

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**



**TESIS**

**ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN UN BANCO  
COLOMBIANO**

“Estratégicamente se debería mejorar la promesa de valor de una entidad financiera, conectando a los clientes con el equipo responsable de prestar el servicio, para lograr la cercanía necesaria que permita mejorar la experiencia del cliente”

**SOFIA AGUILERA CERRA**

**BOGOTÁ DC**

**2019**

**A Camilo, quien fue mi mentor en la carrera, en el camino se convirtió en un gran amigo y ahora tengo el placer de llamar colega. A Jeannethe que me enseñó el gusto por el trabajo y me dio las herramientas para ser la mejor. Finalmente a mi mamá que desde que tengo memoria me ha ayudado a cumplir todos mis sueños. A los tres gracias especiales por acompañarme durante la construcción mi investigación.**

## TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA (Antecedentes y formulación) .....	6
3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....	11
4. OBJETIVOS.....	12
4.1. Objetivo general.....	12
4.2 Objetivos específicos .....	13
5. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	13
5.1. Marco teórico.....	13
5.1.1. Mapa del recorrido del cliente o Customer Journey Map (CJM).....	13
5.1.2. Herramienta: The jobs to be done .....	14
5.1.3. Herramienta: El Mapa de Empatía.....	15
5.1.4. Customer Relation Managment (CRM) .....	16
5.1.5. Customer Experience Management (CEM) .....	17
5.1.6. Diferencia entre CRM Y CEM .....	18
5.1.7. Net Promoter System (NPS) .....	21
5.2 Marco conceptual.....	24
6. METODOLOGÍA.....	25
6.1 Metodología de la investigación .....	25
6.2 Metodología de desarrollo .....	25
7. FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA PARA GESTIONAR LA EXPERIENCIA DE CLIENTE QUE GENERE UN IMPACTO POSITIVO EN LA CADENA DE VALOR DE UNA ENTIDAD FINANCIERA. ....	27
<i>Capítulo 1: Identificar cómo se mide actualmente la experiencia de servicio al cliente en las entidades financieras. ....</i>	<i>27</i>
<i>Capítulo 2: Construyendo un mapa práctico del viaje del cliente customer journey .....</i>	<i>28</i>
<i>Capítulo 3: Definir el proceso para diseñar la experiencia de servicio por segmento de clientes. ....</i>	<i>32</i>
<i>Capítulo 4: Plantear una metodología para implementar cambios en el Customer Experience. ....</i>	<i>34</i>
<i>Capítulo 5: Implementando el NPS para medir la experiencia del cliente. ....</i>	<i>37</i>
<i>Capítulo 6: Planteando la estrategia de gestión CxM .....</i>	<i>43</i>
8. CONCLUSIONES.....	46
9. BIBLIOGRAFÍA .....	47

10. ANEXOS .....	51
Anexo A. Encuesta para funcionarios de entidad financiera relacionados con el servicio al cliente. ....	51
Anexo B. Encuesta para clientes de entidades financieras colombianas .....	52
Anexo C. Guía de entrevista para funcionarios de entidad financiera relacionados con el servicio al cliente. ....	54
Anexo D. Resultados de las encuestas sobre el conocimiento del <i>Customer Experience Management</i> entre los altos mandos de las entidades financieras en Colombia. ....	56
Anexo E. Caso de éxito en el sector bancario.....	58

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Porcentaje de quejas y reclamos en bancos. Informe consolidado de quejas recibidas segundo trimestre 2019. Fuente: Superfinanciera (2019). ....	10
Figura 2. Ejemplo del resultado de la aplicación del NPS en tres compañías. Fuente: McDaniel & Gates (2017) .....	21
Figura 3. Pasos para construir el Customer Journey Map. Elaboración propia (2019). ....	30
Figura 4. Ejemplo de un Customer Journey Map de la apertura de una cuenta de ahorros. Fuente: Elaboración propia (2019) .....	32
Figura 5. Pasos a seguir para diseñar la experiencia del cliente. Elaboración propia (2019). ....	33
Figura 6. ¿Cómo construir el mapa de empatía del cliente? Fuente: Hamel & Prahalad (1995) <i>Compitiendo por el futuro</i> .....	35
Figura 7. Escala de puntuación del NPS. Fuente: Elaboración propia (2019) .....	40
Figura 8. Ciclo de mejora de la experiencia del cliente. Elaboración propia (2019) .....	44

# **ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN UN BANCO COLOMBIANO**

## **1. INTRODUCCIÓN**

La investigación busca plantear una integración teórica de diferentes herramientas como son el Customer Experience Management, El mapa de recorrido de los clientes y la herramienta denominada “*The Job To Be Done*” con el fin de aplicarlas en la práctica a la realidad que enfrentan los bancos en su operación diaria y así identificar una estrategia que contribuya a mejorar la experiencia del cliente, centrando la estrategia de servicio al cliente, en la experiencia del cliente para lograr sinergias que permitan a una entidad financiera mejorar la competitividad y la rentabilidad.

A continuación se propone una metodología con el fin de superar los retos que hoy en día enfrentan las entidades financieras. La estrategia propuesta se construye a partir de las herramientas mencionadas, el escrito se transforma en un manual donde paso a paso el lector podrá comprender el camino para construir una estrategia que permita mejorar la experiencia del cliente en un banco colombiano.

Para identificar la medición actual de la experiencia del servicio al cliente en las entidades, se realizó una investigación de carácter cualitativa, bajo la perspectiva de la teoría fundamentada realizando una sola muestra para obtener información primaria, de tipo descriptivo a partir de esta, se formularon conclusiones sobre la percepción frente al servicio de los usuarios. Finalmente presentaré una estrategia propuesta, para mejorar el servicio al cliente en un banco colombiano.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA (Antecedentes y formulación)**

Los clientes de las entidades financieras en Colombia, cuando necesitan servicios se enfrentan a diferentes canales de información como Call centers, páginas web, chats en línea y oficinas físicas que no les resuelven de manera oportuna sus necesidades y les ofrecen respuestas parciales, por lo que la experiencia de servicio final no es satisfactoria.

Sin embargo, como lo plantearon Schwager & Meyer desde el año 2007, de las personas responsables de servicios financieros, muy pocas reflexionan sobre cómo sus decisiones por separado determinan la experiencia del cliente. Todos tienen ideas diferentes de lo que significa la experiencia del cliente.

De acuerdo con lo anterior, en su artículo, Meyer & Schwager (2007) cuentan cómo ejemplo, observando las empresas, no hay alineación entre las áreas cuando se trata de problemas de experiencia del cliente, y generalmente se centran en las características y especificaciones. El área de operaciones se ocupa principalmente de la calidad, puntualidad y costo y el personal de servicio al cliente tiende a concentrarse en la transacción que se desarrolla, pero no en su conexión con las acciones anteriores o posteriores.

Así, Meyer & Schwager encontraron en una encuesta de Bain & Company entre los clientes de 362 compañías que solo el 8% de sus clientes describieron su experiencia como "superior", sin embargo, el 80% de las empresas encuestadas creían que la experiencia que habían estado brindando era superior.

Con lo anterior, encontraron que algunas empresas recopilaban y cuantificaban datos sobre el servicio, pero no hacían circular los resultados, otras hacían la medición y la distribución, pero no tenían un responsable de utilizar esa información. También, aunque pocas empresas se habían centrado en la experiencia del cliente, muchas intentaban medir la satisfacción del cliente y, como resultado, contaban con muchos datos. Encontrando que es un problema medir de manera acertada la satisfacción del cliente. (Meyer & Schwager, 2007).

La insatisfacción del cliente es generalizada y, debido al empoderamiento actual de los clientes, es cada vez más peligrosa. Aunque las empresas saben mucho acerca de los hábitos de compra de los clientes, de los ingresos y otras características utilizadas para clasificarlos, saben poco sobre los pensamientos, emociones y estados de ánimo que las interacciones de los clientes con los productos y servicios generan, es decir saben poco sobre la experiencia del cliente. Sin embargo, a menos que las empresas conozcan estas experiencias subjetivas y el papel que desempeñan, la satisfacción del cliente será más un eslogan, que un objetivo alcanzable (Meyer & Schwager, 2007).

En este punto considero importante resumir la experiencia de Royal Bank of Scotland (RBS) descrita en un caso de estudio por la Universidad de Berkeley en California (Maklan, Antonetti & Whitty, 2017) en donde se detalla cómo el RBS, uno de los bancos más grandes de Europa con 13 millones de clientes y más de 100,000 empleados, desarrolló

un método sistemático y alcanzable para mejorar la experiencia del cliente en varios de sus negocios durante un período de dos años. Empezaron definiendo el viaje del cliente con los productos y servicios actuales del banco, calculando el costo y beneficio de cada servicio y lo compararon con las calificaciones que recibían de los clientes, revisando la propuesta de valor anunciada al cliente, identificaron que estaban considerablemente desalineados.

El Banco se dio cuenta, que carecía de la visión del cliente. Los banqueros no tenían una visión completa de la apreciación del cliente sobre el desempeño del Banco. Tendían a vender un conjunto similar de productos, lo que hacía que algunos clientes sintieran que no estaban recibiendo asesoramiento personalizado.

El anterior análisis condujo a un programa basado en la experiencia del cliente, que redujo los costos (cuando fue posible) para enfocarse en mejorar los momentos críticos de los clientes y los procesos de extremo a extremo, que llevaron a rediseñar los productos. Finalmente, los niveles de servicio y las experiencias resultantes se contrastaron con la promesa del Banco para sus clientes, buscando garantizar que la experiencia revisada se alineara con la promesa.

Así mismo, los esfuerzos para mejorar la experiencia se desconectaron de los poderosos grupos de operaciones del banco y se administró desde los equipos de marketing y de gestión de productos.

Como se requería de una administración sistemática, escalable y robusta de la experiencia del cliente, crearon una nueva unidad, SDMC<sup>1</sup>, con 12 analistas que actuaban como consultores internos. El punto de partida se hizo con las cuentas personales que era el núcleo de la "estrategia principal del banco" y constituía más del 50% de su costo.

Al igual que en programas anteriores, en RBS el error común fue identificar un viaje idealizado del cliente que no era fácilmente entregable, ni accesible para el cliente. Esta vez definieron los servicios individuales que el Banco prestaba a los clientes asociándolos a cada producto y dibujaron una cadena lógica para analizarla desde tres perspectivas: El costo real de la entrega, la apreciación de los clientes de cada servicio prestado y la calidad operativa de los mismos. Con solo vincular el costo con la apreciación del cliente, es decir el valor que el cliente le daba a esa acción, se identificaron ahorros inmediatos y prioridades de inversión.

Durante la implementación del programa en RBS se identificaron 4 pasos a seguir para mejorar la experiencia del cliente, de la siguiente manera:

*Paso 1:* Definición del viaje del cliente para definir los servicios clave proporcionados por el Banco para ayudarlos a lograr sus objetivos.

*Paso 2:* Costo basado en servicios: la identificaron los costos asociados con la entrega de cada servicio, construyendo un modelo que asignó el costo por el número de interacciones con los clientes y los recursos que utilizaron.

---

<sup>1</sup> Por sus siglas en inglés. Experiencia del cliente, Medición y cálculo de costos para la definición del servicio

*Paso 3:* Evaluación por parte del cliente del viaje: RBS, adoptó tres medidas para comprender cómo los clientes evalúan cada servicio por; a) Satisfacción del cliente, b) NPS y c) Puntuación de esfuerzo del cliente (emocional, físico, mental), como un indicador del costo que tiene el cliente de cumplir con cada servicio de RBS. Centró sus esfuerzos en reducir el número de detractores basado en NPS.

*Paso 4:* Análisis de brechas en los compromisos del cliente, para evaluar si los compromisos contraídos con los clientes como parte de la promesa de valor se alinearon con lo que los ellos esperan y las áreas en las que el desempeño del Banco debía mejorar. Así fue como las promesas existentes a los clientes se racionalizaron y alinearon.

Para concluir, en el análisis que presentan Maklan, Antonetti, & Whitty (2017) en el caso del RBS, los beneficios fueron:

1. Experiencia del cliente: Comprender el viaje del cliente alentó al equipo para introducir cambios en las áreas en las que el Banco realizaba una entrega excesiva del servicio sin un impacto proporcional en la satisfacción del cliente y en los ingresos del banco; como resultado los costos se redujeron y estos fondos ahorrados se reinvirtieron, por ejemplo, en mejorar el tiempo de manejo de quejas en las cuentas corrientes, con una reducción del 20%, junto con una reducción en las quejas repetidas.

2. Costos e ingresos: El impacto total del programa se estimó en £ 350 M anuales, entre el 15% y el 20% de los ingresos operativos totales. El impacto en los ingresos estimados por la mejor experiencia del cliente es aproximadamente £ 180 M: representados por una reducción en el costo de £ 170 millones debido a una mejor experiencia del cliente que reduce la rotación de clientes en más del 6%. La reducción en pérdida de los clientes se convirtió en un ahorro atribuido a las inversiones en la experiencia del cliente (Maklan, Antonetti, & Whitty, 2017)

3. Desarrollo de nuevas capacidades organizativas: Capacidades en la gestión y el gobierno de los procesos de cliente de extremo a extremo: Se crearon definiciones de servicio y perfiles MOT del cliente para cada producto, se desarrolló un modelo de costo basado en servicios para el uso de grupos de productos. Este modelo es capaz de determinar el costo y el rendimiento de cada servicio que presta y mapear eso contra el impacto del servicio en la experiencia del cliente:

✓ Generó un marco de análisis sistemático y replicable que produce recomendaciones basadas en la evidencia.

✓ Creación del marco de viaje de cliente de extremo a extremo, que identifica oportunidades importantes de reducción de costos. En particular, en procesos (es decir, la corrección de errores).

✓ Los procesos se establecieron como un catalizador para la reingeniería de procesos posterior que financiaría las inversiones en servicios. Los resultados incluyen la simplificación de la documentación en todo el proceso del cliente y para la gestión del



producto, lo que reduce el esfuerzo de los clientes al completar varios documentos que a menudo solicitan la misma información.

✓ Aumento del tiempo del personal de primera línea con los clientes. Agilidad en el procesamiento de las solicitudes.

✓ La reducción de costos y la mejora de los ingresos como resultado de una mejor satisfacción del cliente y la mejoría en la puntuación del promotor NPS.

✓ La Investigación de clientes fragmentada e incompleta, se ha racionalizado y se centra en medir lo que importa para los clientes.

Maklan, Antonetti y Whitty, concluyen en su investigación que la mejora incremental, dirigida sistemáticamente, puede ser la mejor manera de comenzar un programa de cambio de experiencia del cliente.

Pasando al contexto colombiano, las entidades financieras muestran debilidades en temas relacionados con el servicio al cliente y aunque en retrospectiva se ha avanzado en este campo, todavía hay muchas oportunidades de mejora; así lo evidencian estudios como el reporte a diciembre de 2018 de atención de quejas a cargo de los bancos, elaborado por la Superintendencia Financiera de Colombia, donde se evidenció que el total de quejas cuya atención estaba a cargo de los establecimientos bancarios alcanzó un total de 243,450 quejas en trámite, lo que representó una disminución de 2.2% en el trimestre (SFC, 2019). De ese total, el 96% de las quejas se relacionaron con 5 productos fundamentalmente: 50% tarjetas de crédito, 28% cuentas de ahorro, 12% créditos de consumo y comerciales, 3% cuentas corrientes y 3% crédito de vivienda (SFC, 2019).

Adicionalmente, el informe de 2018 sobre el índice de satisfacción y cercanía emocional, elaborado por Customer Index Value (CIV), mostró que los consumidores financieros calificaron la banca nacional con 81.6 sobre 100 puntos, siendo la calificación más alta otorgada a los bancos colombianos en los últimos 5 años.

En el anterior informe los bancos que sobresalen son los que logran indicadores más fuertes en emociones básicas, como seguridad y confianza, logrando altos niveles de cercanía emocional, experiencias positivas y las entidades que construyen un sentido de pertenencia. Esa lealtad es fundamental hasta a la hora de definir los pagos, porque, por ejemplo, si un cliente está en una crisis y tiene tres deudas con diferentes bancos, escogerá primero el banco que siente más cercano (República, 2018).

El mismo informe subraya que el índice de lealtad es clave, ya que los clientes “leales” normalmente no hacen una migración a otro banco, así les ofrezcan opciones más atractivas.

Según el estudio, “los bancos que generan menores intensidades en emociones negativas como, arrepentimiento, duda o disgusto tienen menores niveles de clientes detractores”.

Así mismo, el estudio explica que, entre los bancos de gran tamaño, el líder es Davivienda por la cercanía en relacionamiento. “Todos los bancos dicen que la gente es lo primero, pero una cosa es decirlo y otra aplicarlo, y esta entidad lo ha logrado. A diferencia de Bancolombia, por ejemplo, que hace mucha publicidad sobre ser cercano” después de un análisis exhaustivo al índice en oficinas, aplicaciones y filas, se puede apreciar que los clientes hoy en día no se sienten una prioridad en Bancolombia y esto genera frustración debido a las altas expectativas generadas (República, 2019).

Según este estudio, casi la mitad de los colombianos dejaron de ir a los bancos, gracias a la transformación digital. Cerca del 45% de los consumidores financieros hacen operaciones a través de la web y especialmente con las aplicaciones móviles, con lo cual se redujeron las visitas a las oficinas y las llamadas a los call centers. Detalla también que, gracias a la migración hacia canales digitales, se ha logrado una reducción en los indicadores de quejas y reclamos. Adicionalmente, se reportó una mejora en el manejo de las quejas que sube a una calificación de 66 sobre 100 que impacta lealtad y cercanía emocional, como muestra la figura 1 (Finanzas Personales, 2019):

TIPO	CODIGO	ENTIDAD	TOTAL
1	1	Banco de Bogotá	10.326
	2	Banco Popular S.A.	11.500
	6	Itau CorpBanca Colombia S.A.	5.085
	7	Bancolombia S.A.	47.137
	8	Scotiabank Colombia S.A.	1
	9	Citibank-Colombia	253
	12	Banco GNB Sudameris S.A.	1.638
	13	BBVA Colombia	9.253
	23	Banco de Occidente	5.631
	30	BCSC	7.809
	39	Davivienda	34.903
	42	Colpatria Red Multibanca	34.481
	43	Banagrario	7.348
	49	AV Villas	6.235
	51	Procredit	32
	52	Bancamía	1.451
	53	Banco WWB S.A.	904
	54	Bancoomeva	2.353
	55	Finandina	1.003
	56	Banco Falabella	13.000
	57	Banco Pichincha	2.739
	58	Coopcentral	134
	59	Banco Santander de Negocios Colombianos	49
60	Banco Mundo Mujer S.A.	652	
61	Banco Multibank S.A.	82	
62	Banco Compartir	580	
63	Banco Serfinansa S.A.	7.244	
<b>Total 1</b>			<b>211.823</b>

Figura 1. Porcentaje de quejas y reclamos en bancos. Informe consolidado de quejas recibidas segundo trimestre 2019. Fuente: Superfinanciera (2019).

En un informe aplicando NPS<sup>2</sup>, realizado por la firma Deloitte en Julio de 2018 en Colombia se afirma que:

<sup>2</sup> Net Promoter System

“Las compañías deberían intentar aliviar la carga de los consumidores, construyendo un recorrido con menos fricciones y complejidades. Aunque premiar a los clientes por sus compras es influyente, es la experiencia como un todo, lo que verdaderamente importa. Es más probable que los clientes recuerden su experiencia con la marca que el número de descuentos que han recibido. Por ende, las compañías deben enfocarse en el papel que pueden asumir frente a la experiencia del cliente para forjar relaciones a largo plazo” (Deloitte, 2018)

Por lo anterior, se puede concluir que la satisfacción del cliente es el resultado de una serie de buenos o malos momentos de contacto durante el viaje del cliente con el banco, por ello es importante centrarse en la experiencia del cliente y entender cuáles son los componentes de esa experiencia, monitoreando las experiencias anteriores y las expectativas de los clientes para construir una experiencia que el cliente esté dispuesto a recomendar. De esta manera se pueden identificar las acciones estratégicas para mejorar la experiencia del cliente, de forma que los bancos logren superar el reto de atender clientes muy bien informados, con mayores expectativas de servicio, cuyo poder como consumidor se ha incrementado, debido a la alta competencia en el mercado.

Frente al reto que tienen las entidades financieras, se plantea la siguiente pregunta:

*¿Cuál debe ser la estrategia para administrar la experiencia del cliente en las áreas de servicio al cliente, de manera que se genere valor para la institución financiera?*

### **3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

Hoy, los retos que enfrentan las entidades financieras en Colombia debido a los adelantos de la revolución tecnológica, como son el desarrollo de aplicaciones, asistentes virtuales en línea, plataformas especializadas con mayor seguridad frente al cibercrimen, inteligencia artificial y automatización, entre otras, hacen que los clientes tengan una mayor cantidad de opciones y de canales para buscar soluciones a sus problemas financieros, por lo que sus exigencias y expectativas frente al servicio se incrementan y su poder como fuerza del mercado sea hace mayor, exigiendo que la estrategia de las áreas de servicio al cliente vaya más allá del manejo de los PQRS, de las soluciones tecnológicas y de los indicadores tradicionales. Por esta razón, ofrecer soluciones más simples, que no sean fragmentadas ni engorrosas y que estén basadas en los problemas que el cliente espera resolver al contratar el servicio, ganarán la confianza del consumidor o cliente que cada vez tiene menos tiempo y más información.

El presente estudio busca plantear una integración teórica de diferentes herramientas como son el Customer Experience Management (CEM) (Meyer & Schwager, 2007), El mapa de recorrido de los clientes (Richardson, 2010) y la herramienta denominada “*The Job To Be Done*” (Christensen, Hall, Dillon & Duncan, 2016) con el fin de aplicarlas en la práctica a la realidad que enfrentan los bancos en su operación diaria y así identificar una

estrategia general que contribuya a mejorar la experiencia del cliente, centrando el manejo de servicio al cliente, en la experiencia del cliente para lograr sinergias que permitan a una entidad financiera mejorar la competitividad y la rentabilidad.

El estudio busca identificar una estrategia eficaz para mejorar la experiencia de servicio al cliente, tomando como un primer factor de análisis, el mapa del recorrido del cliente dentro de la entidad, de manera que al analizarlo se puedan identificar los trabajos que el cliente espera que realicen por ellos.

Con base en los hallazgos mencionados se busca integrar la información recogida por diferentes herramientas tecnológicas, como el CRM<sup>3</sup> de la entidad y sistemas de medición como NPS (Reichheld, 2011), para diseñar la experiencia del cliente y adecuar las áreas que actúan en los diferentes puntos de encuentro con el cliente de manera estratégica, para mejorar la experiencia de sus clientes.

Para optimizar el alcance de la propuesta, se propone integrar la herramienta de medición NPS (Reichheld & Markey, 2011) que permite adoptar un sistema, que bien dirigido se convierte en una guía para mejorar la experiencia de servicio y en un motor de crecimiento comercial de la entidad.

El presente estudio espera plantear una estrategia para mejorar la experiencia del cliente, que impulse el crecimiento en la participación de mercado, porque los clientes tendrán una respuesta más rápida y soluciones efectivas que se superen sus expectativas. De otro lado los empleados dispondrán de herramientas más acertadas para la toma de decisiones, buscando que estas circunstancias mejoren la experiencia del cliente en la entidad y por lo tanto, se logre que la rentabilidad de la entidad financiera tenga un impacto positivo que mejore la sostenibilidad y permita consolidar la calidad y cantidad del empleo que ofrecen las entidades financieras en Colombia.

Adicionalmente, esta investigación permitirá a la autora profundizar en los conceptos adquiridos en el área de innovación y de gestión, para aplicarlos en el área de servicio al cliente al interior de una entidad financiera, de manera que se amplíe el horizonte de estas teorías y se establezca una nueva perspectiva para abordar el problema que enfrentan las instituciones financieras.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. Objetivo general**

Proponer una estrategia para gestionar la experiencia del cliente (CEM - Customer Experience Management), de manera que genere valor en la entidad financiera.

---

<sup>3</sup> Customer Relationship Management

## 4.2 Objetivos específicos

- √ Identificar cómo se mide actualmente la experiencia de servicio al cliente en las entidades financieras.
- √ Plantear los fundamentos para implementar el NPS (*Net Promoter Score*).
- √ Comprender como el NPS puede contribuir a medir la experiencia del cliente de manera que permita lograr un crecimiento rentable en la institución financiera.
- √ Definir el proceso para construir el mapa del recorrido del cliente CJM en una entidad financiera.
- √ Definir el proceso para diseñar la experiencia de servicio por segmento de clientes.
- √ Plantear una metodología para implementar la estrategia de gestión de la experiencia del cliente, de forma que genere valor agregado en una entidad financiera.

## 5. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

### 5.1. Marco teórico

#### 5.1.1. Mapa del recorrido del cliente o Customer Journey Map (CJM)

Este mapa es un diagrama que ilustra los pasos que los clientes siguen cuando conectan con la empresa, ya sea a través de un producto, una experiencia en línea, una experiencia de compra en tienda, un servicio, o cualquier combinación de estos (Richardson, 2010). Comprende el ciclo completo de principio a fin desde el primer contacto con el cliente.

**Mapa del viaje del cliente:** Es un detallado documento visual que captura la experiencia del usuario a través de los puntos de contacto- touch points, incluyendo lo que el usuario hace, piensa y siente Dickson (2009). Para decirlo de otra forma: Los mapas de viaje tienen menos detalle de procesos, pero más información acerca de la experiencia del cliente; los planos del servicio tienen menos detalle de experiencia, pero más información acerca de los procesos de la prestación del servicio. Podríamos decir entonces, que los mapas de viaje son más centrados en la experiencia y los planos del servicio más centrados en los procesos Dickson (2009).

**Plano del servicio:** detallado documento visual que captura el proceso de prestación del servicio a través de los puntos de contacto, incluyendo el back stage y el front stage de la prestación del servicio. Dickson (2009).

**Los puntos de contacto:** Los datos sobre sus experiencias se recopilan con base en los "puntos de contacto", instancias de contacto directo con el producto o servicio en sí o

con representaciones de la misma por parte de la empresa o de un tercero, se utiliza el término "corredor de clientes" para representar la serie de puntos de contacto que experimenta un cliente y lo que constituye un punto de contacto significativo cambia a lo largo de la vida del cliente (Meyer & Schwager, 2007)

De acuerdo con lo anterior, no todos los puntos de contacto tienen un valor equivalente, dado que Las interacciones de servicio son más importantes cuando la oferta principal es un servicio. Son los puntos de contacto los que hacen que el cliente avance hacia una interacción posterior y más valiosa, por esta razón las empresas necesitan mapear el corredor de puntos de contacto y estar atentos a detectar los problemas y tener en cuenta que, en cada punto de contacto, la brecha entre las expectativas y la experiencia del cliente marca la diferencia entre el deleite del cliente y algo menos. (Meyer & Schwager, 2007). Los puntos de contacto son más importantes que las características del cliente, que los atributos del producto y que las nuevas tecnologías o las tendencias del mercado.

**Voz del Cliente (VoC):** es un término utilizado en las áreas de experiencia del cliente (CEM), para describir el sistema de captura e interpretación de la información sobre las expectativas, preferencias y experiencias de los clientes con los productos y servicios de una empresa que puede ayudar a<sup>4</sup>:

- Identificar que productos y servicios se deben ofrecer para satisfacer al cliente.
- Identificar las especificaciones y expectativas de esos productos y servicios.
- Decidir el foco del esfuerzo de mejoramiento.
- Definir las métricas importantes en términos de satisfacción al cliente

### **5.1.2. Herramienta: The jobs to be done**

Dentro de las herramientas propuestas por Christensen, Dillon, Hall & Duncan (2016) para lograr innovación empresarial se destaca lo que él ha denominado en sus libros como "The Job's to be done". Esta teoría que se amplía en su libro "Competing against luck" Christensen et al (2016a) está planteada para mejorar el historial de innovación en las empresas. Christensen et al (2016a) plantean que el secreto para lograr innovación radica en comprender, qué hace que los clientes tomen decisiones, que les ayuden a lograr un progreso en algo con lo que están luchando en sus vidas. Así mismo, Christensen advierte; que para llegar a las respuestas correctas los ejecutivos deberían preguntar: ¿Qué trabajo quieren los consumidores que el servicio o producto haga por ellos? Esto debería mostrar las soluciones alternativas para resolver lo que sus clientes necesitan hacer y se convierte en una fuente de muchas ideas para solucionar el problema (Christensen et al, 2016).

---

<sup>4</sup> Curso: Green Belt Lean Six Sigma, (VoC) Universitat Politècnica de Catalunya. <https://www.aec.es/formacion/catalogo-cursos/seis-sigma-green-belt/>

La teoría se fundamenta en comprender, que los trabajos o tareas que se deben hacer para satisfacer al consumidor, al ser complejos y multifacéticos, requieren una definición puntual: porque el trabajo es una abreviatura de lo que un individuo busca para lograr un objetivo, en una determinada circunstancia y este objetivo suele involucrar más de una tarea sencilla, considerando que está de por medio la experiencia que la persona trata de crear, Christensen lo explica mediante el ejemplo de los vendedores de bienes raíces, que lo que realmente venden es la transición a una nueva vida, que es muy diferente que vender una nueva vivienda.

De acuerdo con la Teoría de los Trabajos a Realizar, Christensen aclaró en una entrevista que:

“Cuando compramos un producto, esencialmente 'contratamos' un trabajo que debe ser hecho, si el trabajo se hace bien, cuando necesitamos hacer el mismo trabajo, contratamos ese mismo producto o servicio nuevamente y si el producto o servicio hace un trabajo desagradable, lo 'disparamos' y buscamos otra alternativa que podamos contratar para resolver el problema" (Gerdeman, 2016)

Adicionalmente, The Clayton Christensen Institute, precisa que este marco de tareas por hacer surgió como una forma útil de analizar las motivaciones de los clientes en entornos empresariales. Las técnicas de mercadotecnia convencionales nos enseñan a enmarcar a los clientes por atributos: usar rangos de edad, raza, estado civil y otras categorías que en última instancia crean productos y categorías completas centradas en lo que las empresas quieren vender, en lugar de lo que los clientes realmente necesitan y como alternativa, surge el marco de las tareas por hacer que es una herramienta para evaluar las circunstancias que surgen en la vida de los clientes (Gerdeman, 2016). Los clientes a menudo compran cosas porque se encuentran frente a un problema que les gustaría resolver por medio de soluciones a veces inusuales.

En este sentido, si se descubre el “*job to be done*” o "trabajo que se debe realizar" para el cual los clientes se encuentran a sí mismos "contratando" un producto o servicio, las entidades financieras podrán desarrollar y comercializar con mayor precisión servicios que se ajusten a lo que los clientes están tratando de hacer (Christensen et al, 2016a). Así, Christensen et al (2016) afirman que el trabajo que se debe realizar transforma el entendimiento que se tiene de la decisión del consumidor, porque se concentra en comprender la motivación de la compra.

### **5.1.3. Herramienta: El Mapa de Empatía**

El Mapa de Empatía es una herramienta de design thinking, que se popularizó de la mano de A.Osterwalder, con su libro “Generación de Modelos de Negocio” (Osterwalder et al, 2010).

Javier Mejía, quien es el CEO y co-fundador de STARTUPXPLORE, plataforma premium de inversión en startups, considera que es importante detallar la manera en que se puede utilizar el mapa de empatía como una herramienta, que ayudará a entender mejor al cliente a través de un conocimiento más profundo del mismo, su entorno y su visión única del mundo y de sus propias necesidades. Él considera que empatizar realmente con el cliente, es un requisito para comprender sus aspiraciones, necesidades y frustraciones (Mejía, 2012). Así, para Mejía (2012), se trata de enfocarse en el cliente como una persona, como un actor dentro de un ecosistema que se ve afectado por los que le rodean, por su entorno cultural y en general, su contexto y no como un elemento aislado, lo que nos permitirá construir relaciones a largo plazo y sostenibles.

Mejía (2012) declara que el objetivo del mapa de empatía es transformar los segmentos de clientes en personas, para conseguir una mejor comprensión de: ¿Quiénes son de verdad? ¿En que utilizan el tiempo? ¿Quiénes son sus amigos? ¿Qué propuesta de valor esperan? ¿Cuánto están dispuestos a pagar por ella? ¿Qué relación están dispuestos a establecer? ¿Qué es lo que los influencia? ¿Qué dicen que guía su comportamiento? ¿Qué es lo que realmente guía su comportamiento? ¿A través de qué canales quieren operar?

Así, el Mapa de Empatía es una herramienta que ayudará a tener una mejor comprensión del cliente, para ajustar la Propuesta de Valor a las aspiraciones, frustraciones y necesidades reales del cliente.

#### **5.1.4. Customer Relation Management (CRM)**

El Customer Relation Management (CRM) es un sistema que permite a las empresas gestionar las relaciones comerciales con los clientes y los datos e información asociados a ellos. Los sistemas o plataformas de CRM se han utilizado tradicionalmente como herramientas para los departamentos de ventas y marketing guardando los datos de contacto y la interacción histórica que ha tenido el banco con el cliente, para determinar entre otros temas: cuales son los clientes más rentables por su comportamiento histórico, permitiendo a la organización obtener información que utiliza para mercadear sus productos y servicios y lanzar estrategias comerciales. También los equipos de servicio al cliente utilizan las plataformas de CRM para gestionar las solicitudes de los clientes que llegan desde todos los canales (Cristina Cerra, comunicación personal, 27 de marzo, 2019)

Según los autores Tandon, Sharma & Bhulal (2017) el CRM es una herramienta estratégica que ha sido utilizada por diferentes entidades para facilitar la relación que estas llevan con sus clientes. Ian Gordon, sostiene que la competencia ha adquirido un nuevo significado, centrando la competencia cada vez más en: el acceso preferencial a los mejores clientes, en lograr el "tiempo más bajo" es decir ocupar lo menos posible el tiempo del cliente y en tener los empleados correctos, especialmente que "logren realmente" construir un buen CRM. En Lograr alianzas para obtener más datos y conocimiento del cliente que los competidores, y moverse más rápido que ellos hacia la "curva de conocimiento del



cliente", para posicionar a la compañía y sus productos cuando y donde es más probable que compre el cliente. Creando las mejores capacidades estratégicas (Gordon, 2011).

El CRM está enfocado en mejorar las ventas y la productividad al atender efectivamente los PQRs. ya que entre más efectivamente una compañía pueda utilizar la información de sus clientes para cumplir con sus necesidades y expectativas, mayor será la rentabilidad de la organización. El CRM se convierte en un protagonista en las instituciones financieras cuando el mercado se vuelve más competitivo, por lo que las organizaciones deben adoptar políticas centradas en el consumidor para sobrevivir en el mercado y construir relaciones rentables y de largo plazo con sus clientes (Roy & Shekhar, 2010)

### **5.1.5. Customer Experience Management (CEM)**

La experiencia se ha posicionado como el nuevo campo de batalla de las compañías, en este momento se considera más importante la experiencia del consumidor, que el producto como tal o la calidad del servicio y es el método más predictivo de la fidelidad del cliente. Pine & Gilmore (1998) afirmaron que el inicio de la "economía experiencial" como una evolución natural de la competencia desde el comercio de productos básicos hasta el desarrollo de productos de marca para servicios personales con el fin de generar experiencias que crean una ventaja competitiva sostenible.

Se infiere que es importante tomarse el tiempo para observar puesto que todos los humanos somos emocionales, y crear una conexión emocional con los clientes, será una estrategia importante para mejorar la experiencia del cliente.

Para iniciar hay que tener en cuenta: ¿Qué es la experiencia del cliente?

**La experiencia del cliente:** es la suma total de cómo los clientes se comprometen con la empresa y su marca, no solo en una instantánea en el tiempo, sino en todo el recorrido del cliente. La experiencia del cliente abarca todos los aspectos de la oferta de una empresa: la calidad de la atención al cliente, las características de publicidad, empaque, productos y servicios, facilidad de uso y confiabilidad (Richardson, 2010).

Según Meyer & Schwager (2007) la experiencia del cliente es la respuesta interna y subjetiva que los clientes tienen a cualquier contacto directo o indirecto con una empresa. El contacto directo generalmente ocurre en el curso de la compra, el uso del producto, o la prestación del servicio, y generalmente lo inicia el cliente. El contacto indirecto con mayor frecuencia implica encuentros no planificados con los productos, servicios o marcas de una empresa, y toma la forma de recomendaciones o críticas de boca en boca, publicidad, informes de noticias, revisiones, etc. Por lo que es importante tener en cuenta que las expectativas de las personas se establecen en parte por sus experiencias previas con las ofertas de una empresa. Los clientes comparan instintivamente cada experiencia nueva, positiva o no, con las anteriores y la juzgan en consecuencia. Las expectativas también

pueden depender de las condiciones del mercado, la competencia y la situación personal del cliente (Meyer & Schwager, 2007).

El secreto para una buena experiencia no es la multiplicidad de características que se ofrecen, es así como, una marca exitosa moldea las experiencias de los clientes, al incorporar la propuesta de valor fundamental en cada característica de la oferta. Un ejemplo, es el soporte de seguimiento y envío que FedEx proporciona en Internet y por teléfono es tan importante para los clientes como su propuesta de valor fundamental: la entrega a tiempo. Cuando la oferta principal es en sí misma un servicio, la calidad y el alcance del servicio también son importantes (Meyer & Schwager, 2007)

Por lo tanto, un buen diseño de la experiencia hace que las experiencias de los clientes más rutinarias y pesadas, como verificar un precio, obtener una respuesta a una pregunta o realizar un pedido multimillonario, sea agradable y eficiente. Sin embargo, incluso cuando surge la insatisfacción o la desconfianza, tener un control ingenioso de la experiencia del consumidor puede superarla (Meyer & Schwager, 2007).

### 5.1.6. Diferencia entre CRM Y CEM

La gestión de la experiencia del cliente CEM<sup>5</sup> y la gestión de la relación con el cliente CRM difieren en su materia, tiempo, supervisión, propósito y quién lo utiliza o monitorea.

Por su parte el CRM registra lo que una empresa sabe sobre un cliente en particular: su historial de solicitudes de servicio, devoluciones de productos y consultas, entre otras cosas, mientras que los datos de la experiencia del cliente capturan los pensamientos subjetivos de los clientes sobre una empresa en particular. De igual manera, el CRM realiza un seguimiento de las acciones del cliente después del hecho, mientras que el CEM registra la respuesta inmediata del cliente de sus encuentros con la empresa. (Meyer & Schwager, 2007). La tabla 1 muestra a mayor detalle la comparación entre CEM y CRM.

Tabla 1. Comparativa CEM y CRM

	Qué	¿Cuándo?	¿Cómo se monitorea?	¿Quién usa la información?	Relevancia para el desempeño futuro
CEM	Captura y distribuye lo	En los puntos de contacto de la	Encuestas, estudios enfocados, observación	Líderes del negocio o líderes funcionales, con el fin de crear	Líder: Ubica los espacios en las brechas para ofertar

<sup>5</sup> Gestión de la Experiencia del Cliente

	que el cliente piensa de la compañía	interacción del consumidor.	, investigación del voz a voz.	expectativas realizables y mejores experiencias con los productos y servicios.	entre las expectativas del cliente y la experiencia.
CRM	Captura y distribuye lo que la compañía conoce del cliente.	Después de establecer un record de interacciones del cliente.	Punto de venta de datos, investigación de mercados, seguimiento automatizado de las ventas, clicks de la página web.	Equipos orientados al cliente, como marketing, ventas y servicio al cliente con el fin de ejecutar de una manera más eficiente y efectiva.	Rezagado: impulsa la venta cruzada a través de la agrupación de productos demandados con aquellos que no lo son.

El análisis estadístico permite cuantificar de manera confiable cada punto de contacto con el cliente y también la experiencia que se brindó al cliente. También se pueden revisar las transacciones clave en el viaje del cliente y revisar las cuentas, la ubicación geográfica y el segmento de clientes para luego analizar los datos resultantes.

Ahora, gracias a la tecnología las empresas pueden diseñar matrices que mezclen los datos recopilados de los sistemas de CRM y otras bases de datos de clientes, para realizar análisis que permitan ofrecer respuestas individuales con valor agregado en tiempo real, y luego enrutar automáticamente los problemas que necesitan solución, a las áreas encargadas de la entidad financiera.

Así, de acuerdo con Meyer & Schwager, el seguimiento de la experiencia del cliente: debe ser periódico y constante. Se pueden monitorear varios patrones de interacción con los clientes para obtener una mejor comprensión de la experiencia del cliente que están brindando. Dependiendo de la información precisa que una empresa está buscando, puede elegir analizar patrones pasados, patrones actuales, patrones potenciales o una combinación. Cada patrón requiere un método distinto para generar y analizar datos y generará diferentes tipos de información. La mayoría de las empresas aplican una única métrica de resumen a los datos de patrones pasados y presentes. La métrica de la experiencia del cliente *Net Promoter Score*, por ejemplo, registra las experiencias de los clientes en forma agregada, es decir, sus experiencias positivas menos las negativas. Hay

empresas que usan los puntajes de *Net Promoter* para establecer metas y atraer la atención de la organización (Meyer & Schwager, 2007).

El seguimiento constante de la información y su análisis revelará las oportunidades de mejora, permitirá valorar los clientes, establecer metas para los equipos relacionados con los puntos de contacto y determinar las diferentes estrategias relacionadas con el servicio.

Adicionalmente cuando los jefes pidan información y monitoreen periódicamente estos indicadores, lograrán generar consciencia individual en los empleados y en los equipos, para promover mejoras internas en los procesos de la empresa y en su estructura.

Una vez persuadido el equipo de la importancia de la experiencia del cliente, cada área tiene un papel que desempeñar específico, por ejemplo: Mercadeo debería capturar los gustos y estándares de cada uno de los segmentos de su mercado objetivo, hacer circular ese conocimiento dentro de la empresa y luego adaptar todas las comunicaciones del consumidor. El área de operaciones debe garantizar que los procesos, habilidades y prácticas estén en sintonía con cada punto de contacto.

Por su parte, el área de desarrollo de productos, además de especificar las características necesarias, debe diseñar experiencias después de observar cómo los clientes usan los productos y servicios, aprender por qué usan las ofertas, como lo hacen, y descubrir cómo el servicio actual puede frustrar al cliente. Idealmente, los desarrolladores de productos identificarán el comportamiento del cliente que va en contra de las expectativas de una empresa y descubrirán las necesidades que no se han identificado. Recursos humanos debería hacer una estrategia de comunicación y capacitación que transmita los fundamentos económicos de CEM y mostrar cómo altera el trabajo y los procesos de toma de decisiones. Dado que la línea frontal determina la mayor parte de la experiencia del cliente, sería una buena idea estudiar las capacidades individuales, los procesos de trabajo y las actitudes de esos empleados (Meyer & Schwager, 2007).

La creación de una excelente experiencia del cliente requiere enormes cantidades de colaboración entre grupos en una empresa que a menudo trabajan de forma independiente y en diferentes etapas del desarrollo del producto. En muchos casos, el marketing, el diseño de productos, los servicios al cliente, las ventas, la agencia de publicidad, los socios minoristas deben trabajar conjuntamente para crear incluso un solo punto de contacto (Richardson, 2010).

Así, según Richardson, para estructurar el CEM hay que considerar : El mapa del Viaje del cliente, Los Puntos de contacto: (productos, sitios web, publicidad, centro de llamadas, etc.) que apoyan al cliente en su viaje. Las experiencias de los clientes surgen de elementos concretos y controlables que denominamos los puntos de contacto, los cuales pueden ser numerosos y diversos, pero se pueden identificar, diseñar e integrar. Y por último considerar ecosistemas integrados que incluyen el producto o servicio y el software que abren nuevas posibilidades para los viajes y experiencias de los clientes.

### 5.1.7. Net Promoter System (NPS)

Se trata de un indicador sencillo, que mide la lealtad del cliente, introducido en 2003 por Reichheld y su empresa Bain & Company (2018). El *Net Promoter Score* utiliza una sola pregunta que se le hace al cliente: ¿Qué tan probable es que recomiende el producto o servicio a un familiar o amigo? y para contestarla se le pide que califique el producto o servicio en una escala de 0 a 10, donde 0 es muy poco probable que lo recomiende y con un 10 se considera que lo recomendaría definitivamente. Con esta medición, los clientes se clasifican en promotores, pasivos y detractores, de la siguiente manera: Los que califican 9 o 10 puntos; son promotores, los que califican con 7 u 8 puntos; se consideran pasivos y los que califican con 6 puntos o menos, se consideran detractores (Reichheld, 2011). El resultado final es un porcentaje para medir la calidad del servicio, que resulta de restarles los detractores a los promotores, de modo que los que califican entre 7 y 8 (pasivos) no suman ni restan para calificar el servicio al cliente.



Figura 2. Ejemplo del resultado de la aplicación del NPS en tres compañías. Fuente: McDaniel & Gates (2017)

Reichheld describe, cómo empresas expertas en NPS, cómo Apple Retail, Philips, Schwab, Allianz, American Express entre otros, han utilizado el *Net Promoter System* (NPS) para generar resultados extraordinarios y explica cómo NPS ayuda a las empresas a enfocarse en el cliente, promoviendo un crecimiento rentable al convertir de manera sistemática los clientes cada vez más en promotores y así lograr tener cada vez, menos detractores (Reichheld, 2011).

El sistema *Net Promoter System* (NPS®) crea una cultura centrada en ganar la lealtad apasionada de los clientes mientras inspira la energía, el entusiasmo y la creatividad de los empleados, para acelerar el crecimiento orgánico, rentable y sostenible de una empresa. (Reichheld, 2011)

Al sistema propuesto por Reichheld, podemos atribuirle los siguientes beneficios prácticos: Rapidez de obtención, sencillez de interpretación, desaparición de núcleos de control de la información en la empresa, benchmark para el departamento comercial e, incluso, vinculación con políticas de recursos humanos.

De acuerdo con Deloitte (2018), firma considerada como líder global en Servicios de auditoría, consultoría y asesoramiento financiero, el *Net Promoter Score NPS*, ha llegado a convertirse en un indicador clave de lealtad del cliente y a ser empleado como un poderoso benchmark competitivo. Este sostiene en su estudio de 2018, que está demostrado que la lealtad del cliente trae consigo mayores ventas y crecimiento rentable. Esto es debido no solo a que los clientes más fieles permanecen más en la compañía, sino que el costo de servirles es menor y que están dispuestos a pagar por una experiencia que valoran superior. Adicionalmente la recomendabilidad tiene un positivo impacto comercial en la captación (Deloitte, 2018).

Además, Deloitte afirma que “las marcas derivan poder, en parte de su base de clientes fieles y que ese poder puede asumir diferentes formas tales como menor elasticidad del precio, menores cambios de marca por parte de los consumidores y un conjunto de defensores de la marca”. La lealtad del cliente permite que dicho poder prevalezca en tiempos de dificultades económicas y genere crecimiento cuando el mercado resulta prometededor.

Para Deloitte, se pueden resumir los beneficios que conlleva un alto índice de lealtad al cliente en los siguientes puntos: a) Incrementa las ventas repetidas al proveer productos y servicios que reflejan con mayor precisión las necesidades particulares de los consumidores, b) Incrementa la satisfacción del cliente al escuchar sus inquietudes y adaptar sus actividades operativas a estas, c) Vence a la competencia al mirar más allá de la industria por buenas prácticas, d) Mejora el desempeño de los empleados al ofrecer incentivos que resuenan y un plan simple que los motive a participar activamente en el proceso de desarrollo de la lealtad del cliente (Deloitte, 2018).

En un reporte de 2018 sobre los clientes que aman sus bancos, Bain & Co (2018) encontró en los elementos de valor que afectan la lealtad de los clientes en el sector financiero lo siguiente:

Los bancos con un alto puntaje NPS demuestran un mayor crecimiento de los ingresos por intereses netos que aquellos con puntajes bajos o medios. En los Estados Unidos, por ejemplo, la brecha de crecimiento es más del doble. El rendimiento de un banco se vincula estrechamente con su *Net Promoter Score* y el mejor desempeño se correlaciona con un puntaje de lealtad más alto.

Los temas que más importan a los consumidores en la banca minorista son, en primer lugar, la calidad por un amplio margen, seguido por el ahorro de tiempo que simplifica y reduce la ansiedad del cliente.

La mayoría de los bancos no ofrecen un buen desempeño en estos elementos, según la calificación de los encuestados. La brecha entre los líderes y el resto del grupo es mayor en los elementos más emocionales como la reducción de la ansiedad. Los bancos que ofrecen experiencia digital tienen mejor rendimiento que los bancos tradicionales en la mayoría de los puntos, particularmente en el ahorro de tiempo y calidad.

Teniendo en cuenta las razones expuestas podemos considerar que incluir el sistema de medición de NPS en nuestra investigación, queda ampliamente justificado. Sin embargo, es importante considerar las críticas que se han realizado al NPS en su aplicación, como por ejemplo en el sector bancario español (Emo Insights, 2019) para adaptar los pasos propuestos por Reichheld, en su versión revisada de libro “The Ultimate Question 2.0”, para convertir a los clientes en promotores, de manera que los inconvenientes encontrados por algunas compañías financieras al implementar este indicador queden superados con las propuestas contempladas, como resultado de esta investigación.

A manera ilustrativa podemos mencionar entre las críticas más importantes las siguientes:

√ El NPS es muy sensible a pequeñas variaciones: porque pequeñas variaciones en los porcentajes de clientes situados en los puntos de corte entre segmentos (Promotores, Neutros y Detractores) puedan desencadenar movimientos significativos en el NPS.

√ Se comenta que es una métrica de diagnóstico, pero que por sí sola no sirve para mejorar la relación con los clientes. Un NPS negativo puede ser el resultado de diferentes circunstancias (calidad del producto, mal servicio al cliente, incumplimiento de lo prometido, etc.), pero no son identificadas por esta métrica, por lo que debe ser complementada.

√ Es una métrica que se basa en una actitud, que es la intención de recomendar, por lo que depende de factores personales y sectoriales. Donde la recomendación depende de 2 factores, uno personal y otro sectorial: personas que no están dispuestas a poner su reputación «en peligro» emitiendo una recomendación, y sectores en los que, en la práctica, no se generan ocasiones para recomendar, como en los productos cotidianos (papel higiénico, escobas...) o en los que emitir una recomendación tiene un estigma social (tabaco).

Como una conclusión se puede decir que no se debe entender el NPS solamente como como una medida de satisfacción del cliente, es una herramienta que se puede adoptar como filosofía de negocio, que incluye un sistema de prácticas operacionales, que pueden lograr mejorar el enfoque de servicio en una entidad financiera centrándose en el cliente, como lo han hecho empresas multinacionales como Four Seasons y Southwest Airlines

apoyados en un lema como: “Deberíamos tratar a otros como queremos que nos traten” - Reichheld & Markey (2011).

## 5.2 Marco conceptual

**Customer relationship management (CRM):** Gestión de la relación con el cliente, registra lo que una empresa sabe sobre un cliente en particular: su historial de solicitudes de servicio, devoluciones de productos y consultas, entre otras cosas (Gordon, 2011).

**Customer experience management (CEM):** Gestión de la experiencia del cliente, registra la respuesta inmediata del cliente de sus encuentros con la empresa. Se refiere a la manera como administramos, la respuesta interna y subjetiva que los clientes tienen a cualquier contacto directo o indirecto con la empresa (Meyer & Schwager, 2007).

**Net Promoter Score (NPS):** Es un indicador que mide en porcentaje la lealtad del cliente. Según Reichheld (2003) de Bain Consulting, El NPS, se pone en práctica a través de solicitar a los clientes que califiquen si estuvieran dispuestos a recomendar un servicio en una escala de uno a diez. Los porcentajes entre los unos y seis se restan de los porcentajes de los nueves y dieces, los porcentajes de siete y ocho no son tenidos en cuenta (Reichheld & Markey, 2011).

**Customer Journey Map (CJM):** Diagrama que ilustra los pasos, de principio a fin, que los clientes siguen cuando conectan con la empresa, a través de la prestación del servicio, una experiencia en línea, etc. (Richardson, 2010).

**Servicio:** Looy, Dierdonck & Gemmel (2013) definen servicio como: “todas aquellas actividades económicas que son intangibles y que implican interacción entre el proveedor del servicio y el consumidor”. Esta definición pone el servicio como un proceso, que involucra al empleado y al consumidor, donde el empleado es el vendedor y representa al servicio que se entrega. La industria bancaria hace parte del sector de servicios financieros. Para Looy et al. (2013) un servicio es "cualquier actividad que una parte pueda ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no resulta en la propiedad de nada". En la literatura se menciona que los servicios tienen cuatro características: intangibles, heterogéneos, inseparables y perecederos. Es diferente de los bienes físicos porque son intangibles y aunque los servicios sean intangibles se pueden dividir, como menciona el autor (Nargundkar, 2006) en cinco niveles: servicios core, servicios básicos, servicios esperados, servicios aumentados y servicios potenciales.

**Calidad del servicio:** para propósitos de este estudio, adoptamos la descripción de Naceur *et al* (2002) citado en Ghost & Gnanadhas (2011) entendiéndola como: la percepción que se lleva el consumidor después de haber tenido un momento de verdad o punto de contacto con el banco. Se considera determinante para la satisfacción del consumidor financiero.



**Expectativas del cliente:** Zeithaml and Bitner (2003) sostienen que son las creencias acerca del servicio a recibir, que funcionan como estándares o puntos de referencia desde los cuales se parte para juzgar el producto o servicio.

**PQR (Petición, Quejas y Reclamos):** Es una herramienta que permite conocer e identificar aquellas manifestaciones o solicitudes que puede tener un cliente.

## 6. METODOLOGÍA

### 6.1 Metodología de la investigación

1. Para identificar cómo se mide actualmente la experiencia de servicio al cliente en una institución financiera se realizó una investigación, de carácter cualitativo, bajo la perspectiva de la teoría fundamentada realizando una sola muestra para obtener información primaria, de tipo descriptivo y a partir de esta, se formularán conclusiones sobre la manera como se califica el servicio en la institución y cómo éste es percibido por los usuarios.

2. Para la recopilación de información se diseñó una encuesta (Anexo A) conformada por un cuestionario semiestructurado, de preguntas autoadministradas dirigidas a clientes de diferentes instituciones financieras en Colombia. La recolección de información se complementó: Con entrevistas (Anexo B) a funcionarios de altos cargos que administran el servicio al cliente en 12 entidades financieras colombianas.

3. Se realizó una investigación exploratoria analizando los reportes que han realizado los bancos a la Superfinanciera de Colombia durante el último año 2018-2019 sobre las mediciones e indicadores actuales del servicio al cliente.

4. Para determinar la construcción del mapa del recorrido del cliente en una institución financiera: Se realizó una investigación teórica y un análisis del planteamiento teórico, tomando en cuenta la evolución del concepto en los últimos 12 años, para lograr concluir con una propuesta de cómo debe ser el proceso de implementación en el campo práctico en las instituciones financieras en Colombia.

### 6.2 Metodología de desarrollo

1. Para comprender cómo debe hacerse la gestión de la experiencia del cliente CEM en una entidad financiera: Se realizó una investigación académica y el análisis e interpretación de los datos para proponer una metodología que permita implementar.

2. Para determinar cómo debe hacerse la implementación del NPS (*Net Promoter Score*) con el fin de lograr un crecimiento rentable en la institución financiera se

efectuó una investigación exploratoria utilizando como método de recopilación de datos, entrevistas con un cuestionario semi estructurado a funcionarios de 3 entidades financieras relacionados con la administración del servicio al cliente, para entender si utilizan este sistema de medición, cómo lo están haciendo y de qué manera esta herramienta del NPS impacta sus indicadores. Se realizó también, una investigación teórica y análisis e interpretación de los datos encontrados en reportes de la Superfinanciera de los años 2019 y 2020, para contrastarlos con la teoría y concluir cuáles deben ser los pasos que se deben seguir, de acuerdo con las teorías basadas en experiencias de casos reales en los que se logró implementar el sistema de medición, logrando un impacto positivo en la rentabilidad de la institución.

3. Para proponer una nueva estrategia que mejore la experiencia de servicio al cliente en una entidad financiera: Se realizó una investigación teórica para entender los conceptos y las herramientas como el Customer Journey Map, The Job's to be done, el mapa de empatía y Customer Experience Management, para lograr una alternativa de integración que permita concluir con una propuesta de estrategia para mejorar la experiencia del cliente. Como conclusión se formulará la propuesta integrando las herramientas mencionadas y proponiendo una estrategia basada en estas teorías para mejorar la experiencia del cliente en una entidad financiera.

## **7. FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA PARA GESTIONAR LA EXPERIENCIA DE CLIENTE QUE GENERE UN IMPACTO POSITIVO EN LA CADENA DE VALOR DE UNA ENTIDAD FINANCIERA.**

La autora del presente documento busca proponer una estrategia que mejore la experiencia del cliente en un banco colombiano. Hoy en día las entidades financieras no utilizan de manera integrada las herramientas que se presentan a continuación, por lo que la propuesta pretende explicar la aplicación de estas con el fin de mejorar la experiencia del usuario en la banca colombiana. La construcción de la estrategia se hace a partir de la comprensión de los ejercicios propuestos, con el fin de triangular diferentes teorías y aplicar sistemas que actualmente se usan en la mayoría de las entidades financieras aprovechando sus recursos existentes e implementando nuevas herramientas para perfilar a los clientes de manera que se comprendan sus dolores y así mismo poder visualizar nuevas oportunidades. A

continuación se presenta la propuesta para la construcción de una estrategia de gestión de experiencia de cliente.

**El reto: ¿Cuál debe ser la estrategia para administrar la experiencia del cliente en las áreas de servicio, de manera que se genere valor para la institución financiera?**

Objetivo principal Proponer una estrategia para gestionar la experiencia del cliente (CEM - Customer Experience Management), de manera que genere un impacto positivo en la cadena de valor de la entidad financiera.

***Capítulo 1: Identificar cómo se mide actualmente la experiencia de servicio al cliente en las entidades financieras.***

La finalidad de la encuesta que se realizó fue comprender si existía conocimiento del Customer Experience Management entre los altos mandos de las entidades financieras en Colombia, la cuales fueron realizadas en las siguientes entidades: Itaú Colombia, Red Multibank Scotiabank Colpatria, Banco de Occidente, Price Waterhouse Cooper, Bancolombia, Davivienda, BBVA, AV Villas, Citibank Colombia, Banco Caja Social y Banco de Bogotá, que se pueden detallar en el Anexo D. Así, a continuación, se describen los hallazgos y conclusiones que se encontraron en la encuesta realizada, estos hallazgos facilitaron la construcción de las estrategias y el entendimiento de la aplicación de las

herramientas que se proponen posteriormente ya que proporcionaron una visión interna de lo que sucede dentro de las corporaciones:

√ El 90% de los encuestados tienen cargos gerenciales.

√ El promedio de los años laborados es: 9,925

√ La experiencia de servicio al cliente se traduce en una serie de momentos a los que se enfrenta el cliente durante el contacto con la empresa que permiten que se lleve una buena o mala imagen de la compañía.

√ 11 de 12 encuestados afirman que en la empresa donde trabajan existen o se han implantado políticas de administración de la experiencia de servicio al cliente. En 8 de 12 empresas han implementado la gestión hace más de 10 años. En 1 de estas entidades nunca ha implementado la administración de la experiencia del cliente

√ El 100% de los encuestados concuerdan en que el área que más se impacta por una mala experiencia del cliente son las ventas.

√ El 90 % de los encuestados considera que el área comercial es la que más aporta a la compañía ya que son quienes están de cara al cliente.

√ El top 3 de los errores que más impactan la experiencia al cliente son:

1. Mala comunicación
2. No entender las necesidades del cliente
3. Falta de acercamiento

√ El 80% de los encuestados está de acuerdo en que la primera causa que más genera PQRs en la compañía es no comprender los dolores reales del cliente.

√ El 70% de los encuestados señalan que el motivo número 1 de queja de sus clientes son los cobros de los productos.

√ Más del 50% de los encuestados tienen planes de contingencia para combatir el impacto de las quejas.

√ El 90% de los encuestados considera que para medir la experiencia del cliente el principal indicador debe ser la satisfacción.

## ***Capítulo 2: Construyendo un mapa práctico del viaje del cliente customer journey***

A continuación se describe el mapa del cliente, que describe los puntos donde la entidad “toca” al usuario, es clave porque permite identificar aquellos momentos de verdad que serán decisivos más adelante cuando el cliente deba recomendar o no a la entidad.

El mapa de viaje del cliente que se propone para la investigación debe ser un documento que ayude a entender y alinear la visión del cliente con la del banco, para adaptar los procedimientos que impactan la relación con el cliente acercando al banco al cumplimiento de las expectativas de los clientes para mejorar su experiencia, de manera que se conviertan en promotores y recomienden el banco.

Se debe considerar que, para crear un mapa de viaje del cliente (CJM<sup>6</sup>) hay varios caminos, porque su diseño depende del entorno, de las circunstancias específicas de la empresa y de los objetivos o problemas que se quieran resolver.

Se pueden construir tantos mapas de experiencia del cliente como canales y productos se tengan; porque no puede ser igual la ruta de una persona que conoce el producto o servicio de forma digital o a través de una conversación en las redes sociales, que la de otra que entra en contacto por una acción publicitaria tradicional o por la interacción en la sucursal bancaria tradicional.

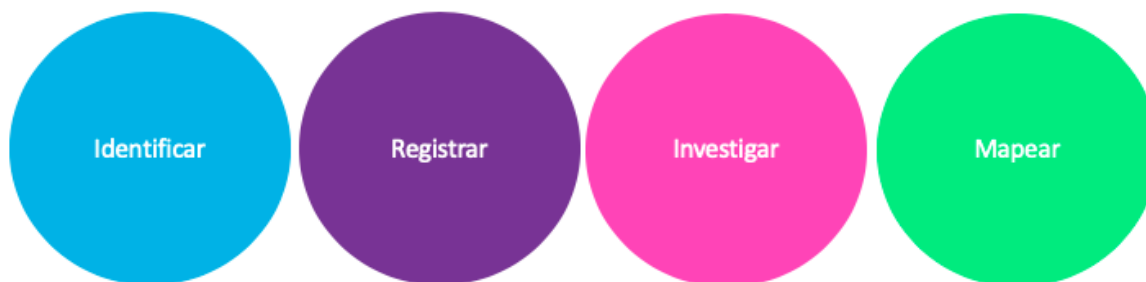
Se trata de construir un diagrama que conecte los pasos que los clientes siguen cuando conectan con el banco, para lo cual debemos seguir un proceso que se ha construido tomando como referencia, los puntos en común en diferentes ejemplos de CJM que se encuentran en la literatura.

### **EL PROCESO:**

Como punto inicial es importante definir el objetivo que se busca con el mapa, determinando el alcance. Así como elegir el segmento de mercado al que se va a aplicar y si se va a contemplar el recorrido de extremo a extremo (la interacción completa) o una interacción específica.

En el caso de una entidad financiera, la recomendación de Christina Anderson del BBVA, es hacer el CJM por cada producto o servicio y canal (Anderson, 2018).

Para desarrollar el diagrama del viaje del cliente, la autora de la presente investigación, como se observa en la figura 3, ha dividido el proceso en 4 pasos para facilitar su elaboración:



---

<sup>6</sup> Customer Journey Map

Figura 3. Pasos para construir el *Customer Journey Map*. Elaboración propia (2019).

1. **Identificar** claramente quién es el cliente que constituye nuestro mercado objetivo:

A consideración de la autora de la presente investigación, se debe tomar como punto de partida la segmentación estratégica de la entidad, porque la percepción del recorrido del cliente será diferente si se trata de una persona natural o de una empresa y cambiará con el subsegmento determinado, por ejemplo, por el perfil de ingresos.

El objetivo será visualizar al cliente como una persona, para empatizar realmente con él, comprender sus necesidades, frustraciones y emociones, entender qué lo motiva a usar los servicios de la entidad.

Una herramienta que puede resultar muy útil si se cuenta con el tiempo y los recursos para hacerla, es el mapa de empatía que se describe en detalle más adelante.

2. **Registrar en un diagrama** los puntos de contacto que los clientes pueden encontrar durante el proceso de intercambio del producto o servicio, buscando identificar los servicios clave proporcionados por el Banco para ayudar al cliente a lograr sus objetivos. Esta información se puede obtener revisando los manuales de procedimientos y confrontando con la interacción de los miembros del equipo que están entregando el servicio.

3. **Investigar** cómo se relaciona el cliente con el banco, para determinar si tiene una experiencia positiva o negativa.

Para esta investigación, puede ayudar plantear una pregunta clave, por ejemplo: Cuáles son las necesidades, expectativas y puntos débiles de los clientes en los puntos de contacto clave en cada etapa del viaje del cliente.

Es necesario entender que le preocupa al cliente y que hace que NO recomiende al banco. Para investigar cómo se siente el cliente con el servicio actual, podemos usar NPS; que permite con una medición simple, conocer el porcentaje de promotores y detractores.

También se deben identificar las razones de porque SI el cliente recomienda o No, para lo cual se pueden utilizar encuestas de satisfacción del cliente con mediciones cualitativas y cuantitativas que permitan precisar que se hace bien y donde están las brechas del servicio. También se puede realizar una investigación de mercados.

Es importante descubrir qué espera el cliente del servicio, para buscar dentro de la oferta de valor del banco qué posibilidad existe de mejorar su experiencia.

En este proceso de investigación, es fundamental encontrar las fuentes efectivas para poder escuchar la voz del cliente<sup>7</sup>. Dentro de varias alternativas se resaltan:

---

<sup>7</sup> Green Belt Lean Six Sigma, (VoC) Universitat Politècnica de Catalunya. <https://www.aec.es/formacion/catalogo-cursos/seis-sigma-green-belt/>

√ Una exploración cualitativa con discusiones de grupos focales, para definir y describir el recorrido del cliente desde la perspectiva de los clientes, registrando los puntos de contacto importantes a través del proceso;

√ Un ejercicio de Mystery Client<sup>8</sup> para capturar las experiencias reales de los clientes en las sucursales y evaluar el desempeño de los empleados en comparación con los estándares de la compañía, las expectativas del cliente y los competidores (Logo Market Research and Consulting, 2019).

√ Encuestas con las siguientes preguntas: ¿Cómo se enteró de la existencia del banco? ¿Cómo interactúa con el banco, entendiendo sus diferentes momentos de verdad? ¿Qué hace que utilice los servicios? ¿Cuáles considera que son las fortalezas en el servicio del banco? ¿Qué hace que nos recomiende a nuevos clientes?

√ Robert Thompson CEO de Customer Think Corp. recomienda incluir también las siguientes fuentes para escuchar la voz del cliente:

➤ Las encuestas, los datos registrados en la experiencia web y los registros de deserción de clientes.

➤ Publicaciones y comentarios en las redes sociales, aunque necesitan ayuda de las herramientas analíticas para convertirse en información procesable.

➤ Notas y mensajes del agente de servicio al cliente y las PQRS

➤ Textos de las interacciones del equipo de ventas y las investigaciones de mercado.

**4. Mapeo: Realizando un diagrama** registro los puntos de contacto que experimenta el cliente.

Estos puntos de contacto se pueden dividir para su registro, por ejemplo, en tres etapas:

*Antes del servicio, durante la entrega del producto o servicio y en la etapa siguiente o posterior al servicio, también denominada de mantenimiento.*

**Es importante registrar los puntos tomando una línea de tiempo, en la que se muestran las acciones e interacciones, para visualizar el proceso y resaltar los momentos y lugares en los que se producen las experiencias positivas y negativas, también se puede especificar el canal, a través del cual se interactúa.**

La finalidad del mapa es recopilar las acciones, modos de pensar y las emociones del actor durante su recorrido a través de los puntos de contacto, así: En la parte superior las emociones positivas, en el centro, las emociones neutras y en la parte inferior las emociones negativas.

---

<sup>8</sup> Es una técnica utilizada por las empresas para evaluar y medir la calidad en la atención al cliente. Los clientes misteriosos actúan como clientes comunes que realizan una compra o consumen un servicio y luego entregan un informe sobre cómo fue su experiencia.

## CONSTRUYENDO LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Una vez es claro el diagrama del viaje del cliente, se procede a entender cómo es la experiencia del cliente así: La figura 4 muestra el mapa de experiencia del cliente en un banco para abrir una cuenta de ahorros.

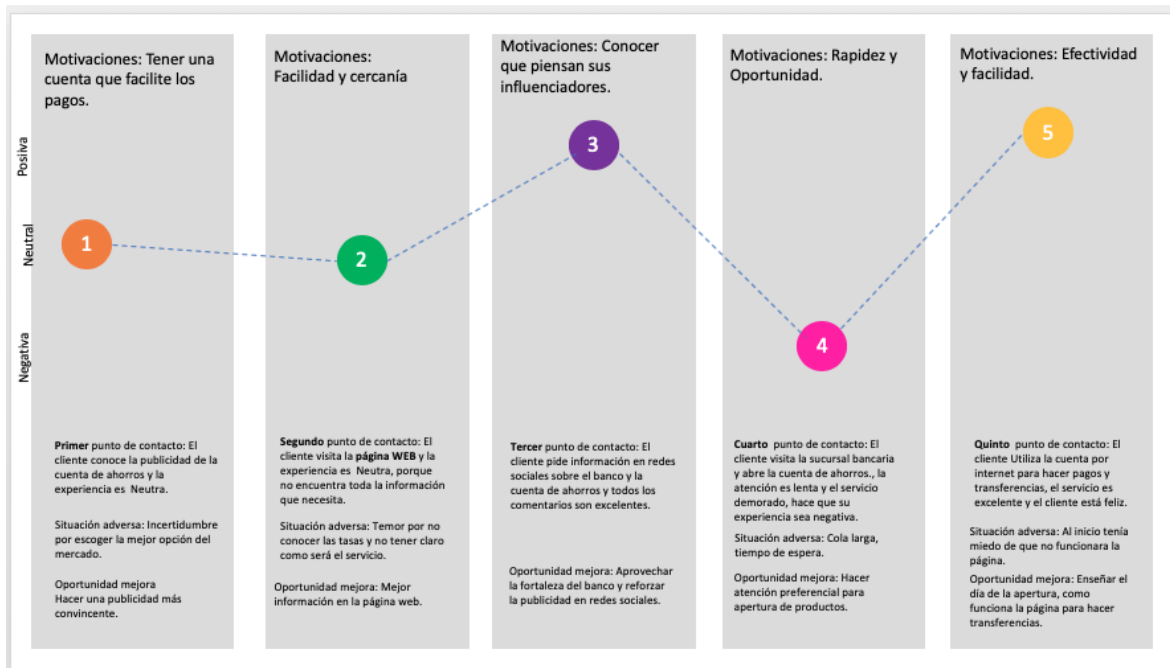


Figura 4. Ejemplo de un mapa de experiencia del cliente en la apertura de una cuenta de ahorros. Fuente: Elaboración propia (2019)

### Capítulo 3: Definir el proceso para diseñar la experiencia de servicio por segmento de clientes.

Después de entender el *Customer Journey Map* proceder a la definición para diseñar la experiencia del servicio, este paso permitirá a la entidad comprender las necesidades de su cliente por medio de un sistema no tradicional donde se perfila al cliente diseñando buyer personas<sup>9</sup> con características similares a los clientes ideales de la entidad, esta construcción se realizará más adelante en el capítulo 4. A continuación se desarrollan los pasos que se deben realizar previo a la construcción de la estrategia.

<sup>9</sup> son plantillas de clientes ideales, que se construyen basadas en información que se tiene sobre los clientes actuales de la entidad.



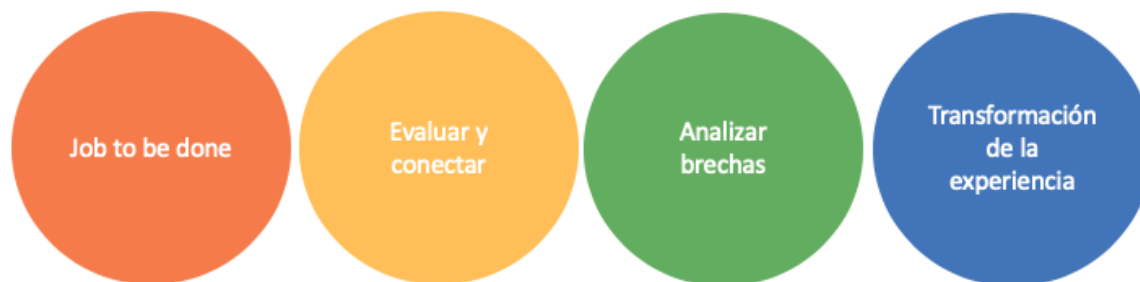


Figura 5. Pasos a seguir para diseñar la experiencia del cliente. Elaboración propia (2019).

**1. Definir:** ¿Qué trabajos quieren los clientes de la entidad financiera, que el servicio o producto haga por ellos?

En este caso cuando se interpreta como definir los Jobs to be done por segmento de cliente o por producto o canal, dependiendo la etapa en que se encuentra el cliente: de vinculación o mantenimiento: Identificar Las motivaciones, investigando las necesidades del cliente. Este proceso se realiza utilizando la información que se ha recopilado la etapa de investigación del CJM.

**2. Evaluar y conectar:** Se deben encontrar los puntos clave de dolor que generan insatisfacción o inconformidad del cliente y luego conectarlos con los procedimientos internos del banco que presentan fallas o ineficiencias, ocasionando la insatisfacción, inconformidad, que definen las brechas del servicio; lo cual permite identificar claramente el punto de contacto donde se presenta la deficiencia y el responsable.

**3. Analizar brechas:** Para evaluar si los compromisos contraídos con los clientes como parte de la promesa de valor se alinearon con lo que los ellos esperaban, se realiza un análisis al frente a los puntos de dolor que se han identificado previamente y se delimitan las brechas para así determinar dónde existen oportunidades de mejora y así determinar con el equipo cuales son las áreas en las que se deben implementar cambios para lograr cerrar estas brechas.

**4. Transformar la experiencia:** En el punto anterior se identifican las brechas de mejora, para rediseñar o mejorar el proceso, manejar las debilidades detectadas y reforzar las fortalezas encontradas.

Para facilitar la comprensión y futura socialización y comunicación de los hallazgos, considero que se debe hacer una gráfica de experiencia donde se hagan visibles los errores y aciertos en el viaje y todas las oportunidades de mejora encontradas y las lecciones aprendidas deben ser recopiladas en un documento donde se evidencia claramente el área o dependencia responsable, para después socializarla con los líderes y con las personas de todas las áreas que requieren mejoras.

#### ***Capítulo 4: Plantear una metodología para implementar cambios en el Customer Experience.***

La metodología sugerida contiene una serie de acciones que van a facilitar la implementación de los cambios necesarios para mejorar la experiencia del cliente.

**DOCUMENTAR:** todas las oportunidades de mejora encontradas deben ser recopiladas en un documento.

**COMUNICAR:** A todos los líderes y con las personas de todas las áreas que requieren mejoras. Considero que este proceso de comunicación es fundamental para lograr la transformación.

**PRIORIZAR:** Establecer la prioridad de las acciones a implementar en una matriz cuyas variables sean: X= Impacto en la mejora del servicio Y= Rentabilidad.

**IMPLEMENTAR:** Se debe diseñar un PLAN DE ACCIÓN, como resultado de las diferentes reuniones con áreas, que describa los cambios propuestos, necesarios para mejorar la experiencia del servicio al cliente.

Se deben implementar con la prioridad establecida y cada una debe tener un responsable, un tiempo de ejecución y la fecha de seguimiento.

**EVALUAR:** Se recomienda establecer un comité de seguimiento mensual para revisar los avances, donde participen los líderes de área, evaluar el impacto de los cambios y realizar los ajustes necesarios para conseguir los resultados esperados.

**MEDIR:** De nuevo medir con NPS, o es sistema que la entidad considere apropiado, para saber si se está logrando incrementar el número de promotores.

A continuación, se va a profundizar en la herramienta del mapa de empatía que facilitara la construcción del *Customer Journey Map*. El mapa de empatía es un recurso que permite personalizar, caracterizar y así mismo conocer al segmento objetivo del cliente ideal. Según Mejía (2012) la ruta que se debería seguir para construir un mapa de empatía es la siguiente:

1. **SEGMENTAR:** Para identificar quienes son los clientes, se deben agrupar de la forma tradicional, en base a una serie de atributos comunes (desde demográficos hasta por cómo usan el producto). Al final, quedarán unos pocos segmentos muy definidos sobre los que se debe concentrar los esfuerzos así mismo este ejercicio permite entender cuáles son los segmentos sobre los cuales no se debe trabajar.

2. **HUMANIZAR:** Como se plantea posteriormente, no se trata de hablar de segmento, sino de personas, etc. Este ejercicio consiste en “dar vida” al personaje que representa cada segmento: ¿Cómo se llama? ¿Dónde vive? ¿A qué se dedica? Antes de seguir con el siguiente paso, se prepara una lista de preguntas para realizar al personaje que

hemos creado, esto con el fin de entender mejor aspectos como sus motivaciones de compra, sus criterios, etc.

3. **EMPATIZAR:** El proceso de construcción del mapa de empatía se concentra en este paso. Consiste en conocer mejor al cliente, contestando una serie de preguntas sobre él.

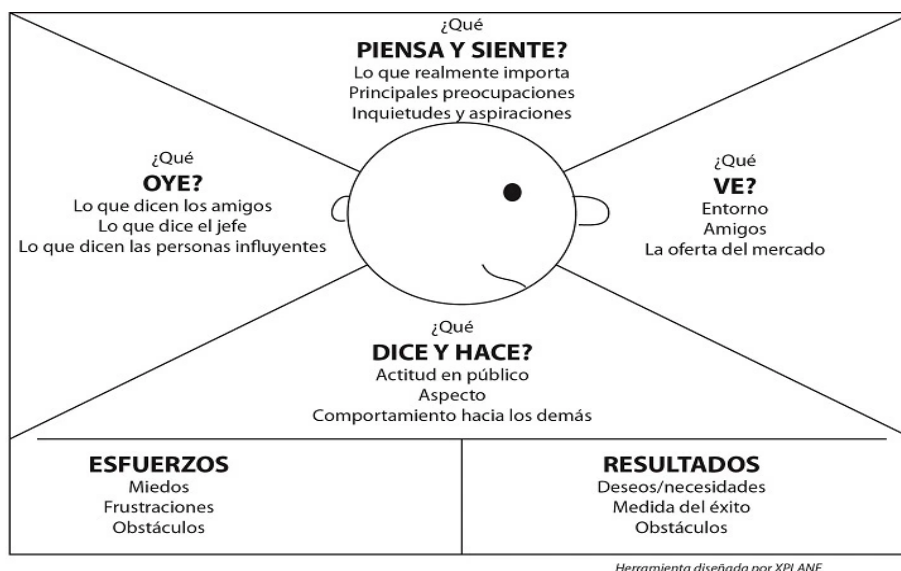


Figura 6. ¿Cómo construir el mapa de empatía del cliente? Fuente: Hamel & Prahalad (1995) *Compitiendo por el futuro*.

Después de manera gráfica con post-it consignar las respuestas a las siguientes preguntas, en el mapa utilizando la gráfica que se mencionó posteriormente.

- ¿QUÉ PIENSA Y SIENTE?**
- ¿Qué mueve al cliente?
  - ¿Cuáles son sus preocupaciones?
  - ¿Qué es lo que le importa realmente del producto o servicio? (y que no dice)
  - ¿Cuáles son sus expectativas?

- ¿QUÉ DICE Y HACE?**
- ¿Que dice que le importa?
  - ¿Existen diferencias entre lo que dice y lo que piensa?
  - ¿Con quién habla?
  - ¿Influencia a alguien?

- ¿QUÉ LE FRUSTRA?**
- ¿Qué le frustra?

- ¿Qué miedos o riesgos le preocupan?
- ¿Qué obstáculos encuentra en el camino de sus objetivos?

- ¿QUÉ VE?**
- ¿Cuál es su entorno?
  - ¿A qué tipo de ofertas está expuesto?
  - ¿Quiénes son las personas clave de su entorno?
  - ¿A qué tipo de problemas se enfrenta?

**¿QUÉ ESCUCHA?**

- ¿En su oficina y en su casa?
- ¿Quiénes son sus principales influenciadores?
- ¿Cómo lo hacen? ¿A través de qué medios?

### **¿QUÉ LE MOTIVA?**

- Para él/ella ¿Qué es el éxito?
- ¿Qué es lo que de verdad le gustaría conseguir?
- ¿Cómo intenta alcanzarlo?

4. VALIDAR: Como expone Mejía (2012), además de imaginar cómo es el cliente, el deber es ir más allá, salir a la calle y validar que todas las hipótesis que se han construido sobre lo que motiva al cliente son verdad. Este último paso habitualmente es omitido por las compañías y es donde las buenas ideas se transforman en realidad o así mismo se prueban equivocadas.

### ***Capítulo 5: Implementando el NPS para medir la experiencia del cliente.***

Para medir la efectividad de la iniciativa propuesta previamente, se estudió el NPS (*Net Promoter Score*) con el fin de aprovechar herramientas existentes que hoy en día se utilizan en las entidades financieras para medir el servicio al cliente. Por eso a continuación se resalta la importancia de implementar esta metodología para medir efectivamente la satisfacción y la experiencia del cliente, ya que “si el trabajo se hace bien, nos contratarán de nuevo y si no se hace buscarán otra alternativa para resolver el problema” (Genderman, 2016).

Así, la autora propone como herramienta para medir la experiencia del cliente al NPS porque al considerar su filosofía simple, puede facilitar un crecimiento rentable en la institución financiera, debido a que el fundamento del NPS es ganar la lealtad de los clientes para que: compren más, lograr venta cruzada, obtener más referidos, lograr mejor feedback, mejores recomendaciones y atrapar los clientes que se quieren ir ayudando a construir marca.

El NPS debe enfocarse en crear una medida que pueda facilitar la acción y mejorar las relaciones de negocios y la calificación obtenida con esta métrica, se puede usar como un incentivo que recuerde a todos los funcionarios que es posible tener una mejor institución financiera, donde es necesario contratar personas que se preocupen por el cliente, así como hacer inversiones estratégicas y rediseñar los procesos de manera que además de tener más utilidades, se creen más promotores y menos detractores de la institución.

Es fundamental querer ser una institución centrada en el cliente y tener consciencia de que para competir el cliente debe ser el centro de las acciones, para lograr esta primera se ha de contar con el mejor talento humano, que entienda que solo es bueno para el banco si es bueno para el cliente.

#### **Elementos fundamentales del NPS**

De acuerdo con Reichheld & Markey (2011) las implementaciones exitosas del NPS comparten 3 factores de éxito:

√ Clasificación sistemática de clientes en promotores y detractores en periodos de tiempo, para producir un puntaje neto que monitoree la calidad de las relaciones con los clientes, recopilando la información de una manera sistemática y luego comunicar los resultados a toda la organización, para que las personas puedan entender los resultados y tomar acciones correctivas.

√ Creación de procesos de aprendizaje y mejora en 'circuito cerrado' para aumentar promotores y reducir detractores a nivel operativo. Si el NPS puntaje cae, hay que investigar la fuente y corregirlo, generando una mejora continua de procesos para así, Aprender de las ACCIONES Y ACTUAR de acuerdo con los aprendizajes.

√ CEO y los líderes adoptan como filosofía prioritaria de la compañía el crear más promotores y menos detractores en las interacciones diarias de la compañía.

#### Los beneficios del NPS en la generación de valor

El NPS es un enfoque de gestión de negocios que busca construir la lealtad de los clientes, esto permite que se conviertan en promotores de la entidad. Así es como implementa una fuerza de ventas y mercado de voz a voz que no recibe salario ni comisiones.

Los estudios de Bain & Company (2008), han encontrado que los clientes leales son promotores de la marca, son menos sensibles al precio, tiene un menor costo atenderlos, tienen una mayor tasa de recompra y de venta cruzada. Adicionalmente las empresas con alto porcentaje de promotores gastan menos en mercadeo y en adquisición de clientes.

Los detractores le cuestan al banco una gran cantidad de dinero porque: desmoralizan los empleados del “front line” y generan una influencia negativa, debido a que cada cliente infeliz lo dice al menos a 10 amigos cercanos y a miles en internet, atacando el crecimiento, evitando que hagan compras cruzadas y llevando a la empresa a perder al menos el 50% de los clientes potenciales en menos de 3 años. - Reichheld & Markey (2011)

Bain & Company demostró que el 5% de incremento en la retención de clientes puede hacer crecer las utilidades entre el 25% y el 100% y quienes más cuidan la lealtad de sus clientes, logran un crecimiento de sus ganancias superior dos veces a sus competidores.

También permite crear mayor grado de responsabilidad en los empleados, al crear una medida rigurosa y precisa que se comunica periódicamente a quienes ejecutan los procesos, generando el compromiso de tratar bien al cliente, para construir relaciones de largo plazo que generen lealtad en los clientes y un mejor flujo de ingresos para la institución financiera.

En su libro The Ultimate Question 2.0, Reichheld y Markey (2006) exponen los factores que permiten visualizar los resultados económicos de las mejores relaciones con el cliente, los cuales parten de una acción fundamental que consiste en **estimar el valor del ingreso que produce un cliente en el promedio de vida como usuario de la empresa**. Para establecer este valor, las empresas necesitan segmentar por tipo de cliente en: promotores, pasivos y detractores. El impacto positivo de los promotores se va a observar en:

√ La tasa de retención: Es mayor y se da una relación más rentable.

√ El precio: Son menos sensibles al precio.

√ Gasto anual: Los promotores incrementan sus compras más rápido, porque las consolidan con su proveedor favorito, incrementando la participación “share of wallet” y adoptan más rápido los nuevos productos.

√ Eficiencia del costo: Los detractores se quejan con más frecuencia, consumiendo mayores recursos de servicio al cliente, ocasionando mayores gastos legales, así como un incremento de recursos en ventas, mercadeo y publicidad para adquirir nuevos clientes.

√ Las compras de los promotores son más predecibles bajando el costo administrativo y tienen impacto en una mayor productividad, levantando la moral de los empleados que los atienden y que reciben su feed-back positivo.

√ El boca a Boca: Tiene gran importancia por el mayor porcentaje de nuevos clientes que seleccionan la entidad, por la buena reputación del promotor que lo recomienda.

### **Partes involucradas**

El NPS toca toda la organización incluyendo el área financiera, operaciones, mercadeo, diseño de producto, recursos humanos, tecnología de la información, el CEO, la junta y todos los funcionarios del front line que sirven a los clientes (Reichheld & Marke, 2011).

### **Acciones se deben tomar**

- √ Asignar los líderes correctos para implementar NPS y empoderarlos.
- √ Asegurar el soporte del departamento de TI.
- √ Establecer la manera y periodicidad como se divulgarán los resultados.
- √ Establecer un comité con las áreas involucradas para analizar semanalmente la medición y encontrar las brechas por área para mejorar el servicio.
- √ Convertir los detractores en promotores para incrementar el consumo de productos y servicios, logrando un impacto positivo en los ingresos.
- √ Reorganizar los procesos en función del cliente.
- √ Vincular NPS con la evaluación de desempeño, si es posible.
- √ Reclutar y contratar personas que tengan un deseo innato de servir.

### **Formulación de la pregunta**

Para implementar el NPS se debe utilizar una sola pregunta, que puede ser:

*¿Qué tan probable es que recomiende el producto o servicio a un familiar, amigo o colega?*

Se pide al cliente que califique el producto o servicio en una escala de 0 a 10, donde 0 es muy poco probable que lo recomiende y 10 lo recomendaría definitivamente.

### Calificación del NPS

Promotores: Califican 9 o 10 puntos.

Pasivos: Si califican con 7 u 8 puntos. No suman ni restan para calificar el servicio.

Detractores: Si califican con 6 puntos o menos.

NPS = % de detractores – número de promotores.

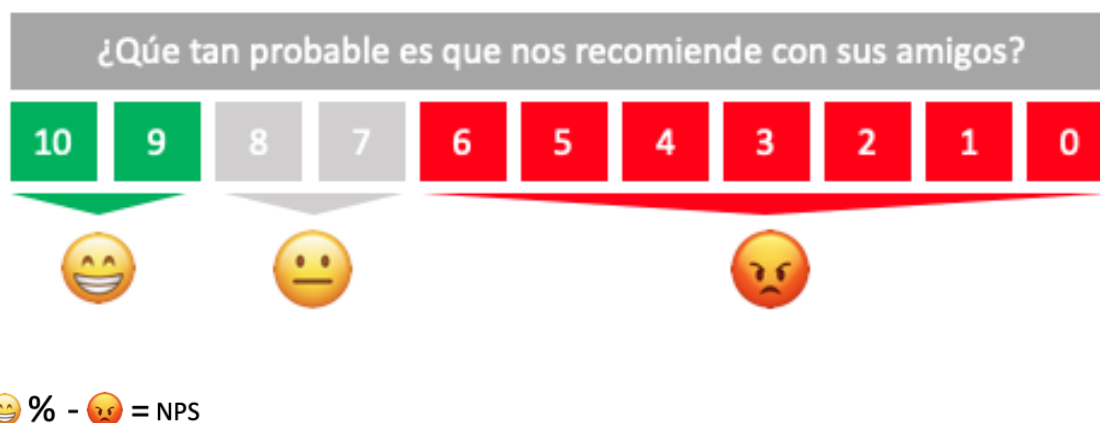


Figura 7. Escala de puntuación del NPS. Fuente: Elaboración propia (2019)

### Construcción de la encuesta del NPS

Según Bernazzani (2018) las siguientes preguntas se deberían formular para la construcción de un NPS® efectivo, cito a continuación:

“En una escala de 0-10, ¿qué posibilidades hay de que recomiende nuestro negocio a un amigo o colega?”

“En una escala de 0-10, ¿qué posibilidades hay de recomendar (nombre del producto / servicio) a un amigo o colega?”

“En una escala de 0-10, ¿qué tan probable es que recomiende (nombre de la compañía) como un lugar de trabajo potencial para sus amigos?”

“¿Cuál es la razón principal de su puntaje?”

“¿Cómo podemos mejorar su experiencia?”

“¿Qué características de producto / servicio valoras y usas más?”

“¿Qué le faltaba o decepcionan en su experiencia con nosotros?”



“¿Qué podemos hacer para que seas un cliente más feliz?”

De acuerdo con Fontanella (2019), es importante incluir un cuadro de comentarios para lograr una ampliación de las razones por las cuales se recomienda o no al banco.

Muchas herramientas de encuesta NPS tradicionales sólo incluyen la pregunta NPS y la escala con la que los clientes responden. Sin embargo, en el momento de seleccionar la herramienta de comentarios de los clientes, se debe escoger una que permita incluir una sección de comentarios debajo de la escala. Los clientes pueden usar la sección de comentarios para explicar mejor el motivo del puntaje seleccionado.

El incluir una sección de comentarios en la encuesta de NPS®, permite recopilar datos cualitativos sobre la experiencia que los clientes han tenido con el banco. Esto permite respuestas efectivas por parte de servicio al cliente ya que los representantes conocen el porqué de la molestia del cliente. Así mismo se puede elaborar una respuesta personalizada que resalte los dolores del cliente y mayor efectividad al proporcionar una solución.

Incluir un mensaje de agradecimiento es clave, ya que no se está entregando nada a cambio por completar la encuesta.

#### **Previo al lanzamiento de la pregunta.**

*El banco debe definir lo siguiente:* Cúal canal o qué medio de comunicación se va a utilizar y el tiempo en el que se enviará.

Se debe determinar si la pregunta se va a hacer por correo electrónico o por teléfono, whatsapp o en el chat en línea una vez se ha ofrecido el servicio por el canal digital.

También se debe establecer el tiempo máximo en el cual se enviará la pregunta. Las recomendaciones de quienes lo han implementado advierten que no deben pasar 24 horas después de la experiencia para medirla.

De acuerdo con Daniel Cedeño consultor de WOW Customer Experience:

“el tiempo si influye en el tipo de respuesta que obtenemos. Significa que cuando hacemos una pregunta sobre una experiencia durante el mismo momento en que esta se vive obtenemos la mejor impresión emocional. Cuando hacemos la encuesta inmediatamente después, tenemos la oportunidad de capturar información episódica bastante fiel. Pero si lo hacemos ya pasada la intensidad del momento obtenemos comentarios que son más una racionalización, donde se mezclan las creencias generales. La impresión emocional no es fiel.”

*Determinar el alcance de las actividades o experiencias que se van a medir.*

Determinar cómo se va a hacer la consolidación de las mediciones y tener en cuenta que la suma de las mediciones por canal o por iniciativas o experiencia que se está midiendo no necesariamente coinciden con la valoración general de la satisfacción global

de la empresa. Según ICEMD (2019) puede ser que la medición sea mucho más favorable de forma general que en el detalle de cada canal o viceversa. Una forma de consolidar las mediciones puede ser por el tipo de servicio y luego determinar los departamentos o áreas de la institución que participan en la experiencia.

### **Plan de acción a seguir con la medición**

√ Identificar a los clientes que corre el riesgo de perder el banco, Por ejemplo, si el número de detractores disminuye y el número de pasivos aumenta, esto podría significar que la percepción de los clientes tiene una tendencia a volverse positiva; por el contrario, si los promotores disminuyen y los pasivos aumentan, podría indicar un riesgo de deserción de los clientes y opiniones negativas.

√ Los cambios en el NPS® de los clientes podrían ser un buen indicador (o una advertencia) del nivel actual de satisfacción del cliente y el posible riesgo de pérdida de clientes.

### **Acciones a ejecutar una vez realizada la medición**

Teniendo en cuenta las respuestas que recibe la entidad:

√ Enviar correos electrónicos personalizados y ofertas a los clientes según su nivel de satisfacción. Por ejemplo, los promotores pueden recibir un descuento por actualización de información, los pasivos reciben una extensión del período de prueba gratis y a los detractores se les agradece por su honestidad y se les pregunta cómo la empresa puede mejorar.

### **Identificar las oportunidades de mejora:**

Se sugiere una encuesta de NPS con espacio adicional para que los clientes dejen comentarios acerca de por qué asignan un determinado puntaje. Permitiendo evaluar el feedback cualitativo sobre los clientes que pueden señalar aspectos específicos que se deben cambiar para mejorar la experiencia con el producto y servicio. Algunos comentarios específicos podrían ser transmitidos rápidamente al equipo correspondiente para su atención de manera inmediata.

### **Marketing de recomendación:**

Las empresas pueden aprovechar el poder del marketing de recomendación pidiendo casos de éxito de clientes, testimonios y opiniones online para tentar a los nuevos clientes potenciales, y un embajador de la marca y los programas de incentivos pueden, a su vez, recompensar la fidelidad de los clientes con tarjetas de regalo, pequeños obsequios o descuentos.

Airbnb utilizó los datos del NPS para predecir futuras interacciones con el servicio, como nuevas reservas o recomendaciones a amigos, en el caso de más de 600.000 usuarios. Descubrió que los clientes con un puntaje NPS de 10 (promotores) tenían un 13% más de

probabilidades de efectuar nuevas reservas y un 4% más de probabilidades de recomendar a un amigo que los detractores.

Una vez se analicen los datos del NPS y se descubran muchos promotores satisfechos, se debe continuar la interacción con los clientes satisfechos para involucrarse en la participación de un programa de recomendaciones con el fin de garantizar su satisfacción y adquirir más clientes en el proceso.

## ***Capítulo 6: Planteando la estrategia de gestión CxM***

Para plantear la estrategia de gestión de la experiencia del cliente la autora va a adoptar una estructura de 5 preguntas para construir una estrategia, como lo plantean Lafley & Martin (2013) en su libro *Playing to Win: How strategy really Works*.

Estas preguntas son: ¿Cuál es el propósito? ¿Dónde ejecutarlo? ¿Cómo? ¿Cuáles son las capacidades necesarias? ¿Sistema de administración necesarios?

### **¿Cuál es el propósito?**

Incrementar la satisfacción y lealtad del cliente, para:

- √ Incrementar el número de promotores del banco.
- √ Identificar los clientes altamente satisfechos para incrementar la participación del banco en su billetera.
- √ Escuchar la voz del cliente, para entender sus expectativas, entender qué valoran realmente de sus experiencias, y comprender los **puntos débiles clave**.
- √ **Encontrar oportunidades para superar** las expectativas de los clientes.
- √ Crear valor para los clientes con experiencias nuevas o mejoradas.
- √ Lograr un incremento de los ingresos a través de:
  - √ Aumentar el tamaño de la participación de mercado.
  - √ Incrementar el porcentaje de participación del banco en la billetera del cliente. (ingreso promedio por cliente)
  - √ Incrementar el número de referidos y mejorar la venta cruzada de productos
  - √ Reducción de los costos por el servicio al cliente.

### **¿Dónde ejecutarlo?**

Implementarlo de manera transversal en la organización.

## ¿Cómo?

La propuesta estratégica es construir un ecosistema dentro de la institución financiera que facilite el mapeo y mejora continua de la experiencia del cliente, conectando de manera articulada las áreas responsables de los puntos de contacto con el cliente.

El proceso descrito en el desarrollo de los objetivos específicos se puede visualizar en la figura 8, que la autora ha denominado: “**El ciclo de mejora de la experiencia del cliente**”



Figura 8. Ciclo de mejora de la experiencia del cliente. Elaboración propia (2019)

## ¿Cuáles son las capacidades necesarias?

Las capacidades requeridas para lograrlo en el campo de juego escogido. Actividades y procesos:

- √ Determinar los criterios para evaluar la satisfacción del cliente.
- √ Implementar procedimientos de medición como NPS y proceder con el análisis y las acciones correctivas que se detecten.
- √ Escuchar la voz del cliente

**Desarrollar mapas de viaje del cliente** para diagnosticar y encontrar las brechas del servicio.

**Rediseñar procesos y estructuras para transformar la experiencia del cliente**, con base en una investigación que involucre directamente al cliente, de manera que permita detectar las brechas frente a la promesa de valor ofrecida por la institución financiera

**Implementar efectivamente los cambios en estructuras y procesos**, de manera que se logre la transformación de la experiencia del cliente.

**Establecer un plan de acción:** con metas claras, responsable y seguimientos periódicos. Incluir los indicadores de medición del Customer Experience en la evaluación del desempeño. Relacionar las mejoras de Customer Experience dentro de los resultados comerciales clave.

**Alinear el enfoque de la Gestión del talento Humano**, para cumplir la promesa de mejorar la experiencia: Contratando empleados con las habilidades necesarias y estableciendo políticas internas de capacitación en administración de la experiencia del cliente, que procuren un compromiso de largo plazo de los funcionarios.

#### **¿Sistemas necesarios? Estructura y Medición**

- √ Establecer el índice de experiencia del cliente.
- √ Determinar los Indicadores clave de desempeño para CEM.
- √ Establecer periodicidad para la evaluación de la experiencia del cliente.
- √ Crear un equipo de CEM: Conformado por personas de todas las áreas que apoyan al cliente en su viaje, de acuerdo con los puntos de contacto establecidos en el Mapa.
- √ Establecer un comité de seguimiento mensual para monitorear el avance y las metas para superar las brechas del servicio.
- √ Formar líderes empoderados que se conviertan en promotores internos de CEM. Empoderan a los empleados con autoridad y recursos para ofrecer la experiencia.

#### **Adoptar las mejores prácticas:**

**Encontrar fuentes efectivas para escuchar la voz del cliente**, para comprender y actuar sobre los comentarios de los clientes: Thompson (2014) nos muestra en su investigación del 2014, que las empresas que implementaron con éxito el Customer Experience utilizan texto y redes sociales al menos el 80% del tiempo, en comparación con la mitad de las que se encuentran en una etapa de desarrollo. También encontraron que estas compañías se diferencian principalmente por tomar acciones inmediatas incluso en tiempo real en el caso de las redes sociales o comentarios móviles y que "cerrar el círculo de los comentarios de los clientes" tuvo el segundo mayor impacto después de la rapidez en la respuesta para el rendimiento del negocio.

Construir los mapas del viaje del cliente, basados en investigaciones sólidas, involucrando al cliente directamente y revisando la experiencia de extremo a extremo para identificar las brechas frente a la propuesta de valor, ha tenido mejor resultado en las empresas que lograron implementar exitosamente el CEM (Thompson, 2014).

Utilizar herramientas como el mapa de empatía ayuda a involucrar factores humanos, como la calidez, la cortesía y la amabilidad, que pueden ser factores determinantes en la decisión del cliente.

## **8. CONCLUSIONES**

La gestión de la administración de la experiencia del cliente es una estrategia que impacta transversalmente una organización, permite determinar cuáles son los trabajos que el cliente necesita que el banco realice por ellos, ganando cercanía con los verdaderos deseos y expectativas del cliente, de manera que la gestión comercial pueda tener herramientas para lograr el compromiso del cliente y la fidelización de largo plazo.

Las herramientas de medición planteadas como el NPS, cuando se enfocan de la manera adecuada pueden mejorar el trabajo en equipo, incrementando el compromiso de los funcionarios involucrados y mostrando más claramente donde están las oportunidades de mejora para el banco. Como consecuencia el servicio al cliente se verá impactado positivamente, las tasas de recompra y de retención del cliente se mejorarán, impactando positivamente la generación de ingresos.

La administración estratégica de la experiencia del cliente se convierte además, en un insumo para administrar de manera más efectiva la institución permitiendo por ejemplo: Alinear el enfoque de la Gestión del talento Humano, tanto en los perfiles a contratar como en las políticas de capacitación de los equipos responsables de la gestión del servicio o rediseñar e implementar efectivamente cambios en estructuras y procesos, para transformar la experiencia del cliente, mejorando el posicionamiento en el mercado al lograr que los clientes se vuelvan promotores de la marca.

Por estas razones considero que debería ser una prioridad para la administración de las instituciones financieras en Colombia, implementar una estrategia de gestión de la experiencia del cliente, que permita transformarla enfocándose en el cliente.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez., M., (2016) Customer experience: La fórmula del éxito para enamorar clientes. Profit editorial; 1 Edición
- Anderson. C., (2018) The importance of customer journeys in banking. Recuperado de: <https://www.bbva.com/en/the-importance-of-customer-journeys-in-banking/>
- Bain & Company (2018). *In search of customers who love their bank NPS and customer experience in banking* Recuperado de <https://www.bain.com/insights/in-search-of-customers-who-love-their-bank-nps-cx-banking/>
- Blokdyk, G., (2018). *Net Promoter Score. 5 STAR Cooks* Second Edition
- Bernoff, J., & Schadler, T. (2010). *Empowered: unleash your employees, energize your customers, transform your business.* Harvard Business Press.
- Bernazzani, S. (2018) The ultimate guide to your Net Promoter Score (NPS). The customer metrics service calculator. Recuperado de: [https://blog.hubspot.com/service/what-is-nps?\\_hstc=259582869](https://blog.hubspot.com/service/what-is-nps?_hstc=259582869)
- Christensen, C. M., Dillon, K., Hall, T., & Duncan, D. S. (2016a). *Competing against luck: The story of innovation and customer choice.* Harper Business.
- Christensen, C. M., Hall, T., Dillon, K., & Duncan, D. S. (2016). Know your customers' jobs to be done. *Harvard Business Review*, 94(9), 54-62.
- Dawar, N. (2013). *Tilt: Shifting your strategy from products to customers.* Harvard Business Review Press.
- Deloitte (2018) NPS sector Cuidado Personal Net Promoter Score para sector en Colombia. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/strategy/DELOITTE%20-%20Estudio%20ejemplo%20sector%20Cuidado%20personal.docx.pdf>
- Dickson, E. (2009). Eilidih's Dickson final year project at CIID. Paginas 2-15.
- Dixon, M., Toman, N & De Lisi, R. (2013) *The Effortless Experience: Conquering the New Battleground for Customer Loyalty.* Portfolio Penguin
- Emo Insights (2019). ¿Es el Net Promoter Score (NPS) Suficiente? Recuperado de: [https://emoinsights.com/downloads/Net\\_Promoter\\_Score\\_Suficiente.pdf](https://emoinsights.com/downloads/Net_Promoter_Score_Suficiente.pdf)
- Fontanella, C. (2019). *How support automatization reduces friction in your customer service experience.* Net Promoter System. HubSpot Blogs 2019. Recuperado de: [Clint Fontanella https://blog.hubspot.com/service/nps-question](https://blog.hubspot.com/service/nps-question)
- Gerdeman. D (2016). *What Job Would Consumers Want to Hire a Product To Do?* Recuperado de:

<https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2016/10/04/clayton-christensen-customers-dont-simply-buy-products-they-hire-them/#5145c083b5cf>

- Gordon, I. (2001). CRM is a strategy, not a tactic. *Ivey Business Journal*, 66(1), 6-6.
- Ghost, F. H., & Gnanadhas, M. E. (2011). Impact of service quality in commercial banks on the customers satisfaction: an empirical study. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 1(6), 19-37.
- Gupta, S (2014). *Marketing Reading: Creating Customer Value*. Boston: Harvard Business Publishing 8176
- Hague P., & Hague N., (2018) *B2B Customer Experience: A Practical Guide to Delivering Exceptional CX*. Great Britain, Kogan page limited.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1995). *Compitiendo por el futuro*. Ariel Sociedad Económica. (658.401 Ham)
- Hoffman, K., Bateson, J., Wood, E., & Kenyon, A. (2009). *Services marketing: Concepts, strategies & cases*. London: Cengage Learning EMEA.
- Instituto de economía digital ICEMD., (2019). [El NPS en un entorno financiero y de transformación digital](http://blogs.icemd.com/blog-experiencias-memorables/pendiente-39/). Fidelización y retención de clientes en el sistema financiero. Recuperado de: <http://blogs.icemd.com/blog-experiencias-memorables/pendiente-39/>
- Lafley, AG. & Martin, R., (2013) *Playing to win: How strategy really works*.
- Lewis, A., & McKone, D. (2015). *Edge strategy: A new mindset for profitable growth*. Harvard Business Review Press.
- Logo Market Research and Consulting (2019). *Customer Journey mapping in banking sector. How to improve on the on boarding process?* Recuperado de: <https://www.logo-mrc.com/2018/06/08/customer-journey-mapping-in-banking-sector-how-to-improve-the-onboarding-process/>
- Looy, B., Dierdonck, R., & Gemmel, P. (2013). *Service management*. Harlow: Pearson.
- Maklan, S., Antonetti, P., & Whitty, S. (2017). A better way to manage customer experience: lessons from the Royal Bank of Scotland. *California Management Review*, 59(2), 92-115.
- Mariño, L. (2018). Clientes de Caja Social, Itaú y Davivienda los más leales y satisfechos con sus bancos. *Diario La República*. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/finanzas/clientes-de-caja-social-itau-y-davivienda-los-mas-leales-y-satisfechos-con-sus-bancos-segun-el-indice-de-satisfaccion-y-cercania-2600313>
- Markey, R., & Reicheld, F. (2011). *Introducing the net promoter system*. Bain Brief.
- Mejia J., (2012). Herramientas del mapa de empatía., Entendiendo al cliente. Tomado de <https://javiermegias.com/blog/2012/01/herramientas-el-mapa-de-empata-entendiendo-al-cliente/>



- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard business review*, 85(2), 116.
- Monterrosa, H. (2019.) Conozca cuáles son los bancos que generan más satisfacción en sus clientes. *Diario La República*. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/finanzas/conozca-cuales-son-los-bancos-que-generan-mas-satisfaccion-en-sus-clientes-2830464>
- Nargundkar, R. (2006). *Services Marketing*. Tata McGraw-Hill Education.
- Redacción Finanzas Personales. (2019). *Estos son los bancos con mejor servicio al cliente*. Recuperado de: <https://www.msn.com/es-co/dinero/noticias/estos-son-los-bancos-con-mejor-servicio-al-cliente/ar-BBUuHM2>
- Reichheld, F. (2003). *The One Number You Need to Grow*. Recuperado de: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>
- Reichheld, F, & Markey, R. (2006). *The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth* (Inglés) Harvard business school press
- Reichheld, F. (2011). *Turn Customers into Promoters*. Recuperado de: <https://hbr.org/2011/12/frontline-employees.html>
- Reichheld, F, & Markey, R. (2011). *The Ultimate Question 2.0: How net promoter companies thrive in a customer-driven world*. Harvard business press.
- Richardson, A. (2010). Using customer journey maps to improve customer experience. *Harvard Business Review*, 15(1), 2-5.
- Reichheld, F., Markey,. R. (2011) *Net Promoter System- NPS. Organize for the Long Journey: Understanding the Key Steps to Implementing the Net Promoter System-- And Positioning Your Company to Thrive in a Customer-Driven World*
- Roy SK, Shekhar V. (2019). Dimensional hierarchy of trustworthiness of financial service providers. *International Journal of Bank Marketing*. 2010; 28(1):47–64.  
<https://doi.org/10.1108/02652321011013580>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., In Clark, T., & Smith, A. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard business review*, 76, 97-105.
- Superintendencia Fincanciera de Colombia (2019). *Informe trimestral de atención de quejas a cargo de bancos y defensores del consumidor financiera*. Recuperado de: <https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/informe-trimestral-de-atencion-de-quejas-a-cargo-de-bancos-y-defensores-del-consumidor-financiero-10083769>
- Tandon, M. S., Sharma, N. N., & Bhulal, V. K. (2017). The Impact of Customer Relationship Management and its Significant Relationship to Customers' Satisfaction in

Cooperative Banking: (A Case Study of Kangra Central Co-operative Bank).

Global Journal of Enterprise Information System, 9 (2), 59–66. <https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.18311/gjeis/2017/15924>

Thompson, Robert G, (2014) *Hooked On Customers: The Five Habits of Legendary Customer - Centric Companies*. CreateSpace Independent Publishing Platform.

Van Dierdonck, R., Gemmel, P., & van Looy, B. (2013). *Services Management: An Integrated Approach*.

Verganti, R. (2009). *Design driven innovation: changing the rules of competition by radically innovating what things mean*. Harvard Business Press.

Zeithaml, V, A. and Bitner, M, J. (2003) *Service Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, New York: McGraw-Hill Higher Education.

## 10. ANEXOS

### Anexo A. Encuesta para funcionarios de entidad financiera relacionados con el servicio al cliente.

#### ENTREVISTA PARA INVESTIGACIÓN DE TESIS DE GRADO

#### “Administrando la experiencia de servicio al cliente en el sistema financiero colombiano”

Esta investigación se realiza con el objetivo de optar por el título de Administrador de empresas en la Pontificia Universidad Javeriana.

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Tiempo en el cargo: \_\_\_\_\_ meses \_\_\_\_ años

Tiempo estimado de 20 minutos.

Las respuestas y la información consignadas en esta encuesta **gozan de la protección de datos y absoluta confidencialidad** y serán **utilizadas únicamente para enriquecer la investigación académica**.

1. ¿En breves palabras ¿Qué entiende por experiencia de servicio al cliente?
2. ¿En la empresa en la que trabaja se ha implementado la administración de la experiencia del cliente? ¿Hace cuánto tiempo?
3. ¿Cuáles son las áreas de su empresa que tienen un impacto directo en la experiencia del cliente?
4. ¿Cuál de estas áreas aporta más al banco y por qué?
5. ¿Cuáles considera que son los errores más comunes que impactan la experiencia al cliente?
6. Cuales con las 3 causas más comunes generadoras de PQR en su institución.
7. ¿Cuál es el motivo No 1 de queja de los clientes?
8. ¿Cuál considera que es la causa?
9. ¿Existe algún plan para reducir el impacto de esta queja?
10. ¿De qué manera miden el servicio al cliente? ¿Sabe qué técnicas o metodologías utilizan?

11. ¿Qué indicadores considera que son importantes para medir La experiencia de servicio al cliente?

Si no conoce alguna de las respuestas puede contestar No Aplica N/A

Gracias por su contribución con la investigación.

#### **Ficha técnica de la encuesta funcionarios altos cargos.**

Universo	Bancos en Colombia
Unidad de muestreo	Funcionarios de los bancos en Colombia
Fecha	23 de julio a 3 de octubre 2019
Área de cobertura	Bogotá, Colombia.
Tipo de muestreo	No probabilístico por criterio
Técnica de recolección de datos	Cuestionario semi estructurado
Tamaño	12 instituciones financieras
Objetivo de la encuesta	Identificación de la manera en que se mide la experiencia del cliente actualmente.
Tema o temas a los que se refiere	Experiencia de servicio
Número de preguntas	10

#### **Anexo B. Encuesta para clientes de entidades financieras colombianas**

##### ENTREVISTA PARA INVESTIGACIÓN DE TESIS DE GRADO

“Administrando la experiencia de servicio al cliente en el sistema financiero colombiano”

Esta investigación se realiza con el objetivo de optar por el título de Administrador de empresas en la Pontificia Universidad Javeriana.

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_  
estimado de 5 minutos.

Tiempo

Las respuestas y la información consignadas en esta encuesta gozan de la protección de datos y absoluta confidencialidad y serán utilizadas únicamente para enriquecer la investigación académica.

1. Considera que a su banco principal o institución financiera le interesa su experiencia de servicio, administrando positivamente su percepción del servicio recibido en los diferentes momentos de contacto directo o indirecto que usted tiene como cliente.

SI NO

2. ¿Cuál es el banco colombiano con el cual realiza principalmente sus operaciones bancarias? \_\_\_\_\_

3. Califique su percepción de servicio con su principal Banco

Bueno Regular Malo

4. Describa en pocas palabras los errores más comunes que ha cometido su banco y que han impactado su experiencia de servicio.

5. Alguna vez se ha quejado formalmente de un servicio con el que no estuvo conforme

6. Si no se quejó por qué no lo hizo

7. En una escala de 0 a 10 recomendaría su banco a otras personas

8. Si lo recomendó con una calificación superior a 8 cual es la principal razón

9. Si lo calificó por debajo de 5 cual fue su principal razón.

10. En una escala de 1 a 10 califique si ha pensado en cambiar de banco porque no está satisfecho con el servicio.

11. Su banco le ha enviado encuestas de satisfacción del servicio que recibe

12. Con qué frecuencia \_\_\_\_\_

Ficha técnica de la encuesta clientes

Universo	Clientes de entidades financieras en Colombia.
Unidad de muestreo	Clientes de entidades financieras.
Fecha	23 de julio a 3 de octubre 2019
Área de cobertura	Bogotá, Colombia.

Tipo de muestreo	No probabilístico por conveniencia
Técnica de recolección de datos	Cuestionario semi estructurado
Tamaño	12
Objetivo de la encuesta	Identificación de la percepción del servicio al cliente en Colombia
Tema o temas a los que se refiere	Experiencia de servicio
Número de preguntas	10

Si no conoce alguna de las respuestas puede contestar No Aplica N/A

Gracias por su contribución con la investigación.

### **Anexo C. Guía de entrevista para funcionarios de entidad financiera relacionados con el servicio al cliente.**

Objetivo: Comprender.

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Tiempo en el cargo: \_\_\_\_ meses \_\_\_\_ años

Otros cargos/empresas: \_\_\_\_\_

Saludos y presentación de la entrevista (justificación).

Tiempo estimado de 40 minutos.

1. ¿Qué entiende usted por experiencia del servicio? Nota: si el entrevistado no sabe o en su respuesta no es claro, explicarle la diferencia entre el CEM y el CRM.
2. ¿Cuáles son las áreas de su banco que tienen un impacto directo en la experiencia del cliente?

3. ¿Cuál de estas áreas aporta más al banco y por qué? Nota: si el entrevistado es ambiguo con su respuesta y no brinda información concreta, explicar el ejemplo de call center y hold bancario.
4. ¿Cuáles son los errores más comunes que impactan la experiencia al cliente en su banco?
5. Mencione las 3 razones por las que más PQR recibe su institución, ordénelas de menor a mayor importancia.
6. ¿Cuál es el principal motivo de queja de los clientes de su banco o institución? Pedir que amplíe la información sobre la razón principal. ¿Por qué cree que eso sucede?
7. ¿Cuál es la principal frustración de los clientes de su banco? ¿Han pensado o hay algún plan para reducir su impacto?
8. ¿De qué manera miden el servicio al cliente?
9. ¿Conoce otras técnicas o metodologías de medición? Nota: si responde sí, preguntar ¿Por qué la conoce? Y ¿dónde la conoció?
10. ¿Cuál son los indicadores con los que se mide el servicio al cliente? Nota: Si la respuesta ya fue dada en la pregunta 4, pedir aclaración sobre los indicadores.

## Anexo D. Resultados de las encuestas sobre el conocimiento del *Customer Experience Management* entre los altos mandos de las entidades financieras en Colombia.

Nombre de la empresa	Itaú Corpbanca SA Gerente Nacional Servicio al cliente	Banco Colpatría Gerente Cuentas Especiales Pymes	Banco de Occidente CEO	Price Waterhouse Cooper Jefe de auditoría interna	AJG Gallagher CCO	Bancolombia Diseñador UX Centro de Innovación Bogotá
Cargo	24 años	23 años	7 años	1 año	15 años	1 mes
Cuanto tiempo lleva trabajando en la compañía	Entregar al cliente el mejor producto o servicio, de manera efectiva y oportuna	Es la sensación con la que queda el cliente por la forma	Todos los momentos de contacto que se tienen con el cliente en un proceso	Básicamente es como nuestros clientes perciben la empresa en los diferentes momentos en que	Adecuar los servicios a las necesidades reales de los clientes u	Entiendo que es simplificar un proceso complejo y engorroso para el cliente para generar una mejor Experiencia y
¿Qué entiende por experiencia de servicio al cliente? *	Si, desde siempre, su principal fin es dar respuesta a requerimientos o reclamos	Si hace años no recuerdo cuanto	NO	Están descritos todos los procesos; sin embargo, no hay uno que ya conozca como administrador de la experiencia del cliente	3 años	Si/no tengo entendido cuanto tiempo lleva pero si se que es un tema de hace bastante tiempo)
En la empresa en la que trabaja se ha implementado la administración de la experiencia del cliente? Si, la respuesta es sí, hace cuanto tiempo? Si no, escriba N/A *	Contact center, producto, back office, tecnología.	Servicio al cliente, cobranzas, oficinas, Hubs, canales de ventas	Front Desk Area Comercial Area de procesamiento de operaciones	Auditoría, interventoría, concurrencia, cuentas, contratación.	Administración de cuentas y área de reclamos	Todas usamos dos términos de clientes que son interno y externo por eso a través de la innovacion desarrollamos herramientas para impactar en nuestros dos clientes
¿Cuáles son las áreas de la empresa que tienen un impacto directo en la experiencia del cliente? *	Contact center, por que es allí donde se identifican las principales fallas de los productos o servicios reportadas por los clientes,	Las de ventas porque es la manera como se vinculan nuevos clientes y se afianzan los que ya están con el procesamiento de operaciones	Area comercial y area de soporte en el procesamiento de operaciones	Todas son muy sensibles	Administración de cuentas porque es la cara de la compañía hacia nuestros clientes, todas las	Todas por que cada proceso es diferente pero va para la mejora del servicio de nuestros clientes
¿Cuál de estas áreas considera que aporta más a compañía y por qué? *	Tiempo de espera en línea, tiempo de espera en solución de reclamos, reincidencia en la situación que generó el reclamo, incumplir oferta de valor.	Entregar información incompleta o inexacta	El dar respuestas incompletas o decir que ese tema no compete al area que recibió la llamada.	Omisión de pasos en las matrices de riesgo por la confianza que genera la práctica.	Lenitud, y el no entendimiento de las necesidades reales de los clientes	Desinformación y re programación
Mencione las tres causas que más generan PQRs en la compañía *	Publicidad engañosa, inconsistencia en los extractos, demora en las respuestas	Demora en las respuestas porque los trámites internos son rigurosos	El tiempo de respuestas en el envío de Transferencias electrónicas El tiempo de respuesta en el abono de los pagos de cartera Olvido de	Más que generar PQR, hacemos seguimiento a las PQR de las empresas que contratan nuestros servicios	Demora en atención, servicios no acordes con las expectativas, y ventas en las que no	Por ejemplo medios de pago (donde esta la tarjeta, demora en la entrega de la tarjeta)(temas de impresión del plástico) y priorización de los
¿Cuál es el motivo número uno de queja de sus clientes y cuál considera que es la causa de esto? *	Comisiones mal cobradas, campañas no entregados, comisiones, la causa es la deficiente política de asignación de precios, ya que aun no se define si es por producto o por cliente y la mala administración del	Demora en las respuestas porque los trámites internos son rigurosos	el tiempo de respuesta	Algunas veces se sienten inconformes por qué la empresa no hace presencia directa en las regionales y las retroalimentaciones de informes son a través de teleconferencia De esta revisando la posibilidad de hacer acercamientos más directos que no afecten presupuestal mente a la compañía	Demora en respuesta. Y la causa es falta de compromiso	El programa interno de la empresa es muy pesado y retrasa los procesos (mis clientes son los internos)
¿Actualmente existe algún plan para reducir el impacto de esta queja? *	Nada formal o definido	SI	tenemos una persona en un area que atiende quejas y reclamos	Si, se hacen comités semanales para ver cada caso y su causa	Si, se hacen comités	Si claro se esta analizado a imigrar a nuevas plataformas
¿De qué manera miden el servicio al cliente? Sabe qué técnicas o metodologías utilizan? *	se mide por tiempos de llamada e indicadores de reclamos	Sistema especializado de PQR	solo se mide el numero de quejas	Periódicamente se aplican encuestas y se realizan comités con nuestros clientes	No	No
¿Qué indicadores considera que son importantes para medir la experiencia de servicio al cliente? *	CSAT, Cualificación del servicio por parte del cliente (encuestas, cartas, etc) Tasa de retención de clientes Compromiso de los	Empatía, tiempos de respuesta, conocer si recomendaría a otros a la empresa	Net Promoter Score y el índice de satisfacción de clientes	Satisfacción y medición interna de tiempos de respuesta a cada solicitud	Satisfacción y medición interna de tiempos de respuesta a cada solicitud	Yo diría satisfacción, cumplimiento y ejecución de la tarea con una conclusión



Nombre de la empresa	Davivienda	BVVA	Av Villas	Citi Colombia	Banco Caja Social	Banco de Bogotá
Cargo	Gerente de cuenta	Gerente comercial	Gerente relación	Gerente de moneda extranjera	Gerente comercial	Gerente de Relación
Cuanto tiempo lleva trabajando en la compañía	16 años	4 años	4 años	10 años	4 años	11 años
¿Qué entiende por experiencia de servicio al cliente? *	Cuando le dan un servicio al cliente buscan que quede satisfecho	La percepción que el cliente tiene a la hora de acudir a una de las áreas del banco, para cualquier experiencia del cliente es una prioridad	Contacto con cualquier área operativa comercial	La medición que se le da a la satisfacción de los clientes con el servicio	Es la respuesta y calificación de un cliente al servicio recibido	Una vivencia con el servicio prestado
En la empresa en la que trabaja se ha implementado la administración de la experiencia del cliente? Si, la respuesta es sí, hace cuanto tiempo? Si no, escriba N/A *	Si	Si, hace varios años la experiencia del cliente es una prioridad	Si 2 años	Si	Si	Si
¿Cuáles son las áreas de la empresa que tienen un impacto directo en la experiencia del cliente? *	Moneda extranjera, leasing, en general todas porque buscan brindar productos y servicios a los clientes	La RED, Call y PQR	Comercial operativa	Las áreas comerciales, de servicio y de cartera	Comercial y Financiera	Todas las áreas, el front, el middle y el back office son determinantes
¿Cuál de estas áreas considera que aporta más a compañía y por qué? *	Banca empresas y gobierno porque es quien mantiene clientes del sector corporativo	La RED porque es donde el cliente vive la experiencia Bbva de frente. cliente	Comercial impacto directo con el cliente	Comercial al ofrecer buen servicio los clientes recomiendan la empresa	Comercial, porque es la que en todo momento mantiene contacto con el cliente	Comercial porque es la cara de la empresa
¿Cuáles considera que son los errores más comunes que impactan la experiencia al cliente? *	La falta de acercamiento con el cliente	Tiempo de espera y mala comunicación	Mala información, mala venta, mala atención de contacto, costos, fraudes	Mala asesoría y decirle mentiras al cliente	No entender sus necesidades y crear falsas expectativas. No respetar los compromisos adquiridos. No generar valor agregado.	Malos procedimientos y un incorrecto flujo de información
Mencione las tres causas que más generan PQRs en la compañía *	Falta de comunicación, información no clara y poca atención al cliente	Compras no reconocidas, tiempos de espera en trámites y gestión de cartera	Mala información, demora en la atención, costos en productos	Mentiras al ofrecer los productos, mala asesoría de los productos, cobros que no se le explican al cliente.	No devolver llamadas. No ser claros desde un comienzo al mencionar los requisitos y condiciones.	Falla de capacitación, descuido de las personas
¿Cuál es el motivo número uno de queja de sus clientes y cuál considera que es la causa de esto? *	Información difícil de comprender	Tiempos de espera en trámites, a veces por inconvenientes presentados al funcionarios y a veces negligencia	Costos	Cobros q el cliente no autoriza, causalos comerciales no dan toda la información	Cuando el resultado depende de terceros como es nuestro caso y ellos no otorgan respuestas a tiempo.	Errores operativos por lo anterior
¿Actualmente existe algún plan para reducir el impacto de esta queja? *	Si	SI, IRENE	Informes periódicos sobre costos o cambios de estos en productos	Seguimiento a las quejas y ventas de los comerciales para ser mas claros con	Si, conocer y coordinar mejor los temas con las entidades financieras para ser mas claros con	Si
¿De qué manera miden el servicio al cliente? Sabe qué técnicas o metodologías utilizan? *	Encuestas para los clientes	Llamadas telefónicas después de atención en el hall bancario, encuestas de satisfacción por atención en llamada	Encuentras diarias de servicios a los clientes retroalimentación en cada oficina con porcentaje que afecta incentivos	Llamadas de seguimiento	Encuestas de satisfacción	Encuestas, llamadas a los clientes
¿Qué indicadores considera que son importantes para medir la experiencia de servicio al cliente? *	Satisfacción, confianza, seguridad, integridad	Amabilidad, tiempos de espera y efectividad en atención de requerimientos	Tiempos de espera, atención en oficina	Satisfacción con la entidad y el producto	Es muy importante obtener retroalimentación escrita de los cliente para medir su nivel de satisfacción por ejemplo	Tiempo de respuesta, satisfacción con la asesoría del servicio vendido

## **Anexo E. Caso de éxito en el sector bancario.**

**LOGO MCR (2019) de Bélgica, cuenta la experiencia con un** banco europeo, que quería crear un Mapa de Experiencia del Cliente en todas las etapas del Viaje del Cliente, cubriendo todos los canales de interacción utilizados.

El objetivo final era mejorar el proceso de incorporación, reduciendo el riesgo de crear una experiencia desarticulada para los clientes actuales y potenciales.

La pregunta clave de investigación fue cuáles eran las necesidades, expectativas y puntos débiles de los clientes en el punto de contacto clave en cada etapa del viaje del cliente.

**¿Qué hicieron? Para la investigación Diseñaron y aplicaron una encuesta en tres etapas:**

Una exploración cualitativa (discusiones de grupos focales), para definir y describir el recorrido del cliente desde la perspectiva de los clientes, registrando los puntos de contacto importantes a través del proceso;

Una encuesta cuantitativa (CATI), para verificar y "dimensionar" los resultados cualitativos. Proporcionó una mejor comprensión de la importancia de los conductores que influyen en los clientes durante su viaje a bordo;

Un ejercicio de Mystery Client para capturar las experiencias reales de los clientes en las sucursales y evaluar el desempeño de los empleados en comparación con los estándares de la compañía, las expectativas del cliente y los competidores.

### **El resultado:**

Junto con la imagen detallada del Viaje del Cliente específico, la investigación cualitativa descubrió que la "reacción correcta en circunstancias extremas" era el conductor subyacente y transversal de la satisfacción del cliente, durante todo el proceso de incorporación, especialmente cuando estaba alineado con pequeños gestos de reconocimiento y procedimientos que ahorran tiempo. El nivel de Servicio al Cliente resultó estar definido por la velocidad del servicio y la (calidad de) información provista.

### **El beneficio:**

El enfoque permitió capturar, y analizar, el viaje integral del cliente y centrarse en los puntos de contacto específicos con potencial para mejorar el proceso de incorporación. Esta metodología permitió recomendaciones muy específicas relacionadas con el establecimiento de mejores relaciones (internas y externas), correcciones en la actitud de los empleados, un mayor respeto al tiempo del cliente y una transferencia más efectiva de información significativa dentro y fuera de la institución.

## The Reality – “HOW I FEEL NOW”

