

Marta Lucía
Restrepo Torres

mística por el cliente

Caso Colpatria sobre CRM
y gestión de Clientes



Colegio de Estudios
Superiores de Administración



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**



del grupo **Scotiabank**

Mística por el Cliente

Caso Colpatría sobre CRM
y Gestión de Clientes.

Marta Lucía Restrepo Torres

Profesora Asociada e investigadora del CESA

ISBN: 978-958-8722-37-5

©Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA, 2011
Derechos exclusivos de publicación y distribución de la obra
www.cesa.edu.co

Primera edición: mayo de 2013

Coordinación editorial:

Departamento de Comunicaciones y Marketing - CESA

Corrección de estilo: María José Díaz

Diseño de portada y diagramación: Yimmy Alberto Ortiz Arias

Comunicaciones: Cra. 6 No. 35-28 - Casa Lleras
comunicaciones@cesa.edu.co

Impreso en Colombia
Printed in Colombia

Prohibida la reproducción impresa o electrónica total o
parcial de esta obra sin autorización por escrito.

658.812/R436m 2013

Restrepo Torres, Marta Lucía

Mística por el Cliente: Caso Colpatría sobre CRM y Gestión de Clientes / Marta Lucía Restrepo Torres. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración -CESA-. Dirección de Comunicaciones y Marketing, 2013. 108p.

DESCRIPTORES:

1. **BANCO COLPATRIA** - Estudio de casos
2. **CRM** - Estudio de casos
3. **RELACIONES CON LOS CLIENTES** - Estudio de casos





Contenido

Índice de figuras	11
Índice gráficas	11
Índice de tablas	11
Agradecimientos	12
Presentación	14
Introducción	16
1. Filosofía del cliente: herencia histórica	23
2. Dirigir una organización centrada en el cliente	35
3. Modelo de la gerencia de clientes en el Banco Colpatría	47
4. Gestión comercial en Colpatría: hacia una banca de retail	77
5. La voz del cliente	93
6. Oportunidades para Colpatría en su modelo de innovación basado en los clientes.	97
Colofón	100
Referencias	102

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Línea histórica	31
Figura 2. Esquema genérico del proceso de gestión de clientes	49
Figura 3. Arquitectura del sistema de CRM	63

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Benchmarking: crecimiento frente a rentabilidad	39
Gráfica 2. Fundamentos de la estrategia de CRM	51
Gráfica 3. Crecimiento de fans Colpatría	54
Gráfica 4. Ejemplo de la comunicación interna, paralela a la comunicación pública	58
Gráfica 5. Segmentación transaccional tarjetahabientes Colpatría	65
Gráfica 6. Prototipo del concepto de comunicación con clientes en puntos de ventas	70
Gráfica 7. Prototipo de comunicaciones para segmento masivo	72
Gráfica 8. Prototipo de comunicaciones para segmento preferente	73
Gráfica 9. Modelo de actuación Colpatría	86
Gráfica 10. Productos vendidos por asesor	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Impacto en la gestión de clientes de GE Money	67
Tabla 2. Paralelo entre la gestión comercial orientada a productos frente a segmentos de clientes	82

AGRADECIMIENTOS

Un notable equipo de trabajo ha participado en la producción de este caso académico.

Gracias a nuestros estudiantes del CESA, de la Especialización en Mercadeo Estratégico, Andrés Felipe Navas y Laura Quintero, su entusiasmo y vitalidad permitieron un trabajo de campo muy completo.

Gracias a nuestros expertos en mercadeo y comunicaciones tanto del CESA como de Colpatria, que le dieron forma al contenido de este trabajo: María Ximena Castillo, Mónica Álvarez y Felipe Reyes.

Gracias a Luis Fernando Salguero exgerente de CRM de Colpatria, su conocimiento aplicado inspiró valiosas preguntas y multitud de recomendaciones en la etapa inicial de este proyecto.

Gracias a Javier Calvo, su permanente retroalimentación y participación activa para el avance del documento del caso fue invaluable; su visión completa y gerencial del tema, como gerente de CRM, fue esencial en la etapa concluyente de esta investigación.

Gracias a todos los funcionarios de Colpatria que participaron en las entrevistas de profundidad, cada uno compartió generosamente la experiencia profesional vivida, evidenciando un compromiso excepcional con Colpatria.

Gracias a Gonzalo Parral, vicepresidente de Mercadeo, su paciencia para releer y volver a leer los borradores de este ejercicio y detallar la exactitud de los hechos permitió precisar y consolidar el documento final.

Gracias a Santiago Perdomo, su confianza fue inspiradora.

PRESENTACIÓN

En el mundo académico la demostración de los hechos que sustentan los marcos teóricos es fundamental. Las ciencias se precian de sus laboratorios y de los grandes e irrefutables descubrimientos allí obtenidos. Particularmente, las ciencias sociales y humanas tienen como laboratorio y evidencia la vida del hombre en todos sus escenarios. Esto pasa con la Administración de Empresas. Lo que piensan los emprendedores y grandes líderes y directivos, lo que sucede en la historia de consolidación de las empresas, los desafíos y retos dados en su devenir histórico, los grandes aprendizajes derivados de sus decisiones, quedan escondidos en la experiencia de quienes lo han vivido.

De allí que un caso empresarial signifique un tesoro en la vida académica. Es a través de estas evidencias que podemos ejemplificar, demostrar, compartir, debatir y formar una nueva generación de jóvenes que, con base en el estudio de la experiencia de las instituciones protagonistas del sector empresarial, puedan formar su criterio, punto de vista y, ante todo, sus valores.

El caso Colpatria cumple con este aporte. Permitir compartir con el lector las páginas de su historia bancaria, donde la estrategia y sus diferentes tácticas relacionadas con la construcción del “Kapital Cliente” se exponen generosamente, es sin duda una gran oportunidad. Esto significa para el CESA incorporar conocimiento aplicado y la experiencia cercana de una organización financiera colombianísima.

Con este trabajo académico y empresarial el CESA reitera una vez más su compromiso con una formación e investigación teórica-práctica que avance de la producción de conocimiento a la innovación. Esto significa, que contribuya a que la empresa potencie su participación en el mercado y genere valor agregado. Es esta la única forma para que haya verdaderamente desarrollo productivo y un camino para que las instituciones de educación superior del mundo empresarial contribuyan desde su papel a una economía que crezca y promueva el desarrollo.

Presentamos entonces este trabajo a la comunidad empresarial y a la sociedad en general, y agradecemos a la Organización Colpatria, que ha creído en nuestra capacidad investigativa, y que siempre ha sido aliado estratégico en los proyectos académicos y empresariales del CESA. Sin duda Colpatria tiene además mucho para compartirle a otras empresas como ejemplo de buenas prácticas, la cuales a su vez se convierten en temas de reflexión académica de enorme impacto para las nuevas generaciones de “Generales de Generales” en la Administración de Empresas.

José Manuel Restrepo Abondano

Introducción

El lector se encuentra próximo a conocer la experiencia del Banco Colpatria en el avance directivo y gerencial para la implementación de la gestión del cliente, a través de la narración de los aspectos más relevantes de dicha gestión, descrita bajo el método del caso.

Este método, de gran práctica en el desarrollo de las ciencias sociales, humanas, biológicas y matemáticas, ha sido una de las estrategias pedagógicas de mayor uso y efectividad en la formación de futuros profesionales en distintas disciplinas, pues integra los referentes conceptuales con el mundo de la vida.

Para la enseñanza de la administración es una forma ideal de integrar la aplicación de marcos teóricos sobre los negocios desde sus distintos alcances funcionales, con la manera práctica y ejecutiva que caracteriza el desarrollo de la vida empresarial.

Quien estudia un caso en particular trabaja en el desarrollo de competencias para:

- Comprender la realidad de los negocios e identificar los aspectos críticos que deben abordarse.
- Interactuar con situaciones narradas que se obtienen de la experiencia cotidiana y crear alternativas para mejorar o modificar dichas realidades.
- Identificar los modos de solución de problemas y de construcción de nuevos escenarios de manera creativa.
- Aprender y reaprender, adquiriendo una mente flexible y abierta para abordar la realidad desde diferentes perspectivas.

El empleo de este tipo de documento es ideal tanto en la formación universitaria como en los procesos de inducción y conformación de equipos

de trabajo, que deben resolver situaciones de negocios que han sido experimentadas por otras organizaciones, las cuales arrojan una curva de aprendizaje que, documentada, queda disponible para el estudio y la comprensión de los nuevos actores empresariales, generando así un ahorro en experimentación y pruebas prácticas de un saber hacer.

En este contexto, el caso que se expone a través de las siguientes páginas ofrece una innovadora situación de negocios: el avance y desarrollo de una organización que busca construir la diferencia a través de *la profundidad del conocimiento del cliente y el permanente ajuste de sus procesos para servirle más y mejor*. Esta organización es el Banco Colpatria.

Los retos del Banco Colpatria son inherentes a su propia naturaleza. Su vocación natural por el cliente lo identifica desde su origen. Esta definición, establecida desde su misión, le ha permitido recorrer un camino que fusiona el conocimiento de un mercado, los vínculos con cada uno de sus clientes y la incorporación de prácticas de vanguardia como la implementación tecnológica y de procesos del gerenciamiento de las relaciones con el cliente —Customer Relationship Management (CRM)¹, sumada a la creación de un equipo gerencial centrado en la gestión gerenciamiento de clientes.

Este caso cuenta esta historia y experiencia empresarial a partir de la realización de entrevistas, el análisis de informes sobre la gestión de clientes y estudios de mercados relacionados con los clientes Colpatria. La presentación el ejercicio del Banco Colpatria se ha estructurado así:

- 1. Referencia histórica:** se presenta la manera como la organización, desde su fundación hasta la fecha, se ha caracterizado por hitos que cada vez más fortalecen la vocación de la institución hacia el cliente.
- 2. Modelo de dirección:** se identifican los factores que han permitido conducir a los diferentes equipos profesionales del Banco Colpatria hacia el reconocimiento del cliente como factor de diferenciación y competitividad.

1. El concepto de CRM será usado en el desarrollo del documento para referirse a la gerencia de relaciones con el cliente.

3. **Cultura Colpatría:** perfil de las características y los rasgos de la cultura que permitieron la continua adaptación y mejora de la incorporación de nuevas prácticas relacionadas con los clientes.
4. **Gerenciamiento del cliente:** rasgos generales que permiten plantear la gestación y consolidación de un equipo experto que fundamente la gestión de clientes, la proyecte y obtenga conocimiento aplicado sobre sus funciones analíticas y colaborativas.
5. **Gestión del cliente:** conjunto de características sobre el particular, agrupadas en cuatro núcleos: servicio, comunicación, producto e información. Dichos núcleos presentan las principales prioridades ejecutivas que permitieron a Colpatría constituir un modelo de gerenciamiento de clientes sencillo, práctico y de alcance corporativo.
6. **Gestión comercial:** serie de iniciativas estratégicas que han transformado la manera de hacer negocios de Colpatría con cada uno de sus clientes. La práctica comercial, su estructura y el sentido funcional hacen realidad la implementación del CRM y todas sus cualidades para el logro de los objetivos de ventas y mercadeo.
7. **Oportunidades:** sección final que permite, con el concurso de todos los participantes en este proyecto, identificar los nuevos retos que el avance de Colpatría en este sentido descubre día a día.

Para el desarrollo de este Caso Académico se siguió la metodología siguiente:

1. Compilación y estudio de los documentos técnicos para la construcción de la Gerencia del Cliente en el Banco Colpatría.
2. Estudio de documentos, actas, campañas, reportes de investigación de mercados, informes y demás evidencias relacionadas con el tema.
3. Diseño de la herramienta semiestructurada para la realización de entrevistas en profundidad dirigidas a una muestra de cargos de alto impacto en su rol directivo, ejecutivo y funcional en este proceso.

4. Realización de 17 entrevistas en profundidad, las cuales han sido decodificadas, analizadas y fundamentan la creación de los capítulos del caso.
5. Preparación del manuscrito del caso que compila de manera estructurada, sin un contexto de marco teórico particular, la voz de la experiencia y los principales componentes de lo que ha significado para Colpatría este ejercicio centrado en beneficiar a cada uno de sus clientes.

Con base en estos criterios introductorios, el lector podrá disfrutar de la lección de vida empresarial que Colpatría nos permite conocer, para aprender y reaprender sobre un tema que ha generado grandes retos en la vida de los negocios: el gerenciamiento del cliente y la construcción del Kapital Cliente, como un activo que debe cuidarse, desarrollarse y proyectarse hacia el futuro de la vida de cualquier empresa en particular.

Colegio de Estudios Superiores de Administración
CESA

Este libro se terminó de imprimir en
mayo de 2013 en Bogotá, D.C.

Diseño editorial en Adobe InDesign CS6.
Se imprimió sobre papel propalmate de 115 gramos.

Más de los mejores
clientes es la búsqueda constante
detrás de toda estrategia de marketing.

Se sabe que esto significa perdurabilidad,
confianza, reputación y rentabilidad. Pero
también se sabe que este logro solo puede ser
consecuencia de una conciencia corporativa
que involucre a todo el mundo en un trabajo
disciplinado, basado en procesos, gestionado
de manera técnica y profesional y documentado
en el conocimiento del cliente: sus gustos, hábitos
y preferencias, y la manera como la organización
puede atender con su producto o servicio a
cada cliente en particular. Mística por el
Cliente - Caso Colpatria, documenta su
vivencia como entidad bancaria, el
camino recorrido para hacer de sus
clientes el principal motivo y razón
para innovar.

