



**COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACION, CESA
[PREGRADO]**

TRABAJO DE GRADO [CRM BANCARIO]

**Presentado por
Cristhian Andrés Roa Pérez**

**Fecha
5 de Diciembre del 2011**

CONTENIDO

1. Presentación	1
2. Planteamiento del Problema	2
3. Justificación	3
4. Objetivos	3
4.1 <i>Generales</i>	3
4.2 <i>Específicos</i>	3
5. Hipótesis	3
6. Marco Teórico	4
6.1 <i>CRM</i>	4
6.1.1 <i>Historia</i>	5
6.1.2 <i>Clases de CRM</i>	6
6.1.3 <i>Clientes en CRM</i>	6
6.2 <i>CRM Estrategia</i>	9
6.3 <i>CRM en Bancos Mundiales</i>	11
6.4 <i>Dificultades de la Herramienta CRM</i>	14
7. Resultados	16
7.1 <i>Antecedentes</i>	16
7.1.1 <i>Entidades Bancarias en Colombia</i>	16
7.2 <i>Investigación de Campo</i>	17
8. Conclusiones	32
9. Anexos	33
10. Bibliografía	57

GRAFICAS

GRAFICA 1: EjemploCRM	5
GRAFICA 2: Pirámide de Clientes	7
GRAFICA 3: Estructurade Estrategia	10
GRAFICA 4: Pregunta 1 Género	18
GRAFICA 5: Pregunta 2 Edad	18
GRAFICA 6: Pregunta 3 Nivel de escolaridad	19
GRAFICA 7: Pregunta 4 Experiencia laboral en mercadeo	19
GRAFICA 8: Pregunta 5 Niveles de cargos desarrollados en Mercadeo	20
GRAFICA 9: Pregunta 6¿Ha recibido inducción al cargo en las empresas que ha trabajado?	21
GRAFICA 10: Pregunta 7¿Temas que durante su periodo de formación académica en la Universidad estudio?	22
GRAFICA 11: Pregunta 8¿Si usted debe sustentar un proyecto de mercadeo al interior de su empresa, la mayor presión se centra en?	23
GRAFICA 12: Pregunta 9¿Ha tenido la oportunidad de modelar proyectos basados en?	24
GRAFICA 13: Pregunta 10¿Ha practicado en proyectos que incorporan las siguientes herramientas en?	25
GRAFICA 14: Pregunta 11¿La dirección que ha recibido de sus jefes le ha permitido comprender qué?	26
GRAFICA 15: Pregunta 12¿La capacitación interna recibida en la organización donde trabaja le ha permitido conocer sobre?	27
GRAFICA 16: Pregunta 13¿Los proveedores de mercadeo le han presentado propuestas innovadoras en cuánto?	28

GRAFICA 17: Pregunta 14 ¿Piensa que su perfil profesional podría complementarse si conociera técnicamente? 29

GRAFICA 18: Pregunta 15 De los siguientes postulados que buscan identificar el perfil de profesional de mercadeo en Colombia, con ¿cuáles está de acuerdo o en desacuerdo? 30

GRAFICA 19: Pregunta 16 ¿La prioridad de gestión en su área se centra en? 31

ANEXOS

ANEXO 1 El CRM, parte fundamental de la industria bancaria	33
ANEXO 2 Deutsche Bank tendrá un nuevo Core-Banking en Alemania, basado en soluciones de SAP forBanking	35
ANEXO 3 El negocio de Banca Mayorista y de Inversiones de BBVA mejora su conocimiento y servicio al cliente. Mediante un desarrollo de CRM que incluye herramientas de business intelligence	36
ANEXO 4 Aplicación de herramientas tecnológicas a los servicios financieros	38
ANEXO 5 HSBC MÉXICO	44
ANEXO 6 Banco AV Villas	46
ANEXO 7 Banco Colpatria	47
ANEXO 8 Encuesta	49

1. PRESENTACION

En el mundo de hoy, las compañías o negocios están mejorando sus procesos internos de mercadeo, para poder conocer mejor lo que quieren en realidad sus clientes antiguos o potenciales sobre sus servicios o productos que ofrecen, ya que sus necesidades cambian constantemente y también la competencia misma y no es fácil conocer bien que es lo que la gente desea de un producto en especial o de lo que verdaderamente desean para sus vidas. Por esto las empresas han comenzado a aprender y aplicar herramientas que ha generado a lo largo del tiempo el Mercadeo (Investigación de Mercados; Producción; Promoción y Ventas entre otras), para poder llegar a disminuir la brecha que se crea entre lo que deben conocer los que ofrecen (empresas), de lo que quieren sus clientes y lo que la gente en verdad quieren que les ofrezcan en relación a los productos o servicios que generan estas.

Estas son las reglas o normas que deben seguir y aplicar toda empresa que quiera surgir en un nuevo mercado o mejorar en uno que ya está. Pero hay momentos en que las empresas tienen una disminución en sus ventas también se presenta una deserción de clientes importantes sin ninguna razón, desconociendo cuáles son las causas de estos cambios generando hipótesis al respecto (competencia, costos, procesos de distribución etc.) que pueden ser verdad, pero también pueden ser por factores que tienen que ver netamente con el manejo y conocimiento de sus clientes.

Por tal motivo el marketing moderno ha elaborado un modelo de gestión para poder ayudar a las personas o gestores que están encargadas del área de mercadeo en relación a lo anterior. Este modelo es llamado CRM (*Administración de Relaciones con los Clientes o Customer Relationship Management*). Esta herramienta ha sido establecida como una estrategia en la administración de los clientes, conocer aún más a sus antiguos clientes y a los potenciales y así poder ofrecerles unos productos o servicios pensados en sus verdaderas necesidades. Con todo esto es vital que la empresa desarrolle una idealización de clientes con sus productos, en muchos mercados y frente a la competencia, ya que es muy importante para generar una excelente imagen en su calidad y servicio hacia sus más preciados tesoros que son sus clientes.

Como este modelo se ha vuelto una nueva estrategia para las empresas de diferentes sectores económicos (Industrial; Comercial; Financiero etc.), en el sector bancario el CRM ha sido implementado como objetivo en sus procesos internos de sus áreas de mercadeo por bancos alrededor del mundo como son el caso de CITIBANK, JP Morgan, HSBC; Bancolombia; Colpatria; entre otros. Por tal motivo esta monografía está enfocada a este sector y más aún, en conocer como se está manejando el modelo por medio de las personas encargadas del marketing de los bancos. (Anexo 1)

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El modelo de gestión CRM ha dado pautas o formas para que las pequeñas y grandes empresas, de cualquier sector económico, puedan desarrollar una administración de sus clientes para poder entablar una mejor conexión entre ambos. Este ha generado beneficios importantes a compañías que implementaron esta herramienta en sus procesos internos, así mismo también ha generado utilidades y beneficios a algunas empresas; a otros le ha generado dificultades o desventajas porque no le dieron un buen manejo a este, perdiendo oportunidad de crecer en el sector y contra su competencia directa.

Siguiendo esta línea, este factor se da porque muchas empresas por el ánimo de evolucionar y/o mejorar la relación con el cliente con el negocio, se enfocan en conocer más a fondo las necesidades de sus clientes potenciales y antiguos clientes para satisfacerlas. Con esto las empresas desarrollan el concepto e implementación de la herramienta de CRM para este fin. Aunque en el trascurso de proceso de implementación, existan dificultades que previas al comienzo de este no se evaluara debidamente.

Esto genera que la empresa con el conocimiento que poseen sobre el concepto de CRM y la ayuda de las empresas que manejan software de este (como Oracle, SAP o Microsoft) crean que ya tendrán resultados de sus objetivos o metas al momento de la implementación. Pero cuando comienza a funcionar, se encuentran fallas técnicas y/o del personal encargado en el manejo de la herramienta. Algunas dificultades que encuentran las empresas son:

- La forma de ingresar los datos no está coordinada con el software.
- El personal no está preparada o no conoce muy bien el manejo del software que se ha implementado.
- ¿La base de datos de los clientes es obsoleta por qué no está actualizada o tiene errores en la información general de los clientes.

Con estas desventajas se genera desconcierto en el personal encargado del modelo por no llegar a las metas planteadas a corto plazo, y creando doble trabajo en arreglar esos problemas en el proceso atrasando o alargando el cumplimiento de metas y generando gastos innecesarios que se podían haber solucionado o prevenido antes. Estas falencias le pueden pasar a cualquier empresa ya que el modelo está desarrollado para ayudarlas, pero si no se maneja como debe ser pues no sirve para nada. También es un gran error la implementación del CRM si una estrategia y preparación de su personal que estará encargado de este. Ya que sin esto se tendrá personas que trabajan sobre un software sin generar beneficios para la compañía.

3. JUSTIFICACION

Esta monografía está enfocada en ver como conocen, dominan y aplican el CRM, los gestores en las áreas de mercadeo en las entidades bancarias. Por tal motivo, se va a realizar una encuesta de 16 preguntas enfocada a este tipo de persona.

Al final de esta investigación se quiere conocer si las personas encargadas tienen un “modo de pensar y de actuar organizacional” en relación con el cliente y el banco, conocen la tendencia en el cambio de estrategia de banco por la inclusión de factores tecnológicos y sociales y el reconocimiento de la existencia de la turbulencia mercantil. (Restrepo, 2011)

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar el alcance del conocimiento específico sobre los fundamentos de mercadeo relacional por parte de un grupo representativo de gestores de mercadeo vinculados en los bancos colombianos.(Restrepo, 2011)

4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer las bases teóricas del CRM en los gestores de mercadeo de los bancos.
- *“Identificar en la práctica de mercadeo, la aplicación adecuada del mercadeo relacional como soporte para la construcción del capital cliente.”* (Restrepo, 2011)
- Identificar el dominio que poseen los gestores de mercadeo sobre el CRM en sus actividades en el banco.

5. HIPOTESIS

Los gestores en el área de mercadeo en las entidades bancarias en Colombia, conocen e implementan la herramienta de CRM, como un modelo de gestión para la administración de sus clientes.

6. MARCO TEORICO

Inicialmente se establecerá el concepto de CRM, para conocer mejor cuál es su significado en general y también su visión en relación con el cliente.

6.1 CRM

Esta herramienta de CRM es utilizada en varias empresas que han necesitado de ella en un debido tiempo durante el desarrollo de sus actividades, para poder mejorar sus relaciones con sus clientes o para conocerlos aún más, para aumentar las ventas. ¿Pero que es significa en verdad esta herramienta? A continuación miraremos varios significados de esta, pero antes que todo debemos conocer un poco el origen del CRM.

6.1.1 HISTORIA

A partir de la década que comenzó en 1960, los gurús del management como Peter Drucker y Theodore Levitt(Faus, 2004) han estado predicando el evangelio del CRM, que lo resumen así:

“El verdadero negocio de toda empresa es hacer clientes, mantenerlos y maximizar su rentabilidad”(Faus, 2004)

Hasta hace poco, la mayoría de empresas no prestaban atención a este evangelio. Ya que hace poco tiempo que las tecnologías (bases de datos, internet, etc.) son capaces de hacer el seguimiento y la gestión de la rentabilidad de los clientes, su comportamiento y satisfacción a un coste razonable.

Así mismo, se estableció más adelante otras formas de significado a este concepto o herramienta que veremos a continuación:

“Un sistema de administración de relaciones con los clientes, es un proceso para recolectar información que incrementa el entendimiento de cómo administrar las relaciones de la organización con sus clientes. También se puede establecer que el CRM es una estrategia de negocios que utiliza la tecnología de la información para proveer a la empresa de un panorama total, confiable e integrado de su base de consumidores, de manera que todos los procesos y las interacciones con los clientes ayuden a mantener y expandir una relación mutuamente beneficiosa.”(Greenberg, 2003)

También personalidades como Brent Frei (Presidente y Consejero Delegado de Onyx Software)(Greenberg, 2003) piensa al respecto del tema:

“Es un conjunto coherente y completo de procesos y tecnologías para gestionar las relaciones con los clientes actuales y potenciales y con asociados de la empresa, a través de los departamentos de marketing, ventas y servicios, con independencia del canal de comunicación. La meta de CRM es optimizar la satisfacción de los clientes y asociados, las ventas de la empresa y su eficiencia, construyendo las relaciones más fuertes posibles en el nivel organizativo.”(Greenberg, 2003)

Pero hay otra persona como es el caso de Ronni T. Marshak (Vicepresidente Senior de Patricia Seybold Group)(Greenberg, 2003) el cual nos da una visión de cómo se puede establecer el CRM en relación con los planes que puede tener una empresa incluyendo metas, estrategias, planes, objetivos y tácticas.

Estos 5 puntos se explican enseguida:

- **Metas:** “Cada Negocio tiene metas claramente definidas. En un nivel básico o elemental, las metas incluyen cosas como la rentabilidad, el reconocimiento global de la marca y unas cotización de las acciones lo más alta posible.” (Greenberg, 2003)
- **Estrategias:** “Para conseguir las metas, se establecen las estrategias, tales como diseñar productos innovadores, centrarse en mercados internacionales y establecer relaciones a largo plazo con los clientes.” (Greenberg, 2003)
- **Planes:** “Se necesitan los planes para la ejecución de las estrategias.” (Greenberg, 2003)
- **Objetivos:** “Estas son las metas mensurables de cada plan que la empresa tenga en mente.” (Greenberg, 2003)
- **Tácticas:** “Las tácticas expresan como conseguir los objetivos que forman parte de los planes que implementan las estrategias necesarias para alcanzar las metas.” (Greenberg, 2003)

A continuación podemos ver un diagrama de flujo con relación a lo expuesto anteriormente:

Gráfica 1: Ejemplo CRM



Fuente: Greenberg, P. (2003). CRM: Gestión de Relaciones con los Clientes. Madrid: McGraw Hill)

A continuación se establecerá las clases de CRM que se han establecido en el ámbito del mercadeo. Antes de entrar en su estudio, es importante tener en cuenta que el significado del mismo es muy variado, pero finalmente su objetivo en relación a los clientes siempre será el mismo, ya que este es la satisfacción de sus necesidades mediante el conocimiento o análisis que se desarrolla entorno a los mismos.

6.1.2 CLASES DE CRM'S

A continuación se observa cuáles son las clases de CRM, las cuales son:

- **CRM OPERATIVO**

“Forma parte de las funciones empresariales típicas relacionadas con el servicio al cliente, la gestión de pedidos, el sistema de facturación y la gestión y automatización del marketing y de las ventas. Un aspecto de este es la posibilidad de integrarlo con las funciones financieras y de recursos humanos de las aplicaciones de planificación de recursos empresariales (ERP).”(Zikmund, Gilbert, & Mcleod, 2004)

- **CRM ANALITICO**

“Consiste en la captura, almacenamiento, extracción, procesamiento, interpretación y generación de informes de datos del cliente para un usuario. El valor de este no solo está en los algoritmos y en el almacenamiento de datos, sino también en la capacidad de personalizar individualmente las respuestas utilizando esos datos.”(Zikmund, Gilbert, & Mcleod, 2004)

- **CRM COLABORATIVO**

“Es el centro de comunicaciones, la red de coordinación que proporciona el hilo conductor entre el cliente y la empresa. Se refiere a cualquier función de CRM que proporcione un punto de interacción entre el cliente y el propio canal.”(Zikmund, Gilbert, & Mcleod, 2004)

En conclusión, estas clases de CRM dan una visión más amplia de que esta herramienta no solo se enfoca en el mercadeo, sino que también, se puede combinar con lo financiero, recursos humanos o comercial. Por lo tanto el CRM es una herramienta que se puede manejar en una o varias áreas de una empresa, pero con el objetivo claro en relación al cliente.

6.1.3 CLIENTES EN CRM

El cliente es una de las figuras más importantes en el mundo del sistema CRM. Desde 1940 se viene diciendo que el cliente “es el rey”, no en vano se conoce en el mundo empresarial el tan popular dicho “el cliente siempre tiene la razón” por esto mismo, es esta la base para que una empresa surja y se mantenga. Así mismo su significado ha variado mucho a lo largo de los años, uno de los más conocidos es el que nos ofrece Paul Greenberg, quien nos dice:

“Clientes es el conjunto de una empresa formado por los clientes de pago, los empleados, los proveedores y sus asociados.”(Greenberg, 2003)

Lo anterior podemos verlo del siguiente modo:

“Una empresa genera productos o servicios para sus clientes, estos le dan dinero y la empresa les proporciona productos o servicios para satisfacer sus necesidades. La empresa también tiene empleados, les paga una nómina, beneficios y bonos y ellos le dan un trabajo productivo a cambio. Pero también se cuenta con proveedores quienes le dan productos o servicios y la empresa les entrega dinero. De manera que esto es como un ciclo.”(Greenberg, 2003)

Así mismo y como bien es conocido, uno de los principios fundamentales del CMR es que los clientes no son iguales. Es por eso que hay que tener en cuenta que a los clientes distintos hay que tratarlos de diferente forma, es así como surgen 3 estrategias para proceder con los clientes que se pueden observar a continuación:

- **“La mercadotecnia masiva sin segmentación:** *En esta se trata a todos los clientes por igual.”*(Greenberg, 2003)
- **“La segmentación del mercado:** *En este caso los clientes se dividen en subgrupos más pequeños y homogéneos.”* (Greenberg, 2003)
- **“La mercadotecnia adecuada al cliente:** *Cada cliente recibe un trato personalizado.”*(Greenberg, 2003)

Así mismo, otros de los aspectos importantes a tener en cuenta respecto de los clientes, es la conocida “pirámide”. Esta sirve para visualizar, analizar y mejorar el comportamiento y la rentabilidad del mismo. Pero también puede ser usada para ayudar a que se tome conciencia de ellos entre los directivos y el personal de su empresa. De manera general, estas pirámides ayudan a ilustrar en el mundo real el comportamiento de estos en la empresa. Esto se puede ver a manera de ejemplo en el siguiente diagrama:

Gráfica 2: Pirámide de Clientes



FUENTE: CRM: COMO IMPLEMENTAR Y BENEFICIARSE DE LA GESTION DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES. (Jay curry – Adam Curry)

Con relación a la anterior gráfica se analizará a continuación cada una de las partes de la pirámide:

- **“Clientes Activos:** *Personas o empresas que han comprado bienes o servicios a su empresa en un periodo dado.”* (Curry, 2000)
- **“Clientes Inactivos:** *Personas o empresas que han comprado bienes o servicios a la empresa en el pasado, pero no dentro del periodo dado.”* (Curry, 2000)
- **“Clientes Potenciales:** *Personas o empresas con las que se tiene algún tipo de relación, pero que todavía no le han comprado bienes o servicios.”* (Curry, 2000)

- **“Clientes Probables:** *Personas o empresas a las que usted podría proporcionar sus productos y servicios, pero con los que todavía no se tiene ningún tipo de relación.*” (Curry, 2000)
- **“Resto del Mundo:** *Personas o empresas que simplemente no tienen ninguna necesidad o deseo de comprar o usar sus productos o servicios.*” (Curry, 2000)

Para realizar esta pirámide se debe hacer primero una lista de los clientes, en la que figuren sus ingresos por ventas de un periodo dado, luego se debe ordenar esa lista de clientes de mayor a menor, comenzando con el más grande en términos de ventas y terminando con el más pequeño, el resultado final será lo que se conoce como “clasificación de clientes “. Para completar esta pirámide hay que añadir el número de clientes inactivos, los activos potenciales y los probables. A continuación se observan 10 aspectos importantes con relación a la pirámide:

1. *“El 20 %supero de los clientes proporcionan el 80 % de los ingresos.”* (Curry, 2000)
2. *“El 20% superior de los clientes proporcionan más del 100 % de los beneficios.”* (Curry, 2000)
3. *“Los clientes existentes proporcionan hasta el 90 % de los ingresos.”* (Curry, 2000)
4. *“El grueso de los presupuestos de marketing a menudo se gasta en quienes no son clientes.”* (Curry, 2000)
5. *“Entre el 5 y el 30 % de todos los clientes cuentan con el potencial para subir de categoría en la pirámide de clientes.”* (Curry, 2000)
6. *“La satisfacción del cliente es fundamental para ascender en la pirámide.”* (Curry, 2000)
7. *“Clientes razonablemente satisfechos, a menudo se van a la competencia.”* (Curry, 2000)
8. *“Marketing y ventas son los responsables de influir en el comportamiento del cliente.”* (Curry, 2000)
9. *“Otros departamentos y otras personas, también influyen sobre el comportamiento de los clientes, para bien o para mal.”* (Curry, 2000)
10. *“Un ascenso del 2 % en la pirámide de clientes puede significar un 10 % más de ingresos y un 50 % más de beneficios.”* (Curry, 2000)

Por otro lado, es importante tener en cuenta que para conseguir poder y fama en mundo de los negocios, tan solo hay que seguir 3 pasos:

- A. *“Introducir nuevos clientes a las pirámides.”*(Greenberg, 2003)
- B. *“Hacerlos ascender dentro de la pirámide.”* (Greenberg, 2003)
- C. *“Mantenerlos en la pirámide.”* (Greenberg, 2003)

Y lo anterior ¿cómo se logra? pues bien, es simple, solo hay que tener en cuenta estos 8 factores relacionados con el cliente. Estos son:

- *“Actitud del cliente.”* (Greenberg, 2003)
- *“Valor del cliente.”* (Greenberg, 2003)
- *“Comportamiento del cliente.”* (Greenberg, 2003)
- *“Satisfacción del cliente.”* (Greenberg, 2003)
- *“Factores basados en el cliente.”* (Greenberg, 2003)
- *“Organización.”*(Greenberg, 2003)
- *“Comunicación.”* (Greenberg, 2003)
- *“Información.”* (Greenberg, 2003)

De los anteriores factores se concluye que si unimos ambos, se logra de manera satisfactoria de un modelo CRM óptimo para la relación con el cliente.

6.2 CRM ESTRATEGIA

A continuación se analizará como la herramienta de CRM se puede utilizar como una estrategia. Esta puede ser comercial o de mejorar el conocimiento para sus clientes, con la cual la empresa puede obtener beneficios o mejorar en sus procesos.

En primer lugar, las empresas y el personal encargado de este sistema deben tener una meta clara y enfocada con el CRM y los resultados que desea obtener al final. Con este se podrá crear una visión, objetivos e implementaciones que se desarrollarán en el transcurso del funcionamiento de la herramienta en los procesos internos. Siguiendo esta línea se analizará cuáles son los pasos a seguir para construir una plataforma o un marco de trabajo en relación con la estrategia que se desean implementar.

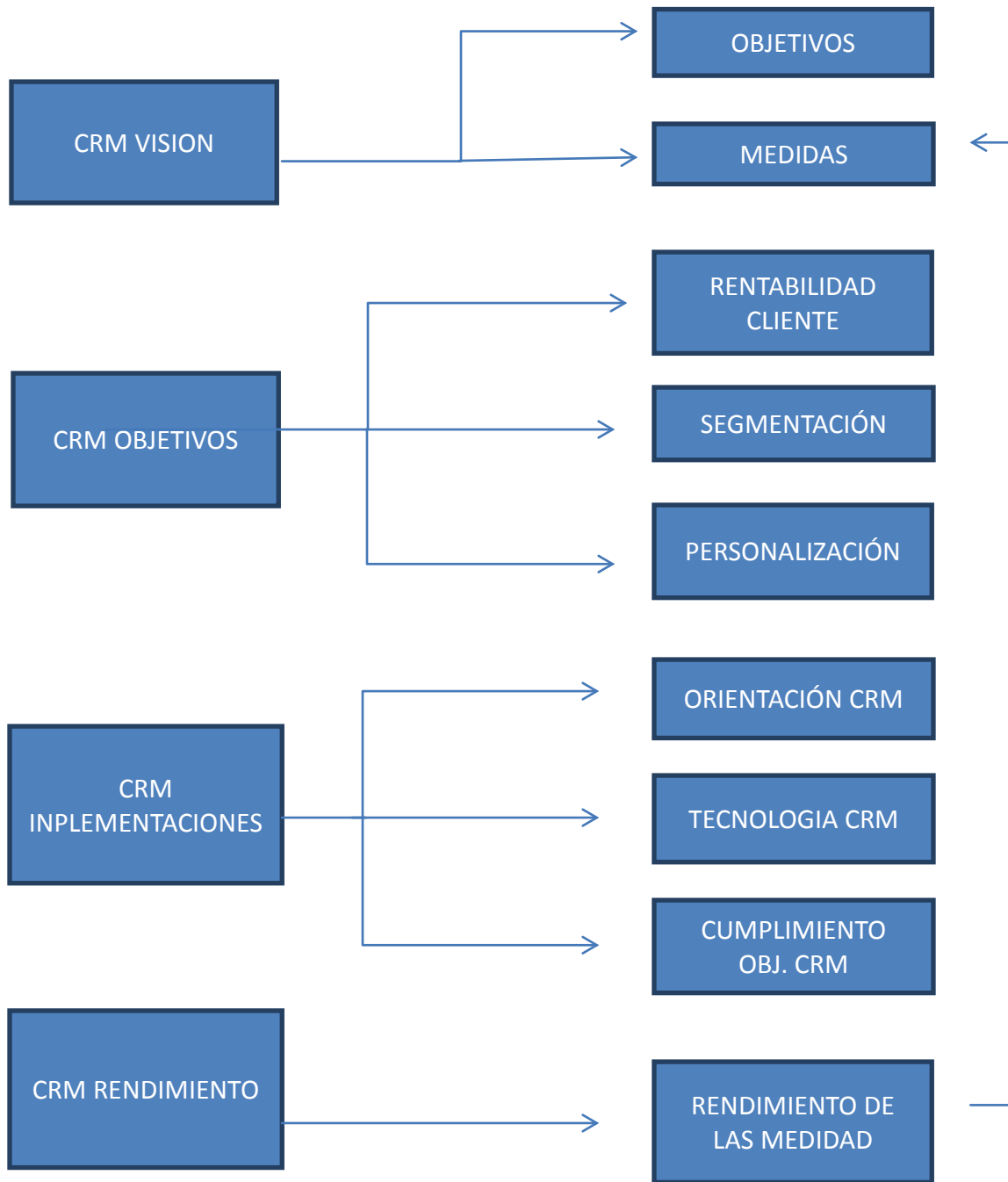
Muchas empresas han adaptado el CRM a sus necesidades o a los procesos que manejan diariamente. Por tal motivo, los mapas de trabajo para introducir el concepto de CRM, no se lleva al pie de la letra. Con esto se ha establecido una forma más “fácil” para poder implementar el CRM como estrategia dentro de una empresa. A continuación se explicara esta forma:

Las empresas deben tener 3 niveles que están relacionadas con el CRM y la estrategia. Estas son:

1. **“CRM VISION:** *En esta área se establece la importancia y las necesidades de desarrollar una excelente visión para darle una dirección exacta a la iniciativa en relación del CRM.*”(Mukerjee & Singh, 2009)
2. **“CRM OBJETIVOS:** *Esta encargada o enfocada en cubrir los aspectos relevantes del CRM. Estos pueden ser la rentabilidad del cliente, segmentación o personalización.*”(Mukerjee & Singh, 2009)
3. **“CRM IMPLEMENTACIONES:** *En este se observan los problemas o los aspectos críticos en la implementación del CRM. Estos pueden ser la orientación del CRM dentro de la empresa, problemas en la selección de la tecnología que se va a utilizar y/o el cumplimiento de los objetivos del CRM.*”(Mukerjee & Singh, 2009)

Ahora se mostrará cómo sería el mapa de trabajo con relación a estos tres niveles:

Gráfica 3: Estructura de Estrategia



Fuente: Mukerjee, Kaushik; Singh, Kundan. ICFAI Journal of Management Research, Feb2009, Vol. 8 Issue 2, p65-82, 18p, 1 Diagram

Estos 3 niveles ayudarán a generar un buen manejo de la estrategia enfocado con el CRM, para mejorar o alcanzar las metas que se generen a corto, mediano o largo plazo. También dan una manera o forma de poder establecer un mejor rendimiento de la estrategia, para no tener problemas en el desarrollo de esta. Al final, cuando los 3 niveles estén elaborados, se establece un cuarto nivel (CRM Rendimiento). Este nivel es el que analiza como es el rendimiento de la estrategia durante su desarrollo. Con esto se puede conocer si está funcionando la estrategia o si toca hacer cambios para que se obtengan los beneficios esperados.

6.3 CRM EN BANCOS MUNDIALES

De acuerdo con lo señalado anteriormente respecto a la herramienta CRM, se analizará a continuación, su modo de implementación en diferentes bancos.

- **EEUU – CANADA**

“Well Fargo. Este banco fue creado en 1852. Entre su proceso de evolución en el mundo de la internet, en 1995 estableció en sus procesos el servicio de iBanking o los bancos de servicios a través de internet. Por este motivo este banco se ha convertido en el principal explotador en relación a servicios por internet, siendo uno de los más grandes en el sector bancario en Estados Unidos. Este proceso le ha dado beneficios a sus 16.4 millones de clientes en comodidad y facilidad en el servicio por medio de internet. También el banco ha reducido a la mitad de su coste por transacción y las deserciones de los clientes en un 50%. Well Fargo tiene un enfoque en servir mejor a los clientes con un alto valor. Por tal motivo el banco en primer lugar reúne toda la información del cliente y las aplicaciones para que las ventas a sus clientes y sus representantes de servicio puedan ofrecer una forma única para cualquier servicio o transacción del banco.”(Han - Yuh, 2007)

“Banco Wackovia. Este banco fue creado en 1879 y posee más de 95.000 empleados y 2,6 millones de clientes activos en línea. Wackovia es bien conocido por su estrategia de CRM con el GRO (ganancia, relación y optimización) y con su análisis cruzado y segmentado de la evaluación de los actuales y potenciales beneficios de los clientes en lugar de beneficios existentes en una empresa. GPR es una combinación de perfiles de clientes, orientación al cliente, marketing, planificación de ventas y de contacto. El banco ha iniciado un programa orientado al desarrollo de canales específicos y ofertas de productos a todos los grupos dentro de su base de clientes, por ejemplo las preferencias de las nuevas tecnologías, de tal modo se puede analizar el valor de los clientes y así estimar cuanto invertir en ellos. Se ha aumentado la tasa de retención de clientes en un tercio con las aplicaciones de información de los clientes y de tecnología.”(Han - Yuh, 2007)

“Banco Uno. Este banco es parte de la cadena JP Morgan y es famoso por su “Calidad de Servicio”. El banco tomó este valor y lo estableció como una disciplina en sus procesos. Banco Uno ofrece servicios de soporte “omni”, y ajusta su estrategia de desarrollo de CRM y de Internet a partir de las fusiones y adquisiciones (M & A). Además, ha reforzado su organización virtual por medio de alianzas estratégicas y relaciones de colaboración (Intel, Grupo Metro, Grupo Merchants, etc.) para averiguar y satisfacer las necesidades de los clientes de forma rápida y directa. Se ha ampliado sus servicios con la promesa de “No hay satisfacción, sin costo alguno.”(Han - Yuh, 2007)

“Royal Bank of Canadá. Este banco fue creado en 1869 como Banco de Comerciantes de Halifax y paso a llamarse Royal Bank of Canadá (RBC) en 1901. RBC es uno de los principales diversificados de Norteamérica en compañías de servicios financieras y el banco más grande de Canadá. En total, atiende a más de 12 millones entre personal, negocios y clientes del sector público en todo el mundo desde sus oficinas en más de 30 países. Instaló la primera computadora en el sector bancario de Canadá en 1961. Comenzó a recoger datos de los clientes en 1978 y en la década de 1990 había puesto en marcha la segmentación de clientes en su almacén de datos, dividiendo a sus clientes en los segmentos de rentabilidad diferentes y cientos de micro-segmentos. Amplió su negocio por la internet en 1998 y luego desarrollo un sistema de CRM y tecnología de los medios interactivos para integrar las operaciones para ofrecer sus servicios más rápidos y cómodos para el cliente. El banco utiliza los ingresos netos por intereses (ingresos, gastos y riesgo), otros ingresos (honorarios, comisiones), directa (gastos – poder costos) y los gastos indirectos (gastos administrativos), y la prestación de riesgo para analizar la información del cliente. RBC ha avanzado hacia su objetivo del marketing uno-a-uno para establecer lo que si funciona y que no, y las prueba para establecer perfeccionamiento en forma continua. La tasa de respuesta al cliente ha mejorado en un 40%.”(Han - Yuh, 2007)

- **EUROPA**

“Merita – Nordbanken. Es el mayor banco de norte de Europa a partir de la fusión de Merita de Finlandia y del Banco Nordbanken de Suecia en 1997, es sin duda la banca electrónica más desarrollada del mundo. Ofrece a sus clientes una amplia gama de dispositivos de acceso a banca electrónica, una multitud de ofertas centradas en el cliente financiero, y ha desarrollado su estrategia de negocio para aprovechar sus actuales 15 millones de clientes. Fue galardonado con el “Mejor Estrategia de Negocio en Línea “y con el “Mejor Multi canal de banca”. En 1982 puso en marcha la banca telefónica, banca de PC en 1984, y un servicio de pago por móvil. En 1996 dió apertura de las redes de la CE, la facturación electrónica y televisión por internet. El banco ha desarrollado un conjunto de códigos de identificación electrónica y firma por el cual 5 millones de clientes de internet pueden ahora utilizar a través de múltiples plataformas. Dirigida por CRM, este banco ha desarrollado múltiples canales de contacto de la banca electrónica, lo cual es conveniente para los clientes, a través de la aplicación de WAP (protocolo de aplicaciones inalámbricas), tales como cajeros automáticos, teléfono, GSM móvil, PC y Web TV.” (Han - Yuh, 2007)

Continuando en este tema, podemos ver que en el continente europeo, algunos bancos han comenzado a utilizar la herramienta de CRM por medio de la empresa SAP. Uno de estos ejemplos es el caso del **Deutsche Bank**, un banco alemán que es muy poderoso en Europa (Anexo 2). También se ve caso en España con el banco **BBVA**, que ha invertido en estos años en relacion a la tecnología de business intelligence (BI) y en CRM (Anexo 3). Estos dos bancos han invertido en la herramienta CRM, para mejorar sus procesos internos y mejorar la calidad de servicio a sus clientes.

Por último hablaremos de Grecia. En un banco de este país implemento el CRM para un nuevo centro de llamadas. Los beneficios que obtuvo este banco fueron la reducción de los costes, menor complejidad (disminuyó la necesidad de integración que ofrece un punto de contacto y disminución de la necesidad de apoyo técnico) y mejora en de las operaciones (los empleados aumentaron sus capacidades, disminuyó los problemas de mantenimiento y soporte debido a una plataforma única de CRM). También la integración de la banca de voz en CRM ayudó al banco a acercarse a sus clientes y ofrecer servicios de banca telefónica. La adopción de la herramienta CRM le dió al banco una plataforma integrada para todas las aplicaciones de la entidad, más fácil en relación a la

arquitectura en cuanto al mantenimiento y el apoyo a las operaciones se refiere (menos componentes, mayor responsabilidad). Una plataforma capaz de soportar en el futuro de nuevas aplicaciones (personal, portal, plataforma de salida, etc.) (Blery & Michalakopoulos, 2006)

- **ASIA**

“Banco Chinatrust Commercial Bank Co. Este banco con sede en Taiwán y fundada en 1966, ha establecido el valor de tratar a los clientes como miembros de una familia numerosa, según lo expresado por un lema excelente. “Somos una Familia”. Fue el primero en traer las tarjetas de crédito a Taiwán y ha mantenido su posición como emisor de tarjetas de crédito más grande por la introducción de nuevos servicios y productos, aumentando su cuota de mercadeo en Taiwán. A más de 17% (más de 6 millones de tarjetas de crédito en circulación).

Fue el primer banco en Taiwán en extender horas de trabajo hasta las 7 pm. También creo mini-sucursales sin personal para hacer negocios en los fines de semana y festivos. Primero en ofrecer hipotecas de tasa ajustables y los fondos de inversión colectiva. Con el rápido desarrollo de las TI, Chinatrust con sus 101 sucursales asigna más recursos para la mejora de teléfono, servicios bancarios y de banca por internet y explora nuevos canales de contacto de la CE, mediante la formación de alianzas estratégicas con los socios y ofrecer negocio- a – negocio (13.213) formas de pagar y cobrar por gestión en línea para ayudar a las empresas en la gestión eficiente del capital”.(Han - Yuh, 2007)

“Banco Sinopac. Es uno de los nuevos bancos privados autorizados por el gobierno de Taiwán después de la desregulación de la banca en 1989. Es famoso por su excelente rendimiento y la visión de dar el mejor servicio completo de banca comercial en la región Asia- Pacífico. Fue el primer banco en integrar con éxito una plataforma de operaciones financieras y proporcionar una cuenta de administración del dinero (MMA), la combinación de depósitos, valores, hipotecas, tarjetas de crédito y fondos de inversión en una sola cuenta. También fue el primer banco en Taiwán con servicio al clientes las 24 horas del día, la primera en ofrecer servicios de factoring, y es el banco número 1 en el mantenimiento de la más baja tasa de morosidad de préstamo. El banco colaboro con el Centro de Investigación de IBM en China para integrar los servicios bancarios de todas las fortalezas del Pacífico y ha lanzado la Cuenta Cross Pacific, ofreciendo soluciones a pequeñas y medianas empresas en la gestión Transfronterizos de dinero en efectivo y su financiación.”(Han - Yuh, 2007)

Banco de Baroda en India, es un banco que ha adoptado la herramienta de CRM para mejorar sus procesos en relación a sus clientes y en cambiar su imagen para ser más atractiva para el mercado. (Gordon, 2002)

- **CENTRO Y SUR AMERICA**

En relación a estos dos sectores del mundo, podemos ver los casos del sistema financiero del país de México (Anexo 4). También está el caso del Banco **HSBC** con sede en México (Anexo 5). Gracias a este sistema se ha logrado implementar en este país la productividad bancaria y la satisfacción del cliente. Así mismo el manejo de las estrategias en este sistema es uno de los grandes fuertes que tiene México y sus bancos, ya que como bien vimos pasaron de estar en un sistema cerrado a un proceso de desregulación que influyo en la apertura de gran parte de la industria.

Pasando un poco al sistema bancario de Colombia y su manejo se encontró que este es aplicado en grandes bancos como el **AV Villas** (Anexo 6) y **Colpatría** (Anexo 7).

Es importante ver la manera en que **AV Villas** le da una atención especial al cliente, esto mediante el llamado manejo de CRM de Peoplesoft, esto es un conjunto de estrategias de conectividad con el cliente que daría como resultado una captación masiva de los mismos.

No menos importante, está el llamado software SISBEL manejado por el banco **Colpatría**, sistema que permitiría al banco conocer mejor a cada uno de sus clientes para lograr así mejorar las estrategias de venta y satisfacer todas y cada una de las necesidades.

Con los anteriores ejemplos de bancos que han implementado la herramienta CRM en sus procesos para mejorar su relación de sus clientes se puede establecer que:

- El CRM le ha dado una nueva visión a los bancos para poder mejorar sus servicios que ofrecen al cliente y así poder reducir la tasa de deserción de estos.
- La implementación del CRM le ha dado a los bancos una nueva forma de manejar sus clientes por medio un mejor conocimiento de estos, mejorando la información que posee de cada uno de ellos en sus bases de datos.
- Los bancos han comenzado a implementar canales de comunicación y de interacción (banca móvil, internet, web tv), para darle a los clientes herramientas para conectarse con el banco y sus servicios más rápido.
- Ayuda al personal de mercadeo y de ventas en sus procesos internos para los clientes.
- Los bancos les da un valor fundamental a los clientes como parte de una “familia”.

6.4 DIFICULTADES DE LA HERRAMIENTA CRM

Como se observó anteriormente la herramienta de CRM ha sido muy útil para muchas entidades bancarias alrededor del mundo, y le ha generado beneficios para mejorar su relación con sus clientes y también en sus procesos internos. Pero no todo es 100% favorable, ya que algunas veces el CRM no funciona o no genera los resultados esperados para una empresa. Esto es lo que dice el profesor Michael Pearce (Profesor de Marketing de la Richard Ivey School of Business) (Pearce, 2002) en un artículo:

“Algunas herramientas de negocios han sido sobre dimensionadas y han tenido un desempeño inferior como el CRM. Un informe de Bain & Company resumió la situación: “ en 2000, había más de 14.000 medios de comunicaciones que se enfocaban en el tema, frente a solo uno de cada 1989....451 altos ejecutivos quedo de cuarto lugar en la encuesta de Bain en relación de 25 herramientas en los niveles de satisfacción de CRM. De hecho, una quinta parte de los usuarios de CRM habían abandonado la herramienta por completo. Mientras que las estimaciones de la tasa de fracaso del CRM varían ampliamente (algunos son tan altas como 90%), una cosa es cierta: Algo ha ido terriblemente mal con ideas de que parece tan sensible. Aunque hay diferentes opiniones acerca de que ha ido mal, creemos que hay cinco razones principales por las iniciativas de CRM han sido decepcionantes” (Pearce, 2002)

Las cinco razones que dice el profesor Michael Pearce son:

1. *“El CRM no es bien entendida y por tal razón, lleva a expectativas poco realistas e inapropiadas.” (Pearce, 2002)*

2. *“Muchas iniciativas de CRM están enfocadas o desarrolladas en ayudar a la empresa, no al CLIENTE.”* (Pearce, 2002)
3. *“Es difícil de escoger la adecuada solución con el CRM.”* (Pearce, 2002)
4. *“La implementación de CRM es difícil y compleja.”* (Pearce, 2002)
5. *“Es más fácil demostrar los costos del CRM que sus beneficios.”* (Pearce, 2002)

Estos cinco ítems son los que muchas empresas están viviendo en la implementación de CRM o están evaluando en hacerlo. Además en muchos casos las personas que lideran los procesos en el desarrollo de CRM dentro de la empresa, no están preparada o no tiene ningún conocimiento sobre este tema. Otro factor es que la herramienta de CRM debe estar unida a todos los procesos de la empresa y su personal en general. Ya que si esto no se desarrolla en conjunto, el CRM solo quedara como un sistema de software sin ningún uso esencial para los objetivos de la estrategia que se crea al comienzo de cada proyecto. Por tal motivo, como se observó en el punto de tomar el CRM como una estrategia, se deben tener claros los objetivos que se quieren llegar con la herramienta, uniendo el concepto de este y la tecnología o software para su implementación. Y así no tener dificultades o retrasos en el transcurso del manejo de la herramienta.

7. RESULTADOS

7.1 ANTECEDENTES

7.1.1 ENTIDADES BANCARIAS EN COLOMBIA

Los bancos nacionales e internacionales se dedican a ofrecer servicios a las personas que necesitan financiación de sus productos y servicios que estén relacionados a su necesidades como vehículo, hipotecario, Tarjeta de Crédito, consumo, etc. Esto relacionado con la estrategia de los bancos, con el fin de atraer a nuevos clientes y mantener a los que ya están con la entidad bancaria por medio de sus tasas que estos pactan para ellos. A continuación se dará la lista de bancos que en este momento existen en el sector bancario:

- Banco de Bogotá
- Banco Popular S.A.
- Banco Santander Colombia S.A.
- Bancolombia
- Scotiabank Colombia S.A.
- CITIBANK
- HSBC Colombia S.A.
- GNB SUDAMERIS S.A.
- BBVA Colombia
- Helms Bank S.A.
- Banco de Occidente
- Banco Caja Social BCSC
- Banco Davivienda
- Banco Colpatria
- Banco Agrario de Colombia S.A.
- Banco AV Villas
- Banco ProCredit Colombia S.A.
- Banco de las Microfinanzas

Como se observa en el sector bancario, en este momento hay actualmente 18 entidades bancarias de las cuales el 44% son bancos nacionales y el 56% restante corresponde a bancos extranjeros o mundiales. Pero en relación a esto, el banco más importante y con mayor prestigio en Colombia es Bancolombia. Este banco y las demás entidades nacionales (Grupo Aval, Colpatria, Caja social y Davivienda) han dado la confianza en la banca del país. Por tal motivo, en últimos años han entrado entidades bancarias mundiales como el HSBC o Helms, por esto este sector se ha consolidado a lo largo de estos años. Por tal motivo, ya se observan inversiones de parte de otras bancas en este sector por parte de Latinoamérica (Brasil y Chile) y de otros continentes, ya que la confianza que está generando este sector es muy prometedora para inversionistas. (Scribd)

Con esta lista de bancos que hay en Colombia se realizó una investigación de campo por medio de una encuesta a los gestores de las áreas de mercadeo. Los resultados de esas encuestas se pueden observar a continuación.

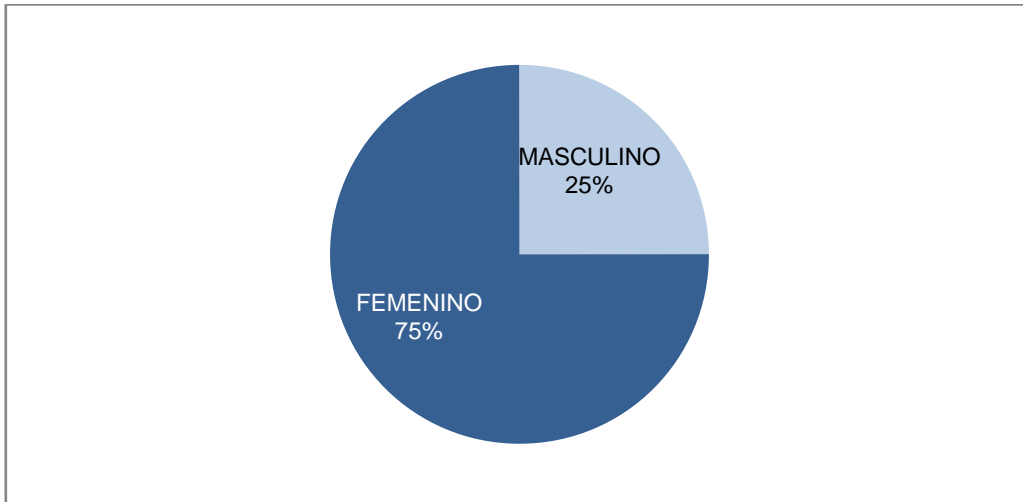
7.2 INVESTIGACIONES DE CAMPO

La encuesta que se realizó está relacionada a la línea de investigación Kapital Cliente de la Universidad CESA (Anexo 8). La encuesta está enfocada a los gestores del área de Mercadeo de las entidades bancarias (Colpatria, Citibank, Sudameris, Davivienda, BCSC, Occidente, BBVA y Agrario). Estas fueron sus conclusiones:

FICHA TECNICA:

1. **SOLICITADA POR:** Línea de investigación Kapital Cliente de la Universidad CESA.
2. **REALIZADA POR:** El grupo de la línea de investigación Kapital Cliente de la Universidad CESA.
3. **UNIVERSO:** Entidades Bancarias, Bogotá, Colombia. Gestores del área de Mercadeo.
4. **UNIDAD DE MUESTREO:** Personas (Gestores del área de Mercadeo)
5. **FECHA:** Agosto 16 de 2011 a Septiembre 16 de 2011
6. **AREA DE COBERTURA:** Entidades bancarias que tiene sus oficinas en Bogotá.
7. **TIPO DE MUESTREO:** por cuotas.
8. **TECNICA DE RECOLECCION DE DATOS:** Encuesta Personal.
9. **TAMAÑO DE LA MUESTRA:** 20 encuestas
11. **OBJETIVO DE LA ENCUESTA:** *“Identificar el alcance del conocimiento específico sobre los fundamentos de mercadeo relacional para la construcción del CAPITAL CLIENTE por parte de un grupo representativo de gestores de mercadeo vinculados a las entidades bancarias en Colombia”*(Restrepo, 2011)
12. **Nº DE PREGUNTAS FORMULADAS:** 16

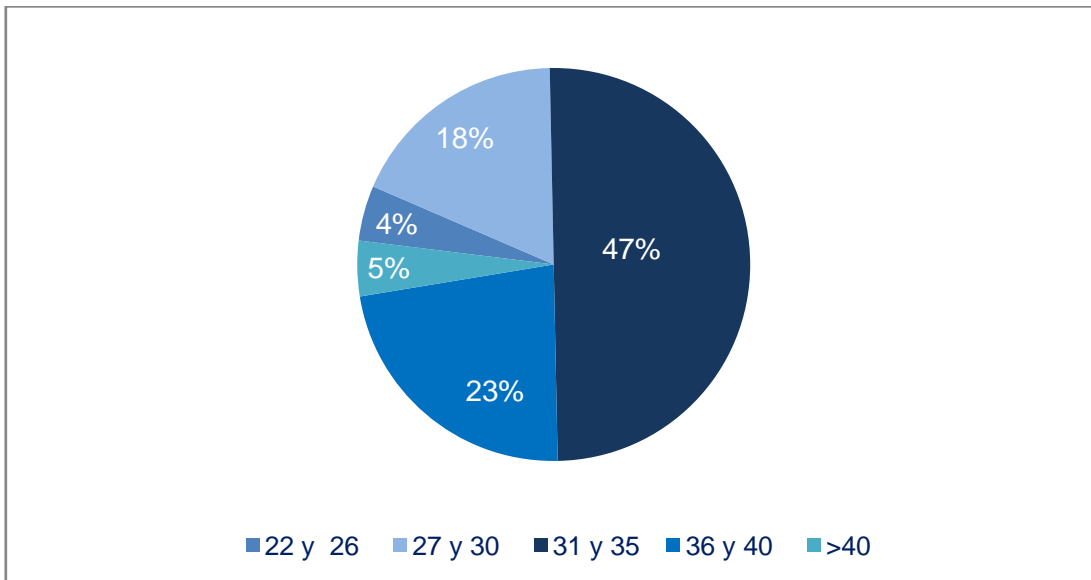
Gráfica 4: Pregunta 1 Género



Fuente: [Elaborada por el grupo de investigación Kapital Cliente del CESA]

Del total de las 20 encuestas que se realizaron 15 fueron mujeres (75%) y 5 fueron hombres (25%). Dando una idea de que la mayoría de gestores que trabajan en el área de mercadeo son mujeres.

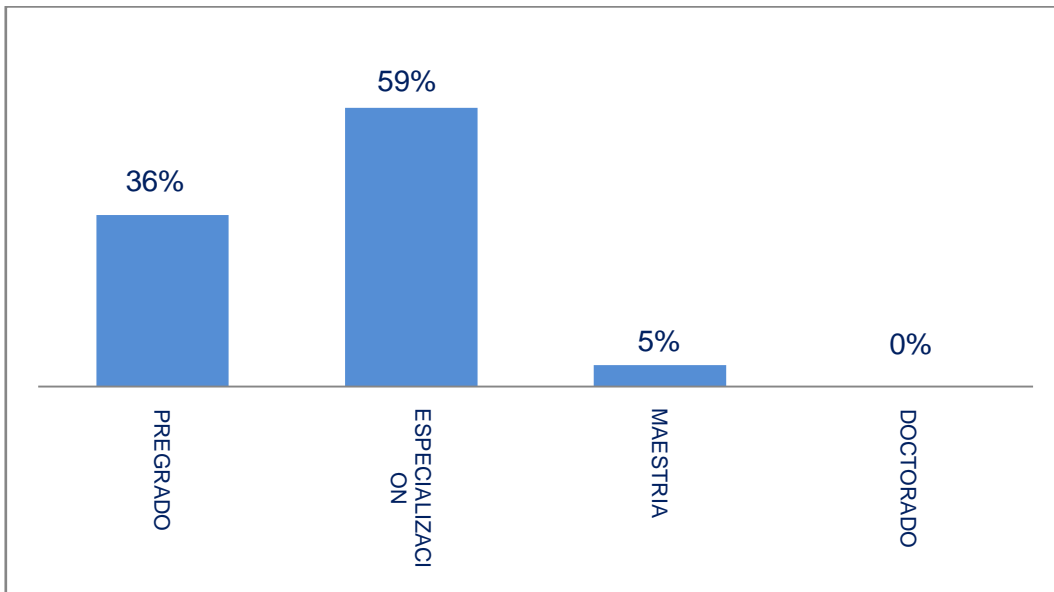
Gráfica 5: Pregunta 2 Edad



Fuente: [Elaborada por el grupo de investigación Kapital Cliente del CESA]

Se observa que casi la mitad de los gestores encuestados tienen una edad promedio entre 31 – 35 años (47%). Después le sigue gestores con una edad de 36 – 40 años (23%). Esto nos da a entender que los gestores de mercadeo en los bancos son personas de edad entre los 30 a 40 años.

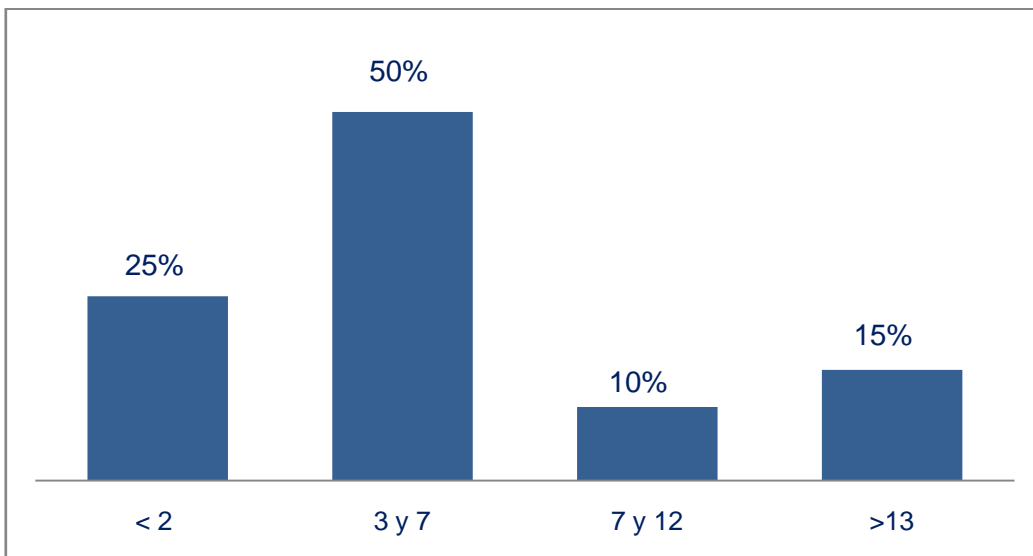
Gráfica 6: Pregunta 3 Nivel de escolaridad



Fuente: [Elaborada por el grupo de investigación Kapital Cliente del CESA]

El 59% de los gestores tiene título de especialización. De este porcentaje 9 de las 15 mujeres y 3 de los 5 hombres tienen este título. Solo un hombre tiene Doctorado y de resto de gestores solo tienen pregrado. Esto da a entender que la mayoría han desarrollado estudios de posgrados para sus carreras.

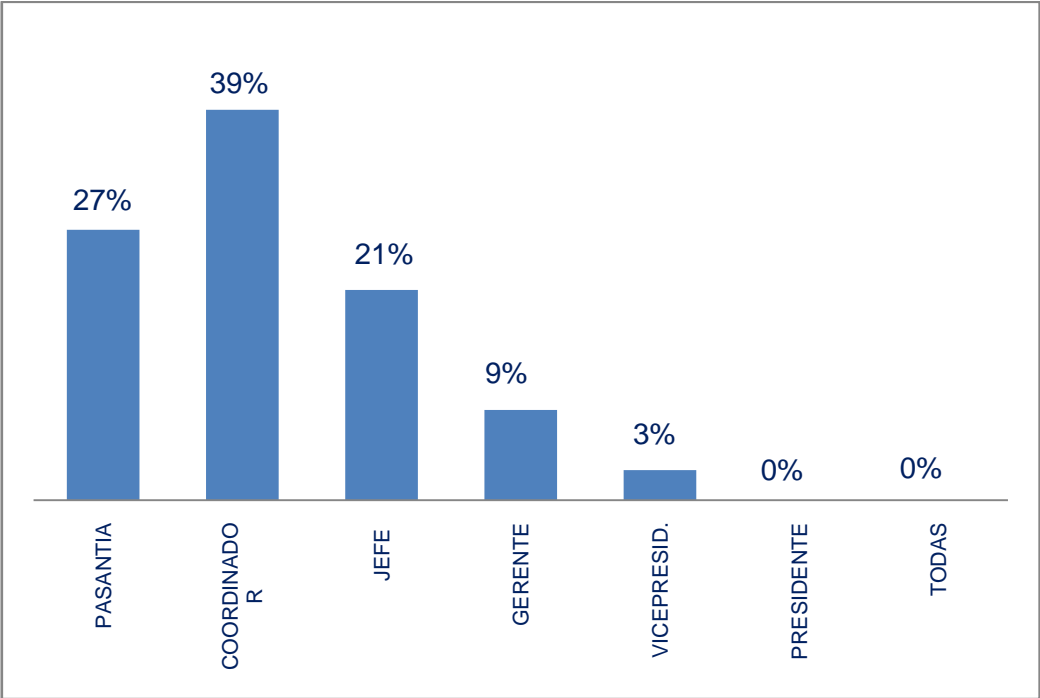
Gráfica 7: Pregunta 4 Experiencia laboral en mercadeo



Fuente: [Elaborada por el grupo de investigación Kapital Cliente del CESA]

La mitad de los gestores tienen experiencia de 3 a 7 años. Le sigue las personas que tienen menos de 2 años (23%). El restante (25%) tiene experiencia entre 8 a 13 años. Como se ve la mayoría de los gestores tiene una alta experiencia de trabajo en relación al tema de mercadeo.

Gráfica 8: Pregunta 5 Niveles de cargos desarrollados en Mercadeo

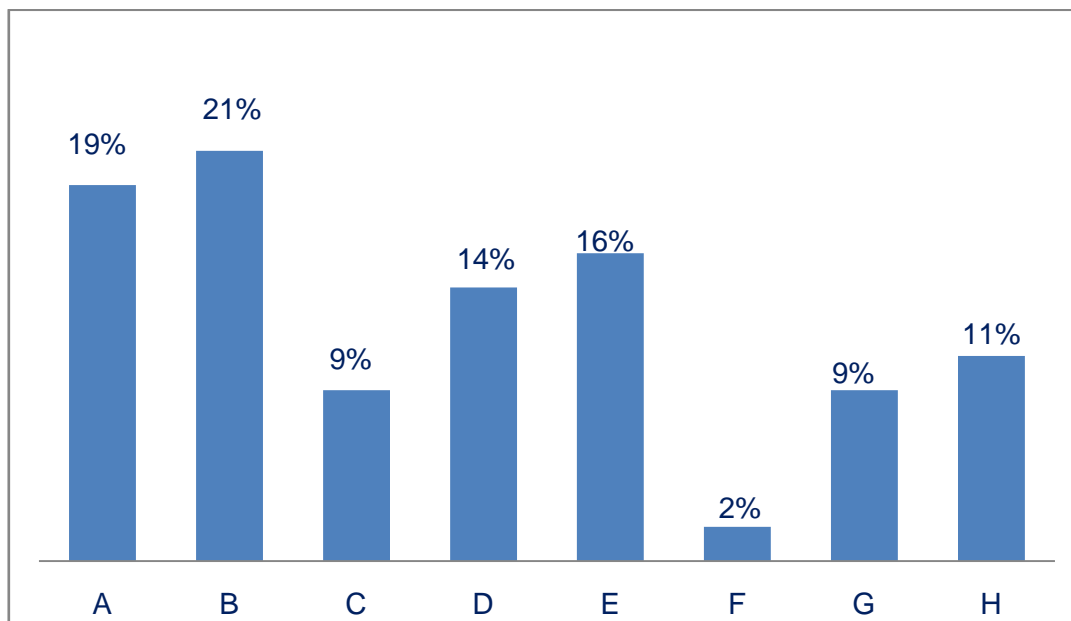


Fuente: [Elaborada por el grupo de investigación Kapital Cliente del CESA]

EL 87 % de los gestores han estado en los puestos de pasantía, coordinador de área y/o jefe de área. Solo el 9 % son gerentes de unidad. Esto lo podemos analizar que la experiencia que tienen las personas que trabajan en el área de mercadeo en los bancos, son de puestos “de niveles intermedios” dentro de la organización.

Gráfica 9: Pregunta 6

¿Ha recibido inducción al cargo en las empresas que ha trabajado?



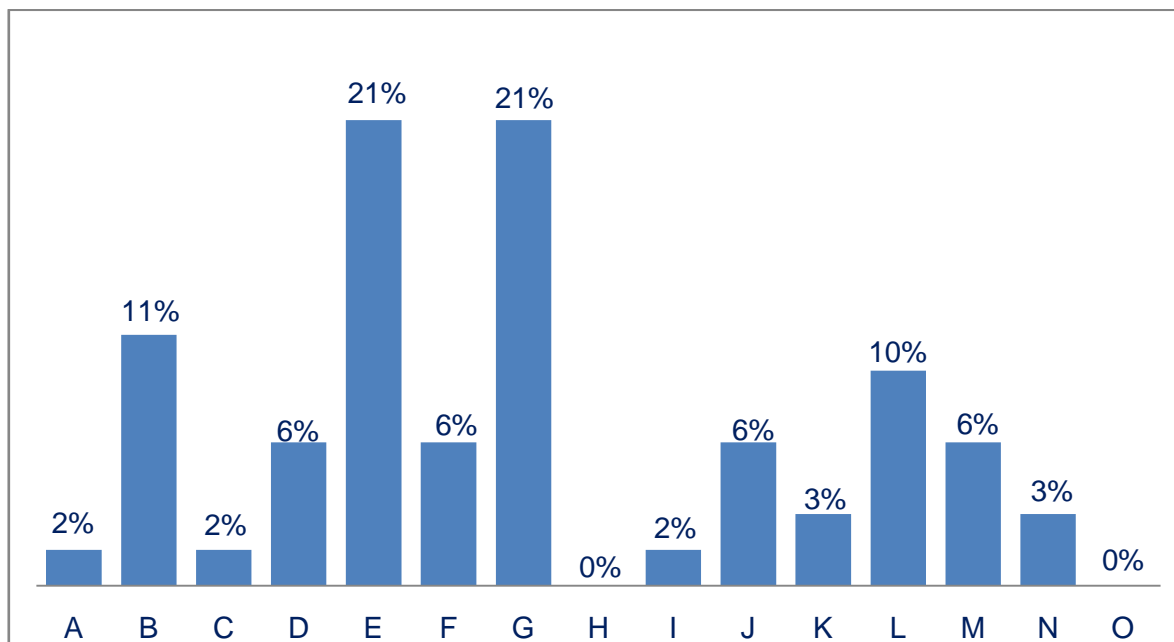
Fuente: [Elaborada por el grupo de investigación Kapital Cliente del CESA]

En relación a este tema, el 70% de los gestores tuvieron inducción en sus trabajos en los temas A, B, D y E. Solo el 9% de los gestores tuvieron inducido del tema C (CRM). El 11% de los temas F y G. El restante obtuvo inducción de todos los temas.

- Le han presentado las estrategias del negocio.
- Le han comunicado la importancia del cliente para toda la organización.
- Le han familiarizado con sistemas de CRM.
- Le han dado acceso al sistema de información de Clientes, si lo hay.
- Le han presentado el mapa general de los clientes: Volumen, características, distribución, indicadores asociados con su comportamiento.
- Le han suministrado documento de estudio que explique sobre todo este proceso.
- Le han indicado el presupuesto asignado para gestión de clientes.
- Todas las anteriores.

Gráfica 10: Pregunta 7

¿Temas que durante su periodo de formación académica en la Universidad estudio?



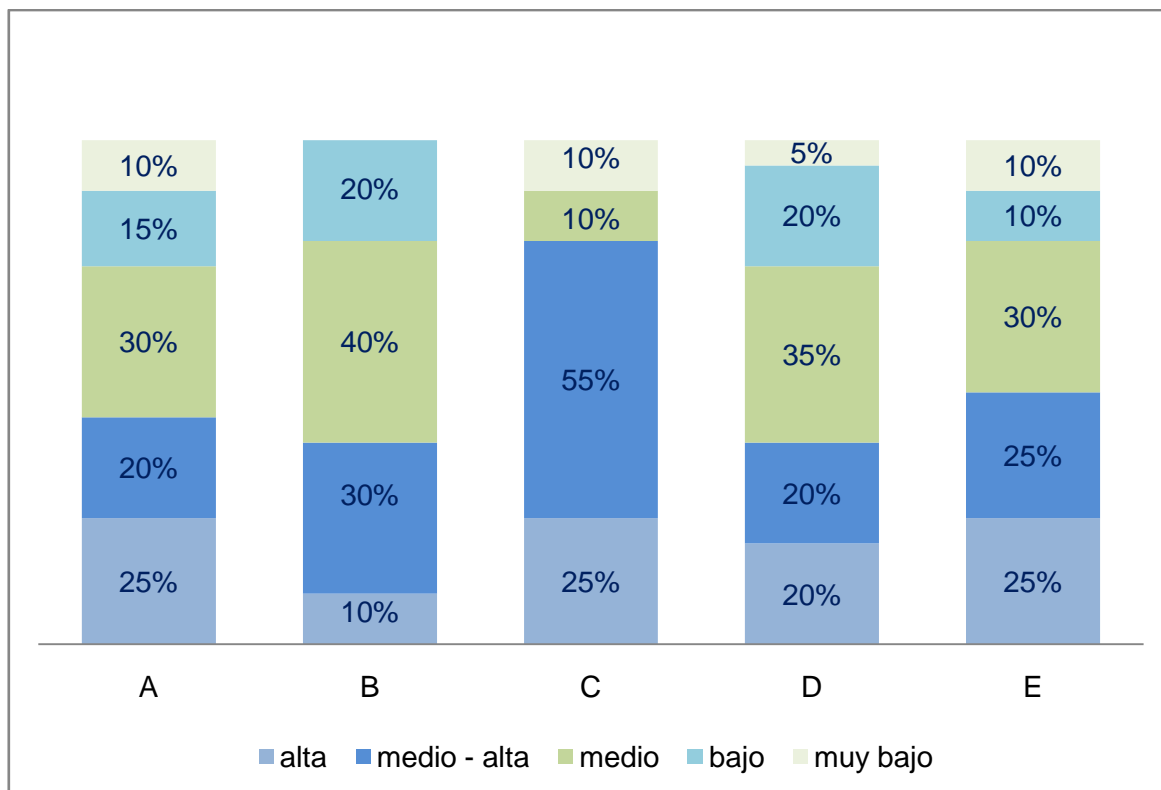
Fuente: [Elaborada por el grupo de investigación Kapital Cliente del CESA]

EL 53% de los gestores encuestados vieron en su etapa de estudio los temas B, E y G siendo estos temas los más importantes en sus carreras. El 10% vieron el tema L. Los 37% restantes son temas que los encuestados no observaron a fondo en sus carreras.

- Geo referenciación.
- Bases de datos para mercadeo.
- Sistematización de procesos comerciales orientados al cliente.
- Modelamiento de procesos de servicio orientados al cliente.
- Estrategias de Clientes.
- Micro segmentación de Clientes.
- Investigación de mercados aplicada al Cliente.
- Administración de Centros de Contacto de Clientes.
- Personalización.
- Creación, desarrollo y producción de comunicación directa.
- Redes Sociales y Clientes.
- Mercadeo Relacional.
- Fundamentos de Gerencia de Clientes.
- Todas las anteriores.
- Ninguna de las anteriores.

Gráfica 11: Pregunta 8

¿Si usted debe sustentar un proyecto de mercadeo al interior de su empresa, la mayor presión se centra en?



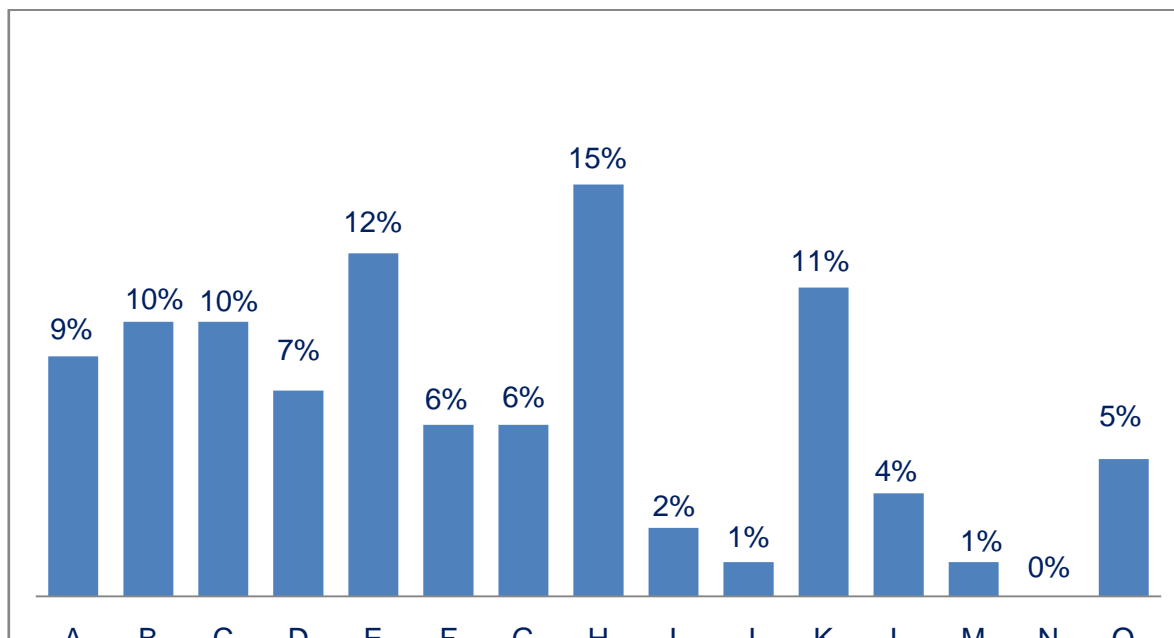
Fuente: [Elaborada por el grupo de investigación Kapital Cliente del CESA]

En relación a esta pregunta, de los temas que se le preguntaron a los encuestados, el promedio de presión que ejerce la empresa en una presentación de un proyecto dentro de esta, es Medio. Esto se observa en la gráfica (color verde). En los temas A, B, D y E el porcentaje de esta presión es alta respecto a las demás. Solo en el caso del tema C, la presión Medio- Alta es mayor.

- Poder vender a los directivos la idea de innovar en sus prácticas de mercadeo
- Poder explicar con suficiencia la importancia de la tecnología de información en la vida del negocio.
- Poder lograr la autorización de invertir en un proyecto con un horizonte de resultados en un mediano plazo (cinco años)
- Poder lograr la autorización de experimentar pilotos de mercadeo relacional.
- Poder sustentar la necesidad de modificar la práctica tradicional y transaccional del mercadeo.

Gráfica 12: Pregunta 9

¿Ha tenido la oportunidad de modelar proyectos basados en?



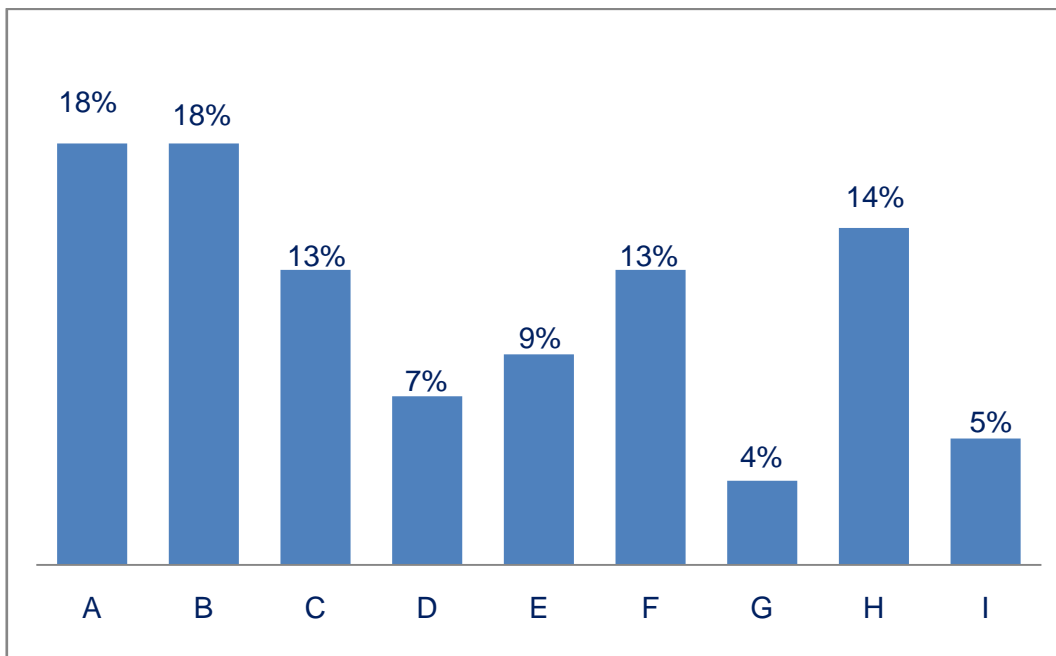
Fuente: [Elaborada por el grupo de investigación Kapital Cliente del CESA]

De las respuestas de los encuestados, el 19% tienen oportunidad de modelar proyectos de A y B (CRM). El 48% son los temas C, E, H y K. EL 33% restante son de los diferentes temas.

- Implementación de CRM.
- Administración de Fuerza de venta con el soporte de CRM.
- Marketing digital.
- Redes Sociales.
- Comunicación personalizada.
- Servicio Personalizado.
- Soporte y servicio al cliente vida Centros de Contacto de Clientes.
- Campañas micro segmentadas según gustos, hábitos y preferencias.
- Modelización estadística paramétrica o No paramétrica.
- Métodos Bayesianos.
- Árboles de Decisiones.
- Redes Neuronales.
- Métodos Basados en casos y vecindad.
- Todas las anteriores.
- Ninguna de las anteriores.

Gráfica 13: Pregunta 10

¿Ha practicado en proyectos que incorporan las siguientes herramientas en?



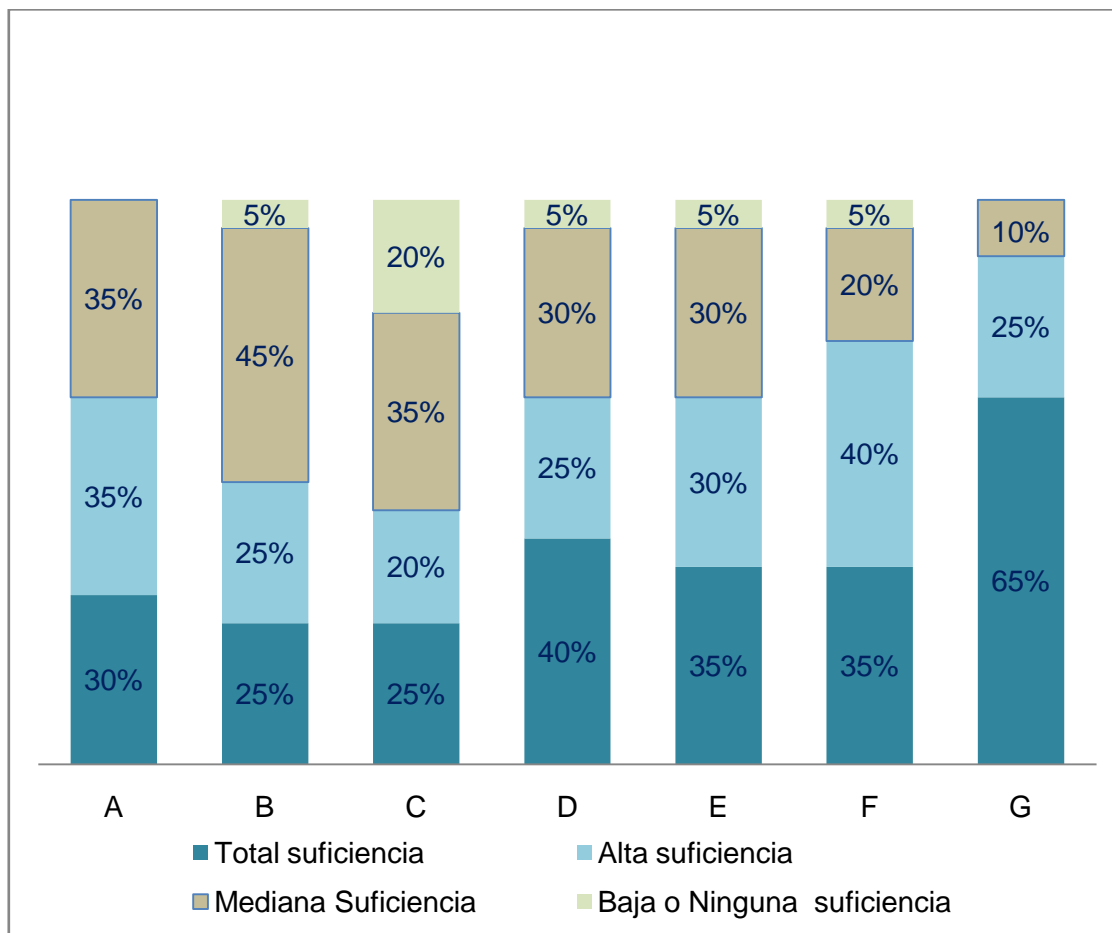
Fuente: [Elaborada por el grupo de investigación Kapital Cliente del CESA]

De los encuestados el 36% han estado en proyectos que han tenido las herramientas A y B. El 40% en los temas C, F y H. El 24 % restante en los demás temas o en ninguna.

- CRM
- Contac Center.
- Redes Sociales.
- Impresión Digital.
- Comunidades Digitales.
- Páginas web 2.0
- Autoservicio para Clientes.
- Marketing Digital.
- Ninguna de las anteriores.

Gráfica 14: Pregunta 11

¿La dirección que ha recibido de sus jefes le ha permitido comprender qué?



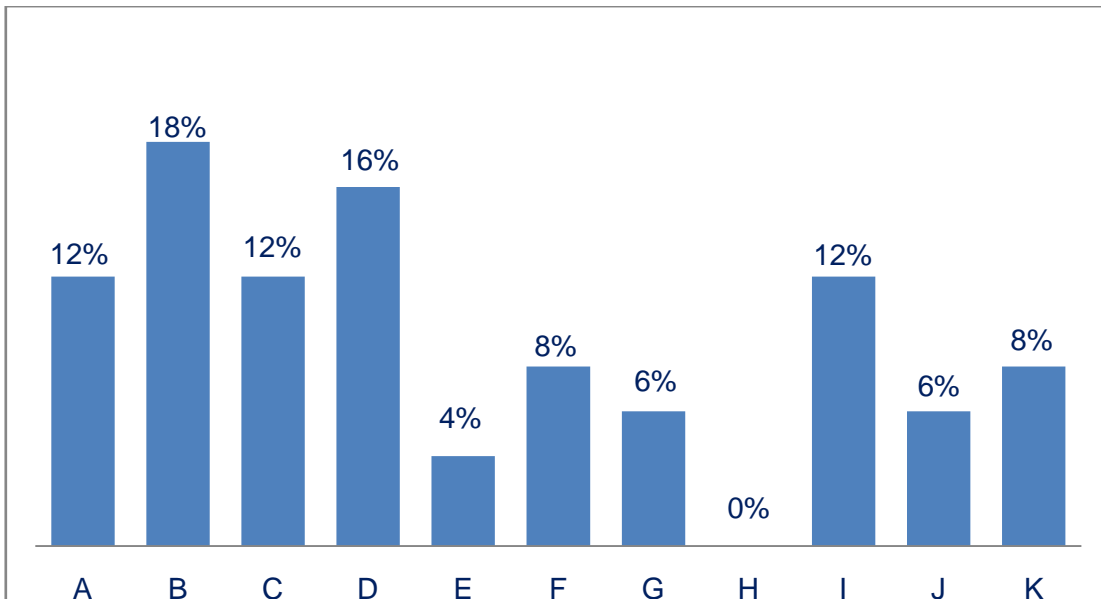
Fuente: [Elaborada por el grupo de investigación Kapital Cliente del CESA]

En relación a esta pregunta, de los temas que se le preguntaron a los encuestados, siente que sus jefes tiene un promedio entre alta y/o mediana suficiencia. Esto se observa en la gráfica (color azul claro y café) que los porcentajes en cada tema son altos. Solo en el tema G es alto la total suficiente.

- Su superior conoce las nuevas tendencias de mercadeo.
- Maneja los conceptos de marketing digital.
- Domina la implementación de un modelo de CRM.
- Conoce el impacto de las redes sociales en la estrategia de mercadeo.
- Conoce las implicaciones de una WEB 2.0
- Comprende la conformación de las bases de datos de clientes para gestión de mercadeo relacional.
- Entiende la importancia de la cultura organizacional de la empresa y su impacto en la calidad de la relaciones con el cliente.

Gráfica 15: Pregunta 12

¿La capacitación interna recibida en la organización donde trabaja le ha permitido conocer sobre?



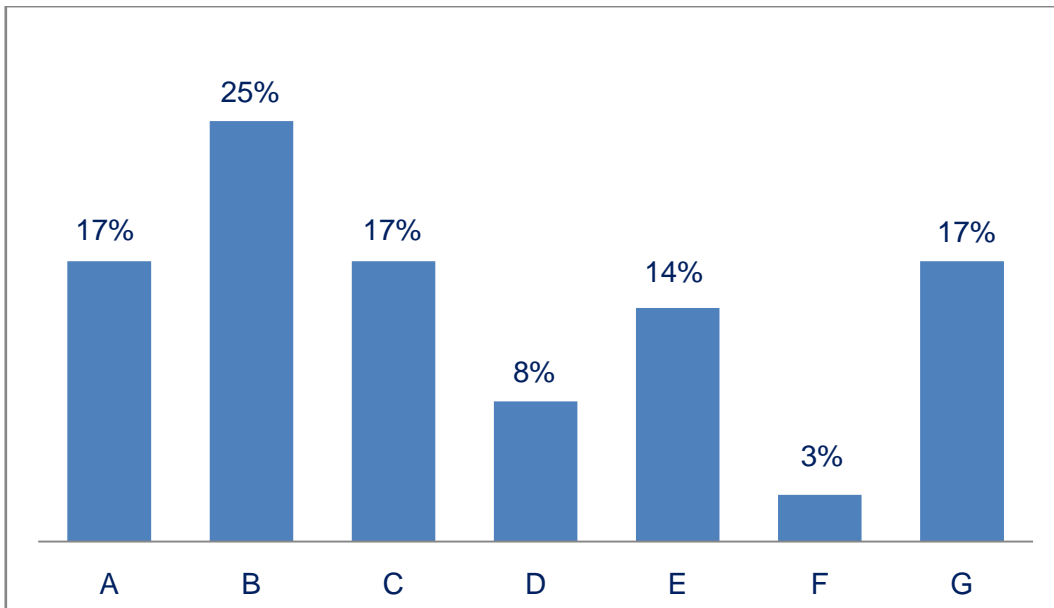
Fuente: [Elaborada por el grupo de investigación Kapital Cliente del CESA]

De los encuestados el 70% de estos han aprendido de las capacitaciones dentro de la empresa los temas A, B, C, D e I. El 30% restante de los otros temas o de todos o de ninguno.

- Capital Cliente.
- Valor del Cliente.
- CRM
- Bases de Datos.
- Personalización.
- Deserción.
- Frecuencia.
- Resiliencia.
- Crecimiento de Clientes.
- Todas las anteriores.
- Ninguna de las anteriores.

Gráfica 16: Pregunta 13

¿Los proveedores de mercadeo le han presentado propuestas innovadoras en cuánto?



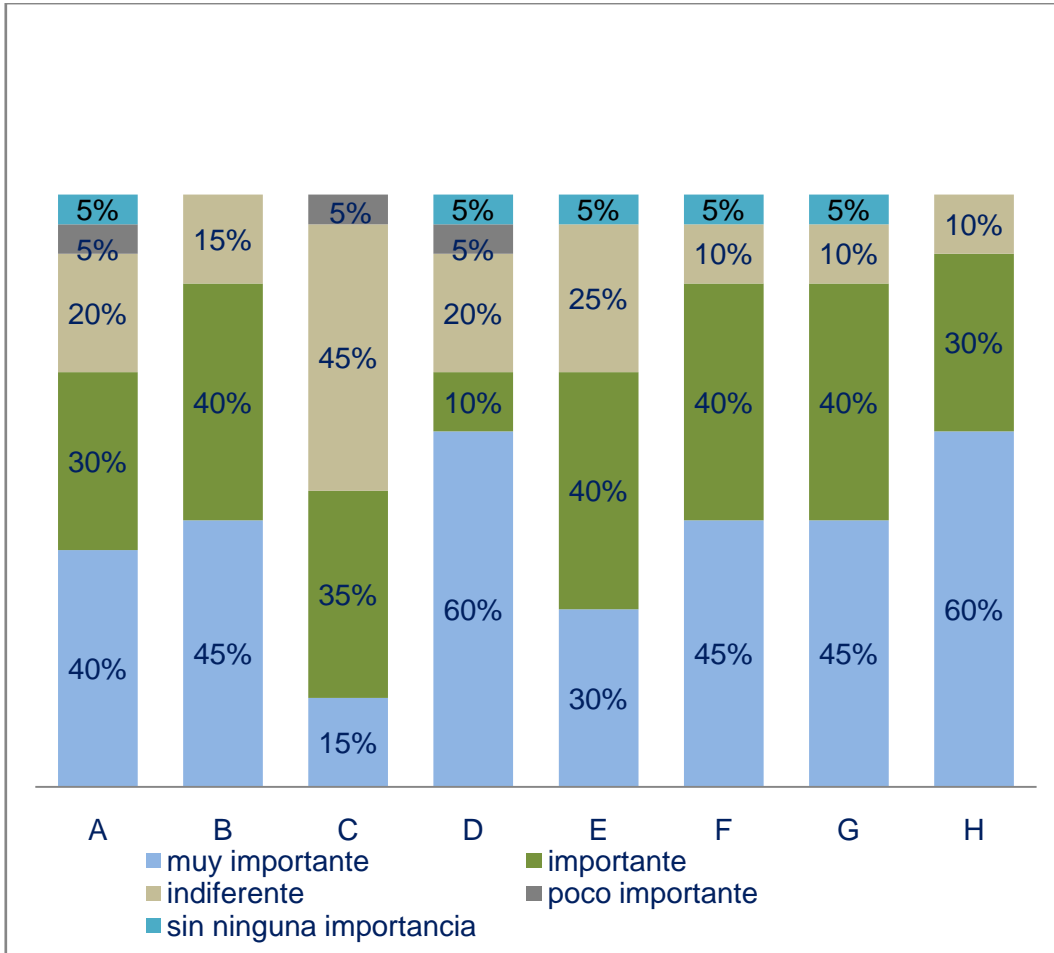
Fuente: [Elaborada por el grupo de investigación Kapital Cliente del CESA]

Al 73% de los encuestados, los proveedores le han presentado propuestas innovadoras de A, B, C, E. El 27% restante le han presentado todas o ninguna.

- Centrar la estrategia de publicidad en comunicación directa.
- Volcar una parte de los presupuestos a la inversión en nuevas tecnologías.
- Iniciar un proceso de posicionamiento basado en Adwords, SEO, SEM y redes sociales.
- Verificar los contenidos de interactividad con los clientes.
- Realizar investigación etnográfica sobre sus clientes.
- Todas las anteriores.
- Ninguna de las anteriores.

Gráfica 17: Pregunta 14

¿Piensa que su perfil profesional podría complementarse si conociera técnicamente?



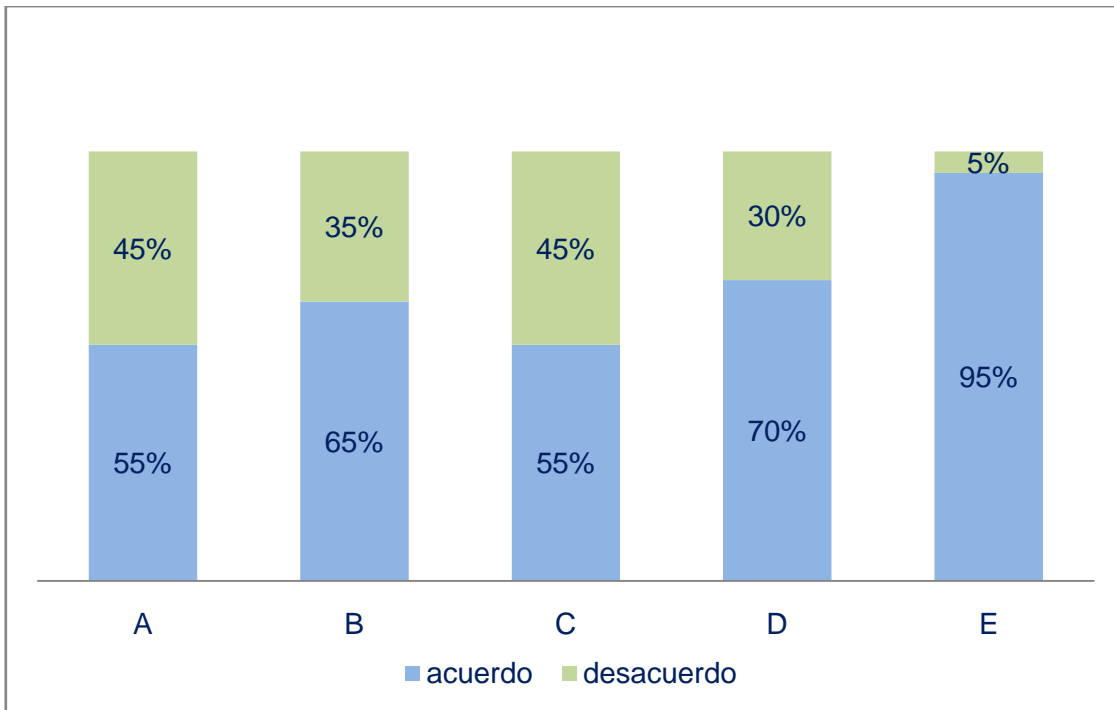
Fuente: [Elaborada por el grupo de investigación Kapital Cliente del CESA]

En relación a esta pregunta, de los temas que se le preguntaron a los encuestados, dicen que es muy importante o importante casi todos los puntos (A, B, D, E, F, G, H,) para mejorar su perfil profesional. Solo en el caso del tema C, es mayor la indiferencia a este.

- Como diseñar y desarrollar una base de datos para mercadeo relacional.
- Como modelar la gerencia de Clientes.
- Como avanzar en un programa de minería de datos.
- Como emplear el CRM en la estrategia de mercadeo y comercial de la empresa.
- Como modelar indicadores sobre la productividad de los clientes.
- Como optimizar la inversión de mercadeo trabajando con Micro segmentos.
- Como experimentar con Micro segmentos nuevas ideas de productos o servicios.
- Como integrar las nuevas tecnologías en la estrategia de clientes.

Gráfica 18: Pregunta 15

De los siguientes postulados que buscan identificar el perfil de profesional de mercadeo en Colombia, con ¿cuáles está de acuerdo o en desacuerdo?



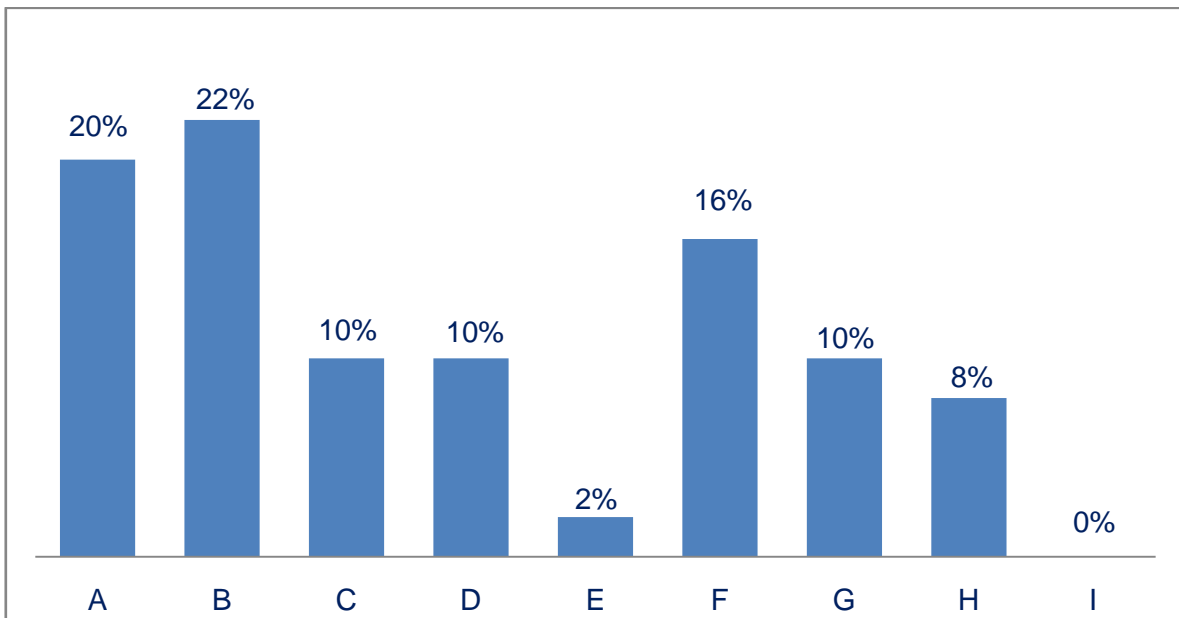
Fuente: [Elaborada por el grupo de investigación Kapital Cliente del CESA]

En todos los temas las la mayorías de los encuestas están de acuerdo en relación, a los perfiles de profesionales en mercadeo en Colombia.

- Los profesionales de mercadeo en Colombia son innovadores en sus técnicas de mercadeo.
- Los profesionales de mercadeo en Colombia son innovadores en los contenidos de sus mensajes pero emplean técnicas tradicionales.
- Los profesionales de mercadeo en Colombia son innovadores en técnicas y contenidos.
- Los profesionales de mercadeo en Colombia son sensibles al impacto de las redes sociales en su estrategia de clientes.
- Los profesionales de mercadeo en Colombia deben ser fuertes en E- Marketing, Sistemas de Información, bodegas de datos y Minería de datos.

Gráfica 19: Pregunta 16

¿La prioridad de gestión en su área se centra en?



Fuente: [Elaborada por el grupo de investigación Kapital Cliente del CESA]

El 58% de los encuestados están en un las área A, B, F. EL 32% en las áreas C, D, E G. El 8% restante están en todas.

- Productos.
- Canales.
- Comunicación publicitaria tradicional.
- Comunicación Publicitaria digital.
- Empaque.
- Investigación de Clientes.
- Investigación de Competencia.
- Todas las anteriores.
- Ninguna de las anteriores.

8. CONCLUSIONES

Habiendo realizado la presente monografía de investigación de campo se puede concluir que:

1. Los gestores de mercadeo de los bancos, en su formación académica tienen poca información respecto al concepto de CRM. Por tal motivo cuando llegan a los bancos, entienden el tema por medio de las inducciones y capacitaciones que la entidad bancaria desarrolla para su personal, por medio de ellas los gestores de mercadeo complementan el conocimiento de CRM para que puedan utilizarlas en su trabajo. Pero si las personas estuvieran preparadas en su formación académica (conceptos y manejo de software), se disminuiría el tiempo de adaptación del personal y se tendría mejores beneficios de la herramienta.
2. Como se ha visto en los casos de bancos que han aplicado la herramienta de CRM en sus procesos internos, esta le ha dado beneficios y mejoras en relación a los servicios respecto a los clientes, en la deserción de estos y en innovación de canales para la comunicación más rápida y directa entre el banco y estos. Siguiendo con los gestores de mercadeo después de capacitarse sobre el CRM, algunos de estos comienzan a trabajar en proyectos para el banco, pero otros se quedan con las capacitaciones y aplica poco de lo aprendido en su trabajo. Por eso un deseo de algunos, para su perfil profesional, es conocer más del tema y así tener mayores oportunidades dentro de la empresa y en su trabajo mismo.
3. La herramienta CRM le ha dado una nueva visión de manejo de clientes a entidades bancarias que han visto una renovación a la forma en maneja a sus clientes. Con el CRM las organizaciones bancarias pueden establecer nuevas formas o estrategias hacia los clientes que tienen en el momento, y más aún, para los clientes potenciales que pueden obtener los servicios o productos que ofrece cualquier banco.
4. En general, la herramienta CRM la utilizan muchas empresas alrededor del mundo y le ha dado muchas ventajas y apoyo en relación a ventas y manejo de sus clientes. Por eso las entidades bancarias deben mejorar e invertir en esta herramienta, ya que como se ha visto alrededor del mundo, esta si sirve y además genera beneficios. Pero solo si se sabe hacer buen uso de ella y es vista como una estrategia y no como algo que se debe tener en el banco. Por eso los bancos deben establecer en sus procesos que *“EL ALMA DE LAS EMPRESAS SON SUS CLIENTES”*

9. ANEXOS

Anexo 1

El CRM, parte fundamental de la industria bancaria

Estudio de SAP y EFMA muestra tendencias en aumento hacia las estrategias centradas en el cliente para brindar un nivel superior de valor, impulsar sus ventas y obtener sólidas ventajas competitivas.

México, D.F. a 24 de septiembre de 2008 — De acuerdo con un reciente estudio auspiciado por SAP AG (NYSE: SAP) y conducido por la Asociación Europea de Mercadeo y Gestión Financiera (European Financial Management and Marketing Association – EFMA), el aumento de la competencia y la necesidad de mejorar la imagen de las marcas comerciales de los bancos ha llevado a más de la mitad de las entidades bancarias a percibir las actividades con clientes como un diferenciador estratégico y, por consiguiente, a planear inversiones en la tecnología de gestión de las relaciones con los clientes (CRM, por sus siglas en inglés). En el reporte titulado “Enfoque centralizado en el cliente a nivel de toda la empresa” (“Achieving Customer-Centricity Throughout the Enterprise”), se analizaron los resultados de una encuesta virtual conducida con 108 bancos de Europa y Oriente Medio, tras lo cual se alcanzaron cuatro conclusiones dignas de destacar:

* Las entidades bancarias reconocen la importancia estratégica de la gestión CRM, pero deben afrontar diversos desafíos, tales como la competencia en precios, las presiones por disminuir sus costos operativos, la fragmentación de los segmentos de clientes y la proliferación de canales.

* Los bancos se están inclinando hacia la adopción de un enfoque centrado en el cliente; sin embargo, este proceso es notoriamente lento.

* Actualmente, la gestión CRM llevada a cabo en las instituciones bancarias es conducida por departamentos individuales y se administra esencialmente como un proceso de front-end, no como una iniciativa de alcance empresarial

* Los bancos aún cuentan con información limitada para medir su nivel de utilización de la gestión CRM.

“Dentro del actual ambiente económico, hoy más que nunca, las entidades bancarias deben contar con la más amplia perspectiva posible sobre las necesidades financieras y comportamientos de sus clientes y prospectos”, señaló Martha Bennett, Directora de Investigaciones del área de Tecnología de Servicios Financieros de la firma Datamonitor.

“La prestación de un nivel de servicio que logre que el cliente se sienta protegido y valorado es un factor tan crítico como la capacidad para ofrecer los productos idóneos en el momento adecuado. Para lograrlo, las entidades bancarias deberán asegurarse de contar con sistemas y procesos que permitan una panorámica sobre sus diferentes canales de distribución y que impidan la formación de silos organizacionales”.

Giro hacia el enfoque centralizado en el cliente

La encuesta reveló que la mayoría de los bancos participantes afirma no haber podido acceder adecuadamente a sus segmentos fragmentados de clientes; que percibe la gestión CRM como un impulsor estratégico clave; y, que requiere un enfoque de mayor alcance empresarial para administrar la totalidad de la experiencia del cliente.

Los encuestados afirman que sus actuales estrategias de gestión CRM están esencialmente enfocadas en el front-end y ubicadas en viejos sistemas de legado. Tales sistemas de tecnología de la información carecen de la flexibilidad y escalabilidad que se requiere para proporcionar a las entidades bancarias la transparencia necesaria para visualizar la totalidad de la empresa y

conectarse con sus respectivos clientes, a través de sus diferentes líneas de negocios, estableciendo, además, interconexiones entre éstas últimas. Al alcanzar este grado de visibilidad, los bancos podrán mejorar sus niveles de servicio al cliente y eficiencia operacional.

Adicionalmente, la sincronización entre las operaciones de front-end y back-end de los bancos les permitirá medir mejor el ciclo de vida útil de sus clientes, la productividad de sus empleados y los rendimientos sobre sus inversiones.

“Los resultados de la encuesta demuestran que un elevado porcentaje de entidades bancarias percibe la capacidad para diferenciar sus marcas y productos, a través del ofrecimiento de un nivel superior de servicio al cliente, como un elemento de importancia estratégica”, afirmó Patrick Desmarès, Secretario General de Efma. “Pero, además, estas conclusiones enfatizan la importancia de un personal bien seleccionado y con la actitud apropiada, a nivel de todos los canales de distribución de la organización”.

La creciente adopción de la gestión CRM también se hace evidente en el número de encuestados que indicó estar planeando la realización de inversiones en esta área, en el cercano y largo plazo. Cerca del 50 por ciento de los bancos participantes señaló haber invertido o estar invirtiendo actualmente en sistemas de gestión CRM. Este porcentaje significativo indica claramente que los bancos han asumido con seriedad la utilización de la gestión CRM como un diferenciador competitivo para el logro de sus metas corporativas.

“En los últimos meses, SAP ha venido percibiendo el incremento en las inversiones que los bancos están realizando en software estandarizado para sus procesos vitales”, indicó Julian Johnson, Vice-Presidente Senior del área de Soluciones de Negocios Industriales de la división Operaciones Globales de Campo de SAP. “Como lo demuestran los resultados obtenidos a partir de la citada encuesta, las actividades desarrolladas por los bancos de cara al cliente son ahora una parte integral de sus negocios y se incluyen en los criterios que determinan la selección del software estandarizado. El valor que dichas actividades aportan a los bancos se refleja en una homogénea integración de sus funciones de back-office, lo que proporciona una verdadera panorámica de punta a punta sobre los clientes”.

Anexo 2

Deutsche Bank tendrá un nuevo Core-Banking en Alemania, basado en soluciones de SAP forBanking

El acuerdo firmado pondrá en marcha en 2010 una iniciativa por varios años, con una inversión no comunicada

Deutsche Bank AG y SAP AG han anunciado que la entidad bancaria pondrá en marcha en 2010 una iniciativa a varios años para reemplazar las soluciones de software propias de su mercado local, por un nuevo core central basado en las soluciones SAP forBanking. Deutsche Bank y SAP Deutschland ya han firmado una carta de intención al respecto. Los datos financieros de la operación no han sido comunicados.

Según han comunicado las compañías, la implementación de SAP fortalecerá la estrategia del banco para impulsar la consecución de un alto grado de industrialización y estandarización de los procesos. La entidad bancaria también busca lograr mayor flexibilidad en su infraestructura de TI, basándose en funciones estandarizadas y modulares del software de SAP, dentro de una arquitectura orientada a servicios (SOA).

Al utilizar este software, Deutsche Bank tiene como objetivo impulsar la eficiencia y rentabilidad, así como acelerar el plazo de comercialización en la introducción de nuevos productos y servicios para ofrecer un mejor servicio a los clientes. El nuevo sistema bancario central abarcará datos de partners, pagos, gestión de cuentas, y aplicaciones de ahorro.

“Las TI, como impulsoras y catalizadoras del negocio, deberían ser flexibles, rentables y escalables a fin de apoyar el crecimiento empresarial”, ha declarado Hermann-JoseLamberti, CIO de Deutsche Bank.

“Esperamos modelar la industria y fijar nuevos estándares para gestionar los procesos y servicios incluso de forma aún más consistente y eficaz gracias al nuevo sistema bancario central. El portfolio de soluciones de SAP ofrece la funcionalidad de banca necesaria para mejorar nuestra eficacia en todos los niveles”.

“La iniciativa de Deutsche Bank es un importante hito para SAP que demuestra nuestra fortaleza en el segmento bancario y nuestra experiencia a la hora de cumplir con sus demandas de negocio”, afirmó LéoApotheker, CEO de SAP AG. “Los bancos líderes de todo el mundo están buscando a SAP para ayudarles a conseguir una mejor posición en el mercado utilizando las TI con el fin de ganar ventaja competitiva”.

Don Free, un analista de Gartner, dijo que la medida es parte de un proyecto del banco de comprar un software, en lugar de desarrollar uno propio. El hecho de que el acuerdo se haya firmado en Alemania, refleja una tendencia a alejarse de la estandarización de los negocios internacionales, y de centrarse en los mercados nacionales.

“A pesar de que SAP ha llegado con cierto retraso al sector bancario, ha logrado importantes acuerdos en Sudáfrica, Canadá, China y el Reino Unido. Tras un comienzo lento, la compañía podría convertirse en un jugador importante en un sector donde los sistemas bancarios centrales se están consolidando”, dijo Free.

El mes pasado, SAP ganó un contrato con la empresa colombiana de servicios financieros Bancolombia para mejorar sus procesos empresariales y optimizar su relación con los clientes. En agosto, el Banco de Crédito Colombia, del Grupo HelmFinancialServices, con 39 oficinas en Colombia y operaciones en Venezuela, Panamá y los Estados Unidos, implementó SAP ERP, aplicaciones de Banca y CRM.

Deutsche Bank es líder en Alemania y Europa, y se encuentra en un proceso de crecimiento en Estados Unidos, Asia y los mercados emergentes clave. La entidad cuenta con 80.277 empleados en 72 países.

El portfolio de soluciones SAP forBanking ofrece soluciones y servicios bancarios específicos (banca transaccional, CRM, gestión de finanzas y del riesgo) y generales (gestión de los recursos humanos y compras) creadas en base a SOA habilitada por una única plataforma de procesos empresariales. Las soluciones se ofrecen en áreas tales como Banca Analítica (Finanzas&Riesgo y Cumplimiento Normativo integrado), Banca Transaccional para bancos retailers y mayoristas (Préstamos, Depósitos, Pagos, Avales, Leasing y Cédulas Hipotecarias), Soporte Empresarial (Gestión de Pagos y Capital Humano), Gestión de las Relaciones con los Clientes y Business Intelligence. Cuenta con más de 800 clientes en 73 países.

ANEXO 3

El negocio de Banca Mayorista y de Inversiones de BBVA mejora su conocimiento y servicio al cliente. Mediante un desarrollo de CRM que incluye herramientas de businessintelligence

Respondiendo a la necesidad de contar con un conocimiento íntegro y detallado de sus clientes, de las relaciones de estos con el banco, de sus necesidades financieras y transaccionales y otros hechos relevantes, el área de Banca Mayorista y de Inversiones de la entidad BBVA ha desarrollado un potente CRM propio basado en tecnología de business intelligence (BI). Tras sus positivos resultados, la entidad está ahora inmersa en su actualización.

El área de Banca Mayorista y de Inversiones de la entidad financiera BBVA ha realizado, como explica José Miguel Granados, director de coordinación operativa de esta área, “toda una reingeniería de procesos con el fin de mejorar el servicio al cliente”. Su modelo de negocio, asegura, “coloca las necesidades de los clientes en el centro de nuestra estrategia y esfuerzo”. Asimismo, la entidad ofrece servicios locales, regionales y globales (en 23 países) y un amplio abanico de productos financieros, no financieros y comerciales. “Se hacía evidente la necesidad de desarrollar y trabajar en una herramienta que, colocando al cliente en el centro

de nuestra actividad, nos permitiera tener un conocimiento íntegro y detallado de sus relaciones con el banco, sus necesidades financieras y transaccionales...”. Este añade que era necesario registrar las relaciones comerciales con sus clientes, entrevistas, posiciones, rentabilidad, oportunidades de negocio, programas financieros, etc. “Trabajando con el convencimiento de que nuestra actividad debe estar orientada a resultados, vimos clara la necesidad de implantar una herramienta de businessintelligence (BI) para que nuestros gestores comerciales y responsables de producto pudieran mantener y mejorar nuestra oferta”, señala.

Desarrollo propio

Fue en 2003 cuando esta división de la entidad financiera comenzó a desarrollar un proyecto de CRM en el que han participado 40 personas de perfil técnico y, en total, han estado involucradas más de cien. “El proyecto –asegura Granados– consistió más bien en una reingeniería de procesos, lo que exigía también renovar y unificar distintas aplicaciones que teníamos dispersas y que, basadas en tecnologías cliente-servidor, muchas veces no eran exportables a todos los países en los que estamos presentes”.

Eso sí, el directivo asegura que la iniciativa siempre ha contado con el apoyo de la dirección del área, con las dotaciones presupuestarias necesarias para su puesta en marcha y con un seguimiento detallado de su implantación y utilización. “Las inversiones han sido razonables, no ha sido un proyecto caro pues no queríamos caer en lo que les pasó a otras empresas, que invirtieron mucho en proyectos faraónicos que no contaban con sus equipos comerciales. En todo momento hemos dado importancia al estudio detallado de nuestros procesos comerciales y a su optimización y mecanización, teniendo en cuenta a las áreas de ventas a quienes se dirige la herramienta”.

Actualmente, el área de la entidad se encuentra inmersa en la actualización de esta primera versión del CRM. “Desde que lo creamos no hemos trabajado desde un punto de vista tecnológico sino de negocio y de mejores prácticas –explica Granados–. Para ello hemos desarrollado un modelo basado en procesos consensuados con negocio y uniformes para todos los países”. Este apunta que también se han esforzado en la integridad de la información. “Además, pusimos especial énfasis en la seguridad y trabajamos mucho en la formación, creando call center, que es una de las claves del servicio”.

Los desarrollos realizados se soportan en tecnología thinclient de InformationBuilders. “Su tecnología WebFocus nos ha permitido reducir los tiempos de desarrollo e implantación, con una navegabilidad sencilla y atractiva y unas necesidades de mantenimiento posterior reducidas”, apunta Granados. El próximo paso, que se acometerá en este primer trimestre del año, será ‘movilizar’ estas herramientas de gestión, para que los comerciales del banco puedan acceder a ellas desde dispositivos PDA”. Asimismo, se mejorará la amigabilidad y seguridad de la solución.

Resultados positivos

Los resultados de la implantación de este CRM, “seguramente uno de los mayores a nivel mundial orientado al negocio mayorista y de inversiones”, han sido muy valorados por las redes comerciales, según Granados. “Hemos obtenido avances significativos en la información de gestión, la optimización de procesos, la eficacia en las ventas y en el aumento de los contactos comerciales, incrementándose los ingresos. Además, se ha mejorado el conocimiento del cliente, se han afianzado las técnicas de retención de negocio y se ha mejorado nuestro ratio de eficiencia”.

Granados revela que el mayor reto del proyecto ha sido “concienciar a la fuerza comercial de la necesidad de ‘alimentarlo’ con información de visitas, eventos y hechos relevantes relacionados con el cliente... La solución a estos problemas se está consiguiendo con el desarrollo de herramientas que aporten un servicio a los comerciales, además de con sistemas

de incentivos basados en el convencimiento y no en la imposición”.

Servicio integral al cliente

BBVA está formado por tres áreas de negocio: Banca al por Menor España y Portugal, Banca Mayorista y de Inversiones y Banca América. La segunda compete directamente con entidades como Citigroup, JP Morgan, Bank of America, SCH, Deutsche Bank, BNP Paribas, Barclays y Société Générale. Esta área se compone de cinco ámbitos de actividad: banca corporativa, de instituciones, de mercados globales y distribución, servicios transaccionales globales y proyectos empresariales e inmobiliarios. El CRM desarrollado por la entidad y basado en herramientas de BI de InformationBuilders está enfocado a las cinco áreas, aunque cada una tiene módulos específicos. Según José Miguel Granados, director de coordinación operativa de Banca Mayorista y de Inversiones de BBVA, “disponer de un CRM para este tipo de banca es fundamental, porque en la banca mayorista se ofrece un servicio integral, lo que hace imprescindible acompañar al cliente en todo momento”.

ANEXO 4

Aplicación de herramientas tecnológicas a los servicios financieros

- **Sistema Financiero Mexicano**

Quizá uno de las más importantes respecto al tema del CRM y motivo por el cual partimos para los ejemplos actuales con él. De manera muy detallada se explicara un poco acerca de este y la importancia que contiene.

El sistema Financiero Mexicano, también conocido como Sistema Bancario Mexicano, está compuesto por instituciones u organismos interrelacionados que realizan actividades tendientes a la captación, administración, regulación, orientación y canalización de los recursos económicos de origen nacional e internacional. Estas actividades se pueden realizar mediante el ahorro, la inversión, los préstamos solicitados por empresas a través de la emisión de títulos (documentos que valen dinero), mediante los cuales se pretende obtener un beneficio económico a partir de su incursión en alguna de las modalidades del sistema.

Uno de sus organismos más importantes es la Comisión Nacional Bancaria y de Valores que coordina y regula la operación de las instituciones de Crédito de la Banca Comercial y de Desarrollo y las Organizaciones Auxiliares de Crédito. Sus funciones principales son la vigilancia y auditoría de las operaciones bancarias así como también está facultada para sancionar en casos necesarios.

Una de las cosas que hace este banco, quizá como cualquier otro, es la captación de recursos del público con los cuales otorga financiamientos o “créditos” y con esto realiza su función de promover la operación y desarrollo de las empresas como un complemento a la inversión de las sociedades industriales, comerciales y de servicios.

Para este sistema mexicano el banco tiene una gran importancia, ya que es considerado como una institución de crédito de banca comercial, que tiene como función principal prestar servicios públicos de banca y crédito. Es el punto de contacto

entre personas que le confíen dinero y personas que lo solicitan a través de los créditos

Las instituciones financieras ofrecen una mezcla de productos y servicios con distintas características entre las que destacan:

- Intangibilidad. Boyes, Stone (2003) define que son físicamente intangibles, no pueden ser tocados, probados, fundidos o vistos.
- Heterogeneidad. Los servicios son variados y se ajustan a la necesidad de cada cliente.
- Inseparabilidad. El servicio es inseparable de la fuente que lo provee, en otras palabras producción y consumo ocurren simultáneamente con el servicio.
- Perecederidad. Los servicios financieros no pueden ser producidos antes de ser requeridos y almacenados para cumplir con la demanda. "Cuando un servicio no es utilizado cuando está disponible entonces la capacidad del servicio se desperdicia". El igualar la oferta con la demanda es muy importante para los servicios financieros a través de todos los canales.

Responsabilidad fiduciaria

Las instituciones financieras tienen responsabilidad implícita para la administración de sus clientes.

Las instituciones financieras cuentan con una variada gama de servicios. Generalmente los servicios financieros son dirigidos a los activos intangibles del cliente, tales como préstamos, productos de inversión.

En cuanto al papel que juegan las tecnologías de la información, este sistema mexicano se caracteriza por su fuerte competitividad. Para permanecer en este mercado se requiere suministrar el mejor servicio y al mejor costo. Este servicio debe ofrecer confiabilidad, disponibilidad, agilidad y calidad de la información. Se requieren tecnologías de información altamente eficientes y capaces de evolucionar de manera flexible y rápida.

La tecnología que usa este sistema mexicano es aquella cuya Metodología está Orientada a Objetos, la misma que logra que la implantación de una aplicación represente el modelo conceptual del diseñador de una manera más natural.

Banca electrónica

El Internet es un nuevo canal para liberar servicios bancarios. Se requiere una PC, un módem y un software otorgado por el proveedor de los servicios financieros.

La banca electrónica (e-Banking) significa según Khalfan, Alshawaf (2004) la provisión de información acerca del banco y sus servicios a través de una página en el World Wide Web.

Actualmente los servicios bancarios basados en Internet proveen a los clientes servicios de transacciones tales como acceder a sus cuentas, la habilidad de mover su

dinero entre diferentes cuentas, hacer pagos o aplicar para préstamos y otros servicios complementarios.

Debido a la gran competencia existente en el sector bancario, los bancos han tomado gran interés en plataformas electrónicas para la entrega de servicios financieros.

Los mayores beneficios por adoptar la banca electrónica se enlistan a continuación:

- Mejor calidad en el servicio al cliente
- Incremento en el número de clientes
- Incremento en las utilidades
- Habilidad para alcanzar un mercado más amplio
- Reducción de costos
- Habilidad para recolectar información del cliente
- Mejorar el uso de los recursos tecnológicos
- Mejorar los procesos de negocio
- Mejores relaciones con los clientes y proveedores
- Mejorar el perfil de la organización
- Entrega rápida de productos y servicios
- Reducción de errores

A pesar de estos beneficios, se ha discutido que la banca electrónica no llena las expectativas de los clientes y fracasa en otorgar lo que el cliente necesita.

La cultura es un factor importante para la banca electrónica. Las naciones son únicas en muchos niveles, desde las preferencias de compra y las preocupaciones por la seguridad hasta la infraestructura de telecomunicaciones nacional y las medidas regulatorias destinadas a proteger el país.

Las razones más importantes de los bancos para no usar la banca electrónica son la seguridad, los errores al estar realizando transacciones in Internet, falta de conocimiento del uso del servicio y renuencia a cambiar la manera actual de hacer trato con los bancos.

CRM Y CROSS-SELLING

Las tecnologías de información basadas en CRM (CustomerRelationshipManagment) y en cross-selling (ventas cruzadas) actualmente tienen una tendencia de crecimiento en los bancos. Gajardo (2004) define al CRM como un modelo de negocios cuya estrategia está destinada a lograr identificar y administrar las relaciones en aquellas cuentas más valiosas para una empresa, trabajando diferentemente en cada una de ellas de forma tal de poder mejorar la efectividad sobre los clientes.

Los bancos han intentado desde instalar sistemas de administración de bases de datos hasta implementar sistemas CRM a través de toda la empresa. La atracción y retención de un cliente valioso es la base de cualquier implementación de CRM.

El cross-selling es una gran estrategia de mercado para muchas instituciones financieras. Jarrar, Y.F. (2001).

El objetivo de las ventas a través de sistemas de servicio es entender a los clientes de

tal manera que la organización pueda ajustarles cualquier oferta.

Es necesario poner atención en lo que están comprando, en lo que comprarían, en los productos financieros que están comprando en otras compañías, el segmento de mercado en el que se encuentran, la mejor manera de acercarse a ellos, la manera de medir sus reacciones, la manera en asegurar su satisfacción, las habilidades requeridas por el equipo de trabajo, cómo motivarlos, qué sistemas son requeridos para apoyarlos.

En cuanto a la infraestructura tecnológica existen dos requerimientos principales para asegurar que todas las partes están unidas: los estándares comunes para sistemas centrales, de tal manera que los sistemas separados puedan ligarse, y un banco de datos central accesible para todos.

En este contexto hay dos tipos distintos de tecnologías que apoyan la estrategia de relación con el cliente Jarrar, Y.F. (2001):

- CRM, sistemas interactivos, tales como apoyo, administración de campañas y automatización de ventas.
- Inteligencia de clientes, que provee herramientas para capturar, almacenar, procesar, acceder, organizar y analizar datos de los clientes.

Esta es el área en donde la mayoría de los bancos no encuentran problemas. Se requiere de una inversión considerable en remendar viejas tecnologías y adquirir nuevos sistemas.

Los sistemas de modelos predictivos construyen modelos de comportamiento para predecir porcentajes de respuestas, oportunidades de cross-selling, potenciales de fraude y candidatos para crédito.

“Los bancos deben tener una visión integrada de los clientes”

El objetivo de que la información está integrada es tener un perfil personal y financiero. Los datos que deben estar integrados incluyen: satisfacción de clientes, necesidades del cliente, quejas de los clientes, lealtad de los clientes, perfil personal y financiero del cliente, valores en cartera de los clientes, historial de los contactos hechos con el cliente, segmentación de los clientes y las utilidades generadas por cada cliente.

Actualmente el término más escuchado en los negocios es CRM. El peligro potencial es que los bancos ven al CRM como un remedio para el éxito en el futuro. Al implementar un paquete de software para administrar clientes, los negocios pueden mejorar los porcentajes de retención de clientes, incrementar el cross-selling y reducir costos. El CRM como un todo es un concepto que apenas comienza a utilizarse y muchas organizaciones ya han invertido mucho dinero para su implementación.

E-BUSINESS

Durante muchos años, las instituciones financieras han desarrollado una serie de herramientas, técnicas y procesos de servicio, que tradicionalmente han sido distribuidos por canales.

Oportunidades relacionadas con los productos financieros. Con los productos financieros puede haber una gran variedad de oportunidades, entre las que destacan:

Productos dinámicos:

Los productos financieros pueden ser manejados de una manera más fluida. Por ejemplo, los clientes pueden cambiar los atributos de sus tarjetas de crédito vía Internet, pueden mover su dinero desde un producto financiero a otro, compensar un saldo deudor con uno acreedor.

Sitio Web personalizado y agregación

Las cuentas de agregación son definidas como una recolección de información proveniente de diferentes fuentes en línea para desplegarla en una sola pantalla.

Utilizando este tipo de cuenta, los clientes pueden ver detalles de varias de sus cuentas en línea y otra información en línea que sea de utilidad. La información presentada al cliente puede ser sobre sus cuentas bancarias, cuentas de ahorro, detalles de créditos, su portafolio de inversiones, servicios personalizados y correo electrónico.

Diferenciación de productos

Los productos financieros como las cuentas, y las tarjetas de crédito y débito tienen poca diferencia en cuanto a costos. Las instituciones financieras tratan de que estos productos tengan una diferenciación en cuanto al valor agregado de sus servicios.

Portabilidad del producto

Las soluciones aplicadas a las cuentas actuales pueden ser transferidas a otros productos financieros que tradicionalmente son incómodos de cambiar. Con el e-business los productos financieros se entregan de una manera más agilizada, otorgando al cliente comodidad y agilidad en sus transacciones.

Oportunidades relacionadas con los canales

En cuanto a las oportunidades con los canales de comunicación, es posible encontrar las siguientes oportunidades:

Funcionalidad ATM (Modo de transferencia asincrónica)

La funcionalidad ATM puede ser desarrollada para permitir a los clientes completar aplicaciones para préstamos, tarjetas de crédito, hipotecas, etc. Boyes, G., Stone, M. (2003).

Voz sobre el protocolo de Internet

Las tecnologías basadas en Internet han traído rápidamente servicios de voz basados en la Web, que ha sido utilizado por las compañías para llevar a cabo reuniones corporativas, conferencias y seminarios. Esta tecnología puede ser utilizada en la distribución de productos financieros.

Rama del futuro.

La conveniencia y el confort se están volviendo más importantes al mismo tiempo en que las instituciones financieras tratan incrementar su participación en la cartera del cliente.

Presentación de la factura electrónica y el pago.

A través de este sistema, las transacciones de dinero pueden ser sostenidas electrónicamente a través de Internet, desde emitir la factura hasta recolectar el pago.

Comunicaciones móviles.

Las instituciones financieras buscan migrar las transacciones, productos y servicios al cliente a canales más baratos. Con canales de comunicación más eficientes, es posible realizar un gran número de operaciones y transacciones en el menor tiempo.

Oportunidades relacionadas con el riesgo

Las oportunidades relacionadas con el riesgo del negocio se refieren a la seguridad con que se realizan las transacciones. Las oportunidades son las siguientes:

Seguridad del cliente

Las instituciones financieras pueden tomar los pasos para elevar el perfil de seguridad y educar a los clientes en temas de seguridad.

Firmas digitales

Las instituciones financieras pueden moldear los estándares de las firmas digitales. Actualmente se le da gran importancia a la seguridad al momento de realizar transacciones ya que frecuentemente se presentan casos de fraude por la falta de seguridad en las transacciones en línea.

Oportunidades relacionadas con mercadotecnia

Uno de los tópicos más importantes en todo E-Business es el relacionado al de la mercadotecnia, dentro de las oportunidades se encuentran:

Mercadotecnia del sitio

Estos sitios pueden ser utilizados para desarrollar nuevas remuneraciones y beneficios para el personal.

Mercadotecnia y marcas en Internet

La Internet, el teléfono celular y la televisión interactiva pueden crear nuevos caminos para entregar marcas que no sean copias de aproximaciones tratadas y probadas en

aplicaciones convencionales.

Una buena imagen de cualquier sitio llama la atención y crea confianza en los usuarios. Es de suma importancia contar con el asesoramiento requerido para que los sitios reflejen una buena imagen de los servicios.

ANEXO 5

HSBC MÉXICO

Uno de los cuatro principales bancos de México, HSBC, con más de 1.400 sucursales opera 5.000 cajeros automáticos y cuenta con más de 6 millones de clientes. Siendo una de las empresas bancarias más grandes del país, HSBC México ofrece una gran variedad de servicios financieros que incluyen: seguros, inversiones y servicios bancarios a los consumidores y clientes comerciales. HSBC México es una división del Grupo HSBC, una de las mayores entidades bancarias y financieras del mundo. La red internacional de HSBC, cuenta con más de 9.800 oficinas en 77 países.

Estableciendo la Estrategia

Como los demás bancos de México, HSBC enfrenta los desafíos de operar en un ambiente de constantes cambios en las reglamentaciones y en las tasas de interés, el corazón de su negocio. Por décadas, el sistema bancario de México funcionó como un “sistema cerrado”, pero ahora ha pasado por un proceso de desregulación que incluyó la apertura de la industria a las inversiones extranjeras en gran escala.

Además, los depósitos bancarios bajaron dramáticamente a medida que las tasas de interés mexicanas empezaron a declinar. HSBC México ha sido muy exitoso en atraer a nuevas cuentas, pero los ejecutivos de la empresa saben que no pueden depender solo de los ingresos por cuentas nuevas del mercado de México. Consideraron con acierto que mantener a los clientes existentes y desarrollar relaciones más rentables con ellos sería sumamente importante para el éxito a largo plazo del banco.

“Desde el comienzo con CRM, teníamos dos metas principales: retener a los clientes más valiosos y hacer crecer la rentabilidad de los clientes que no han sido rentables hasta el momento pero que tienen el potencial para serlo”, comenta Gustavo Martínez Lira, Director de CRM en HSBC México. Para esto, la empresa necesitaba analizar cuáles son los clientes rentables y contactarlos con un servicio excelente y con ofertas inteligentes y apropiadas.

Específicos para el Negocio

HSBC México quería una solución CRM que incluyese una búsqueda sofisticada de datos y las funcionalidades que necesitaba su gestión de campañas, que aprovechara los datos existentes de los clientes y permitiera una visión amplia de estos cualquiera fuera el canal por el que interactuaban con el banco.

El objetivo del proyecto CRM de acuerdo a Rafael Arana de la Garza, Director de Servicios

Financieros Personales de HSBC México, fue “hacer de cada contacto con los clientes una experiencia memorable para ellos y una experiencia rentable para nosotros”.

Después de una extensa y profunda investigación y evaluación de las aplicaciones CRM disponibles en el mercado, HSBC México seleccionó el Outbound Marketing de Infor™ CRM Epiphany®. HSBC México está utilizando las soluciones de Infor CRM para mejorar la calidad de la interacción con sus clientes, dar soporte a la venta de servicios y retener los clientes más rentables.

Junto con los consultores asignados al proyecto, el equipo definió los procesos de marketing de HSBC México que debería incluir la solución, configuró el CRM según dichas definiciones y realizó todas las tareas funcionales y técnicas necesarias para integrarla dentro de la visión más amplia del CRM de HSBC.

Reflejando Resultados

Utilizando las soluciones de Infor CRM Epiphany, HSBC México está conservando sus clientes más valiosos e incrementando la rentabilidad por cliente a través de la venta de servicios financieros adicionales. Los resultados sobresalientes de la compañía son especialmente notables, considerando la volatilidad de la industria bancaria en México.

Con el Outbound Marketing de CRM, HSBC de México es capaz de planificar, desarrollar, ejecutar, gerenciar y analizar los resultados de las campañas de marketing de sus múltiples canales. La compañía puede impulsar una variedad de medios de comunicación incluyendo email, cajeros automáticos, web, y conversaciones cara a cara para realizar ofertas a los clientes y gestionar todos ellos con la ayuda del CRM de Infor.

HSBC México también usa Outbound Marketing CRM para realizar ofertas y programas de construcción de relaciones, incluyendo su gerencia de productos, su relación de precios preferidos y sus estrategias de asignación de activos mejorados a sus sucursales.

Desde la implementación de Outbound Marketing de Infor CRM, HSBC de México ha logrado resultados sobresalientes. “Hemos identificado los clientes que generan la porción más grande de rentabilidad de la compañía”, afirma Martínez Lira. “Nuestra meta es además incrementar el valor tiempo de vida incrementando su tasa de retención. Al mismo tiempo, estamos focalizados en aumentar rentabilidad por cliente para aquellos con amplitud de crecimiento a través de entrega de campañas de cross-sell personalizadas.”

El banco ha levantado la rentabilidad por cliente de las campañas de Outbound Marketing CRM en un 20 por ciento. Los contactos hechos por representantes de sucursales han elevado la tasa de aceptación un 14 por ciento. Y el programa Outbound CRM ha hecho más productivas las horas no pico en la sucursal, permitiendo una mayor flexibilidad en el planeamiento de la fuerza de trabajo. Además, HSBC de México ha obtenido dos veces el prestigioso Premio Gartner a la Excelencia de CRM para Grandes Empresas, basado en su exitosa estrategia multicanal para maximizar su contacto con los clientes, utilizando las soluciones Infor.

La efectividad de la estrategia CRM de HSBC México se ve reflejada en sus resultados de

negocios a través de sus productos y líneas de solución, incluyendo tarjetas de crédito, préstamos personales, préstamos automotores, fondos para mutuales y productos de seguros.

La habilidad de impulsar el conocimiento del cliente e implementar una estrategia inteligente de contacto ha sido clave para su éxito. “Una de las lecciones más valiosas que hemos aprendido es que cada cliente es un individuo”, confirma Arana de la Garza. “Antes, teníamos la tendencia de agruparlos todos juntos. Outbound Marketing CRM nos dio la capacidad de tratar con los clientes individualmente”.

Siendo abiertos a un futuro emprendedor

Basados en el éxito obtenido con Outbound CRM de Infor, los ejecutivos de la compañía están buscando expandir su iniciativa CRM. “Lo más importante cuando implementamos nuestra iniciativa CRM es tener definidas claramente las metas y objetivos del negocio”, dice Arana de la Garza. “Con Infor CRM, tenemos la capacidad de alcanzar nuestras metas de trabajo en forma rápida mientras continuamos en busca de nuestra visión para el futuro”.

El próximo paso será avanzar a ofertas hechas a medida de los clientes en forma individual y darles una elección de los canales a través de los cuales ellos interactúan. HSBC México espera alcanzar tasas de aceptación aún más altas a través de la coordinación de ofertas en tiempo real a través de su red de cajeros automáticos, call centers, sitios online y sucursales de venta minorista, todos coordinados eficazmente con la ayuda de Infor CRM. Para el largo plazo, la compañía continuará ejecutando sobre su concepto de presentar “la oferta correcta en el momento correcto” mediante su exitosa estrategia de CRM

ANEXO 6

Banco AV Villas

Integración de CRM de Peoplesoft

El Banco AV VILLAS es un establecimiento de crédito que dirige sus esfuerzos hacia la satisfacción de necesidades financieras y de flujo de capital de nuestros clientes, a través de un completo portafolio de productos y servicios, soportados con tecnología de vanguardia, una amplia red de oficinas distribuidas en el territorio nacional y la esmerada atención a nuestros clientes, lo que nos ha situado como una de las entidades financieras más importantes del país.

El Banco tuvo su origen en la Corporación de Ahorro y Vivienda Las Villas, entidad que fue creada el 13 de octubre de 1972, y su escritura protocolizada el 24 de noviembre de 1972. Desde su creación se especializó en la financiación del sector de la construcción y participa de manera integral como fuente de capital tanto para el constructor como para el comprador final de inmuebles. A principios del año 2.000 la Corporación Las Villas se fusionó, absorbiendo a la Corporación de Ahorro y Vivienda Ahorramas, entidad que había sido creada en diciembre de 1.972 y que entró a formar parte del Grupo Aval a mediados de 1.997.

AVVillas cuenta con una plataforma de negocios heterogénea, basada en equipos Mainframe, AS/400 y Windows, sus aplicaciones también están construidas usando software de diferentes tipos, ello lleva a que un cliente pueda estar identificado de diferente en cada una de estas plataformas, dando origen a una administración desorganizada de ellos. El Grupo Aval consiente de los problemas generados por esta situación, implementó un sistema único de administración de clientes basado en el CRM de PeopleSoft con ello se garantiza un solo punto de vista sobre el cliente y de los productos contratados por él. Sin embargo es necesario emprender un proyecto de Integración Empresarial que haga fluir la información en línea desde las aplicaciones de negocio al CRM y Viceversa.

AVVillas, Red Colombia y PeopleSoft diseñaron la estrategia de conectividad para el CRM (CustomerRelation Management). Entre los diferentes métodos de conexión que expone el CRM, se seleccionó a los Web Services como el mecanismo ideal para establecer la comunicación entre aplicaciones, este acuerdo fue aceptado en consenso entre las partes. Según lo anterior Red Colombia presentó el plan integración de las aplicaciones bajo la arquitectura de Web Services para lograr la conexión bidireccional entre los aplicativos de negocios sobre z/OS de IBM y el CRM de PeopleSoft.

Este plan se ejecutó sin inconvenientes en 10 días, a hoy los resultados obtenidos son los trazados en un principio.

La arquitectura fue instalada teniendo como base a EntireX como herramienta de Integración Empresarial (EAI) disponible en AVVillas con el licenciamiento adecuado para la nueva funcionalidad.

ANEXO 7

Banco Colpatría

Para comenzar, hablaremos un poco de historia de este banco:

En 1955, el mundo estaba en recuperación tras el holocausto de la II Guerra Mundial. Colombia, afrontaba los primeros rigores de la violencia: La migración del campo a las grandes ciudades y la necesidad que por estas mismas condiciones surge da origen en el país a reformas sociales y económicas que sentarán las bases de nuestra sociedad contemporánea.

En este contexto, el 3 de noviembre de 1955, Carlos Pacheco Devia lideró un grupo de inversionistas para construir La sociedad Colombiana de Capitalización. El objetivo principal fue crear empresas y de esta forma generar mayor dinamismo al entonces incipiente mercado de la capitalización en Colombia.

En 1958, Carlos Pacheco Devia, en su condición de hombre empresarial visionario, incursiona en el campo de los seguros; consciente del potencial en el mercado en 1958 crea dos compañías: Seguros de Vida Patria, con un servicio orientado a la cobertura de riesgos a personas y Seguros Patria S.A. para seguros generales.

En 1961, se conforma la Entidad Financiera Colombiana de Inversiones S.A., hoy conocida como Inversiones Colpatría.

En 1969, Ante las restricciones legales que por la época impedían constituir un banco nuevo, Colpatría adquiere la mayoría accionaria del Banco de La Costa. Esta operación da nacimiento al Banco Colpatría.

En 1972, Con la implantación en Colombia el sistema de valor constante para la financiación de vivienda, denominado entonces UPAC, el Grupo crea la Corporación de Ahorro y Vivienda UPAC Colpatría.

El desarrollo, la evolución y la incursión en nuevos negocios financieros, han sido una constante en Colpatría. De acuerdo a esta premisa, en 1977 se crea la Constructora Colpatría, tras analizar la oportunidad que significaba la financiación de vivienda en el país.

En la década de los 80's, el Grupo vio el nacimiento de la Financiera Colpatría; de Leasing Colpatría y de Salud Colpatría.

En los noventa se crearon: la Fiduciaria Colpatría, el Fondo de Pensiones y Cesantías Colpatría y la ARP Colpatría. Y UPAC Colpatría adquiere Corpavi.

Como política integral del negocio bancario, en 1997 el Grupo comienza un proceso de fusión entre la Financiera y la Corporación de Ahorro y Vivienda, al que se uniría el Banco en 1998. Este año, se constituye legalmente el Banco Multibanca Colpatría, como se conoce hoy en día.

En el 2000 Colpatría Pensiones y Cesantías es comprada por el Banco BBVA.

En el 2003 Gestiones y Cobranzas, nace como filial del Banco, dedicada a la especialización y optimización en el ciclo de cobranzas de los diferentes productos crediticios (cobranza administrativa, extrajudicial y judicial).

En los últimos años, el Banco Colpatría en la Vicepresidencia de Mercadeo, la gerencia de CRM estableció un plan para conocer y mejorar los clientes del banco y dar una herramienta a sus gerentes de oficinas o sucursales, para que puedan manejar sus clientes y mejorar la relación del cliente con la organización.

Con lo anterior y con una inversión apoyada por la organización, se creó el sistema SISBEL. Este software es una creación de la compañía Oracle, el cual se maneja como aplicación web, por lo que se utiliza como medio para entrar la herramienta del Internet Explorer.

Este nuevo software del Banco ha ayudado al banco a conocer mejor sus clientes y una nueva visión para establecer nuevas estrategias en relación a la venta de los productos que ofrece el banco hacia sus clientes. También ha conformado una nueva visión en el manejo de clientes ya que la organización ha comenzado una nueva visión y actualización para mejorar y fortalecer el sistema interno y externo del banco.

Algunas funciones que están utilizando contantemente el área de CRM y los gerentes y asesores de las oficinas son:

- *Portafolio*: Personas Naturales y Jurídicas
- *Vista 360*: Información general del cliente
- *Ventas*: Oportunidad y manejo de actividades.

En el proceso del conocimiento del nuevo software para los nuevos usuarios de este, se han realizado capacitaciones en todas las sucursales del país. Para que todas las oficinas, y más

aún para los gerentes y ejecutivos, no tengan problemas con el manejo del software y lo puedan utilizar en el 100% para mejorar sus procesos y sus metas. También para ese apoyo en relación al conocimiento de SISBEL, se ha creado un manual, el cual, le da una visión del funcionamiento del software y también sacar de dudas que tengas los usuarios por el uso de esta herramienta.

En el transcurso del año 2010 el área de CRM, ha estado en un proceso de mejorar la herramienta que utiliza el banco en relación a nivel de vinculación. Esta herramienta también ha ayudado a conocer mejor el comportamiento del cliente en relación con los productos que ofrece la organización. Por tal motivo, se ha integrado los procesos y base de datos correspondientes con el área de CRM, para que esta área sea la encargada en dar y analizar el nivel de vinculación para estrategias del banco para corto y largo plazo.

En el futuro, el área de CRM y la Vicepresidencia de Mercadeo del banco, será uno de los encargados de dar todas las bases de datos de clientes que necesitan varias áreas de la organización, ya que el fortalecimiento de las bases que se está en proceso, se ha generado una confianza en los datos que tienen esta área. También sería encargada de dar estrategias más concretas al banco, para crecer en ventas o en la forma en que se tiene que llegar a los clientes antiguos y a los nuevos, para que la relación del cliente con el banco, sea duradera por muchos años.

ANEXO 8

GRACIAS POR COLABORAR!!!

El proyecto, desarrollado por el Grupo de Investigación en Innovación y Gestión Empresarial del CESA, aborda desde el mercadeo relacional, la importancia del conocimiento conceptual y técnico por parte de quienes son responsables de la gestión de mercadeo (240 personas) en 60 empresas anunciantes colombianas, para comprender el fundamento que soporta la construcción del “Capital Cliente”.

Esta construcción es una de las principales responsabilidades de la gerencia contemporánea en un entorno caracterizado por: (1) Una nueva forma del “modo de pensar y el actuar organizacional” en cabeza de sus líderes y en relación con los clientes “. (2) La tendencia en el cambio de estrategia de la empresa por la inclusión de factores tecnológicos y sociales, y (3) el reconocimiento de la existencia de la turbulencia mercantil.

Esta investigación de carácter descriptivo planteara las oportunidades de fortalecer o profundizar en el conocimiento del modelo de mercadeo relacional, de manera particular, concreto y práctico, identificándose las prioridades de manejo por parte de aquellos responsables de la construcción de este nuevo activo organizacional, en Colombia. Su colaboración es fundamental para comprender el hecho de análisis que le hemos planteado. Gracias por dedicarnos un tiempo valioso.

Razón Social de la Empresa

(Por favor indíquenos el nombre de la empresa en la cual usted trabaja actualmente)

1. Genero

- Masculino _____
- Femenino _____

2. Edad (Rangos de edad en el que usted se encuentra)

- 22 y 26 años _____
- 27 y 30 años _____
- 31 y 35 años _____
- 36 y 40 años _____
- 41 o mas _____

3. Nivel de Escolaridad

- Pregrado _____
- Especialización _____
- Maestría _____
- Doctorado _____

4. Experiencia Laboral en mercadeo

- Menos de dos años _____
- Entre tres y siete años _____
- Entre siete y doce años _____
- Más de trece años _____

5. Niveles de cargos desarrollados en Mercadeo: durante su vida laboral ha tenido la posibilidad de desarrollar los siguientes niveles de cargos: (por favor elija más de una respuesta si es el caso)

- Pasantía o profesional en entrenamiento _____
- Coordinador de actividad o área _____
- Jefe de área _____
- Gerente de unidad o división _____
- Vicepresidente _____

- Presidente o gerente general de una empresa u organización _____
- Todas las anteriores _____

6. Indique por favor si ha recibido inducción al cargo en las empresas que ha trabajado en cuanto a: (por favor elija más de una respuesta si es el caso)

- Le han presentado las estrategias del negocio _____
- Le han comunicado la importancia del cliente para toda la organización _____
- Le han familiarizado con sistemas de CRM _____
- Le han dado acceso al sistema de información de Clientes, si lo hay _____
- Le han presentado el mapa general de los clientes: Volumen, características, distribución, indicadores asociados con su comportamiento _____
- Le han suministrado documento de estudio que explique sobre todo este proceso _____
- Le han indicado el presupuesto asignado para gestión de clientes _____
- Todas las anteriores _____

7. Señale aquellos temas que durante su periodo de formación académica en la Universidad estudio (Por favor elija más de una respuesta si es el caso)

- Geo referenciación _____
- Bases de datos para mercadeo _____
- Sistematización de procesos comerciales orientados al cliente _____
- Modelamiento de procesos de servicio orientados al cliente _____
- Estrategias de Clientes _____
- Micro segmentación de Clientes _____
- Investigación de mercados aplicada al Cliente _____
- Administración de Centros de Contacto de Clientes _____
- Personalización _____
- Creación, desarrollo y producción de comunicación directa _____
- Redes Sociales y Clientes _____
- Mercadeo Relacional _____
- Fundamentos de Gerencia de Clientes _____
- Todas las anteriores _____
- Ninguna de las anteriores _____

8. Indique por favor si usted debe sustentar un proyecto de mercadeo al interior de su empresa, la mayor presión se centra en: (1 = Alta y 5 = Muy Baja)

- Poder vender a los directivos la idea de innovar en sus prácticas de mercadeo

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____

- Poder explicar con suficiencia la importancia de la tecnología de información en la vida del negocio.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____

- Poder lograr la autorización de invertir en un proyecto con un horizonte de resultados en un mediano plazo (cinco años).

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____

- Poder lograr la autorización de experimentar pilotos de mercadeo relacional.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____

- Poder sustentar la necesidad de modificar la práctica tradicional y transaccional del mercadeo.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____

9. Indique por favor si ha tenido la oportunidad de modelar proyectos basados en: (por favor elija más de una respuesta si es el caso)

- Implementación de CRM _____
- Administración de Fuerza de venta con el soporte de CRM _____
- Marketing digital _____
- Redes Sociales _____
- Comunicación personalizada _____
- Servicio Personalizado _____
- Soporte y servicio al cliente vida Centros de Contacto de Clientes _____
- Campañas micro segmentadas según gustos, hábitos y preferencias _____
- Modelización estadística paramétrica o No paramétrica _____
- Métodos Bayesianos _____
- Árboles de Decisiones _____
- Redes Neuronales _____
- Métodos Basados en casos y vecindad _____
- Todos las anteriores _____
- Ninguna de las anteriores _____

10. Ha practicado en proyectos que incorporan las siguientes herramientas en: (por favor elija más de una respuesta si es el caso)

- CRM _____
- Contac Center _____

- Redes Sociales _____
- Impresión Digital _____
- Comunidades Digitales _____
- Páginas web 2.0 _____
- Autoservicio para Clientes _____
- Marketing Digital _____
- Ninguna de las anteriores _____

11. La dirección que ha recibido de sus jefes le ha permitido comprender que: (Ubique su respuesta en la siguiente escala en donde 1= Total suficiencia 2= Alta suficiencia 3= Mediana Suficiencia 4= Baja Suficiencia Ninguna suficiencia)

- Su superior conoce las nuevas tendencias de mercadeo.
1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____
- Maneja los conceptos de marketing digital.
1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____
- Domina la implementación de un modelo de CRM.
1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____
- Conoce el impacto de las redes sociales en la estrategia de mercadeo.
1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____
- Conoce las implicaciones de una WEB 2.0
1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____
- Comprende la conformación de las bases de datos de clientes para gestión de mercadeo relacional.
1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____
- Entiende la importancia de la cultura organizacional de la empresa y su impacto en la calidad de la relaciones con el cliente.
1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____

12. La capacitación interna recibida en la organización donde trabaja le ha permitido conocer sobre: (por favor elija más de una respuesta si es el caso)

- Capital Cliente _____

- Valor del Cliente _____
- CRM _____
- Bases de Datos _____
- Personalización _____
- Deserción _____
- Frecuencia _____
- Resiliencia _____
- Crecimiento de Clientes _____
- Todas las anteriores _____
- Ninguna de las anteriores _____

13. Los proveedores de mercadeo le han presentado propuestas innovadora en cuanto :
(por favor elija más de una respuesta si es el caso)

- Centrar la estrategia de publicidad en comunicación directa _____
- Volcar una parte de los presupuestos a la inversión en nuevas tecnologías _____
- Iniciar un proceso de posicionamiento basado en Adwords, SEO,SEM y redes sociales _____
- Verificar los contenidos de interactividad con los clientes _____
- Realizar investigación etnográfica sobre sus clientes _____
- Todas las anteriores _____
- Ninguna de las anteriores _____

14. Pensando en su futuro, piensa que su perfil profesional podría complementarse si conociera técnicamente: (por favor indique 1 si es muy importante, 2 importante, 3 indiferente, 4 poco importante, 5 sin ninguna importancia)

- Como diseñar y desarrollar una base de datos para mercadeo relacional.
1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____
- Como modelar la gerencia de Clientes.
1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____
- Como avanzar en un programa de minería de datos.
1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____
- Como emplear el CRM en la estrategia de mercadeo y comercial de la empresa.
1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____

- Como modelar indicadores sobre la productividad de los clientes.
1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____
- Como optimizar la inversión de mercadeo trabajando con Micro segmentos.
1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____
- Como experimentar con Micro segmentos nuevas ideas de productos o servicios.
1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____
- Como integrar las nuevas tecnologías en la estrategia de clientes.
1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____

15. De los siguientes postulados que buscan identificar el perfil de profesional de mercadeo en Colombia, con cuales está de acuerdo o en desacuerdo? (1=Acuerdo / 2=Desacuerdo)

- Los profesionales de mercadeo en Colombia son innovadores en sus técnicas de mercadeo.
1 _____ 2 _____
- Los profesionales de mercadeo en Colombia son innovadores en los contenidos de sus mensajes pero emplean técnicas tradicionales.
1 _____ 2 _____
- Los profesionales de mercadeo en Colombia son innovadores en técnicas y contenidos.
1 _____ 2 _____
- Los profesionales de mercadeo en Colombia son sensibles al impacto de las redes sociales en su estrategia de clientes.
1 _____ 2 _____
- Los profesionales de mercadeo en Colombia deben ser fuertes en E-Marketing, Sistemas de Información, bodegas de datos y Minería de datos.
1 _____ 2 _____

16. La prioridad de gestión en su área se centra en: (por favor elija más de una respuesta si es el caso)

- Productos _____
- Canales _____
- Comunicación publicitaria tradicional _____
- Comunicación Publicitaria digital _____
- Empaque _____
- Investigación de Clientes _____
- Investigación de Competencia _____
- Todas las anteriores _____
- Ninguna de las anteriores _____

10. BIBLIOGRAFIA

- Blery, E., & Michalakopoulos, M. (Noviembre de 2006). Customer Relationship Management: A case study of a Greek. *Journal of Financial Services Marketing*, pág. 9.
- Curry, J. (2000). *CRM: Como Implementar y Beneficiarse de a Gestión de la Relaciones con los Clientes*. Barcelona: Gestion 2000.
- Faus, M. A. (2004). *Temas Claves en Marketing Relacional*. Madrid: McGraw-Hill.
- Gordon, I. (2002). Best Practices: Customer Relationship Management. *Ivey Business Journal*, pág. 5.
- Greenberg, P. (2003). *CRM: Gestion de Relaciones con los Clientes*. Madrid: McGraw-Hill.
- Han - Yuh, L. (Marzo de 2007). Development of a Framework for Customer Relationship Management (CRM) in the Banking Industry. *International Journal of Management*, pág. 18.
- Mukerjee, K., & Singh, K. (Febrero de 2009). CRM: A Strategic Approach. *ICFAL Journal of Management Research*, pág. 18.
- Pearce, M. (2002). Customer Relationship Management: Five Lessons for a Better ROI . *Ivey Business Journal*, pág. 4.
- Restrepo, M. L. (2011). *CONSTRUCCIÓN DEL "CAPITAL CLIENTE" OBSERVACION SOBRE LA MENTALIDAD DE GESTORES DEL MERCADEO EN 60 EMPRESAS ANUNCIANTES COLOMBIANAS*. Investigacion , Bogota.
- *Scribd*. (s.f.). Recuperado el 20 de Agosto de 2011, de www.scribd.com/doc/34277500/SISTEMA-FINANCIERO-DE-COLOMBIA
- Zikmund, w. J., Gilbert, R., & Mcleod, F. (2004). *CRM: Administracion de Relaciones con los Clientes*. Ciudad de Mexico: Continental.