

# **MODELO DE GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE EN REDES SOCIALES (FACEBOOK – TWITTER): CASO BANCOLOMBIA**

**Santiago Mejía Monsalve**  
*smejiam1@eafit.edu.co*  
**Oscar Felipe Salinas Rendón**  
*osalinas@eafit.edu.co*

**Asesor Temático:**  
**Santiago Velez Gracián**

**Asesor Metodológico:**  
**Ulises Orestes Cuellar**

**Maestría en Administración**  
**Universidad Eafit**  
**Medellín**  
**2015**

# MODELO DE GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE EN REDES SOCIALES (FACEBOOK – TWITTER): CASO BANCOLOMBIA

**Santiago Mejía Monsalve**  
*smejiam1@eafit.edu.co*  
**Oscar Felipe Salinas Rendón**  
*osalinas@eafit.edu.co*

## ***Resumen***

Las marcas se enfrentan hoy a un mundo globalizado donde todos los usuarios se encuentran altamente conectados, el apogeo de las redes sociales ha permitido que los clientes compartan sus experiencias, opinen y tengan una comunicación de igual a igual con las marcas, se quejen, exijan, feliciten e inclusive den consejos a las compañías que producen productos o servicios. Una gestión inapropiada de las redes sociales puede llevar una marca al fracaso.

Este ejercicio busca, a partir de la ilustración, evidenciar cómo se hizo el despliegue de un modelo de gestión de servicio al cliente en redes sociales para el grupo Bancolombia, evaluar la situación antes y después de esta implementación y concluir sobre aspectos exitosos que pueden ser tomados como referencia para otras empresas.

## ***Palabras clave***

Social Media, Social Media Management, CIM, Comunicaciones integradas de Marketing, Servicio al cliente, Entidad Financiera, Bancolombia.

## **Abstract**

Brands are facing today a globalized world where every consumer is highly connected and the rising of the social networks has allowed clients to share experiences, opinions and complaints about different brands and organizations they use. An inappropriate management of a company's social community within these social networks can drive a brand to failure.

The following exercise demonstrates through illustrations how a Community Management model was deployed in the Bancolombia Group, evaluating the scenario before and after implementation and concluding on success elements that can be referenced by other companies or third parties.

## ***Key Words***

Social Media, Social Media Management, CIM, Integrated Marketing Communications, Customer Service, Financial Group, Bancolombia.

# 1 Introducción

Con la incursión de las redes sociales, a las personas se les dio voz, las redes son canales de comunicación con mucha fuerza, en los cuales las marcas deben saber manejar su presencia pues cualquier comentario implica un impacto ya que hoy en día los usuarios están altamente conectados y con facilidad acceden a ellas para expresar sus quejas e inquietudes. Bancolombia, la entidad financiera más grande de Colombia, hace su aparición en redes sociales en 2009 con publicidad y presencia de marca, sin embargo, la gestión del servicio (dudas, quejas, preguntas de sus clientes) solo comenzó a finales de 2013, después de ver la gran necesidad de un modelo que le permitiera administrar las interacciones de clientes y usuarios. El presente trabajo analiza la implementación de un modelo de gestión del servicio en Facebook y Twitter para el grupo Bancolombia.

Gracias al cambio que ha generado la revolución digital y el auge de creación de numerosas redes sociales, cada vez más se está utilizando este medio para recibir información, hacer ventas y compras de diversos productos, para informarse sobre noticias, establecer contactos, realizar actividades de colaboración profesional, entre otros fines. Por ello, las redes se han convertido en uno de los principales canales de comunicación actuales. La web ha dejado de ser un canal de conversación unidireccional para volverse interactivo, aprovechando el trabajo colaborativo que favorece la motivación y el interés de las personas que comienzan a comunicarse con las empresas en busca de beneficios para ambos. Es por esto que Bancolombia decide hacer presencia en redes sociales –Facebook y Twitter– entendiendo esta participación como algo informativo y publicitario que permitiera fortalecer la relación con los clientes a largo plazo. Luego, durante el 2012, se vio la necesidad de crear e implementar un modelo para dar soporte a las interacciones que se generaban con clientes y usuarios. También, la organización entendió, de acuerdo a lo que dicen Philip Kotler, Kartajaya y Setiawan, que “mientras los valores no se vivan primero por la dirección de la empresa y después formen parte de su ADN para posteriormente traspasarlo a sus empleados, nunca se logrará que los consumidores sean propietarios de la marca” (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2011). Esto se debe porque hoy en día, gracias a los comentarios en línea de los usuarios, sus experiencias están siendo mucho más efectivas que los propios anuncios de las empresas a la hora de la toma de decisiones.

“Bancolombia fue de las primeras entidades del sector bancario que se lanzó a utilizar las redes sociales, como una manera de estar más cerca de sus clientes. Así, se consideró que ingresar al mundo interactivo del ciberespacio se constituía en una herramienta coherente con uno de los pilares en el manejo de su marca: la cercanía. Tienen conversaciones acordes al lenguaje de los navegantes, postean videos, fotografías, comunican promociones, lanzan productos y muestran todas las cosas positivas que identifican a Colombia. Quieren estar donde están sus seguidores, conocerlos, escucharlos y aprender de ellos, para

brindarles lo que necesitan, además de la cercanía, la utilización de las redes sociales se asocia a aquello por lo que el banco quiere que lo conozcan y lo sigan”. (Portafolio, 2014).

Por estas razones, se le han otorgado a Bancolombia reconocimientos por aspectos como fortaleza de las estrategias para atraer y brindar servicios a clientes en línea, éxito en las campañas para motivarlos a usar las redes sociales como medio de comunicación eficiente para acceder a algún tipo de información, crecimiento de clientes en línea, entre otros.

Dicho lo anterior, se pretende exponer la etapa previa a la implementación del modelo de gestión en redes sociales y su estructuración. El objetivo general del trabajo es:

- Ilustrar la implementación del modelo de gestión de servicio al cliente en redes sociales (Facebook, Twitter) para el Grupo Bancolombia.

Y los objetivos específicos son:

- Describir la situación previa a la implementación del modelo de gestión de servicio en redes sociales para Bancolombia.
- Explicar los elementos tenidos en cuenta para la implementación del modelo de gestión de servicio en redes sociales en Bancolombia.
- Evaluar resultados de la implementación.

La justificación de este proyecto de grado se sustenta principalmente en la importancia que han tenido las redes en términos de la evolución en la interacción con clientes y usuarios desde una vía unidireccional hacia una bidireccional brindando una mejor capacidad de respuesta, prestando soporte y canalizando reclamos para obtener retroalimentación de los usuarios y, así, orientar los productos y servicios de una manera más eficaz. Por esto, un reto que tiene cualquier marca hoy en día es la adecuada gestión de redes sociales, donde las opiniones se propagan de forma viral y pueden afectar significativamente su imagen.

## **2 Desarrollo**

### **2.1 Marco conceptual**

“Una red social es una estructura social compuesta por un conjunto de actores (tales como individuos u organizaciones) que están relacionados de acuerdo a algún criterio (profesional, de amistad, parentesco, etc.). Normalmente se representan simbolizando los actores como nodos y las relaciones como líneas que los unen. El tipo de conexión representable en una red social es una relación diádica o lazo interpersonal” (Wikipedia, 2015).

“Las redes sociales tienen sus inicios a mediados de 1995, cuando Randy Conrads crea el sitio web classmates.com. Esta permite que las personas puedan recuperar o mantener el contacto con antiguos compañeros del colegio, instituto, universidad, trabajo, entre otros.

En 2002 aparecen sitios web promocionando las redes de círculos de amigos en línea cuando el término se empleaba para describir las relaciones en las comunidades virtuales.

Una de las primeras redes sociales más populares, Friendster, apareció en el año 2002, y fue creada para ayudar a encontrar amigos de amigos, y desde su comienzo hasta la difusión oficial del sitio, en mayo del 2003, había crecido a la cantidad de 300 mil usuarios.

En el 2003 con la llegada de sitios tales como Friendster, Tribe.net, MySpace, Ecademy, Soflow y LinkedIn, había más de 200 sitios de redes sociales, aunque Friendster ha sido uno de los que mejor ha sabido emplear la técnica del círculo de amigos. La popularidad de estos sitios creció rápidamente y grandes compañías han entrado en el espacio de las redes sociales en Internet.

Facebook fue creado originalmente para apoyar a las redes universitarias, en 2004, los usuarios del sitio estaban obligados a proporcionar direcciones de correo electrónico asociadas con las instituciones educativas. Facebook posteriormente fue ampliado para incluir a los estudiantes de secundaria, profesionales, y finalmente todos los usuarios potenciales de Internet” (GorBrit, 2014).

A través de las redes sociales se pueden compartir fotos, videos, aficiones, conocer gente, relacionarse en general con los demás. Los sitios ofrecen características como actualización automática de la libreta de direcciones, perfiles visibles, la capacidad de crear nuevos enlaces mediante servicios de presentación y otras maneras de conexión social en línea.

Stephan Fuetterer (2014), experto en el tema, denomina al *social business* como el conjunto de procedimientos generadores de rentabilidad basado en las características colaborativas de los medios sociales. Expresa en un libro “Social Business” como las redes sociales se pusieron a disposición de las personas y de los negocios para poder llevar a cabo determinados procedimientos de forma más eficiente, entraron paso a paso en la sociedad y en las organizaciones y han permitido construir relaciones y hacer negocios de forma más eficiente, son una herramienta más, pero las estrategias más acertadas son las que integran dichas tecnologías para alcanzar los objetivos fundamentales de la organización.

Las herramientas informáticas para potenciar la eficacia en estos medios *online* operan en tres ámbitos:

- Comunicación: poner en común conocimientos.
- Comunidad: encontrar e integrar comunidades.
- Cooperación: hacer cosas juntos.

### **Estadísticas relevantes:**

“La red social que mayor influencia tiene en los consumidores al momento de realizar una compra es Facebook”, de acuerdo a una encuesta elaborada por la marca española Hotwire,

un 70% de los encuestados siguió las recomendaciones recibidas mediante Facebook, contra un 10% de Twitter y un 6% de YouTube.

Twitter también se ha convertido en una excelente herramienta de negocios. Esta red de *microblogging* permite al usuario dirigirse a los interesados en alguna empresa, utilizando herramientas de búsqueda mediante palabras clave. Ha demostrado mejorar los servicios de atención al cliente de importantes empresas de marca mundial. Su mayor poder: promover y atender soluciones en tiempo real” (Social Media Empresario, 2015).

A continuación se muestra la participación de usuarios activos en las principales redes sociales a nivel mundial (1er trimestre de 2014):

Gráfico 1. Usuarios de redes sociales en el mundo (marzo de 2014)



Fuente: Social Media Worldwide (2014)

Gráfico 2. Usuarios de Twitter en el Colombia (2014)



Fuente: Twitter Colombia (2014).

Colombia ocupa el cuarto lugar en Latinoamérica, y el décimo tercero en el mundo en usuarios de Twitter.

Esta red se ha convertido en el canal predilecto por medios de comunicación, campañas políticas, deportistas, personajes de gobierno, entre otros. Estas cifras ponen a Colombia por encima de países como Francia y Alemania en número de usuarios.

Para Facebook, Colombia es uno de los países en Latinoamérica con más usuarios y ocupa la posición número 14 en el mundo con un aproximado de 20 millones de usuarios. En el país, estas son dos de las tres redes sociales más importantes.






Gráfico 3. Redes sociales con más penetración en Colombia

Rank	Website	Category
1	 Facebook.com	Internet and Telecom > Social Network
2	 Instagram.com	Internet and Telecom > Social Network
3	 Twitter.com	Internet and Telecom > Social Network

Fuente: SimilarWeb (s.f.)

Para finales del 2015 Colombia alcanzará 16,3 millones de personas con *smartphones*, lo cual permite que las redes sociales sean más asequibles para muchas personas en cualquier lugar y a cualquier hora. Facebook y Twitter son la primera y la quinta redes sociales de mayor uso a través de aplicaciones sociales descargadas. Estas cifras evidencian un país conectado, a lo cual todas las marcas deben prestar atención.

Gráfico 4. Redes sociales más descargadas en dispositivos móviles en Colombia

	App ⓘ	Publisher ⓘ
1	 Facebook	Facebook
2	 Instagram	Instagram
3	 Facebook Lite	Facebook
4	 Snapchat	Snapchat Inc
5	 Twitter	Twitter, Inc.

Fuente: SimilarWeb (s.f.)

### Servicio al cliente en redes sociales

El promedio de la industria a nivel mundial, es que de las de preguntas y quejas de los clientes en redes sociales, 59% quedan sin responder.

Facebook y Twitter son las principales redes sociales que utilizan las personas para acercarse a las marcas, entres estas dos redes, el porcentaje promedio de participación es del 40% en Facebook y el 60% en Twitter.

42% de los usuarios esperan que su solicitud en redes sociales sea contestada dentro de la hora siguiente a su publicación, y solo 36% de los clientes reportan que sus problemas fueron atendidos correctamente a través de redes sociales.

### *Social Media Marketing*

El *Social Media Marketing* combina los objetivos de marketing en Internet con medios sociales como foros web, blogs, revistas, sitios de intercambio de contenidos, redes sociales y muchos otros.

Los objetivos del marketing en medios sociales serán diferentes para cada empresa y organización, sin embargo en la mayoría se incluye de alguna manera el marketing viral para crear una idea, posicionar una marca, incrementar la visibilidad e incluso vender un producto.

El marketing en medios sociales también incluye gestión de la reputación y las acciones de influencia positiva, siempre teniendo en cuenta que se basa en un diálogo entre la empresa y los usuarios, sean estos clientes o no.

La gestión de redes sociales se trata de relaciones, no de tecnología. Por tanto, hay que concentrarse en el lado humano, en las interacciones con los lectores y usuarios.

### ***Social Media Manager* (planificar)**

Figura encargada de preparar la estrategia que la marca va a seguir en los medios sociales. Para poder ejecutar una estrategia innovadora, el *Social Media Manager* debe seguir las últimas tendencias de la materia y estar familiarizado con las principales herramientas de monitorización y sus actualizaciones. Pero sus tareas no están limitadas a la propia empresa. Este profesional debe ser capaz de medir la evolución de la competencia y de los principales clientes. En otras palabras, debe controlar la evolución del mercado. Además será el encargado de marcar los indicadores que cuantificarán el éxito (o fracaso) de las acciones.

### ***Community Manager* (ejecutar)**

*Community Manager* es el profesional responsable de construir, gestionar y administrar la comunidad *online* alrededor de una marca en Internet creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con sus clientes, sus *fans* y, en general, cualquier usuario interesado en ella.

## **2.2 Metodología**

La metodología utilizada en este trabajo de investigación es el análisis de un caso empresarial. Para ello se evalúa una situación inicial, se establece un método de solución y se presentan los resultados después de la implementación. Este caso es construido a partir de la información recopilada durante la implementación del modelo de servicio al cliente en redes sociales para el Grupo Bancolombia durante el año 2014.



## 2.3 Presentación y análisis de resultados

### 2.3.1 Inicio de Bancolombia en Redes Sociales

El Grupo Bancolombia comienza a hacer presencia en Facebook el 24 de junio de 2009, y en Twitter a partir del 12 de junio de 2009. Desde este momento se empezó a generar un contenido proactivo alusivo a la marca que no era muy constante.

Los sitios creados en estas redes sociales fueron los siguientes:

- <https://www.facebook.com/bancolombia>
- <https://twitter.com/bancolombia>

Las redes sociales eran gestionadas en su totalidad por el grupo DDB, una agencia de publicidad externa al banco encargada de manejar toda la pauta de acuerdo a los lineamientos de Mercadeo de la organización.

En marzo de 2010 se da la primera caída masiva de canales desde la aparición del banco en redes sociales, esta situación genera un impacto crítico en el servicio que se ve reflejado en las interacciones en Facebook y Twitter, y se presenta la necesidad de tener contacto entre la agencia de publicidad y el grupo que maneja los eventos críticos de la organización (mesa de contingencias), para establecer el tipo de comunicados y respuestas que debían darse a través de redes.

Para esta época existían varios grupos en Facebook en contra de las entidades financieras en Colombia, en los cuales se denunciaban abusos de la banca. Los casos allí expuestos nunca eran atendidos y esto generaba mayor inconformidad.

En 2011 se crea la jefatura de redes sociales en la gerencia de marca y publicidad de Bancolombia. Para este año, el volumen de interacciones de servicio comenzó a crecer en las redes, estas eran atendidas través de tres *community managers* de la agencia de publicidad, que tenían un contacto en el área de servicio al cliente del banco, y en caso de dudas se apoyaban en este contacto o acudían a la línea de atención telefónica. A pesar de que creció el equipo, el nivel de oportunidad era malo, cada vez se incrementaba la complejidad de las preguntas y casos recibidos.

Los *community managers*, al ser externos a la entidad, no tenían una formación completa en productos, servicios y procedimientos de la organización; había problemas de calidad en las respuestas, además no tenían acceso a los sistemas del banco o información de clientes por temas de seguridad. Para responder dependían de un tercero o tenían que direccionar a los clientes a otros canales. La generación de contenidos, monitoreo proactivo y entrega de reportes fueron quedando relegados por temas capacidad.

A finales de 2012, después de este análisis de la gestión que se estaba realizando en redes sociales en Bancolombia, se evidenció la necesidad de dar soporte a los temas

especializados en la atención de redes sociales y se comenzó a trabajar en un nuevo esquema de atención de servicio al cliente.

### 2.3.2 Modelo de gestión

Después de identificar los puntos críticos en la gestión de redes sociales se realizó un análisis de marca de Bancolombia para estructurar la estrategia que se quería crear alrededor del servicio. Dentro de este análisis se tuvieron en cuenta los siguientes elementos:

#### Identidad de marca Bancolombia

Bancolombia tiene como propósito ser un banco más humano y construir relaciones a largo plazo con los clientes, accionistas y personas en general. El modelo de gestión del servicio en redes sociales parte de la identidad de la marca Bancolombia que se ilustra a continuación:

Gráfico 5. Brand Conviction Grupo Bancolombia



Fuente: Grupo Bancolombia (2013).

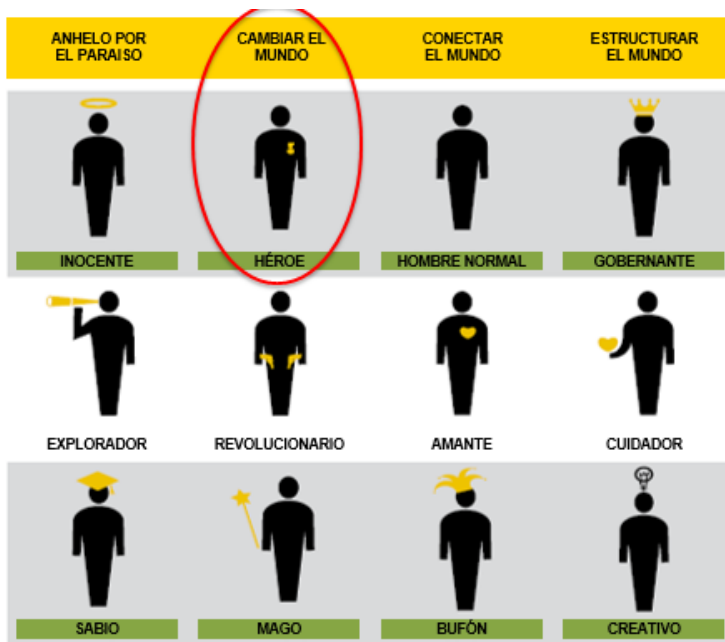
## **Valores de la marca**

- **Calidez:**  
Compromiso de crear experiencias gratas para todas las personas con las cuales se relaciona.
- **Cercanía:**  
Convicción que tiene de reconocer al otro como ser humano, interesarse por sus emociones, escucharlo y construir una relación de largo plazo.
- **Inclusión:**  
Construir con sus acciones una banca en la que todos sean importantes para hacer una sociedad justa y equitativa.
- **Respeto:**  
Sensibilidad que refleja en su comportamiento para situarse en el lugar del otro, interesarse por sus emociones, ser receptivo con sus necesidades y hacer de la confianza la base fundamental de sus relaciones.

## **Arquetipo de la marca**

De acuerdo a esta identidad de marca, que hace énfasis en las personas, se identifica el siguiente arquetipo de la marca:

Gráfico 6. Arquetipos de marcas



Fuente: Dcaro28 (2013)

*“El héroe puede también ser conocido como el guerrero, el salvador, el soldado, el atleta ganador, el asesino de dragones, el competidor, el jugador de equipo.*

*Representa el poder, el esfuerzo, el honor y la victoria. Su objetivo es probar su valor a través de actos heroicos, intentar dominar el mercado desde una posición que mejore el mundo, es un ganador”.* (Dcaro28, 2013)

Elementos:

- Deseo: Demostrar su valor a través de sus acciones.
- Estrategia: Ser tan fuerte, capaz, y competente como pueda.
- Objetivo: Superarse a sí mismo y mejorar el mundo con sus actos.
- Temor: Debilidad, vulnerabilidad, ser influenciable.
- Debilidad: La arrogancia, siempre necesita otra batalla para luchar.
- Talento: Competencia, valentía y coraje.

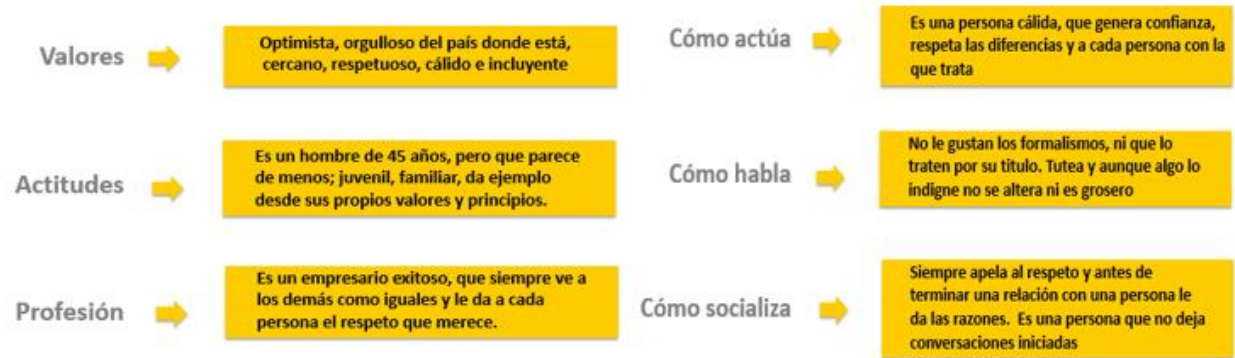
Algunas marcas que trabajan bajo este arquetipo son: Nike, Superman, The Olympics, James Bond, Marlboro, Duracell, Fed-Ex, US Army, Red Cross.

### Lineamientos de interacción

De acuerdo a todos estos componentes anteriormente descritos que construyen la identidad de la marca se establecen los siguientes lineamientos que deben seguirse para la interacción

con clientes y usuarios que se convierten en pilares fundamentales para la gestión en redes sociales:

Gráfico 7. Lineamientos de marca en redes sociales



Fuente: Grupo Bancolombia (2014)

### Estrategia de redes sociales

A partir del análisis anterior, se establece la visión de redes sociales alineada con la estrategia de la organización: “Ser la banca más humana que busca transformar positivamente la vida de las personas” y con base en esta se determina toda la estrategia para la gestión y servicio a través de redes sociales que se ilustra en la siguiente gráfica:

Gráfico 8. Estrategia de Bancolombia en redes sociales



Fuente: Grupo Bancolombia (2013).

Como se ve en la gráfica, la estrategia se basa en cuatro pilares, de los cuales tres son proactivos (corporativo, comercial y uso responsable) y uno es reactivo (servicio).

Por esta razón, el esquema de atención se divide en dos frentes: uno de marca y otro de servicio.

El frente de marca es liderado desde el área de marca de la organización en conjunto con la agencia de publicidad, este se encarga de establecer la comunicación con mercadeo y los diferentes productos y canales del banco, y definir y publicar de manera proactiva, en las redes, contenidos relacionados con promociones, eventos, nuevos productos/servicios, contenido educativo, información corporativa, entre otros.

El frente de servicio es entregado al *contact center*, administrado desde la vicepresidencia de servicios para los clientes. Este frente está encargado de responder de manera reactiva a todas las solicitudes de clientes de acuerdo a los contenidos que se vayan generando en la red. Aprovechando la documentación y formación que los asesores del *contact center* tienen en productos y servicios del banco, se crea un grupo de atención exclusivo para redes sociales dentro de esta área, con una especialización mayor. A continuación se ilustra el modelo de servicio establecido:

### Modelo de gestión de servicio

Gráfico 8. Modelo de gestión de servicio



- **Primer Nivel:** Interacciones que no requieren la identificación del cliente (asesoría general en productos y servicios)
- **Segundo Nivel:** Gestión telefónica con identificación del cliente. (Cliente envía datos de contacto a través del CM)
- **Áreas Soporte Banco:** Tienen comunicación directa con el asesor de redes y dan soporte para que el asesor pueda entregar una solución al cliente.
- **Comité de Crisis:** Gestiona casos identificados por los CM como críticos que pueden afectar la reputación de la marca, dan solución directa al cliente.

\* En todos los casos los CM dan una respuesta final publica a través de las redes sociales.

**Todo el flujo de atención es soportado en una herramienta web de gestión.**

Fuente: Grupo Bancolombia (2013).

Los principales elementos del modelo –roles, atención de crisis, herramienta de gestión, categorización de interacciones, estados, horario de atención, indicadores y encuesta de satisfacción–, son explicados a continuación:

## Roles

A continuación se describen los principales roles del modelo:

Se define el soporte de primer nivel a partir de dos *Community Managers* (CM), con un perfil en comunicación digital, y a los que se les capacita intensivamente en el portafolio de productos y servicios de la entidad. Estas personas están encargadas de resolver inquietudes del cliente en primera línea (asesoría general). En los casos que superan su alcance, debido a que se debe garantizar una identificación del cliente, solicitan los datos de contacto del cliente y escalan la interacción al segundo nivel.

El segundo nivel es atendido por una asesora de redes, que cuenta con línea de salida telefónica, y se encarga de contactar a los clientes, autenticarlos con clave y cédula y atender su solicitud. Tiene acceso a las consultas en los sistemas del banco para darles información personalizada.

Los casos que no pueden ser resueltos en el segundo nivel son radicados en la herramienta de quejas, reclamos y solicitudes de la organización y escalados a las diferentes áreas

internas del banco que dan soporte. La asesora de redes se encarga de estar monitoreando los casos escalados y garantizar que el cliente sí reciba una solución.

En todos los casos, después de garantizar la solución al cliente, las CM cierran el caso de manera pública en las redes sociales.

Los casos identificados como críticos son escalados directamente desde las CM al comité de crisis.

### **Modelo de atención en crisis**

Como parte fundamental del modelo, se estableció un esquema de atención para situaciones críticas de la organización en las cuales se definieron los siguientes eventos:

- Caídas masivas de canales (fallas en cajeros, sucursal virtual, datáfonos, etc.)
- Fallas en los sistemas bancarios.
- Eventos masivos de la organización que afecten un número considerable de clientes.
- Mensajes de personas influenciadoras o detractores.
- Mensajes virales que afecten la reputación.

Para este modelo se definió un grupo de atención de crisis que involucra a la directora de comunicaciones, analistas de prensa, jefe de marca y publicidad y administrador del frente de servicio al cliente. Estos tienen comunicación directa a través de un grupo en Whatsapp. En eventos de crisis, las CM generan las alertas necesarias en el grupo y desde allí se dan los lineamientos para abordar la situación. En caso de necesitarse, el modelo de contingencia se activa por fuera de horario.

A continuación se ejemplifica un caso de reputación que se generó en el 2015:

*“El mayor evento que se ha presentado en la organización después de la implementación del modelo fue un post realizado por un usuario en Twitter que se convirtió viral el 24 de mayo de 2015 relacionado con las donaciones a los damnificados del municipio de Salgar, en el que, por error, se mostraba en un recibo una comisión cobrada a una donación realizada. El despliegue del modelo de crisis se realizó inmediatamente, el domingo 25 se activó el horario contingente y el banco expuso en un comunicado oficial la situación presentada y aclaro que había sido un error que fue corregido apenas se identificó y que nunca se hizo efectivo dicho cobro. El lunes también se aclaró nuevamente el tema en Blu Radio. A pesar de la oportuna reacción, el tema cobró mucha fuerza en poco tiempo y generó más de 1.800 interacciones relacionadas un domingo en el que habitualmente se reciben menos de 100 interacciones. Sin embargo, de no haber realizado el despliegue y la comunicación oportuna durante el fin de semana, el tema hubiera sido más impactante. Después de las diferentes comunicaciones oficiales el tema quedó cerrado y las interacciones comenzaron a disminuir.”(Grupo Bancolombia, 2015)*



## Gráfico 9. Caso Salgar



El cobro reflejado en este recibo de mayo 19 no se hizo efectivo en ningún caso en los aportes a #JuntosPorSalgar RT



Fuente: Grupo Bancolombia (2015).

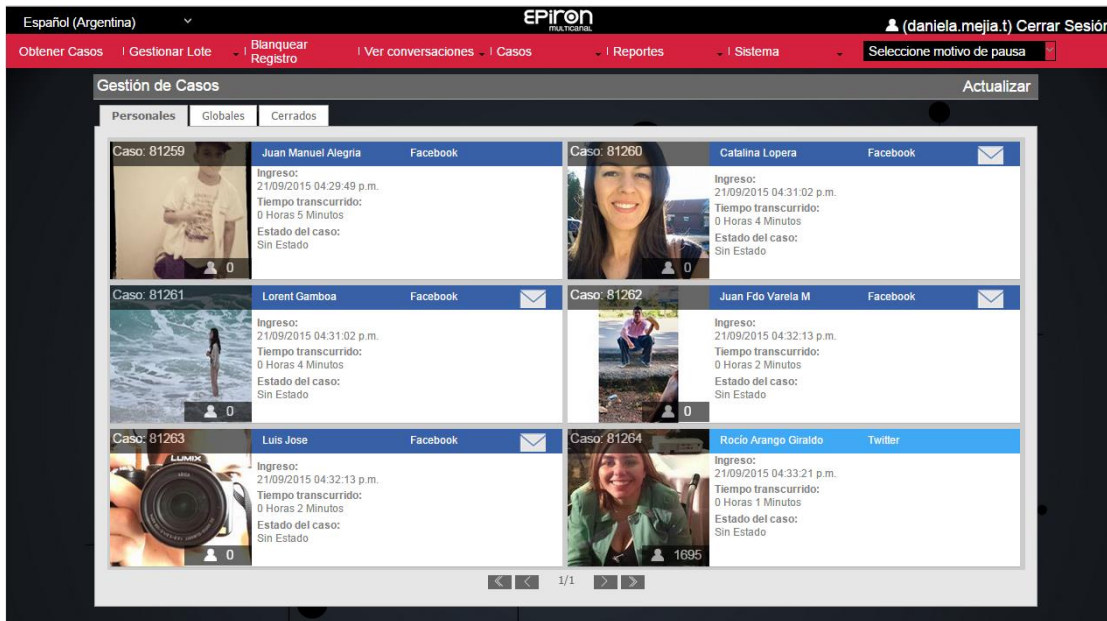
La nube de palabras se obtiene al evaluar las palabras relacionadas con la marca en el momento.

## Herramienta de gestión

Uno de los principales requisitos para ejecutar el modelo fue contar con una herramienta de gestión que permitiera recibir y gestionar desde una misma interfaz todas las interacciones de las redes sociales definidas (para este caso Facebook y Twitter) y que contara con un tablero de control y gestión a partir de estadísticas.

La herramienta utilizada por Bancolombia es Epiron, una herramienta en línea que permite monitorear y clasificar todas las interacciones ingresadas, tener un historial por usuario de lo que ha solicitado y que funciona a través de una bandeja global a la cual van ingresando los casos que son publicados en las redes.

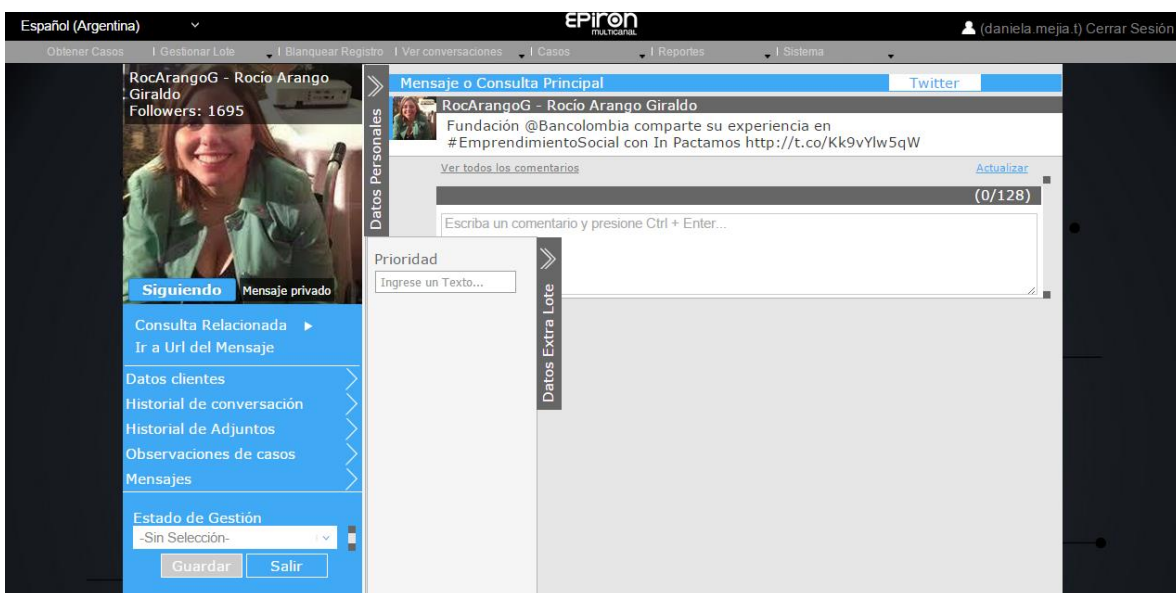
Gráfico 10. Bandeja de entrada de la herramienta de gestión



Fuente: Grupo Bancolombia - Epiron (2014).

En esta imagen se ve la bandeja principal de la herramienta, en la cual las CM pueden ingresar a los casos que van llegando e identificar por cuál de las redes (Facebook y Twitter), además visualizan los datos básicos de cada seguidor lo que les permite dar prioridad en caso de que algún usuario sea influenciador. Si el caso lleva más de 30 minutos sin gestión, el recuadro se pone en rojo para alertar la gestión oportuna.

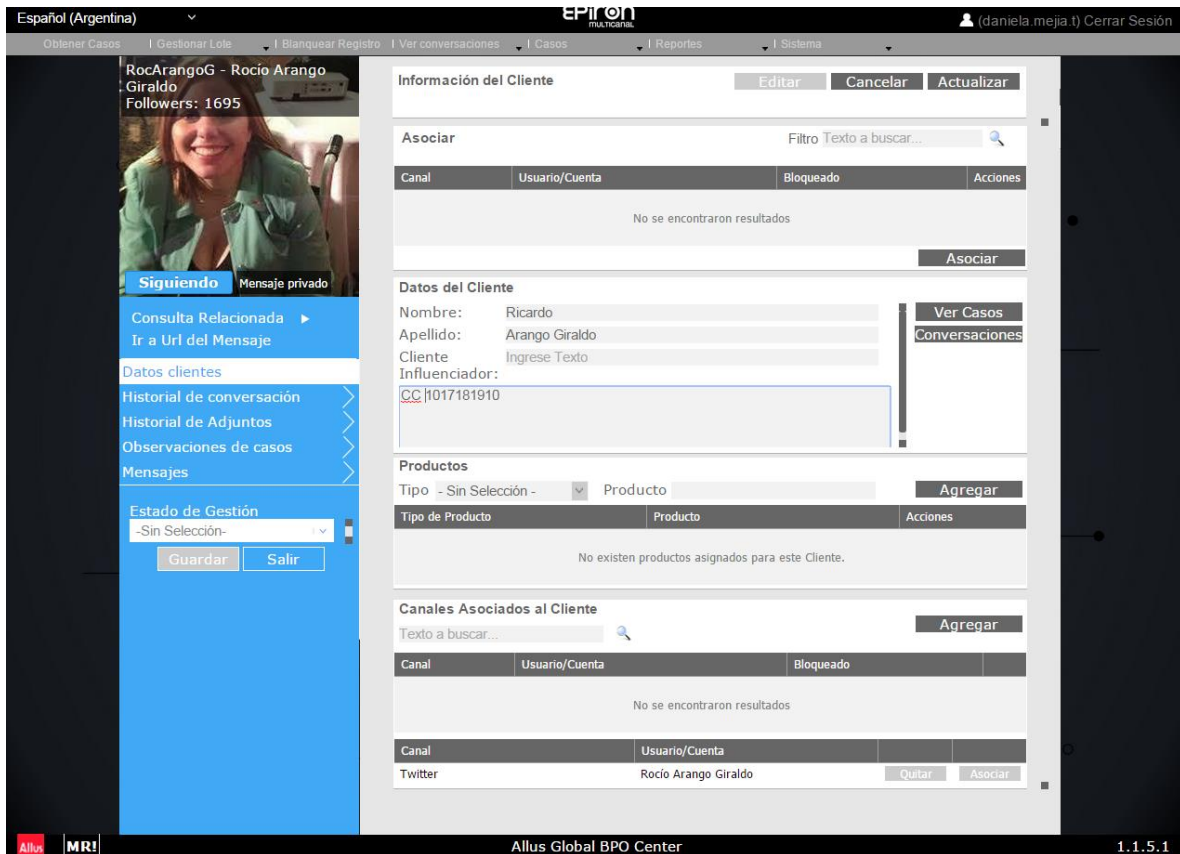
Gráfico 11. Publicaciones de la herramienta de gestión



Fuente: Grupo Bancolombia - Epiron (2014).

La anterior pantalla muestra el mensaje publicado por el cliente, y aparece el recuadro que permite darle la respuesta. En el momento en que esta se envía, queda publicada automáticamente en la red social.

Gráfico 12. Datos del cliente en la herramienta de gestión



Fuente: Grupo Bancolombia - Epiron (2014).

En esta pantalla se puede anexar la información del cliente que sea necesaria para gestionar el caso, y si este vuelve a escribir, se presenta la información que quedó registrada.

Una opción que aún no ha sido explorada por el banco es la integración de esta pantalla con el sistema de información de la organización, lo cual permitiría reconocer, al ingresar la cédula del cliente, toda la información de este en la entidad. Para tener este sistema de CRM integrado, se requeriría un desarrollo tecnológico de interfaz entre varias herramientas.

### Categorización de interacciones

Se creó un esquema que permitiera sacar estadísticas y reportes para identificar puntos claves de la conversación en redes sociales relacionados con el negocio e identificar el tono de esta:

- **Clasificación por tipología:** Esta categorización tiene dos niveles: Producto/canal y motivo de contacto.

A continuación se presenta el listado utilizado por el banco:

Tabla 1. Productos/servicio/canales y motivos de contacto

Producto/Servicio/Canal	
Autenticación (1ª y 2ª Clave)	PAC electrónico
Ahorro a la Mano	Patrocinios/Propuesta Comercial
Alertas y Notificaciones	Sucursal Física
Banca Móvil	Sucursal Telefónica
Bancaseguros	Sucursal Virtual Empresas
Bancolombia a la Mano (Corresp Bancario)	Sucursal Virtual Personas
Bancolombia a un Clic	Tarjeta de Crédito
Bancolombia App	Tarjeta Débito
Bonos y Acciones	Concursos y Eventos
Crédito para Vehículo	
Cajeros Automáticos	
Campaña Mercadeo	
Crédito para Vivienda	
CDT	
Cheques	
Comercio Internacional	
Crediagil	
Crédito Personal	
Cuenta Corriente	
Cuenta de Ahorro	
Cuentas AFC	
Documentos/Extractos	
Fondos de Inversión	
Fundación Bancolombia	
Giros	
	Motivo de Contacto
	Asesoría/Consulta
	Cancelación del Producto/Servicio
	Estado de Cancelación de Producto
	Estado de Queja/Reclamo
	Estado de Solicitud de Producto/Servicio
	Felicitación
	Fraude
	Incidente Masivo
	No Gestionable
	Queja
	Reclamo
	Saldos, Movimientos, Estado de Cuenta
	Solicitud de Producto/Servicio
	Sugerencia
	Ubicación, Horarios, Teléfonos

Fuente: Grupo Bancolombia (2014)

- **Sentimiento:** Permite identificar el sentimiento que expresa el cliente en la conversación, para saber si es un comentario negativo, positivo o neutro.

## Estados

Se definieron unos estados de gestión para poder llevar una trazabilidad de los casos. Estos son:

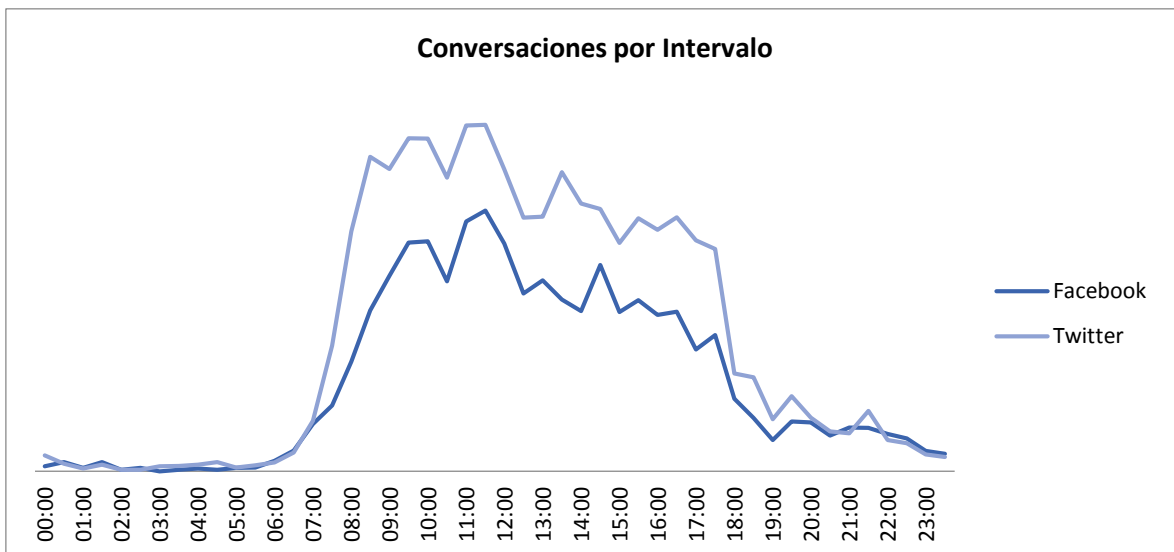
- **Abierto:** El caso ingresó y no se ha realizado ninguna gestión.

- Pendiente datos: Se tiene pendiente recibir algunos datos del cliente para continuar con la gestión.
- Escalado asesora: El caso es transferido desde la CM (primera línea) a la asesora para que realice la gestión.
- Gestionado asesora: Este estado sirve para que las CM identifiquen que el caso ya fue gestionado por la asesora de redes y procedan con el cierre del caso en redes.
- Cerrado: Estado final, el caso ya fue completamente gestionado y puede archivarse.
- En gestión: Casos que están siendo revisados por algún área interna del banco.

### **Horario de atención**

Después de monitorear las interacciones ingresadas en promedio en el día, se determinó que los picos de interacciones en redes se daba entre las 7:30 a. m. y 6 p. m.:

Gráfico 13. Conversaciones por intervalo



Fuente: Grupo Bancolombia (2014)

Con base en esto se estableció el horario de atención:

Gráfico 14. Imagen de lanzamiento de horario



Fuente: Grupo Bancolombia (2014)

En caso de presentarse alguna situación atípica por fuera del horario, el comité de crisis la evalúa y determina si es necesario activar el modelo contingente.

### Encuesta de satisfacción

Para medir la calidad, aceptación y resultados del modelo en los clientes atendidos, se estableció la siguiente encuesta de satisfacción:

1. *Le agradecemos nos permita conocer sus comentarios acerca de esta experiencia. Para responder a las siguientes preguntas, marque en escala de 5 a 1, siendo 5 excelente y 1 muy malo. Según la escala anterior, por favor evalúe los siguientes aspectos de la interacción.*

	5	4	3	2	1
Experiencia vivida durante esta interacción					
Agilidad del asesor que le atendió en esta interacción					
Claridad y precisión de la información entregada por el asesor					
Interés y gusto por servirle demostrado por el asesor					

2. *Ahora, en una escala de 1 a 5, donde 5 representa “Lo recomendaría totalmente”, si tuviera la oportunidad, ¿qué tanto recomendaría el uso de este servicio?*
3. *Por favor, marque Sí, si logró solucionar su requerimiento en esta interacción; de lo contrario, marque No.*
4. *En Bancolombia queremos generarle siempre experiencias memorables, a partir de la experiencia vivida en esta interacción, le agradecemos nos mencione qué lo motivó a dejarnos estas evaluaciones y brindarnos algunas sugerencias.*

Esta encuesta es enviada a través de la red social con un vínculo por mensaje privado al finalizar la interacción con cada cliente.

## Indicadores

Los indicadores de gestión definidos para el modelo fueron los siguientes:

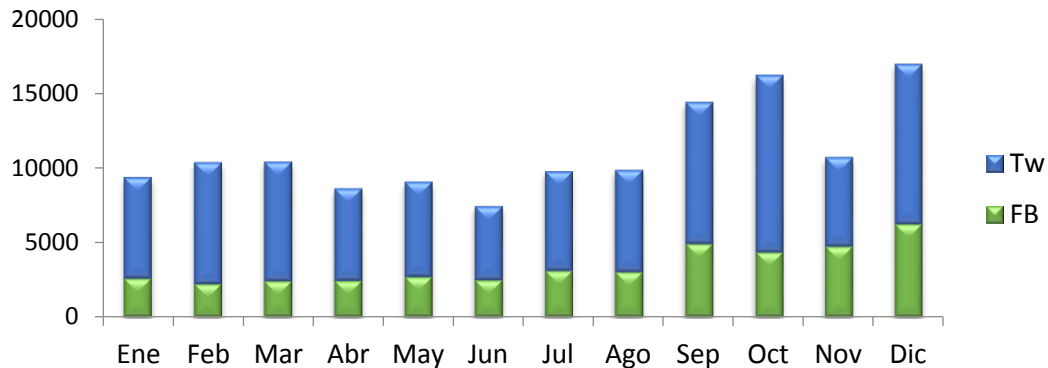
- Volumen de interacciones por red social:  
Medición: Sumatoria de las interacciones obtenidas en Facebook y en Twitter por mes y por día.  
El análisis de estos indicadores permite evaluar el comportamiento de la red social diariamente y definir las fechas en las que se establecen picos en las interacciones y programar al equipo para estas fechas. Además facilita la identificación de impactos en campañas realizadas en la red.
- Satisfacción de usuarios:  
Medición: (Sumatoria al mes del volumen de encuestas que en la pregunta 1 calificaron todos los atributos en 4 o 5) / (Total de encuestas)  
Meta: Superior al 80%
- Puntualidad en la primera gestión:  
Medición: (Casos ingresados dentro del horario de atención en los cuales la primera gestión fue realizada antes de 20 minutos) / (Total de casos ingresados dentro del horario de atención)  
Meta: Superior al 95%
- Tiempo promedio de atención:  
Medición: (Sumatoria de la duración en horas mientras que cada caso pasa de estado abierto a cerrado) / Total de casos  
Este indicador se definió para ser analizado por rangos de la siguiente manera:
  - 80% menor a 30 minutos
  - 10% Entre 1 hora y 5 horas
  - 5% Entre 5 horas y 10 horas
  - 5% Mayor a 10 horas, pero inferior a 24 horas – Monitorear este rango pues son los casos críticos de servicio.
- Productividad por asesora:  
Casos promedio gestionados al día por las CM.  
Casos promedio gestionados al día por la asesora de redes  
Este indicador permite evaluar la productividad del equipo de trabajo y poner un estándar para evitar holguras o sobrecarga y determinar cuándo es necesario el soporte de otro recurso por incremento en el volumen.

### 2.3.3 Resultados del modelo

Durante el 2014, que fue el primer año de despliegue, se generó un boletín trimestral en la organización que contaba las principales estadísticas de gestión de redes sociales.

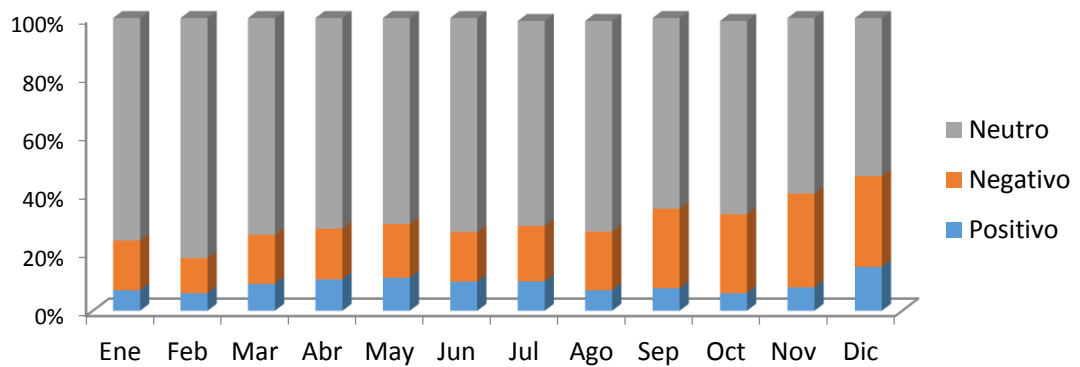
Los principales componentes de este boletín fueron:

Gráfico 15. Estadísticas de interacciones ingresadas por mes por red social (2014)



Fuente: Grupo Bancolombia (2014)

Gráfico 15. Sentimiento de las conversaciones (Negativo, Positivo, Neutro) (2014)



Fuente: Grupo Bancolombia (2014)

El aumento en el sentimiento negativo durante el 2014 permitió generar las alertas necesarias en la organización y determinar cuáles tipologías eran las más representativas con sentimiento negativo y de esta manera establecer planes de



acción desde las áreas de productos y servicios. Las tipificaciones más representativas con sentimiento negativo fueron quejas de servicio por sucursal física.

### Seguidores y Posicionamiento:

A continuación se muestran la presencia de Bancolombia y sus principales competidores en redes sociales cuando se comenzaba a plantear el nuevo modelo, en septiembre de 2012:

Gráfico 16. Seguidores de los bancos en redes sociales (2012)



Fuente: Diario La República (septiembre de 2012).

A continuación se muestra la evolución de estas cifras (número de seguidores) para Septiembre del 2015:

Tabla 2. Seguidores de los bancos en redes sociales (2015)

Entidad	Twitter	Facebook
Bancolombia	211.000	382.000
Davivienda	32.700	1.065.800
Colpatria	19.100	989.865
Banco de Bogotá	36.700	150.860

Fuente: Grupo Bancolombia (2015)

Bancolombia continúa posicionada como la entidad financiera en Colombia con el mayor número de seguidores en Twitter, sin embargo en Facebook ocupa el tercer lugar después de Davivienda y Colpatria. Estas marcas han propuesto campañas para masificar el número

de seguidores en Facebook (por ejemplo, con videos virales cómicos de Davivienda) lo cual se ha diferenciado de la estrategia de Bancolombia, que busca atraer a seguidores que estén interesados en los contenidos propios que hace el banco.

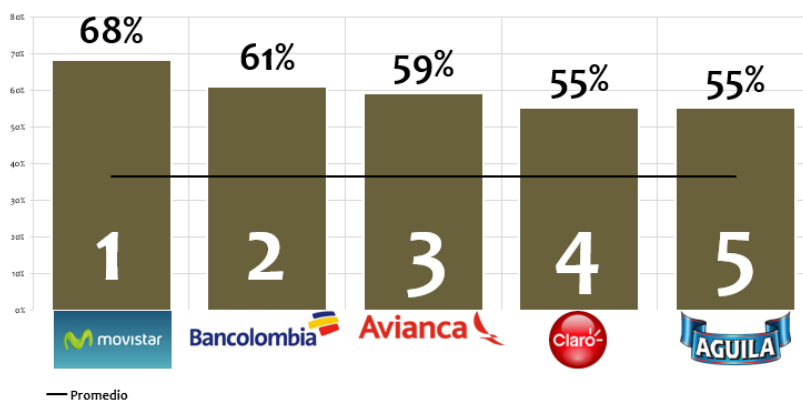
Bancolombia no solo valora el uso de Facebook y Twitter sino el uso de otras redes sociales importantes como canal de comunicación y marketing y reconoce los aportes de los *social media* a áreas como servicio al cliente, ventas, innovación, operación del negocio y otras. Esto se evidencia en un estudio realizado por Invamer para la revista Dinero en septiembre de 2015 en el cual utiliza el SMA (Social Media Audit) como un indicador que permite evaluar de forma integral el uso de las redes sociales y blogs como canal de comunicación y marketing por parte de las marcas. El indicador supone que el uso de redes sociales por parte de las marcas es mucho más que utilizar Facebook y Twitter para comunicar y fortalecer la marca.

Los ejes evaluados para determinar el valor del indicador SMA de Invamer son:

- Facebook
- Twitter
- Blog y otras redes sociales
- Servicio al cliente y ventas en redes sociales
- Variedad de contenidos
- Estrategias de participación

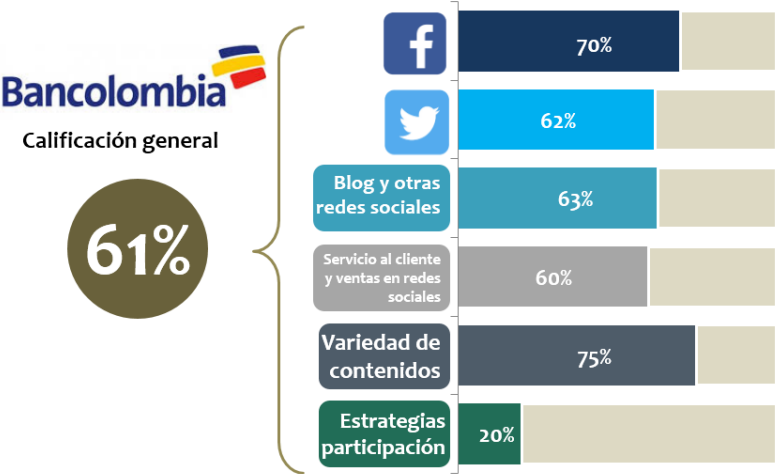
En esta medición Bancolombia ocupa el puesto número 2 del ranking:

Gráfico 17. Marcas con mejor puntaje en el SMA en Colombia (2015)



Fuente: Invamer (septiembre de 2015).

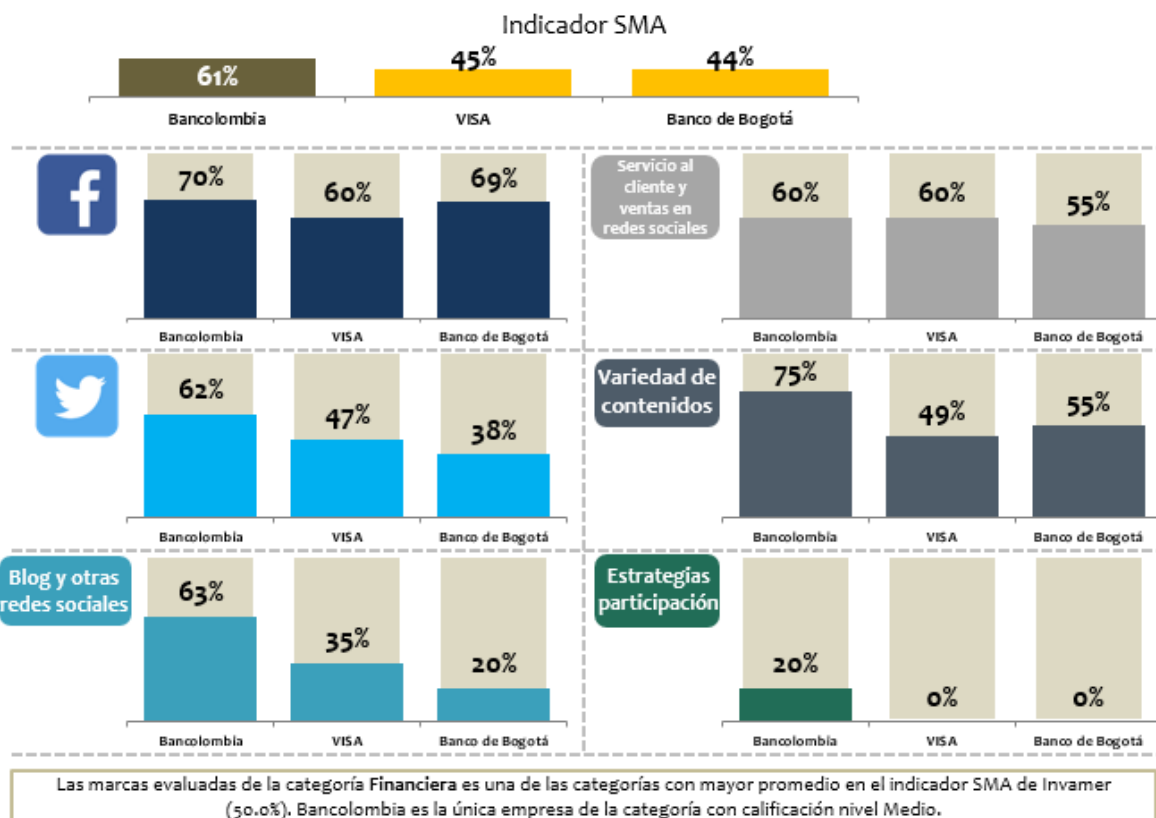
Gráfico 17. Evaluación del uso de redes de Bancolombia en el SMA (2015)



Fuente: Invamer (septiembre de 2015).

De las empresas evaluadas en el sector financiero, Bancolombia es la más destacada y es la única que se encuentra en nivel medio:

Gráfico 18. Entidades financieras en el SMA en Colombia (2015)



Fuente: Invamer (septiembre de 2015).

## Resultados encuesta de satisfacción

En alrededor de 800 encuestas realizadas durante 2014 se tuvo una satisfacción de usuarios de 83,72% (atributos de experiencia, agilidad, claridad, interés y gusto calificados en 4 y 5). La solución en primer contacto percibida por los clientes fue del 96,33% (clientes que percibían que la gestión en redes resolvía completamente su necesidad).

En 91,13% de las encuestas, la recomendación del servicio fue de 8 o 9 (en una escala de 0 a 9).

Comentarios positivos en la encuesta de satisfacción (2014):

- ✓ *Ustedes sí cumplen lo que dicen en la propaganda de que “le están poniendo el alma”. Nunca me había sentido mejor atendido, esa humildad que tienen las muchachas al aclarar las dudas, el saludo, mejor dicho... ¡muy bueno! Sigán así, que Dios los bendiga.*
- ✓ *Me parece que son buenos profesionales, son muy hábiles, y remiten la información a donde se soluciona rápidamente, me agrada el tema de saber quién me atiende. Eso se destaca mucho de otras cuentas empresariales.*
- ✓ *Me encantó la atención por este medio porque los colombianos que estamos en el exterior tenemos muchas veces algunos inconvenientes que no podemos resolver*

*personalmente y que por este medio te los puedan resolver como me pasó a mí... Yo feliz de haberlo resuelto por este medio... Además de que la atención que te brindan las asesoras me encantó, quedé muy satisfecha... Gracias Bancolombia.*

- ✓ *Fue rápido, sólo busque Bancolombia en Facebook, y dejé mi mensaje, cuando volví a conectarme ya tenía una respuesta y una verdadera respuesta. Muchísimas gracias Bancolombia.♥*
- ✓ *En un principio pensé que los tiempos de respuesta se debían al “grito en público” que representa una queja por las redes sociales, pero luego el trato fue tan cordial y efectivo, que me pareció que tienen este canal más desarrollado que el telefónico.*
- ✓ *La respuesta fue muy ágil y de verdad se nota que están preparados para atender al cliente por este canal. Excedieron mis expectativas frente a interacciones anteriores que había tenido con la marca por el canal y habían sido ignoradas.*

## Reconocimientos

Socialbakers, compañía líder a nivel mundial en análisis de *social media*, nombró a Bancolombia en 2015 como una de las 10 marcas “Socially Devoted” en Colombia. Debido a esto fue invitada a participar de la ceremonia “Engage Prague”.

Como se mencionó anteriormente, en septiembre de 2015 la revista Dinero en su publicación “Las empresas estrella de las redes sociales en Colombia” destacó al Grupo Bancolombia como la segunda marcas con mayor impacto en sus actividades en redes sociales a nivel nacional:

Gráfico 19. Marcas con mejor puntaje en el SMA en Colombia (2015)



Fuente: Invamer (septiembre de 2015).

*“Bancolombia, en su estrategia de buscar la relevancia para sus comunidades, creó una estructura para atender las redes sociales. Cuenta con tres grandes equipos: uno in house, para definir estrategias, cómo hablar y cómo debe comportarse la marca en redes sociales, así como mantener la coherencia de la estrategia de la marca. Y otros dos equipos externos: uno con la agencia de publicidad y otro para el proveedor de servicio al cliente.*

*“Un porcentaje grande del movimiento de nuestras redes sociales está en función de prestar un buen servicio y solucionar quejas y reclamos. Un equipo especializado conectado con los sistemas del banco con capacidad para dar respuestas en línea sobre casos particulares de servicio. **Estamos revisando la posibilidad de ampliar el equipo interno en el banco porque la importancia que tiene el mundo digital es cada vez mayor**”, dice Paula Echeverry, gerente de marca y publicidad de Bancolombia” (Invamer, 2015)*

## 2.4 Conclusiones

- La evaluación de la situación actual en redes de la organización es fundamental para determinar puntos críticos y aspectos a mejorar, este caso muestra como en el Grupo Bancolombia las herramientas y el equipo que soportaban en un inicio las redes sociales no era suficientes para brindar la asesoría adecuada.
- Un modelo de gestión en redes sociales debe partir de la estrategia de la organización y responder a los lineamientos de comunicación de la marca.
- La sensibilidad en redes sociales requiere un modelo de atención de crisis y casos especiales que se pueda habilitar en cualquier momento.
- Es indispensable contar con un esquema de retroalimentación y medición que permita tomar decisiones en tiempo real para poder generar planes de acción. Un elemento fundamental de este esquema es la satisfacción de usuarios.
- La estrategia y los componentes del modelo fueron suficientes para lograr los resultados esperados.
- Los resultados arrojados después de la implementación del modelo evidencian la importancia de una adecuada gestión del servicio de redes sociales ya que se logró el sentimiento de cercanía por parte de clientes y usuarios hacia la marca y una fácil y oportuna respuesta de sus dudas, quejas y reclamos.

## 3. Referencias

Dcaro28. (2013). *Arquetipos*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/dcaro28/arquetipos-20744371>.

Fuetterer, S. (2014). *Social Bussiness*. Best Relations.

GorBrit. (2014). *Las Redes Sociales: Origen y evolución*. Obtenido de <https://gorbrit.wordpress.com/2014/06/24/las-redes-sociales-origen-y-evolucion/>

Ivamer. (2015). Las marcas mas poderosas en redes sociales. *Dinero*.

Jaramillo, M. I. (2014). Redes Sociales Bancolombia. (Portafolio,)

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2011). Marketing 3.0. Madrid: LID Editorial

Ronald, B. (s.f.). The Analysis of Social Networks.

Sampayo, A. (enero de 2014). Colombia y los usuarios de smartphones. La República. (Enero 2015)

SimilarWeb. (s.f.). *Top Redes Sociales Colombia*. Obtenido de [www.similarweb.com](http://www.similarweb.com)

*Social Media Empresario*. (2015). Obtenido de <http://socialmediaempresario.com/consejos-para-implementar-redes-sociales-en-la-empresa/>

Wikipedia. (2015). *Red Social*. Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Red\\_social](https://es.wikipedia.org/wiki/Red_social)

**Nota:** Gran parte de la información contenida en este trabajo hace parte del trabajo realizado en la implementación del modelo de gestión de servicio en redes sociales durante el año 2014 en la organización Bancolombia.