

**DISEÑO DE UN MAPA DE EXPERIENCIA DE CLIENTES CRÉDITO PERSONA
NATURAL PARA 2015**

DIANA YANETH ARISTIZÁBAL GALLO
DARIANA CAROLINA RUIZ HENAO

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DEL SERVICIO
COHORTE 19
MEDELLÍN
2015

**DISEÑO DE UN MAPA DE EXPERIENCIA DE CLIENTES CRÉDITO PERSONA
NATURAL PARA 2015**

DIANA YANETH ARISTIZÁBAL GALLO, Cédula 43.106.740
DARIANA CAROLINA RUIZ HENAO, Cédula 44.004.919

Trabajo de grado para optar al título de
Especialistas en Gerencia del Servicio.

Asesora Metodológica
MARÍA DEL CARMEN SANDINO RESTREPO
Socióloga, magíster en sociología de la educación.

Asesor Temático
JORGE ENRIQUE VANEGAS OSORIO
Administrador de negocios, magister en administración y dirección de empresas.

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DEL SERVICIO
COHORTE 19
MEDELLÍN
2015

CONTENIDO

RESUMEN

ABSTRACT

GLOSARIO

INTRODUCCIÓN

1	REFERENTE TEÓRICO	14
1.1	Teoría sobre el tema	14
1.2	Qué es un mapa de experiencia.	20
1.2.1	Identificar al usuario	22
1.2.2	Entender las fases de la relación con nuestra marca.....	22
1.2.3	Identificar las motivaciones y cuestiones.....	23
1.2.4	Mapear los puntos de contacto	23
1.2.5	Entender los momentos clave y sus métricas.....	24
1.2.6	Adjuntar los procesos internos de nuestra compañía.....	24
1.2.7	Comprender los problemas del usuario e identificar las oportunidades	24
1.3	¿Cómo comenzar a analizar a nuestros clientes?	25
1.4	¿Por qué un mapa de clientes?	26
2	CONTEXTUALIZACIÓN DEL SECTOR BANCARIO EN COLOMBIA	27
2.1	Antecedentes Históricos.....	27
2.2	Ciclo Bancario Actual.....	30
2.2.1	Función de los bancos.....	30
2.3	Naturaleza de Servicio.....	30
2.4	Entidades Bancarias existentes en el 2015.	32
3	DISEÑO DEL MAPA DE EXPERIENCIA.....	33
3.1	Generalidades del diseño del mapa de experiencia.....	33
3.2	Diseño de Mapa de experiencia.....	35
4	CONCLUSIONES.....	41

5	RECOMENDACIONES.....	43
	BIBLIOGRAFÍA.....	46
	CIBERGRAFÍA.....	47

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Net Promoter Score (NPS).....	17
Figura 2: Ciclo del Servicio.....	22
Figura 3: Puntos claves para alcanzar un grado de implantación de medidores de ciclo de vida de cliente dentro de nuestras organizaciones.	25
Figura 4: Naturaleza del Servicio	30
Figura 5: cadena continúa de acontecimientos del servicio	35
Figura 6: Diseño del mapa de Experiencia.....	36
Figura 7: Fases de relación con los clientes	38
Figura 8: Modelo de cadena de valor del negocio y sus procesos claves de G.Mckinsey.....	44
Figura 9: Modelo de agenda del cambio y mejora de cara al servicio y experiencia del cliente.	45

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Entidades Bancarias en Colombia en el año 2015.....	32
Tabla 2: Sentimientos del Cliente.....	39

RESUMEN

Con la siguiente presentación, se propone un diseño articulado y basado en el método de experiencia de clientes o también conocido como CUSTOMER EXPERIENCE, en el proceso interno de crédito a personas naturales aplicadas para el año 2015 en una entidad financiera, como modelo de servicio.

Se busca orientar de cara a que todos los clientes que desean créditos sean informados de las novedades que ocurren con su solicitud de Crédito, con este instrumento, de una manera excepcional, rápida, experta e integral, La idea es que ellos no se sientan uno más, sino por el contrario que perciban y sientan una relación uno a uno, a su medida y que se apropien de su caso, interpretándole y tratándole como un segmento único.

El mapa de experiencia de clientes, se debe analizar y formular como implantar como una situación dinámica y no estática, reaccionando de manera siempre reflexiva a los resultados y a las necesidades de los usuarios, que con el instrumento, trascienden en un nuevo nivel: prioridades de cada cliente.

El proceso se construye bajo la finalidad de generar con las vivencias reales del cliente, la mayor recordación y provocar la recomendación con él voz a voz del cliente que haya adquirido el producto (crédito personal). A través de este recurso es posible divulgar con él voz a voz, los bienes y servicios de la empresa, cambiar el concepto de una marca con alta favorabilidad y por supuesto captar más clientes.

El fruto de un servicio excepcional y la mejor Customer Experience, es la producción de eco con resonancia de marca y empresa como de productos. Esto se logra a través de la ejecución y puesta en práctica de la herramienta construida. El voz a voz es una técnica del marketing y del servicio que estructuran, implantan e implementan operativamente muchas compañías para posicionar sus marcas y llegar a distintos mercados, con las mejores cartas credenciales ante los clientes y la mejor experiencia de cliente. Esta herramienta se basa en la buena opinión que transmiten (oralmente) los consumidores de un producto o servicio a otras personas –Word of mouth-.

ABSTRACT

In the following presentation, we propose an articulated design method based on customer experience or also known as CUSTOMER EXPERIENCE in the internal process of credit to individuals applied for 2015 at a financial institution, such as service model.

It looks to guide the face to all customers who want loans are informed of developments occurring with your application for credit, with this instrument, in an exceptional way, fast, skilled and comprehensive, The idea is that they do not feel one more, but rather to perceive and feel a one to one, to measure and take ownership of your case, playing him and treating him as an only segment.

Map of customer experience, must be analyzed and formulated as implemented as a dynamic and not static situation, always reflexively reacting to the results and the needs of users, with the instrument, transcend to a new level: priorities each client.

The process is built about creating with actual customer experiences, most recall the recommendation and cause him voice to voice of the customer who has purchased the product (personal credit). Through this resource may disclose to him word of mouth, property and business services, change the concept of a brand with high favorability and of course attract more customers

The fruit of exceptional service and the best "Customer Experience " is the production of echo resonance brand and company and products. This is accomplished through the execution and implementation of a tool. The "word mouth" is a marketing technique and service that structure, operationally deployed and implemented many companies to position their brands and reach different markets, with the best credentials to customers and the best customer experience. This tool is based on the good opinion that transmit (orally) consumers of a product or service to others-Word of mouth-

GLOSARIO

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

En economía el concepto permite referirse a la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago. Existen clientes que constantes, que acceden a dicho bien de forma asidua, u ocasionales, aquellos que lo hacen en un determinado momento, por una necesidad puntual.

DERECHO DE PETICIÓN: Los derechos de petición son el medio legal o jurídico por el cual el cliente puede presentar reclamos, quejas, sugerencias y felicitaciones al Banco. La implicación legal de esta figura obliga a la Organización a gestionar los requerimientos recibidos dentro del plazo estipulado por la ley a partir de la fecha de su recepción.

ENGAGEMENT: Significa enamoramiento y forjar nexos sólidos entre el cliente y una marca y construir relaciones fuertes, recíprocas, permanentes y duraderas con los distintos públicos de una organización e ir un paso más allá de atraer y llamar la atención, a mantenerla y fidelizarla. Esto escuchando, conversando y encontrando elementos de interés comunes para relaciones y experiencias durables con continuidad, coherencia y compromiso¹.

EXPERIENCIA: Conocimiento de algo, o habilidad para ello, que se adquiere al haberlo realizado, vivido, sentido o sufrido una o más veces.

Conjunto de conocimientos que se adquieren en la vida o en un período determinado de ésta.

FELICITACIÓN: Es una manifestación de satisfacción del cliente por la calidad, oportunidad y agrado que el cliente le comunica al Banco, es una gran oportunidad para continuar ofreciendo el mejor servicio.

MARCA: Señal que permite identificar o distinguir algo o para dar alguna información sobre ello.

Una marca es una identificación comercial primordial y/o el conjunto de varios identificadores con los que se relaciona y ofrece un producto o servicio en el mercado.

QUEJA: Es una manifestación de insatisfacción del cliente motivada por la percepción negativa del servicio, de la calidad y oportunidad de un producto, o de la actitud y asesoría de un empleado del Banco, la imagen o portafolio. Implica un

¹ https://www.youtube.com/watch?v=E4vMZ4hiP2c&feature=player_embedded#t=0

incumplimiento de la promesa de servicio o afectación a alguno de los componentes del modelo de servicio.

RECLAMO: Es una solicitud relacionada con la afectación negativa de la cuenta o transacciones del cliente, en la que hay dinero de por medio, y que requiere un trámite interno por parte del Banco.

RECOMENDACIÓN: La opción recomendación intenta proporcionar sugerencias significativas para los recursos que Ud. pueda encontrar interesante y útil. Estas sugerencias se fundamentan en las calificaciones que un usuario le da a los recursos, a través de una votación en la parte inferior de la pantalla cuando se da la opción de registro completo o desde el registro mismo. Si un usuario no ha calificado ningún recurso, el sistema no le podrá brindar una recomendación. Para recibir recomendaciones, primero Ud. debe proporcionar un nombre de usuario y una contraseña. Para ver las recomendaciones al menos debe de haber recomendado de 3 a 5 registros anteriormente.

Los sistemas de recomendación forman parte de un tipo específico de técnica de filtro de información, los cuales presentan distintos tipos de temas o ítems de información (películas, música, libros, noticias, imágenes, páginas web, etc.) que son del interés de un usuario en particular. Generalmente, un sistema recomendador compara el perfil del usuario con algunas características de referencia de los temas, y busca predecir el "ranking" o ponderación que el usuario le daría a un ítem que aún el sistema no ha considerado.

Estas características pueden basarse en la relación o acercamiento del usuario con el tema o en el ambiente social del mismo usuario.

SATISFACCIÓN: Uno de los usos más difundidos del término es aquel que refiere a gusto, placer o alegría que un individuo experimenta, siente, por algo o alguien. La satisfacción es un estado de la mente, generado por una mayor o menor, según corresponda, optimización de la retroalimentación cerebral, por la cual las diferentes zonas cerebrales compensan el potencial energético dando una sensación de plenitud, en tanto, la menor o mayor sensación de satisfacción que alguien presente dependerá de la optimización del consumo energético que lleve a cabo el cerebro, es decir, cuanto mayor sea la capacidad de neurotransmitir mayor será la posibilidad de satisfacción.

SERVICIO: Es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de la gente. Los servicios incluyen una diversidad de actividades desempeñadas por un crecido número de funcionarios que trabajan para el estado (servicios públicos) o para empresas particulares (servicios privados); entre estos pueden señalarse los servicios de: electricidad, agua potable, aseo, teléfono, telégrafo, correo, transporte, educación, cibercafés, sanidad y asistencia social. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. Un

servicio se diferencia de un bien (físico o intangible) en que el primero se consume y se desgasta de manera brutal puesto que la economía social nada tiene que ver con la política moderna; es muy importante señalar que la economía nacional no existe siempre en el momento en que es prestado.

SUGERENCIA: Es una manifestación del cliente en la cual expone su punto de vista y propone ideas para mejorar algún producto, proceso o servicio del Banco

INTRODUCCIÓN

Este proyecto se articula con el fin de diseñar un mapa de experiencias donde se reconozca desde la marca de la entidad como una promesa de servicio para el público que busque crédito como persona natural. El mapa de experiencia tiene como objetivo Incrementar el valor de las interacciones en tiempo real con sus clientes, determinando varias formas de comunicaciones personalizadas y más relevantes, ante sus prioridades, que contribuyan a un mejor desempeño de las actividades de la empresa

El concepto de la experiencia del cliente puede sonar idealista o sentimental, pero descartarlo significa estar fuera de contacto con la realidad actual. De hecho, la experiencia del cliente se ha convertido en un diferenciador crítico en el mercado global altamente competitivo, competido e hiperconectado de hoy en día.

Hay un valor de negocio tangible en gestionar la experiencia del cliente de manera eficiente, eficaz y efectiva. Una buena gestión de la experiencia del cliente puede:

- **Fortalecer la preferencia por la marca** a través de experiencias diferenciadas.
- **Aumentar los ingresos** con ventas mayores provenientes de clientes existentes y nuevas transacciones como resultado de recomendaciones personales.
- **Incrementar la lealtad del cliente** (crear defensores de marca) a través de interacciones valiosas y memorables.
- **Reducir los costos** al reducir la migración de clientes y optimización de costos por contacto.

Se busca con este proyecto lograr:

- **Crear experiencias de marca consistentes en todos los canales.** Aunque los clientes pueden estar dispuestos a aceptar diferentes niveles de servicio en los diversos canales, esperan que su propuesta de valor de marca se mantenga consistente. Sin embargo, la proliferación de canales hace que sea difícil asegurar esta solidez en todos éstos.
- **Integrar canales y experiencias de marca.** Una experiencia de canales integrada es altamente deseable, pero difícil de lograr. La tecnología, los procesos tradicionales y la territorialidad organizacional pueden ser barreras que impidan conseguirlo.
- **Consolidar los datos en una visión única del cliente.** Tener una visión única del cliente en todas las interacciones, canales, productos y a través del tiempo, facilitaría la creación de comunicaciones unificadas y coordinadas con el cliente. Los silos departamentales, los datos

fragmentados y los procesos inconsistentes pueden hacer que este reto parezca insuperable.

1 REFERENTE TEÓRICO

Toda empresa ha sido creada para hacer clientes, su razón de ser y brindar el máximo valor agregado a sus clientes... pero a menudo olvidamos que “valor” no es un elemento objetivo, claro y medible. El valor es una interpretación en clave emocional de cómo los clientes se sienten cuando se relacionan con la empresa, desde su experiencia de cliente... pero ¿cómo analizar dicha experiencia para luego mejorarla de manera continua?

Este cambio de enfoque nos hace tomar conciencia acerca de la importancia de diseñar una gran experiencia de cliente, de comprender no sólo los aspectos medibles de nuestro modelo de negocio sino la percepción del mismo que tiene el cliente, de entender realmente al cliente, conocerlo más y enfatizar con él.... porque como personas lo que recordamos son las emociones, la visión subjetiva de cómo nos han hecho sentir y no la parte objetiva.

1.1 Teoría sobre el tema

Hace ya algunos meses que estoy intentando poner en orden mis pensamientos para escribir sobre algo que creo que es crítico y que muchos consideran “moda”: la denominada “*customerexperience*” o “**Experiencia de cliente**”. Nos hemos acostumbrado a considerar la **satisfacción** y la **calidad de servicio** a nuestros clientes como los elementos clave sobre los cuáles construir nuestros sistemas de valoración de fidelidad y *engagement* del cliente (motivar nexos sólidos y permanentes con los clientes... o, **el arte de crear amor incondicional por una marca.**)... **lo que hoy en día nos sitúa en la gran nada de la mediocridad (y da igual que hablemos como empresa privada o administración pública, en un hospital o una universidad, un banco, un supermercado, etc., todos tenemos “clientes”)**

Hace unos años (*¡bastantes!*), cuando las tasas de defectos en los productos eran altas, cuando un nivel alto de calidad era la excepción y aspectos tales como servicios de soporte o cumplimiento de compromisos (SLA) eran muy mejorables, los esfuerzos se enfocaron en **mejorar la calidad**.

SLA es un **acuerdo de nivel de servicio** o **ANS** (en inglés *Service Level Agreement* o *SLA*), es un contrato escrito entre un proveedor de servicio y su cliente con objeto de fijar el nivel acordado para la calidad de dicho servicio.)

Al respecto, aproximaciones tales como la mejora continua, el kaizen, las ISO 9001 etc. fueron diseñadas para que los procesos de las organizaciones se enfocaran a producir productos o servicios de la mejor calidad posible... y todo ello con el fin de mejorar la **satisfacción del cliente**, es decir, la visión **objetiva** que el

cliente tenía de los servicios o productos recibidos (*relación coste-beneficio*). Sin ir más lejos la mayoría de las organizaciones diseñaron diversos métodos, entre ellos los famosos “**cuestionarios de satisfacción del cliente**” con el fin de saber la opinión que el cliente tenía sobre aspectos cualitativos o cuantitativos de su relación con la organización, como por ejemplo:

- Facilidad de uso del producto
- Embalaje correcto
- Atención telefónica adecuada
- Relación calidad-precio

Con todos estos aspectos se componía una foto de cómo **racionalmente** veía el cliente la relación con la empresa y en qué aspectos ésta debía seguir mejorando.

Esta aproximación, por lógica que pueda parecer, se resume en una palabra que se puede describir como:

¡¡INSUFICIENTE!!!

En los “buenos viejos tiempos” todavía era posible **diferenciarse** por la *calidad* de nuestros productos o servicios, pero ese atributo se está **homogeneizando** en el mercado, y la mayoría de organizaciones parten de un nivel de calidad muy alto en su propuesta de valor. Excepto en casos muy concretos, es complicado poner dos productos lado a lado y diferenciar cual es **sensiblemente** mejor que el otro.

El efecto de esta homogeneización es que el cliente considera como un *commodity* los atributos de calidad de productos/servicios, atención...etc... por lo que hay que ir más allá...

Y cuando las opciones en una decisión de carácter “cerebral” no son sustancialmente diferentes, las personas tomamos la decisión basándonos en las **emociones**.

El 80% de los clientes que cambian de empresa consideran que están satisfechos (pero les falta “algo”)

La *experiencia del cliente* tiene que ver con las emociones, con **cómo se siente el cliente cuando interactúa con nuestra organización** (*y el proceso es largo, empieza mucho antes de que lleve a cambio la adquisición de nuestros productos o servicios*). El objetivo de nuestra compañía deja de ser proporcionar un producto o servicio a nuestros clientes, y pasa a ser el facilitar una vivencia gracias a él, haciéndola **memorable**. Sin duda, el ejemplo que pone Tom Peters en Re-Imagine!, lo ilustra perfectamente:

Aunque muchas organizaciones afirman que cuidan la relación con el cliente, se trata habitualmente más de esfuerzos individuales y deslavazados que de un auténtico **cambio de cultura organizacional**. La experiencia de cliente es algo deliberado, que debe ser analizada, planificada y diseñada por parte de toda la organización de acuerdo con los parámetros correctos y alineados con sus valores y oferta.

De forma muy resumida, en primer lugar, debemos **analizar los puntos de interacción** entre el cliente y nuestra organización (*web, servicios de atención, documentación comercial, personal.*) **y las fases de éstas interacciones en el ciclo de relación de cliente** (*comercial/captación, venta/servicio, soporte...etc.*). En cada una de estas interacciones, es necesario conocer la **importancia relativa** que le otorga el cliente a su experiencia (*normalmente bajo en fases previas, aumentando según crece en el ciclo de relación con la compañía – de prospección a venta, por ejemplo*) y **cómo siente que nuestra organización lo satisface...** Este *gap* nos permitirá entender rápidamente las áreas que debemos mejorar para que nuestros clientes *tengan mejores experiencias*.

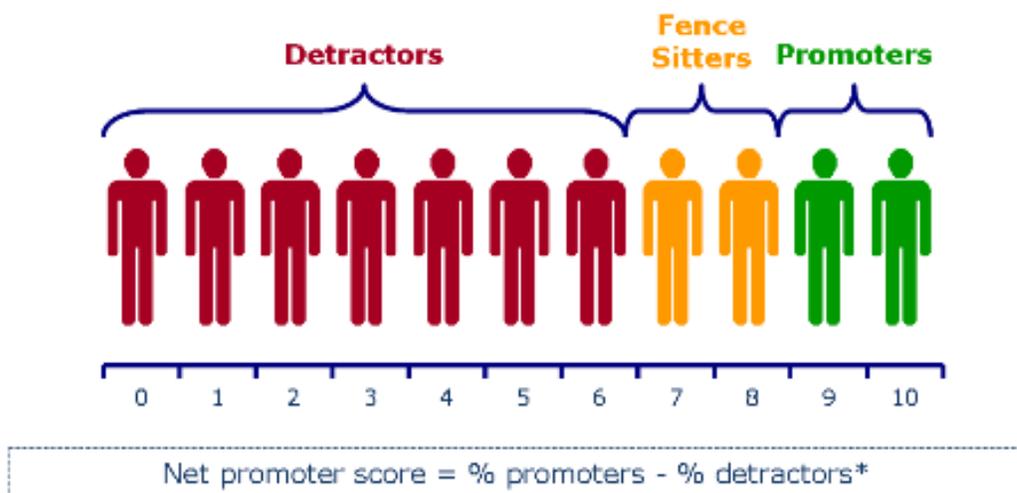
Fred Reichheld creó en 2003 una **métrica**, el Net Promoter Score (NPS), que permite medir la experiencia del cliente de una forma muy sencilla, ya que se basa en la respuesta a la siguiente pregunta:

“En una escala del 0 al 10, ¿recomendaría usted (nuestra marca) a un familiar o a un amigo cercano?”

Esta métrica nos permite identificar de forma temprana a:

- **Detractores:** Puntuaciones de 1 a 6
- **Pasivos:** Puntuaciones de 7 a 8
- **Promotores:** Puntuaciones de 9 a 10

Figura 1: Net Promoter Score (NPS)



Fuente: <https://www.checkmarket.com/2011/06/net-promoter-score/>

Este indicador puede ser enlazado con aspectos tales como el crecimiento en ventas o margen de productos y servicios, y habitualmente tienen una correlación clara o directa con la retención del cliente y su fidelidad (de hecho, se considera prácticamente inexpugnables para la competencia clientes con NPS superior a 8).

En modelos de negocio que utilizan principalmente el canal internet, la definición de una estrategia de mejora de la *experiencia de cliente* resulta vital, y permite mejorar los ratios de conversión de forma sorprendente. Existen múltiples formas de actuar en las fases *tempranas* del ciclo de ventas, como el uso del marketing experiencial... de lo que hablaremos en otra ocasión.

Ebook Customer Experience

Hoy la mayoría de compañías se mueven en mercados maduros, hipercompetitivos, con productos y servicios casi indiferenciados y rivalizando en los mercados esencialmente por precio. Los clientes son ahora más exigentes, están mejor informados y buscan productos y servicios personalizados. Estamos frente a un cambio de paradigmas que lleva al cliente a no solo desear cubrir sus necesidades básicas, sino a querer elevar sus procesos de compra y consumo a un estadio superior, el de las emociones y experiencias.

Lo que está claro, es que ofrecer calidad ya no es suficiente para tener éxito. En un entorno cada vez más rápidamente cambiante y complejo es fundamental entender cómo las percepciones desencadenan emociones y sentimientos en las

organizaciones y cómo éstos tienen efectos directos en los resultados obtenidos. Es necesario no perder la referencia de que los clientes y empleados son personas con posturas y motivaciones tanto conscientes como subconscientes, para poder conseguir recomendaciones, referencias e incluso la repetición y defensa a ultranza de las marcas y compañías

Si no es fácil medir la parte racional de la experiencia de un cliente con una Compañía o una marca, la cuestión se complica cuando añadimos el que sus decisiones tienen un claro componente emocional como es el caso de su experiencia.

Hasta ahora se han tomado decisiones con base en investigación de este tipo. Todos estamos acostumbrados a escuchar y a leer frases del estilo “el 80% de los clientes están muy satisfechos”, “los clientes valoran mal el precio de los productos”, “hay un problema con las reclamaciones”, etc. La verdad, es que no se reflexionaba mucho acerca de la metodología con la que se había reportado el dato, o las compañías se ponían medallas de los resultados obtenidos o se planteaban otras estrategias. Sin embargo, un mayor conocimiento acerca de lo que significan los números y una búsqueda de precisión en dónde se debían hacer las mejoras, hizo que nos planteásemos ir más allá en los análisis por una parte y por otra que buscásemos métricas que supusieran variaciones reales en los comportamientos de los grupos de interés.

El Customer Experience Management constituye una propuesta estratégica que busca superar situaciones donde los productos o servicios ofrecidos se han convertido en “commodities”, a veces aparece bajo el enfoque de detectar y gestionar experiencias en todos los puntos de contacto con el consumidor y otras bajo la forma de entender la venta en términos de ayuda al cliente, pero el objetivo es la diferenciación de la competencia.

Gestión de la experiencia del cliente (Wikipedia)

Gestión de la experiencia del cliente (CEM o CXM: Customer Experience management) implica estrategia que centra las operaciones y procesos de un negocio en torno a las necesidades de los clientes individuales. Las empresas han comenzado a centrarse en la importancia de la experiencia. Jeananne Rae (2006) dice que las empresas se están dando cuenta de que "la construcción de las grandes experiencias de consumo es una empresa compleja, que implica la estrategia, la integración de la tecnología, los modelos de negocio orquestar, gestión de marca y compromiso del CEO". ^[6]

Según Bernd Schmitt, "el término 'Customer Experience Management' representa la disciplina, metodología y / o proceso utilizado para gestionar integralmente en varios canales de la exposición, la interacción de un cliente y la transacción con una empresa, producto, marca o servicio". ^[7] Nota: esta es una definición posterior

del Pine y Gilmore artículo HBR seminal que define la experiencia del cliente, Bienvenido a la economía de la experiencia. Algunos autores critican esto como una reelaboración de lo que la experiencia del cliente (y por tanto su gestión) significa en realidad.

De acuerdo con James Allen et al. (2005), el 80% de las empresas afirman que ofrecen una "gran experiencia del cliente". Esto contrasta fuertemente con el 8% de los clientes que se sienten de la misma manera. Allen et al Afirman que las empresas deben ser capaces de ejecutar lo que se refieren como los "Tres Ds": ^[8]

1. El diseño de los incentivos correctos para el consumidor correctamente identificados, se ofrece en un entorno atractivo
2. Entrega: capacidad de una empresa para centrarse todo el equipo a través de varias funciones para ofrecer la experiencia propuesta
3. Desarrollo en última instancia determina el éxito de una empresa, con énfasis en el desarrollo de la coherencia en la ejecución

En este punto de vista, una empresa debe constantemente enseñar, entrenar y desarrollar con el fin de mantenerse al día con las demandas constantes de proporcionar una experiencia excepcional al cliente.

Según *Harvard Business Review* blogger Adam Richardson, una empresa debe definir y comprender todas las dimensiones de la experiencia del cliente para tener éxito a largo plazo. Algunos segmentos de empresas la experiencia del cliente en las interacciones técnicas con el cliente como el uso de la web, Smartphone o tableta.

Otras empresas definen la interacción humana como over-the-teléfono de atención al cliente o servicio de venta cara a cara (face to face) como la experiencia del cliente. En la economía global, donde la tecnología y los ladrillos y mortero de negocios a menudo interactúan o incluso competir por la base de clientes, es importante reconocer todos estos aspectos que tienen un impacto en la experiencia del cliente. Cada negocio ofrece una experiencia del cliente. La una empresa más consciente es de qué tipo de experiencia que quieren ofrecer, es más probable que va a crear una experiencia positiva.

Customerexperience

La experiencia del cliente se define como la percepción que tiene –tanto consciente como inconsciente– de la relación que posee con su marca, como resultado de todas las interacciones con esta durante el ciclo de vida del cliente.

En cuanto al concepto de Customer Experience Management, Gartner lo resume muy bien en su definición: "Es la práctica de diseñar y responder a las

interacciones con el cliente para cumplir o exceder las expectativas del cliente y, en consecuencia, aumentar su satisfacción, lealtad y apoyo".

Customer Experience Management es más que atender a sus clientes en línea. Consiste en saber dónde hacen sus compras y qué marca de alimento para mascota compran.

Se trata de conocer a sus clientes tan bien que pueda crear y proporcionar experiencias personalizadas que los lleven no solo a permanecer leales a su marca, sino también a atraer a otros a acercarse a ella, y esa es la forma de publicidad más valiosa que existe.

Obtener este conocimiento profundo sobre los clientes no es algo que simplemente sucede. Ocurre como resultado de extraer información de todos los puntos de contacto con el cliente y los canales en toda su empresa. Se trata de aprovechar las grandes cantidades de datos de clientes, provenientes de los canales en línea y otros canales, y extraer información valiosa de los datos con rapidez y precisión.

Javermegias.com

1.2 Qué es un mapa de experiencia.

Los mapas que describen las experiencias por las que atraviesa un cliente cada vez que entra en contacto con una marca, están cobrando cada vez mayor relevancia, a consecuencia del creciente desarrollo de la multicanalidad, o los negocios omni canal, la inexorable interconexión que esta implica, la fragmentación de medios de comunicación y la proliferación de dispositivos móviles y múltiples formas de llegar a los clientes.

Los mapas de experiencia de cliente son de gran utilidad para comprender mejor las necesidades, intenciones y deseos de los clientes, con el fin de alinear estratégicamente los puntos de contacto que les vinculan con la marca a través del tiempo y el espacio.

Se puede definir un mapa de experiencia de cliente como una herramienta que sirve para ilustrar la experiencia completa (el cúmulo de vivencias) que una persona puede tener con una marca.

Pero no se trata sólo de ilustrar el trayecto (pues únicamente constituiría un mapa de viaje). Y tampoco es un plan de servicio que muestra el funcionamiento de un sistema con suficiente detalle para verificarlo, implementarlo y mantenerlo.

Para que el mapa sea realmente útil, como norma general, se aplican cinco componentes críticos. Cuando se habla de útil, se hace referencia a dos criterios fundamentales:

-primero, que el mapa pueda valerse por sí mismo, de modo que permita su libre circulación a través de los distintos departamentos de la empresa sin necesidad de ser explicado por el departamento que lo ha elaborado.

-Y segundo, que sea claramente accionable, es decir, que constituya una herramienta sobre la que desplegar una estrategia, y no resulte un fin en sí mismo. Un buen mapa de experiencia de cliente es un catalizador, no una conclusión.

Los mapas de experiencia de cliente no se limitan a ilustrar las experiencias en distintos canales. Su objetivo consiste en orquestar el conjunto de puntos de contacto que se producen a lo largo del tiempo.

No existe una manera correcta de diseñar un mapa de la experiencia de cliente, hay muchos enfoques válidos. Como con todo, el contexto marca las diferencias, y las necesidades de las marcas diferirán en función de este y otros factores.

Rara vez se aplica el mismo conjunto y secuencia de metodologías y procesos en los proyectos, puesto que cada uno de ellos supone un reto único.²

¿Cómo podemos diseñar un mapa de experiencia del usuario?

No hay una manera única de hacerlo, atendiendo a los objetivos, al problema que queremos resolver y otras variables se pueden utilizar unas u otras. Pero sí es cierto que hay unos pasos fundamentales a seguir para ello.

Se asemeja este mapa, de manera integral, al ciclo del servicio del cliente y todos los momentos del servicio para el cliente.

²(<http://thinkandsell.com/blog/anatomia-de-un-mapa-de-la-experiencia-de-cliente/>)

Figura 2: Ciclo del Servicio



Fuente: Las empresas competitivas en el servicio, Vanegas Osorio Jorge E.

1.2.1 Identificar al usuario

Lo más importante de una herramienta que pretende que nos metamos en la piel del usuario es precisamente saber de qué tipo de cliente hablamos. La percepción de un mapa cambiará mucho si lo hace una persona u otra. Cada cliente percibe el valor agregado de manera diferente y distintas prioridades.

Así que primero haremos una pertinente segmentación de clientes dentro de cada segmento atendido del tipo de usuario validando variables de tipo demográfico, psicográfico, estilo de vida (vital), socio económico, comportamentales, etc. Algo que se puede hacer con la herramienta de la cual hablamos en un post anterior cómo es el “mapa de empatía”.

1.2.2 Entender las fases de la relación con nuestra marca

Para entender cómo se siente el cliente en el proceso de compra de nuestro producto o servicio debemos *mirar* primero desde su *visión* que etapas debe llevar a cabo con nuestro producto o servicio. Lo más importante en este punto es olvidarnos de nosotros mismos y entender las fases que el usuario *siente*.

- Atracción o captación: ¿cómo nos descubre?
- Generación de lead: ¿cómo puede evaluar nuestro producto o servicio?

Los **leads** son el primer paso de la venta y el servicio, es por ello que entendemos por **calidad** los diferentes porcentajes en que estos leads finalizan en una venta, lo que denominamos conversión, ante un cliente que adopta y acepta nuestra propuesta. Es decir. Cuando de 100 leads obtenemos 6 ventas, diremos que tenemos una conversión del 6%. El lead requiere un tratamiento específico. Esto es quizá lo que le asemeja más a su significado en inglés: Hay que tomar la delantera.

- Interacción
- Retención: ¿cómo conseguir que el cliente vuelva y se quede con nuestro producto o servicio?
- Evangelizar: ¿cómo podemos ayudarle a compartir su satisfacción o su experiencia positiva con nosotros?

1.2.3 Identificar las motivaciones y cuestiones

Tenemos que ver las motivaciones que tiene el usuario para ir avanzando en cada una de las fases del proceso de compra, y además las dudas que le pueden surgir en cada de una de estas etapas.

Este punto es clave para luego poder mejorar la experiencia del usuario en cada de una de las etapas que componen el proceso de compra de nuestro producto o servicio.

1.2.4 Mapear los puntos de contacto

Cuando ya hemos identificado las etapas que sigue el usuario en nuestro proceso de compra (siempre desde su punto de vista) y lo que le motiva y preocupa en cada una de ellas, tenemos que evaluar los puntos dónde nuestra marca interactúa con él.

Cada uno de estos puntos va a tener unas características comunes:

- Medio por el cual se produce: en persona, correo, teléfono, web, un miembro de canal, punto de atención, etc.
- Emoción que tiene el cliente

Estos diferentes puntos los pondremos en un diagrama como el de la figura, en el cuál el pico superior indica las emociones positivas, la zona media representa las neutras y el pico inferior representa a las negativas. Si se unen los diferentes

puntos con una línea obtendremos una curva que nos muestra las diferentes emociones que tiene el usuario en cada interacción con nuestra marca.

1.2.5 Entender los momentos clave y sus métricas

Durante las diferentes etapas del proceso, se producirán momentos clave, que son puntos críticos para el usuario, dónde se encontrará especialmente contento, enfadado o simplemente perdido. Y estos momentos son precisamente clave porque pueden hacer que el usuario decida pasar a la siguiente etapa o no.

Así que en estos puntos es dónde podemos ayudar al usuario y mejorar su experiencia. Pero cómo siempre lo importante es medir, y crear métricas que nos permitan no sólo identificarlos, sino también medirlos y mejorarlos.

1.2.6 Adjuntar los procesos internos de nuestra compañía

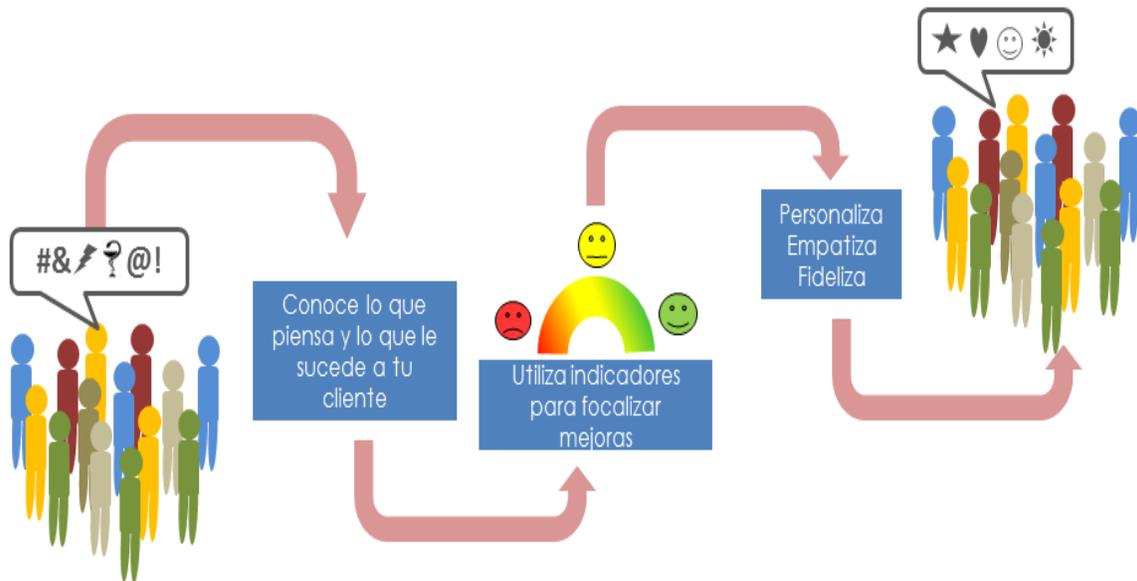
Siempre nos va a ayudar a mejorar nuestros propios procesos y detectar problemas.

1.2.7 Comprender los problemas del usuario e identificar las oportunidades

Debemos comprender cómo se siente el cliente en cada etapa del proceso y sobre todo qué puede molestarle más en cada uno de los puntos de interacción con nuestra marca en el proceso, ya que cada punto crítico será una gran ocasión para mejorar la experiencia del usuario en estos puntos.³

³(<http://blog.comunicafarma.com/mapas-de-experiencia-del-cliente-otra-herramienta-para-centrar-la-estrategia-en-el-cliente/>)

Figura 3: Puntos claves para alcanzar un grado de implantación de medidores de ciclo de vida de cliente dentro de nuestras organizaciones.



Fuente: (http://www.pdcachome.com/6209/mapas-para-la-experiencia-de-cliente-que-son-y-objetivo/)

1.3 ¿Cómo comenzar a analizar a nuestros clientes?

- a) Seguramente de alguna u otra manera nuestra empresa está realizando ciertas mediciones de cómo el cliente percibe el servicio que estamos prestando, ya sea por encuestas escritas o telefónicas, esto es más que insuficiente para poder mejorar la experiencia de cliente. Repetimos que no buscamos hacer una estrategia más de lo mismo. Este tipo de estudio cuanti-cualitativo puede ayudar a establecer unos parámetros para ser analizados, pero no los totalmente necesarios.
- b) Desde el punto 1 hay que buscar todos los canales posibles (multicanalidad) mediante los cuales el cliente se relaciona con nuestra empresa; muchas veces somos de miras cortas y nos centramos en el contacto del cliente en nuestras tiendas-puntos de atención o en las llamadas telefónicas, ¿y qué pasa con todas las redes sociales? dos cosas: -si tu empresa no está, estás fracasando y perdiendo un punto de encuentro cada día más habitual, en caso positivo ¿sabes que están hablando de ti? ¿Sabes cómo unificar y filtrar toda esa información? ¿Sabes cómo utilizar esa información para crear una estrategia eficaz hacia tus clientes?

- c) Todas las empresas presumen de los mapas de procesos internos que poseen, como perfectos, pero ¿qué pasa con aquellos procesos que pasan desapercibidos? Es decir, nuestros clientes tienen problemas, esto lo contemplamos como en el caso de situaciones puntuales en diferentes procesos de nuestra empresa sin tener ningún tipo de trazabilidad o conexión entre ellas, yendo más al grano, tenemos que dejar de pensar en que nuestros clientes se ponen en contacto con nosotros por los problemas en los servicios sino darles ese valor añadido y crear un mapa donde conozcamos cada paso que da nuestro cliente y responder en concordancia con cada contacto y requerimiento.

1.4 ¿Por qué un mapa de clientes?

Ante esta pregunta se formuló otra ¿sabes que sentimientos o emociones causan tus procesos internos en los clientes?, eso es clave para saber qué es lo que busca. Muy posiblemente la respuesta a la segunda pregunta sea negativa o el cualquier caso unos conocimientos nimios frente a esta tesitura, así que creo que poco hay que decir sino pasar a la acción.

El mapa ayuda a conocer posibles puntos débiles, puntos fuertes generar matrices o esquemas de cómo fortalecer esos pasos que acciones, que iniciativas y programas formular e implantar, temporizar y priorizar proyectos; desde estos focos de riesgo obtenemos datos (desde todos los canales posibles centralizando la información, estudiando y focalizándola en acciones de mejora).

Este mapa crea una visión total del ciclo de vida emocional del cliente, este ejercicio se debe o puede hacer para cada proceso interno, nada más lejos del alcance que nos hayamos marcado.

Cuanto más se conozca qué tipo de gustos tienen nuestros clientes (agrupando tipos de cliente), vamos a poder anticiparnos y crear una situación de bienestar, tanta personalización de productos y ofertas, si no podemos adelantarnos hay que admitir el error y tratar de conseguir que el cliente frente a una situación delicada cuente con nuestro apoyo.

2 CONTEXTUALIZACIÓN DEL SECTOR BANCARIO EN COLOMBIA

2.1 Antecedentes Históricos

La historia del sector financiero en Colombia responde a la de la evolución de las ideas y de la economía colombiana a lo largo de doscientos años de vida independiente. Se inicia con los rudimentarios esquemas de crédito heredados de la Colonia y termina con el refinado sistema actual, después de vivir las experiencias de la banca libre, de la banca centrada en la operación de corto plazo, de la banca de fomento, de la banca estatal y de la banca especializada, hasta llegar a la banca universal de hoy en día.

En la Colonia hubo mecanismos de ahorro y de crédito. Hubo, desde luego, quien recibía dinero a interés y lo prestaba para ganarse el margen de intermediación. La Iglesia Católica, confundida con la Corona española, estableció maneras para otorgar crédito a través de una especie de hipoteca de los inmuebles: la “capellanía”, mediante la cual algunos bienes quedaban sujetos al cumplimiento de misas y de otros compromisos religiosos.

La idea de establecer un banco estatal, para financiar al gobierno, se plasmó por primera vez en el Congreso Constituyente de Cúcuta en 1821, pero no prosperó. Al nacer la República el crédito público dependió de los préstamos de los comerciantes antioqueños al gobierno central, de las contribuciones forzosas y de los empréstitos ingleses.

En 1833, una ley consideró que la actividad bancaria formaba parte de la comercial; en 1839, Judas Tadeo Landinez constituyó en Bogotá un establecimiento mercantil y financiero que un par de años más tarde se convirtió en una compañía de “giro y descuento”. Un banco privado que, al sobre extenderse en la compra de vales del gobierno y en distintas inversiones, dio lugar a la primera bancarrota en la historia del país.

La banca comercial, propiamente dicha, se iniciaría en los años sesenta del siglo XIX cuando la economía comenzó a vincularse con el extranjero.

La dinámica de la economía agrícola marcó el desarrollo empresarial a través de las exportaciones agrícolas. Se implantó el modelo conocido como de “banca libre” bajo el cual, en ausencia de un banco central y de la regulación estatal, los mismos bancos eran responsables de que se mantuviera la confianza del público en los billetes convertibles en oro, que emitían en un ambiente de libre competencia. En 1870 se creó el Banco de Bogotá y en 1874 el Banco de Colombia.

El período de la “banca libre” pura duró poco tiempo. En 1880, la ley autorizó al presidente Núñez para organizar el Banco Nacional como agente financiero del

gobierno central; los bancos privados fueron obligados en ese momento a aceptar los billetes emitidos por el Banco Nacional. Este nunca fue un banco central; fue un banco del gobierno, que le prestaba dinero y que comenzó a emitir billetes sin respaldo en oro lo que habría de provocar un escándalo político de grandes dimensiones. En los años noventa el gobierno decidió cerrarlo. Vino después la Guerra de los Mil Días y un gran desorden monetario que desembocó en la hiperinflación de principios del siglo XX.

Solamente hasta 1923 el gobierno del presidente Pedro Nel Ospina invitó a una misión extranjera, presidida por el profesor Edwin Kemmerer de la Universidad de Princeton en los Estados Unidos para que organizara la moneda y las finanzas públicas nacionales; se creó en ese año el Banco de la República. En 1923 se creó, también, la Superintendencia Bancaria para regular y supervisar el incipiente sistema bancario nacional, que ya se había visto apuntalado por el establecimiento en Colombia de sucursales de bancos extranjeros, como el First National Citibank, el Royal Bank of Canadá o el Banco Francés e Italiano.

El banco central de emisión era una necesidad para la expansión de la economía. A partir de 1923 comenzaron a entrar los US\$25.0 millones provenientes de la indemnización que el gobierno de los Estados Unidos reconoció al de Colombia por la pérdida de Panamá, que había ocurrido en 1903, lo cual abrió el crédito externo para el país.

La producción y las exportaciones de café se incrementaban aceleradamente y había comenzado un proceso de industrialización y de urbanización.

En 1928 se crearía la Bolsa de Bogotá para apoyar la capitalización de las empresas manufactureras y los mismos bancos. Los bancos comerciales se concentraron hasta los años cincuenta en el crédito de corto plazo para agricultores e industriales. En los principios de los años treinta, se crearon dos entidades bancarias que habrían de convertirse en emblemas colombianos en el siglo XX: La Caja de Crédito Agrario Industrial y Minero y el Banco Central Hipotecario. Ambas se liquidaron setenta años más tarde, como consecuencia de la crisis financiera de fin de siglo.

El crédito de largo plazo, para inversión en la industria y en la agricultura, no sería realidad sino hasta 1951 cuando una reforma financiera permitió que los bancos comerciales obtuvieran recursos para ese fin en el Banco de la República. Se inició en ese año la era del crédito de “fomento”, que se prolongaría hasta 1991.

En la primera mitad de los años cincuenta se fundaron los bancos estatales orientados a la financiación de sectores específicos, como el Popular, el Ganadero y el Cafetero. Y a finales de esa década y principios de la del sesenta hicieron su aparición las corporaciones financieras con el objeto de realizar inversiones en los sectores productivos. Los empresarios se juntaron para fundar corporaciones; surgieron así la Colombiana –única que existe en la actualidad–; la Nacional, en

Medellín; la del Valle, en el Valle del Cauca; la del Norte, en Barranquilla, y la de Caldas, en Manizales.

Y en la década de los años setenta se autorizó la creación de otra entidad especializada, esta vez en la captación de recursos de ahorro para destinarlos a la construcción de vivienda: las corporaciones de ahorro y vivienda, eje del sistema de ahorro de valor constante, que se conoció hasta fines del siglo como el sistema UPAC. Los nombres de estas entidades se popularizaron rápidamente, como Davivienda, Granahorrar, Concasa, Conavi, Corpavi, Colpatria, Colmena o Ahorramás.

A finales de los setenta, por último, se formalizaron los intermediarios financieros extra bancarios, dedicados a la financiación de crédito de consumo, al transformarse en compañías de financiamiento comercial.

El sistema financiero se fue conformando a partir de los años cincuenta del siglo XX como uno de entidades especializadas en la financiación de los distintos sectores. En los años noventa, sin embargo, se inició la transición hacia un sistema de banca universal, centrado en los bancos comerciales. Las crisis financieras –la de los ochenta y la de fin de siglo, la más profunda de todas– dieron lugar a procesos de cierre de entidades y de fusiones y adquisiciones entre ellas, lo cual facilitó la consolidación y el reforzamiento del sistema en los principios del siglo XXI. La apertura a la inversión extranjera en el sector financiero de los años noventa impulsó, igualmente, la transformación del sector financiero en Colombia.

En la actualidad el sistema financiero colombiano cuenta con un menor número de entidades, las entidades especializadas prácticamente han desaparecido y la regulación, supervisión y vigilancia de las existentes permiten que se mantenga la confianza del público en esas entidades, a pesar de la frecuente crítica de la cual son objeto, en todo el mundo, los bancos comerciales. Se transitó por un largo camino, lleno de dificultades y obstáculos, hasta llegar a la sólida y eficiente organización financiera de hoy en día.⁴

⁴ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/hisfinsissant.htm>

2.2 Ciclo Bancario Actual

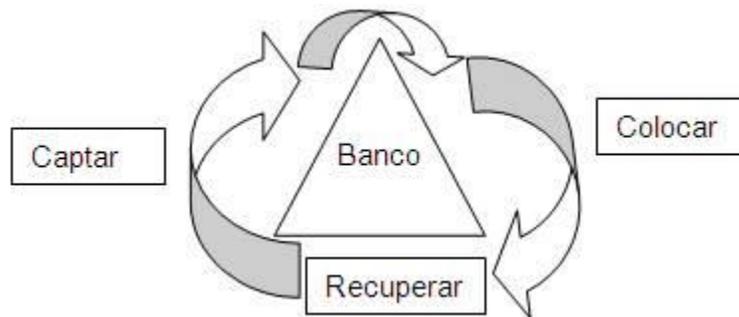
2.2.1 Función de los bancos

Son establecimientos de crédito facultados por la superfinanciera para captar y colocar recursos entre el público en general.

2.3 Naturaleza de Servicio

El servicio bancario está establecido en Colombia como servicio público. En teoría, todos pueden hacer uso de ese servicio.

Figura 4: Naturaleza del Servicio



Fuente: Tomado de Entidad Bancaria Objeto de estudio, 2012.

A continuación se describe el proceso Bancario en Colombia

Etapa 1. **Captar:** Forma de recoger dinero del público como:

Cuenta Corriente
Cuenta de ahorros
CDT: Certificado a depósito a termino
CDAT: Certificado de ahorro a termino fijo
Convenio de Recaudos

Intereses que generan
costo financiero

Etapa 2. **Colocar:** Hacer préstamos a cuatro modalidades de crédito, pero primero tener en cuenta que los siguientes créditos lo hacen con recursos propios del Banco.

Comercial: A las empresas (personas Jurídicas)

Consumo: Personas Naturales

Microcrédito: Microempresas

Vivienda hipotecaria: Casa

Otros se hacen con créditos por medio de los bancos de Fomento.

Etapa 3. **Recuperación:** Por los vencimientos de créditos calculada por X% de interés.

Perjuicio al no recuperar por:

- No regresar fondos prestados
- Imposibilidad de pago de depósitos público.
- No llegan los intereses del Crédito
- El banco debe hacer provisiones sobre la cartera vencida. Es decir, el banco guarda de las utilidades una parte para guardar con su propia plata lo que los clientes no pagan.

2.4 Entidades Bancarias existentes en el 2015.

Tabla 1: Entidades Bancarias en Colombia en el año 2015

1	Banco de Bogotá
2	Banco Popular S.A.
3	El Banco CorpBanca Colombia S.A. Sigla: Banco CorpBanca "Helm Bank" o "Helm"
4	Bancolombia
5	Citibank-Colombia - Expresión Citibank
6	BANCO GNB SUDAMERIS S.A.
7	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia S.A. podrá utilizar el nombre BBVA Colombia
8	Banco de Occidente S.A.
9	BANCO CAJA SOCIAL S.A. podrá usar los siguientes nombres y siglas: BANCO CAJA SOCIAL BCSC Y BCSC S.A.
10	Banco Davivienda S.A.
11	Banco "Multibanca Colpatria"
12	Banco Agrario de Colombia S.A. -Banagrario-
13	Banco Comercial AV Villas S.A.
14	Banco ProCredit Colombia S.A. siglas "BPCC", "PROCREDIT" o "BANCO PROCREDIT"
15	Banco de las Microfinanzas -Bancamía S.A.
16	Banco WWB S.A.
17	Banco Coomeva S.A. - Sigla "BANCOOMEVA"
18	Banco Finandina S.A. o Finandina Establecimiento Bancario. Sigla FINANDINA.
19	Banco Falabella S.A.
20	Banco Pichincha S.A.
21	El Banco Cooperativo Coopcentral Sigla: COOPCENTRAL
22	BANCO SANTANDER DE NEGOCIOS COLOMBIA S. A
23	"BANCO MUNDO MUJER S.A." Denominación de "MUNDO MUJER EL BANCO DE LA COMUNIDAD S.A." o "MUNDO MUJER"
24	"BANCO MULTIBANK S.A." Sigla: "MULTIBANK S.A." o "MULTIBANK"

Fuente: Superintendencia Financiera 2015.

3 DISEÑO DEL MAPA DE EXPERIENCIA

3.1 Generalidades del diseño del mapa de experiencia

Antes de conocer el proceso gráfico, damos aspectos a tener en cuenta:

Los reclamos, quejas, sugerencias y felicitaciones derivadas de los productos o servicios, nuevos o existentes, deben ajustarse al proceso de Atender Requerimientos de Clientes establecido. Para el caso de productos o servicios nuevos, deberán en su momento, definirse las políticas particulares que cada uno de ellos necesite para una adecuada gestión.

Antes de radicar un reclamo o queja se deberá verificar que éste no haya sido radicado previamente.

Los reclamos, quejas, sugerencias y felicitaciones, cuyo trámite pueda ser efectuado por el funcionario que las recibe, deben ser solucionados de manera inmediata, es decir, en el primer contacto.

El historial de los reclamos, quejas, sugerencias y felicitaciones, efectuadas por el cliente, no podrá ser entregado a él o a entidades externas, dado que incluye información sensible administrada por el Banco y hace parte de la reserva bancaria.

La relación con el cliente es absolutamente confidencial, en consecuencia está prohibido divulgar cualquier información relacionada con los reclamos, quejas, sugerencias y felicitaciones efectuados por el cliente.

Los costos de no calidad, entendiendo por estos aquellos causados por la solución de reclamos que tienen origen en problemas o errores de los procesos o sistemas, y que son de responsabilidad absoluta de la filial, se cargarán al área implicada en la cual se hayan originado.

Los requerimientos de los clientes podrán ser recibidos a través de los siguientes canales:

- OFEX.
- Línea de atención al Cliente.
- Oficina Comercial.
- Entes Legales.

Todos los reclamos, quejas, sugerencias y felicitaciones recibidas a través de cualquier canal establecido y que no pueda ser resuelto en primer contacto, deberá ser radicado a través del Aplicativo SAP CRM de Servicio por el funcionario que la recibe.

Las OFEX que radiquen reclamos, quejas, sugerencias y felicitaciones que requieran para su gestión la entrega de documentación soporte por parte del cliente, serán las responsables de hacer seguimiento a la consecución de la misma, y de garantizar una oportuna pre indexación de los documentos en el aplicativo de Gestión Documental (Oracle).

Siempre que se requiera documentos por parte del cliente para gestionar la solución de un reclamo, queja, sugerencia y felicitaciones radicadas telefónicamente, el responsable comercial de cliente debe realizar la gestión.

El comercial debe hacer seguimiento a la documentación solicitada a los clientes, si pasados 12 días, el cliente no envía la documentación, el requerimiento deberá cerrarse, dándose por finalizada la gestión por parte del Grupo.

La solución a los requerimientos de clientes recibidos bajo la figura de "*derecho de petición*", deberá efectuarse dentro de la política establecida por cada ente legal, de manera tal que al pasar al proceso de respuesta se cumpla con el plazo legal estipulado por la ley para su gestión.

Las respuestas a los requerimientos de los clientes, deben corresponder con los modelos aprobados por la Gerencia de Servicio de las Filiales del Exterior, cumpliendo con las políticas. Adicionalmente deben quedar anexas en el aplicativo SAP CRM en el "Historial de Operaciones" del requerimiento.

Los tiempos de respuesta establecidos para la gestión de reclamos, quejas, sugerencias y felicitaciones, deben estar ajustados a las necesidades del cliente y de los entes legales. Estos serán de obligatorio cumplimiento.

Como parte de la calidad del servicio hacia nuestros clientes, los empleados somos responsables de atender sus reclamos, quejas, sugerencias y felicitaciones de manera oportuna.

Los requerimientos, deben ser radicados sin excepción para su solución en el aplicativo y es responsabilidad del Centro de Atención al Cliente realizar el respectivo seguimiento.

El responsable de la relación con el cliente deberá personalizar el correo electrónico para enviar las respuestas al cliente por este medio.

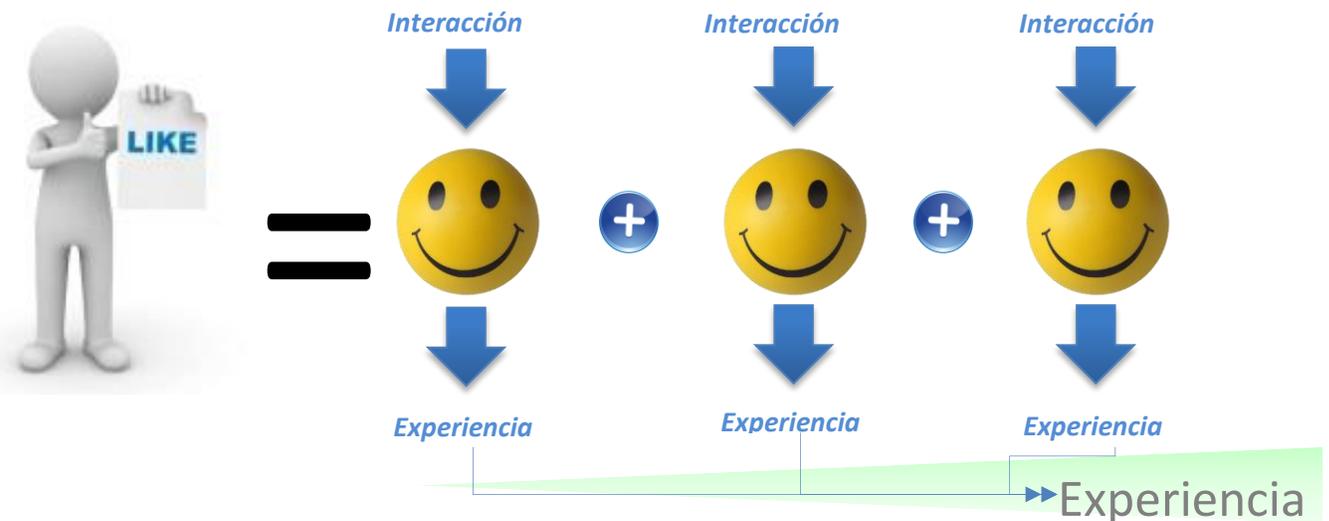
Las cartas a los clientes de casos especiales, en términos de complejidad o alerta del equipo comercial, deben tener la revisión del Jurídico de la respectiva filial.

El responsable de realizar la gestión e investigación de un requerimiento debe tener completa claridad acerca del procedimiento y respuesta que está dando al cliente; en caso de cualquier duda debe reportarla al Jefe Inmediato con el fin de establecer las soluciones pertinentes.

3.2 Diseño de Mapa de experiencia.

Un mapa, es una vivencia originada por una necesidad concreta de una persona y de la cual éste crea su percepción frente a la Organización. Es el producto de las interacciones de una persona con la compañía a través del tiempo.

Figura 5: cadena continúa de acontecimientos del servicio



Fuente: Tomado de Entidad Bancaria objeto de estudio, 2014.

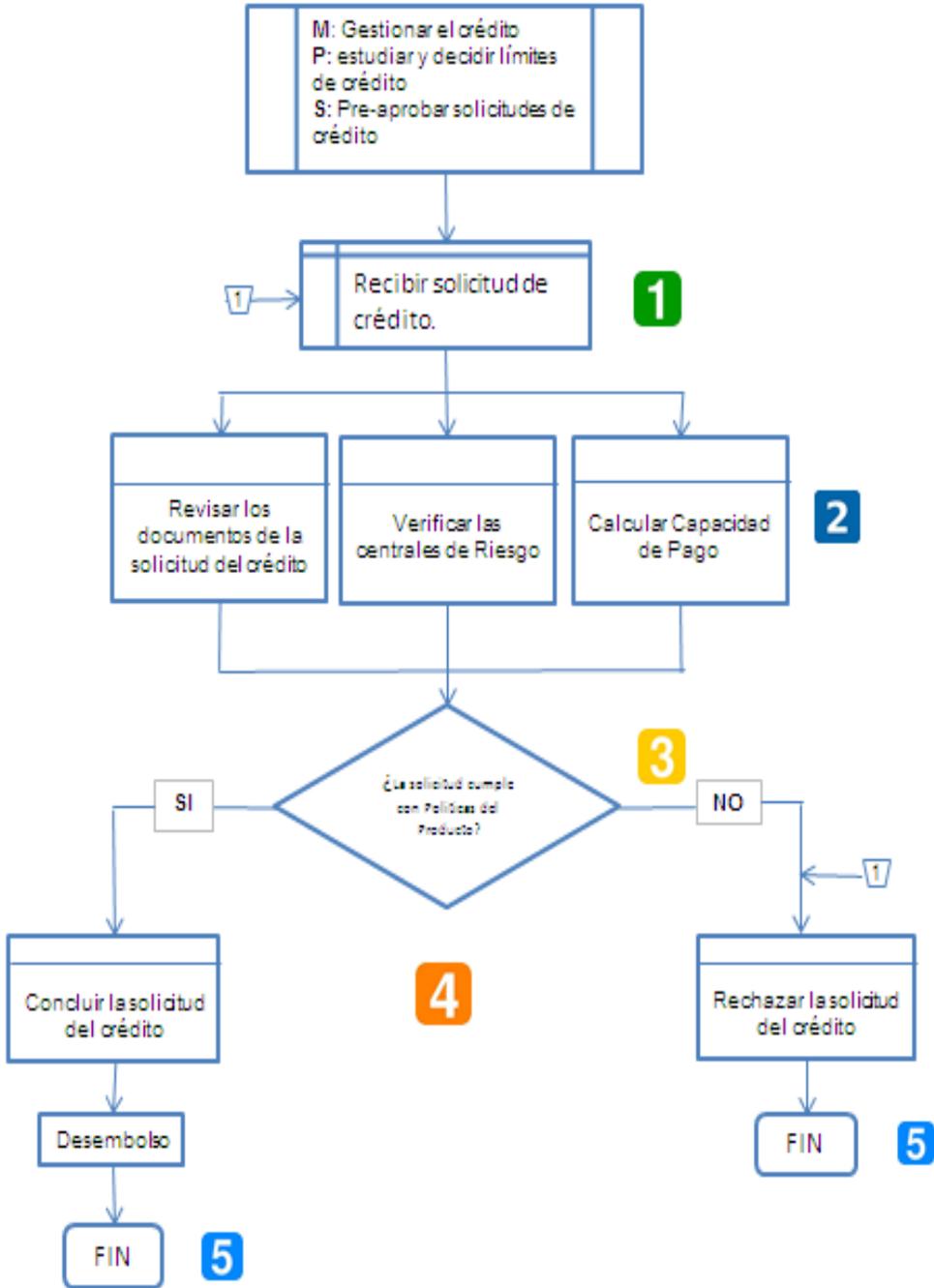
Se propone el siguiente mapa de experiencia de clientes, basados desde el inicio del proceso de solicitud, hasta un estado final (aprobación o rechazo) de un crédito a persona natural.

El Mapa estará compuesto por:

- ✓ **Macro proceso:** Gestión de la interacción con Clientes
- ✓ **Proceso:** Estudiar y decidir límites de crédito.
- ✓ **Subproceso:** Verificar y analizar solicitudes para analizar límites de crédito.

Los cuales se verán reflejados en el siguiente mapa.

Figura 6: Diseño del mapa de Experiencia



Fuente: Elaborado por la autoras.

A continuación se realizará la ampliación del Diseño de acuerdo a los números asociados en su elaboración.

1 Identificar al cliente:

Lo primero por lo que debemos iniciar es conociendo a nuestro cliente y para ello debemos ponernos en sus zapatos.

Para conocer a nuestro cliente debemos hacernos las siguientes preguntas:

- ¿Quién es?
- ¿A qué se dedica?
- ¿Qué edad tiene?
- ¿Dónde está ubicado?

Una de las ayudas o insumos para responder a las preguntas es la propuesta de valor definida para el segmento.

2 Comprender las fases de la relación

Debemos comprender las fases que el cliente percibe al relacionarse con la organización. En este punto las fases se definen en los **términos del cliente** y nos debemos olvidar de nuestros procesos.

La visión que importa es la del cliente

Se debe retroalimentar al cliente ante alguna negativa. Ejemplo

- Si falta algún documento, informarlo inmediatamente se detecte.
- Si tiene calificación negativa en las centrales de riesgo, corroborar si ya realizó el pago y solicitar Paz y Salvo.
- Si por ultimo su capacidad de pago no le da para el monto solicitado, asesorar en la cancelación de algún producto que este afectando el ciclo de la aprobación del crédito (Tarjeta de crédito)

Es importante registrar cada una de las fases que el cliente vive en su relación con la entidad financiera, antes de llegar al estado de solución. Esto se amplía en la siguiente figura:

Figura 7: Fases de relación con los clientes



Fuente: Tomado de entidad bancaria objeto de estudio, 2014.

3 Identificar Motivaciones y dudas

Debemos averiguar para cada una de las fases los sentimientos y emociones que el cliente vive y poder responder las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se siente?
- ¿Qué temores y dudas pueden tener o percibir el cliente?
- ¿Por qué se siente así?

Estos aspectos resultan claves para poder interpretar mejor cómo es la vivencia del cliente

Sentimientos del cliente: define en cada una de las fases los sentimientos, dudas y razones identificadas.

Tabla 2: Sentimientos del Cliente

	Preventa	Venta	Uso	Novedades	Cancelación
<i>¿Que siente el cliente?</i>		Ilusión de comprar una vivienda			
<i>Temores e inquietudes</i>	Requiere claridad	Presenta incertidumbre en la agilidad de la respuesta de aprobación del crédito		Puedo cambiar la fecha de pago?	
<i>¿Por qué se siente así?</i>	No ha tenido experiencias gratas en este punto				

Fuente: Tomado de entidad bancaria objeto de estudio, 2014.

4 Mapear las interacciones

Para cada una de las fases de la relación definidas por el cliente debemos identificar los puntos de interacción con el cliente, respetando la cronología en la que se presentan y considerando la emoción que genera en el cliente.

5 Identificar las expectativas del cliente

Cada interacción tiene asociadas unas expectativas por parte del cliente y la idea es poder conocer la expectativa, como atributo (ej. oportunidad, calidad, etc.) y el valor asociado a esa expectativa (ej. Entrega en 5 días, aprobación inmediata, etc.). En la medida que los valores que se asignen a esas expectativas se acerquen más a lo que el cliente espera mucho más cerca estaremos que la experiencia del cliente sea una muy buena experiencia. La clave radica tanto en la identificación de las expectativas de cada interacción como en la identificación del valor deseado por el cliente. Entre más preciso pueda ser el valor de la expectativa más fácil será su medición y/o verificación.

¡Nunca Olvidar!

- ✓ Conectar y atraer al cliente
- ✓ Orientarlo
- ✓ Interacción
- ✓ Expandir y retener
- ✓ Referenciar

4 CONCLUSIONES

- Según el experto en el tema, Jorge Enrique Vanegas:

-“El servicio está retado permanentemente para dar respuestas excepcionales con realidades contundentes ante un inventario de prioridades creciente de parte de los clientes, y muy diversas, como pueden ser en sus múltiples demandas de valor agregado.

-Del mismo autor y consultor: “Esto se logra cuando las actividades y los procesos generadores de valor del negocio son articulados, verdaderamente, a partir del cliente, desde una clara óptica de marketing y su esencia: El preguntar, investigar y conocer que quiere y como lo quiere el cliente y, luego, ser congruentes en las respuestas a su pliego de condiciones de servicio en cuanto a: el producto, los canales de distribución, la publicidad y la promoción, los precios, las ventas y la asesoría comercial como los niveles de atención y de servicio finales esperados, de cualquier área y persona de la empresa.

El reto central para una compañía ejemplar en servicio, un tema que evidentemente va más allá de una sonrisa y de un trato cálido y amable, como se confunde a veces la verdadera calidad del servicio integral, debe ser dimensionado y asumido tal cual es:

-hacer todo bien, todo a tiempo, todo con calidad, más el sello y huella permanente de la calidez y del buen trato, del respeto, como un atributo importantísimo, conjugado con el que todo funcione bien: la calidad, los productos, los servicios, los distribuidores, la comunicación, la asesoría comercial y la atención del personal, entre otros.

-En la gerencia integral del servicio, un buen producto debe estar respaldado siempre por el más alto nivel de atención, de servicio, una excelente asesoría técnica, experta o comercial, una adecuada logística y cumplimiento, como un buen posicionamiento de marca, una buena imagen corporativa, entre otros, y, a su vez, un buen servicio debe estar respaldado, bilinealmente, **-en la experiencia total del cliente-** por buenos productos, buenas marcas, buenos proveedores, buena tecnología, buenas y oportunas entregas, buena accesibilidad al producto o servicio, una excepcional y la más cálida atención, etc.

-La variable del servicio es de gran relevancia en el mundo de la agitación competitiva y de mayor intensidad en la rivalidad empresarial, del siglo XXI, como también es un componente vital de la nueva mezcla del marketing y comercial como del servicio de un negocio.”

- Según los puntos de vista las autoras del proyecto para poner en práctica en la entidad son:

-La experiencia del cliente es dinámica y no estática, por lo tanto es necesario periódicamente revisar el resultado consignado en esta definición, de forma tal que se identifique de manera temprana los ajustes necesarios.

-La definición de la experiencia debe ser un resultado de la creación o modificación de productos y canales y es insumo para el desarrollo e implementación de experiencias.

-En las organizaciones se debe hacer equipo alrededor del cliente con todos los actores de la compañía para trabajar con modelos estándares e innovadores de actuación.

-Entender al cliente y sus dificultades para que la experiencia de cobranza sea digna en la solución y la conciliación.

5 RECOMENDACIONES

- ✓ Proponer iniciativas a entidades del gobierno que contribuyan a la solución y conciliación con nuestros clientes, a través de lobby sectorial y gremial que flexibilicen normativas y parámetros que afectan los niveles de respuesta y de servicio a los clientes.
- ✓ Unificar, modificar y mejorar políticas, procesos y atribuciones, que faciliten la solución y la conciliación con el cliente, de manera consensuada y participativa con los equipos de los procesos claves en la generación de valor al cliente, tanto interno como externo.
- ✓ Participar activamente y de manera integral en el ciclo del crédito* y retroalimentar los hallazgos y las oportunidades de mejora desde el cliente y su sentir.
- ✓ Desarrollar una generación de empleados y aliados estratégicos con las capacidades y la sensibilidad de cliente y cultura de servicio requeridas para generar experiencias gratas y memorables.
- ✓ Innovar para presentar oportunamente diferentes opciones y soluciones a nuestros clientes. No solo se debe innovar en productos, sino en las maneras de servir y atender al cliente.
- ✓ Al hilo de los aportes de nuestro consultor, profesor y asesor temático, recomienda acerca de los procesos alineados con el mapa de la experiencia del cliente:

“Este mapa de experiencia del cliente debe gestionarse integralmente para el éxito de la empresa, de su marketing, de sus ventas y de los niveles competitivos del servicio finales que se ofrece, ya que reúne las actividades centrales de una organización generadoras del valor añadido y que representan todos y cada uno de sus procesos principales, internos y externos, que son la sumatoria secuencial de los eslabones que producen el valor agregado y la maximización de la satisfacción del cliente, desde la gestión de aprovisionamiento (proveedores) hasta llegar al cliente con la propuesta más competitiva en sus experiencias y, el valor agregado económico para la empresa. (Valor compartido), a través de toda la cadena de valor de la empresa.

Figura 8: Modelo de cadena de valor del negocio y sus procesos claves de G.Mckinsey



Fuente: Las empresas competitivas en el servicio, Vanegas Osorio Jorge E.

- ✓ Finalmente proponer un modelo de agenda de cambio, para hacer las mejoras en la experiencia del cliente.
Aplicarlo al mapa de experiencia del cliente de loa entidad.

Figura 9: Modelo de agenda del cambio y mejora de cara al servicio y experiencia del cliente.

AGENDA DEL CAMBIO ESTRATEGICO

DESDE	HASTA
PROCESOS NO ESTANDARIZADOS	PROCESOS ESTANDARIZADOS
REALIZACION LABORES SIN MOTIVACION Y COMPROMISO	ACTOS LLENOS DE PERTENENCIA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL
DEFICIENCIAS SERVICIOS CLIENTE	EXCELENCIA SERVICIOS CLIENTE
ALTA DESINFORMACION DE TODOS	COMUNICACIÓN FLUIDA Y TODOS BIEN INFORMADOS
DESPERDICIO Y SOBRE COSTOS RECURSOS	OPTIMIZACION Y AHORRO DE RECURSOS
LENTITUD DE RESPUESTA DE CADA AREA	AGILIDAD, OPORTUNIDAD Y APOYO ENTRE AREAS

Fuente: Las empresas competitivas en el servicio, Vanegas Osorio Jorge E.

- ✓ Se deben conjugar programas de mercadeo relacional, de lealtad y fidelización, de comercialización, de transformación organizacional, de cultura, de reingeniería de procesos, mejoramiento continuo, soportados en un gran coaching, liderazgo y compromiso colectivo, apoyados, igualmente, en recursos tecnológicos y herramientas para el monitoreo permanente del cliente y seguimiento, como el CRM -Customer Relationship management- el software de administración de relaciones con el cliente.

BIBLIOGRAFÍA

Vanegas Osorio Jorge Enrique, LAS EMPRESAS COMPETITIVAS EN EL SERVICIO y CULTURA ORGANIZACIONAL, Instituto de Empresa de Madrid (Artículo publicado en revista el empresario de septiembre de 2013)

CIBERGRAFÍA

<http://www.sas.com/offices/latinamerica/mexico/software/customer-intelligence/customer-experience-management.html>

Obra consultada: Customer Experience Management

Edición de Internet: The Power To Know.

Fecha de consulta: 25 de Septiembre de 2014

<http://javiermegias.com/blog/2013/04/customer-journey-map-mapa-experiencia-cliente/>

Obra consultada: Estrategia, Startups y Modelos de Negocio

Edición de Internet: UN MAPA DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE: CUSTOMER JOURNEY MAP

Fecha de consulta: 30 de Septiembre de 2014

http://en.wikipedia.org/wiki/Customer_experience

Obra consultada: La experiencia de un cliente

Fecha de consulta: 25 de Septiembre de 2014

<http://www.definicionabc.com/general/satisfaccion.php#ixzz3FgCCMVSp>

<http://definicion.de/cliente/>

Obra consultada: Definición ABC

Fecha de consulta: 25 de Septiembre de 2014

<http://definicion.de/cliente/#ixzz3FgDTyo95>

Obra consultada: Definición de cliente - Qué es, Significado y Concepto

<http://www.pdcahome.com/6209/mapas-para-la-experiencia-de-cliente-que-son-y-objetivo/>

Obra consultada: Que es mapa de Experiencia de Clientes

<http://thinkandsell.com/blog/anatomia-de-un-mapa-de-la-experiencia-de-cliente/>

Obra Consultada: Anatomía de un mapa de la experiencia de cliente

Fecha de consulta: 21 de Septiembre de 2014

<http://blog.comunicafarma.com/mapas-de-experiencia-del-cliente-otra-herramienta-para-centrar-la-estrategia-en-el-cliente/>

Obra Consultada: Mapas de experiencia del cliente: otra herramienta para centrar la estrategia en el cliente.

Fecha de consulta: 2 de Octubre de 2014

<http://www.monografias.com/trabajos75/sistema-financiero-colombiano/sistema-financiero-colombiano.shtml>

Obra Consultada: Antecedentes Históricos Bancarios.

Fecha de consulta: 13 de Febrero de 2015

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?IServicio=Publicaciones&ITipo=publicaciones&IFuncion=loadContenidoPublicacion&id=19210>
Obra consultada: Entidades financieras existentes en el 2015
Fecha de Consulta: 13 de Febrero de 2015