

## Estrategias comerciales para evitar la fuga de clientes del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria BBVA de la sucursal Ocaña

### Commercial strategies to avoid leaking clients of Banco Bilbao Bizcaya Argentaria BBVA de la sucursal Ocaña

Marulanda-Ascanio, Carolina; Peñaranda-Vergel, Diego Andrés;  
Cordero-Díaz, Marling Carolina; Solano Becerra, Eduardo

 **Carolina Marulanda-Ascanio**

c\_marulanda@fesc.edu.co

Fundación de Estudios Superiores Comfanorte,  
Colombia

**Diego Andrés Peñaranda-Vergel**

da.penaranda@fesc.edu.co

Fundación de Estudios Superiores Comfanorte,  
Colombia

 **Marling Carolina Cordero-Díaz**

mcarol14@gmail.com

Universidad Francisco de Paula Santander,,  
Colombia

 **Eduardo Solano Becerra**

duardosolano@ufps.edu.co

Universidad Francisco de Paula Santander ,  
Colombia

#### Mundo Fesc

Fundación de Estudios Superiores Comfanorte, Colombia

ISSN-e: 2216-0388

Periodicidad: Semestral

vol. 8, núm. 16, 2018

revista\_mundofesc@fesc.edu.co

Recepción: 10 Enero 2018

Aprobación: 20 Mayo 2018

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/170/1704827007/>

**Resumen:** El presente artículo tiene como objetivo diseñar estrategias comerciales para evitar que los clientes vinculados al banco BBVA de la sucursal Ocaña se asocien a otras entidades bancarias. La fuga de clientes es un fenómeno que se presenta en todas las entidades bancarias; debido que los clientes son tentados por mejores beneficios en tasas de interés y sobre todo por un mejor servicio. Esta competencia ha ocasionado pérdidas económicas para el banco BBVA, ya que es más costoso conseguir clientes nuevos que retener aquellos clientes que ya están vinculados a la entidad. Por tal motivo, el enfoque de esta investigación es cualitativa de tipo descriptivo con datos de información secundaria suministrada por la entidad bancaria. Se realizó un diagnóstico y selección de clientes para gestionarlos telefónicamente. Logrando identificar los aspectos que se quieren optimizar, así como los que se deben minimizar de manera urgente con el propósito de mejorar continuamente los procesos y dinámica que influyen en el buen desempeño de las actividades que tienen que ver con la gestión estos factores.

**Palabras clave:** Fuga, interés, estrategias, fidelización.

**Abstract:** The objective of this article is to design commercial strategies to prevent customers linked to the BBVA bank from the Ocaña branch from associating with other banking entities. The flight of customers is a phenomenon that occurs in all banking entities; because customers are tempted by better benefits in interest rates and especially for a better service. This competition has caused economic losses for the BBVA bank, since it is more expensive to obtain new clients than to retain those clients that are already linked to the entity. For this reason, the focus of this research is qualitative descriptive type with secondary information data provided by the bank. A diagnosis and selection of clients was made to manage them by telephone. Achieving identifying the aspects that we want to optimize, as well as those that must be minimized urgently in order to continuously improve the processes and dynamics that influence the good performance of the activities that have to do with the management of these factors.

**Keywords:** Escape, interest, strategies, loyalty.

## Introducción

Según [1] la economía colombiana, se ha caracterizado por una amplia apertura y libre mercado; ésta característica exige tener unas condiciones de alta competitividad y diversificación que eviten en el sector financiero la denominada “fuga”, término utilizado para determinar cuando un cliente esta propenso a retirar sus productos o en definitiva ha retirado sus servicios de la entidad [2]. estudios demuestran que 1 de cada 5 personas son propensas a retirar sus servicios, ocasionando pérdidas para entidad; debido que es más costoso conseguir clientes nuevos que retener aquellos que ya están vinculados a la entidad financiera.

La Sucursal del banco BBVA -Ocaña, no es ajena a esta situación; por esto la importancia de crear estrategias que permitan el seguimiento a los clientes según sus necesidades. Con este trabajo se busca contribuir no solo al beneficio tanto a la entidad como a los clientes; dando a conocer el portafolio ideal para que puedan realizar todas sus operaciones en la banca virtual sin necesidad de ir hasta las oficinas del banco, así como los beneficios de ahorro (CDT, fondos de Inversión, cuentas mi proyecto, etc.), crédito (libranzas, consumo, tarjetas de crédito, cupo rotativo, hipoteca, etc.) y portales virtuales (BBVA Móvil, BBVA Wallet y BBVA Net) que pueden adquirir los clientes al domiciliar su nómina con la entidad. Con estos beneficios se lograría fidelizar los clientes (de mono-productos a poli-productos) y una mejor experiencia e interacción, para aumentar la satisfacción, la recomendación y la retención.

## Materiales y métodos

Se realizará una investigación cualitativa de tipo descriptiva, en la cual se mostrarán cifras suministradas por la entidad bancaria BBVA de la sucursal Ocaña. Esta interpretación, descripción, registro y análisis de los procesos es de gran importancia; debido que conllevan a un razonamiento, lo que permite un eficiente desarrollo de la propuesta realizada.

Además de conocer las situaciones, costumbres y el comportamiento que tienen los clientes en la entidad financiera.

La investigación descriptiva busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables a las que se refieren [3].

La investigación cualitativa analiza el estudio de la gente a partir de lo que dicen y hacen las personas en el escenario social y cultural, además de analizar e interpretar con métodos estadísticos los datos obtenidos entre las diferentes variables. El objetivo es el de proporcionar una metodología de investigación que permita comprender el complejo mundo de la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas que la viven [4].

## Resultados y discusión

Analizar la situación actual de cada uno de los clientes vinculados al banco BBVA de la sucursal Ocaña. El diagnóstico es la primera actividad que se realizó en el banco Bilbao Vizcaya Argentaria BBVA de la sucursal Ocaña; en el cual se seleccionaron los clientes vinculados a la entidad financiera con altos índice de fuga y aquellos clientes que actualmente se desvincularon del banco. Con esta información podemos descifrar el crecimiento de este indicador, además logramos determinar las campañas a realizar para mitigar esta problemática, las metas propuestas y los funcionarios encargados para poder ejecutarla [5-8].

### Descripción de la actividad realizada

El diagnóstico realizado se obtuvo gracias a la información suministrada por la plataforma de la entidad BBVA, la cual fue facilitada por la gerente de la sucursal Ocaña. Esta información fue de gran importancia en la ejecución de las estrategias comerciales, debido que logramos obtener una clara visión acerca de la situación actual, las metas propuestas y por consiguiente el trabajo que deben realizar todos los funcionarios de la entidad.

Dentro de las actividades del diagnóstico, se dio inicio con una capacitación a los funcionarios de la sucursal Ocaña, donde se habló sobre los motivos por el cual los clientes vinculados a nuestra entidad están retirando sus productos, además se realizaron cursos virtuales en la plataforma e-campus suministradas por el área comercial, Según [9], se puede decir que la virtualización, “es una abstracción de los recursos tecnológicos en donde se puede llegar a utilizar un servidor o muchos servidores siendo invisible para el usuario final”. Además, se establecieron protocolos comerciales donde la palabra ventas está prohibido por la entidad; como asesores se debe garantizar que el cliente tenga su mejor experiencia; con esto logra la fidelización del cliente, mejoraría el portafolio y se garantizaría que el cliente de buenas referencias a otras personas; es decir, el voz a voz. Puesto que el comportamiento de los colaboradores de la organización, puede llegar a tener un impacto negativo en los clientes [10].

Definir estrategias comerciales en base a tasa de interés, servicios y banca virtual [10]. Las estrategias comerciales son las acciones que realiza la entidad financiera para contrarrestar el impacto negativo que ocasiona en este caso la fuga de clientes. Los grandes y rápidos avances que ha logrado la tecnología en los últimos años, han hecho que muchas organizaciones avancen de manera significativa. No obstante, aun cuando la tecnología se ha encargado de cambiar y transformar positivamente la forma de trabajar de las empresas y sus distintas áreas, muchas aún siguen usando viejas prácticas y sin darse cuenta siguen utilizando viejos métodos ocasionado la pérdida de su mayor activo el cliente.

### Descripción de la actividad realizada

En la actualidad un cliente mono producto son más propenso de retirar sus productos financieros que aquel que cuenta con un portafolio más amplio; es decir, no es lo mismo un cliente que tiene únicamente la cuenta de nómina, que aquel que tiene su cuenta nomina, tarjeta de crédito, crédito hipotecario, ahorro recurrente, cuentas de blue (para hijos), aplicaciones móviles como BBVA móvil, BBVA wallet y BBVA Net. desde el 5% efectivo anual aumentando la tasa. Este portafolio el cual el banco lo denomina portafolio ideal hace que sus clientes se

consoliden como clientes sólidos, el cual hay menos probabilidad de que retiren sus servicios.

El banco BBVA ha diseñado un portafolio especial para los clientes fugados o aquellos que están propensos a retirarse. Dentro de las estrategias a utilizar se incluyen: 1) Calificación en centrales de riesgos: Los clientes de nómina deben tener un puntaje mayor o igual a 650 y sin nómina mayor o igual a 770. 2) Tasa de interés: Crédito de libre inversión 13% efectivo anual, compra de cartera 12% efectivo anual, crédito hipotecario 10% efectivo anual y cesión de hipoteca 9% efectivo anual. Además se obtendrán tasas preferenciales en CDT (Certificado de Depósito a Término) de interés de acuerdo al monto pactado. 4) Tarjeta de crédito sin cuota de manejo, sin ninguna documentación y con retiros ilimitados en los cajeros automáticos del BBVA en todo el país. El asesor comercial de la sucursal Ocaña, es el encargado de gestionar todas las cuentas de nómina de los clientes que deseen cambiarla para el banco, esto con la finalidad de evitarles tramitología y brindarles un mejor servicio.

El banco BBVA cuenta con portales virtuales el cual le facilitan al cliente realizar sus transacciones de manera práctica, útil y sencilla. La estrategia consiste en capacitar a todos los clientes en utilizar estos canales virtuales para evitar ir a la entidad bancaria a realizar sus pagos, transferencias entre cuentas o a terceros y el pago de sus servicios públicos. Con esto logramos que el cliente no sea “UGA UGA”, no pierda tiempo haciendo largas filas y se sienta satisfecho por el servicio. Actualmente el banco BBVA cuenta con canales como:

BBVA MOVIL es un canal de aplicación móvil de BBVA COLOMBIA, el cual permite a los clientes a través de sus dispositivos móviles, acceder a diferentes servicios, contratar productos y efectuar transacciones en el banco en forma ágil, confiable, segura y oportuna. El acceso, activación, utilización, modificación, personalización, bloqueo y cancelación del canal BBVA MÓVIL, se rigen por un reglamento estipulado por la entidad. Con esta aplicación móvil el cliente puede acceder al producto de mayor interés sin necesidad de acercarse a una oficina del banco BBVA.

BBVA wallet, es una aplicación móvil del Banco BBVA, el cual el cliente puede realizar pagos sin contacto con tu celular ya sea con la tarjeta de débito o crédito. Puede apagar las tarjetas de débito o crédito en caso de robo o pérdidas; es decir, bloquear las tarjetas. Es el único canal donde se podrá consultar el código de verificación CVV, el cual le permite al cliente hacer compras por internet. Además de realizar consulta de movimientos, cambiar tarjetas asociadas, ocultar saldos y usar punto para luego canjearlos.

BBVA net, es una herramienta en la cual los clientes pueden acceder al portal virtual desde su computadora personal. El cual les permite a los clientes consultar el estado de sus cuentas, descargar extractos bancarios y certificados tributarios, hacer pago de créditos en la misma entidad o en otra entidad financiera, realizar avances de sus tarjetas de crédito, adquirir CDT, compra de divisas, crear clave de operaciones para compras por internet, canjear puntos en los establecimientos autorizados, etc.

Por último, la mejor estrategia comercial que se puede ofrecer es lograr que el cliente nuevo o antiguo viva su mejor experiencia y esto lo puede alcanzar a través de un buen servicio, amabilidad, cortesía y sobre todo escuchar las necesidades del cliente [11]. Este último es el punto de partida para todo asesor, debido que

puedo determinar las necesidades del cliente, orientarlo y ayudarlo a tomar la mejor decisión. A demás, debo trabajar con transparencia, ya que si traiciono su confianza el cliente se decepcionará y no volverá a contratar los productos con la entidad. Establecer gestión telefónica para concretar citas con los clientes propensos a retirarse con la entidad financiera.

La gestión telefónica se ha convertido en una herramienta capaz de prestarle al cliente un servicio resolutorio y de calidad en el marco de los procesos telefónicos y de orientación al cliente; las personas que administran las llamadas con excelente actitud y formación adecuada permiten que tanto los clientes como las empresas tengan el impacto y los resultados esperados. Esta es una actividad realizada por todos los funcionarios de la oficina Ocaña, encabezada por la gerente de la sucursal Ocaña.

#### Descripción de la actividad realizada

Luego de haber realizado un diagnóstico y de haber seleccionado a los clientes; procedemos a realizar la gestión telefónica; el cual es de gran ayuda, debido que permite mejorar su servicio, pues brindan a los clientes la oportunidad de resolver cualquier duda desde la comodidad de su casa. A demás puedo concretar citas con los clientes en la oficina Ocaña o en cualquier oficina del país. Esta es una actividad que se realiza de manera diaria y al finalizar la semana, se evalúa la gestión realizada.

Las actividades realizadas para la gestión de fuga de clientes inician con la recepción de una base de datos enviada por la directora de redes del territorial centro. En esta base se tienen los clientes a gestionar de acuerdo a los convenios existentes (fuerzas militares, pensionados, docentes, rama judicial, fiscalía, entre otras) luego se identifican aquellos clientes que tienen su centro gestor y principalidad en la sucursal Ocaña, con el número de documento se verifica la información suministrada en la base de datos en el sistema denominado "NACAR", allí confirmamos los productos existentes que con los que cuenta el cliente, los productos que le hacen falta y cuáles de acuerdo a su necesidad se pueden ofertar.

Luego se procede a inspeccionar la información de contacto tales como su número celular y fijo, dirección de correo electrónico, oficina y residencia, así como sus referencias familiares y personales. Una vez obtenida esta información se procede a realizar la llamada telefónica al número de celular o fijo en la cual se tiene en cuenta los siguientes aspectos: Saludo, presentación del funcionario, exponer el motivo de la llamada, ofertar los productos específicos para cada cliente, exponer los beneficios de acuerdo al producto, concretar una cita en la oficina y despedida

Dentro de la atención en la llamada siempre se debe estar dispuesto a escuchar las posiciones, argumentos e intervenciones del cliente, cuando el titular no es contactado se hace necesario el llamado a las referencias a las cuales se les manifiesta que hay una oferta de productos especiales para el titular y que se hace necesario la presencia del mismo en la oficina, también se envían correos electrónicos o se dejan mensajes en el buzón, agotando las posibilidades se puede hacer una visita en la dirección de oficina del cliente principal.

#### Mostrar el desempeño de la gestión realizada.

Una vez realizado este trabajo de investigación, procedemos a evaluar las actividades realizadas, con el fin de verificar el cumplimiento de los

objetivos propuestos. De manera semanal y mensual se procede a realizar una retroalimentación del trabajo realizado, donde se determina el mejoramiento de este indicador de medición. El cual como lo indicamos inicialmente afecta en el EDI (Evaluación del Desempeño Individual) y el EDU (Evaluación del Desempeño de la Unidad) de la sucursal Ocaña.

Descripción de la actividad realizada.

La gestión realizada para la retención de clientes, se manejó de forma clara y transparente, mostrándole al cliente de manera objetiva los beneficios que pueden obtener al contratar los productos del pasivo (CDT, fondos de Inversión, cuentas mi proyecto, etc.), y del activo (libranzas, consumo, tarjetas de crédito, cupo rotativo, hipoteca, etc.), además de los portales virtuales (BBVA Móvil, BBVA Wallet y BBVA Net) que pueden adquirir los clientes al domiciliar su nómina con la entidad.

Para evaluar el cumplimiento de las estrategias comerciales, se tomaron en cuenta las metas propuestas para la sucursal Ocaña; en el cual se pudo constatar que para lograr una efectiva gestión depende en gran parte de: el seguimiento que se realiza a cada cliente, el cumplimiento del compromiso por parte del mismo, y los mecanismos que se les brinda para mejora su portafolio; tomando como base la tasa de interés, servicio al cliente y transparencia al contratar los productos.

## Conclusiones

La fuga de clientes es un eje fundamental en la consecución de metas y objetivos para la unidad puesto que impactan de manera directa en la calificación tanto grupal como individual de los funcionarios, por tanto, se debe prestar atención a su seguimiento a fin de tener control y una perspectiva real del estado de los mismos, además de prever los mecanismos adecuados a utilizar para los casos individuales.

Con la realización de las actividades se logró un mejoramiento en la gestión de clientes permitiendo cumplir este indicador el cual meses atrás no se había alcanzado. Además con el análisis FODA se obtuvo una visión más clara de los aspectos que se quieren optimizar, así mismo de los que se deben minimizar de manera urgente con el propósito de mejorar continuamente los procesos y dinámica que influyen en el buen desempeño de las actividades que tienen que ver con la gestión de tan importantes factores.

Al elaborar el plan de mejoramiento se puede concluir que gran parte del éxito que poseen las organizaciones se basa en la relación existente entre funcionarios y clientes, el servicio que se les presta debe estar basando en valores éticos y morales, los cuales van a la par de las políticas implementadas para la organización.

## Referencias Bibliográficas

1. J. González-Mendoza y M. Fonseca-Vigoya, "Cadena de Valor Turismo de Salud del Área Metropolitana de Cúcuta", *Respuestas*, vol. 21, n.º 1, pp. 28-44, ene. 2016. <https://doi.org/10.22463/0122820X.632>
2. Clímaco, J (2012). Antecedentes del proceso de planeación estratégica como fundamentos para el logro de un desarrollo endógeno sustentable desde la universidad. *Rev Hum Med* vol.12 no.3 Ciudad de Camaguey. Disponible



- en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-81202012000300008](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202012000300008)
3. BBVA (2018). Información general de la entidad bancaria BBVA. Colombia. Disponible en: <https://www.bbva.com.co>
  4. Casanovas, A (2015). Gestión de políticas de empresa. Serie de cuadernos sobre cumplimiento legal. N5. KPMG Cutting Through Complexity. Disponible en: [https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2016/12/Cuadernos\\_Legales\\_N5.pdf](https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2016/12/Cuadernos_Legales_N5.pdf)
  5. N. Hernández y A. Flórez-Fuentes, "Computación en la Nube", Mundo Fesc, vol. 4, n.º 8, pp. 46-51, dic. 2014.
  6. Cámara de Comercio Medellín (2018). Conceptos básicos de la Planeación Estratégica.
  7. Herramientas empresariales. Disponible en: <http://herramientas.camaramedellin.co.m.co/Inicio/Buenaspracticasempresariales/BibliotecaGerenciaEstrategica/Conceptosbasicosplaneacionestrategica.aspx>
  8. Contreras, E (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica.
  9. Pensamiento y Gestión, N° 35. Universidad del Norte. Barranquilla, Colombia. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
  10. S. Jaimes, J. Márquez, y L. Pernía, "FACTORES PSICOSOCIALES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO LABORAL DE ACUERDO CON LOS PROCESOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DEL TALENTO HUMANO QUE PRESENTAN LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DISTRAVES S.A DE CÚCUTA", Mundo FESC, vol. 5, no. 10, pp. 23-26, 2016.
  11. Chávez, K (2014). Estrategias Comerciales. Facultad de Economía. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Disponible en: <http://puceae.puce.edu.ec/efi/index.php/economiainternacional/14-competitividad/217-paraentender-ampliamente-el-concepto-de-estrategias-comerciales-es-importantedesglosarlo>.
  12. J. Balbo, M. Pacheco y Z. Rangel, "Medición de las competencias investigativas en los docentes adscritos al Departamento de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Experimental del Táchira", Revista de investigación en administración e ingeniería, vol. 3, n° 2, pp. 26-35, 2015.
  13. B. N. Arias, "El consumo responsable: educar para la sostenibilidad ambiental", Revista de investigación en administración e ingeniería, vol. 3, n° 2, pp. 26-35, 2015., vol. 4, n° 1, pp. 32-37, 2016.