuesta metodológica para la gestión del cliente

Categoría	Acción	Cómo	Frecuencia medición	Responsable	Indicador de medición
4. Atributos del servicio ofrecido por el Banco (Confianza, seguridad y disposición de servicio), (Asesoría postventa y acompañamiento)	Fortalecimiento de los procesos de selección de personal	Centrar el proceso de selección y reclutamiento del equipo comercial en los valores institucionales del Banco.		Vicepresidencia Administrativa	No aplica
	Valoración semestral del clima organizacional	Institucionalizar en el Banco un programa de valoración del clima organizacional.	Semestral	Vicepresidencia Administrativa	Índice favorabilidad clima organizacional
	Programa para promover el uso de los valores institucionales.	Formalizar a través del área de recursos humanos, una campaña que promueva la vivencia de los valores institucionales.	Anual	Vicepresidencia Administrativa	No aplica
	Desarrollos tecnológicos que busque promover en los clientes el uso de servicios y productos.	Diseñar un programa que le permita al gerente de relación conocer los ingresos generados mensualmente por cliente, frente a su máximo potencial de generación de ingresos.	Mensual	Vicepresidencia de Sistemas y Operaciones	Promedio de incremento de ingresos generado por mayor uso de los productos y servicios

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 3
Programa de fidelización clientes potenciales

Categoría	Acción	Cómo	Frecuencia medición	Responsable	Indicador de medición
Retromarketing	Determinación de las causas que llevó al cliente inactivo a desertar del Banco.	Realizar indagaciones a través del call center tendientes a conocer las causas que llevaron al cliente inactivo a desertar. Conocer su experiencia con la marca.	Semestral	Vicepresidencia Comercial	# Aspectos de marca positivamente valorados vs. # Total aspectos valorados.
Actualización de información de los clientes inactivos	Brigadas anuales de actualización de información básica de los clientes inactivos del Banco.	Realizar campañas internas para promover la actualización de datos con los clientes que acuden a las oficinas.	Anual	Vicepresidencia Comercial	# actualizaciones vs. # de clientes contactados.
		Realizar a través de call center campañas promocionales enfocadas en estos clientes tendientes a que actualicen sus información y renueven sus productos.	Anual	Vicepresidencia Comercial	# Productos renovados vs. # Total Clientes contactados
1. Punto de contacto con el Banco y Frecuencia de Contacto (Trato personalizado a través de gerente de relación.)	Combinar llamadas de call center con visitas del gerente relación	Promover el enlace entre los asesores del call center y los gerentes de relación para agendar citas comerciales con clientes.	Mensual	Vicepresidencia Comercial	# Contactos telefónicos mes vs. # Citas agendadas al gerente de relación.
	Prospección previa a la visita de los productos y servicios del cliente con otros bancos.	Generar acceso a las fuentes de información como centrales de riesgo, para prospectar negocios con el cliente inactivo antes de visitarlo.		Gerente de relación.	No aplica
	Campañas de mercadeo enfocadas en la reactivación de relaciones comerciales.	Ejecutar campañas de reactivación de productos y venta de productos adicionales con tarifas especiales de acceso y sostenimiento por cierto tiempo.	Trimestral	Jefatura de mercadeo.	# Total productos reactivados vs. # Total productos cargado en campaña
2. Medio adecuado para recibir información del Banco (Boletines a través de extractos bancarios)	Envío de información mensual de promociones y nuevos productos	Diseñar boletines de comunicación acerca del portafolio de productos, y enviarlos mediante correo y extractos.	Mensual	Jefatura de mercadeo.	No aplica
	Envío de información relevante del sector económico al que pertenece el cliente.	Envío por correo electrónico de los boletines económicos y financieros generados por el área de investigaciones del Banco con las notas de interés.	Mensual	Área de Investigaciones Económicas.	No aplica

Categoría	Acción	Cómo	Frecuencia medición	Responsable	Indicador de medición
3. Atributos relevantes del portafolio de productos (Facilidad de uso de productos y medios electrónicos)	Sesión de pruebas con grupos de clientes para conocer los requerimientos en los productos	Realizar pruebas con grupos de clientes inactivos en las principales ciudades con el fin de conocer sus requerimientos en productos y medios electrónicos.	Semestral	Jefatura de Mercadeo	# Total recomendaciones recibidas vs. # Total participantes sesión
	Recopilación de información en comités con Vicep. de Sistemas	Hacer comité semestral entre la Vicepresidencia de Sistemas y la Jefatura de Mercadeo a fin de implementar las mejoras propuestas por los clientes	Semestral	Vicep. Comercial Vicep. de Sistemas	# Recomendaciones obtenidas en sesión vs. # de implementaciones
	Asesoría especializada en uso de medios electrónicos y de pago	Poner en funcionamiento un centro de asesoría telefónica especializada al cliente sobre manejo de los medios electrónicos del Banco, y medios de pago	Mensual	Jefatura de Mercadeo	# Solicitudes resueltas vs. # Total solicitudes recibidas.
	Apoyarse en el call center para socializar con los clientes las novedades realizadas a los productos y servicios	Realizar campañas semestrales a través del call center para contactar telefónicamente a los clientes y exponer las novedades introducidas en los productos y servicios.	Semestral	Jefatura de Mercadeo, Vicepresidencia Comercial	# Clientes efectivamente contactados vs. # Clientes cargados en la campaña
4. Atributos del servicio ofrecido por el Banco (Asesoría postventa y acompañamiento)	Envío diario de información económica y financiera de interés.	Envío por correo de la información económica y financiera. Generar alertas mediante mensajes de texto al celular.	Diano	Vicepresidencia de Sistemas	No aplica
	Entrega personalizada de informes sectoriales a los clientes	Entrega en las visitas comerciales a las instalaciones del cliente, del estudio sectorial elaborado por el Banco	Semestral	Gerente de relación.	No aplica
	Reuniones con grupos de clientes para asesoría en productos y servicios especializados del Banco	Realizar eventos en las principales ciudades para socializar los beneficios de los productos estratégicos del Banco, y ofrecer asesoría especializada.	Semestral	Jefatura de mercadeo	# Negocios realizados por evento vs. # Asistentes por evento.
	Desarrollos tecnológicos que busque promover en los clientes el uso de servicios y productos.	Diseñar un programa que le permita al gerente de relación conocer los ingresos generados mensualmente por cliente, frente a su máximo potencial de generación de ingresos.		Vicepresidencia de Sistemas y Operaciones	Promedio de incremento de ingresos generado por mayor uso de los productos y servicios

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 4
Programa de fidelización clientes inactivos

Categoría	Acción	Cómo	Frecuencia medición	Responsable	Indicador de medición
1. Punto de contacto con el Banco y Frecuencia de Contacto (Trato personalizado a través de gerente de relación.)	Combinar llamadas de call center con visitas del gerente relación	Promover el enlace entre los asesores del call center y los gerentes de relación para agendar citas comerciales con clientes.	Mensual	Vicepresidencia Comercial	# Contactos telefónicos mes vs. # Citas agendadas al gerente de relación.
	Prospección previa a la visita, de los productos y servicios del cliente con otros bancos.	Generar acceso a las fuentes de información como centrales de riesgo, para prospectar negocios con el cliente inactivo antes de visitarlo.		Gerente de relación.	No aplica
	Diseñar campañas desde Mercadeo enfocadas a la vinculación de clientes nuevos.	Generar periódicamente campañas internas para focalizar esfuerzos en la vinculación de nuevos clientes; bases otorgadas por el Banco a los gerentes.	Trimestral	Vicepresidencia Comercial	# Clientes vinculados vs. # Clientes cargado en campaña
	Consecución de bases de datos externas con información completa de clientes	Compras de bases de datos externas, orientadas a la vinculación de clientes nuevos según los segmentos estratégicos en que quiere incursionar el Banco.		Vicepresidencia Comercial	# Clientes vinculados vs. # Clientes cargado en campaña
2. Medio adecuado para recibir información del Banco (Correo electrónico dirigido)	Determinar la percepción de marca a través de encuestas con clientes potenciales.	Realizar encuestas con clientes potenciales de las bases de datos, sobre la percepción que tienen de la marca.	Anual	Jefatura de Mercadeo.	# Aspectos de marca positivamente valorados vs. # Total aspectos valorados.
	Envío de información del portafolio de productos y servicios	Enviar por correo electrónico a clientes potenciales información sobre el portafolio de productos del Banco.	Mensual	Jefatura de Mercadeo, Vicep. Comercial.	# Correos enviados vs. # Clientes de la base que se vinculan.
	Entrega del estudio sectorial semestral elaborado por el área de investigaciones económicas.	Entregar como valor agregado en las visitas de vinculación de potenciales, el estudio sectorial elaborado por el Banco, según el sector al que pertenece el cliente	Permanente	Gerente de relación.	No aplica
3. Atributos relevantes del portafolio de productos (Precio de acceso y sostenimiento de productos)	Cuotas de administración gratuitas en productos durante cierto tiempo según el nivel de uso del producto.	Generar campañas periódicas de otorgamiento de descuentos en productos y servicios, siempre y cuando presenten un nivel de uso superior al 50%, y un mínimo de transacciones mensuales, en el caso de los créditos rotativos y tarjetas crédito	Anuales	Jefatura de Mercadeo	% Incremento en la transaccionalidad y generación de ingresos para el Banco.
	Cuota de manejo única asociada a un portafolio integral de productos y servicios.	Realizar empaquetamiento de productos con cuota de administración única, con el fin de generar venta cruzada y mayor profundización de la relación comercial.	Permanente	Jefatura de Mercadeo	% Incremento en el nivel de profundización de clientes
	Ofertas y campañas dirigidas a vinculación de clientes nuevos mediante compra de cartera con tasa especial.	Realizar compra de bases con la cartera de clientes potenciales con el sistema financiero y ofrecer líneas de compra de cartera con descuentos de tasa de interés	Permanente	Vicepresidencia Comercial, Vicepresidencia Riesgo Crediticio	% Incremento en los ingresos por intereses en compra de cartera
4. Atributos del servicio ofrecido por el Banco (Asesoría postventa y acompañamiento)	Envío diario de información económica y financiera de interés	Envío por correo de la información económica y financiera. Generar alertas mediante mensajes de texto al celular.	Diario	Vicepresidencia de Sistemas	No aplica
	Programa a través del call center para ofrecimiento de asesoría en uso de productos y servicios a clientes recién vinculados.	Diseñar un programa para el call center que contenga información semanal de los clientes vinculados y los productos adquiridos para realizarles una llamada telefónica y asesorar en uso del producto.	Semanal	Vicepresidencia Comercial	# Clientes contactados y asesorados vs. # Clientes vinculados en la semana.
	Presencia de marca en las ferias y eventos de carácter económico que se realizan en cada ciudad.	Establecimiento y ejecución de un presupuesto para participar en distintas ferias y eventos económicos de interés estratégico de presencia para la marca.		Jefatura de Mercadeo.	No aplica

Referencias bibliográficas

- Anderson, K., y Kerr, C. (2003). *CRM para directivos*. Madrid: McGraw-Hill.
- Chiesa de Negri, C. (2005). *Las cinco pirámides del marketing relacional* Barcelona: Ediciones Deusto.
- Kotler, Keller (2006). *Marketing Management*, 12ª edición. Bogotá: Pearson Education.
- Kotler, P. (1999). *El marketing según Kotler: Cómo crear, ganar y dominar los mercados*.
- Lovelock, C. (1997). *Mercadotecnia de servicios*, 3ª edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., y Huete, L. (2004). *Administración de servicios: Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Picazo Manríquez, L., y Martínez Villegas, F. (1991). *Ingeniería de servicios: Para crear clientes satisfechos y lograr ventajas competitivas sustanciales y sostenibles*. México: McGraw-Hill.
- Setó Pamies, Dolors (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid: ESIC Editorial.
- Sindell, K. (2003). *CRM a través de Internet: Cómo identificar, atraer, atender y retener a los clientes con ayuda de Internet*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Slywotzky, A. (2003). *El arte de hacer rentable una empresa*. Bogotá: Norma.
- Whiteley, H. (1996). *La integración cliente empresa*. México: Prentice-Hall.
- Zeithalm, V. A., Bitner, M. J., Pérez de Lara, C., y Bitner, M. I. (2002). *Marketing de servicios: Un enfoque de integración del cliente a la empresa*, 2 edición. México: McGraw-Hill.