



**UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA
FACULTAD DE INGENIERÍA, CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA**

**“EVALUAR LA IMPLEMENTACIÓN DE CRM EN UNA INSTITUCIÓN COMO
BANCOESTADO, SUCURSAL TEMUCO”**

**TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO
DE INGENIERO COMERCIAL**

Profesor Guía: GUILLERMO ALFREDO GODOY IBAÑEZ

CLARA ANDREA PARADA FIGUEROA

2011

**EVALUAR LA IMPLEMENTACIÓN DE CRM EN UNA INSTITUCIÓN COMO BANCOESTADO,
SUCURSAL TEMUCO**

CLARA ANDREA PARADA FIGUEROA

COMISIÓN EXAMINADORA

GUILLERMO ALFREDO GODOY IBAÑEZ

Profesor Guía

María Soledad Etchebarne L.
Profesor Examinador

Marcelo Garrido Suazo
Profesor Examinador

Nota trabajo escrito: 6.8

Nota examen: 6.8

Nota final: 6.8

AGREDECIMIENTOS

Como no agradecer a aquel que estuvo y que está conmigo en todos los momentos de mi vida, Dios, gracias por tu infinito amor, respaldo y ayuda.

A mis padres que siempre me han apoyando incondicionalmente y por el esfuerzo que han realizado para que yo pudiese llegar hasta aquí, y agradecerles también por estar conmigo en todo lo que me he propuesto y porque me han sabido querer y comprender con mis defectos y virtudes.

A mi hermano José, que creo que le copie la carrera, sin jamas haber pensado estudiar ingeniería, ahora los dos somos Ingenieros Comerciales. Te quiero mucho hermanito.

A mi pololo Carlitos por entenderme, quererme, acompañarme y apoyarme. Gracias por estar siempre conmigo.

A mi abuelito José que ya no esta conmigo, pero que me comprometí con él a terminar mi carrera universitaria; y a mi familia en general por el apoyo en todos los momentos importantes de mi vida Maria Celia, Marcos, Lucesita y Tía Mariana e hijos.

“Encomienda a Jehová tu camino,
y confía en él; y él hará”.

Salmos 37:5

Clara Parada Figueroa

RESUMEN

En este trabajo se evalúa la implementación de CRM en una institución como BancoEstado, sucursal Temuco Centro. CRM es una estrategia de relación con los clientes enfocada en seleccionar y gestionar una relación con los mismos para optimizar su valor a largo plazo, a través de un conocimiento más acabado de sus gustos y preferencias, a modo de ofrecer a los clientes productos que se ajusten a sus necesidades, logrando su fidelización.

BancoEstado optó por CRM como una herramienta a través de la cual se le agrega valor a la relación que mantiene con sus clientes, individualizando a los millones de clientes que posee. CRM es la estrategia que el banco está utilizando para administrar su relación con los clientes, lo que implica situar a este en el centro de sus actividades comerciales y de servicios. Ya que con nuevas plataformas tecnológicas, mayor información de los clientes y nuevas formas de atenderlos se pretende entregar una nueva experiencia para el cliente.

Si se utiliza CRM de un modo correcto puede contribuir a aumentar el valor y rentabilidad de los clientes, ya que esta aumenta con el transcurso del tiempo, por varias razones compra más cantidad del mismo producto, compra otros productos (cross selling), compra productos de gama alta y con más margen (up selling) o disminuye el costo relativo de atenderle y servirle (por ejemplo, si recomienda a la empresa a familiares y amigos mediante procesos).

INDICE

Capítulo 1	Introducción	1
1.1	Exposición del problema	2
1.2	Objetivos	4
1.2.1	Objetivo General	4
1.2.2	Objetivos Específicos	4
Capítulo 2	Antecedentes Generales	5
2.1	Descripción BancoEstado	6
2.1.1	Visión	6
2.1.2	Misión	6
2.1.3	Posicionamiento	6
2.2	Mapa Estratégico BancoEstado 2011 – 2014	7
2.3	Sucursal en la cual se realiza Práctica Profesional Controlada	8
2.4	La importancia de fidelizar clientes	9
2.4.1	Marketing Transaccional	10
2.4.2	Marketing Relacional	11
2.4.2.1	Tipos de Relaciones	12
2.5	CRM	15
2.5.1	Necesidad de implementar CRM en la empresa	16
2.5.2	¿Como implementar CRM?	17
2.5.3	Beneficios de la implantación del enfoque relacional, CRM.	19
2.5.4	CRM en la Banca Extranjera	20
2.5.5	CRM en la Banca Nacional	21
2.5.6	CRM en BancoEstado	22
2.5.6.1	Implementación de CRM en BancoEstado	24
Capítulo 3	Descripción de Actividades Realizadas	33
3.1	Actividades realizadas.	34
3.1.1	Conocimiento del sistema bancario.	35
3.1.1.1	Productos ofrecidos en la Plataforma Banca Personas	36
3.1.1.2	Venta y acción Proactiva v/s Venta y acción Reactiva	37
3.1.1.3	Difencias entre las Monoplataformas y Multiplataformas	38
3.2	Medición de CRM	38
3.2.1	Acciones Comerciales	39
3.2.1.1	¿Qué miden las Acciones Comerciales?	40
3.2.2	Alertas	40
3.2.2.1	¿Cómo son las Alertas?	42
3.2.2.2	Opciones de resolución de una Alerta	43
3.2.2.3	¿Cómo mejorar los indicadores de las Alertas?	43
3.2.2.4	¿Qué miden las Alertas?	44
3.2.3	Encuesta de Calidad de Servicio	45
3.2.4	Análisis de datos obtenidos.	45
Capítulo 4	Resultados y Discusión	47
4.1	Análisis de Datos	48
4.1.1	Resultados Obtenidos de Alertas	48
4.1.1.1	Resultados de Alertas Plataforma AR	50

4.1.1.2	Alertas desplegadas Plataforma AR, consideradas en la Medición	51
4.1.1.3	Efectividad de Acción Plataforma AR	53
4.1.1.4	Aporte de las Alertas al cumplimiento de las metas Plataforma AR	55
4.1.2	Resultados de Alertas Plataforma CP	56
4.1.2.1	Alertas desplegadas Plataforma CP, consideradas en la Medición	57
4.1.2.2	Efectividad de Acción Plataforma CP	58
4.1.2.3	Aporte de las Alertas al cumplimiento de las metas Plataforma CP	60
4.1.3	Resultados de Alertas Plataforma IT	61
4.1.3.1	Alertas desplegadas Plataforma IT, consideradas en la Medición	62
4.1.3.2	Efectividad de Acción Plataforma IT	63
4.1.3.3	Aporte de las Alertas al cumplimiento de las metas Plataforma IT	64
4.2	Resultados Obtenidos de Acciones Comerciales	66
	Aporte de las Acciones Comerciales al cumplimiento de las Metas	
4.2.1	Plataforma CP	67
4.3	Gestión de Ofertas	69
4.3.1	Gestión de Alertas Desplegadas	69
4.3.2	Gestión de Acciones Comerciales	71
4.4	Resultados obtenidos de Encuesta Calidad de Servicio	72
Capítulo 5	Conclusiones	77
Capítulo 6	Nomenclatura	82
Capítulo 7	Bibliografía	84
Capítulo 8	Anexos	86
8.1	Diagrama Encuesta de Calidad de Servicios	87
8.2	Diagrama Encuesta de Calidad de Servicios	88
8.3	Alertas desplegadas I trimestre, plataforma CP	88
8.4	Alertas desplegadas II trimestre, plataforma CP	89
8.5	Alertas desplegadas I trimestre, plataforma AR	89
8.6	Alertas desplegadas II trimestre, plataforma AR	89
8.7	Alertas desplegadas I trimestre, plataforma IT	90
8.8	Alertas desplegadas II trimestre, plataforma IT	90

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1	Tipos de relaciones	13
Tabla 4.1	Resumen Total Alertas I Trimestre 2011	48
Tabla 4.2	Metras Propuestas I trimestre 2011, por Plataforma	50
Tabla 4.3	Resumen alertas Plataforma Alta Relación, I Trimestre	50
Tabla 4.4	Alertas aceptadas v/s alertas no aceptadas por los clientes	52
Tabla 4.5	Aporte de las Alertas al cumplimiento de la Plataforma AR	55
Tabla 4.6	Resumen alertas Plataforma Clásico Potencial, I Trimestre	56
	Alertas aceptadas v/s alertas no aceptadas por los clientes,	
Tabla 4.7	Plataforma CP	57
Tabla 4.8	Aporte de las Alertas al cumplimiento de la Plataforma CP	61
	Resumen alertas Plataforma Inicial Transaccional, I	
Tabla 4.9	Trimestre	61
	Alertas aceptadas v/s alertas no aceptadas por los clientes,	
Tabla 4.10	Plataforma IT	62
Tabla 4.11	Aporte de las Alertas al cumplimiento de la Plataforma IT	64
	Resumen Acciones Comerciales I Trimestre 2011,	
Tabla 4.12	Plataforma CP	66
	Aporte de las Acciones Comerciales al cumplimiento de la	
Tabla 4.13	Plataforma CP	68
Tabla 4.14	Gestión de Ofertas, Alertas Plataforma CP	69
Tabla 4.15	Gestión de Ofertas, Alertas Plataforma IT	70
Tabla 4.16	Gestión de Ofertas de Acciones Comerciales, Plataforma CP	71
Tabla 4.17	Encuesta Calidad de Servicio I Trimestre 2011	72
Tabla 4.18	Encuesta de Calidad de servicio II Trimestre 2011	73
	Encuesta de Calidad de Servicio I Trimestre 2011,	
	Satisfacción clientes carterizados y clientes que	
Tabla 4.19	adquirieron algún producto	75
	Encuesta de Calidad de Servicio II Trimestre 2011,	
	Satisfacción clientes Encuesta de Calidad de Servicio II	
Tabla 4.20	Trimestre 2011, Satisfacción clientes	76

INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1	Influencia de la calidad, la satisfacción, la imagen y la confianza en la fidelidad del cliente	9
Figura 2.2	Marketing Transaccional v/s Marketing Relacional	12
Figura 2.3	Fases de Implementación Proyecto CRM	18
Figura 2.4	Segmentación de clientes según MAV	24
Figura 2.5	Nueva Segmentación de Clientes	25
Figura 2.6	Programa Capacitación CRM	31
Figura 3.1	CRM mejora la gestión de clientes a través de las alertas	41
Figura 4.1	Alertas Aceptadas I y II Trimestre del 2011 (Crédito de Consumo y TCR), Plataforma AR	52
Figura 4.2	Efectividad de Acción Crédito de Consumo Plataforma AR, I y II Trimestre del 2011	53
Figura 4.3	Efectividad de Acción TCR Plataforma AR, I y II Trimestre del 2011	54
Figura 4.4	Resumen de Alertas Plataforma AR, Créditos de Consumo y TCR	55
Figura 4.5	Alertas Aceptadas I y II Trimestre del 2011 (Crédito de Consumo y TCR), Plataforma CP	58
Figura 4.6	Efectividad de Acción Crédito de Consumo Plataforma CP, I y II Trimestre del 2011	59
Figura 4.7	Efectividad de Acción TCR Plataforma CP, I y II Trimestre del 2011	59
Figura 4.8	Resumen de Alertas Plataforma CP, Créditos de Consumo y TCR	60
Figura 4.9	Alertas aceptadas v/s no aceptadas I y II Trimestre del 2011, Plataforma IT.	63
Figura 4.10	Resumen de Alertas Plataforma IT, TCR cuota fija	64

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1 CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

Los continuos y profundos cambios producidos en los distintos mercados en las últimas décadas han dejado de manifiesto la necesidad de un enfoque más profundo del concepto Marketing, que vaya desde el mercado genérico hacia la relación individual con cada cliente.

Con los años los clientes han ido cambiando y evolucionando esto debido a muchas situaciones como el cambio de preferencias, mayor información disponible, mayores exigencias, búsqueda de nuevas oportunidades, etc. Por lo que se hace necesario que las organizaciones vayan adaptándose a los nuevos clientes y sus nuevas necesidades. Es aquí donde el Marketing es una herramienta necesaria para entregar valor a los clientes y mantener relaciones de largo plazo, lográndose esto a través de su fidelización.

En cuanto a los clientes de las entidades financieras, estos han ido cambiando su comportamiento. Los nuevos hábitos de vida, los avances tecnológicos y el incremento de la cultura financiera les da una posición de mayor conocimiento en sus relaciones con las entidades bancarias, lo que ha transformado su tradicional papel de actor pasivo.

Enmarcados en este contexto se realiza el trabajo de título en un tema como CRM aplicado a una empresa, BancoEstado sucursal Temuco Centro.

1.1 Exposición del problema

En el centro del Mapa Estratégico 2011 – 2014 diseñado por BancoEstado, se halla la oferta de valor para los clientes, orientada a la satisfacción integral y oportuna de sus necesidades financieras. Los atributos centrales en esta oferta son su calidad competitiva, que permite al banco aspirar a tener la mejor calidad de servicio y el más amplio menú de productos disponibles para atender a los segmentos masivos, la cercanía y estabilidad en la relación con sus clientes, así como asegurar un mayor acceso y vinculación de los chilenos a los servicios financieros.

BancoEstado para desarrollar a cabalidad su rol social requiere realizar una gestión bancaria de excelencia, eficiente, moderna y competitiva. En este proceso es clave la modernización continua en la atención de personas.

En este último punto es donde recae la importancia de desarrollar un plan estratégico que tenga como principal objetivo la orientación al cliente, los procesos internos y activos intangibles (Cambio Cultural). Además se debe tener presente que existe una gran competencia por parte de otros, tanto privados como extranjeros, por lo que BancoEstado ya no sólo debe centrarse en sí mismo como lo hacía antes, sino que debe hacer lo posible por competir con sus pares, utilizando nuevas estrategias pero siempre considerando y no perdiendo de vista su objetivo principal y su rol social.

Con base en esto BancoEstado durante el año 2004 – 2005 implementó un modelo denominado MAV (Modelo de Atención y Venta) donde el cliente se centraba al comienzo de la organización y la segmentación de los mismos era en base a las variables ingresos y costos, lo que posteriormente derivó aproximadamente en el año 2008 en un proceso que se llamó Carterización que se basaba en cuidar a los clientes de buenos ingresos, ya que son estos los que proveen la rentabilidad y sustentabilidad del banco, produciéndose así una nueva segmentación en base a dos variables edad y renta; para llegar a lo que se implementa hoy en día y desde el año 2009 – 2010 la estrategia de gestión de relación con los clientes denominada CRM.

CRM (Customer Relationship Management o Gestión de Relaciones con los Clientes), cuyo eslogan en BancoEstado es “*Yo me sumo*” hace referencia tanto a la estrategia de negocio, enfocada a seleccionar y gestionar una relación con los clientes para optimizar su valor a largo plazo, como a las aplicaciones concretas del software necesarias para procesar la información de los clientes y desarrollar esa relación.

La estrategia CRM se comienza a implementar con la ayuda de un software que se adaptó a la realidad de la institución y que ayudó a ordenar la información de los clientes para así ir ofreciéndoles los productos y servicios ajustados a sus necesidades, en ocasiones antes de que perciban que les son necesarios, es decir, los productos que el cliente necesita.

Se debe tener claridad que el concepto CRM, no acaba con una aplicación informática o un programa de puntos (tarjetas de fidelización), sino que va más allá supone idear una estrategia de negocios en torno al cliente cuyo éxito no depende de la cantidad de tecnología invertida, sino de la capacidad de una empresa para liderar un proceso de transformación más profundo de lo que inicialmente se supone.

1.2 Objetivos

1.2.1 *Objetivo General*

- Evaluar la implementación de CRM en una institución como BancoEstado, sucursal Temuco Centro.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar las razones por las que surge la necesidad de implementar CRM en BancoEstado.
- Determinar cuáles son los beneficios arrojados de la utilización de CRM para el Banco.
- Analizar si CRM ha ayudado a mejorar los beneficios para los clientes.

CAPITULO II

ANTECEDENTES GENERALES

2 CAPITULO II ANTECEDENTES GENERALES

2.1 Descripción BancoEstado

Banco del Estado de Chile es una empresa autónoma del Estado con personalidad jurídica y patrimonio propio de duración indefinida sometida exclusivamente a la fiscalización de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras que se relaciona con el Gobierno a través del Ministerio de Hacienda.

El Banco tiene por objetivo prestar servicios bancarios y financieros con el fin de favorecer el desarrollo de las actividades económicas nacionales. La gran meta de BancoEstado es ser un banco universal de todos y para todos, con servicios financieros integrales para que cualquier chileno en cualquier lugar pueda emprender y desarrollarse, apelando por un lado a la naturaleza de su propiedad estatal y por otro a que está al servicio de todos los sectores de la comunidad donde quiera que estén y cualquiera sea su nivel de ingreso, educación, ideología y religión.

BancoEstado prioriza su gestión comercial con impacto social. Es decir, trabaja en función de aquellas acciones que inciden directamente en mejorar las condiciones de vida de millones de chilenos que pueden ingresar al sistema financiero e integrarse a la modernidad mediante la utilización de los servicios de este rubro.

2.1.1 Visión

Ser un banco de excelencia, con una gestión comercial de alto impacto social.

2.1.2 Misión

Existimos para que cualquier chileno, en cualquier lugar, pueda emprender y desarrollarse.

2.1.3 Posicionamiento

El posicionamiento de BancoEstado en la sociedad se caracteriza por su cercanía y relación de largo plazo con sus clientes; por entregar un servicio de calidad competitiva; por su compromiso con el fomento del emprendimiento y la inclusión financiera; por su rol

de banco estatal que apoya y se compromete con las políticas públicas y contribuye a que exista una mayor competencia en el sistema financiero.

2.2 Mapa Estratégico BancoEstado 2011 – 2014

Todos los objetivos del Mapa Estratégico apuntan finalmente a concretar la visión y misión de BancoEstado y esta compuesto por cuatro áreas fundamentales en las cuales se desea mejorar este período que son: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Activos Intangibles.

En el área financiera se desea aumentar la rentabilidad (ingreso operacional) a través de la eficiencia y disminución del riesgo, además de fomentar la bancarización que es que todos los chilenos tengan acceso al sistema financiero y que esto contribuya a mejorar la calidad de vida de las personas.

En el área de los clientes se encuentra la oferta de valor para los mismos, orientada a la satisfacción integral y oportuna de sus necesidades financieras. Esto a través de una mayor accesibilidad, calidad de servicio, transparencia en los procesos realizados y por último cercanía con los clientes. Además se trata de ser un banco masivo y relevante y lograr la fidelidad de los clientes, estableciendo con ellos una relación de largo plazo. El primer objetivo es necesario para que el banco pueda cumplir con su rol social de apoyo y compromiso con las políticas públicas, mientras que el segundo le permite ser una institución que apoya a sus clientes en todas las etapas del ciclo económico, tanto en los períodos de crisis como en aquellos de expansión o crecimiento.

En el área de procesos internos, se desea mejorar la impecabilidad del trabajo realizado y disminuir los tiempos de espera y resolución para los clientes. Además de contar con la tecnología necesaria para facilitar el trabajo y sustentar la masividad que se desea alcanzar. Por otro lado se desea mejorar la productividad de las plataformas comerciales y aprovechar las sinergias entre los segmentos comerciales.

En el área de los activos intangibles se debe tener claridad que las personas constituyen el recurso de mayor valor en una industria que es intensiva en el empleo de trabajadores de alta calificación. Por tal razón, el desarrollo de las personas en BancoEstado se focaliza en la mejora continua de la calidad de atención al cliente, en la gestión eficiente de los procesos críticos, en la promoción de un liderazgo comprometido y en el empoderamiento de las jefaturas, junto a la permanente promoción de un clima laboral fraterno y de prácticas de cooperación interna, a fin de potenciar la productividad colectiva y hacer del banco una de las mejores empresas para trabajar en Chile.

2.3 Sucursal en la cual se realiza Práctica Profesional Controlada

La práctica profesional controlada la realice en BancoEstado en la sucursal ubicada en calle Claro Solar N° 931 Temuco, en la sección Banca Personas a cargo de la Jefa de plataforma la Sra. Mary Espinoza Cid.

La sección Banca Personas esta dividida en dos plataformas, la plataforma Clásico Potencial compuesta por ocho ejecutivos de negocios a cargo de su Jefe respectivo el Sr. Alvaro Medel Méndez y la plataforma Alta Relación compuesta por tres ejecutivos de negocios a cargo de su jefa la Sra. Mary Espinoza Cid.

La existencia de dos plataformas tiene su explicación en que la plataforma CP esta dirigida a la atención masiva de clientes, en tanto la plataforma AR cada ejecutivo posee una cartera de clientes preferenciales predefinidos.

Los ejecutivos de negocios tienen como objetivo proporcionar una atención personalizada al cliente, resolviendo las dificultades que se les presenten en cualquiera de las áreas del Banco y sus empresas filiales; además de promover los servicios y colocar los productos orientados a personas, manteniendo y aumentando su cartera de clientes.

2.4 La importancia de fidelizar clientes

Con el paso del tiempo, las empresas han ido modificando sus estrategias para intentar ceñirse a las nuevas y cambiantes características del entorno, pero siempre con el claro objetivo de sobrevivir y si es posible crecer. Con base en esto sus esfuerzos han estado orientados hacia lo que ocurre al interior de la empresa, como a lo que acontece en el exterior, aunque ambos planeamientos intentan dar respuesta a la misma pregunta: *¿cómo alcanzar y mantener con los recursos disponibles, una ventaja competitiva sostenible en el tiempo?* En los últimos años, la respuesta a esta interrogante viene de la mano del cliente, reconociendo su enorme importancia para el éxito empresarial.

La calidad de servicio se convierte en uno de los aspectos claves para lograr la fidelidad del cliente. Aunque proporcionar u ofrecer una elevada calidad de servicio no sea suficiente para conseguir clientes fieles, se puede afirmar que aquellas empresas que lo han conseguido han dado ya, sin duda alguna el primer paso hacia el logro de la fidelidad de sus clientes. Aunque la calidad de servicio influye de alguna manera en el desarrollo de las relaciones con los clientes, también se debe señalar que esa relación calidad-fidelidad, en la mayoría de los casos, no es una relación directa e inmediata como se podría esperar, sino que en ella intervienen otras variables.

A continuación en la Figura 2.1 se presenta un modelo de fidelidad de servicio en el que se recogen tanto las variables que intervienen en su formación como las relaciones existentes en ellas.



Figura 2.1. Modelo Fidelidad de Servicio. Fuente Setó, 2004.

Podemos observar en la Figura 2.1, las relaciones que se plantean entre las variables analizadas en el modelo son las siguientes (Setó, 2004):

1. La calidad de servicio percibida por el cliente tiene un efecto positivo en la satisfacción del cliente.
2. La satisfacción del cliente tiene un efecto positivo en la fidelidad del cliente.
3. La imagen del proveedor de servicios tiene un efecto positivo en la confianza del cliente.
4. La confianza del cliente en el proveedor de servicios tiene un efecto positivo en la fidelidad del cliente.

En el caso de que el cliente hubiese experimentado algún problema o error con el servicio, se añadiría una nueva relación en el modelo:

5. La recuperación del servicio llevada a cabo por el proveedor de servicios tiene un efecto positivo en la fidelidad del cliente.

De modo que en el modelo planteado se considera que la fidelidad del cliente estará explicada de una manera directa, por la satisfacción del cliente y por su confianza en el proveedor de servicios. A su vez, la calidad de servicio percibida y la imagen del proveedor de servicios también afectarán a la fidelidad del cliente, aunque de forma indirecta.

2.4.1 Marketing Transaccional

El marketing transaccional se define como "El proceso de planificación y ejecución del concepto precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y de la organización" (Kotler 2000). O comúnmente entendido como el que se limita a lanzar productos al mercado y captar clientes susceptibles de comprarlos, este concepto está siendo progresivamente abandonado por un gran porcentaje de empresas; la razón es que este planteamiento transaccional se ha mostrado insuficiente o poco eficaz en un entorno enormemente competitivo y tecnológico como el actual, con unos mercados saturados de oferta.

Captar nuevos clientes es cada vez más difícil, pero mantener la relación con los actuales y fidelizarlos es cada vez más fácil gracias a las nuevas tecnologías y al desarrollo paralelo de políticas de calidad y mejora de procesos.

2.4.2 Marketing Relacional

Para empezar podemos plantear la siguiente interrogante acerca del marketing relacional ¿Nuevo Paradigma o Simple Evolución del Marketing Tradicional?

Respondiendo a la pregunta anterior es que el verdadero negocio de toda empresa no es tanto hacer clientes como saber mantenerlos y maximizar su rentabilidad. Dicho de otro modo, la fidelización de los clientes es la base del éxito de una empresa; pero la gestión del cliente como activo fundamental de la empresa ha exigido un cambio profundo en las estrategias de marketing, que han pasado de estar dirigidas a la transacción (marketing transaccional) a orientarse hacia la relación (marketing relacional).

La introducción del concepto Marketing Relacional según la bibliografía se suele atribuir a Berry (1983), pero posiblemente la definición más aceptada sea la de Grönroos (1997) desde una perspectiva relacional, “marketing es el proceso de identificar, captar, satisfacer, retener y potenciar (y cuando sea necesario, terminar) relaciones rentables con los mejores clientes, de manera que se logren los objetivos de las partes involucradas”.

En la figura 2.2 a continuación se puede observar una comparación simple entre marketing transaccional y el marketing relacional.

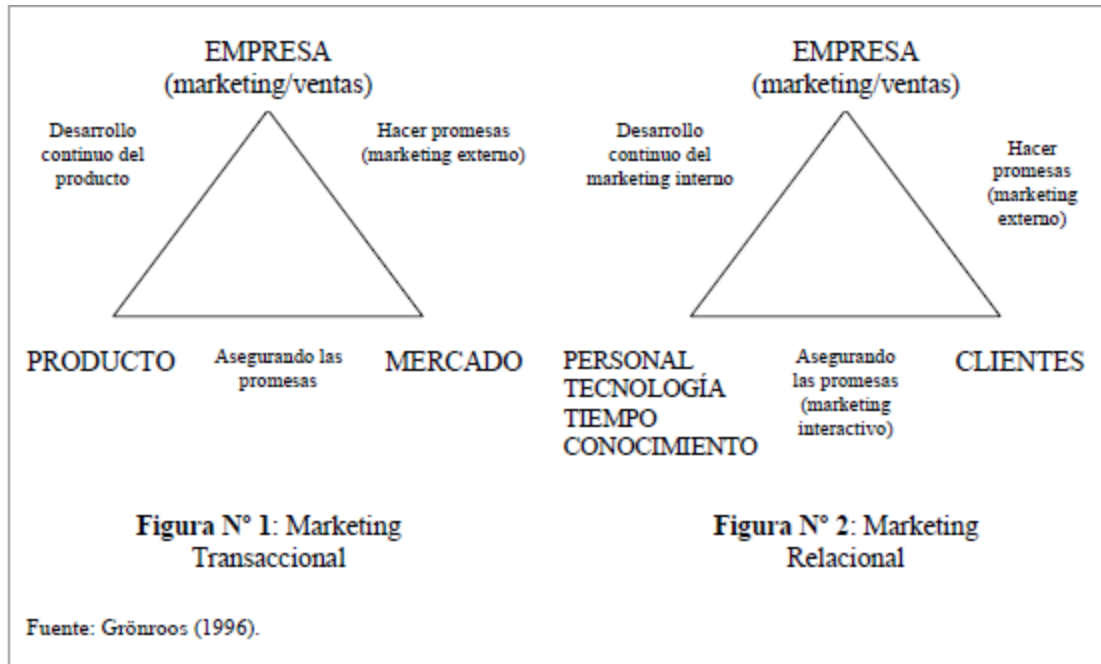


Figura 2.2. Marketing Transaccional v/s Marketing Relacional.

El marketing relacional defiende la creación una vez cerrada la primera venta de relaciones estables y de continuidad con los mejores clientes de la empresa, desarrollando un conjunto de acciones que permitan profundizar la relación y aumentar el grado de satisfacción y lealtad. El enfoque relacional debe plantearse en todas las fases del proceso, desde la captación del cliente hasta su completa satisfacción y fidelización.

Esta filosofía asume que los compradores prefieren tener relaciones de largo plazo con una empresa en vez de cambiar continuamente de proveedor en busca de más valor.

2.4.2.1 Tipos de Relaciones

Se ha determinado que existen diversos tipos de relaciones que los compradores de las empresas tienen que recorrer si aplican el enfoque relacional. Estos se describen en la Tabla 2.1.

Tabla 2.1. Tipos de relaciones

TIPO	DESCRIPCIÓN
Básica	No existe una verdadera “relación” vendedor-comprador; después de cada transacción, ambas partes siguen su camino hasta la próxima transacción (si es que se produce).
Reactiva	El vendedor promete reaccionar ante cualquier problema que se le presente al comprador.
Seguimiento	El vendedor contacta con el comprador después de la transacción para determinar cómo ha recibido el producto o servicio y si está satisfecho con el.
Proactiva	El vendedor contacta periódicamente al comprador para actualizar el producto o servicio, mejorar sus prestaciones, ofrecer servicios de apoyo, etc., de tal forma que el consumo o uso sea el más satisfactorio
Asociativa	Vendedor y comprador trabajan juntos para encontrar soluciones a los problemas que ambos enfrentan y buscar oportunidades de mejorar, ambos, sus respectivos negocios

Fuente: Grupo ISMI

El objetivo final es que todas las relaciones empresa-cliente, se sitúen en el último casillero: “relación asociativa”.

Gracias a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación es posible mantener relaciones personalizadas de forma masiva, permanente y geográficamente dispersa. Las empresas pueden mantener un nivel de comunicación a través de diversos canales con los clientes que les permite conocer sus preferencias y adaptarse a ellas.

En un contexto comercial como el actual, de competencia extrema, se ha comprobado con frecuencia que identificar y captar a un nuevo cliente puede ser hasta cinco veces más caro que mantener satisfecho y fiel al que ya lo es. Además, el número de clientes potenciales es cada vez más limitado, y en algunos casos incluso está

disminuyendo. Por otro lado, los productos son cada vez más parecidos, lo que dificulta todavía más la captación de nuevos clientes.

Ante esto, la diferenciación entre la oferta de distintas empresas tiende a migrar hacia el servicio que acompaña al producto y hacia el trato que recibe el cliente. Esto exige a las empresas una mayor interacción con sus clientes, que pasa por establecer relaciones personalizadas y por gestionar toda su información mediante bases de datos accesibles para todos los empleados.

El valor y rentabilidad de un cliente satisfecho aumenta con el transcurso del tiempo, por varias razones compra más cantidad del mismo producto, compra otros productos (cross selling), compra productos de gama alta y con más margen (up selling) o disminuye el costo relativo de atenderle y servirle (por ejemplo, si recomienda a la empresa a familiares y amigos mediante procesos). Como señaló Reichheld (1996) en su libro “The Loyalty Effect”, incrementos relativamente pequeños en el grado de fidelidad de los clientes de una empresa pueden generar importantes mejoras en la cuenta de resultados.

Para tener una mayor claridad las 8 etapas clásicas del marketing relacional son:

1. Identificar: Identificación y segmentación de los clientes que serán objeto de una estrategia de marketing relacional.
2. Informar y atraer: Dar a conocer los productos y servicios a los clientes seleccionados.
3. Vender: Conseguir que el cliente potencial identificado e informado se convierta en cliente real y compre.
4. Servir: Entregar el producto comprado, instalarlo, adaptarlo a las necesidades del cliente, llevar a cabo el servicio contratado.
5. Satisfacer: Conseguir que los clientes queden satisfechos con el producto o servicio comprado.
6. Fidelizar: Convertir los clientes satisfechos en clientes fieles (que vuelva a comprar).
7. Desarrollar: Aumentar el número de productos contratados, la importancia de la compra, la variedad de servicios contratados.

8. Crear comunidad de usuarios: Crear vínculos o relaciones entre los clientes.

Un programa de marketing relacional no tiene porque cubrir todas las etapas, se pueden llevar a cabo sólo algunas.

Con el fin de mejorar los procesos de creación y fortalecimiento de las relaciones con los clientes y con la latente necesidad de proyectar el incremento en los ingresos y la rentabilidad, las empresas incurren en la obligación de implementar procesos consistentes en el manejo de las relaciones con los clientes. Es por esto que nace una tendencia tecnológica administrativa que se cuenta entre los últimos años, el CRM. ¿Pero que es CRM?

2.5 CRM

La gestión de las relaciones con el cliente (CRM), es actualmente uno de los tópicos que mayor atención ha generado en los campos de la estrategia de negocios, tecnologías de la información y en la gestión de marketing (Hall, 2001).

Winer (2001) sostiene que la necesidad por comprender mejor el comportamiento del cliente y el interés de numerosos directivos por focalizarse hacia esos clientes, quienes pueden generar beneficios a largo plazo, han modificado la manera como los especialistas en marketing venían concibiendo el mundo.

Por otra parte, Dawson, Reichheld y Rigby (2003) sostienen que con la aparición de Internet, es más difícil que nunca mantener a los clientes. Ellos disponen de mayores opciones y con digitar un par de teclas en el computador, pueden conocer la oferta de la competencia para formarse una visión más amplia.

En definitiva la palabra CRM puede hacer alusión tanto a la estrategia de negocios basada en el cliente como a las aplicaciones informáticas que la facilitan. Además su implementación facilita el cambio en la forma de trabajar de los empleados y clientes, y con

la ayuda de nuevas tecnologías, se generan nuevas interacciones con nuevos procesos de trabajo.

En ningún caso se debe limitar el concepto de CRM a las relaciones de compra y venta, ya que esta se extiende a la gestión y registro de la información obtenida en las sugerencias, reclamos o quejas que plantean los clientes a través de cualquier canal de relación.

Un significado más exacto de CRM es el que se asocia a las aplicaciones concretas del software o bases de datos capaces de gestionar la información necesaria para desarrollar la relación de la empresa con los clientes. CRM lleva consigo el utilizar las nuevas tecnologías de la información que han surgido en los últimos años en el mercado, para tratar de conocer más en profundidad a los clientes, aprender más de ellos y tratar de establecer relaciones de largo plazo. Además de personalizar las ofertas y el trato recibido por estos. CRM contiene amplia información sobre los clientes: sus datos personales, los servicios y productos contratados, frecuencia y lugar de compra, canales de contacto que suelen utilizar, acciones comerciales ya realizadas y su respuesta en cada una de ellas, etc.

La gran ventaja que aporta CRM es que reúne toda la información del cliente, evitando la posibilidad de contar con datos incoherentes o no actualizados. En los últimos años, las opciones de contacto entre una empresa y sus clientes han aumentado. Los diversos canales de comunicación, ya sea internet, teléfono, etc. requieren una aplicación que reúna todos los datos obtenidos en los distintos canales, y CRM es la herramienta propicia para ello. Además, CRM hace accesible toda la información a todos los empleados autorizados, permitiéndoles disponer de ella en el momento adecuado (es decir, cuando es viable interactuar con el cliente con el fin de modificar su conducta).

2.5.1 Necesidad de implementar CRM en la empresa

La irrupción de CRM como aplicación informática y estrategia de gestión, ha llevado a más empresas a experimentar con CRM. Hace algunos años se empezó a hablar de la

necesidad latente que tenían las empresas de equiparse de herramientas que le permitiesen gestionar de manera eficiente, competitiva e integrada la totalidad de las relaciones con sus clientes.

Las primeras prácticas de CRM han sido percibidas quizás con un cierto matiz de fracaso, ya que las empresas se han visto incapaces de alinear las soluciones que se ofrecían en el mercado con su propio modelo de negocios. La experiencia ha demostrado que la mayoría de las iniciativas de CRM no han resultado exitosas a raíz de que las empresas enfocan sus esfuerzos principalmente en la tecnología, y los temas relacionados con los procesos de negocio, cultura organizacional, estructura operativa, capacidades del personal y administración del cambio no son considerados como prioridades en muchos casos. Se puede mencionar que una implementación exitosa de una estrategia CRM depende aproximadamente en un 75% de la estrategia, procesos y organización; y sólo el 25% se relaciona con la plataforma operativa.

Esto nos lleva a analizar las razones y beneficios que pudiesen llevar a una empresa a decidirse a implementar una estrategia como CRM y cuáles son los motivos que pudiesen llevar al éxito o fracaso de dicha implementación.

2.5.2 ¿Como implementar CRM?

La implementación exitosa de CRM depende de muchos factores entre los cuales se pueden mencionar el apoyo explícito y constante de la alta dirección de la empresa, ya que esto asegura la alineación de los esfuerzos de CRM con la estrategia corporativa, además de facilitar la toma de decisiones de forma oportuna y efectiva. Sin este apoyo la implementación de CRM sería un fracaso seguro.

En segundo lugar se ve implicado el involucramiento de los usuarios claves, para facilitar los procesos de comunicación, capacitación y de sensibilización, al incluir a los líderes naturales durante la implementación.

En tercer lugar se debe tener clara la metodología de implementación por fases, ya que permite establecer una visión predeterminada del proyecto, además de realizar un seguimiento y comunicación del avance del proyecto, respecto a las fases programadas y resultados esperados.

A continuación en la figura 2.3 se muestran las grandes etapas de implementación de un proyecto CRM.



Figura 2.3. Fases de Implementación Proyecto CRM. Fuente Gartner Group, adaptación José Ferro, 2002. Implementación de soluciones CRM.

En cuarto lugar se encuentra la administración del proyecto que se apoya en herramientas que permiten el control, seguimiento y aseguramiento de la calidad, donde se incluyen el plan de trabajo del proyecto (establece visión, define fechas de inicio y fin y la asignación óptima de recursos), procedimientos de control de cambios, plan de administración de riesgos y procedimiento de control de costos.

Y por último otros factores son la gestión del cambio (enfocado en diseñar y desarrollar actividades relativas a comunicación, capacitación y sensibilización), equipo de trabajo del proyecto y la medición del desempeño del proyecto de la operación.

Se debe tener en cuenta que existen costos involucrados en una implementación de CRM, que no son tan aparentes a la hora de hacer una planificación como: Las personas involucradas, la tecnología requerida y la mejora de procesos.

2.5.3 Beneficios de la implantación del enfoque relacional, CRM.

Mayor conocimiento del cliente y personalización del trato: Esto al contar con mayor información, lo que permite conocer más profundamente a los clientes de la empresa.

Aumento de la satisfacción y lealtad de los clientes: La gran cantidad de información sobre los clientes da la opción de personalizar las ofertas y conocer en detalle los aspectos que satisfacen más a los clientes y los que le generan más rechazo. En definitiva, permite mejorar el desarrollo de la relación, aumentar la satisfacción y el grado de fidelización. Los clientes que reciben una atención personalizada suelen estar más satisfechos que los que perciben ser un cliente más, un simple número. La lealtad de los clientes satisfechos, menos propensos a irse a la competencia, genera muchos beneficios a las empresas.

Aumento de las ventas: El conocimiento detallado y actualizado de los clientes permite a las empresas personalizar sus propuestas de valor y ofrecer a los consumidores lo que realmente necesitan en el momento más adecuado. Un cliente fiel suele comprar con más frecuencia y está más dispuesto a pagar un precio mayor del que ofrecen empresas competidoras en el mercado. La satisfacción obtenida por una buena gestión de la información del cliente y por un trato personalizado mejora las posibilidades de aumentar los precios y obtener un mayor margen en las ventas.

Además la implementación de CRM se ha convertido en uno de los grandes protagonistas de las soluciones de gestión empresarial, proporcionando a las empresas una mayor eficiencia en las ventas, marketing y procesos de servicios, que son elementos claves a la hora de asegurar el éxito profesional.

Reducción de los costos de servicio: Un consumidor fidelizado suele generar menores costos de atención al cliente. El cliente fiel conoce los productos y servicios de la empresa y está familiarizado con su uso, por lo que la frecuencia con la que utiliza los servicios de

atención al cliente es menor. Por otro lado, se reducen los costos de la rotación de los empleados. En una empresa con sistema CRM, las personas encargadas de atender al cliente, dejan registro de cada gestión realizada (intentos de ventas, productos contratados, motivo por el cual el cliente dejó de utilizar determinado servicio, etc.). De este modo, los efectos negativos de la rotación de empleados disminuyen.

2.5.4 CRM en la Banca Extranjera

Hoy en día y con motivo del espectacular aumento en el número de clientes con patrimonios que necesitan de una gestión apropiada las entidades de la Banca Privada deben atender a esta nueva demanda, enfrentándose a desafíos cada vez más exigentes.

Entidades de todos los tamaños, desde pequeños bancos hasta grandes y reconocidas entidades multinacionales, utilizan CRM para obtener una visión completa de sus clientes, un marketing flexible, con ventas y mecanismos que den respuesta a las necesidades específicas del sector.

Empresas líderes de Estados Unidos como *Raymond James y el Grupo Financiero Tranel* encontraron la solución en Microsoft Dynamics CRM (software CRM proporcionado por Microsoft). *Raymond James* es una entidad de inversión, planificación financiera, inversión bancaria y gestión de activos con base en Florida que tiene más de 1.6 millones de clientes en todo Estados Unidos.

Por otro lado el *Grupo Financiero Tranel Financiera*, es una entidad de la Banca Privada con base en Illinois, que ofrece servicios de planificación financiera, jubilación, inversión, contabilidad, impuestos y seguros, que entendió que pasar de un cliente satisfecho a un cliente encantado era lograr una enorme ventaja competitiva. El Grupo Financiero Tranel necesitó de una solución CRM con la que los asesores pudieran capturar, registrar y acceder a toda la información de los clientes rápidamente.

Para *Raiffeisenbank Kleinwalsertal y Carlson Capital* Microsoft Dynamics CRM ofreció una solución flexible que se incorporó de forma sencilla a sus sistemas y les dio una visión de 360 grados sobre sus clientes, mejoró significativamente el servicio, la acción comercial

y el desarrollo del negocio y por tanto les ayudó a desarrollar el servicio, el marketing y la gestión del negocio.

Raiffeisenbank Kleinwalsertal es el banco cooperativo más grande de Austria y una de las instituciones financieras de mayor éxito en Europa. Ofrece servicios de banca privada a más de 10.000 clientes y gestiona una cartera de más de 3.500 millones de dólares. Como la mayoría de los clientes de la banca privada, los clientes de Raiffeisenbank esperan recibir una atención de calidad y personalizada que cubra sus necesidades financieras, por lo que los asesores necesitan tener “una única versión” que les permita evaluar el rendimiento de la cartera actual y ofrecer una asesoría precisa en términos de inversión.

Por otro lado está *Carlson Capital Management (CCM)* y como la mayoría de las entidades de la Banca Privada, se basa en el boca a boca y las recomendaciones por parte de terceros para extender su negocio. En el caso de CCM, más del 80% de los nuevos clientes vienen mediante recomendaciones. CCM es una de las empresas líderes del medio oriente en asesoría en materia de planificación financiera e inversión con más de 800 millones de dólares en activos.

Para poder asumir la cada vez más compleja interrelación con los clientes y conservando al mismo tiempo, el alto nivel de servicio ofrecido a los clientes actuales, la entidad necesitaba encontrar una manera eficaz y rentable de almacenar toda la información de contactos, las comunicaciones recientes, los datos de la cartera y la información histórica en un mismo sistema.

Todos estos son ejemplos de buenas prácticas y beneficios en la banca que se pueden sacar de la implementación de CRM en el extranjero, y CRM ha supuesto una mejora en el servicio, enfocado hacia el cliente consiguiendo una ventaja competitiva.

2.5.5 CRM en la Banca Nacional

En la Banca Nacional podemos mencionar a *Banco de Chile*, que está implementado CRM desde aproximadamente el año 2005. La necesidad de implementar CRM surgió

debido a la fusión de Banco de Chile con Banco Edwards, la cual trajo consigo muchos desafíos tales como los sistemas incompatibles y una diversa cartera de clientes, la cual debía ser atendida de la mejor manera posible.

Banco de Chile tenía que encontrar necesariamente una solución que pudiera hacer frente al gran número de clientes, y que a la vez proporcionará a los mismos la capacidad de respuesta que exigían.

Es aquí donde la implementación de CRM surgió como una excelente alternativa, para cambiar el trato con los clientes, estandarizar su procesos e integrar la información de un modo útil, en una única plataforma para sus casi 200 sucursales en todo el país. Todo esto con el fin de mejorar la gestión de relación con sus clientes en todos sus canales. CRM dio la posibilidad al banco de comprender mejor y adaptarse a las necesidades de sus clientes, en respuesta a las cambiantes necesidades del negocio.

Por otro lado está *Banco Santander*, que está implementado CRM aproximadamente desde Diciembre del año 2007. CRM está siendo usado por este para procesar datos de más de 1 millón de clientes.

Banco Santander ha desarrollado cuatro nuevos modelos de evaluación de riesgo y una serie de otros estudios menores, gracias a la implementación de CRM. Además se puede mencionar que en Banco Santander existe un constante crecimiento del volumen de operaciones y de clientes con necesidades diferentes, sin hablar de los diversos factores internos y externos de la economía que contribuyen al aumento de la falta de cumplimiento de las obligaciones. Por lo que la necesidad de adoptar CRM, surge como un medio con el cual se puede optar por una solución con los más variados niveles de análisis de la información de los clientes.

2.5.6 CRM en BancoEstado

La implementación de CRM en BancoEstado surge como una necesidad de entregar una mayor oferta de valor a los clientes a través de la accesibilidad al sistema financiero,

una mejor calidad de atención, mayor cercanía con el cliente y la transparencia de los procesos realizados; además de una satisfacción integral de las necesidades de los clientes, esto debido al dinamismo de los mercados actuales y a las mayores opciones de los clientes al tener acceso a más y mejor información. CRM es la estrategia que el banco está utilizando para administrar la relación con los clientes, lo que implica situar a este en el centro de las actividades comerciales y de servicio.

El banco ha logrado con la ayuda de CRM y con su tecnología individualizar los millones de clientes ya que todos desean ser reconocidos, tratados como personas distintas, atendidos con calidez y sentir que el banco los entiende, de esto trató el sueño de implementar CRM. La idea era y es proporcionar una nueva experiencia para el cliente a través de la mayor información de los mismos y a esto sumarle las nuevas formas de atención.

CRM ayuda a gestionar la relación con los clientes, y no tan sólo bastó con comprar los derechos de CRM, sino que todo esto vino acompañado de muchos cambios que estaban ligados a mejoras de procesos y de sistemas, ya que se debió adaptar CRM a la realidad de la institución.

Con CRM las plataformas hoy en día pueden acceder a más y mejor información para conocer a sus clientes, disponer de oportunidades más ajustadas a sus necesidades, optimizar la gestión diaria y aprovechar cada contacto con el cliente. Además CRM permite administrar de manera más eficiente las carteras de clientes a través de la información básica, comercial y financiera; por otro lado los aplicativos instalados junto con las oportunidades presentadas (ofertas) para un cliente determinado, mejoran la gestión proactiva y comercial; obteniendo un impacto directo en la calidad de atención y en la gestión integral que se realiza en la red.

CRM se implementa en Banca Personas, Banca Microempresas y Banca Pequeña Empresa. Este trabajo profundizará en la implementación de CRM en la plataforma Banca Personas.

2.5.6.1 Implementación de CRM en BancoEstado

Todo comenzó alrededor del año 2004 con la implementación del Modelo de Atención y Venta (MAV) en el cual el cliente se centraba al comienzo de la organización y la segmentación se basaba en dos variables: ingresos y costos como se muestra en la figura 2.6. Las ofertas para los clientes estaban focalizadas en función del segmento al cual pertenecían (transaccional, clásico, potencial, alta relación) y por otro lado cualquier ejecutivo podía atender a cualquier cliente, no existía una cartera preferencial de clientes.

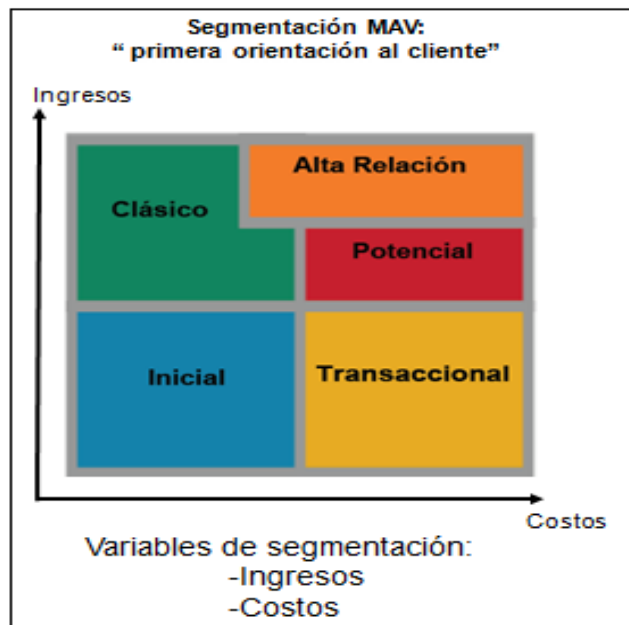


Figura 2.4. Segmentación de clientes MAV. Fuente ppt BancoEstado.

MAV no cumplió con las expectativas y estándares esperados de entregar un mayor valor al cliente, ya que la forma de segmentación no era quizás la más apropiada, por lo que se implementaron nuevas prácticas.

Posteriormente se derivó en dar una mirada diferente al cliente que se basó principalmente en cuatro puntos específicos, que se enfocaban en cuidar a los clientes de buenos ingresos, pero sin dejar de lado a la totalidad de los clientes.

1. *Segmentación de clientes*, se reconoció que todos los clientes son diferentes, por lo que se desarrollaron ofertas de valor que fueran capaces de satisfacer sus necesidades financieras.
2. *Actualización de cartera de clientes*, que permitió dar una atención personalizada a los clientes.
3. *Asignación y reasignación de clientes*, para establecer un mecanismo claro y oportuno de asignación de clientes a un determinado Ejecutivo de Negocios.
4. *Administración de la dotación de personal de la sucursal*, para asegurar el correcto número de Ejecutivos de Negocios y asignación de cartera de clientes a cada Sucursal.

Para ayudar a esto se realizó una nueva segmentación de clientes en base a las variables renta y edad, como se muestra en la figura 2.7; se reasignaron los clientes entre los ejecutivos de negocios y se definieron los nuevos roles de los ejecutivos AR y CP.

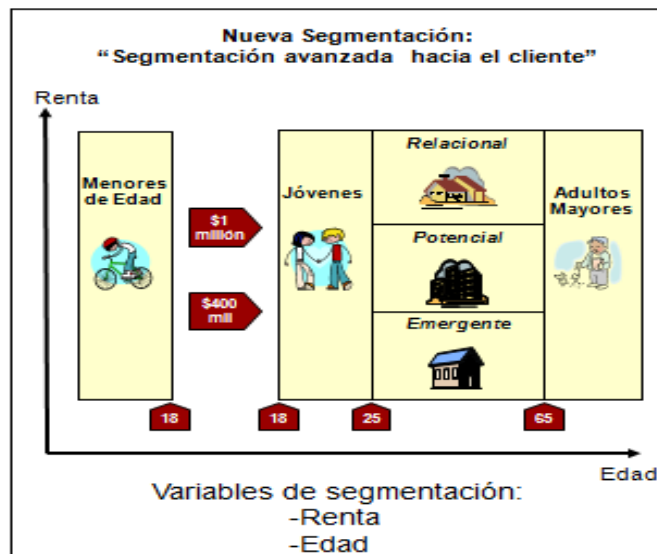


Figura 2.5. Nueva Segmentación de Clientes. Fuente ppt BancoEstado.

Los nuevos roles definidos para los ejecutivos AR consisten en desarrollar una relación de largo plazo con los clientes de su cartera, esto para identificar las oportunidades de negocio y así avanzar en la fidelización y vinculación de estos, generando además iniciativas para captar nuevos clientes a incorporar a su cartera teniendo a cargo la atención de clientes con mayores ingresos. Los ejecutivos AR deben ser personas preparadas y capaces de mantener una buena relación con sus clientes.

Los roles para los ejecutivos CP consisten en profundizar el vínculo con los clientes por medio del cruce de los servicios y productos del Banco.

Alrededor del año 2008 se generó un concepto denominado Carterización como una manera de inyectar una atención distinta a los clientes, cumpliendo reglas predefinidas se esperaba estar en condiciones de recibir al cliente con una oferta aprobada. Además se informaba al cliente en cada contacto que tuviese con el banco de las ofertas que existiesen para él, y es lo que se conoce como alertas.

Se entiende por clientes Carterizados todos aquellos que poseen una cuenta corriente o chequera electrónica con una línea de crédito asociada, se definieron reglas claras y transparentes para la correcta segmentación y asignación de clientes. Durante el proceso de Carterización hubo una actualización de cartera de clientes de los Ejecutivos de la Plataforma Alta Relación y una reasignación de clientes a los Ejecutivos de la Plataforma Clásico Potencial, y el diferencial de clientes quedó asociado al código genérico de cada sucursal.

Sólo a los ejecutivos de la Plataforma Alta Relación se les asignó un conjunto de clientes “Carterizados”, los cuales deben gestionar en forma integral, con el propósito de establecer con ellos relaciones más estrechas y de largo plazo que permitan optimizar la relación entre satisfacción de clientes y rentabilidad. Un cliente relacional puede estar clasificado en el genérico de la oficina (segmento masivo), esto porque no posee los productos de relación (cuenta corriente o chequera electrónica con línea de crédito asociada).

El proceso Carterización fue una especie de CRM piloto, que se fue perfeccionando y mejorando a través de nuevas prácticas y aplicativos: nuevos protocolos de atención, ejecutivos de especialidad (AR), publicidad (pato BancoEstado), mail masivos de información, etc. y la evolución de todo esto es lo que se conoce hoy en día como CRM. Esto se logró con la compra de un Software y posterior adaptación del mismo a la realidad de BancoEstado; CRM ayudó al conocimiento, gestión e individualización del trato de cada cliente y de esta forma entregarles una oferta que estuviese a su medida de acuerdo a sus requerimientos y necesidades.

Como se mencionó CRM permite al banco mantener relaciones uno a uno con los clientes y esto se basa en tres pilares:

- *Capturar*: Entender la experiencia deseada por cada cliente.
- *Procesar*: Procesar la información y convertirla en un conocimiento útil.
- *Entregar*: Proporcionar una experiencia única al cliente a través de canales coordinados y productos y servicios adaptados a cada necesidad.

Estos pilares generan oportunidades de negocio a través de la venta cruzada (vender más de un producto al clientes), el aumento del saldo de activos y el uso de los productos, lográndose así la fidelización del cliente.

Por otro lado dentro de la transformación de BancoEstado para apoyar la adopción de la estrategia de gestión CRM, se hizo imprescindible dotar de una nueva plataforma tecnológica al banco que fuese el soporte a las definiciones de alto nivel que contenían los modelos de atención multicanal aplicados por CRM, esta plataforma reemplazó a la anterior que contenía mucha información, poco práctica y repetitiva. La nueva plataforma cuenta con un nuevo formato de acuerdo a los colores corporativos y posee nuevos aplicativos. Los objetivos de la nueva PU son:

- Ser una plataforma comercial multicanal integrada y orientada al cliente, que permita visualizar todo el ciclo de negocio de los mismos.
- Apalancar prácticas de atención al cliente que permitan anticiparse a sus necesidades mejorando su experiencia con el Banco y ofreciendo mayor cercanía, de

tal forma que junto con elevar la calidad del servicio y productos ofrecidos, también se logre crecer en la bancarización de los segmentos menos atendidos.

- Mejorar la eficiencia y potenciar las capacidades de los canales de Autoatención dentro de un modelo multicanal coordinado e integrado. Para esto se hace imperativo avanzar en la flexibilidad de la interacción interna.
- Integrar en un solo acto ("clic") al usuario con las necesidades que manifiesten los clientes.

Con la implementación de CRM se diseñaron y generaron aplicativos o herramientas que ayudan a la gestión comercial de los ejecutivos de negocios, como son:

- *Ficha del Cliente*: Entrega el máximo de información del cliente en una sola pantalla, sirve para identificar sus principales características (Información personal, comercial y laboral), ciclo de vida y posibles oportunidades comerciales.
- *Histórico de Gestión del Cliente*: Entrega un detalle de los contactos realizados entre el cliente y el Banco, a través de los distintos canales, hasta el período de un año móvil hacia atrás. Cada acción nueva que se realice se debe registrar, permitiendo un mayor conocimiento del cliente para dar continuidad a los distintos procesos de la gestión comercial.
- *Cartera de Oportunidades*: Herramienta comercial que permite visualizar y gestionar todas las acciones comerciales (ofertas) cargadas a un Jefe, ejecutivo y/o asistente específico. Da la opción de anticiparse a las necesidades de los clientes ofreciéndoles ciertos productos y servicios antes que perciban que les son necesarios.
- *Gestión y Agendamiento de Oportunidades del Cliente*: Se deben aprovechar las oportunidades para dar efectividad a la gestión, y se debe agendar para una mejor distribución y organización del tiempo, para no perder de vista los compromisos asumidos con los clientes.
- *Actualizador de Datos del Cliente*: Permite actualizar los datos de los clientes ya sea de contactabilidad, laborales o personales. Es necesario mantener actualizada la información de los clientes para tener un mejor conocimiento de los mismos.

- *Ingreso de Cliente nuevo en Actualizador de Datos:* Este aplicativo es para ingresar un cliente que no esta registrado en el banco, por lo que deben actualizarse todos sus datos.
- *Distribución de Oportunidades a Ejecutivos de Negocio* (sólo las jefaturas tienen acceso a este apartado): En este apartado se pueden distribuir las oportunidades (ofertas) entre los ejecutivos.
- *Mis clientes:* Con esta herramienta el usuario de la Banca Personas puede visualizar indicadores de gestión, su evolución o agrupar clientes pertenecientes a una cartera con una misma característica comercial visualizado en modalidad de listado de clientes. Se pueden seleccionar clientes con características comunes entre ellos del total de la cartera en consulta. Existen aproximadamente 44 características comerciales para filtrar la cartera.

Todas las herramientas y aplicativos mencionados influyen en los siguientes ámbitos:

- *Conocimiento del cliente:* Permitiendo saber quienes son, como son y sus principales características.
- *Detección de oportunidades:* Permite analizar los datos obtenidos del cliente, para así preparar cada entrevista con el cliente y ofrecerle oportunidades a su medida.
- *Organización y Planificación:* Se lleva un orden de todas las acciones generadas con los clientes, además se va controlando la evolución y cercanía con el cumplimiento del objetivo de BancoEstado.
- *Optimización de los Contactos con el cliente:* Aprovechando cada instancia de contacto para vender, fidelizar o actualizar datos.

En la actualidad los clientes se enfrentan a una gran variedad de productos y servicios financieros pero al mismo tiempo son más exigentes, disponen de más información y esperan un trato personalizado con mayor valor y profesionalismo por parte de la banca, es aquí donde la calidad del servicio pasa a ser un punto clave a la hora de marcar la diferencia en relación a la competencia, ya que la diferenciación de los productos

ofrecidos por las empresas tiende a migrar hacia el servicio que acompaña al producto y hacia el trato que recibe el cliente.

CRM se debe considerar como mucho más que una mera aplicación informática, supone idear una estrategia de negocios en torno al cliente cuyo éxito no depende de la cantidad de tecnología invertida, sino de la capacidad de una empresa para liderar un proceso de transformación más profundo de lo que inicialmente se piensa.

La implementación de CRM llevó consigo un proceso de capacitación de los empleados que incluyó modificar la cultura organizacional, desde la alta dirección hacia abajo, para que todos pudiesen comprender la importancia de una estrategia de gestión de relación con los clientes. Habría resultado nefasto implementar una estrategia de esta envergadura, sin que la totalidad del personal no comprendiese la importancia de esta, y el valor que entregaría en el largo plazo. No basta con asumir un nuevo modelo de trabajo lo importante es entenderlo, compartirlo, difundirlo y creer en él.

A continuación en la figura 2.9, se ilustra a modo general el proceso llevado a cabo por BancoEstado. Primeramente se capacitó a los subgerentes regionales, luego a los agentes y jefes de plataforma y posteriormente a los ejecutivos de negocios, llevándose a cabo actividades motivacionales en las sucursales para la posterior aprobación de la capacitación.

Con las capacitaciones realizadas a los ejecutivos se pretendía que arraigaran las prácticas de ejecutar y utilizar los aplicativos y herramientas proporcionados por CRM, como una forma de ayudar a su gestión diaria mediante el incremento de las ventas.

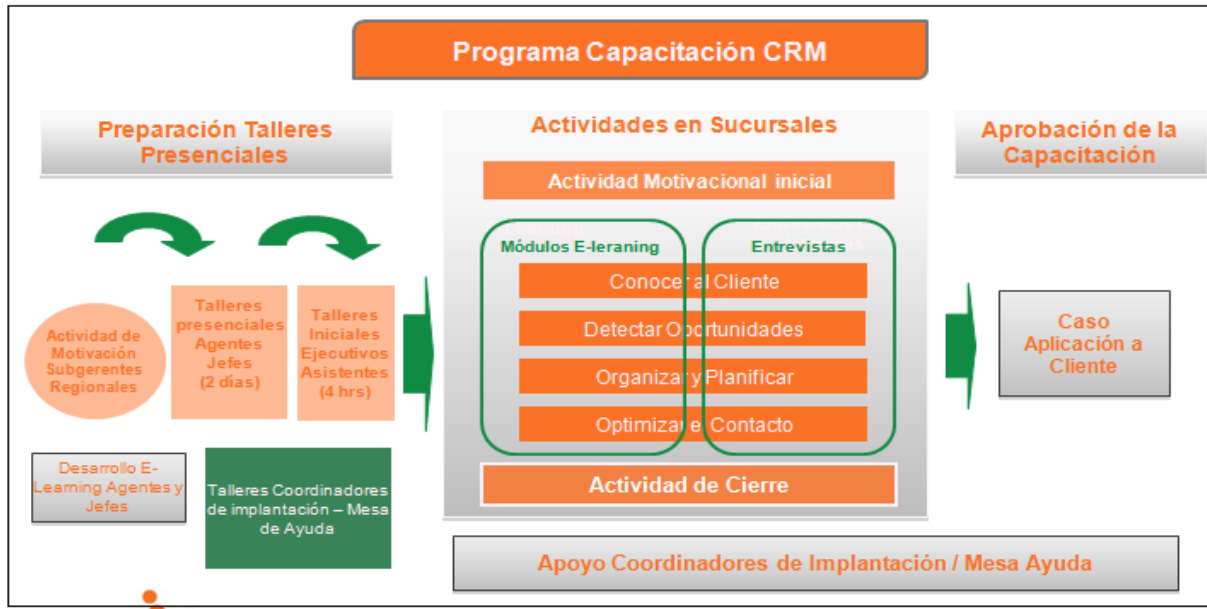


Figura 2.6. Programa Capacitación CRM. Fuente ppt. BancoEstado.

Después de un completo y extenso proceso de capacitación y de una satisfactoria experiencia piloto (MAV y Carterización), el jueves 19 de noviembre de 2009 comenzó a operar CRM en la Región Metropolitana. Los primeros en sumarse fueron Pequeña Empresa con 19 plataformas, luego la plataforma Personas con 107 sucursales, y paralelamente Microempresas que comenzó a utilizar CRM el jueves 26 de noviembre en 54 plataformas. Todo esto se realizó en compañía de los Coordinadores de Implantación de Proyectos, en el caso de Banca Personas y asesores en el caso de las Bancas Pequeñas y Microempresas, que apoyaron a los subgerentes regionales en su rol de líderes del proceso de instalación de prácticas asociadas a CRM. En abril del 2010 comenzó a implementarse CRM en regiones.

Como se mencionó anteriormente en el mapa estratégico se encuentra como ámbito relevante los activos intangibles, y es aquí donde se ubican los trabajadores de BancoEstado, por ello la importancia de crear una cultura institucional orientada a la satisfacción de las necesidades de los clientes, profundamente arraigada y con un pleno cumplimiento de los compromisos contraídos y de la normativa existente, junto con una gestión integral del riesgo.

Se debió generar un programa completo de participación del empleado que incluyese entre sus propósitos:

- Modificar la cultura organizacional.
- Fomentar el desarrollo individual por medio de la capacitación.
- Instituir premios e incentivos.
- Estimular el trabajo en equipo.

CAPITULO III

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES REALIZADAS

3 CAPITULO III. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES REALIZADAS

3.1 Actividades realizadas.

Para lograr los objetivos planteados, al inicio de la práctica se planificaron varias actividades, las cuales fueron desarrolladas según el tiempo disponible en la empresa y los requerimientos solicitados por la misma.

Las actividades planificadas se desarrollaron en forma paralela a otras tareas asignadas por la empresa, las cuales se centraron en apoyar a la Plataforma Banca Personas, a los ejecutivos Alta Relación, en la planificación de sus actividades y gestión diaria, durante los cuatro meses de práctica controlada.

En relación a las actividades del Trabajo de Título, fueron las siguientes:

- Conocimiento del sistema bancario, y estudió de la información disponible sobre programas que se utilizan en la Plataforma Banca Personas.
- Conocer los productos y servicios que ofrecen los ejecutivos de negocios a sus respectivos clientes.
- Conocer y analizar los procesos de la plataforma universal y demás aplicativos utilizados, y comprender la importancia de la retención y fidelización de los clientes.
- Análisis de la estrategia CRM, como instrumento de gestión de relación con los clientes y beneficios otorgados, a la hora de entregar una oferta ajustada a la necesidad de cada cliente.
- Recopilación de datos de acciones comerciales y alertas, entiéndase como acción comercial toda aquella que tiene por finalidad comunicar algo, ofrecer un producto o servicio, o bien, realizar un tipo de gestión sobre el cliente. Las alertas en tanto son un tipo de acción comercial que entregan una oferta vigente al cliente. Además se recopilaron datos de una encuesta de calidad aplicada a los clientes, de como perciben el servicio entregado por parte del banco, la cual es aplicada a los clientes atendidos durante el mes, mediante un cuestionario telefónico.
- Análisis de datos recopilados, con el objeto de evaluar la implementación de CRM y resultados entregados por este.

3.1.1 Conocimiento del sistema bancario.

Para desarrollar esta Actividad, fue necesario interiorizarse de todas las actividades realizadas en BancoEstado en la Plataforma Banca Personas, sucursal Temuco Centro; los productos y servicios proporcionados, además de los aplicativos y programas utilizados diariamente por los ejecutivos de negocios para llevar a cabo sus funciones y atender a los clientes.

Los programas utilizados en esta Plataforma son los siguientes:

- **Plataforma Universal:** Es una plataforma comercial multicanal, integrada y orientada al cliente, que visualiza todo el ciclo de negocio. Se debe ingresar el rut del cliente en la PU y automáticamente se despliega una ficha donde se muestran todos sus datos y los productos que posee con BancoEstado. Además de presentar las ofertas vigentes disponibles para el cliente. Mediante está se realizan todas las evaluaciones y venta de productos (Créditos de Consumo, Hipotecario, Cuenta Corriente, Línea de Crédito, Tarjeta de Crédito, etc.).
- **Mercado de Capitales:** Este programa sirve para consultar si un cliente posee ciertos documentos como vale vista o depósitos a plazo, de la misma forma se utiliza para vender estos tipos de productos a los clientes.
- **Fondos Mutuos:** Este programa sirve para consultar si un cliente posee un fondo mutuo y para realizar la venta de los mismos.
- **Cambios Internacionales:** Este programa sirve para consultar los precios de compra y venta de US\$ y € por ejemplo por parte del banco. Además a través de este se realizan las operaciones cambiarias de compra y venta de moneda extranjera

El objetivo de esta actividad fue conocer el funcionamiento de la Plataforma Banca Personas, que constituye la base del conocimiento para entregar una buena calidad de atención a los clientes, además de comprender la constante interrelación existente entre las distintas áreas del Banco. Por otro lado constatar las aplicaciones de CRM en la plataforma universal, utilizadas por los ejecutivos de negocios.

Por otro parte se deben conocer con claridad los protocolos de atención al cliente, que tienen por finalidad entregar una mejor calidad de atención y servicio; y que esta sea percibida por los clientes, los protocolos de atención consisten en:

- *Dar la bienvenida al cliente:* Prestando una atención proactiva, siendo amable, respetuoso y teniendo buena disposición al recibir al cliente.
- *Identificar al cliente y su necesidad:* Escuchando activamente, actualizando sus datos y detectando oportunidades de negocio.
- *Resolver la necesidad del cliente:* Dando soluciones reales y concretas, siempre siendo claro con la información entregada y explicar paso a paso la solución entregada.
- *Verificar la satisfacción del cliente:* Mostrando interés por la conformidad del cliente, asegurándose que el cliente haya quedado conforme con las respuestas entregadas.
- *Despedir al cliente:* Siendo cordial agradeciendo la visita y quedando a disposición del cliente cuando lo necesite.

3.1.1.1 Productos ofrecidos en la Plataforma Banca Personas

Entiéndase por Plataforma Banca Personas tanto la Plataforma Clásico Potencial (CP), como la Plataforma Alta Relación (AR). Los productos ofrecidos son los siguientes: Cuenta Corriente, Chequera Electrónica, Línea de Crédito, Crédito de Consumo, Crédito Hipotecario, Crédito para la Educación, Tarjetas de Crédito, Inversiones y Seguros.

También se pueden mencionar los productos ofrecidos en la Plataforma Inicial Transaccional (IT), que son: Las Tarjetas de crédito cuota fija (tarjetas dirigidas a un segmento de clientes con menores ingresos, por lo que no posee cobro de comisión ni mantención, sólo un cobro de administración mensual, si es utilizada), ahorros, cuenta Rut y seguros. En esta plataforma están asociados todos aquellos clientes que no pertenecen a las plataformas CP y AR, es decir, aquellos clientes que están asociados al genérico de la oficina. Se mencionan estos ya que se utilizarán en la medición de las alertas y su influencia en el cumplimiento de las metas de la plataforma IT.

3.1.1.2 Venta y Acción Proactiva v/s Venta y acción Reactiva

Para apoyar la gestión de los ejecutivos de negocios BancoEstado cuenta con dos formas de evaluación, dependiendo del grado de información que se tenga del cliente, estas formas corresponden a la venta proactiva y a la venta reactiva.

La venta proactiva contempla una oferta de productos crediticios para clientes conocidos, de los cuales el banco cuenta con la información de ingresos y/o de comportamiento crediticio y que cumplen con los parámetros de admisión de crédito. La acción comienza cuando el banco inicia el contacto con el cliente y se activan cuando el Ejecutivo inicia o busca el contacto con el cliente para realizar la acción comercial recomendada, por ejemplo llama por teléfono a un cliente y le ofrece un producto o servicio, es decir, el banco se adelanta a satisfacer las necesidades de los clientes.

Dependiendo del grado de conocimiento que se tenga de los clientes se generan tres categorías que determinan la forma de evaluar al cliente:

- *Aprobado*: Son clientes con información de renta altamente confiable, con un historial de comportamiento impecable.
- *Preaprobado*: Clientes con buen comportamiento, que cumplen con las condiciones de ser sujetos a créditos y cuentan con información de renta que requiere ser actualizada.
- *Preevaluado*: Clientes que cumplen con las condiciones de ser sujetos de crédito pero que no tienen información previa de renta, por lo que no se puede proponer una oferta con un monto o un cupo determinado.

La venta reactiva esta enfocada a clientes nuevos o antiguos que al momento de la evaluación no cuentan con una oferta vigente (oferta proactiva). Las acciones reactivas son activadas cuando el cliente por sus propios medios se contacta con el banco para solicitar un producto o servicio.

Por otro lado están las acciones mixtas que son reactivas y proactivas a la vez, por ejemplo el cliente al pasar por caja, se le comunica que tiene una oferta vigente y al interesarse por esta él por sus propios medios se acerca a un ejecutivo de negocios.

3.1.1.3 Diferencias entre las Multiplataformas y Monoplaformas

Se puede mencionar que en BancoEstado existen las multiplataformas y las monoplaformas, estas se diferencian en que las sucursales que poseen monoplaformas no poseen separación de plataformas, es decir, los ejecutivos ofrecen todo tipo de productos y servicios indistintamente. En tanto las sucursales que poseen multiplataformas cuentan por separado con plataformas Alta Relación (AR), Clásico Potencial (CP) e Inicial Transaccional (IT), en la región de la Araucanía las sucursales que cuentan con multiplataformas son cuatro: Angol, Temuco Centro, Temuco Av. Alemania y Temuco Torremolinos.

3.2 Medición de CRM

Para evaluar la implementación de CRM, se utilizarán dos medios que ayudan a la gestión diaria de los ejecutivos de negocios, las alertas y las acciones comerciales, que en definitiva son ofertas vigentes para los clientes. Se compararán los datos obtenidos del primer y segundo trimestre del 2011 tanto para las alertas como para las acciones comerciales. Se verá como influye la ejecución de estas en el cumplimiento de las metas de las plataformas durante los dos trimestres cotejados y se compararán los resultados, para así evaluar su implementación y si han arrojado los resultados esperados. Se debe mencionar que el registro de las alertas se lleva para las Plataformas CP, AR e IT; las cuales serán utilizadas, en cuanto a las acciones comerciales estas sólo se registran para la plataforma CP.

Por otro lado se tomarán los resultados arrojados por la encuesta de calidad de servicio aplicada por parte del banco a todos los clientes atendidos durante el primer y segundo trimestre del año en curso, para así ver su satisfacción con el modo de atención aplicado por los ejecutivos.

Se puede mencionar que antes de CRM no había una medición respecto a la gestión de los ejecutivos de negocios, una vez que se inicio el proceso de implementación se trabajó en la práctica hasta que los colaboradores tuvieran claro el cómo, porqué y para qué de CRM, pasaron al menos 3 meses para que se comenzará a medir (se debía primero educar y luego medir), inicialmente se partió sólo midiendo alertas, la información que se tenía no era muy precisa por lo que costaba ver focos y corregir, luego y con el paso del tiempo la

información fue mejorando y hoy se puede visualizar con más detalle y de forma más oportuna la información.

Lo que tiene que ver con acciones comerciales, no fue distinto se medían a través de un Panel de Sucursales, con información poco clara y oportuna, lo que también complicaba a la hora de hacer correcciones.

Las alertas y acciones comerciales se empezaron a medir de forma más precisa y con datos claros desde el segundo semestre del año 2010 aproximadamente y se recibe la información de forma semanal

3.2.1 Acciones Comerciales

Es toda acción que tiene por objetivo llegar con un mensaje a clientes y no clientes, por los distintos canales del Banco con la finalidad de comunicar algo, ofrecer un producto o servicio, o bien, realizar un tipo de gestión sobre él. Dentro del ámbito CRM, se entiende por acción comercial toda acción asistida por alguna herramienta CRM.

Se debe llegar al cliente a través de distintas acciones comerciales y a la vez realizar algún tipo de gestión. Las acciones comerciales se miden en base a la cantidad de llamados telefónicos que realizan los ejecutivos de negocios, y la respuesta satisfactoria que tienen a estos, es decir, cuantos de estos llamados se convierten en una oportunidad de negocio concreta y con un resultado de venta positivo.

Las acciones comerciales se clasifican en 4 tipos:

1. *Acciones de venta:* Buscan vender un producto o servicio.
2. *Acciones de gestión:* Buscan acciones relevantes para agregar valor a la relación con el cliente.
3. *Acciones de fidelización:* Buscan mejorar el vínculo con el cliente y mantenerlo por el máximo de tiempo.
4. *Acciones de actualización de datos:* Buscan capturar o actualizar algún dato del cliente.

En este caso las acciones comerciales consideradas en la medición son las acciones de venta a través de los llamados telefónicos realizados por los ejecutivos y los resultados de éxito (venta efectiva) obtenidos a partir de ellos.

3.2.1.1 ¿Qué se mide con las Acciones Comerciales?

Con las acciones comerciales se mide el número de gestiones, es decir, el número de llamados telefónicos realizados diariamente por los ejecutivos de negocios. Además del porcentaje de contactabilidad que poseen (cliente contesta el teléfono). Por otro lado se mide del número de clientes contactados a cuantos de ellos se les vende uno o más productos (cruce de productos, más de un producto por cliente). Por último se mide el porcentaje de efectividad de las acciones comerciales y el número de créditos de consumo, tarjetas de crédito, cuentas activas, etc. realizadas a través de este medio.

Se espera un nivel de gestiones superior a 5 al día por ejecutivo de negocios, que su contactabilidad sea superior al 66,15%, que la efectividad deseable sea sobre el 9,45% y que el cruce de productos mínimo por cliente es de 1,36, es decir, que cada cliente posea 1,36 productos.

3.2.2 Alertas

Las alertas corresponden a una ventana o aviso al ejecutivo, asistente o cliente (de acuerdo al canal que se está utilizando) que comunica la existencia de una acción comercial vigente (oferta para el cliente), sugiriendo una acción de resolución para la misma. Para el caso de los ejecutivos o asistentes esta alerta se despliega a través de la Plataforma Universal (PU), al digitar el Rut del cliente. Estas alertas se despliegan y se crean en base a la correcta actualización de datos del cliente para así ofrecer una oferta que se ajuste a sus necesidades, con la ayuda de CRM se ha podido lograr el despliegue de alertas en base a la información certera de cada cliente.

La medición de alertas que se utiliza será en base a las alertas desplegadas y su consecución final de éxito.

Las alertas no tienen un estándar o número de éxitos esperados de consecución (venta efectiva). Por lo que se pretende que los ejecutivos aprovechen estas alertas como una palanca de ventas, mediante las cuales pueden aumentar sus ventas.

Las alertas pueden llegar a los clientes a través de diversos medios:

- *Ejecutivos de negocios*: El cliente es informado de la oferta disponible y si le interesa puede ser resuelta inmediatamente.
- *Servicio Atención Cliente*: Donde el cliente es informado y la alerta es gestionada y transferida a un ejecutivo de negocios, donde pueda ser resuelta.
- *Cajeros*: La alerta es sólo del tipo comunicacional, es decir, si al cliente le interesa debe acercarse a un ejecutivo para resolverla.
- *Internet*: El cliente se percata de la alerta, a través de la oferta ofrecida por internet.
- *AutoServicio*: A través de los cajeros automáticos por ejemplo se le informa al cliente que posee una oferta vigente a la cual puede acceder si lo desea.
- *Call Center*: El cliente es llamado por teléfono e informado de las ofertas vigentes que posee, debiéndose acercar con un ejecutivo si le interesa.

En la figura a continuación 3.1 se muestra como es el proceder de las alertas que se utilizarán en la medición, que son las desplegadas a los ejecutivos de negocios.

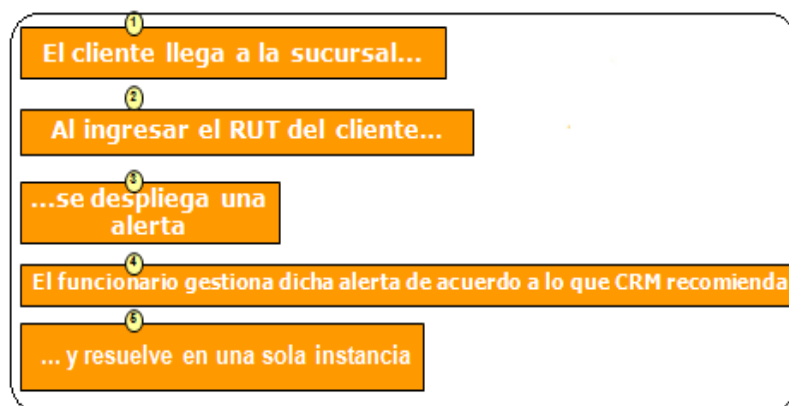


Figura 3.1. CRM mejora la gestión de clientes a través de las alertas. Fuente ppt. BancoEstado.

Las alertas desplegadas en la Plataforma Universal deben ser gestionadas o resueltas, y existen tres tipos de alertas.

1. *Alertas Gestionables*: Aquellas que el ejecutivo o asistente puede cursar.
2. *Alertas Transferibles*: Aquellas en las que el cliente se muestra interesado, pero el ejecutivo no posee el perfil o atribuciones para cerrar la oferta a través de la venta, por lo que debe transferirla.
3. *Alertas Comunicacionales*: Aquellas donde el objetivo es entregar información al cliente.

3.2.2.1 ¿Cómo son las Alertas?

Se presentan varios puntos a considerar de las alertas desplegadas, al ingresar el Rut de un cliente en la plataforma universal, la información entregada por una alerta es la siguiente:

1. *Datos del Cliente*: Entrega el nombre, ejecutivo y sucursal del cliente, además de la plataforma donde se despliega la alerta, banca y segmento al cual pertenece el cliente.
2. *Actualización de Contactos Del Cliente*: Permite actualizar, agregar y eliminar los datos de contacto del cliente (E-mail y Teléfonos).
3. *Datos de la Alerta*: Acción a realizar por el funcionario y motivo, es decir, entrega la oferta para el cliente.
4. *Argumentario de Ayuda*: Apoyo para el ejecutivo/asistente, para poder concretar la acción sugerida por la Alerta.
5. *Últimas alertas*: Brinda una visión histórica del despliegue de las Alertas.
6. *Gestión de la Acción y Observaciones*: Apartado para uso del ejecutivo/asistente en el que puede ingresar las observaciones que estime importantes para la alerta presentada.
7. *Resolución de la Alerta*: En esta zona de la alerta se despliegan las resoluciones posibles.

3.2.2.2 Opciones de resolución de una alerta

Existen diversas opciones de resolución para resolver las alertas desplegadas de los clientes:

- *Cliente Interesado*: Cliente manifiesta interés en la oferta o actualización de datos y decide tomarla, es decir, se lleva a cabo la gestión.
- *Cliente interesado, no ahora*: Cliente manifiesta un interés futuro en la oferta, es decir la oferta se pospone.
- *Cliente no interesado*: Cliente manifiesta que la oferta no le interesa o no quiere actualizar sus datos.
- *Transferida a otro gestor*: Cliente manifiesta interés, pero el ejecutivo no puede gestionarlo, esto debido al tipo de perfil que posee. La atención se debe hacer en otra plataforma.
- *Postergar*: Cliente muestra disposición negativa o está apurado. Con esta opción la alerta queda disponible para ser desplegada más adelante.
- *Cliente no presente*: El ejecutivo o asistente está trabajando en la Plataforma Universal y el cliente no está presente para la entrega de la oferta.
- *Error en la información*: Información que no corresponde a la realidad del cliente. Ejemplo: Segmento no corresponde, cliente fallecido, cliente sin trabajo, etc. Al elegir esta opción siempre se debe registrar en el cuadro “Observaciones” de la misma ventana de alerta, la causal del error.

Las opciones de resolución Cliente interesado, Cliente no interesado y Error en la información; cancelan la alerta del cliente.

3.2.2.3 ¿Cómo mejorar los indicadores de las Alertas?

Los ejecutivos deben marcar la resolución adecuada y más cercana a la realidad sobre cada alerta desplegada a los diferentes clientes, cualquier otra resolución sólo afectará a la forma en que se mide y a la gestión del cliente.

Si se marca cliente no presente, no se registra que hubo éxito; en tanto si existe error en la información y no se marca esta opción, en todas las ocasiones que se digite el Rut del

cliente, se desplegará nuevamente la alerta. Si se marca la opción cliente interesado, y no existe venta, no se podrá ofrecer de nuevo el producto al cliente; por otro lado si se marca cliente no interesado y el cliente está interesado la oferta se perderá.

Si un ejecutivo no puede vender un producto a un cliente por el perfil que posee (no todos los ejecutivos poseen perfiles de venta), y no es transferido de forma adecuada se puede afectar la oferta de un compañero (ejecutivo) y de la sucursal.

Si el cliente esta interesado no ahora, se debe agendar un futuro contacto con el cliente y hacerle seguimiento para lograr la venta del producto.

3.2.2.4 ¿Qué miden las alertas?

Miden el total de alertas desplegadas (ofertas) en la plataforma universal (PU) al digitar el Rut de un cliente, arrojando el porcentaje de efectividad de estas, es decir, cuantas de las alertas desplegadas se transforman en éxito (actualización de datos, venta efectiva o gestión) y son aceptadas; además del porcentaje de interesados en estas alertas. Por otro lado verifican la validez de la información, por ejemplo que se despliegue una alerta para un cliente y que los datos no correspondan; Y por último cuantifican las alertas que son aceptadas y no aceptadas para un producto determinado por plataforma.

También se mide el índice de gestión de oferta de las alertas, que mide la efectividad de acción reactiva de un producto determinado, que viene dado por:

$$= \frac{\text{Nº de alertas de producto X aceptadas por el cliente}}{\text{Nº de alertas desplegadas del producto X}} \times 100$$

3.2.3 Encuesta de Calidad de Servicio

Esta encuesta se empezó a aplicar durante el año 2011 y encierra a todos los clientes atendidos en la sucursal durante el período (se aplica mensualmente) y tiene por objetivo producir en el banco un cambio profundo en la vivencia de la Calidad de Servicio de sus clientes.

La encuesta se realiza a través de una grabación de un llamado telefónico, que abarca obtener respuestas los siguientes ámbitos:

1. Satisfacción promedio con la Sucursal.
2. Satisfacción de clientes carterizados, que son los poseen una cuenta corriente o chequera electrónica asociada a una línea de crédito.
3. Satisfacción de clientes que adquirieron algún producto.
4. Satisfacción con el Banco.

La encuesta telefónica contempla el no quitar más de dos minutos a los clientes y se les explica que tiene por finalidad el mejorar la calidad de servicio. Se le solicita al cliente que evalúe con nota de 1 a 7 en los siguientes aspectos:

- El servicio recibido por parte de los ejecutivos de negocios
- La atención y apoyo del personal de BancoEstado para la contratación del servicio ó producto adquirido por el cliente.
- En general a BancoEstado.
- Y si el cliente desea puede explicar el por que de la última nota, que corresponde a la nota que le pone el cliente en general a BancoEstado.

3.2.4 Análisis de datos obtenidos.

Los datos obtenidos fueron proporcionados cada 15 días por la Coordinadora de Implantación de Proyectos de la Región de La Araucanía, la Sra. Johana Muñoz.

En relación a las acciones comerciales y las alertas se obtuvieron los datos del primer y segundo trimestre del 2011, los cuales arrojaron la gestión de los ejecutivos de negocios y su respectivo aporte al cumplimiento de las metas de las plataformas; entiéndase como acciones comerciales los llamados telefónicos realizados por los

ejecutivos, y las alertas son las que se despliegan al digitar el Rut de un cliente en la plataforma universal (PU).

Los datos de la encuesta de calidad aplicada telefónicamente a los clientes se obtuvieron del primer y segundo trimestre del año en curso.

El objetivo de este análisis de datos de las alertas y acciones comerciales es para evidenciar la implementación de la estrategia de gestión de relación con los clientes CRM, y si esta ha entregado los beneficios y resultados esperados, reflejándose estos en el aporte de las metas de las plataformas; y el por qué surge la necesidad de implementar CRM en BancoEstado.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4 CAPITULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis de Datos

Los datos recopilados durante los cuatro meses de práctica controlada, fueron ordenados y agrupados adecuadamente por plataforma, fechas y productos más representativos y con más demanda. Estos datos se generan por medio de la estrategia de gestión de relación con los clientes CRM y permiten medir la gestión de los ejecutivos de negocios y como estos contribuyen por medio de las alertas y acciones comerciales al cumplimiento de las metas de las plataformas AR, CP e IT.

4.1.1 Resultados Obtenidos de Alertas

Las alertas fueron recopiladas cada 15 días, sacando promedios mensuales para los meses de Enero a Junio; para posteriormente calcular un promedio para el I y II trimestre del 2011, de esta manera compararlos y sacar las conclusiones correspondientes de la correcta utilización y aporte a las metas.

Durante el primer trimestre del año 2011 el total de alertas desplegadas fue de 4482, de las cuales 1263 fueron contabilizadas como éxitos, entiéndase como éxito en esta etapa la actualización de datos, venta efectiva o gestión. En tanto en el segundo trimestre el total de alertas desplegadas fue de 1617, de las cuales 699 fueron éxitos. Como se muestra en la tabla 4.1 a continuación.

Tabla 4.1.- Resumen Total Alertas I y II Trimestre 2011.

Plataforma	Alertas I Trimestre			Alertas II Trimestre		
	Despliegues	Nº éxitos	% Efectividad	Despliegues	Nº éxitos	% Efectividad
IT	2510	1021	40,67%	1223	658	53,80%
CP	1721	204	11,85%	346	30	8,67%
AR	251	38	15,14%	48	11	22,92%
Total	4482	1263	22,6%	1617	699	28,5%

Fuente: Elaboración propia, con datos de BancoEstado.

De las alertas desplegadas en el primer trimestre 2510 corresponden a la Plataforma IT, con 1021 éxitos; en tanto en el segundo trimestre se desplegaron 1223 alertas, con 658 éxitos en la misma plataforma.

En la plataforma CP en el primer trimestre se desplegaron 1721 alertas, con 204 éxitos; en tanto en el segundo trimestre se desplegaron 346 alertas, con 30 éxitos en la misma plataforma.

Y por último en la plataforma AR en el primer trimestre se desplegaron 251 alertas, con 38 éxitos; en tanto en el segundo trimestre se desplegaron 48 alertas, con 11 éxitos en la misma plataforma.

Para evaluar cual ha sido el aporte de las alertas al cumplimiento de las metas de las plataformas correspondientes, se hace necesario el conocimiento de las metas propuestas para las Plataformas AR, CP e IT. Se debe destacar que sólo se han considerado ciertos apartados de las metas, los más representativos, ya que son muy extensas.

Para la plataforma Alta Relación se consideró la meta propuesta para crédito de consumo y tarjetas de crédito.

Para la plataforma Clásico Potencial se consideró la meta propuesta para crédito de consumo, tarjetas de crédito y cuenta activa (Kit de productos compuesto por cuenta corriente, línea de crédito, tarjeta de cajero automático y tarjeta de crédito).

Para la plataforma Inicial Transaccional se consideró la meta propuesta para tarjetas de crédito cuota fija. A continuación se muestra en la tabla las metas propuestas para el primer y segundo trimestre del año 2011.

Tabla 4.2.- Metas Propuestas I y II trimestre año 2011, por Plataforma.

Producto	Meta I Trimestre	Meta II Trimestre	Plataforma
Tarjeta crédito	108	78	AR
Crédito consumo	\$ 399.000.000	\$ 250.000.000	AR
Tarjeta crédito	238	378	CP
Crédito consumo	\$ 931.000.000	\$ 1.335.000.000	CP
Cuenta Activa	57	86	CP
Tarjeta crédito CF	434	391	IT

Fuente: BancoEstado

4.1.1.1 Resultados de Alertas Plataforma Alta Relación (AR)

En la plataforma Alta Relación se obtuvieron los siguientes resultados relacionados al primer y segundo trimestre del año 2011. El total de alertas desplegadas en la plataforma universal el primer trimestre fue de 251, de las cuales 38 fueron éxitos, entiéndase como éxito en esta parte la venta efectiva. En tanto el total de alertas desplegadas el segundo trimestre fue de 48, de las cuales 11 fueron éxitos. Como se muestra en la tabla 4.3 a continuación.

Tabla 4.3.-Resumen alertas Plataforma Alta Relación, I y II Trimestre.

Plataforma AR	Suma de Desplegadas	Suma de Tasa Gestion	Suma de Tasa Validez	Suma de Tasa Interesado	Suma de éxito	Suma de Tasa Efectividad
Total I Trimestre	251	90,3%	87,65%	27,89%	38	14,72%
Total II Trimestre	48	28,45%	88,77%	12,18%	11	3,92%

Fuente: Elaboración propia, con datos de BancoEstado.

De las 251 alertas desplegadas el primer trimestre el 90,3% fue gestionada, entiéndase como gestionada el seleccionar cualquiera de las opciones de resolución, expuestas anteriormente (cliente interesado, cliente interesado - no ahora, cliente no interesado, transferida a otro gestor, postergar, cliente no presente, error en la información). En tanto el segundo trimestre de las 48 alertas desplegadas sólo el 28,45% fue gestionada.

El menor número de alertas desplegadas puede deberse a que los ejecutivos de negocios no dieron la correcta resolución a las alertas desplegadas o quizás no marcaron ninguna opción de resolución o también porque los ejecutivos al trabajar con la misma cartera de clientes los dos trimestres cotejados la gran parte de las alertas fueron gestionadas y resueltas el primer trimestre por lo que necesariamente el segundo trimestre bajó el número de alertas desplegadas.

La información de las alertas tuvo una validez o fue correcta en un 87,65% el primer trimestre; en tanto en el segundo trimestre la validez fue de un 88,77%. Y por último la tasa de efectividad de los ejecutivos de negocios fue de un 14,72% el primer trimestre y de un 3,92% el segundo trimestre. La efectividad se puede explicar por la no resolución de las alertas desplegadas o por la resolución incorrecta de estas, es decir, el marcar una opción de resolución incorrecta, por ejemplo el seleccionar la opción de cliente interesado y finalmente no llevar a cabo la venta (éxito) o seleccionar la opción cliente no interesado cuando el cliente realmente si está interesado en el producto ofrecido, perdiendo la oferta aprobada para el cliente y teniendo que realizar una evaluación para el producto solicitado, aumentando los tiempos de respuesta y resolución para el cliente; la efectividad se obtiene como un promedio de los éxitos alcanzados, en relación al total de alertas desplegadas.

4.1.1.2 Alertas Desplegadas Plataforma AR, consideradas en la medición.

En la Plataforma Alta Relación como se muestra a continuación en la tabla 4.4, se consideran sólo alertas para créditos de consumo y tarjetas de crédito, el primer trimestre se desplegaron un total 42 alertas en la plataforma universal al digitar el Rut de los clientes, en tanto en el segundo trimestre se desplegaron 13 alertas. En lo que respecta a alertas de crédito de consumo en el primer trimestre se desplegaron 26 y el segundo trimestre se desplegaron

9. En relación a las alertas de tarjetas de crédito el primer trimestre se desplegaron 16 y en el segundo trimestre se desplegaron 4. Lo que hace una suma total de 55 alertas desplegadas durante los dos trimestres cotejados.

Tabla 4.4.- Alertas aceptadas v/s alertas no aceptadas por los clientes, Plataforma AR.

Plataforma Alta Relación	Alertas I Trimestre			Alertas II Trimestre		
	Aceptadas	No aceptadas	Desplegadas	Aceptadas	No aceptadas	Desplegadas
Alertas Crédito Consumo	5	21	26	2	7	9
Alertas TCR	3	13	16	1	3	4
Total Alertas	8	34	42	3	10	13

Fuente: Elaboración propia, con datos de BancoEstado

Como se muestra en la figura 4.1 a continuación del total de alertas desplegadas, las alertas aceptadas de tarjetas de crédito fueron 3 y las alertas de crédito de consumo aceptadas fueron 5.

En tanto el segundo trimestre las alertas aceptadas de tarjetas de crédito fue 1 y las alertas de crédito de consumo aceptadas fueron 2.

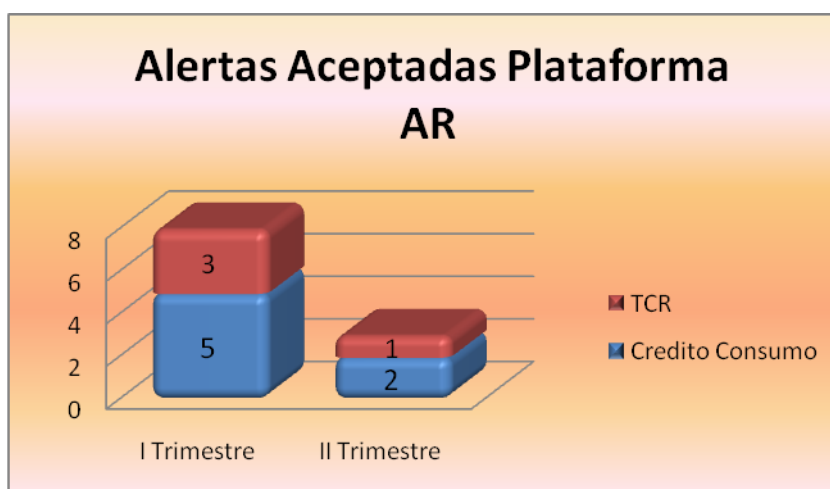


Figura 4.1.-Alertas Aceptadas I y II Trimestre del 2011 (Crédito de Consumo y TCR), Plataforma AR. Fuente: Elaboración propia, con datos de BancoEstado.

4.1.1.3 Efectividad de Acción Plataforma AR

La efectividad de acción son las ventas efectivas (éxitos) en relación al total de alertas desplegadas de un producto determinado. O también se puede calcular la efectividad para la totalidad de la plataforma considerando el total de ventas efectivas en relación al total de alertas desplegadas. En la Plataforma Alta Relación durante el primer trimestre como se muestra a continuación en la figura 4.2 en lo que respecta a créditos de consumo la efectividad fue de un 19%; en tanto en el segundo trimestre fue de un 22%.

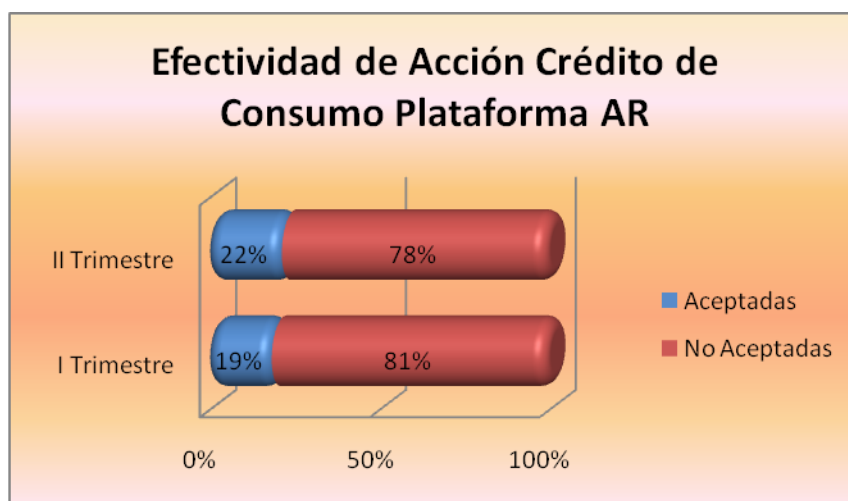


Figura 4.2.- Efectividad de Acción Crédito de Consumo Plataforma AR, I y II Trimestre del 2011.

Fuente: Elaboración propia, con datos de BancoEstado

En tanto la efectividad de acción durante el primer trimestre para las tarjetas de crédito fue de un 19%; y el segundo trimestre fue de un 25%. Como se muestra en la figura 4.3 a continuación.

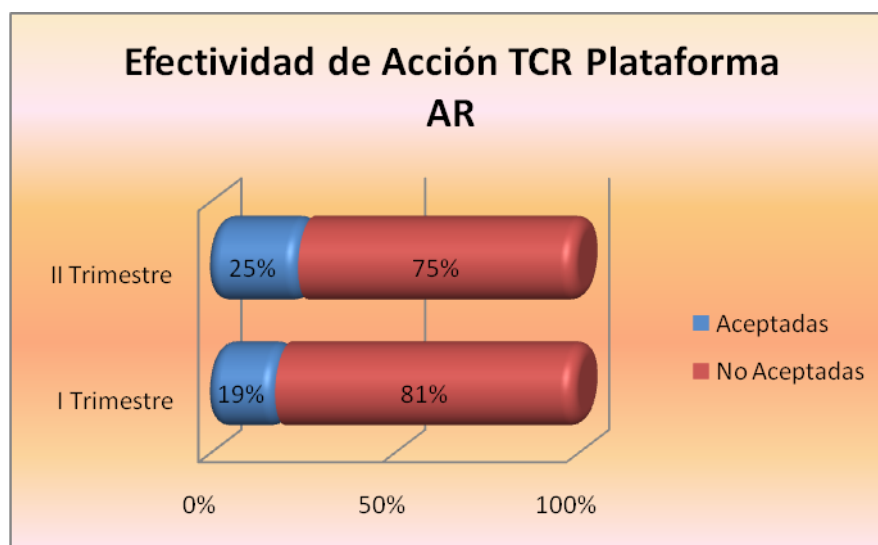


Figura 4.3.- Efectividad de Acción TCR Plataforma AR, I y II Trimestre del 2011. Fuente: Elaboración propia, con datos de BancoEstado

La efectividad total de la Plataforma Alta Relación durante el primer trimestre fue de un 19%, es decir, las alertas aceptadas versus las no aceptadas. En tanto el segundo trimestre la efectividad de la Plataforma fue de un 23%. Observando estos datos se puede decir que la efectividad de la Plataforma Alta Relación fue superior el segundo trimestre en un 4%, con respecto al primer trimestre. El número de despliegues de alertas el segundo trimestre fue menor, pero el porcentaje de éxitos alcanzados en relación a las alertas desplegadas fue mayor. Como se muestra en la figura 4.4 a continuación.

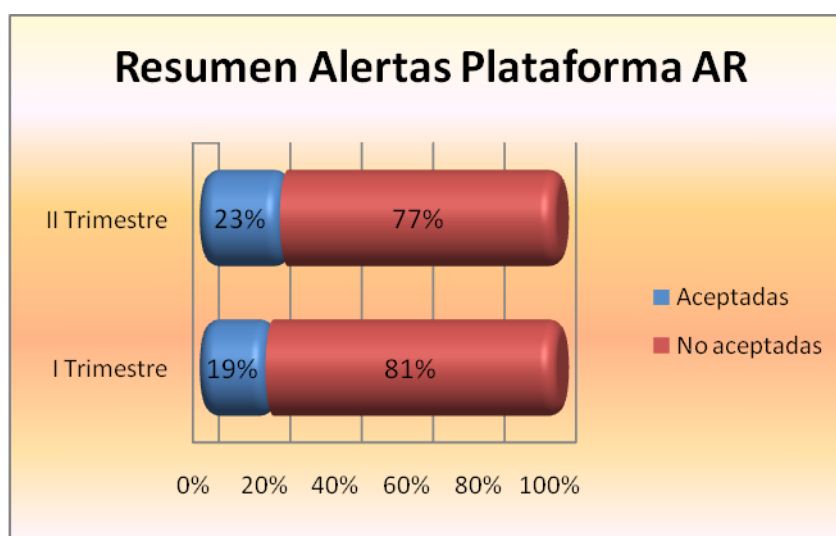


Figura 4.4.- Resumen de Alertas Plataforma AR, Créditos de Consumo y TCR. Fuente: Elaboración propia, con datos de BancoEstado

4.1.1.4 Aporte de las Alertas al cumplimiento de las Metas Plataforma AR

El aporte de las alertas al cumplimiento de las metas de la Plataforma Alta Relación el primer trimestre en lo que respecta a créditos de consumo fue de un 4,19% de la meta; y en lo relacionado a las tarjetas de crédito el aporte fue de un 2,17% de la meta.

El segundo trimestre el aporte de las alertas a las metas en lo que respecta a créditos de consumo fue de un 2,17% de la meta y en lo relacionado a tarjetas de crédito fue de un 1,28% de la meta.

Tabla 4.5.- Aporte de las Alertas al cumplimiento de las Metas Plataforma AR.

Plataforma Alta Relación	Meta	Aporte Alertas a la Meta	% Aportado a la meta
I Trimestre Crédito Consumo	\$399.000.000	\$16.709.905	4,19%
II Trimestre Crédito Consumo	\$250.000.000	\$12.546.800	5,02%
I Trimestre TCR	138	3	2,17%
II Trimestre TCR	78	1	1,28%

Fuente: Elaboración propia, con datos de BancoEstado

En la Plataforma Alta Relación el aporte de las alertas al cumplimiento de las metas no es significativo, esto puede deberse a que los clientes de esta plataforma al tener mayores recursos no responden o son indiferentes muchas veces a las ofertas, ya que son ellos los que al tener una necesidad se acercan al banco para resolverla, independiente de que tengan o no una oferta vigente.

4.1.2 Resultados de Alertas Plataforma Clásico Potencial (CP)

En la plataforma Clásico Potencial se obtuvieron los siguientes resultados relacionados al primer trimestre del año 2011, el total de alertas desplegadas en la plataforma universal fue de 1721, de las cuales 204 fueron éxitos, es decir, ventas efectivas. En tanto en el segundo trimestre hubo un total de 346 alertas desplegadas de las cuales 30 fueron éxitos. Como se muestra a continuación en la tabla 4.6.

Tabla 4.6.- Resumen alertas Plataforma Clásico Potencial, I y II Trimestre.

Plataforma CP	Suma de Desplegadas	Suma de Tasa Gestion	Suma de Tasa Validez	Suma de Tasa Interesado	Suma de éxito	Suma de Tasa Efectividad
Total I Trimestre	1721	99,24%	97,87%	12,95%	204	10,84%
Total II Trimestre	346	92,06%	90,32%	9,11%	30	8,67%

Fuente: Elaboración propia, con datos de BancoEstado

De las 1721 alertas desplegadas el primer trimestre el 99,24% fue gestionada, entiéndase como gestionada el seleccionar cualquiera de las opciones de resolución, expuestas anteriormente. El segundo trimestre en tanto de las 346 alertas desplegadas el 92,06% fue gestionada.

La información de las alertas tuvo una validez o fue correcta en un 97,87% el primer trimestre, en tanto el segundo trimestre tuvo una validez de un 90,32%. Y por último la tasa de efectividad de los ejecutivos de negocios el primer trimestre fue de un 10,84%, en tanto

el segundo trimestre fue de un 8,67%%; obteniéndose esta efectividad como un promedio de los éxitos obtenidos, en relación al total de alertas desplegadas.

4.1.2.1 Alertas Desplegadas Plataforma CP, consideradas en la medición.

En la Plataforma Clásico Potencial como se muestra a continuación, en la tabla 4.7, se consideran sólo alertas para créditos de consumo y tarjetas de crédito, el primer trimestre se desplegaron 362 alertas, en tanto el segundo trimestre se desplegaron 39. En lo que respecta a alertas de créditos de consumo el primer trimestre se desplegaron 114, en tanto en el segundo trimestre se desplegaron 17.

En relación a las alertas de tarjetas de crédito en el primer trimestre se desplegaron 248, en tanto en el segundo trimestre se desplegaron 22.

Tabla 4.7.- Alertas aceptadas v/s alertas no aceptadas por los clientes, Plataforma CP.

Plataforma Clásico Potencial	Alertas I Trimestre			Alertas II Trimestre		
	Aceptadas	No aceptadas	Desplegadas	Aceptadas	No aceptadas	Desplegadas
Alertas Crédito Consumo	8	106	114	3	14	17
Alertas TCR	40	208	248	7	15	22
Total Alertas	48	314	362	10	29	39

Fuente: Elaboración propia, con datos de BancoEstado

Como se muestra en la figura 4.5 a continuación del total de alertas desplegadas, las alertas que fueron aceptadas el primer trimestre de tarjetas de crédito fueron 40 y las alertas de crédito de consumo aceptadas fueron 8.

El segundo trimestre las alertas aceptadas de tarjetas de crédito fueron 7 y las alertas de crédito de consumo aceptadas fueron 3.

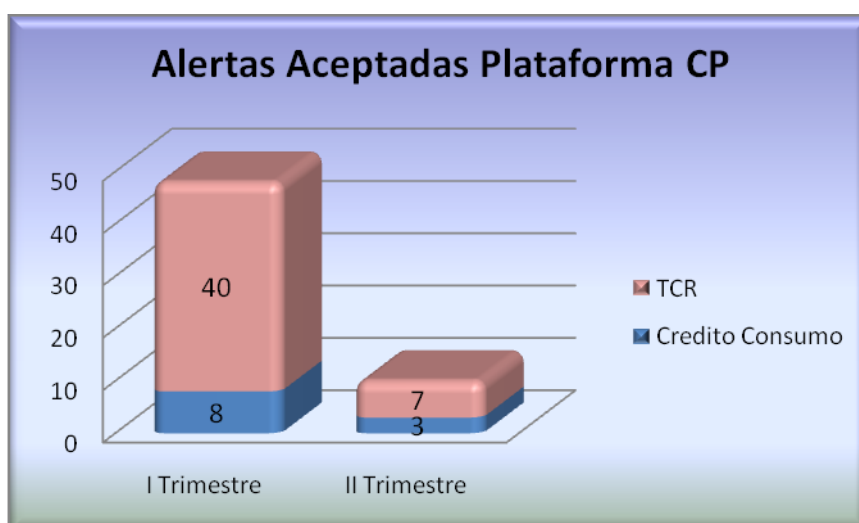


Figura 4.5.- Alertas Aceptadas I y II Trimestre del 2011 (Crédito de Consumo y TCR), Plataforma CP. Fuente: Elaboración propia, con datos de BancoEstado

4.1.2.2 Efectividad de Acción Plataforma CP

La efectividad de acción son las ventas efectivas (éxitos) en relación al total de alertas desplegadas de un producto determinado. O también se puede calcular la efectividad para la totalidad de la plataforma considerando el total de ventas efectivas en relación al total de alertas desplegadas. En la Plataforma Clásico Potencial durante el primer trimestre en lo que respecta a créditos de consumo la efectividad fue de un 7%; en tanto en el segundo trimestre fue de un 18%. Como se muestra en la figura 4.6 a continuación.

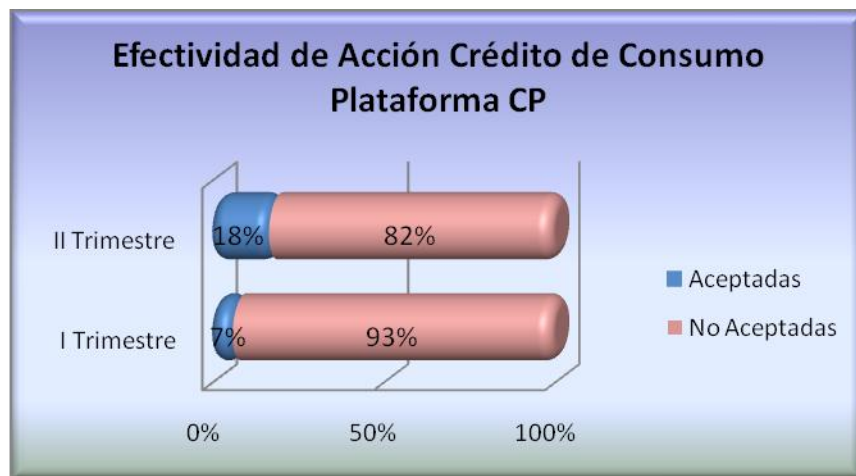


Figura 4.6.- Efectividad de Acción Crédito de Consumo Plataforma CP, I y II Trimestre del 2011.
Fuente: Elaboración propia, con datos de BancoEstado

En tanto la efectividad de acción en el primer trimestre para las tarjetas de crédito fue de un 16%; y el segundo trimestre fue de un 32%. Como se muestra en la figura 4.7 a continuación.

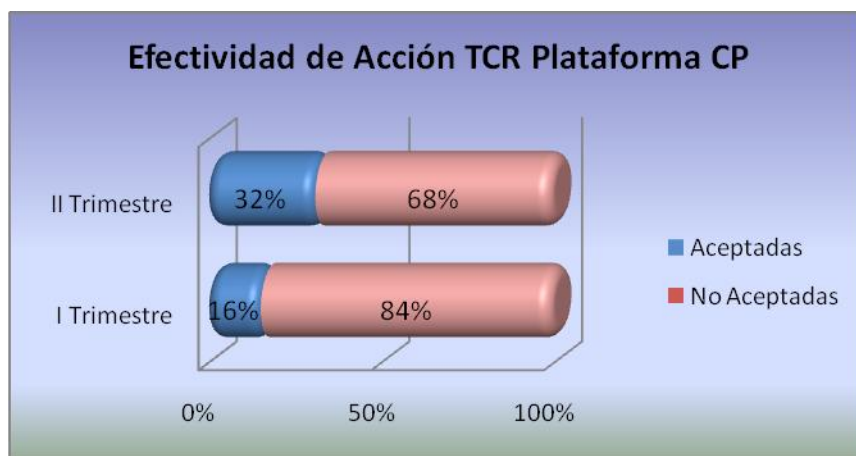


Figura 4.7.- Efectividad de Acción TCR Plataforma CP, I y II Trimestre del 2011.

La efectividad total de la Plataforma Clásico Potencial durante el primer trimestre fue de un 13%, es decir, las alertas aceptadas versus las no aceptadas. En tanto el segundo trimestre la efectividad de la Plataforma fue de un 26%. Observando estos datos se puede decir que la efectividad de la Plataforma Clásico Potencial fue superior el segundo trimestre en un 13%, con respecto al primer trimestre. El número de despliegues de alertas el segundo trimestre fue menor pero el porcentaje de éxitos alcanzados fue mayor. Como se muestra en la figura 4.8 a continuación.

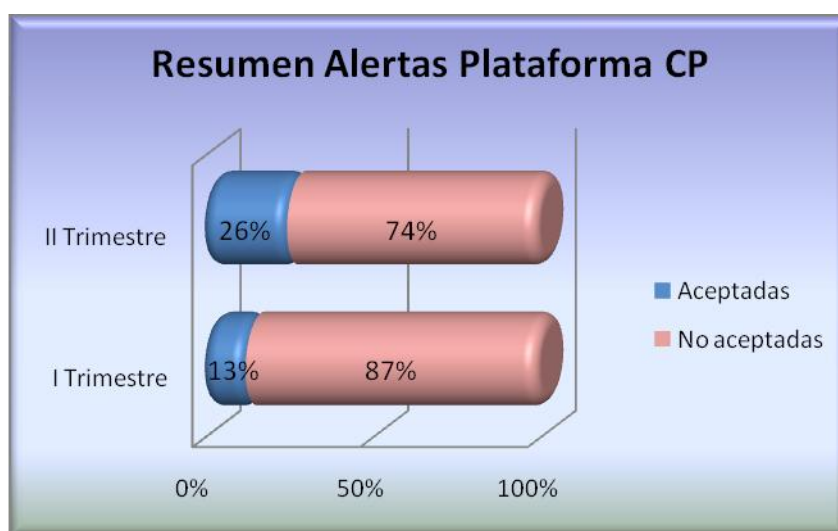


Figura 4.8.- Resumen de Alertas Plataforma CP, Créditos de Consumo y TCR. Fuente: Elaboración propia, con datos de BancoEstado

4.1.2.3 Aporte de las Alertas al cumplimiento de las Metas Plataforma CP

El aporte de las alertas al cumplimiento de las metas de la Plataforma Clásico Potencial el primer trimestre en lo que respecta a créditos de consumo fue de un 3,11% de la meta; y en lo relacionado a las tarjetas de crédito el aporte fue de un 16,81% de la meta.

El segundo trimestre el aporte de las alertas a las metas en lo que respecta a créditos de consumo fue de un 0,2% de la meta y en lo relacionado a tarjetas de crédito fue de un 1,85% de la meta.

Tabla 4.8.- Aporte de las Alertas al cumplimiento de las metas Plataforma CP.

Plataforma Clásico Potencial	Meta	Aporte a la Meta	% Aportado a la meta
I Trimestre Crédito Consumo	\$931.000.000	\$28.978.266	3,11%
II Trimestre Crédito Consumo	\$1.335.000.000	\$2.734.498	0,20%
I Trimestre TCR	238	40	16,81%
II Trimestre TCR	378	7	1,85%

Fuente: Elaboración propia, con datos de BancoEstado

4.1.3 Resultados de Alertas Plataforma Inicial Transaccional (IT)

De la plataforma Inicial Transaccional se obtuvieron los siguientes resultados relacionados al primer y segundo trimestre del año 2011. El total de alertas desplegadas el primer trimestre en la plataforma universal fue de 2510, de las cuales 1021 fueron éxitos, es decir, ventas efectivas. En tanto el segundo trimestre el total de alertas desplegadas fue de 1223, de las cuales 658 fueron éxitos. Como se muestra a continuación en la tabla 4,9.

Tabla 4.9.- Resumen alertas Plataforma Inicial Transaccional, I y II Trimestre.

Plataforma IT	Suma de Desplegadas	Suma de Tasa Gestion	Suma de Tasa Validez	Suma de Tasa Interesado	Suma de éxito	Suma de Tasa Efectividad
Total I Trimestre	2510	99,87%	93,54%	40,75%	1021	40,67%
Total I Trimestre	1223	98,12%	91,86%	53,80%	658	53,8%

Fuente: Elaboración propia, con datos de BancoEstado

De las 2510 alertas desplegadas el primer trimestre el 99,87% fue gestionada, entiéndase como gestionada el seleccionar cualquiera de las opciones de resolución, expuestas anteriormente. En tanto el segundo trimestre de las 1223 alertas desplegadas el 98,12% fue gestionada.

La información de las alertas tuvo una validez o fue correcta en un 93,54% el primer trimestre, en tanto el segundo trimestre fue correcta en un 91,86%. Y por último la tasa de efectividad de los ejecutivos de negocios fue de un 40,67% el primer trimestre, en tanto el segundo trimestre fue de un 53,8%; obteniéndose esta efectividad como un promedio de los éxitos obtenidos, en relación al total de alertas desplegadas.

La efectividad de las ejecutivos de la Plataforma IT fue superior el segundo trimestre en un 13% en relación al primer trimestre, por lo que hubo un mayor porcentaje de concreción o ventas efectivas en relación al total de alertas desplegadas; esto independientemente de que el número de alertas desplegadas haya sido menor el segundo trimestre.

4.1.3.1 Alertas Desplegadas Plataforma IT, consideradas en la medición.

En la Plataforma Inicial Transaccional como se muestra a continuación, en el primer trimestre se desplegaron 1201 alertas en relación a tarjetas de crédito cuota fija, en tanto en el segundo trimestre se desplegaron 552.

Tabla 4.10.- Alertas aceptadas v/s alertas no aceptadas por los clientes, Plataforma IT.

Plataforma Inicial Transaccional	Alertas I Trimestre			Alertas II Trimestre		
	Aceptadas	No aceptadas	Desplegadas	Aceptadas	No aceptadas	Desplegadas
Alertas TCR Cuota Fija	438	763	1201	362	190	552

Fuente: Elaboración propia, con datos de BancoEstado

Como se muestra en la figura 4.9 a continuación del total de alertas desplegadas, las que fueron aceptadas el primer trimestre en relación a las tarjetas de crédito cuota fija fueron 438 y las no aceptadas fueron 763.

En el segundo trimestre las alertas aceptadas fue de 362 y las no aceptadas fue de 190.



Figura 4.9.- Alertas aceptadas v/s no aceptadas I y II Trimestre del 2011, Plataforma IT. Fuente: Elaboración propia, con datos de BancoEstado

4.1.3.2 Efectividad de Acción Plataforma IT

La efectividad de acción son las ventas efectivas (éxitos) en relación al total de alertas desplegadas de un producto determinado. O también se puede calcular la efectividad para la totalidad de la plataforma considerando el total de ventas efectivas en relación al total de alertas desplegadas. En la Plataforma Inicial Transaccional durante el primer trimestre en lo que respecta a tarjetas de crédito cuota fija la efectividad fue de un 36%; en tanto en el segundo trimestre fue de un 66%. La efectividad total de la plataforma vendría siendo la misma ya que sólo se consideró para evaluar la Plataforma IT las tarjetas de crédito cuota fija.

Observando estos datos podemos decir que la efectividad de la Plataforma Inicial Transaccional fue superior el segundo trimestre en un 30%, con respecto al primer trimestre. El número de despliegues de alertas el segundo trimestre fue menor, pero el porcentaje de éxitos alcanzados fue mayor en relación a los datos, en proporciones. Como se muestra en el figura 4.10 a continuación.

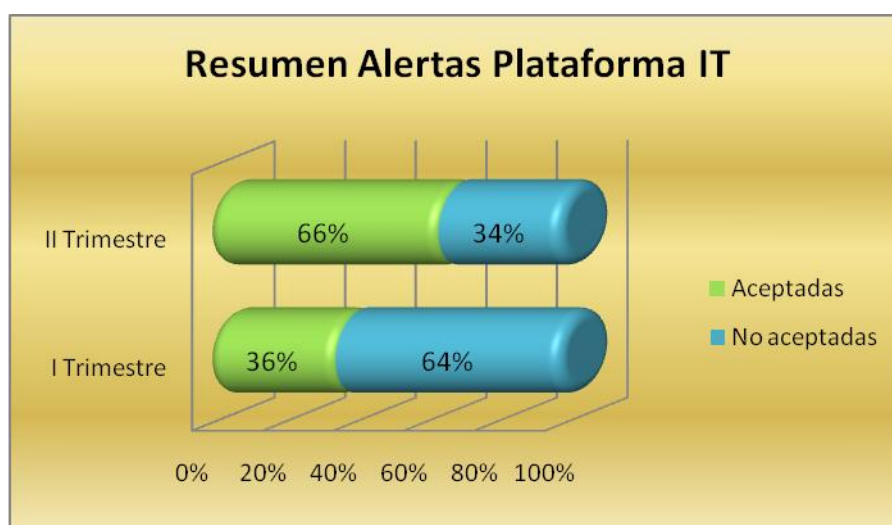


Figura 4.10.- Resumen de Alertas Plataforma IT,TCR cuota fija. Fuente: Elaboración propia, con datos de BancoEstado

4.1.3.3 Aporte de las Alertas al cumplimiento de las Metas Plataforma IT

El aporte de las alertas al cumplimiento de las metas de la Plataforma Inicial Transaccional el primer trimestre en lo que respecta a tarjetas de crédito cuota fija fue de un 100,92%; de la meta, es decir, las alertas aportaron la totalidad del cumplimiento de la meta de la plataforma y en el segundo trimestre el aporte fue de un 95,58% de la meta.

Tabla 4.11.- Aporte de las Alertas al cumplimiento de la Plataforma IT.

Plataforma Inicial Transaccional	Meta	Aporte a la Meta	% Aportado a la meta
I Trimestre TCR Cuota Fija	434	438	100,92%
II Trimestre TCR Cuota Fija	391	362	95,58%

Fuente: Elaboración propia, con datos de BancoEstado.

A la hora de analizar los resultados finales de las alertas se puede decir que la efectividad de las alertas mejoró el segundo trimestre en las tres plataformas cotejadas (AR, CP e IT), es decir, hubo mayor porcentaje de éxitos o ventas efectivas en relación al total de alertas desplegadas. Se debe tener presente que el segundo trimestre el número de alertas

desplegadas en la plataforma universal al digitar el Rut de un cliente fue menor en las tres plataformas, esto quizás por algunas de las razones expuestas anteriormente, ya sea por la no resolución de las alertas, la resolución errónea o debido a que los ejecutivos al trabajar con la misma cartera de clientes los dos trimestres cotejados las alertas resueltas el primer trimestre no se vuelven a desplegar el segundo trimestre, por lo que quedan sólo aquellas alertas para los clientes que no fueron resueltas. De aquí nace la importancia de mantener actualizada la información de los clientes para así de esta manera ir generando nuevas ofertas para los mismos.

En relación al aporte de alertas al cumplimiento de las metas de las Plataformas AR y CP este no es tan significativo; no así en la Plataforma IT donde el aporte de estas es muy importante tanto así que el primer trimestre se realizó la totalidad de la meta propuesta para las tarjetas de crédito cuota fija gracias al aporte de las alertas (que son ofertas aprobadas para los clientes, sólo presentando un comprobante de domicilio pueden acceder a esta) y el segundo trimestre el escenario fue similar.

Las alertas claramente contribuyen al cumplimiento de las metas de las plataformas, ya que si se utilizan en forma correcta pueden resultar de mucha ayuda a la hora de incrementar las ventas. Es aquí donde los ejecutivos de negocios deben sacar provecho de las herramientas entregadas por CRM para mejorar su gestión diaria.

4.2 Resultados Obtenidos de Acciones Comerciales

En cuanto a la información relacionada con las acciones comerciales sólo se cuenta con esta para la plataforma Clásico Potencial, esto porque es la forma de medir a la plataforma que tiene el mayor poder de venta. En la siguiente tabla 4.12 se muestran los resultados obtenidos a partir de las acciones comerciales.

Tabla 4.12.- Resumen Acciones Comerciales I Y II Trimestre 2011, Plataforma CP.

Trim	Nº Gestión Diarias por Edn	Nº Gestión	% Contactabilidad	Nº Contactos Diarios	Nº Contactos	Nº Clientes que se vendió	Nº Productos	% Efectividad	Cruce Productos
I	3,9	1737	65,5	2,5	1138	149	254	13,10%	1,7
II	2,9	1479	79,5	2,3	1176	203	390	15,90%	1,96

Fuente: Elaboración propia, con datos de BancoEstado.

Durante el primer trimestre del 2011 el promedio de número de gestiones diarias (llamados telefónicos) por ejecutivo de negocios fue de un 3,9. En tanto el número total de clientes gestionados (clientes llamados por teléfono) fue de 1737, de los cuales 1138 fue contactado efectivamente (cliente contesta el teléfono), con un 65,5% de contactabilidad.

De los clientes contactados, tan sólo a 149 de ellos se les vendió uno o más productos, siendo estos 254 productos, es decir, se vendió más de un producto por cliente contactado, con un cruce de producto promedio por cliente de 1,7 (cada cliente tiene en promedio 1,7 productos).

Durante el segundo trimestre del 2011 el promedio del número de gestiones diarias (llamados telefónicos) por ejecutivo de negocios fue de 2,9. En tanto el número total de clientes gestionados (clientes llamados por teléfono) fue de 1479, de los cuales 1176 fue contactado efectivamente (cliente contesta el teléfono), con un 79,5% de contactabilidad.

De los clientes contactados, tan sólo a 203 de ellos se les vendió uno o más productos, siendo estos 390 productos, es decir, se vendió más de un producto por cliente contactado, con un cruce de producto promedio por cliente de 1,96.

Se puede apreciar que el número de gestiones diarias esperadas por ejecutivo de negocios que es 5, fue inferior en los dos trimestres cotejados. En tanto el porcentaje de contactabilidad esperado que es de 66,15% fue cumplido el segundo trimestre con un 79,5%. La efectividad deseable se cumplió en los dos trimestre siendo esta superior a la esperada que es de 9,45%; y por último el cruce de productos esperado que es de 1,36 también fue superior en los dos trimestres cotejados, siendo en el segundo trimestre de 1,96 es decir, se les vendió a los clientes un promedio de dos productos a cada uno.

4.2.1 Aporte de las Acciones Comerciales al cumplimiento de las Metas Plataforma CP

El aporte de las acciones comerciales al cumplimiento de las metas de la Plataforma Clásico Potencial, en el primer trimestre en lo que respecta a créditos de consumo fue de un 27,70% de la meta; con \$ 257.877.500 (89 operaciones cursadas, con un promedio de \$2.897.500 por operación). Y en lo relacionado a las tarjetas de crédito fue de un 36,13% de la meta; con 86 tarjetas. Y por último las cuentas activas aportaron por medio de las acciones comerciales con un 15,79% de la meta, con 9 cuentas activas.

El segundo trimestre el aporte de las acciones comerciales a través del crédito de consumo fue de un 27,35% de la meta, con \$365.085.000 (126 operaciones cursadas, con un promedio de \$2.897.500 por operación). Y en lo relacionado a las tarjetas de crédito fue de un 33,33% de la meta; con 115 tarjetas. Y por último las cuentas activas aportaron por medio de las acciones comerciales con un 32,56% de la meta, con 28 cuentas activas. Esto se puede observar a continuación en la tabla 4.13.

Tabla 4.13.- Aporte de las Acciones Comerciales al cumplimiento de la Plataforma CP.

Plataforma Clásico Potencial	Producto	Meta	Aporte	% Aportado a la meta
I Trimestre	Crédito de Consumo	\$931.000.000	\$ 257.877.500	27,70%
II Trimestre		\$1.335.000.000	\$ 365.085.000	27,35%
I Trimestre	TCR	238	86	36,13%
II Trimestre		378	126	33,33%
I Trimestre	Cuenta Activa	57	9	15,79%
II Trimestre		86	28	32,56%

Fuente: Elaboración propia, con datos de BancoEstado

Las acciones comerciales son una muy buena opción para incrementar las ventas, por esto la importancia de aprovechar las ofertas aprobadas de productos que se ajustan a las necesidades de cada cliente. El aporte de las acciones comerciales a las metas de la Plataforma CP son significativas, y en los tres productos considerados el aporte a la meta se mantuvo más o menos constantes del primer al segundo trimestre del 2011, en cuanto al crédito de consumo el aporte a la meta fue en promedio un 27% de esta, en tanto el aporte de las tarjetas de crédito a la meta fue en promedio un 34% de esta y por último en lo que respecta a cuentas activas el aporte a la meta en promedio fue un 24% de esta, aquí hubo un aumento del primer al segundo trimestre de un 16%.

Las acciones comerciales aportaron con un mayor número de productos a la plataforma (venta efectiva), de 254 productos el primer trimestre a 390 productos el segundo trimestre pudiendo ser estos productos cualquiera de los que se ofrecen en la Plataforma CP, esto se puede haber dado porque los ejecutivos realizaron llamados telefónicos con mayor porcentaje de contactabilidad (cliente contesta el teléfono), o tal vez porque vendieron a los clientes más de un producto, por ejemplo a un cliente que contactaron para ofrecer un crédito de consumo también le ofrecieron un tarjeta de crédito, una chequera electrónica o ambos productos. Las acciones comerciales efectivas claramente son un aporte a la gestión diaria de los ejecutivos de negocios, ya que ayudan al cumplimiento de la meta de la plataforma CP mediante el incremento de las ventas a través de la oferta aprobada de productos para los clientes.

4.3 Gestión de Ofertas

4.3.1 Gestión de Alertas Desplegadas

La gestión de ofertas muestra del total de alertas desplegadas en el Mesón y las Plataformas (CP e IT), cuantas de ellas fueron éxitos (ventas efectivas) esto expresado en porcentaje; en el caso de las alertas desplegadas en el mesón estas necesariamente deben ser transferidas a otro ejecutivo para que se conviertan en ventas efectivas, ya que los ejecutivos del Mesón no poseen perfiles que les permitan vender productos.

En la Plataforma Clásico Potencial el primer trimestre se esperaba que del total de alertas desplegadas se obtuviese un 6,12% de éxito, se debe tener presente que las alertas no tienen una meta propuesta, por lo que este 6,12% es irrelevante en el cumplimiento de la meta de la plataforma CP (teniendo una ponderación de 0% en la meta de la plataforma), es quizás por esta razón que los ejecutivos de negocios no dan la importancia necesaria a las alertas y se obtuvo un acumulado de éxitos el primer trimestre de un 3,95%. Los ejecutivos deberían tomar esta herramienta como un medio para incrementar sus ventas, pero lamentablemente en muchas ocasiones persiste la mentalidad de que lo que no se puede medir no existe, por lo que en este caso al no estar incorporadas en las metas la obtención de éxitos a partir de las alertas los ejecutivos no se esmeran por darles una resolución adecuada.

En tanto el segundo trimestre del total de alertas desplegadas se esperaba que se obtuviera un 7% de éxito, obteniendo finalmente un acumulado de un 2,56%. Como se muestra a continuación en la tabla. 4.14.

Tabla 4.14.- Gestión de Ofertas, Alertas Plataforma CP.

CP	Gestión de Ofertas	Meta Trimestral	Acumulado	Ponderación	Cumplimiento
I Trimestre	Ventas/ Alertas desplegadas Mesón y Plataformas (%)	6,12%	3,95%	0	64,50%
II Trimestre	Ventas/ Alertas desplegadas Mesón y Plataformas (%)	7%	2,56%	0	36,50%

Fuente: Elaboración propia, con datos de BancoEstado

En la Plataforma IT el escenario es totalmente diferente porque las alertas influyen en el cumplimiento de la meta de la plataforma, ya que de la meta total el cumplimiento de las alertas tiene una ponderación de un 10%. El primer trimestre la meta fue de 20,38% de éxitos esperados obteniéndose un acumulado al final del trimestre de 11,46% de éxitos; por lo que el cumplimiento fue de 56,21%. En tanto en el segundo trimestre hubo una mejora en este índice ya que la meta propuesta fue de 24% de éxitos esperados obteniéndose un acumulado al final del trimestre de 51,7% de éxitos; por lo que el cumplimiento fue de un 130%.

Según el cumplimiento del segundo trimestre en la Plataforma IT, se puede arrojar que los ejecutivos se preocuparon por lograr el objetivo y ocuparon las alertas como un medio para incrementar sus ventas. Como se muestra a continuación en la tabla 4.15.

Tabla 4.15.- Gestión de Ofertas, Alertas Plataforma IT.

Inicial Transaccional	Gestión de Ofertas	Meta Trimestral	Acumulado	Ponderación	Cumplimiento
I Trimestre	Ventas/ Alertas desplegadas Mesón y Plataformas (%)	20,38%	11,46%	10%	56,21%
II Trimestre	Ventas/ Alertas desplegadas Mesón y Plataformas (%)	24,00%	51,70%	10%	130,00%

Fuente: Elaboración propia, con datos de BancoEstado

Estos indicadores no se encuentran disponibles para la Plataforma Alta Relación ya que en ocasiones los clientes de esta cartera resultan indiferentes a las ofertas que se le presentan, ya que no ellos los que se contactan con el banco cuando tienen alguna necesidad financiera. Además se espera que los ejecutivos de negocios gestionen su cartera y conozcan a sus clientes, a través de un trato más personalizado. Por ello no se mide a los ejecutivos a través de la gestión de ofertas.

4.3.2 Gestión de Acciones Comerciales

La gestión de ofertas de las acciones comerciales muestra del total de acciones comerciales realizadas por los ejecutivos de negocios (llamados telefónicos) durante el primer y segundo trimestre del 2011, cuantos de estos fueron éxitos y se convirtieron en ventas efectivas.

En la Plataforma Clásico Potencial el primer trimestre había una meta propuesta que del total de acciones comerciales realizadas se obtuviesen 161 éxitos o ventas efectivas de productos (estos 161 éxitos incluyen todos los productos: crédito de consumo, tcr, cuenta activa, etc.), finalmente se obtuvieron 254 éxitos con un cumplimiento de la meta de un 130%. En tanto el segundo trimestre la meta propuesta fue de 201 éxitos y se obtuvieron finalmente 390 éxitos con un cumplimiento de la meta de un 130%. Como se observa en la tabla 4.16 a continuación.

Tabla 4.16.- Gestión de Ofertas de Acciones Comerciales Plataforma CP.

CP	Gestión de Ofertas	Meta Trimestral	Acumulado	Ponderación	Cumplimiento
I Trimestre	Nº Ventas por Acciones Comerciales Gestionadas	161	254	5%	130%
II Trimestre	Nº Ventas por Acciones Comerciales Gestionadas	201	390	5%	130%

Fuente: Elaboración propia, con datos de BancoEstado

Se puede apreciar que en ambos trimestres los ejecutivos de negocios cumplieron la meta propuesta para la plataforma en cuanto al número de éxitos propuestos a través de las acciones comerciales, por lo que no perdieron de vista el objetivo y ocuparon esta herramienta como un medio para incrementar sus ventas.

Este indicador sólo se encuentra disponible para la Plataforma Clásico Potencial, ya que es esta la que tiene el mayor poder de venta, por lo que ocupan los llamados telefónicos como un medio para incrementar sus ventas.

4.4 Resultados obtenidos de Encuesta Calidad de Servicio

Se compararon los resultados obtenidos de la encuesta de calidad de servicio para el primer y segundo trimestre del año 2011 de las sucursales de la Región de la Araucanía que poseen Multiplataformas, es decir, aquellas que cuentan con plataformas diferenciadas Alta Relación (AR), Clásico Potencial (CP) e Inicial Transaccional (IT).

Como se puede observar a continuación en la siguiente tabla 4.17, el número de encuestados en cada sucursal es diferente, esto debido a que el número de clientes atendidos en cada sucursal es variable. En promedio durante el primer trimestre de los clientes encuestados el 64% evaluó con nota entre 6 a 7 la satisfacción que sentía con la sucursal en la cual fue atendido, en tanto el 65% evaluó con la misma nota la satisfacción que sentía con el banco por los servicios otorgados.

Tabla 4.17.- Encuesta Calidad de Servicio I Trimestre 2011

	Sucursal	Satisfacción Promedio Sucursal			Satisfacción con el Banco		
		6 a 7 (%)	1 a 5 (%)	N	6 a 7 (%)	1 a 5 (%)	N
I Trimestre	Temuco	64	13	128	66	15	128
	Angol	77	9	56	77	13	56
	Temuco Av. Alemania	57	18	51	63	18	51
	Temuco Montt	56	6	34	53	15	34
	Promedio	64	12	269	65	15	269

Fuente: Elaboración propia, con datos de BancoEstado

La sucursal en la cual los clientes se sintieron más satisfechos con la atención durante el primer trimestre fue Angol, ya que un 77% de los encuestados calificaron a la sucursal con nota entre 6 a 7. A la vez en la sucursal que se encuentra la mayor satisfacción con el banco por parte de los clientes también fue Angol, ya que un 77% de los encuestados evaluaron con nota entre 6 a 7 al banco.

En la sucursal de Temuco un 64% de los clientes puso nota entre 6 a 7 en cuanto a la satisfacción con la sucursal y en tanto un 66% evaluó con la misma nota la satisfacción que tiene con el banco.

Se puede apreciar que en las cuatro sucursales que poseen multiplataformas sobre el 57% de los clientes evaluó con nota de 6 a 7 tanto a la satisfacción promedio con la sucursal como a la satisfacción que posee con el banco.

Se puede desprender de esto que los clientes se sienten bien atendidos y que perciben un buen trato y preocupación por su caso en particular, he aquí las notas con las que evalúan tanto a la sucursal como a la satisfacción que sienten con el banco.

En el segundo trimestre como se puede observar a continuación en la tabla 4.18 el promedio de los clientes encuestados el 58% evaluó con nota entre 6 a 7 la satisfacción que sentía con la sucursal en la cual fue atendido, en tanto el 63% evaluó con la misma nota la satisfacción que sentía con el banco por los servicios otorgados.

Tabla 4.18.- Encuesta de Calidad de Servicio II Trimestre 2011.

	Sucursal	Satisfacción Promedio Sucursal			Satisfacción con el Banco		
		6 a 7 (%)	1 a 5 (%)	N	6 a 7 (%)	1 a 5 (%)	N
II Trimestre	Temuco	51	24	145	54	23	293
	Angol	61	17	89	65	19	166
	Temuco Av. Alemania	49	23	88	52	28	141
	Temuco Montt	70	11	38	83	15	48
	Promedio	58	19	360	63	21	648

Fuente: Elaboración propia, con datos de BancoEstado

La sucursal en la cual lo clientes se sintieron más satisfechos con la atención fue en Temuco Montt, ya que un 70% de los encuestados calificaron a la sucursal con nota entre 6 a 7. A la vez en la sucursal que se encuentra la mayor satisfacción con el banco por parte de

los clientes fue en Temuco Montt ya que un 83% de los encuestados calificó con nota entre 6 a 7 al banco.

En la sucursal de Temuco un 51% de los clientes puso nota entre 6 a 7 en cuanto a la satisfacción con la sucursal y en tanto un 54% evaluó con la misma nota la satisfacción que tiene con el banco.

La satisfacción promedio tanto con las sucursales como con el banco, bajó algunos puntos porcentuales, esto puede deberse a muchas situaciones por ejemplo en la sucursal de Temuco Centro empezó a implementarse desde Junio un nuevo sistema en lo que respecta al servicio de atención al cliente y modulo cajas, que consiste en tomar un número y esperar la atención correspondiente y esto al ser un programa piloto puede tener algunas fallas que pueden estar generando descontentos en primera instancia en algunos clientes.

Los resultados analizados de la encuesta de calidad de servicio se hace en base a los clientes que evalúan con nota entre 6 a 7, ya que este es el rango que interesa mejorar, por lo que se da énfasis en que los clientes sientan y tengan una buena percepción de la calidad de servicio prestada por los ejecutivos de negocios.

En la siguiente tabla 4.19 se muestra información sobre la satisfacción de los clientes carterizados que son aquellos que poseen una chequera electrónica o cuenta corriente asociada a una línea de crédito y la satisfacción de los clientes que compraron algún producto durante el primer trimestre del 2011. De los clientes encuestados carterizados en las sucursales que poseen multiplataformas en promedio el 56% evaluó con nota entre 6 a 7 la satisfacción que sentía con el servicio entregado en las sucursales y de los clientes que compraron algún producto en promedio el 85% evaluó con la misma nota la satisfacción por los productos adquiridos.

Tabla 4.19.- Encuesta de Calidad de Servicio I Trimestre 2011, Satisfacción clientes carterizados y clientes que adquirieron algún producto.

	Sucursal	Satisfacción de clientes carterizados			Satisfacción de clientes que adquirieron algún producto		
		6 a 7 (%)	1 a 5 (%)	N	6 a 7 (%)	1 a 5 (%)	N
I Trimestre	Temuco	60	19	47	85	8	39
	Angol	76	14	29	100	0	8
	Temuco Av. Alemania	53	27	30	88	0	8
	Temuco Montt	33	0	3	67	33	3
	Promedio	56	15	109	85	10	58

Fuente: Elaboración propia, con datos de BancoEstado

En la sucursal de Temuco Centro de los clientes carterizados encuestados el 60% evaluó con nota entre 6 a 7 la satisfacción que sentía por el servicio entregado y de los clientes que compraron algún productos el 85% evaluó con la misma nota la satisfacción por los productos adquiridos. La sucursal de Temuco Centro se encuentra por sobre el promedio de satisfacción en cuanto a los clientes carterizados y los clientes que compraron algún producto.

En la siguiente tabla 4.20 se muestra información sobre la satisfacción de los clientes carterizados y la satisfacción de los clientes que compraron algún producto durante el segundo trimestre del 2011. De los clientes encuestados carterizados en las sucursales que poseen multiplataformas en promedio el 52% evaluó con nota entre 6 a 7 la satisfacción que sentía con el servicio entregado en las sucursales y de los clientes que compraron algún producto en promedio el 85% evaluó con la misma nota la satisfacción por los productos adquiridos.

Tabla 4.20.- Encuesta de Calidad de Servicio II Trimestre 2011, Satisfacción clientes carterizados y clientes que adquirieron algún producto.

	Sucursal	Satisfacción de clientes carterizados			Satisfacción de clientes que adquirieron algún producto		
		6 a 7 (%)	1 a 5 (%)	N	6 a 7 (%)	1 a 5 (%)	N
II Trimestre	Temuco	47	23	148	67	23	88
	Angol	61	9	114	97	2	18
	Temuco Av. Alemania	49	22	72	96	3	17
	Temuco Montt	-	-	-	79	4	19
	Promedio	52	18	334	85	8	142

Fuente: Elaboración propia, con datos de BancoEstado.

En la sucursal de Temuco Centro de los clientes carterizados encuestados el 47% evaluó con nota entre 6 a 7 la satisfacción por el servicio entregado y de los clientes que compraron algún productos el 67% evaluó con la misma nota la satisfacción por los productos adquiridos. La sucursal de Temuco Centro se encuentra bajo el promedio de satisfacción en cuanto a los clientes carterizados y los clientes que compraron, esto pudiendo explicar como se expuso anteriormente por el nuevo sistema de atención implementado tanto en el módulo cajas como en servicio atención al cliente.

Según lo analizado en relación a la encuesta de calidad de servicio se puede extraer que de los puntos encuestados BancoEstado tuvo un promedio de aceptación del 66% que corresponde a una evaluación con nota entre 6 a 7, que indica que más de la mitad de los clientes atendidos están satisfechos con la calidad y servicios prestados por el Banco. En tanto el 14,75% de los clientes encuestados evaluaron con nota de 1 a 5 que es bajo lo esperado según los estándares del Banco, y es con estos clientes que se deben tomar las medidas necesarias para poder satisfacer sus necesidades y expectativas de atención, como así también al 19,25% de los clientes que no contestaron la encuesta. Resulta de gran importancia que la totalidad de los clientes se tome tan sólo 2 minutos que es lo que dura la encuesta, ya que un cliente satisfecho y bien atendido se debería dar el tiempo para contestar unas pocas preguntas de la institución que tiene a cargo sus ingresos.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

5 CAPITULO V: CONCLUSIONES

Al transcurrir este trabajo y tomando en cuenta cada uno de los capítulos de este informe, podemos argumentar que la idea de utilizar CRM recae en el intento de reforzar la afinidad entre los clientes con marcas particulares o específicas y al mismo tiempo se intenta disminuir el costo de dicha interacción. Como es de conocimiento el valor y rentabilidad de un cliente satisfecho aumenta con el transcurso del tiempo, esto por varias razones ya que compra más cantidad del mismo producto que posee, compra otros productos o disminuye el costo relativo de atenderle (autoservicio), además los clientes están dispuestos a pagar un poco más a cambio de un mejor servicio.

Según lo analizado en este informe se puede apreciar que la necesidad de implementar CRM en BancoEstado surge por ciertas razones, siendo una de ellas el tratar de competir con la banca privada específicamente con dos de los bancos de mayor envergadura a nivel nacional como lo son Banco de Chile y Banco Santander, los cuales están implementando CRM hace algunos años con buenos resultados. BancoEstado sin este sistema se estaba quedando atrás en la tecnología y estrategias utilizadas, por lo que tomó la opción de utilizar CRM ya que le da un mayor conocimiento y seguimiento de su relación con los clientes, en especial con aquellos de mayores ingresos, que son en definitiva los que entregan en proporción mayor rentabilidad (saldo de activos, comisiones, etc.), pero sin perder de vista su objetivo y rol social, teniendo presente a cada uno de sus clientes independiente del segmento al que pertenezcan, ofrecerles una oferta que se ajuste a sus necesidades, ya que el banco desea llegar a todos y cada uno de los chilenos. Se debe tener en cuenta que en un contexto comercial, captar un nuevo cliente puede ser hasta cinco veces más caro que mantener satisfecho y fiel al que ya lo es, por lo que el Banco utiliza esta herramienta para lograr la fidelización de sus clientes.

Por otro lado es necesario entregar a los clientes una mayor oferta de valor a través de la accesibilidad, es decir, que todos los clientes puedan tener acceso al sistema financiero (caja vecina, cuenta Rut, etc.), una mejor calidad de servicio, mayor cercanía con los clientes, transparencia y una satisfacción integral de sus necesidades, esto debido al dinamismo de los mercados actuales y a las mayores opciones de los clientes al tener acceso a más y mejor información. Todo esto asociado directamente al mapa estratégico 2011 –

2014 de BancoEstado en la cual la oferta de valor y fidelización de los clientes ocupa un lugar muy importante. Por otro lado cada vez se hace más relevante el mantener una relación de largo plazo con los clientes y por esto resulta fundamental el que los clientes se sientan identificados con el servicio prestado y con el banco en sí. Es aquí donde CRM ayuda a fomentar la relación con los clientes con la mejor calidad de la información.

Con respecto a los beneficios arrojados de la implementación de CRM para BancoEstado estos son principalmente la estandarización de prácticas para todos los actores de las plataformas comerciales, además de mejorar la calidad y oportunidad en la administración de bases de datos; puesto que con la ayuda del software de CRM se capturan los datos del cliente a lo largo de cada contacto con él y se realiza una consolidación de los mismos, tanto interna como externamente, en un banco de datos central que es la Plataforma Universal. Todos los usuarios tienen acceso a la misma información en todos los canales de servicios, es decir, pueden visualizar toda la información del cliente en una forma clara y ordenada, ya que se lleva registro de cada acción que el cliente ha realizado con el banco. CRM ayuda al conocimiento, gestión e individualización del trato de cada cliente, ya que tiene por objetivo establecer relaciones con clientes de forma individual y tratar clientes diferentes de manera diferente. Aquí la importancia de aprovechar cada contacto con el cliente para realizar una gestión con el mismo ya sea la venta o actualización de datos.

Otro aspecto positivo para el banco es que CRM ha aumentado la capacidad de gestión proactiva al tener más y mejor calidad de información del cliente, esto al tener ofertas para los clientes que se ajusten a sus necesidades, ya que CRM es una estrategia de negocio volcada al conocimiento anticipado de las necesidades de los clientes actuales y potenciales; esto ha ayudado a individualizar los millones de clientes de BancoEstado. Se debe tener en cuenta que las ofertas a través de la estrategia CRM tienen un componente menor de riesgo y mediante esto ha existido un aumento progresivo de las ventas a través de la gestión proactiva de los ejecutivos de negocios.

Por otro lado se ha incorporado una herramienta de clase mundial para gestionar las bases de datos de los clientes, que tiene una mejor capacidad de seguimiento y monitoreo. Además ahora existe la posibilidad de monitorear también a los ejecutivos de negocios en

forma individual y ver si su gestión esta dentro de los estándares esperados por el banco. A la hora de analizar los resultados obtenidos se hace necesario el corroborar si los ejecutivos de negocios contribuyen realmente a estos y si los resultados a la vez contribuyen al cumplimiento de las metas de las plataformas. Los ejecutivos de negocios deben utilizar y aprovechar los beneficios de los aplicativos y herramientas creadas para mejorar su gestión diaria, para que así de esta manera los resultados se vean reflejados en el cumplimiento de las metas. De no ser la jefatura debería a mi juicio proponerse algunas interrogantes:

1. El ejecutivo de negocios no quiere ocupar los aplicativos
2. El ejecutivo de negocios no sabe ocupar los aplicativos
3. El ejecutivo de negocios no puede ocupar los aplicativos
4. El ejecutivo de negocio no se adapta a los cambios efectuados por la institución

Y la respuesta a esta interrogantes deberían ser, si el ejecutivo de negocios no quiere ocupar los aplicativos, la jefatura debe motivarlo para ello. En tanto si el ejecutivo de negocios no sabe ocupar los aplicativos, se le debe enseñar a través de una inducción o capacitación. Por otro lado si el ejecutivo no puede ocupar los aplicativos, se debe practicar con él, para que así de esta manera aprenda a usarlos. Y por último si el ejecutivo no se adapta a los cambios se le debe explicar el trasfondo de estos y el cambio que han ido sufriendo los clientes con el tiempo, por lo que es necesario irse renovando para ellos.

Los beneficios de la implementación de CRM para los clientes son que el banco sabe quienes son y que productos son para cada unos de ellos. Por lo que les ofrece los productos más convenientes de acuerdo a sus necesidades. Además el banco se ha preocupado de promover nuevos protocolos de atención que mejoren la calidad de servicio para los clientes. Todo esto con el fin de lograr una relación de largo plazo con los clientes y que estos se sientan satisfechos y fidelizados con el servicio entregado por el banco. Y es aquí donde los resultados de la encuesta de calidad de servicio aplicada por el banco toman vital importancia a la hora de ver si los clientes la perciben, BancoEstado tuvo un promedio de aceptación durante el primer y segundo trimestre del 2011 de un 66%, que indica que más de la mitad de los clientes atendidos están satisfechos con la calidad de servicio prestada

por el Banco. En tanto el 14,75% de los clientes evaluaron bajo lo esperado según los estándares (nota entre 6 a 7), y es con estos clientes que el Banco debe tomar las medidas necesarias para satisfacer sus expectativas de servicio y necesidades, como así también al 19,25% de los clientes que no contestaron la encuesta. Ya que resulta de gran importante tener la totalidad del esquema para poder tomar las medidas correctas de mejora y saber hacia donde dirigir los esfuerzos necesarios para revertir los malos resultados.

Se puede decir que claramente BancoEstado ha cambiado la forma de mirar a sus clientes, y con la ayuda de CRM se espera conocer a los clientes a través de sus gustos, necesidades, sueños, etc. ya que BancoEstado es un banco de personas y no un banco de productos. Esta es la nueva mentalidad que debiese estar instalada en los ejecutivos de negocios.

La implementación de CRM ha logrado los resultados esperados por el banco, y se pudo corroborar mediante el aporte de las alertas y acciones comerciales (ofertas vigentes para clientes) al cumplimiento de las metas de las plataformas a través del incremento de las ventas. Específicamente en el caso de la plataforma IT, gran parte de la meta propuesta se logró gracias al aporte de las alertas como se mencionó anteriormente (las alertas contribuyeron casi con el 100% de la meta propuesta para las tarjetas de crédito cuota fija en los dos trimestres cotejados), y en el caso de la plataforma CP las acciones comerciales aportaron significativamente al cumplimiento de las metas. En cuanto al crédito de consumo el aporte a la meta fue en promedio un 27% de esta, en tanto el aporte de las tarjetas de crédito a la meta fue en promedio un 34% de esta y por último en lo que respecta a cuentas activas el aporte a la meta en promedio fue un 24%. Estas herramientas si se utilizan en forma correcta pueden resultar de mucha ayuda a la hora de incrementar las ventas. Es aquí donde los ejecutivos de negocios deben sacar provecho a las herramientas entregadas por CRM para mejorar su gestión diaria.

A juicio personal quizás aun quedan espacios en los cuales se puede seguir mejorando en especial con el “sentido” de esta herramienta y el uso que se le da, ya que en aquellas plataformas donde no se mide su uso, no se hace lo que se tiene que hacer, por ende se pierde el foco en el cliente y se vuelve a lo mismo de antes, se prioriza la meta por sobre el objetivo.

NOMENCLATURA

6 NOMENCLATURA

CRM Customer Relationship Management o Gestión de Relación con los Clientes.

MAV Modelo de Atención y Ventas.

Clientes Carterizados Aquellos que poseen una cuenta corriente o chequera electrónica asociada a una línea de crédito.

PU Plataforma Universal.

AR Alta Relación.

CP Clásico Potencial.

IT Inicial Transaccional.

EdN Ejecutivo de Negocios.

TCR Tarjeta de Crédito

Cuenta Activa Kit de productos compuesto por Cuenta Corriente, Línea de Crédito, Tarjeta de Crédito y Tarjeta de Cajero Automático.

BIBLIOGRAFIA

7 BIBLIOGRAFIA

- Cosimo Chiesa de Negri (2005). CRM las cinco Pirámides del Marketing Relacional. Editorial Deusto, España.
- Lluís, G. Renart Cava. (2004). CRM: Tres estrategias de éxito. Cuadernos del EBCenter, Madrid, España.
- José, Ferrero. (2002). Implementación de Soluciones CRM. Neoris Business Technology Partners, México.
- Alet, Josep. (2001). Marketing Relacional, 2ª. ed., Gestión 2000, Barcelona, España.
- Guillermo, Castillo Novoa. (2005). La gestión de las relaciones con clientes como herramienta operativa para fomentar el nivel de lealtad de los turistas que visitan destinos turísticos urbanos. Trabajo de Investigación I Doctorado Dirección de Empresas, Universidad de Valencia, Valencia, España.
- Dolors, Setó Pamies. (2004). De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente. ESIC, España.
- Firma de Información. (2004). Cometidos y Tendencias del CRM en Banca. Firma de Información, Madrid,
- Siebel Systems. (2005). Banco de Chile Gains Competitive Advantage with Siebel CRM, California, España.
- Microsoft. La banca privada elige Dynamics CRM para mejorar su productividad y servicio al cliente. Microsoft, España.
- Información proporcionada por la Coordinadora de Implantación de Proyectos Sra. Yohana Muñoz, acerca de las acciones comerciales y alertas desplegadas en las plataformas AR, CP e IT. Proporcionada cada 15 días, sucursal Temuco Centro.
- Página web BancoEstado. <http://www.bancoestado.cl>. Chile. Visitada el 21 de abril de 2011.
- Página web CRM BancoEstado. <http://crm.digitalinteractiva.cl> Chile. Visitada el 25 de abril de 2011.

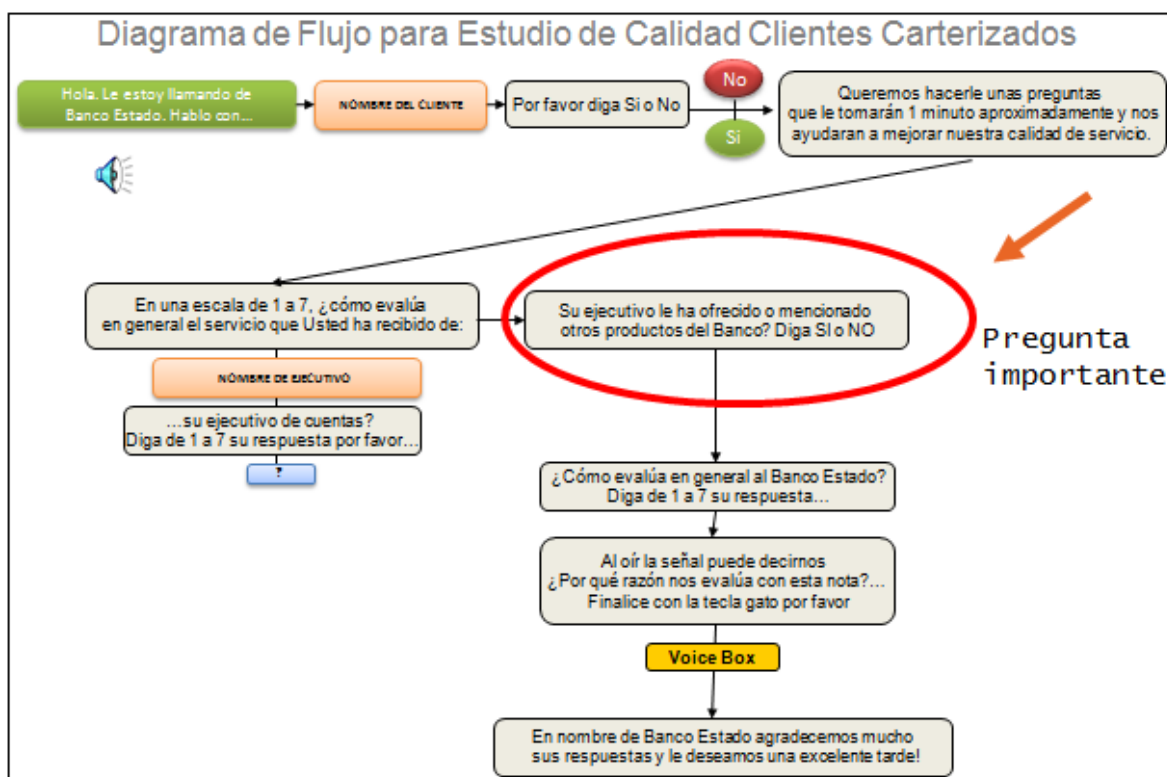
ANEXOS

8 ANEXOS

8.1 Diagrama Encuesta de Calidad de Servicios



8.2 Diagrama Encuesta de Calidad de Servicios



8.3 Alertas desplegadas I trimestre, plataforma CP

CLÁSICO POTENCIAL	Fecha	Suma de Desplegada	Suma de Tasa Gestion	Suma de Tasa Validez	Suma de Tasa Interesado	Suma de éxito	Suma de Tasa Efectividad
	Total Enero	1.034	100,00	99,06	18,18	153	16,43
	Total Febrero	412	97,73	94,99	18,42	28	8,79
	Total Marzo	275	100,00	99,58	2,26	23	7,31
	Total CP I Trimestre	1.721	99,24	97,87	12,95	204	10,84

8.4 Alertas desplegadas II trimestre, plataforma CP

	Fecha	Suma de Desplegada	Suma de Tasa Gestion	Suma de Tasa Validez	Suma de Tasa Interesado	Suma de éxito	Suma de Tasa Efectividad
CLÁSICO POTENCIAL	Total Abril	114	85,71	85,03	9,60	7	6,71
	Total Mayo	148	100,00	95,45	4,97	4	3,30
	Total Junio	91	90,48	90,48	12,77	9	7,58
	Total CP II Trimestre	346	92,06	90,32	9,11	30	8,67

8.5 Alertas desplegadas I trimestre, plataforma AR

	Fecha	Suma de Desplegada	Suma de Tasa Gestion	Suma de Tasa Validez	Suma de Tasa Interesado	Suma de éxito	Suma de Tasa Efectividad
ALTA RELACIÓN	Total Enero	102	95,24	92,06	34,40	12	11,27
	Total Febrero	66	80,00	76,70	15,03	5	4,58
	Total Marzo	83	95,65	94,20	34,22	21	28,30
	Total AR I Trimestre	251	90,30	87,65	27,89	38	14,72

8.6 Alertas desplegadas II trimestre, plataforma AR

	Fecha	Suma de Desplegada	Suma de Tasa Gestion	Suma de Tasa Validez	Suma de Tasa Interesado	Suma de éxito	Suma de Tasa Efectividad
ALTA RELACIÓN	Total Abril	32	47,62	45,58	17,46	5	6,75
	Total Mayo	9	22,73	22,73	9,09	-	-
	Total Junio	7	15,00	15,00	10,00	2	5,00
	Total AR II Trimestre	48	28,45	27,77	12,18	7	3,92

8.7 Alertas desplegadas I trimestre, plataforma IT

INICIAL TRANSACCIONAL	Fecha	Suma de Desplegada	Suma de Tasa Gestion	Suma de Tasa Validez	Suma de Tasa Interesado	Suma de éxito	Suma de Tasa Efectividad
	Total Enero	1.348	99,86	95,10	65,48	715	57,39
	Total Febrero	537	100,00	92,84	23,94	131	26,66
	Total Marzo	625	99,76	92,69	32,83	175	30,54
Total IT I Trimestre		2.510	99,87	93,54	40,75	1.021	38,20

8.8 Alertas desplegadas II trimestre, plataforma IT

INICIAL TRANSACCIONAL	Fecha	Suma de Desplegada	Suma de Tasa Gestion	Suma de Tasa Validez	Suma de Tasa Interesado	Suma de éxito	Suma de Tasa Efectividad
	Total Abril	356	95,24	89,06	45,74	312	17,82
	Total Mayo	675	99,55	92,90	76,13	247	30,29
	Total Junio	192	99,58	93,61	65,43	99	53,58
Total IT II Trimestre		1.223	98,12	91,86	62,43	658	33,90