

“CRM EN EL SECTOR FINANCIERO COLOMBIANO”

**Presentado por:
Carolina Osorio Castaño
Código: 199722674**

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ
2004**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. Objetivos del proyecto	6
2. Metodología.....	7
3. Limitaciones.....	9
1. MARCO TEÓRICO.....	10
1.1. Definición de CRM.....	12
1.2. Objetivos.....	15
1.3. Beneficios.....	17
1.4. Infraestructura de tecnología para CRM.....	21
1.5. Factores de éxito o fracaso en la implementación.....	27
1.5.1. Claves para una implementación exitosa.....	28
1.5.2. ¿Por qué fracasa un proyecto de CRM?.....	30
2. CRM EN EL SECTOR.....	34
2.1. Que quieren los clientes.....	35
2.2. Qué se está haciendo.....	38
2.3. Tecnología de Información en Colombia	40
2.4. El sector financiero en el país.....	43
3. ESTUDIO DE CASOS.....	47
3.1 AVVILLAS.....	50

3.1.1. Historia.....	50
3.1.2. Implementación de su CRM.....	53
3.1.3. Tecnología.....	56
3.1.4. Resultados de la Implementación.....	59
3.2. BANCO POPULAR.....	63
3.2.1. Historia.....	63
3.2.2. Implementación de su CRM.....	66
3.2.3. Tecnología.....	69
3.2.4. Resultados de la implementación.....	72
3.3. BANCO DE BOGOTA.....	75
3.3.1. Historia.....	75
3.3.2. Implementación de su CRM.....	77
3.3.3. Tecnología.....	81
3.3.4. Resultados de la implementación.....	84
3.4. FONDO DE PENSIONES Y CESANTIAS PORVENIR.....	89
3.4.1. Historia.....	89
3.4.2. Implementación de su CRM.....	90
3.4.3. Tecnología.....	93
3.4.4. Resultados de la implementación.....	97
4. PRINCIPALES PUNTOS QUE AUGURAN ÉXITO O FRACASO EN CRM.....	100
5. RECOMENDACIONES A PARTIR DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO.....	116

6. CONCLUSIONES.....	120
-----------------------------	------------

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

Desde finales de la década de los 90, las compañías del sector financiero en Colombia han venido cambiando la estructura de su organización, afianzando al cliente como centro de la misma y foco de la estrategia de negocio de cada entidad¹. Es a partir del momento, que el cliente se convierte en el centro de la organización y que se empieza a pensar en CRM (Customer Relationship Management) como un integrador de áreas que traigan como consecuencia el conocimiento de los clientes.

“...Con la trayectoria que CRM ha tenido en el exterior, se creó confianza en este tipo de proyectos a pesar del gran porcentaje de fracasos que existe en la implementación de las estrategias...”². Estos fracasos se han producido debido a que su puesta en marcha, requiere de muchos cambios, estructurales y culturales al interior de toda la organización, los cuales deben ser asimilados por todas las áreas y por todos los empleados de la misma y es ahí donde se halla la mayor dificultad. Por lo tanto, conocer los factores que influyen de manera favorable o desfavorable en una organización financiera al implementar este sistema, es un asunto de vital importancia para tener el éxito esperado.

Con el fin de lograr un acercamiento profundo al caso colombiano la investigación se apoya en cuatro casos reales de empresas del sector financiero, analizando los puntos que le auguran éxito o fracaso y los resultados obtenidos en cada uno de los casos.

¹ Banca electrónica. En: Revista Semana. Edición 963. Octubre 13 de 2000.

² Entrevista con: SALGUERO, Luis Fernando. Director de CRM, Banco A. V. Villas. Noviembre 11 de 2003.

Para cumplir con este objetivo se hizo una reseña de la definición de CRM y sus diferentes formas de aplicación dentro de cuatro compañías diferentes del sector, de las cuales tres son bancos y el cuarto es un fondo de pensiones y cesantías que son: Banco AV Villas, Banco Popular, Banco de Bogotá, y Fondo de Pensiones y Cesantías Porvenir. Para esto se hizo una revisión de la historia de cada entidad, seguida de la implementación de su CRM, dedicando especial atención a la tecnología del proyecto, y a los resultados de su implementación.

La metodología empleada, fue el análisis de caso. Este se realizó a partir de la información obtenida por medio de entrevistas semi estructuradas a ejecutivos de dichas empresas. Para este análisis también se tuvo en cuenta la información obtenida de la página web de cada una de las organizaciones mencionadas.

El trabajo se inició, haciendo una reseña del significado de CRM, la descripción de sus diferentes formas y el recuento de lo que puede traer éxito o fracaso en un proyecto de este tipo. Posteriormente se describió la situación del sector financiero en el mundo hasta llegar al caso colombiano

Una vez que se hizo esta reseña, se procedió a hacer el análisis de caso, identificando los factores que auguran éxito o fracaso en CRM, en cada una de las empresas, así como la tecnología empleada por cada una de ellas y los resultados obtenidos. Finalmente se

procedió a extraer las conclusiones y las recomendaciones de acuerdo con los resultados del estudio.

1. OBJETIVOS DEL PROYECTO

El proyecto tiene como principal objetivo el análisis de la implementación de CRM en el sector financiero colombiano.

Para acercarse a éste, se han planteado seis objetivos específicos entre los cuales se encuentra:

- Documentar acerca de la implementación de CRM en 4 empresas del sector financiero colombiano.
- Describir la implementación de la estrategia en empresas colombianas del sector.
- Estudiar la infraestructura de tecnología utilizada para cada caso.
- Analizar los resultados obtenidos.
- Identificar factores que llevan al éxito o fracaso en la implementación de CRM en el sector financiero.
- Plantear recomendaciones de acuerdo con los resultados obtenidos.

2. METODOLOGÍA

La metodología utilizada en este proyecto es de carácter cualitativo en cuanto lo que busca es comprender y explicar (no medir o cuantificar datos), los factores de éxito y /o fracaso en la implementación de CRM en cuatro empresas del sector financiero. La técnica empleada fue el análisis de caso. Este se realizó a partir de cuatro entrevistas a empresas del sector financiero en Colombia, entre las cuales se encuentran: AVVillas, Banco Popular, Banco de Bogotá, y Pensiones y Cesantías Porvenir; y de la información obtenida en las páginas web, de las cuatro empresas. El instrumento utilizado para la recolección de la información, fue el de la entrevista semi estructurada, la cual consiste en formular preguntas abiertas de acuerdo a un temario preparado con anticipación por el entrevistador. (VER ANEXO A)

Para obtener la documentación sobre el tema y la información necesaria de cada empresa, se consultaron las siguientes fuentes:

Fuentes primarias. Se tomaron las entrevistas de los ejecutivos de cada empresa así:

- A. V. Villas: entrevista al señor Luis Fernando Salguero, Director de proyecto CRM para la entidad.
- Banco Popular: entrevista al señor Edgar Guerreo, Gerente de proyecto CRM.
- Banco de Bogotá: entrevista a la señora Lina Marulanda, encargada de CRM para el Banco.

- Fondo de Pensiones y Cesantías Porvenir: entrevista al señor Alfredo Cruz, Director del Proyecto CRM para el Fondo.

Todas las entrevistas fueron guiadas por un mismo modelo, disponible en el anexo A.

Fuentes secundarias. Se consultaron documentos, medios escritos y medios electrónicos

como:

- Internet: páginas de los principales proveedores de soluciones tecnológicas, específicamente CRM, búsqueda de casos de CRM a nivel nacional e internacional y visita virtual a medios de comunicación colombianos que ilustran la evolución y actualidad de del sector financiero colombiano en cuanto a tecnología.
- Medios escritos como El Tiempo, El Espectador, Portafolio, IT Manager, Dinero, Semana, Harvard Business Review.
- Libros, entre los cuales se encuentra CRM Handbook³, CRM in Financial Services⁴, E- Marketing⁵
- Navegación en Web Sites de los cuatro casos estudiados, de su proveedor de CRM y algunos otros bancos colombianos.

³ DYCHÉ Jill. The CRM Handbook. Addison-Wesley. United States. 2002.

⁴ FOSS Bryan, STONE Merlin. CRM in Financial Services. U.K. Bell y Bain. 2002.

⁵ STRAUSS Judy y FROST Raymond. E-Marketing. Prentice Hall. 2002.

3. LIMITACIONES

El proyecto tuvo varias limitaciones a la hora de conseguir información de tema, como por ejemplo: la falta de compromiso por parte de algunas empresas al iniciar un proyecto de investigación, ya que se comprometían a proporcionar información y posteriormente detenían el proceso alegando estar violando políticas de privacidad.

Por otra parte, el acceso restringido a información que está clasificada como privada con el fin de proteger la filosofía de cada uno de los proyectos, pero de ser suministrada sería una fuente importante de estudio para la competencia, lo que restringe de manera importante cualquier tipo de investigación al respecto.

Así mismo, el acceso a información no citable, que es importante y pertinente para el proyecto. Es decir, el conocimiento de datos específicos que enriquecen el proyecto pero que hacen parte de investigaciones hechas para algunas organizaciones que los autores no comparten de forma pública.

Finalmente, las herramientas de medición de cada uno de los proyectos se tienen programadas para el largo plazo; en la actualidad la medición se está haciendo de forma cualitativa, con el objetivo de analizar el comportamiento del proyecto en el corto plazo.

1. MARCO TEÓRICO

A lo largo de la historia de los negocios CRM siempre ha estado presente de manera implícita. Sin embargo el desarrollo en tecnología y telecomunicaciones ha cambiado la forma como se hacen negocios tanto a nivel local como mundial, afectando la relación con los clientes, y permitiendo el paso de un CM (Customer Management) a un CRM (Customer Relationship Management).

Según Foss y Stone en su libro CRM in Financial Services⁶, CRM ha venido evolucionando de la siguiente forma:

- Hasta la década de los 60s, los gerentes de línea o vendedores directos, conocían a cada uno de sus clientes por nombre y circunstancias personales.
- 1970-1980: "...a medida que las compañías comenzaron a convertirse en corporaciones globales y a prestar servicios a millones de clientes, su importancia fue relegada a segundo plano, lo que trajo a colación que el servicio al cliente se volviese impersonal, anónimo y que su calidad fuese estandarizada..."⁷.
- 1980s: el servicio al cliente retoma importancia como generador de valor y ventaja competitiva en las empresas. Además, en el ámbito financiero, la banca corporativa empieza a usar sistemas electrónicos para intercambiar información con sus clientes, manejo de efectivo y pago de servicios.

⁶ FOSS y STONE. Op. Cit. p14-66-68.

⁷ www.monograffas.com/trabajos11/marketing/crm/

- 2000: Movimiento de empresas hacia el mercado en línea con la aceptación por parte de los proveedores existentes de nuevas aplicaciones.

Esta evolución se produjo gracias a que el aumento del ritmo de vida de las personas, exige cada vez más, respuestas inmediatas por parte de las organizaciones a las solicitudes de los clientes, el tiempo y la distancia se ha reducido casi a un valor cero. Las expectativas y exigencias de los clientes se han elevado a su más alta expresión, y es a partir de estas necesidades que CRM cobra relevancia como ventaja competitiva para las empresas, asegurando a través de la tecnología, capacidad de almacenar y analizar datos relevantes para la empresa en su relación con sus clientes creando de esta forma relaciones duraderas y rentables con ellos.

1.1 DEFINICIÓN DE CRM

La definición de CRM (Customer Relationship Management) es cada día más conocida; en la mayoría de libros de mercadeo se encuentran definiciones que permiten al lector hacerse una idea precisa de su significado y sus diferentes usos. Este proyecto no se extiende exhaustivamente en definiciones ya que no es el objetivo principal, sin embargo a continuación se presenta una de las definiciones más conocidas. Según Strauss y Frost:

“CRM es usado para definir el proceso de creación y mantenimiento de relaciones con negocios de clientes, o clientes. CRM es un proceso holístico de identificación, atracción, diferenciación y retención de clientes. Envuelve más que un simple escuchar a los clientes o proveer mejores productos y servicios. Significa integrar toda la cadena de proveedores para crearle valor al cliente en todos los pasos mediante el aumento de beneficios a bajo costo. Esto resulta en ganancias más altas por medio del mejoramiento de las bases de datos de clientes del negocio.”⁸

CRM es un proceso en el que la organización orienta todos sus esfuerzos hacia el cliente, es decir, éste se convierte en su centro de atención.

La empresa identifica a sus clientes más rentables, con el apoyo de nueva tecnología y recursos humanos, con el fin de darles valor a través de un servicio personalizado. La

⁸ STRAUSS y FROST. Op. Cit. Cap.7.

organización identifica en sus bases de datos la información más relevante que le permita incrementar el conocimiento acerca de cada uno de sus clientes.

La traducción exacta de CRM (Customer Relationship Management) es: “administración de relaciones con el cliente”. A pesar de no existir una única definición para CRM, a grosso modo consiste en una estrategia en la cual la empresa busca fortalecer su relación con los clientes mas rentables convirtiéndola en duradera, usando tecnología de información para la investigación de los gustos y necesidades de los mismos.

En este proceso se requiere un cambio en la cultura organizacional y la integración de todas las áreas de la empresa con el fin de enfocar los esfuerzos para darle valor al cliente a través del mejoramiento del servicio.

Implementar CRM dentro de una empresa lleva a grandes cambios estructurales. Todas las áreas son importantes dentro del proceso, sin embargo el área de mercadeo es la que sufre cambios más radicales ya que el manejo de los clientes pasa a ser 1 a 1. La filosofía 1 a 1 de atención al cliente se basa en tratarlo de acuerdo a sus características, gustos y necesidades específicas, especialmente a los clientes que generan más valor a la empresa y en los que existe más posibilidades de establecer nuevas relaciones. Es decir, la compañía está enfocada hacia el cliente como centro de la organización y no como se hacía tradicionalmente hacia el producto.

El mercadeo sufre grandes cambios, entre ellos, pasa a ser relacional es decir, se crea una fuerte relación entre la empresa y el cliente, lo que permite obtener retroalimentación constante por parte y parte, creando dependencia del cliente hacia la empresa a través de una relación única y duradera.

1.2 OBJETIVOS

El CRM es una estrategia que busca conocer a fondo el cliente a través de una mezcla de tecnología y tácticas de mercadeo. El principal cambio en las áreas de la empresa es el direccionamiento de esfuerzos hacia el cliente como foco de la organización. Esta estrategia se basa en utilizar la información que la empresa tiene del cliente con el fin de cubrirle sus necesidades en el menor tiempo posible, de forma que éste perciba el valor agregado que le da la empresa.

La fidelización del cliente debe ser estructurada, y al mismo tiempo debe tener objetivos específicos que le permitan llegar al objetivo general: fidelizar y hacer más rentables a sus clientes. Según Peppers & Rogers los objetivos de CRM se pueden ver como una serie de cuatro pasos básicos: “Identificar, Diferenciar, Interactuar y Personalizar”.⁹

- *Identificar* los clientes es el primer paso ya que es necesario conocer quienes son y como se puede llegar a ellos de la manera más detallada posible. Esto puede hacerse a través de programas de comprador frecuente, transacciones en la página Web, y contactos vía telefónica, así como las visitas a las oficinas físicas, donde se reconoce cuando se es visitado por el cliente y en que está interesado.

⁹ PEPPERS & ROGERS Group. *CRM Series*. Marketing 1 to 1. Brazil. 2000, p. 7.

- *Diferenciar* los clientes se puede hacer de dos formas: por valor y por necesidad. La primera consiste en determinar el valor que el cliente proporciona a la empresa (por ejemplo a nivel de compras) y la segunda determina la necesidad que tiene el cliente por los productos o servicios que ofrece la empresa.

Ya diferenciados los clientes se hace una especie de estratificación de los clientes de acuerdo con el grado de importancia para la empresa con el fin de individualizar esfuerzos.

- *Interactuar* eficiente y eficazmente con los clientes. La Interacción debe ser continua, es decir, el nuevo contacto debe partir desde donde el último terminó. De la forma más rápida y automática posible, con el fin de utilizar correctamente toda la información.
- *Personalización* esta etapa de la implementación recoge las anteriores con el fin de satisfacer al cliente en cuanto a sus necesidades y exigencias de manera individual y “personalizada”, enfocando el producto o servicio de la empresa a lo que el comprador desea.

Los cuatro pasos anteriores forman una serie para cumplir los objetivos del CRM: fidelizar los clientes a través de la atención personalizada, que traiga beneficios no solo para él sino para la empresa.

1.3 BENEFICIOS

El objetivo principal de tener una estrategia de CRM en una organización se puede resumir en: tener los clientes como centro de la organización a través de su conocimiento y como consecuencia el afianzamiento de relaciones duraderas con los mismos. En efecto, el cambio de estrategia en una empresa trae consigo beneficios tanto para los clientes como para la empresa, creando lazos de lealtad, calidad y dependencia.

Entre los principales beneficios que experimentan los clientes gracias a CRM se encuentra la disminución de tiempo y desplazamiento para hacer transacciones, aumento importante de la calidad en el servicio al cliente y atención y productos personalizados.

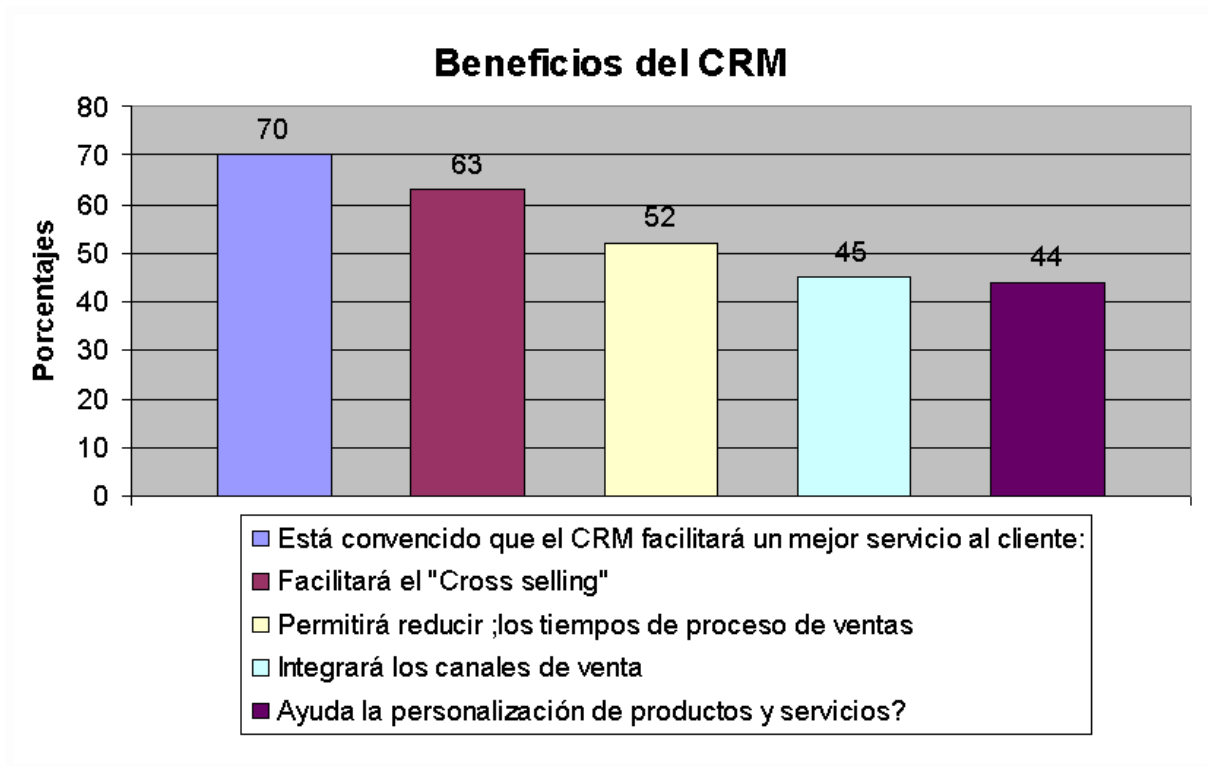
Por su parte, las organizaciones buscan beneficiarse de CRM a través de un aumento en la rentabilidad, mayor margen en los negocios y manutención del porcentaje del mercado que les pertenece. En cifras, ha permitido observar incrementos en ventas hasta del 43% por vendedor, satisfacción del cliente 22% y reducción del ciclo de ventas en 24%¹⁰.

Dentro de los beneficios del CRM, a través del CRM- forum en 1999¹¹, Hatton Blue obtuvo los siguientes resultados:

¹⁰ www.improven-consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/que_crm.php

¹¹ www.monografias.com/trabajos11/artpublic.shtml

Gráfico 1: Beneficios de CRM



Además, CRM permite al cliente estar conectado con la empresa las 24 horas del día 365 días al año, desde su hogar, si así lo desea.

Una de las empresas que se ha visto beneficiadas por CRM es Acros Wirpool de México. El cuadro a continuación describe el antes y el después de la empresa al implementar CRM¹²:

¹² SEYBOLD, P. A guru of old-fashioned customer satisfaction: INTERVIEW PATTY SEYBOLD: The technology consultant believes good client relations depend on giving people what they want rather than on: . Financial Times. Proquest. Julio 22 de 2002.

Tabla 1: Caso Acros Wirpool

Proceso	Antes de implantar CRM	Después de implantar CRM
Control y Seguimiento a Solicitudes de Servicio	Existía control limitado de las órdenes de servicio en algunos de nuestros centros de servicio remotos.	Actualmente se tiene un control y seguimiento estricto de las órdenes de servicio y hasta la fecha se han procesado cerca de 16,500 órdenes de servicio, lo cual ha mejorado significativamente nuestro nivel de servicio y les ha permitido lograr ahorros de aproximadamente \$60,000 usd.
Distribución efectiva de Información técnica de los productos	La información técnica de los productos se imprimía por diversos medios y se enviaba a través de mensajería tradicional. Lo cual tomaba de 3 a 5 días.	Hoy en día la información técnica está disponible en línea y electrónicamente para los socios de servicio, reforzando así el concepto de "selfservice" y por consecuencia reduciendo el costo de servir
Atención y Respuesta en Ordenes de Servicio	Anteriormente el tiempo promedio de atención y respuesta a órdenes de servicio era de 1.61 días	Hemos reducido el indicador de tiempo promedio de atención y respuesta de órdenes de servicio a 1.49 días
Catálogo Comercial de Productos	No se contaba con un medio único para almacenar y difundir el catálogo comercial de productos.	<p>Los socios cuentan con un catálogo electrónico que almacena y permite consultar en línea la información de productos de las principales marcas y que cuenta entre otras funciones con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="786 1402 1385 1465">- Características específicas de los productos. <li data-bbox="786 1472 1385 1577">- Aproximadamente 600 imágenes digitales de los productos. <li data-bbox="786 1583 1385 1646">- Spots comerciales de audio y video. <li data-bbox="786 1652 1385 1757">- Manuales de uso y manejo en formato electrónico. <li data-bbox="786 1764 1385 1829">- Comparativo de los productos.

		- Apoyos publicitarios.
Información financiera	Los socios comerciales recibían estados de cuenta una semana después de haberse generado	En la actualidad los socios pueden consultar su estado de cuenta, el mismo día que éste se genera.
Información de la Industria	Anteriormente no se contaba con ésta información	Hoy en día los socios comerciales pueden consultar, mes con mes, la información que se emite en relación a la industria de enseres domésticos y su comportamiento en la misma.
Comentarios y Sugerencias de nuestros socios	No existía un proceso formal para registrar y dar seguimiento a comentarios, sugerencias y quejas	A partir de la implantación de éste módulo, los socios pueden registrar en línea sus comentarios, sugerencias ó quejas y de ésta forma se puede dar un seguimiento electrónico formal y estricto. Lo cual ha impactado favorablemente en la satisfacción de los socios de Acros Whirlpool.
Información de servicio de consumidores	La información de servicio de los consumidores se encontraba fragmentada y distribuida en diferentes centros de servicio.	La información se encuentra centralizada y se actualiza en tiempo real
Información de Ventas	Anteriormente no se contaba de manera formal con éste servicio	Los Socios Comerciales, pueden consultar, a través del portal la información histórica de sus ventas, y así contar con información valiosa y útil que los apoye en la toma de decisiones.

El anterior, es uno de los múltiples ejemplos que existen en la actualidad sobre los beneficios de la implementación de CRM tanto para las empresas como para los clientes y socios de la misma.

1.4 INFRAESTRUCTURA DE TECNOLOGÍA PARA CRM

Existen tres tipos de tecnología en CRM: Analítica, Operacional, y Colaboradora. Cada una está conformada por varias aplicaciones que componen una estructura dependiendo de su objetivo principal.

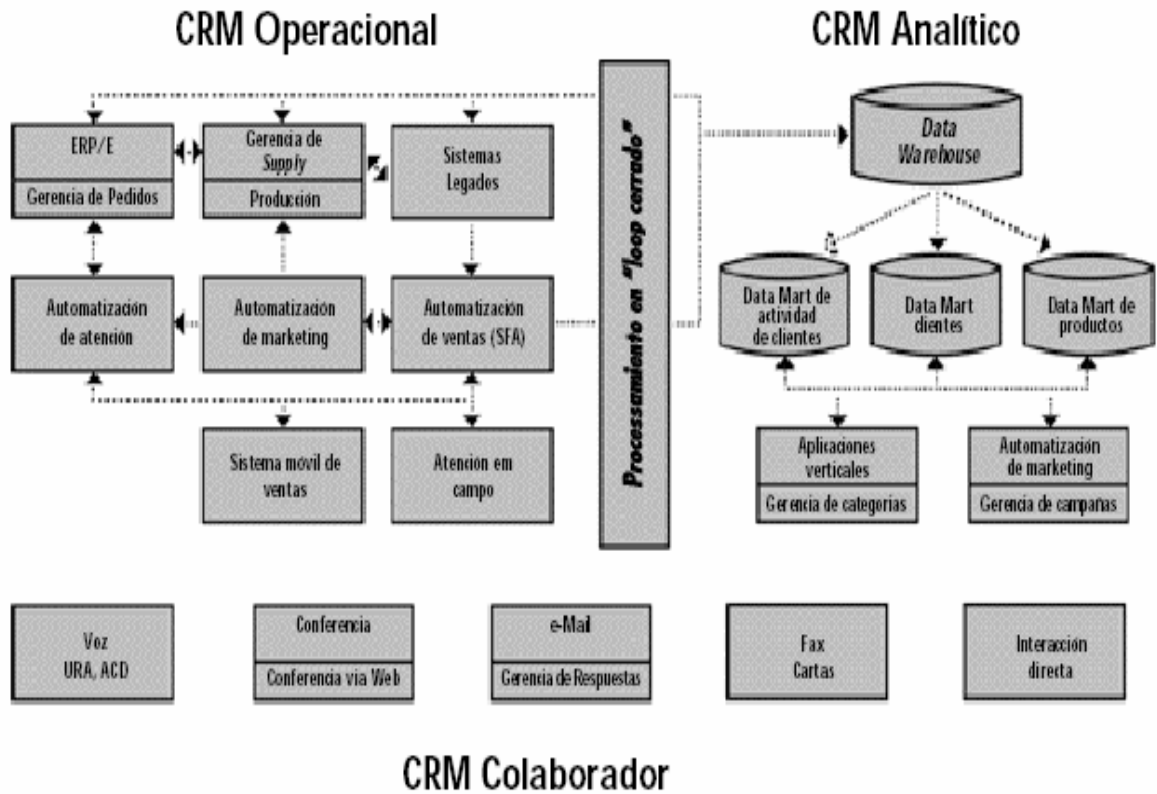
Los tipos de tecnología se definen de la siguiente forma:

- *Analítica:* La tecnología analítica se encarga de determinar cuáles son los clientes más rentables para la empresa mediante diferentes estrategias, con el fin de darles un trato personalizado y separarlos de los clientes que no le dan el mismo retorno a la empresa. Algunas de las herramientas utilizadas en este proceso son la minería de datos e informes analíticos que vienen acompañados por la información en el (DWH) Data Warehouse, que es una bodega que recoge todos los datos entrantes de los clientes convirtiéndola en un histórico integrados de los datos de la empresa y sus clientes.
- *Operacional:* Los objetivos de esta tecnología se centran en agilizar y racionalizar los procesos de la empresa a través de la integración del Back Office, y el Virtual Office que están compuestas por todo el proceso mediante el cual la información le llega al cliente, y el reemplazo de las oficinas físicas. Las principales aplicaciones

que componen esta infraestructura son el (Call Center) Centro de atención a clientes y (SFA) Sistemas de Automatización de Ventas, encargándose el primero en atención al cliente y el segundo dándole apoyo al área de ventas y gerencia. Otras aplicaciones importantes son los sitios de comercio electrónico y los sistemas automáticos de pedidos.

- *Colaborador:* Tiene como objetivo garantizar el flujo adecuado de la información resultante de la interacción entre el cliente y la empresa. Algunas de sus soluciones son el e-mail, el fax, y la página web.

Gráfico 2. Esquema de cómo están relacionadas las tecnologías Analítica, Operacional y Colaboradora en una organización.



Fuente: Application Delivery Strategies META Group

En el gráfico anterior se pueden observar los tres diferentes frentes en los cuales CRM trabaja, integrando el interior de la empresa, la estructura de manejo de datos y el contacto con el exterior.

Las definiciones de cada uno de los módulos que conforman los 3 diferentes CRM son:

CRM Operacional

El CRM Operacional consta de soluciones que ayudan a la organización a integrarse en todos sus procesos, desde el manejo de proveedores ERP, hasta la parte gerencial y la cadena de abastecimientos, hasta las soluciones gerenciales que llevan a automatizar el interior de la empresa como la automatización de mercadeo, de ventas y de atención. Así mismo, dentro del CRM operacional, se encuentran los módulos de ventas móviles y de atención en cargos, los cuales tienen un contacto directo con los clientes.

- *ERP/E*: Enterprise Resource Planning, “Actividades de gestión empresarial soportadas por Tecnología de Información”¹³ incluyendo planeación de producto, de stock, relación con proveedores, atención al cliente y acompañamiento de pedidos, además de módulos financieros y de recursos humanos.
- *Gerencia de Suministros*: Módulo encargado del manejo de proveedores.
- *Sistemas legados*: Computadores o programas aplicativos más antiguos o desactualizados, que continúan siendo utilizados debido al costo exorbitante para sustituirlo o reelaborarlo.
- *Automatización de atención*: Atención a clientes a través de módulos automáticos que proporcionan información de ellos con un número único de identificación.
- *Automatización de marketing*: Aplicativos que permiten hacer data mining, cruce de información y filtros, que permiten diseñar productos y crear oportunidades de ventas.

¹³ Ibid p. 67.

- *Automatización de ventas SFA*: Gestión de contactos, previsión de ventas, gestión de ventas y ventas en grupo.
- *Sistema móvil de ventas*: Ventas domiciliarias, es decir, por fuera de las sucursales. (Chat, teléfonos móviles, y tecnología de información móvil).
- *Atención en campo*: Atención en sucursales por asesores comerciales.

CRM Analítico

El CRM Analítico, donde se manejan los datos de los clientes, y se procesan, haciendo posible cruzar la información con el fin de ofrecerle al cliente productos de acuerdo a sus necesidades. Los datos son guardados en una bodega de datos o Data Warehouse, y distribuidos a módulos dependiendo de actividades, clientes o productos dependiendo de la segmentación hecha. Esta información llega a las aplicaciones verticales, que están encargadas de segmentar por categorías y a la automatización de marketing, quien se encarga de lanzar campañas de fidelización y productos al público.

- *Data Warehouse*: Bodega de datos en la que se almacena toda la información entrante de los clientes.
- *Data Mart de actividades de los clientes*: Bodega de datos en la que se filtran, almacenan y cruzan las principales actividades de los clientes.
- *Data Mart Clientes*: Módulos en los que se almacena la información de los clientes segmentados de acuerdo a sus características, gustos y productos.

- *Data Mart Productos*: Módulos en los que se almacena la información de los productos, con sus características y dueños o usuarios
- *Automatización de Marketing*: Aplicativos que permiten hacer data minning, cruce de información y filtros, que permiten diseñar productos y crear oportunidades de ventas.

CRM Colaborador

El CRM Colaborador, es el que tiene contacto con el exterior de la organización, es decir, mediante el cual se recogen todos los datos. Algunos de estos son el fax, el correo, la página web, el teléfono y el contacto directo en las oficinas.

- *Voz*: comunicación telefónica a través de Call Center.
- *Conferencia*: video conferencia. Comunicación virtual inmediata.
- *E-mail*: interacción escrita a través de correo electrónico.
- *Internet*: comunicación con el cliente a través de la página Web, en forma transaccional y en Chat.
- *Fax*: correo escrito por medio de fax, envío de comunicaciones.
- *Interacción directa*: agentes comerciales y sucursales.

1.5 FACTORES DE ÉXITO O FRACASO EN LA IMPLEMENTACION DE CRM

Según Dyché: “aproximadamente 70% de los proyectos de CRM fracasan”¹⁴. Esta es una cifra alarmante, y sin duda desalentadora para cualquier compañía que esté dispuesta a emprender su camino hacia un proyecto de CRM. No existe una única verdad ni un solo punto clave que haga que un proyecto de esta naturaleza sea exitoso, sin embargo la forma de implementar la estrategia de CRM hace que las posibilidades de salir bien librado a la hora de obtener resultados sean más altas.

Este autor proporciona una serie de puntos que se debe tener listos y claros antes de implementar la estrategia en la empresa, entre los cuales está tener preparado un plan de negocios de CRM que incluya el entendimiento del proyecto y el compromiso de la compañía en alcanzar nuevas metas con un punto de vista enfocado en el cliente y bajo el uso de nuevas tecnologías. Así mismo, los requerimientos de alto nivel definidos con el fin de medir el compromiso de la organización y el dictamen de seguir o no adelante en caso de ser necesario.

De acuerdo con lo anterior, los puntos que se deben tener en cuenta al iniciar la implementación de un proyecto de CRM, son los que se exponen a continuación.

¹⁴ DYCHÉ. Op. Cit. p. 237.

1.5.1 Claves para una implementación exitosa de un proyecto CRM.

La implementación exitosa de CRM en una organización depende de varios factores, sin embargo, existen claves que se han ido recopilando según la experiencia mundial en este tema. A pesar de no existir un modelo estricto para el cual la implementación de la estrategia sea ideal, muchas veces el tipo de empresa y la adaptación al programa direccionan el éxito del mismo.

Cuatro aspectos claves que han sido observados son:

- Empezar por construir un programa piloto que lleve a metas de corto plazo en el que se incorporen todas las áreas de la empresa y que permita hacer cambios necesarios al proyecto en la marcha.
- Definir una infraestructura a una escala manejable de acuerdo con el tamaño y las necesidades de la empresa y ser concientes del manejo que debe dársele a los cambios que trae un CRM en la organización.
- Ser flexibles tanto durante el proceso de implementación como a la hora de individualizar los servicios con el fin de responder correctamente a los clientes.

- Darle un correcto manejo a la información ya que no toda es relevante para construir un buen perfil del cliente. Guardar información innecesaria es costoso.

Además, existen tres factores claves dentro de la implementación del CRM: el humano, el analítico y el tecnológico.

Factor humano: La cultura organizacional sufre grandes trastornos al hacer un cambio de estrategia en la empresa. Estos cambios deben ser programados y apoyados con los recursos necesarios. Debe haber una definición conjunta de “cliente” dentro de la organización donde todas las áreas de la compañía deben tener claro quien es el cliente y estar de acuerdo en su definición así como las de otros aspectos claves.

Así mismo se debe identificar aplicaciones y sistemas con los que el CRM debe estar integrado y se debe definir una política de privacidad con el fin de proteger su estrategia de CRM y sus clientes.

Factor analítico: El análisis de la información debe ser rápido y eficaz, ya que de esto depende la personalización del cliente. La información debe estar integrada, es decir, disponible para todos los departamentos de la empresa con el fin de sacarle un mayor provecho.

Debe existir una ruta clara entre la funcionalidad deseada y los requerimientos de información; la información del cliente es compleja, en consecuencia es necesario definir cuál es la información necesaria y desde dónde se origina.

Además debe haber herramientas de medición que permitan aclarar el futuro desarrollo y los beneficios que ha traído la implementación. Estas no siempre son cuantitativas.

Factor tecnológico: En CRM es imprescindible la integración entre el área de Negocios y la de Tecnología de Información, ya que esto facilita los procesos. Las herramientas y requerimientos son los que le brindan el soporte de producto CRM para hacerlo más efectivo. Así mismo se debe analizar la necesidad de información externa para comprarla de otras fuentes, lo que puede no ser prioritario en principio, pero ayuda a definir el perfil del cliente.

1.5.2 Factores de fracaso de un proyecto de CRM.

Las predicciones de fracaso de un CRM son factibles en un 80%¹⁵, y las causas son múltiples. Estas van desde pequeños hasta grandes errores. Uno de los principales puntos de fracaso al implementar una estrategia de este tipo es focalizarse únicamente en la tecnología, que aunque es necesaria, no se ocupa de los detalles, y no tiene en cuenta al cliente como centro de la estrategia.

Por otra parte, es motivo de fracaso, el hecho de que no se integren y no se comprometan con el cambio cultural todas las áreas de la empresa. Es decir, que tanto la visión como los

¹⁵ Peppers & Rogers Group. *CRM Series*. Marketing 1 to 1. Brasil, enero 2000, página 47.

objetivos de la organización no compartan el mismo objetivo que el de la estrategia de CRM.

Un ejemplo de esto sucede cuando no se automatiza el área de ventas ya que desde el inicio del proyecto se debe involucrar a los vendedores, puesto que ellos van a tener grandes cambios en su forma de trabajar. De ahí que debe haber un real convencimiento por parte de los mismos, y de los beneficios que les va a traer la estrategia.

Uno de los estudios más completos acerca de errores cometidos en la implementación de CRM lo hace El Harvard Business Review que publicó en febrero del 2002 un artículo sobre los “Cuatro Peligros del CRM”¹⁶, donde se analiza como errores más comunes que se cometen al implementar una estrategia de CRM, los siguientes:

- *Implementar CRM antes de establecer una estrategia hacia el cliente:* Implementar una estrategia de CRM sin un análisis de segmentación y sin definir las metas de mercadeo es desde un principio un proyecto fracasado pues no se sabe a donde se quiere llegar. Hoy en día se sigue confundiendo la tecnología de CRM con una estrategia de mercadeo. En efecto, la estrategia de CRM se ve manejada por el área de tecnología quien está encargada al mismo tiempo del manejo de los proveedores de software para acoplar la tecnología a la estrategia y no la estrategia a la tecnología. Delegando finalmente el manejo de los clientes al área de tecnología y

¹⁶ RIGBY, Darrell, REICHEL, Frederick y SCHEFTER Phil. *Evite Los Cuatro Peligros De CRM*. Harvard: Business Review. 2002.

desviando el curso de una estrategia de CRM. En conclusión, el error está en creer que solo la implementación de tecnología va a lograr fidelización de clientes, cuando ni en el mercadeo tradicional existe una fórmula para relacionarse con los clientes antes de hacer una segmentación.

- *Lanzar CRM antes de cambiar la organización:* Instalar la tecnología CRM antes de crear una organización orientada al cliente es quizás el más grave peligro; si una compañía quiere desarrollar una mejor relación con sus clientes más rentables, la compañía necesita primero potencializar los procesos claves del negocio que se relacionan con el cliente. Tener una estrategia no es suficiente, el lanzamiento de CRM tendrá éxito solamente después de que la organización y sus procesos hayan sido reestructurados para encontrar en mejor forma las necesidades de los clientes. Por esto es importante que la organización tenga muy claro que se requiere de una estrategia centrada y dirigida hacia el cliente por lo que es más importante analizar cada una de las áreas y de los procesos que tengan conexión con los clientes como requisito para hacer cambios en la estructura y en los procesos antes de implementar la tecnología.
- *Asumir que tener más tecnología de CRM es mejor:* Es común evaluar la eficiencia del CRM por medio del costo de la tecnología utilizada para soportarlo. La relación con el cliente puede ser manejada de diversas formas y los objetivos de CRM pueden ser logrados sin una alta inversión. Lo importante no es invertir grandes

sumas de dinero en tecnología, sino conocer las necesidades de tecnología que se tienen en la empresa.

- *Persiguiendo no atrayendo clientes:* Frecuentemente los gerentes pueden terminar queriendo establecer relaciones con los clientes equivocados, o tratando de construir relaciones con los clientes adecuados pero de forma equivocada, causando que estos se alejen de la empresa con la peor de las impresiones. Para no caer en este error, lo más importante es estudiar los clientes más importantes para la compañía en términos de utilidad. Después de esto, se comenzaría a buscar las relaciones pertinentes con dichos clientes. Fallar en construir relaciones con clientes que realmente las valoran y sobre todo los más rentables, lo condenará a perder esos clientes y enviarlos a la competencia.

A pesar de no ser estos los únicos peligros en CRM, resumen de manera muy precisa lo que no se debe hacer al involucrar a la empresa y sus finanzas en un proceso como este. Sin embargo, existen muchos más puntos a revisar asociados al manejo de la empresa ya que son los que afectan y frenan de manera más fuerte la implementación de cualquier estrategia.

2. CRM EN EL SECTOR

Dada la naturaleza del sector financiero, especialmente el subsector bancario y la variedad de productos que en él se ofrece, las empresas buscan constantemente dar valor agregado a los productos o servicios con el fin de fidelizar sus clientes.

El sector financiero es hoy en día el más avanzado en cuanto a CRM y e-business¹⁷. Desde el comienzo, el acceso a Internet fue una herramienta importante, fácil y económica de contacto con el cliente, sin embargo los puntos problemáticos en este tema han sido la integración interna de CRM, y los cambios organizacionales y culturales tanto en el sector como en cualquier otro ya que representan los principales obstáculos en la implementación de una estrategia centrada en el cliente.

A pesar de haber muchos cambios en adelante, en este momento en el sector financiero ya hay un proceso en el que se está integrando comunicaciones y proveedores a través de un lenguaje denominado XML, que resuelve el problema de la integración, a través de la codificación y formateo de datos en una manera que puede ser fácil y eficientemente compartida entre sistemas, además se están identificando prospectos y oportunidades de ventas, dando soporte a las ventas cruzadas, desarrollando propuestas de acuerdo con cada segmento y dando soporte a los canales de gerencia, precio y migración todo con el fin de reforzar la implementación de CRM.

¹⁷ FOSS, Bryan y STONE Merlin. *CRM in Financial Services*. U.K. 2002. p. 208

2.1 ¿QUÉ QUIEREN LOS CLIENTES?

El empoderamiento de los clientes es cada vez más notable en cualquiera que sea el sector del que se esté hablando. Esto se debe principalmente a la estandarización de productos y servicios, lo que genera una igualdad de condiciones en las empresas que tiene que ser resuelta dando valores agregados. El valor agregado para los clientes en CRM consiste en darles un producto o servicio creado de acuerdo con sus necesidades y gustos personales.

El sector financiero no es la excepción. Los clientes cada vez son más exigentes y piden ser tratados de manera personal, desde el primer contacto, hasta cualquier tipo de transacción que requieran, escogiendo el canal de contacto más cómodo para cada uno de ellos. Además, los clientes requieren identificarse en una relación de confianza con la organización prestadora de servicio, es decir, concebir como uno mismo lo virtual y lo físico, cuidando guardar la proporción entre ambos.

Por otra parte, se requiere una constante revisión de las necesidades de sus consumidores, con el fin de ampliar el portafolio bajo la creación de nuevos productos financieros.

En el sector, los clientes buscan ante todo que los entiendan como consumidores y que identifiquen sus principales gustos, para que con base en ello les ofrezcan productos. Así mismo, un centro de asesoría al cliente que esté a su disposición para cualquier tipo de inquietud. También, conocimiento de los clientes, para que con base en ello sean atendidos.

Al hacer una transacción, buscan un ambiente de atención y tranquilidad, pues esto les genera seguridad, al igual que soluciones rápidas a imprevistos y resolución de problemas. Finalmente centros de autoservicio, donde los clientes puedan hacer sus transacciones sin necesidad de interactuar con ninguna otra persona, y si es posible sin necesidad de desplazarse. “...Estadísticas dicen que el 65 % de los clientes que se alejan es debido a una pobre atención al cliente. También se conoce que el costo de hacer un nuevo cliente es entre 5 y 10 veces mayor que el costo de retenerlos...”¹⁸

Las principales características que busca un consumidor en su entidad prestadora de servicios financieros son¹⁹:

- Facilidad en la búsqueda y contacto con su proveedor pues del primer contacto depende que el cliente se vaya o se quede.
- Competitividad. Es decir, que su respaldo sea tangible y reconocido.
- Ventas cruzadas. El cliente espera que quien le presta el servicio o le vende un producto supla todas sus exigencias sin importar que lo que pida no corresponda específicamente a las funciones de la organización.
- Interacción entre el área de mercadeo y el servicio al cliente de su entidad, lo que se ve reflejado en una mejor atención.

¹⁸ ALTO Consulting & Training. *CRM – A Brief Overview*. <http://www.altocrm.com/info/overview.asp>.

¹⁹ Ibid. p. 206.

La idea del sector financiero era dar paquetes preconcebidos a sus clientes dependiendo estado de ciclo de vida en el que se encontraran, pero esto no dio los resultados esperados. Lo que realmente espera el cliente es ser tratado de forma personal, de acuerdo con sus requerimientos, necesidades y gustos

2.2 ¿QUÉ SE ESTÁ HACIENDO?

Las características del sector han hecho disminuir las barreras de entrada para nuevas compañías prestadoras del servicio, lo que hace cada vez más dura la competencia y la necesidad de buscar un factor diferenciador entre ellas. El CRM en este caso les proporciona agilidad en las transacciones y un mejor conocimiento del cliente, lo que se refleja en un mejor y adecuado servicio para cada uno de ellos.

Con el fin de llevar a cabo los procesos anteriores, las entidades del sector están desarrollando los siguientes procesos²⁰:

- *Infraestructura para entender el cliente:* Se están desarrollando esquemas y planes que tengan como centro el cliente. Además, se están integrando bodegas de datos y adoptando infraestructuras que le permita a las empresas priorizar la información con el fin de entender el comportamiento del cliente.
- *Alineamiento de recursos de la organización detrás del cliente:* Todos los departamentos y recursos se coordinan detrás del cliente, es decir, todo se enfoca hacia lo que quiere y necesita el cliente para satisfacerlo en lo posible en un 100%.

²⁰ IBID Pág. 207

- *Estudio de las perspectivas del mercado para mantener relaciones duraderas:* Se están haciendo estudios que permiten identificar tendencias del mercado para estar a la vanguardia en cuanto a productos y servicios que puedan ser de utilidad para los clientes y así crear nuevas necesidades.
- *Integración de la planeación estratégica y la gerencia del valor del cliente:* En la actualidad, el valor del cliente y la planeación estratégica deben estar estrechamente asociados con el fin de brindar un verdadero valor agregado que el cliente identifique.

Los clientes no solo del sector sino en el mercado en general han sufrido un aumento de poder significativo en los últimos años, es por esto que exigen bajos costos y mayor eficiencia, control y transparencia en sus entidades, conveniencia en cuanto a trato con el menor número de clientes posibles y conocimiento de sus gustos y sus necesidades íntimamente.

El reto del CRM en el sector financiero se está centrando en: “seleccionar y mantener el cliente correcto, es decir el más rentable en cuanto a valor. Así mismo definir qué vender y a quien, de acuerdo con las necesidades y posibilidades de cada uno de los clientes, también, reducir costos de cobertura, aumentar productividad y calidad, y finalmente coordinar en tiempo real la relación multi-producto, multi-país”²¹.

²¹ Ibid. . p. 211.

2.3 TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN EN COLOMBIA

En cuanto a tecnología, Colombia como los demás países del mundo, ha sufrido un proceso evolutivo en el cual empezando por la producción se ha ido automatizando para hacer los procesos más efectivos. Al área de producción le siguió el área financiera, especialmente la parte de contabilidad, seguida por la de recursos humanos, la de compras con el ERP y finalmente la de ventas.

De igual forma, el lanzamiento de la tecnología de los cajeros electrónicos en los 80s, y finalmente el Internet en los 90s, hicieron más rápidas y efectivas las transacciones, sobretodo en el sector financiero.

Después del año 1999, el cambio en tecnología tomó fuerza con el “millenium bug”, y una fuerte inversión en lo que el cambio de siglo significaba para la tecnología.

Según el artículo de IT Manager publicado en diciembre de 2001²², año tras año, el foco en tecnología ha ido cambiando. En el 2000, llegó la “oleada punto com”, con poca presencia en Colombia, seguida de ERP y CRM. El ERP, solución empresarial en los años 90s más evolutiva, dio paso al CRM, prestando en muchas ocasiones su capacidad instalada como plataforma de la nueva solución, pero al mismo tiempo, dejando estragos de lo que no logró alcanzar. En efecto, CRM no ha tenido un desempeño tan brillante en las ventas como se esperaba.

²² ¿2002? En: IT Manager. Diciembre. 2001. p. 34-37.

Hoy en día es observable la importancia que tienen las soluciones de tipo CRM, y el cambio de estrategia que están teniendo las empresas ya que son más concientes de la importancia que tiene el cliente en su éxito. La revista IT Manager en su edición de enero de 2000, muestra estadísticas que así lo comprueban cuando afirma que: “CRM ocupa el 7% en los segmentos de inversión para los próximos 2 años en las empresas, frente a 21% del segmento comercio electrónico que es el más importante”²³.

También, Dentro de la “Tecnología de mayor impacto”, el CRM ocupa el 12%, frente al Comercio Inalámbrico con el 20%, siendo éste el más importante.

En Colombia ejemplos como el de “El Banco de Bogotá, Casa Editorial El Tiempo, EPM y Protección, son una muestra tangible de la exitosa inversión en esta materia”²⁴.

Cabe recalcar que, la nueva era tecnológica a la que está entrando Colombia se ve opacada por el bajo IAD (Índice de Acceso Digital), en el que el país está ubicado por debajo del promedio de América Latina a pesar de estar en marcha la Agenda de Conectividad desde el gobierno del Presidente Andrés Pastrana 1998-2002. La penetración de Internet en Colombia en de tan solo el 4.58%, al igual que en México. El país Latinoamericano con mayor penetración es Chile con más del 20%, frente a países desarrollados como Estados Unidos con el 53,75%. Además, en Colombia el servicio está

²³ Tecnología del año 2000. En: Revista I.T. Manager. Enero 2000.p.56-57.

²⁴ CRM: No es solo tecnología. En: Revista Dinero. Octubre 2003.

centrado en Bogotá y las principales 12 ciudades del país²⁵, lo que demuestra el compromiso del sector privado en este tema.

Finalmente, según una encuesta del DANE, de las empresas entrevistadas en el 2001, 70% estaban conectadas a Internet y el 25,67% tenían Web Site, lo que nos deja ver a groso modo un paralelo entre las tecnologías que se están adquiriendo y la capacidad receptiva del país en este tema.

²⁵ MOLINA Giraldo Daniel Eduardo. "La Construcción de la Sociedad de la Información en Colombia". Economía Colombiana. Marzo/Abril 2004. Edición 301. P7-36.

2.4 EL SECTOR FINANCIERO EN EL PAIS

“...El sector financiero sufrió en los últimos años de la década de los 90 una crisis estructural. El entorno competitivo del año 1997 al 2000 se vio ampliamente modificado tras la reducción en número de entidades financieras, bancos y CAVs. Adicionalmente, el entorno de negocios cambió, generando una demanda de crédito restringida versus una sobre oferta bancaria. Por otra parte, asuntos comerciales críticos como el estancamiento de la base de cuentas en un 39% en 16 meses, y las bajas ventas de productos no tradicionales hicieron acentuar la crisis del sector...”²⁶

Como consecuencia de estos fenómenos, las entidades financieras decidieron entrar en la era del CRM, con el fin de prestar un mejor servicio a sus clientes y valiéndose de TI que le permitiera hacerlo. Entidades del sector financiero como el Citibank y el desarrollo de su banca virtual sirve como ejemplo de lo que está pasando.

...”El sector financiero ha sido pionero en el uso de Internet gracias a las ventajas que ofrece este medio para satisfacer las necesidades de los clientes...”²⁷ Como consecuencia, los bancos han desarrollado una intensa carrera hacia la conquista de sus cliente mediante la implementación de estrategias y tecnologías que permitan a los usuarios mayor facilidad en las transacciones, mejor contacto con la entidad y un número mayor de productos que se

²⁶ AVVillas. Propuesta Técnica. CEC International. Bogotá. Julio 2003.

²⁷ Citibank Colombia S.A.. El Mundo Sin Límites de la Banca Virtual. Enfoque Ejecutivo. Noviembre 2003. p20-21.

adecuen a las necesidades individuales. Ejemplo de ello son los cajeros electrónicos y las Páginas Web, que ahorran cada vez más tiempo de transacciones y desplazamiento de los clientes en el sector financiero, adoptando CRM como estrategia de acercamiento de las entidades a sus clientes.

La Banca Virtual, es decir, el banco a través de Internet, está marcando la pauta en cuanto a avances en TI y CRM en el sector financiero colombiano. Hoy en día, se puede manejar una cuenta a través de una clave de acceso a la página personal del cliente en el Web Site del banco. En esta página se puede ver el saldo de la cuenta, movimientos en el periodo de tiempo seleccionado, realizar pagos inmediatos o programados de servicios públicos, tarjetas, hipotecas, arriendo y demás, transferencias a otras cuentas y solicitar recordatorios de saldos de la misma²⁸.

Sin embargo, en nuestro país no hay una cultura de manejo de computadoras, como la hay en Estados Unidos, donde el 70% de las transacciones bancarias se hacen a través de Internet, frente a un 3% en Colombia.²⁹ En efecto, las transacciones en Internet en América Latina en el año 2001 fueron USD 1.280 millones, de los cuales Brasil tenía el 71%, México y Argentina 9,3% cada uno, Chile 3,5% y el resto 5,9% dentro de los cuales comprendía Colombia y los demás países³⁰.

²⁸ Ibid.

²⁹ Disponible en: www.monografias.com/trabajos11/marketing/crm.shtml

³⁰ MOLINA. Op. Cit.

Los datos anteriores nos muestran un contraste interesante entre la inversión que se está haciendo y la actualidad de la TI en el sector financiero.

Por otra parte, los principales proveedores de soluciones de CRM en tecnología de información son SAP, People Soft, Oracle y Siebel³¹

Por una parte, SAP es el más importante en cuanto a ERP, lo que ha permitido crear adiciones a sus soluciones para ofrecer CRM en el país³². Por otra parte se encuentra JD Edwards, junto a People Soft y su reciente alianza³³, están ofreciendo la mayoría de soluciones tecnológicas en el sector financiero, ejemplo de esto es el Grupo Aval, quien ha implementado tecnología con ellos.

En el sector financiero, se ofrecen soluciones acordes con las prioridades de cada empresa, dada la diversidad de productos que se manejan. Actualmente, se está ofreciendo con mayor fuerza una solución de CRM de tipo colaboradora. Éstas son acompañadas de herramientas que tienen como utilidad la disminución de reservas en efectivo, planeadores de liquidez, manejo de efectivo, administrador de transacciones, analista de portafolio, analista de riesgo, analista de mercados y e-business.

Por otra parte, en el sector financiero las soluciones van dirigidas a hacer más eficientes las áreas de ventas, mercadeo, Back Office, y manejo de datos.

³¹ SURMACZ Jon. A Second Look at CRM. Junio 11 de 2003.

³² ENTREVISTA CON: MARÍN, Jorge. Gerente de Cuenta. Departamento de Ventas SAP. Octubre 21 de 2003.

³³ Disponible en: www.jdedwards.com

Específicamente, las soluciones de CRM que se están ofreciendo están basadas en instalar multi-canales de acercamiento como Call Center, Portales Web, Cara a Cara y otros. Es decir, CRM Colaborador. Además, la información del cliente se tiene en un minuto en cualquier área de la empresa y espacios virtuales para efectuar las transacciones.

Las herramientas anteriores se instalan a través de un hardware y un software preconcebido que hace que la implementación del CRM sea más efectiva para obtener resultados en un menor plazo.

En el mundo las industrias del sector financiero y de telecomunicaciones llevan el paso en CRM, como sucede en general cuando se habla de implementación de nuevas tecnologías. En Colombia, este patrón se cumple, pero a menor escala, es decir, son éstos los sectores que están a la vanguardia a nivel nacional, con la interacción de las páginas Web, los Call Centers y las transacciones en línea. Es claro además que el proceso de asimilación y el reconocimiento de los modelos de CRM en Colombia están fuertemente influenciados por lo que las casas matrices de ciertas firmas hacen en el exterior. Sin embargo en la actualidad las pequeñas y medianas empresas están empezando a implementar soluciones de CRM.

3. ESTUDIO DE CASOS

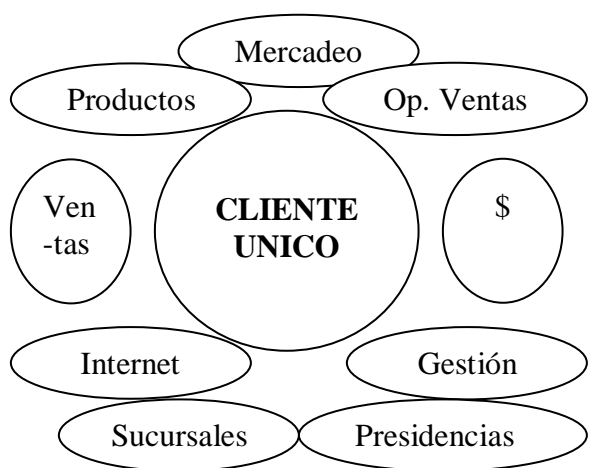
A finales del año 1999, el Grupo Aval tomó la decisión de implementar en sus entidades, CRM con el fin de acercarlas a sus clientes y obtener mayor provecho de su relación con ellos.

Inicialmente, las entidades involucradas en este proceso fueron AVVillas, Banco de Bogotá y Fondo de Pensiones y Cesantías Porvenir. Posteriormente en el año 2002, Banco Popular se unió al esfuerzo del Holding de desarrollar la estrategia.

La elección del proveedor de tecnología se hizo de manera conjunta, contratando como proveedor de la solución de CRM a People Soft en su versión 8. A pesar del estado de desarrollo en que se encontraba cada uno de los proyectos de tener al cliente como centro de la organización, los cambios en tecnología fueron prácticamente los mismos en las 3 entidades pioneras, el cambio radicó en el tamaño de las bases de datos, y de la infraestructura en general, y como consecuencia del costo de la inversión. Por su parte, el Banco Popular hizo una inversión total, ya que su estrategia no estaba orientada hacia el cliente.

En efecto, los gráficos siguientes ilustran el cambio en el manejo de la información antes y después de la implementación de CRM:

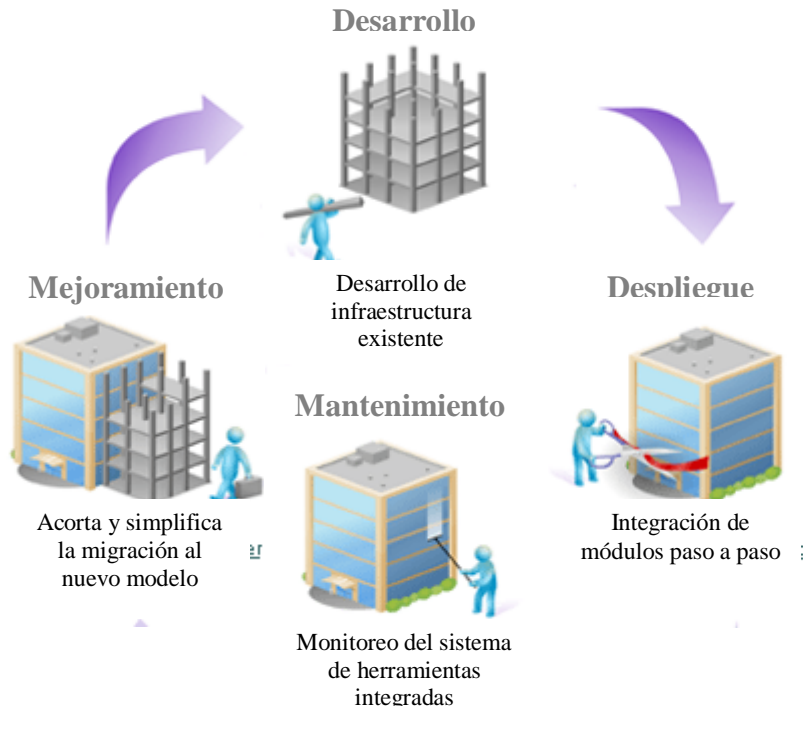
Gráfico 3. Cliente único. Sistema de módulos no integrados.



El Cliente es el centro de la organización, sin embargo la información de productos y de clientes no está centralizada ni integrada, es decir, puede ser diferente en los distintos módulos.

El sistema utilizado por las entidades del grupo se basa en módulos independientes organizados alrededor de un mismo cliente, sin embargo, la gran falla del proyecto es no poder integrar los diferentes módulos de manera que la información utilizada a través de toda la organización es la misma. Como consecuencia, el grupo Aval decidió implementar CRM, donde la información de los clientes es la misma para toda la organización, y todos los módulos y unidades de negocio están integradas de forma que el cliente se sienta atendido con continuidad y de manera personal. De ahí, se implementa como lo muestra el gráfico 4 un sistema de módulos integrados de cuatro pasos, que en su proceso toma la estructura existente mejorándola constantemente como una sola unidad integrada para todos los anteriores módulos, donde existe una misma información para toda la organización.

Gráfico 4. CRM. Sistema actual de módulos integrados en cuatro pasos.



El gráfico anterior muestra las cuatro etapas en que es manejada la información del cliente bajo el esquema de CRM. Las etapas son de desarrollo, donde se toma la infraestructura existente y se le hacen los cambios necesarios para integrar la información. La etapa de despliegue integra los módulos paso a paso, la etapa de mantenimiento monitorea el sistema con las herramientas integradas y la etapa de mejoramiento, como su nombre lo indica acorta y simplifica la migración al nuevo sistema.

A continuación se describen los cuatro casos, empezando por la historia de la entidad, pasando por la implementación de su CRM, continuando con la tecnología adoptada y finalizando con los resultados del proceso.

3.1 BANCO AVVILLAS³⁴

3.1.1 Historia.

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

El Banco tuvo su origen en la Corporación de Ahorro y Vivienda Las Villas, entidad que fue creada el 13 de octubre de 1972. Desde su creación se especializó en la financiación del sector de la construcción y participa de manera integral como fuente de capital tanto para el constructor como para el comprador final de inmuebles.

A principios del año 2.000 la Corporación Las Villas se fusionó, absorbiendo a la Corporación de Ahorro y Vivienda Ahorramás, entidad que había sido creada en diciembre de 1.972 y que entró a formar parte del Grupo Aval a mediados de 1.997.

³⁴ ENTREVISTA CON LUIS FERNANDO SALGUERO, Director CRM AVVILLAS, Noviembre 11 de 2003

El 28 de enero de 2.000, cambió su razón social por Corporación de ahorro y vivienda AV Villas S.A. dando lugar a la sexta entidad financiera más grande del país por nivel de activos en ese momento. A comienzos del año 2.000, AVVillas se transformó en Banco, de acuerdo con los parámetros establecidos por la ley 546 de 1999.

Los productos que el banco ha ofrecido tradicionalmente son:

- Cuenta de Ahorros
- CDT
- Tarjetas de Crédito
- Créditos
- Servicios Electrónicos

Además, las transacciones ya no solo se hacen en las oficinas. Los cajeros electrónicos, el teléfono, y más recientemente, la página Web son las nuevas herramientas a través las cuales el cliente puede interactuar con su Banco sin necesidad de hacer grandes desplazamientos y utilizando el medio de su conveniencia. Así mismo, los clientes tienen la comodidad de hacer pagos, consultar el estado de su cuenta y verificar las diferentes transacciones a través del tiempo.

De los productos y servicios ya nombrados, existía una misma línea que aplicaba para todo tipo de público. En la actualidad, cada uno de los productos tiene diferentes ramas de acuerdo con el segmento con el que mejor se identifique la persona³⁵.

El producto Cuenta de Ahorros se divide en:

- Rentavillas
- Certivillas
- Rentavillas Junior
- Planaval
- Villadiario
- Rentavillas

Así mismo, el cliente tiene acceso a productos que juegan con los diferentes segmentos y plazos de intereses. De igual forma, los Créditos se dividen por necesidades, es decir, crédito para vivienda, al constructor, y créditos especiales

³⁵ ENTREVISTA CON: SALGUERO, Luis Fernando. Director CRM AVVillas, Noviembre 11 de 2003

3.1.2 Implementación de la estrategia de su CRM.

El banco AVVillas pertenece al holding de entidades financieras Grupo Aval y es a través de éste que nace la idea de implementar una estrategia de CRM con el fin de centrar todos los esfuerzos en el cliente.

La organización empezó a sufrir una transformación importante con el cambio de corporación a banco, y con el cambio de imagen que esto implicaba. La imagen concentró sus esfuerzos bajo la sombrilla de: “Lo que quieres tener”, representando una solución a la medida de cada cliente. Con este propósito, se desarrolló una estrategia de negocios apoyada en tecnología que parte de un amplio conocimiento de los clientes para generar lealtad y rentabilidad de los mismos.

El proyecto se dividió en tres fases, con unos entregables de cada fase que aproximadamente estaban calculados para un año, en el que se vieron involucradas las siguientes áreas de la organización:

- Tecnología: implementando las nuevas soluciones tecnológicas y transformando las existentes para acoplarlas al proyecto.
- Organización y métodos: estructurando los procesos y promoviendo las capacitaciones a todo el personal de la organización.
- Mercadeo: liderando el proyecto y promoviéndolo en todos los niveles

- Servicio: transformándose para brindar un servicio centrado en el cliente.
- Recursos Humanos: reclutando y capacitando el personal adecuado para dar marcha al proyecto

Todas las anteriores con objetivos específicos en la implementación de la estrategia, que permitiera centrar todos los esfuerzos en conocer y complacer el cliente.

La estrategia está dividida por etapas que conforman un plan paso a paso para la implementación del CRM discriminada de la siguiente forma:

Desarrollo de la herramienta inicial de un cliente único: la etapa inicial está basada en la búsqueda de una herramienta que se acomode a los objetivos del banco a través de los cuales se va a acercar a sus clientes. Es una etapa de diseño y adecuación de la solución adquirida.

Transformación cultural de producto a cliente: la transformación cultural, es una de las etapas más delicadas en el proceso de implementación de CRM, y se hace a través de charlas internas y capacitaciones del personal de la organización, así como la familiarización del proyecto con los clientes.

Implementación de la herramienta de ventas: esta etapa comprende el uso de la herramienta por parte de la fuerza de ventas, así como el uso de nuevas formas de ventas: ventas cruzadas y ventas totalmente virtuales.

Marketing: en la etapa de transformación cultural, se hace más énfasis en la parte interna de la organización, mientras que esta etapa comprende el lanzamiento de la nueva relación con los clientes a nivel de medios.

Rentabilidad de clientes: la rentabilidad de los clientes es lo que finalmente puede medir el éxito o no del CRM. Es decir, si se cumple con los objetivos trazados en cuanto a rentabilidad total de la empresa y por cada uno de los cliente.

El encargado de dirigir la implementación es un departamento diseñado especialmente para el proyecto, el cual no solo esta encargado de adoptar la nueva tecnología necesaria para integrar datos y direccionarlos de manera óptima hacia un mismo punto sino de manejar toda la estrategia de mercadeo necesaria para que la tecnología sea coherente con los objetivos de la empresa.

Por otra parte, la estructura del proyecto es una unidad funcional independiente con un presupuesto, unidad jerárquica e indicadores de gestión y desempeño desarrollados en conjunto para todo el grupo y divididos en financieros, de eficiencia y efectividad. Adicionalmente, para AVVillas específicamente se desarrollaron indicadores planteados por los consultores de la implementación.

3.1.3 Tecnología

Así como la estrategia, el cambio tecnológico es determinante en el éxito del proyecto, como consecuencia todos los factores de escogencia e implementación jugaron un papel determinante en el proceso.

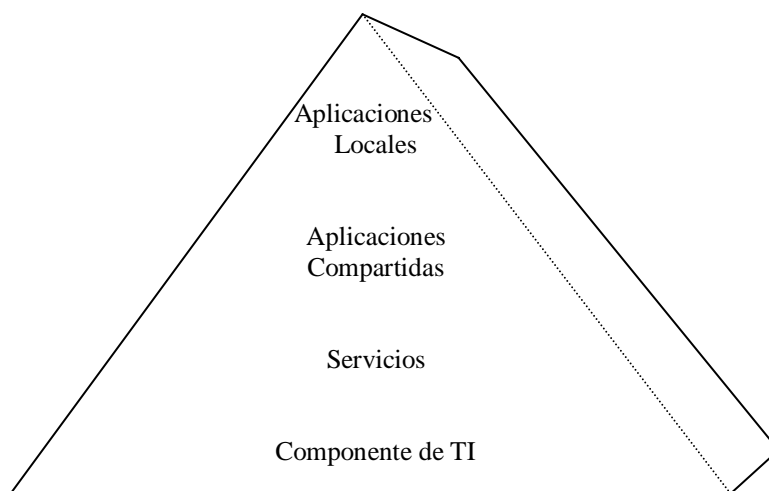
Dentro de la licitación para escoger el proveedor de la solución de CRM participaron grandes empresas a nivel mundial que ofrecen soluciones en tecnología como: People Soft, Oracle, SAS y Siebel. La elección se hizo de común acuerdo con todos integrantes del holding Grupo AVAL, donde se evaluaron todas las herramientas ofrecidas en el mercado y en el cual cada entidad contaba con un representante.

Finalmente los escogidos fueron Software People Soft 8.4 para la solución de CRM y desarrollos en conjunto con SISCORP, Avaya como conector de las bases de datos existentes, SAS Bodega de Datos extra para Data Mining e inteligencia de negocios y pequeños cambios en el Hardware que permiten integrar la información de los clientes y de los módulos.

Por otra parte no se hizo ningún cambio transaccional, es decir, las plataformas siguen siendo las mismas, la diferencia es una nueva capa de presentación para el usuario mediante la cual por integración de las plataformas en un lenguaje html la presentación es única simplificando las transacciones y la navegación en las pantallas.

La implementación de la herramienta operacional y la de inteligencia de negocios contó con consultoría en cada una de sus implementaciones, la Operacional con People Soft y la de Inteligencia de Negocios con SAS.

Gráfico 5. Infraestructura de Tecnología



El gráfico 4 describe la estructura de Tecnología de Información descrita en Weill³⁶, aplicada para el Grupo AVAL. En la base de la estructura, se encuentran los componentes de TI básicos, como la red de computadores, software (People Soft), paquetes de Software, y sistemas operativos. El siguiente nivel, servicios, está compuesto por Recursos Humanos y de infraestructura, como Internet, Intranet y Bases de datos. Los servicios anteriores se apoyan entre sí para lograr desarrollar las nuevas aplicaciones en la parte de infraestructura de tecnología. Las aplicaciones compartidas se encuentran en todas las unidades de

³⁶ WEILL, Peter and BROADVENT, Marianne. *Creating Business Through Information Technology*. Harvard: Harvard Business School Press, 2002.

negocio de la organización, dando soporte tecnológica a las áreas tradicionales de la empresa. Finalmente el último nivel de la estructura está compuesto por aplicaciones locales, como el Call Center, Departamento de Quejas, y otros aplicativos individuales que surgieron de las necesidades del cliente o de la demanda del mercado.

La recolección de datos de los clientes por parte de AVVILLAS se hace a manera de estratégica, dividida en tres frentes que conforman el CRM Colaborador: Call Center, Oficina y Página Web. Es decir, se hace una integración de las bodegas de datos perteneciente a cada uno de los frentes, que posteriormente en una plataforma diferente se unen para poder darle paso al proyecto. Esta plataforma permite a su vez que la información sea compartida y distribuida en cada una de las áreas de la empresa, para de esta forma cumplir con el objetivo de la estrategia y compartir una misma visión dividida en tres acciones: transacciones, interacciones y comercial. La plataforma principal es lo que se denomina el Data Warehouse, y las plataformas auxiliares son las que manejan los datos discriminados de los clientes recibidos por los diferentes módulos y de los productos. Las plataformas de bases de datos que conforma la línea principal del CRM Analítico, hacen posible realizar minería de datos y automatizar el mercadeo. Como consecuencia aporta nuevos productos para los clientes de acuerdo con su comportamiento.

La página de Internet dentro del CRM Colaborador es la herramienta más utilizada, frente al fax, cartas o conferencias, luego ya no es solamente informativa, pues en ella se pueden

hacer transacciones de varios tipos, lo que le permite al cliente escoger de que forma quiere hacer su transacción, con todos los datos de sus cuentas al instante.

La parte transaccional le permite al cliente diferentes formas de hacer y programar pagos y transacciones, en muy poco tiempo y con información inmediata.

En la parte de interacciones, se utilizan las nuevas herramientas con el fin de hacer cada contacto productivo y retroactivo, de manera que cada contacto con el cliente tenga respuesta inmediata entre estas se encuentra el Chat y los e-mail. La acción comercial por su parte va a estar apoyada con información y perfil del cliente, que permita hacer ventas cruzadas y directas al instante.

3.1.4 Resultados de la implementación.

El proyecto de CRM en el Banco AV Villas se encuentra todavía en una etapa de diseño tecnológico y transformación cultural que limita cualquier tipo de evaluación. Sin embargo, la estrategia en lo que lleva corrido del proyecto no ha tenido ningún cambio en cuanto a implementación y diseño.

La principal barrera que se percibe, es la cultural. Es decir, la no adopción de la tecnología tanto en la parte interna de la organización (empleados), como en la parte externa (clientes), ha inducido a crear un plan de transformación cultural para lograr una

organización centrada en el cliente y presupuestada para finalizar en el año 2005, difundiendo valores de Honestidad, Lealtad, Respeto y Responsabilidad.

El cambio cultural se ha venido contrarrestando con una fuerte campaña de capacitación y sensibilización por parte del Banco hacia sus empleados, involucrando todo el territorio nacional.

La página de Internet es hoy en día interactiva, pues no solo ofrece información segmentada de acuerdo a edades, gustos o productos sino que permite hacer pagos en línea y diferentes transacciones que antes solo era posible hacerlas en las oficinas. Por otra parte, la página tiene un buscador inteligente de oficinas de AVVillas por todo el país, que ingresando algunos datos claves le da al cliente respuesta al instante. En la página de Internet, el usuario después de acceder con su nombre y contraseña puede hacer consultas, transferencias, pagos, preferencias, servicio al cliente, mensajes y activaciones.

El módulo de consultas permite ver las cuentas, saldos, movimientos mensuales o en el rango de tiempo que el usuario determine, y el estado actual de la cuenta. Así mismo existe un módulo de transferencias, que le permite al usuario inscribir cuentas del banco de perteneciente al grupo Aval con el fin de hacer transferencias en línea sin necesidad de desplazarse al banco a efectuar el retiro y posteriormente el depósito en la cuenta de destino.

Por otra parte, el módulo perteneciente a pagos permite efectuar pagos de servicios públicos, de tarjetas de créditos, créditos e impuestos. Estos pagos se pueden hacer en línea o ser programados inscribiendo la cuenta que se va a pagar por un lapso de tiempo indefinido.

Además, se creó un programa de puntos, el cual recolecta información de los clientes a la hora de la inscripción permitiéndole al banco medir la frecuencia de compra con una tarjeta de crédito y el monto de cada una de las compras. Toda esta información es de gran utilidad para el proyecto de CRM, pues permite segmentar a un tipo de clientes y sus movimientos. Al mismo tiempo se crea fidelización de clientes ya que se le dan “puntos felices” canjeables por regalos, lo que los incentiva a las compras. Por el lado del cliente, éste se siente recompensado por comprar a través del banco.

Gráfico 6. Fidelización de Clientes a través de puntos.



Por cada \$1.200 que compres con tu Tarjeta de Crédito **AV Villas MASTER CARD** acumulas un **PUNTO FELIZ**, Los **PUNTOS FELICES** acumulados podrán ser cambiados por premios de este catálogo.

Por otra parte, la MAXICUENTA es un nuevo producto del Banco, cuya idea es “La cuenta corriente que armas con lo que quieres”, orientando la venta a las especificaciones, gustos y necesidades de cada uno de los clientes. Esta cuenta tiene 6 diferentes opciones que se pueden combinar de acuerdo con lo que el posible cliente de la cuenta prefiera, convirtiéndola en única. Es decir, el cliente tiene 36 posibles cuentas diferentes de donde escoger. Así mismo, se ofrecen premios a la fidelidad del tenedor de la cuenta que lo incentivan con descuentos a adquirir nuevos productos.

En este momento, el proyecto no se está midiendo cuantitativamente a través del aumento en ventas o rentabilidad de los clientes ya que para este efecto se ha programado mediciones en el largo plazo. Actualmente, las mediciones se están haciendo de manera cualitativa, midiendo la satisfacción del cliente, enfocada en la atención, a través de encuestas de percepción de cambio.

Finalmente, las expectativas que tiene AVVillas en su proyecto de CRM son seguir con el apoyo de la primera línea organizacional y obtener los resultados finales, incluyendo los de rentabilidad en los próximos tres años, cuando la herramienta esté totalmente adoptada.

3.2 BANCO POPULAR³⁷

3.2.1 Historia

La historia de esta empresa, que hoy en día ocupa un lugar privilegiado dentro del sector financiero del país, comienza el 30 de junio de 1950, cuando se expide el Decreto-Ley 2143 que autoriza la creación del Banco Popular de Bogotá. El Banco Popular inicia labores el 18 de diciembre, y emprende sus actividades que en un comienzo fueron de entidad prendaría. Un año más tarde, adquiere el carácter nacional con todas las facultades de un establecimiento crediticio comercial. Rápidamente el Banco fue ampliando su cubrimiento geográfico y de servicios, creando nuevas líneas de crédito para satisfacer necesidades de sectores económicos en plena expansión, apoyado por el Gobierno Nacional que obligaba a las entidades estatales a mantener sus recursos en esta institución.

En el inicio de los noventa, se expide la Ley 45 que reforma totalmente el sistema financiero, abriendo aún más el mercado y la competencia. Esta ley obliga a los bancos a crear filiales para el manejo de actividades específicas como son la fiducia, el leasing y el mercado de acciones; igualmente, autoriza a las corporaciones de ahorro y vivienda a largo plazo bajo el sistema Upac, también autoriza el ingreso de capitales extranjeros al sector. En medio de esta importante transformación, el Gobierno Nacional coloca en venta sus

³⁷ ENTREVISTA CON EDGAR GUERRERO, Gerente de Proyecto CRM Banco Popular, Diciembre 5 de 2003

acciones del Banco Popular. Así, el 21 de noviembre de 1996, el Grupo Luis Carlos Sarmiento Angulo Ltda. A través de la Sociedad Popular Investment Ltda., adquiere la institución. Desde ese momento, el Banco Popular comienza su etapa de privatización, de cambio de esquemas para adaptarse a nuevas políticas administrativas y comerciales, hasta llegar al Banco Popular de hoy, un banco moderno con proyección al futuro, con visión del negocio bancario, posicionado como una entidad de prestigio en el mercado, un banco favorecido y fortalecido por la alianza estratégica que integra el Grupo Aval³⁸.

El Banco Popular tiene sus productos divididos por actividad financiera es decir, por:

Productos de Captación:

- Cuenta Corriente
- Cuenta de Ahorros
- CDT
- Rentahorro
- Ahorro Programado
- Impuestos Programado
- DAT

Colocación:

³⁸ ENTREVISTA CON: GUERRERO Edgar. Gerente de Proyecto CRM Banco Popular, Diciembre 5 de 2003

- Crédito Ordinario Especial (a mediano y largo plazo)
- Línea Ahorradores y con Hipoteca
- Libranza – Prestaya
- Remesas
- Cartas de Crédito
- Garantías y Aceptaciones Bancarias
- Bonos
- Sobregiros
- Tarjetas de Crédito

Comercio Exterior:

- Importaciones
- Exportaciones
- Cambios

Además, cuenta con servicios en línea como los diferentes formularios y solicitudes necesarios para hacer cualquier transferencia bancaria. Su página de Internet, le proporciona al cliente hacer todos sus pagos y transacciones por ese medio con solo inscribirse. Además, toda la información está segmentada dependiendo del cliente. Así mismo, el teléfono y los cajeros automáticos son herramientas novedosas e importantes en

el manejo de los productos del banco, haciendo más ágil y productivo el contacto con los clientes³⁹.

3.2.2 Implementación de su CRM.

A finales del año 2002, el Banco Popular ante el cambio que estaba sufriendo el mercado y sobretodo los clientes del sector financiero se dio a la tarea de conocer mejor sus clientes e intentar establecer una mayor y mejor relación que garantizara beneficios tanto para los clientes como para el banco. Es bajo este objetivo que el Banco Popular decidió embarcarse, dirigido inicialmente por el departamento de Mercadeo, en la creación e implementación de una estrategia de CRM.

La estrategia de CRM y la del banco se enmarcan bajo los objetivos de Rentabilidad Creciente y Liderazgo en Atención al Cliente, transformadas obviamente para cada uno de los casos dependiendo de sus objetivos individuales definidos concretamente antes de empezar a implementar la estrategia con el fin de garantizar el retorno de la inversión.

En este proyecto se vieron involucradas varias áreas de la empresa, entre ellas: Sistemas, Mercadeo, Organización y Métodos y el área de Recursos Humanos, guiadas en un

³⁹ Disponible en: <http://www.bancopopular.com.co/historia>

principio por el área de Mercadeo, y posteriormente por un departamento creado exclusivamente para el desarrollo del Proyecto de CRM.

Cada una de las áreas ha tenido una tarea específica antes y después de la creación del departamento que dirige el proyecto. El área de Sistemas está encargada del soporte de la implementación técnica, y el área de Mercadeo, de la dirección del proyecto y la creación de la estrategia. Por otra parte, el departamento de Métodos se encarga de los procedimientos y los procesos impactados, y el departamento de Recursos Humanos trabaja en el cambio organizacional y el entrenamiento del personal necesario para llevar a cabo el proyecto.

La estructura del plan de CRM del banco Popular se definió y desarrolló bajo la metodología de Compass que maneja People Soft conformada por seis etapas:

Planeación y Estrategia: esta etapa es de investigación, diseño y planeación, en la que de acuerdo con las necesidades del banco y los objetivos perseguidos al implementar una estrategia de CRM se hace un esquema de lo que se quiere hacer, para finalmente construir un plan de CRM con etapas y metas definidas en plazos determinados.

Construcción: esta etapa se aproxima más a la realidad que el plan diseñado en la anterior. Asimismo es en este momento que se introduce la nueva tecnología y estructura con el fin de construir con base en el plan la estrategia de CRM.

Desarrollo: el desarrollo de la estrategia está basado en el proceso de aproximación del diseño a la realidad, con pruebas y ajustes de planes piloto.

Transición: o adaptación de todos los recursos, medios y agentes involucrados en la implementación de la estrategia con el fin de tener todo listo y alineado para lanzar el proyecto a la luz pública.

Producción: ya con todos los recursos alineados hacia el cliente y la estrategia, se lleva a producción el proyecto, es decir, se integran los datos con el fin de hacer realidad la estrategia, haciendo pruebas del producto.

Postproducción: finalmente, en esta etapa se hace el perfeccionamiento de lo que en la etapa anterior no se consumió totalmente, con el fin de lanzar una estrategia lo más cercano posible a la excelencia.

El Banco Popular así como las demás entidades de la red AVAL, han implementado en conjunto la metodología Compass que les permitió tener una estructura definida confiable y única para todos los procesos a pesar de la diferencia en cuanto a necesidades.

3.2.3 Tecnología

El cambio en la estructura tecnológica y las nuevas aplicaciones para el manejo de datos fue inminente. Tras un profundo análisis de las entidades que participan conjuntamente en el proyecto, y haciendo énfasis en la parte de costos, la cual debía ser acorde a la de las demás entidades, se contrató a People Soft, empresa que no solo proveyó la parte netamente tecnológica sino la estructura misma de la estrategia.

En cuanto al manejo de datos de los clientes, estos se encuentran diseminados por toda la organización y actualmente se están integrando en la infraestructura diseñada para el proyecto de CRM, además, todos los aplicativos de los productos tienen información de los clientes. Sin embargo en la actualidad y dada la etapa de diseño en la que se encuentra el proyecto, todavía el Banco Popular es una organización centrada en el producto y no en el cliente, como consecuencia, la información gira en torno a los productos.

Para el Banco Popular se prevé utilizar los mismos aplicativos que para las demás entidades del banco. En la actualidad se le están haciendo cambios al hardware. El Software es People Soft 8.4, y todavía no se cuenta con un conector de bases de datos, de igual manera, todavía no se ha instalado la nueva bodega de datos. El equipo encargado del proyecto, está conformado por los directivos del proyecto, y el soporte técnico interno que está preparando el terreno para los futuros cambios. Así mismo, ya se encuentra en funcionamiento el Call Center propio dentro de las instalaciones del banco.

De los bancos de la red AVAL, el Banco Popular es el único que todavía se encuentra en etapa de diseño, desde el año 2003, montó su propio departamento de CRM, compuesto por el Call Center y toda la plataforma de datos que va a componer en un futuro los módulos de CRM.

Además en la página de Internet se pueden hacer diferentes transacciones que le permite al cliente estar más cerca de su banco y obtener tanto información como retroalimentación de sus productos sin necesidad de desplazarse hasta una sucursal. Un ejemplo de ello es el link de contacto a través de mail, en el cual como lo muestra la imagen se introducen los datos personales y la pregunta a formular de manera rápida y eficiente. De igual forma este es uno de los medios a través del cual se actualizan datos y se accede a los servicios en red como pagos, transacciones, información y formularios.

Gráfico 7. Formulario de datos Banco Popular.

Fecha:	Día <input type="text"/> Mes <input type="text"/> Año <input type="text"/>
Nombre	<input type="text"/>
Tipo de Documento	<input type="text" value="Cedula de ciudadanía"/>

No. Documento de Identificación	<input type="text"/>
Correo Electrónico	<input type="text"/>
País	<input type="text"/>
Departamento	<input type="text"/>
Municipio o Ciudad	<input type="text"/>
Teléfono	<input type="text"/>
Nota: Los campos con este color son obligatorios.	
<input type="button" value="Enviar"/>	<input type="button" value="Restablecer"/>

La implementación de CRM que se está haciendo actualmente en el Banco Popular reúne características de un CRM Analítico, ya que se está trabajando en la parte de integración de bases de datos, guardando el modelo de una plataforma inicial ya existente que contiene la información de cada uno de los clientes discriminada por producto, pero con miras a transformarse para que la información se almacene por cliente, dejando la plataforma de los productos como una aplicación conectada a la plataforma principal.

Con la integración de las bases de datos por cliente se busca apoyar el área de mercadeo con el fin de generar nuevas oportunidades de venta así como nuevos productos que se acomoden al perfil de cada uno de los clientes.

La infraestructura de CRM Operacional es donde existen los frentes de comunicación con los clientes y lo que permite a su vez recolectar datos de manera más rápida y efectiva.

La recolección de datos se hace en Oficinas, por la página de Internet al inscribirse para hacer transacciones o enviando e-mail y por voz a través del Call Center. La comunicación Banco Popular - Cliente se hace por lo general por medios escritos como Fax o Cartas enviadas al domicilio o entregadas en las oficinas, y cada vez con más fuerza a través de la página de Internet.

3.2.4 Resultados de la implementación

La implementación de CRM en el Banco Popular, se encuentra todavía en una etapa de diseño, que ha durado aproximadamente un año. En esta etapa se ha definido lo que se quiere hacer en cuanto al proyecto, ciñéndose al modelo proporcionado por la compañía consultora en la parte tecnológica: People Soft.

Durante el año 2003, el proyecto se convirtió en un departamento independiente del departamento de mercadeo al pertenecía inicialmente, así mismo, en el transcurso de este

tiempo han habido varios cambios en la estrategia a nivel interno, que han ido surgiendo a lo largo de la estructuración y desarrollo del proyecto.

Actualmente, el Banco Popular tiene su propio Call Center, ubicado en el centro de la ciudad de Bogotá, adjunto al departamento que maneja el proyecto de CRM, y con el fin de crear cercanía e identificar comportamiento de los clientes por medio de esta herramienta.

Su página web es hoy en día más interactiva, pues en ella no solo se encuentran formularios para pagos y otro tipo de transacciones sino que ya se pueden hacer transacciones en línea y consultar el estado de la cuenta o producto que se posea.

Además, está dividida de acuerdo a diferentes perfiles de cliente, con el fin de filtrar información no deseada para el lector, y llegarle de manera más efectiva a lo que le interesa.

A través de la página web del Banco Popular se pueden hacer transacciones de consultas, pagos, transferencias, solicitudes de agenda y servicio al cliente. En el módulo de consultas, se puede observar el estado de una cuenta, con su histórico. El módulo de pagos es en la actualidad el que tiene más funciones ya que en él se pueden hacer pagos inmediatos de servicios públicos, tarjetas de crédito, créditos e impuestos, se pueden domiciliar pagos, es decir programarlos a una fecha determinada o inscribirlos para debitarlos por un término indefinido de tiempo. Además se pueden ver facturas, consultar pagos históricos y consultar pagos pendientes.

Por otra parte desde el módulo de transferencias, se pueden efectuar transferencias a otras cuentas del Banco Popular o del Grupo Aval previamente inscritas, y en línea, así como solicitar agendas, es decir, solicitar chequeras, documentos o formularios y acceder al módulo de servicio al cliente, que permite cambiar datos, recibir alertas, y contactar el banco en línea.

A pesar de ser la entidad más atrasada de las cuatro estudiadas, por pertenecer al Grupo Aval, tiene un modelo definido a seguir, y unos parámetros que le permiten aprender bajo la experiencia de los demás, y mejorar los procesos en el transcurso de la implementación.

3.3 BANCO DE BOGOTÁ⁴⁰

3.3.1 Historia

El Banco de Bogotá inició sus labores el 15 de noviembre de 1870 como la primera institución financiera creada en el país, con la facultad de emitir billetes. Su primer Director - Gerente fue el señor Salomón Koppel.

Una de sus características más admirables en sus inicios es ser pionero en algunos productos bancarios como son las Cuentas de Ahorro, las cuales ofreció al público por primera vez en 1923.

El Banco de Bogotá se fortalece y extiende su ámbito geográfico, gracias a la fusión con otros bancos regionales. En 1938 funda los Almacenes Generales de Depósito S.A., ALMAVIVA, compañía precursora en este tipo de negocios en el país.

El 15 de noviembre de 1970 el Banco se consagra como pionero de la banca colombiana, al cumplir 100 años de existencia.

En 1971, debido a la creciente demanda de tarjeta de crédito, el Banco de Bogotá en asocio con otros bancos para crear ASCREDIBANCO, organismo que agrupa las entidades adscritas al sistema Credibanco de Tarjetas de Crédito. Para 1984, se implanta una nueva imagen institucional, proyectando valores de profesionalismo, eficiencia, solidez,

⁴⁰ ENTREVISTA CON: MARULANDA, Lina. Directora de CRM Banco de Bogotá. Enero 19 de 2004.

dinamismo y prestigio. En 1987 el Banco de Bogotá entra a formar parte del grupo de empresas de la propiedad de la Organización Luis Carlos Sarmiento Angulo, consolidando su desarrollo y proyección dentro del sistema financiero.

Finalmente en 1998 el Banco de Bogotá adquirió el 27.87% de la Corporación de Ahorro y Vivienda LAS VILLAS, la cual se fusionó en el mes de enero del año 2000 con la Corporación de Ahorro y Vivienda AHORRAMAS, cambiando su denominación por AVVillas. El Banco de Bogotá tiene actualmente el 19.12% de participación en esta entidad.

Los productos del Banco de Bogotá se dividen en Inversión y Ahorro, Créditos y Servicios:

Inversión y Ahorro:

- Cuenta de Ahorro
- Cuenta Corriente
- CDT

Créditos:

- Tarjeta de Crédito
- Crédito Personal
- Crédito de Libre Inversión
- Crédito Pago de Impuestos
- Crédito País seguro

Servicios:

- Tarjeta Débito Electrón y Visa
- Pago de Servicios públicos
- Compra de Chequera por dispensador y a domicilio
- Pagos virtuales
- Pagos de Impuesto⁴¹

3.3.2 Implementación de su CRM.

El Banco de Bogotá se ha caracterizado por ser una entidad líder en servicios tecnológicos, banca electrónica, video banco y centrales de información. Como consecuencia, desde el año 2000 decidió acercarse aún más a sus clientes fortaleciendo su relación con ellos y creando un vínculo a largo plazo a través de la implementación de la estrategia CRM.

Los objetivos de CRM han estado desde un principio estrechamente relacionados con los del banco, lo que trae como consecuencia la adopción de la estrategia como parte fundamental de la estrategia de la empresa. Es decir, hubo un cambio de estrategia organizacional basado en la filosofía de CRM. Utilizando la estrategia de CRM para cumplir con la del Banco.

⁴¹ Disponible en: <http://www.bancodebogota.com.co/historia>.

Dentro de esa estrategia se pueden identificar cuatro objetivos claros extraídos de la implementación del proyecto:

1. *Identificar* los principales segmentos de clientes, dividiéndolos por edad, estrato, pertenencias, tipo de trabajo, por tipo de producto que tenga en el banco y por saldo.
2. *Diferenciar* los segmentos de clientes con el fin de separar los más rentables, los medianamente rentables que componen la masa y los menos rentables, con el fin de enfocarse en los que le aportan más valor a la compañía y al mismo tiempo más posibilidades de negocio.
3. *Interactuar*, no solo recoger datos sino ofrecerle al cliente lo que necesita y lo que busca retroalimentando las bases de datos con cada transacción o visita a medios que tengan contacto con el cliente.
4. *Personalizar* los servicios a cada uno de los clientes más rentables, con el fin de aumentar la oportunidad de ventas nuevas y fidelizar los clientes, pues obtienen de un solo banco lo que quieren y lo que necesitan, de manera personalizada y única, generando valor para ellos y rentabilidad para el banco.

El proyecto ha sido dirigido desde sus inicios por el departamento de Mercadeo y Ventas, encargado de segmentar los clientes y los procesos, junto al de Tecnología quien se encargó de toda la parte técnica, con el fin de lograr el cambio organizacional que llevara a la centralización de la atención en el cliente.

Además, el área de organización está siendo capacitada con el fin de lograr que todas las demás áreas: Financiera, Producción, Recursos Humanos y Físicos se involucren en el proyecto.

El proyecto de CRM en el Banco de Bogotá se dividió en seis etapas de desarrollo que permitieron en su momento hacer pruebas de ajuste para determinar: qué estaban buscando de los clientes, qué esperaban ellos del banco, y cómo se podía llegar a un punto en el que se permitieran ambos:

1. *Segmentación*: se dividieron los tipos de clientes tanto por demografía, localización, tipo de producto, número de productos y rentabilidad.
2. *Definición de modelos comerciales*: se definió cómo se iba a abordar al cliente en la parte comercial, es decir cómo venderle que a cada uno o en su defecto a cada segmento.
3. *Definición de modelos de servicio al cliente*: después de tener los clientes, se deben mantener a través de un excelente servicio que le permita estar satisfecho con su

banco y en donde se sienta recompensado e importante en el momento en que se cometa un error.

4. *Revisión y adecuación de procesos existentes:* auditar todo lo que se relacione con el cliente y dado el caso mejorarlo para brindar productos y servicios satisfactorios.
5. *Desarrollo de herramientas IN House:* desarrollo de herramientas que permitan a nivel interno acercarse más al cliente.
6. *Compra de la solución tecnológica:* comprar una solución que integre los puntos anteriores y que se adecue a los ideales del banco.

Las etapas anteriores componen una estructura que permite fidelizar los clientes con el fin de obtener la mayor rentabilidad para el banco a través de una segmentación exhaustiva demográfica que permita no solo examinar el estado de una persona en la actualidad sino proyectarla hacia el futuro con el fin de ofrecerle lo que aporte más rentabilidad tanto a él como a la organización.

Actualmente el Banco acaba de lanzar su proyecto de CRM al público, junto a los demás bancos que componen el grupo, e independizando su proyecto a la espera de resultados individuales, que le permitan medir la rentabilidad de la estrategia.

3.3.3 Tecnología.

El Banco de Bogotá al igual que las demás entidades del Grupo AVAL escogió como consultor y proveedor de tecnología a People Soft, con el apoyo de otras empresas proveedoras de soluciones tecnológicas en los diferentes módulos.

La implementación de la herramienta operacional y la de inteligencia de negocios contó con consultoría en cada una de sus implementaciones, la Operacional con People Soft y la de Inteligencia de Negocios con SAS.

El grupo involucrado en el cambio tecnológico está compuesto por un equipo directivo de 6 personas. En el que se encuentra el director del proyecto y los encargados de su funcionamiento. Así mismo, existe un funcionario de People Soft que a pesar de no estar instalado en las Oficinas del Banco, presta soporte constante a la implementación. De igual forma, hay un sub departamento de soporte técnico y el Call Center es también un módulo interno de la entidad con 20 personas rotativas.

El Banco de Bogotá, antes de iniciar el proceso de implementación de CRM había hecho adelantos en cuanto a aplicativos de apoyo individuales, tenía establecido su Call Center y había estructurado su departamento de quejas en torno a sus productos.

El banco posee una bodega de datos proporcionada por SAS, que le permite analizar el comportamiento de los clientes. De esta forma los segmenta y hace posible ofrecerles productos personalizados.

La última fase de la implementación de CRM en el Banco fue la compra de la solución tecnológica, software People Soft 8.4 para CRM. Además, se utilizaron parámetros de la estructura ofrecida por el proveedor para el diseño del plan de CRM y en delante de todo en lo que estaba involucrado la tecnología. De igual forma, se utilizó una estructura compartida de Tecnología de Información sugerida por Weill⁴² (Ver Gráfico 5) adaptada para el Grupo Aval.

La tecnología involucrada en el proyecto fue escogida paralelamente a un estudio de las necesidades del Banco, lo que ha permitido a todas la áreas de la organización tener acceso en línea sobre cada uno de los clientes y sus respectivos productos, teniendo en cuenta las políticas de privacidad y bancaria.

El cliente actualmente tiene un número de identificación perteneciente al CRM Operacional como automatización de atención, que le permite ver toda su información en relación con el Banco, además, el Data Warehouse genera indicadores por unidad que sirve para conocer tendencias. Por otro lado, y con el fin de mantener actualizada la base de datos, se efectúa mínimo una vez por año contacto con el cliente.

⁴² WEILL, Peter and BROADVENT, Marianne. Creating Business Trough Information Technology. Harvard: Harvard Business School Press, 2002.

En efecto, se hace énfasis en dos frentes de CRM el Analítico y el Colaborador. El CRM Analítico está conformado por el Data Warehouse, plataforma donde se almacenan los datos de los clientes y a la cual se puede acceder a través de un número único de identificación. De igual forma, existen plataformas integradas a la plataforma de datos principal a la cual se ingresa por producto, y en su defecto por característica o necesidad, permitiendo así observar el comportamiento de los clientes y las nuevas tendencias de consumo. En este punto ingresa la automatización de mercadeo, que no solo segmenta sino que analiza, filtra y cruza datos trayendo como resultado nuevos productos, cubriendo necesidades insatisfechas y en el mejor de los casos creando tendencias que aumenten el consumo de los clientes objetivo.

El CRM Colaborador en el caso del Banco de Bogotá es el que tiene contacto directo con los clientes pues es a través del cual se envían comunicaciones a los clientes referentes a sus cuentas y al banco. Con este fin, existen módulos programados de Voz (Call Center), Interacción directa (Oficinas del banco o visitas de asesores comerciales), Internet (E-mail, Chat, Página Web) y Medios Escritos (Cartas y Fax).

3.3.4 Resultados de la implementación

Antes de empezar a armar el proyecto de CRM, el Banco de Bogotá fue muy minucioso en la investigación de casos de entidades Americanas, Chilenas, Peruanas y Venezolanas, con el fin de tener claro los conceptos, los beneficios, los peligros y las posibilidades de éxito del mismo.

Uno de los puntos más importantes de la implementación fue la capacitación del personal encargado, y el cambio cultural exigido. Sin embargo, y dado el enfoque existente hacia el cliente, el CRM no se utilizó como una estrategia para cambiar la organización sino como una herramienta para complementar la estrategia del Banco.

En la actualidad, el banco lleva un camino recorrido hacia la fidelización de sus clientes, no solo a través de un excelente servicio, también a través de programas de lealtad que le permitieron enriquecer la base de datos y estar más cerca de los clientes. En el camino, no hubo grandes problemas, se hicieron cambios en algunos procesos, pero la flexibilidad de la organización permitió la fácil adaptación a los cambios.

Las principales variables de medición de lealtad de los clientes son la antigüedad, productos utilizados, utilización de los servicios, cuanto dinero maneja con la entidad y finalmente el potencial de negocio.

Finalmente, los resultados del proyecto se miden a través de indicadores de gestión de la parte tecnológica, indicadores de calidad, satisfacción, tiempo de resolución de quejas es decir, medición de tipo cualitativo. Además, ventas cruzadas, aperturas, cancelaciones y deserción, que les permite profundizar en cada uno de los casos específicos y buscar tendencias. Estos resultados permiten afirmar a los directivos del Banco, la recuperación en la inversión del proyecto, sin embargo, las mediciones de tipo cuantitativo, se tienen previstas para el 2007, cuando el proyecto esté listo en su totalidad..

Uno de los aplicativos a resaltar de CRM es la página de Internet del Banco www.bancodebogota.com.co que ofrece diferentes formas de hacer transacciones filtrando información de acuerdo a las opciones que escoja el usuario de la misma, como puede verse en el Gráfico 9.

Gráfico 8. Acceso a la Banca virtual del Banco de Bogotá.

Por favor, ingrese el número de identificación y la clave de su tarjeta débito:

Identificación	<input type="text"/>	Seleccione Tipo de Documento: <input type="text"/>
Clave	<input type="text"/>	

Por su seguridad, hemos mejorado el nivel de acceso al Modulo Transaccional, por favor ingrese los **cuatro últimos dígitos** del

número de su tarjeta débito como aparece en la gráfica.

Número de	<input type="text"/>
Tarjeta	

Un ejemplo de ello son las transacciones a las cuales se puede acceder con el número de la cuenta y la clave de la tarjeta que se posea. De esta forma la página ofrece información de todos los productos que el cliente tenga y la información principal de los mismos, además de la facilidad de hacer transacciones en línea.

De la misma manera, a través de la Banca en línea del Banco de Bogotá, en el link de consultas se obtienen: resumen de saldos, saldos detallados, movimientos y extractos. En el link de transferencias encontramos transferencias programadas o inmediatas a cuentas del Banco de Bogotá o del Grupo Aval, previamente inscritas por cuestión de seguridad. Así mismo encontramos un aplicativo que nos permite inscribir cuentas de terceras personas para realizar transferencias, consulta de cuentas inscritas y consulta de trasferencias programadas.

Por otra parte, se pueden efectuar pagos en línea de servicios públicos, tarjeta de crédito, créditos e impuestos. De igual forma, los anteriores pagos se pueden programar de manera que para la fecha señalada, el banco haga el débito correspondiente a los pagos escogidos. Estos pagos se pueden programar indefinidamente, ingresando el número de cuenta que le corresponde al servicio público o a la tarjeta de crédito. También se pueden consultar las facturas pendientes, que tienen programado el pago, pero que éste no ha sido efectuado, pagos pendientes del día, y finalmente, el histórico de pagos, permitiéndole al cliente analizar los pagos que ha hecho durante un periodo de tiempo. En el módulo de solicitud de servicios, el cliente puede actualizar sus datos, bloquear productos como tarjetas o cuentas, solicitar chequeras y hacer ordenes de no pago.

Gráfico 9. Servicios de la Banca Virtual.



Finalmente, la banca en línea, tiene un módulo de servicio al cliente, en el que se puede solicitar un contacto, definir nombre de productos con el fin de personalizarlos, cambiar claves, programar alertas y recordatorios que le llegan directamente a su e-mail, ver las

alertas y recordatorios en la página del banco, programar recordatorios y ver históricos. Además, la banca tiene un link para hablar en línea y hacer preguntas simultáneas de cada uno de los productos virtuales y físicos, lo que disminuye notablemente el tiempo y el desplazamiento de los clientes del banco.

3.4 FONDO DE PENSIONES Y CESANTIAS PORVENIR⁴³

3.4.1 Historia

Porvenir S.A., es una Sociedad Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías, que inició sus operaciones bajo la administración de su actual presidente el Dr. Pablo Francisco Albir Sotomayor, a partir de las reformas introducidas por el Estado con la expedición de la Ley 50 de 1990 y posteriormente de la Ley 100 de 1993.

PORVENIR S.A., administra actualmente un Fondo de Pensiones Voluntarias, un Fondo de Pensiones Obligatorias y un Fondo de Cesantías. Durante su trayectoria se ha consolidado como la Sociedad Administradora con el mayor número de afiliados, así mismo como quien maneja el mayor valor de recursos en cuanto a los fondos de pensiones obligatorias y de cesantías. PORVENIR S.A. es vigilada por la Superintendencia Bancaria y la Revisoría Fiscal de la Administradora, así mismo cada uno de los Fondos son vigilados por la Peat Marwick.

Su compromiso es trabajar por la consolidación y administración del ahorro pensional y de cesantías en Colombia, bajo criterios de rentabilidad, seguridad y transparencia. Todo esto se encuentra respaldado por un excelente equipo humano en continuo crecimiento y desarrollo, quienes velan por ofrecer un portafolio de productos dinámicos y un servicio oportuno que garantice clientes satisfechos.

⁴³ ENTREVISTA CON: CRUZ Alfredo. Director de CRM. Fondo de Pensiones y cesantías Porvenir. Febrero 4 de 2004.

Los principales productos que maneja el fondo de pensiones y cesantías Porvenir son:

- Fondo Voluntario de Pensiones
- Pensiones
- Cesantías
- Bono Pensional⁴⁴

4.4.2 Implementación de su CRM

El fondo de Pensiones y Cesantías Porvenir, después de la repartición de porcentajes en el mercado de los fondos de pensiones y cesantías se quedó con el mayor porcentaje tanto de mercado como de utilidades.

El fuerte de la entidad es la parte comercial, la cual fue un gran apoyo para la consecución de los clientes, sin embargo, la parte de servicio se quedó rezagada ante el número de clientes activos en el fondo. Es a consecuencia de este hecho que nace la en el año 2000, la idea de crear un Cliente Único, es decir, que la información de cada uno de los clientes fuera única para todas las áreas de la empresa, dividida en tres frentes, datos básicos, de

⁴⁴ Disponible en: <http://www.porvenir.com.co/historia>

localización y demográficos. Los datos de identificación por lo general son la cédula de ciudadanía, tarjeta de identidad o cédula de extranjería, datos básicos a través de los cuales se podría ingresar a los datos completos del cliente, además en este campo se incluye el nombre, pues esta es información no variable de los clientes, que por lo general no cambia.

Por otra parte, la información de localización, se divide en localización física, es decir, dirección de domicilio, dirección virtual, que son las direcciones de correo electrónico o Chat y finalmente la móvil, que se compone de teléfonos celulares o medio a través de los cuales se pueda contactar al cliente donde quiera que se encuentre.

Después de varias investigaciones y estudios acerca del tema en Estados Unidos, se complementa la idea del cliente único con unidades que dan apoyo al proceso. Estas unidades se dirigen independientemente unas de las otras hacia el cliente y son la unidad de gestión, que está encargada de todo lo que tenga que ver con calidad y servicio al cliente, la unidad de aplicativos que recolecta información a través de medios tanto tradicionales como modernos, la de interacción con los clientes, que como su nombre lo indica se relaciona directamente con los clientes, la unidad de mercadeo, encargada de hacer estudios para segmentación y tendencias y finalmente, la unidad de oportunidad de ventas, encargada de hacer nuevas ventas utilizando el conocimiento de los clientes y sus principales necesidades.

El proceso de implementación de CRM en Porvenir, a pesar de haber empezado en conjunto con el de los bancos del grupo AVAL, es un proyecto totalmente independiente debido a la naturaleza de la entidad. Así mismo los resultados y el plan divergieron desde el inicio.

Como se mencionó anteriormente, Porvenir buscaba mejorar sus servicios a través de dos grandes componentes, la fidelidad y la rentabilidad, tomando el segundo como consecuencia del primero. Es así, que se segmentaron los clientes, con el fin de ofrecer productos personalizados a los clientes más rentables. La segmentación de los clientes los dividió en tres, los mas rentables, los de gama media y los menos rentables, a los cuales se les dedica menos tiempo ya que son clientes riesgosos para la compañía y al mismo tiempo producen congestión en las líneas telefónicas que pueden ser utilizadas para atender clientes de alta prioridad.

Después de varios estudios se decidió adoptar CRM, como estrategia para crear un Cliente Único de manera integrada en toda la organización. En Febrero de 2003, se hizo el lanzamiento a nivel Interno de la estrategia, la cual hace parte fundamental de la estrategia de la organización, y la complementa. Dentro de la implementación, se divulgaron los valores de honestidad y transparencia, necesarios para tener datos reales y precisos de cada uno de los clientes, y en otra instancia, para ofrecerle al cliente cosas que de verdad se puedan cumplir.

Por otra parte, tanto los nuevos valores, como el cambio cultural para la empresa se difundieron a través de talleres para aprender a escuchar, oír, sintetizar y tomar registro oportuno, así mismo como la filosofía del proyecto. Esto talleres en un principio fueron formales, posteriormente se hicieron talleres dinámicos e interactivos, que dejaron un mayor grado de recordación en los colaboradores de la entidad. Para este fin se utilizaron magos, títeres, canciones y juegos.

Finalmente, en el proceso de implementación se vieron involucradas todas las áreas de la empresa, sin embargo, las vicepresidencias comercial, administrativas y de Tecnología acompañadas del departamento de CRM, han sido las encargadas de llevar a cabo del proyecto cuya estructura se basa en el plan proporcionado por Compass, y adoptado por todas la entidades del Grupo AVAL.

3.4.3 Tecnología

El fondo de Pensiones y Cesantías Porvenir, al igual que las demás entidades del grupo hizo parte del estudio y la escogencia del proveedor de tecnología para el proyecto. Al igual que los demás, usó un Software para la integración de los módulos existentes proporcionado por People Soft: People Soft 8.4 para la solución de CRM, Avaya como conector de las bases de datos que no fueron alteradas, SAS Bodega de Datos para Data Mining e Inteligencia de negocios y cambios en el Hardware. En este caso el Hardware sufrió pocas alteraciones ya

que se tenía la base de un solo cliente identificado por número de ID, sin embargo fue necesario migrar la información a la bodega de datos de SAS, donde fuera posible estar integrada. Para los cambios tecnológicos se contó con un equipo directivo de 5 personas, entre las de la entidad y las de outsourcing, además de un equipo de aproximadamente 40 personas que apoyaron la labor de implementación de la solución, Call Center y soporte técnico. De igual forma, toda la fuerza de ventas y atención al cliente de la entidad, que fue capacitada para el cambio de infraestructura física y organizacional.

Así como en las demás entidades del grupo, en Porvenir la implementación de la herramienta operacional y la de inteligencia de negocios contó con consultoría en cada una de sus implementaciones, la Operacional con People Soft y la de Inteligencia de Negocios con SAS. También, como para las demás entidades del grupo, se utilizó la estructura de tecnología de información sugerida por Weill⁴⁵, expuesta en el gráfico 5.

La gestión inicialmente se hizo en módulos independientes entre los cuales se encuentran módulos de identificación, de ventas, de mercadeo, y de oportunidad de ventas, que permitieran a cada una de las partes involucradas en el contacto con el cliente y el manejo de datos, interactuar los unos con los otros con el fin de conocer a fondo los clientes.

La recolección de datos por su parte, puede llegar a tener errores ya que se ha venido haciendo de manera manual, en las oficinas, vía telefónica en el momento de presentar una

⁴⁵ WEILL, Peter and BROADVENT, Marianne. *Creating Business Through Information Technology*. Harvard: Harvard Business School Press, 2002.

pregunta o queja al Call Center y virtual, inscribiéndose para hacer transacciones a través de la página Web, comprando bases de datos y con referidos de los clientes. La información, llega a las bases de datos del cliente único y a cada uno de sus módulos, de forma independiente a manera de aplicativos. Después, se identifican los clientes más rentables, para determinar acciones a seguir y la rentabilidad a alcanzar con cada uno de ellos.

A pesar de tener tantos aplicativos, herramientas y diseños que se aproximan a CRM, en Porvenir existe un gran inconveniente: los datos no están integrados, y es en este punto en el que el proveedor de CRM People Soft interviene, con el fin de transportar los datos a un “Proyecto Cliente” como lo llamaron en la entidad que integre todos los datos de los módulos y los provea dependiendo del área donde se encuentre el funcionario, con la reserva bancaria necesaria, pero con la facilidad de poder proveer atención personalizada a cada uno de los clientes que visiten Porvenir, con solo ingresar el número de identificación.

Las bases de datos o Data Warehouse no sufrieron ninguna alteración, de igual forma los módulos donde se guardan los datos discriminados de los clientes, que hacen parte del CRM Analítico. El cambio radicó en transportar las bodegas de datos a la infraestructura del CRM con el fin de integrarlas unas con otras, de manera que con el apoyo de SAS, la automatización de mercadeo fuera más rápida y efectiva. Como consecuencia, el ciclo de vida del cliente se aclaró, y surgieron nuevos productos y nuevas oportunidades de venta.

En este momento se encuentran funcionando varios canales de comunicación que hacen parte del CRM Colaborador, y que permite a la organización estar más cerca de los clientes pues genera ahorro en desplazamientos. Entre los aplicativos está la página de Internet, líneas telefónicas gratuitas (Call Center), y la red del Grupo Aval, es decir, colaboración de todos los bancos del grupo en las oficinas, además de los asesores comerciales en las propias sucursales.

Tanto en los canales tradicionales como en los modernos, las transacciones se hacen gracias un número único de identificación, en la mayoría de casos la cédula y una clave, que le permite tanto al cliente como al consultor tener acceso a la información más relevante de la cuenta con el fin de poder efectuar cualquier tipo de movimiento de manera segura.

Finalmente, a pesar de ser Porvenir una empresa de servicios, el CRM Operacional, era uno de los más avanzados gracias a los aplicativos de automatización de atención que ya estaban funcionando. Por otra parte, desde la automatización de ventas (SFA) hasta la automatización de mercadeo sufrieron una gran evolución trayendo como consecuencia el desarrollo de las ventas móviles y las de campo, apoyándose en el CRM colaborador.

3.4.4 Resultados de la implementación

Porvenir empezó la implementación de su CRM en un proceso muy rápido, el cual se encontraba en una etapa más avanzada que las demás entidades del grupo. Desde el inicio del Proyecto Cliente o implementación de CRM, en febrero de 2003, en un lanzamiento a nivel nacional acompañado de los resultados del fondo del año inmediatamente anterior, se empezó una etapa de sensibilización en la que se involucró a todas las personas que componen la organización, con el apoyo de la alta gerencia y el respaldo de tres vicepresidencias las Comercial, Administrativa y de Tecnología, que hicieron más fácil la divulgación e inculcación de la nueva filosofía en cada una de las personas que trabajan en la organización.

Los principales medidores de gestión del proyecto se pueden cuantificar en la cantidad de datos certificados, es decir comprobados por ser reales, localización de los clientes comparados con los extractos, un gestor de número de tareas radicadas y atendidas a tiempo, cuantos prospectos se vuelven clientes, y finalmente en Mercadeo, midiendo la penetración de las campañas lanzadas al público.

A nivel interno, la divulgación del proceso de implementación de CRM se hace a través de un plan de resultados, expuesto periódicamente a las personas que componen la organización, reuniones particulares con grupos de áreas específicas en la organización, medios escritos y un noticiero que se emite mensualmente con los resultados del proyecto.

Por otra parte, lo que se ha logrado y se espera perfeccionar en cuanto a atención al cliente son los tiempos en las visitas por parte de su consultor, en la tramitación del bono pensional, y que la llegada del extracto sea a tiempo y clara, es decir, que no haya necesidad de acudir a las oficinas para entender los movimientos en la pensión.

Así mismo, las principales barreras que se han encontrado en el proyecto se encuentra en la división por módulos del proyecto, las dificultades para la transportación de los datos a un sistema integrado, y la madurez frente a la migración de proyecto, pues existen muchas expectativas que solo van a poder ser cumplidas en un largo plazo, y que pueden traer problemas al encontrar comparaciones con el sistema pasado, pues a pesar de no integrar datos, ofrecía soluciones eficaces para el conocimiento de los clientes. Además, a pesar de haber lanzado el proyecto de CRM hace solamente un año, el proceso lleva en marcha más que eso, y los clientes no han podido ser testigos de la evolución del mismo.

A pesar de las barreras mencionadas, y de no haber podido lanzar el proyecto en el momento determinado por problemas de lectura e identificación de las bases de datos, el cambio en la cultura y atención al cliente ha sido percibido. Los clientes así lo confirman a pesar de la poca divulgación y comunicación que se ha hecho hacia el exterior con respecto al proyecto y sus implicaciones de tener el cliente como foco de toda la atención por dentro y por fuera de la organización.

Uno de los ejemplos tangibles del lanzamiento de CRM en la organización es la página Web y lo que en ella se ofrece. Con este fin, uno de los componentes que podemos encontrar en www.porvenir.com.co son los diferentes canales a través de los cuales los clientes pueden contactar la entidad, de acuerdo a su preferencia. El gráfico 12, describe como pueden los clientes acercarse a su fondo ya sea por medios escritos, de voz o presenciales, además de las diferentes transacciones que se pueden efectuar por los distintos medios.

La página de Internet de Porvenir no es sólo informativa, ya que en ella se pueden realizar operaciones sin necesidad de desplazamientos, sin costo, y proporcionando un ahorro de tiempo significativo. El Chat y el e-mail, son dos de las herramientas informativas que proporciona la página, respondiendo así de manera inmediata las inquietudes de los clientes gracias a un contacto simultáneo con un asesor de turno.

De igual forma, a través de la página como empleador se puede hacer liquidación de empleados, efectuar pagos y ver constantemente el estado de la cuenta.

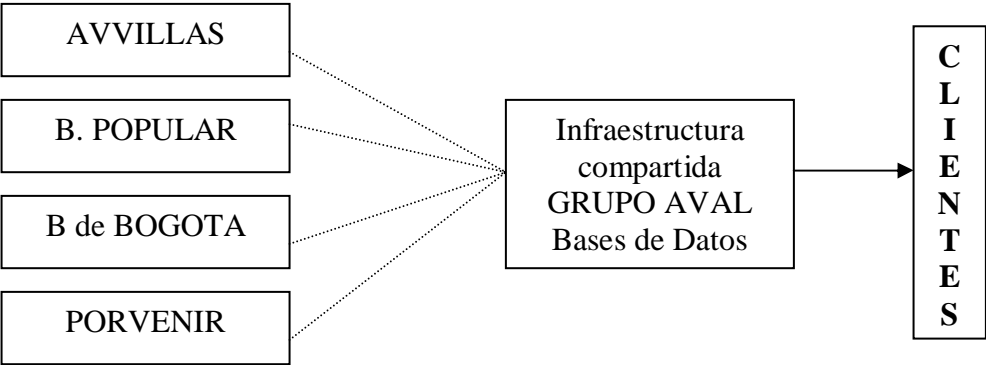
Los afiliados por su parte, pueden hacer pagos, movimientos, transferencias, pueden ver los extractos, certificados y hacer retiros. Así mismo, a través de Internet se pueden contactar los demás canales de comunicación entre Porvenir y sus clientes, u obtener información acerca de cómo usarlos.

4. PRINCIPALES PUNTOS QUE AUGURAN ÉXITO O FRACASO EN CRM

El comportamiento de las cuatro entidades estudiadas en cuanto a implementación de CRM es muy similar, ya que todas pertenecen al Grupo AVAL, Holding de entidades financieras. La iniciativa de CRM en las cuatro fue precedida de varios cambios en las estrategias de cada una de las empresas, con el fin de conectar más estrechamente las entidades con sus clientes. Con estos cambios llegó lo que le denominan “Cliente Único”, es decir, todo el vuelco hacia el conocimiento de los clientes, encargando a cada una de las áreas una función específica, pero desarticulada en la cual se trabajara con el fin de integrar los datos en un punto específico. Finalmente y como una transición del proceso, se llegó a CRM, que es tomar todas las herramientas y áreas involucradas en el proceso anterior e integrarlas en un mismo mecanismo para obtener información unificada y desglosada, dependiendo el caso en que sea necesario.

El comportamiento de infraestructura a nivel de grupo se verá así en el momento que las cuatro entidades tengan completamente desarrollado su CRM, con el fin de compartir información y crear ventas cruzadas como lo muestra el gráfico 10.

Gráfico 10. Comportamiento de infraestructura del grupo AVAL.



En el proyecto, existe un encargado del CRM a nivel de grupo, y al mismo tiempo cada una de las entidades tiene su director de proyecto y un departamento independiente que se encarga de la implementación y el manejo del mismo.

En efecto, tanto el proveedor de soluciones tecnológicas People Soft, como la estructura de la estrategia Compass, fueron manejadas por un grupo directivo conformado por personas del Grupo y un director de proyecto CRM de cada una de las entidades.

La tabla a continuación permite comparar el estado en que se encuentran las entidades en cada uno de los puntos de éxito o fracaso:

Tabla 2. Factores de éxito para cada una de las entidades del grupo AVAL.

	AVVILLAS	BOGOTA	POPULAR	PORVENIR
FACTORES DE ÉXITO				
Factor Humano	<p>Campaña nacional de capacitación a cargo del director del proyecto, con cada una de las sucursales y cubriendo todo el personal involucrado directa o indirectamente con el proceso.</p>	<p>Capacitación a nivel nacional, empezando desde Bogotá, hacia el exterior, con el fin de sensibilizar todos los empleados del Banco hacia el cambio de estrategia y de atención al cliente a través de conferencias.</p>	<p>Departamento de Recursos Humanos encargado de contratar y capacitar las personas adecuadas para trabajar en el proyecto.</p>	<p>Fueron involucradas en el proyecto tres vicepresidencias de la entidad, encargadas de dar apoyo gerencial a todo el proyecto. Por otra parte, se capacitó todo el personal a través de charlas, conferencias y cursos para mejorar la comunicación. Además, se circula un boletín mensual con los avances del proyecto.</p>
	<p>Todas las áreas de la entidad tienen acceso a la información de cada uno de los clientes gracias al CRM, y respetando la reserva bancaria. Las personas y aplicativos que tienen contacto</p>	<p>Todas las personas que trabajan en el Banco tienen acceso a la información de cada uno de los clientes, dependiendo en el área en la que se encuentren. Esta información llega al</p>	<p>La información está conectada a través de los aplicativos de cada producto con acceso de todas las áreas, respetando la reserva bancaria.</p>	<p>La información está conectada en toda la entidad con acceso a través de un número único (cédula de ciudadanía), y es filtrada dependiendo del área de la organización. Solo algunas</p>

Factor Analítico	con los clientes recolectan la información que le llega al departamento de mercadeo, quien es el que la analiza con el fin de llegar a nuevos productos que se acoplen a las necesidades de los clientes. Así mismo se hace la segmentación de cada uno de ellos.	departamento de mercadeo, que está encargado de segmentar los clientes, dependiendo de su rentabilidad y discriminándolos por tipo y ciclo de vida en el que se encuentran con el fin de ofrecerles productos que se acomoden a su perfil, logrando de esta forma que el cliente rentable sea aún más rentable.		personas tienen acceso a información confidencial. Se busca analizar la información del cliente apoyados en su ciclo de vida ya que es lo que determina cuánto va a pagar por su pensión y cuando la va a recibir, además de los diferentes productos que se le pueden acomodar.
Factor Tecnológico	<p>Todas las entidades pertenecientes al Grupo Aval tienen como proveedor de tecnología a People Soft, el cual no solo fue proveedor de Software sino quien guió cada uno de los procesos dependiendo las necesidades de cada uno. Con este fin se utilizó para todos la metodología Compass estrictamente para guiar las 4 entidades en el proceso, ajustándose únicamente al tamaño y al desarrollo del cliente único en cada una de las entidades.</p> <p>Se buscó que la funcionalidad se ajustara a las necesidades de cada entidad y su costo fuera acorde con ellas.</p> <p>El Banco de Bogotá, AV Villas y Porvenir, ya habían empezado un proceso de cliente único, lo que generó grandes cambios en la forma de implementar las aplicaciones tecnológicas para cada uno de los casos.</p>			
FACTORES DE FRACASO				
Implementar	El departamento de mercadeo ha estado involucrado en la implementación	La estrategia de CRM del Banco de Bogotá ha estado centrada en el cliente desde antes de implementar la	El proyecto de CRM en el Banco Popular fue desarrollado inicialmente por el departamento de mercadeo,	Porvenir, desde el inicio fue un fondo de pensiones muy fuerte en la parte comercial, sin embargo la

<p>CRM antes de establecer una estrategia hacia el cliente.</p>	<p>del CRM desde sus inicios ya que la estrategia centrada en el cliente debe tener una buena segmentación que permita diferencia los diferentes tipo de cliente no solo por su género o edad sino por su rentabilidad y necesidades.</p>	<p>estrategia de CRM. Como consecuencia, los clientes no solo estaban segmentados por productos sino por tipo de cliente, demografía, número de productos, y rentabilidad de los mismos.</p>	<p>encargado de segmentar sus clientes con el fin de evaluar cuales son los más rentables con el fin de centrar sus esfuerzos en ellos.</p>	<p>parte de servicio al cliente estaba descuidada. Es a partir de ese momento que el cliente único empieza a ser procesado por el departamento de mercadeo con el fin de segmentar los clientes y discriminarlos por orden de importancia.</p>
<p>Lanzar CRM antes de cambiar la organización</p>	<p>AVVillas al cambiar de corporación a banco también sufrió cambios en la imagen, que obligaron antes de implementar la estrategia de CRM a centrar todos sus esfuerzos hacia los clientes, y hacerlos el objetivo de sus esfuerzos.</p>	<p>El Banco de Bogotá desarrolló una estrategia centrada en el cliente antes de implementar su estrategia de CRM, por lo que es claro que no hubo cambio en la estrategia sino un complemento de la ya existente a través de la integración de módulo que le permitiese hacerlo.</p>	<p>El Banco Popular todavía es una organización orientada hacia el producto. La etapa en la que se encuentra la estrategia es una etapa de diseño, en la que se ya se están haciendo cambios a nivel interno, y utilización de aplicativos como Call Center.</p>	<p>Cliente Único es el nombre que se le da al proyecto iniciado dos años antes de empezar a implementar el CRM, donde el cliente es el centro de la organización. Este proyecto tuvo características de CRM, con un faltante de integración en los módulos, pero con una estrategia clara hacia el cliente.</p>

<p>Asumir que tener más tecnología de CRM es mejor</p>	<p>El proveedor de tecnología de CRM para las cuatro entidades es People Soft, encargado no solo de proporcionar la tecnología sino de hacer un seguimiento a todo el proceso proporcionando servicios de consultoría constante a manera de outsourcing, pero instalados dentro del proyecto en cada una de las entidades. Para cada uno de las entidades le inversión fue distinta ya que no solo llevaban procesos distintos de cambio de estrategia, sino que las necesidades son distintas de acuerdo con el tipo de entidad por ejemplo banco y fondo de pensiones es diferente.</p> <p>Por otra parte, en la inversión se tuvo en cuenta el tamaño de la organización, y el monto que podía invertir en el proyecto.</p>			
<p>Persiguiendo no atrayendo clientes</p>	<p>La segmentación en el caso de AV Villas es definida, hacia la rentabilidad. En un principio la segmentación se hizo por producto, y esto no se ha abandonado del todo con el fin de hacer ventas cruzadas y de enviar el mensaje correcto a la persona adecuada y ofrecer productos personalizados a los clientes más rentables con el fin de aumentar su rentabilidad.</p>	<p>En el Banco de Bogotá es muy importante reconocer quienes son los clientes que más aportan en rentabilidad a la entidad. Aunque es un pequeño porcentaje es el que mayor concentración de dinero maneja. El segmento medio es el que más personas en número tiene, y son los que generan fluidez de efectivo, y para los que se desarrollan productos que identifiquen a cada uno de los segmentos.</p>	<p>El Banco Popular hace su segmentación por productos, el cliente escoge el producto al que mejor se acomoda su perfil y sus necesidades.</p>	<p>El proceso de segmentación fue un punto muy importante en el proceso de implementación de CRM, ya que es a partir de él que se dividieron los clientes por porcentaje de rentabilidad. Los más rentables son una pequeña proporción del grupo, y es al que se le presta un servicio más personalizado, pues a pesar de su tamaño son los que mayor aporte le hacen a la compañía en cuanto a dinero.</p>

Tanto en AVVillas, como en el Banco de Bogotá y Porvenir antecedio a CRM un proyecto centralizado en el cliente, aunque sin integración, hizo que el entendimiento de CRM fuera más fácil, pues los objetivos eran los mismos, solo que mejorados y transformados en un solo módulo que permitiera hacer lo que se estaba haciendo antes pero de manera integral utilizando información de una misma fuente.

Las cuatro entidades se adaptaron a un plan de negocios en el que existió desde el inicio un compromiso claro por parte de la compañía, además de metas claras y específicas que permitieron en el transcurso de la implementación hacer cambios para adaptarse al verdadero punto de vista del cliente. Así mismo, la parte de tecnología estaba soportada por estudios hechos en Estados Unidos, por los encargados de buscar la solución y proveedor que mejor se adaptara al proyecto.

El factor humano en cada uno de los casos fue determinante, se hicieron grandes campañas culturales para cambiar la mentalidad de todos los integrantes de la organización. En AVVillas y el Banco de Bogotá se hicieron charlas y capacitaciones por parte de los encargados del proyecto, a nivel nacional, donde buscaron empapar del tema a cada uno de los integrantes de la organización y familiarizarlos con la nueva herramienta. En Porvenir, las capacitaciones fueron más dinámicas y se combinaron con talleres de escucha y entendimiento efectivo así como de síntesis y toma de notas, todo esto con el fin de desarrollar la habilidad de las personas que están en contacto con los clientes para que los datos que lleguen a la bodega sean exactos, precisos y útiles para los estudios de mercadeo.

El Banco Popular por su parte está en una etapa de concientización de las personas directamente involucradas en el proyecto, sin embargo, la barrera cultural en este caso es más clara pues no se ha familiarizado el personal con el proyecto.

El factor analítico todavía no está muy desarrollado en ninguno de los casos, aunque es claro que se busca la información más importante del cliente y la que permita estudiar sus gustos y sus posibles necesidades es todavía precario dar resultados en este punto. Cada una de las entidades busca de manera individual y dependiendo sus necesidades únicas tomar la información de los clientes en general, después segmentarla con el fin de dividirlos no solo demográficamente sino por niveles de rentabilidad que les permita determinar las acciones a seguir con los grupos de clientes. Los menos rentables, aunque se vean beneficiados de las nuevas herramientas que hacen el servicio mejor en las entidades, no son tan consentidos como los demás clientes. Los clientes que se encuentran en el medio, es decir, que son medianamente rentables, son los que comprenden el mayor porcentaje de clientes en la mayoría de las entidades, obviamente se ven beneficiados de las nuevas herramientas tecnológicas y el cambio en el trato que debe dársele a los clientes, además se les empieza a ofrecer productos personalizados. No individuales, pero personalizados para un modelo o tipo de persona que reúna ciertas características y que se encuentre dentro de un segmento. Los clientes de la gama media son de gran importancia ya que a pesar de no ser los más rentables individualmente, comprenden un gran porcentaje de la rentabilidad de cada una de las organizaciones pues reúnen un gran número de personas.

Finalmente, los clientes más rentables son los más estudiados y analizados. Se toman sus datos de manera individual para estudiarlos, y de esta forma ofrecerles productos y servicios que tengan una alta posibilidad de ser vendidos. Además, por ser los clientes más rentables son los que se deben mantener e intentar fidelizar dándoles un servicio único y personalizado, pues son los que mayor valor le representa a la organización en cuanto a rentabilidad.

Por otra parte, el acceso a la información en los cuatro casos se hace a través de un número de identificación que en la mayoría de los casos es la cédula o el número de la cuenta. Todas las áreas de cada una de las organizaciones tienen acceso a la información de todos los clientes, sin embargo esta información es filtrada dependiendo el departamento donde se encuentre la persona en la organización, por cuestión de seguridad y de la reserva bancaria. El acceso a la información privada lo tienen un número de personas muy reducido, y son controladas para que el proceso sea transparente.

La forma como se está recolectando la información de los clientes es manual, a través de inscripción o compra de algún producto o servicio, transaccional, tanto en oficinas como por medio de la página Web y vía telefónica a través del Call Center, donde se reciben todas las quejas o se hacen las encuestas. El fondo de pensiones y cesantías Porvenir, ha hecho talleres para sus colaboradores que están en contacto con los clientes y que reciben su información de “saber escuchar”, “saber oír”, “saber sintetizar”, “aprender a tomar nota de lo importante en una conversación”, con el fin de captar la información importante que

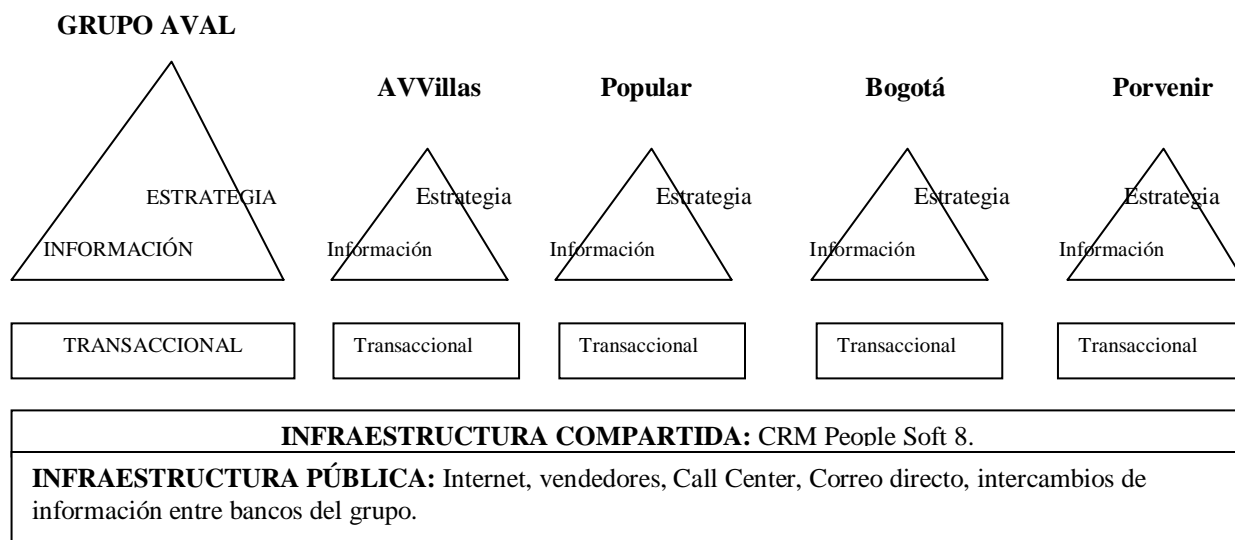
esté dando el cliente en el momento del contacto, y que la información que suministren para la base de datos sea real y como consecuencia los planes de acción tomados con respecto a la información sean eficaces.

El factor tecnológico fue determinante en todos los casos de estudio, y el proveedor de soluciones tecnológicas fue escogido en conjunto para todo el grupo. Como ya se tenía un camino recorrido en la búsqueda del cliente como centro de la organización, el proceso para cada una de las organizaciones fue distinto pues no se arrancó desde cero. People Soft apoyó y sigue apoyando en esta labor a cada una de las entidades formando parte activa no solo del proceso sino de cada una de las oficinas. En cada proyecto se encuentra un funcionario de People Soft acompañando permanentemente el proceso, y regulando como un ente externo que todo este quedando bien. Además, el proveedor no solo ofrece soluciones tecnológicas, pues gracias a su amplia trayectoria mundial en ese tema, ofrece paralelamente herramientas para la estrategia, y unas etapas de proceso que pueden ser adaptadas dependiendo del caso.

AVVillas, Banco de Bogotá, Banco Popular y Porvenir desarrollaron la estructura del plan de CRM bajo la metodología Compass que maneja People Soft y que comprende seis etapas que van desde la planeación hasta la postproducción, y que permite construir paso a paso al ritmo de cada una de las organizaciones su propia implementación.

Es pertinente aclarar que dependiendo del caso, la tecnología toma más importancia, pero en todos los casos es utilizada principalmente para integrar la información que antes se encontraba en módulos independientes, y que no podía ser utilizada como una herramienta en conjunto para el beneficio de toda la organización.

Gráfico 11. Infraestructura compartida Grupo Aval.



La infraestructura compartida hace que cada una de las entidades se tenga que acoplar a un modelo definido de CRM, que se ciña estrictamente a la infraestructura del grupo con el fin de compartir información en el futuro. La infraestructura compartida permite compartir información que le permita al grupo hacer ventas cruzadas, y transacciones externas a la entidad pero internas dentro del grupo. La tercera parte de la estructura está compuesta de un módulo transaccional independiente para cada una de las entidades pero estructurado de manera similar, permitiendo de esta forma hacer transacciones entre las entidades. Por su

parte, el último módulo, contiene la estrategia e información independiente de cada entidad, pero complementada con la estrategia e información grupal.

Los factores humano, analítico y tecnológico en las cuatro organizaciones fueron tratados de manera similar dada la relación de grupo en la que se encuentran. Sin embargo, Porvenir como ejemplo independiente dada su naturaleza de fondo de pensiones y no de banco, hizo una gran labor en la parte humana y analítica, ya que cambió los esquemas tradicionales de capacitación a nivel interno para que tanto la recordación del proyecto y sus objetivos como el aprendizaje para captar la información fueran eficaces.

Haciendo un recuento de los cuatro casos nombrado en el proyecto, a pesar de tener tantas similitudes por pertenecer a un grupo y como consecuencia por haber escogido el mismo proveedor de tecnología todos se encuentran en etapas diferentes en la actualidad. El Banco de Bogotá y AVVillas acaban de lanzar su proyecto de manera exitosa hacia los clientes, obteniendo información integrada de todos los clientes y simultáneamente en todas las áreas de la organización. Porvenir que era el proyecto más avanzado tuvo dificultades en cuanto a la migración de “Cliente Único” a “Proyecto Cliente”, pues se cruzó la información de todos los clientes, por lo que se tiene proyectado en aproximadamente abril de 2004 tener andando el proyecto al igual que los bancos. Por el lado del Banco Popular, el proceso está un poco más atrás, y hasta el momento no se tiene una fecha clara para el lanzamiento público del proyecto. Sin embargo, y aunque en tres de las entidades dicen percibir

cambios, es claro que solamente en un plazo de tres años, es decir, en el año 2007 se tendrán resultados que podrán medir el éxito del proyecto.

A continuación en la tabla 3, se puede observar que herramientas utiliza cada uno de los bancos para acercarse a sus clientes.

Tabla 3. Herramientas que utiliza cada uno de los bancos para acercarse a sus clientes.

Utilidades	AVVILLAS	BOGOTA	POPULAR	PORVENIR
Número Único	X	X	X	X
Transferencias	X	X	X	X
Pagos futuros	X	X	X	X
Inversiones en línea	X	X		X
Información sobre productos	X	X	X	X
Recibir información por e-mail		X		X
Chat				X
Extractos electrónicos	X	X	X	X
Transferencia a otros bancos	X	X	X	X
Servicios públicos	X	X	X	X
Call Center	X	X	X	X
Sucursales	X	X	X	X
Correo	X	X	X	X
Video Conferencia		X		
Fax	X	X	X	X

En el estudio de casos, se puede ver que la iniciativa de CRM nació de la idea y el proceso de buscar centrar el cliente dentro de la organización como foco de atención y servicio.

Desde el año 2000, el Grupo Aval emprendió en cada una de sus entidades la iniciativa de cambiar su estrategia de producto o servicio a una estrategia de cliente. Con este fin, se hizo un cambio en la estructura interna de cada una de las organizaciones que permitiera tener un único cliente dentro de la organización, es decir información única de cada cliente para todas las áreas. Es así como se emprendió una intensa búsqueda en el exterior, específicamente en Estados Unidos, de soluciones que permitieran integrar datos de clientes, segmentarlos, analizarlos y finalmente utilizarlos como fuente principal para la creación de productos personalizados. Los encargados de esta búsqueda, encontraron que CRM era la solución que estaban buscando, y es desde ese punto donde se da inicio a partir de lo que ya se tenía estructurado en las entidades para la implementación.

Después de una investigación de casos de CRM en el exterior se emprendió la búsqueda de un proveedor que estuviera acorde con los objetivos del grupo, y es en ese momento que se hace una licitación en la cual participaron People Soft, Oracle, SAS y Siebel. La elección dio como proveedor del Software para todo el grupo a People Soft, Avaya como conector de datos, y SAS para bodega de datos, iniciando una nueva etapa del proceso a partir de CRM.

Por otra parte, el lanzamiento de CRM solo se ha dado en Banco de Bogotá y AVVillas, los cuales emprendieron una ardua campaña de capacitación para sus colaboradores que

comprendían charlas en todo el país. Estas charlas de concientización se iniciaron con el fin de familiarizar a todas las personas de la organización con lo que comprendía el proyecto.

Porvenir, por su parte, al tener presupuestado su lanzamiento para febrero de 2004, ya capacitó todo su personal al respecto, además de hacer un resumen mensual de lo que ha pasado con el mismo, con el fin de familiarizar e integrar a todos los colaboradores de la organización con el proyecto. El Banco Popular, está dando inicio al proceso de familiarización con el proyecto a las personas más cercanas al mismo, para posteriormente capacitar a nivel nacional todos sus puntos.

La parte interna de las organizaciones ha estado expuesta desde el inicio de cada uno de los proyectos al proceso de capacitación, sin embargo hacia fuera, es decir el público o clientes son totalmente desconocedores de lo que se está haciendo. Es decir, están totalmente ajenos a un proyecto del cual son el centro.

Uno de los cuatro errores mencionados por la Harvard Business Review, es asumir que más tecnología es mejor. La parte tecnológica en los cuatro casos se escogió de forma simultánea. A pesar de ser 3 bancos y un fondo de pensiones y cesantías, y pertenecer los cuatro al sector financiero, la escogencia del proveedor se hizo a nivel de grupo. De igual forma, la metodología sugerida fue la de Compass, para cada uno de los casos.

La escogencia del proveedor fue un proceso largo y arduamente estudiado por parte de los integrantes del grupo, sin embargo, la etapa de desarrollo de proyectos como el de Porvenir

que estaban tan avanzados pudo haber sido desacelerada por el cambio en cuanto a tecnología y plataforma de datos.

Ahora bien, ahondar en ese tema es delicado pues no se proporcionaron datos financieros, por políticas de privacidad y de seguridad de las entidades.

Finalmente, la idea de implementar CRM, se basó en prestar un mejor servicio a los clientes. Cada una de las organizaciones es conciente del valor que tiene cada uno de sus clientes de acuerdo a una exhaustiva segmentación y al conocimiento de clientes VIP que siempre han tenido, y que componen un pequeño porcentaje en la organización en número, pero en valor comprenden la mayoría. A pesar de siempre haber tenido un trato exclusivo con estos clientes, cabe recalcar que el estudio de sus posibilidades es una constante oportunidad de crear nuevas relaciones o de hacer más duraderas las ya existentes. Es decir, fidelizar estos clientes rentables, mantener la relación en el largo plazo, y aún más volverlos más rentables, ofreciéndoles todo lo que necesiten.

De igual forma, tanto en los bancos como en el fondo se tiene conocimiento de cifras que representan perder un cliente, y más que eso, recuperarlo.

5. RECOMENDACIONES A PARTIR DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO

El estudio de casos en este proyecto ofrece una visión parcial de lo que está pasando en el sector financiero colombiano. Prácticamente todas las empresas del sector, sin importar su naturaleza están centrando sus esfuerzos hacia el cliente, y están utilizando con este fin CRM.

Existen varios ejemplos, como el caso de AVVillas, Banco Popular, Banco de Bogotá, y Porvenir, quienes en su estructura de negocio y de CRM se asemejan mucho. Hoy, a principio del año 2004, no se puede dar un dictamen definitivo de cuan exitoso o no son cada uno de los cuatro casos, a pesar de haber hecho recientemente el lanzamiento del proyecto tanto el Banco de Bogotá como AVVillas. Sin embargo según tres de los directores de los proyectos, ya se puede sentir el cambio en el ambiente de los negocios, aunque no sepan exactamente que es lo que ha cambiado, pues no se ha compartido el proyecto hacia el exterior, sienten que algo está pasando, pues perciben más beneficios en su entidad tradicional.

- Una de las principales recomendaciones para la implementación de CRM en el sector financiero colombiano es tener una estrategia dirigida al cliente antes de emprender el camino hacia la utilización de nuevas tecnologías, pues CRM no es solamente eso, es una estrategia que demanda una estructura clara y fuerte que soporte el cambio tecnológico posterior.

- Por otra parte, es innegable que cada organización tiene una personalidad o cultura organizacional definida, sobretodo cuando se trata de una organización tradicional en el país. Es a consecuencia de ello que el cambio cultural es inminente, pues existe la falsa creencia que CRM va a quitarle el trabajo a los vendedores y a muchos otros más dentro de la organización, que eventualmente van a tener que hacer variaciones en sus trabajos.
- En efecto, las capacitaciones son muy importantes, no solo las de índole informativo, donde se transmite a todo el personal el proceso que se está llevando a cabo y los cambios que están haciendo, sino las de carácter educativo como talleres y actividades extracurriculares que desarrollen nuevas habilidades enfocadas a la receptividad del proyecto. Todos los integrantes de la organización, después de asistir a las capacitaciones, no importa cual sea su posición jerárquica deben estar listos y convencidos que el cambio es lo mejor.
- Hablando de análisis, no solo la recolección de datos es una etapa importante en el proceso de implementación de CRM, aunque es el primer punto de contacto con el cliente y de donde se van a derivar un número de oportunidades de contacto y de posibles ventas, también el tipo de información que se guarda y como es utilizada son factores determinantes en el éxito de un CRM cualquiera que sea el sector donde se encuentre la compañía. Es decir, tener mucha información no basta, por que además de ser costoso, no es necesario. Hay que filtrar la información de los

clientes de manera que se guarde la más importante y por supuesto la que de alguna forma le permita a la entidad estructurar el perfil del cliente. De esta forma, el análisis y cruce de datos permite a la empresa segmentar efectivamente sus clientes y determinar oportunidades efectivas de venta.

- De igual forma, estar asesorado por una potencia a nivel mundial en CRM genera confianza en el proyecto, ya que no se está haciendo una prueba con la organización que está implementando la estrategia, sin embargo, se debe tener claro qué se quiere y con qué se cuenta para alcanzarlo, con el fin de no dejarse llevar por ideas que pueden no aplicar dentro de la organización.
- Todas las áreas dentro de la organización deben creer en el proyecto para que funcione, de otra forma la idea de integración no se puede dar. A pesar de ser las áreas de mercadeo y tecnología las pioneras en el cambio de estrategia, todos los departamentos que componen la organización van a estar sujetos a cambios, por ejemplo, el área de recursos humanos está encargada de capacitar a todo el personal y de contratar nuevos colaboradores que tengan el conocimiento y habilidades requeridas para la nueva etapa de la empresa, el área de finanzas controla el presupuesto del proyecto, y el departamento de producción de implementar los nuevos cambios en toda la organización.

- Finalmente, según los entrevistados, el cliente debe estar involucrado en la parte del CRM Colaborador del proyecto, de manera un poco más directa aunque sin hacer publicidad a los demás módulos, pues el cambio es de adentro hacia fuera y está expuesto a cambios lo que no puede generar falsas expectativas, pues disminuiría la confianza en la organización.

6. CONCLUSIONES

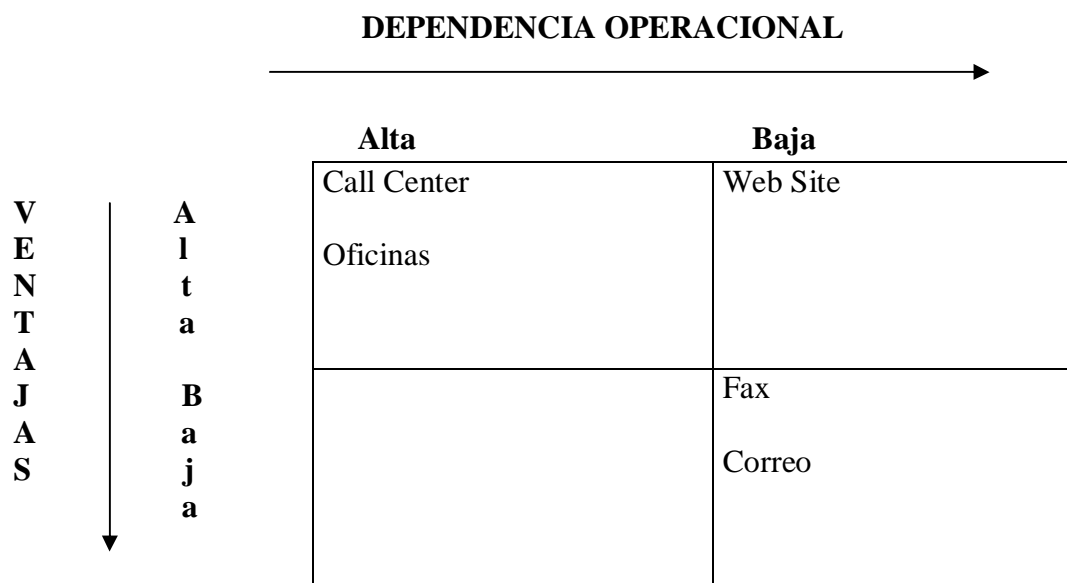
AVVillas, Banco de Bogotá, Banco Popular y Fondo de Pensiones y Cesantías Porvenir, por se parte del Grupo Aval, emprendieron casi simultáneamente en el año 2000, el proceso de implementación de un Cliente Único como centro de la organización.

Sin embargo, dentro de la estrategia de cada una de las entidades, el cliente siempre ha jugado un papel muy importante, casi primario, aunque el producto o servicio en el caso del Fondo de Pensiones era el foco de atención dentro de las cuatro entidades.

- Pertenecer a un Holding como el Grupo Aval impulsó e incentivó el desarrollo de la estrategia de CRM, lo que le generó velocidad a algunas de las entidades en el proceso, pero a su vez restringió la libertad de escogencia de los proveedores con el fin de tener una misma red de información para todo el grupo.
- El objetivo buscado por cada una de las cuatro entidades se puede resumir en: “ofrecer un mejor servicio que como consecuencia cree fidelización de los clientes y a su vez rentabilidad de los mismos y por ende de la empresa”. Sin embargo, la idea de implementar CRM a nivel de grupo no es solo tener un cliente a nivel organizacional, sino poder compartir información entre los integrantes del mismo, lo que reduce costos y hace más precisa la información.

- La solución de software adoptada por las entidades del grupo es CRM People Soft 8.4, uno de los más utilizados en Colombia y específicamente en el sector financiero, el cual opera en los 3 diferentes frentes de acción: CRM Operacional, Analítico y Colaborador. El énfasis de la solución en el grupo es el CRM Colaborador, más específicamente el Web Site, donde más que información se pueden realizar pagos, consultas, acumular puntos, y efectuar ventas cruzadas, utilizando la misma arquitectura de tecnología para las 4 entidades.
- A pesar de ser CRM una estrategia que moderniza la relación con los clientes, el enfoque dado en los cuatro casos a un CRM Colaborador, sobretodo a la página Web, no hace a la organización dependiente del nuevo sistema, a pesar de traerle beneficios a nivel competitivo.

Gráfico 12: Matriz de ventaja competitiva y dependencia operacional



People Soft 8.4 está enfocado a la página Web, permitiéndole el uso de un nuevo medio de comunicación entre la entidad y el cliente, sin que esto afecte de manera significativa el sistema operativo de la organización.

- La estrategia de CRM está estrechamente relacionada con la estrategia de AVVillas, Banco de Bogotá y Porvenir. Es decir, el centro de la organización es el cliente desde antes de iniciar el proyecto. En el Banco Popular hasta ahora el cambio se está dando, donde visiblemente el producto sigue siendo el fuerte en la organización.
- Las entidades estudiadas, dentro de la Matriz BCG⁴⁶, pertenecen al cuadrante de “la vaca lechera”, por ser organizaciones pertenecientes a un mercado maduro, con poco movimiento, y una participación del mercado importante por sus servicios y tradición en el país. A pesar de no haber en este tipo de empresas mayor movilidad en cuanto a crecimiento del mercado, una estrategia de CRM les permite mantenerse estables, en cuanto a mantenimiento de clientes rentables y un mejor servicio que cree como consecuencia fidelización de clientes.
- Por otra parte, la barrera más percibida en la implementación de un CRM es la cultural, pues no solo existe aversión a la utilización de nuevas tecnologías, sino que la eliminación de procesos antiguos puede crear inseguridad en los empleados, en

⁴⁶ <http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk13.htm>

cuanto a conservar sus puestos de trabajo. Como consecuencia, el método de capacitación utilizado en cada caso es determinante para el éxito de CRM en una organización, pues de él depende que los empleados creen o no en las bondades del proyecto. Porvenir es el mejor ejemplo de ello, ya que de las 4 entidades ha sido la que más y mejor tiempo le ha dedicado a la capacitación de sus colaboradores a través de la creación de estrategias como talleres atípicos para una entidad financiera, con el fin de brindar un mejor aprendizaje.

- En la mayoría de los casos, el departamento de Mercadeo es quien dirige la iniciativa desde el principio, y a pesar de tener un encargado de CRM dentro del departamento, un proyecto de esa magnitud, debe estar dirigido por un departamento que se dedique de lleno a él, con el fin de agilizar procesos e independizar decisiones, como se puede ver en los casos estudiados. La alta gerencia debe estar completamente involucrada con el fin de crear respaldo para el proyecto y generar seguridad en los empleados.
- Tener un plan definido es determinante en el éxito de la implementación, sin embargo hay que ser flexibles y receptivos ante cambios que puedan ocurrir en el transcurso del proyecto, pues cuando se hacen las primeras pruebas es cuando se dan cuenta realmente que funciona y que se puede mejorar. De igual forma, contar con consultoría en la implementación, definitivamente abrirá la mente a una mayor velocidad, a la vez que impondrá un ritmo, que sino sería difícil de

conseguir, a la vez que ayudará a la resolución de problemas internos siendo la tercer opinión ⁴⁷. Las entidades estudiadas cuentan con consultores externos dedicados a la implementación de tiempo completo por parte de People Soft y SISCORP.

- Según los “Cuatro Peligros del CRM” explicados por Rigby, Reicheld y Shefter⁴⁸, ninguno de los cuatro casos estudiados presenta síntomas de caer en un error que pueda augurar el fracaso en la implementación de su CRM, y en teoría, muestran signos de tener una fuerte estrategia estructurada en dirección al cliente. Sin embargo, lo anterior no es definitivo ya que la información recibida no solo es sesgada, sino limitada, lo que impide una visión real del estado en el que se llevó a cabo la implementación de la estrategia en las entidades del Grupo Aval..
- Así mismo, según los gerentes de los 4 casos, el hecho que el contacto y conocimiento del proyecto por parte de los clientes se dé hasta el lanzamiento del proyecto, genera un ambiente de incertidumbre, pues no se ve reflejado todo el tiempo y trabajo que es necesario para lanzar la estrategia a la luz pública, ni se pueden hacer cambios externos referentes al proyecto en el transcurso de la

⁴⁷ LOPEZ Villegas, G. Permiten probar e-business antes de implantarlo. [Base de Datos]. Infolatina. Mayo 13 de 2002.

⁴⁸ RIGBY Darrell, REICHELDT Frederick, SCHEFTER Phil. *Evite Los Cuatro Peligros De CRM*. Harvard: Business Review, 2002.

implementación. Sin embargo, lo anterior es entendible desde el punto de vista de no crear falsas expectativas a los clientes.

- Por otro lado, en el corto plazo el impacto se está midiendo de forma cualitativa a través de indicadores que miden la estrategia, el cumplimiento de objetivos y metas relacionadas con la efectividad de cada proceso y la rotación y rentabilidad del producto en cada canal comercial. Además, en todas las entidades estudiadas se percibe un aumento significativo en la satisfacción de los clientes por la forma como se refieren a la entidad y como consecuencia aumentando la fidelización de los mismos hacia el banco o fondo de pensiones. De igual forma, se utilizan medidores que reflejan tanto la disminución en errores, tiempo y costos que la implementación de CRM brinda a las entidades. Los casos estudiados, no están utilizando hasta el momento estrategias de medición cuantitativas, las cuales están presupuestadas a medir el comportamiento de los clientes en el largo plazo, lo que limitó de cierta forma el estudio de los resultados de la implementación del CRM en cada una de las entidades.
- Finalmente, las políticas de privacidad dentro de las compañías así como el temor de plagio de la filosofía propia de CRM hace difícil el acercamiento de personas externas al proyecto. Además, el acceso a información de CRM tanto de casos, como de teoría no citable crea una limitación para el seguimiento de algunos datos dentro del proyecto. Así mismo, es de suma importancia tener en cuenta la situación

del país en cuanto a sistemas de información para la medición de resultado de la estrategia de CRM, ya que el bajo IAD en Colombia y la tendencia a implementar un CRM Colaborador enfocado en la Página Web crea una situación desfavorable para los resultados de los proyectos.

BIBLIOGRAFÍA

DYCHÉ, Jill. *The CRM Handbook*. Addison-Wesley. United States. 2002.

FOSS, Bryan y STONE, Merlin. *CRM in Financial Services*. Bell y Bain. London. 2002.

PEPERS & Rogers Group. *CRM Series*. Marketing 1 to 1. Brasil. 2000.

RIGBY Darrell, REICHELDT Frederick, SCHEFTER Phil. *Evite Los Cuatro Peligros De CRM*. Harvard: Business Review, 2002.

STRAUSS, Judy y FROST, Raymond. *E-Marketing*. Prentice Hall. 2002.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA

Revista IT Manager. Diciembre 2001.

Periódico El Tiempo. Bogotá (Colombia).

Periódico Portafolio

Revista Dinero. Octubre 2003.

www.jdedwards.com

www.peoplesoft.com

www.guru.com

www.intelligentCRM.com

www.avvillas.com.co

www.bancopopular.com.co

www.bancodebogota.com.co

www.porvenir.com.co

www.conavi.com.co

www.citibank.com

ANEXO A

FORMATO DE LA ENTREVISTA

1. ¿Por que tomaron al iniciativa de implantar una estrategia de CRM?
2. ¿La estrategia está relacionada con la de la empresa?
3. ¿Se definieron objetivos concretos antes de la implementación?
4. ¿Qué áreas de la empresa se vieron involucradas en el proceso?
5. ¿De qué forma?
6. ¿Existe una estructura definida del plan de CRM?
7. ¿Que etapas conforman la implementación de CRM?
8. ¿Qué tipo de tecnología están utilizando?
 - Software
 - Cambios en el Hardware
 - Que se está consultando por fuera
9. ¿Cómo fue su elección?
 - ¿Quiénes participaron?
 - ¿Quien tomó la decisión?
10. ¿Cómo recolectan los datos?
11. ¿La información está conectada de alguna forma a diferentes áreas de la empresa?
12. ¿Qué tipo de infraestructura están manejando?
13. ¿Están utilizando indicadores de gestión? Cuáles.
14. ¿Indicadores de impacto?
 - Financieros
 - Efectividad
 - Eficiencia
15. ¿Han tenido que hacer cambios a la estrategia durante la implementación?
16. ¿Qué factores de éxito o fracaso identifica en su implementación?
17. ¿Qué cambios han visto en el comportamiento de los clientes?
18. ¿Qué medios utilizó la empresa para que el consumidor conociera el producto o servicio?
19. ¿Y el de los empleados?
20. ¿Cómo está la empresa ante la competencia?
21. ¿Qué barreras percibe?
 - Actualmente que entiende la empresa por CRM
 - Que valores se difundieron en la empresa
 - Está realmente centrada la estrategia hacia el cliente?
 - Tienen claro que tipo de información es la que le interesa al cliente?
 - Toda la compañía tiene acceso a la información del cliente?

- Se han sentido identificados con el cambio?
- CRM ha cumplido con la expectativas?