

ESQUEMA DE CONSTRUCCION DE LEALTAD PARA LOS CLIENTES
DEL BANCO DAVIVIENDA

ELIZABETH CRISTINA URIBE PARDO
JORGE ALEJANDRO GONZALEZ GOMEZ

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE ADMINISTRACION
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
BOGOTÁ, D.C.
2005

ESQUEMA DE CONSTRUCCION DE LEALTAD PARA LOS CLIENTES
DEL BANCO DAVIVIENDA

ELIZABETH CRISTINA URIBE PARDO
JORGE ALEJANDRO GONZALEZ GOMEZ

Proyecto de grado para optar por el título de Maestría en
Administración

Director
JOSÉ MIGUEL OSPINA
Maestría en Administración

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE ADMINISTRACION
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
BOGOTÁ, D.C.
2005

CONTENIDO

	Pág.
LISTA DE CUADROS	7
LISTA DE FIGURAS	9
LISTA DE ANEXOS	10
INTRODUCCIÓN	11
1. MARCO TEÓRICO	13
1.1 GENERALIDADES	13
1.2 EL SURGIMIENTO DEL CONCEPTO DE LEALTAD	14
1.3 TIPOS DE LEALTAD	15
1.4 REQUISITOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LEALTAD	16
1.5 MEDICIÓN DE LA LEALTAD	20
1.6 RELACIÓN ENTRE LEALTAD Y SATISFACCIÓN	22
1.7 LA GERENCIA DE LOS EXCLIENTES	24
1.8 PROGRAMAS PARA INCENTIVAR LA LEALTAD	27
2. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA ACTUAL DE LEALTAD	31

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA ACTUAL DE LEALTAD EN DAVIVIENDA	31
2.2 COSTO DEL PROGRAMA	32
2.3 SEGMENTACIÓN ACTUAL DE CLIENTES EN EL BANCO: VALORACIÓN DE CLIENTES	33
2.4 EVALUACIÓN DE LAS MEDICIONES DISPONIBLES EN LA ACTUALIDAD EN EL BANCO DAVIVIENDA	36
2.4.1 Mediciones de satisfacción	36
2.4.2 Mediciones de participación de mercado	37
2.4.3 Mediciones de lealtad que lleva a cabo el Banco	38
2.4.4 Índices de lealtad aplicados al programa Davipuntos	39
2.4.5 Caracterización de los clientes core	40
2.4.6 Evolución del comportamiento de los tarjetahabientes con antigüedades mayores a la iniciación del programa Davipuntos	42
2.4.7 Evaluación descriptiva del programa Davipuntos	43
2.4.8 Análisis de exclientes	45
2.5 ENTREVISTA	47
2.5.1 Generalidades	47

2.5.2 Análisis	47
2.6 ENCUESTA	50
2.6.1 Generalidades	50
2.6.2 Diseño del cuestionario	50
2.6.3 Análisis de resultados	52
2.7 TENDENCIAS: LEALTAD EN EL SECTOR FINANCIERO	62
3. FORMULACIÓN DEL SISTEMA DE CONSTRUCCIÓN DE LEALTAD PARA LOS CLIENTES DE BANCA PERSONAL DEL BANCO DAVIVIENDA	64
3.1 RECOMENDACIONES DE APLICACIÓN GENERAL	64
3.2 PROPUESTA DE DEFINICIÓN DE INDICADORES, ÍNDICES Y PARÁMETROS META	66
3.2.1 Tasa de pérdida de clientes	66
3.2.2 Porcentaje de promotores netos	67
3.2.3 Crecimiento de cartera en clientes core	68
3.2.4 Antigüedad de los clientes core	68
3.3 ADECUACIÓN DEL PROGRAMA DAVIPUNTOS	69
3.4 FORMULACIÓN DE UN PROGRAMA DE LEALTAD PARA OTROS PRODUCTOS DE LA BANCA PERSONAL	72

3.4.1 Generalidades	72
3.4.2 Propuesta de otorgamiento de Davipuntos en productos diferentes a la tarjeta de crédito	72
3.4.3 Propuesta de nuevas alternativas de recompensas para la redención de los Davipuntos acumulados	76
3.4.4 Consideraciones finales	77
4. CONCLUSIONES	79
BIBLIOGRAFÍA	81
ANEXOS	84

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Segmentación clientes Banca Personal Davivienda	35
Cuadro 2. Estadísticas generales de la tarjeta de crédito Davivienda vs. la Industria	37
Cuadro 3. Características de los clientes core .	41
Cuadro 4. Evolución comparativa clientes antiguos vs total clientes tarjeta de crédito.	42
Cuadro 5. Evolución histórica de redención de puntos	43
Cuadro 6. Comparativo clientes que redimen con clientes core y clientes totales	44
Cuadro 7. Distribución de la muestra por segmento	50
Cuadro 8. Intención de recompra	53
Cuadro 9. Referidos	53
Cuadro 10. Cálculo de promotores netos	54
Cuadro 11. Satisfacción	54
Cuadro 12. Percepción de valoración de lealtad por parte del cliente	56
Cuadro 13. Percepción de merecimiento de lealtad por parte del cliente	56

Cuadro 14. Participación en la billetera	57
Cuadro 15. Calificación cantidad de opciones de premios	58
Cuadro 16. Calificación atraktividad de los premios ofrecidos	59
Cuadro 17. Calificación proceso de redención de puntos	59
Cuadro 18. Calificación información programa Davipuntos	60

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Redención de puntos por premio.	33
Figura 2. Segmentación de clientes por comportamiento.	34
Figura 3. Histórico satisfacción tarjeta de crédito.	36
Figura 4. Tasa de retención de clientes tarjeta de crédito	39
Figura 5. Tasa de pérdida de clientes tarjeta de crédito.	40
Figura 6. Principales motivos de cancelación tarjeta de crédito	45
Figura 7. Percepción del servicio exclientes de tarjeta de crédito	46
Figura 8. Probabilidad de nueva vinculación con tarjeta de crédito.	47
Figura 9. Relación entre satisfacción y lealtad	55
Figura 10. Conocimiento del programa de lealtad	58
Figura 11. Lo que debe hacer Davivienda para lograr la lealtad de sus clientes	61
Figura 12. Lo que debe hacer Davivienda para lograr que el programa Davipuntos sea más atractivo para sus clientes	61

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Modelo de evaluación de evaluación de la satisfacción del cliente de tarjeta de crédito	84
Anexo B. Encuesta exclientes de crédito Banca Personal	85
Anexo C. Guía de entrevista a la alta dirección	86
Anexo D. Cálculo del tamaño de la muestra	87
Anexo E. Encuesta clientes tarjeta de crédito	90

INTRODUCCIÓN

A partir del acervo teórico existente con respecto al tema de lealtad y con base en la evaluación de la eficacia y eficiencia del programa de lealtad Davipuntos, actualmente implementado en el Banco Davivienda; este trabajo propone un esquema de creación de lealtad para los clientes de banca personal del banco, a partir tanto de la formulación de algunos preceptos generales indispensables para la creación de una cultura de lealtad, como del planteamiento de un programa de lealtad aplicado, medido a través del establecimiento de indicadores, índices y parámetros meta.

El primer capítulo, denominado Marco teórico, presenta una revisión general de la evolución del concepto de lealtad, incluyendo su caracterización, los tipos de lealtad que existen y los requisitos para su construcción, pasando por la propuesta de un mercadeo orientado a la retención de clientes y a la construcción de una cultura de lealtad. En este capítulo se incluye igualmente la metodología propuesta por algunos autores para medir la lealtad, incluyendo los indicadores que podrían ser utilizados; la relación entre satisfacción y lealtad, y de manera especial, la gerencia de los exclientes. Finalmente, el capítulo contiene una referencia a los antecedentes teóricos identificados con respecto a los programas para incentivar la lealtad, incluyendo la enumeración de algunos principios indispensables para la construcción de programas de lealtad exitosos.

El segundo capítulo, denominado Diagnóstico del sistema actual de lealtad, describe el programa de lealtad y su costo, introduce la segmentación de clientes de banca personal, y, posteriormente, presenta el análisis y evaluación de los estudios que el Banco ha contratado para evaluar los niveles de satisfacción de sus clientes y un estudio realizado internamente sobre los exclientes. En el mismo capítulo, se presenta la reconstrucción – a partir de información primaria - desde 1999 de algunos indicadores de lealtad para los clientes con tarjeta de crédito, se presentan los resultados de la encuesta realizada para calcular otros indicadores de lealtad y se presentan los resultados de la entrevista realizada con la Alta Dirección del Banco sobre su propia apreciación con respecto al programa Davipuntos.

Finalmente, en el tercer capítulo, denominado Formulación del sistema de construcción de lealtad para los clientes de banca personal del Banco Davivienda, se presentan algunos aspectos generales y prácticos orientados hacia la construcción de una cultura de lealtad, se proponen lineamientos para

reestructurar el programa Davipuntos y se plantean alternativas para su extensión a otros productos de banca personal. Como parte de este capítulo, se incluye la formulación de indicadores, índices y parámetros meta, esenciales para asegurar el posicionamiento estratégico del tema de lealtad.

1. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se pretende recopilar los resultados de la investigación documental llevada a cabo relacionada con el tema de lealtad. Entre los asuntos considerados se alude al concepto de lealtad, tipos de lealtad, mediciones de lealtad, la relación entre lealtad y satisfacción y los requisitos para construir lealtad. En esta misma línea, se trata de manera especial la gerencia de los excelentes, lo cual constituye un aporte valioso a la construcción de lealtad. Finalmente, se hace referencia a diferentes estudios disponibles acerca de los programas de lealtad, los cuales serán posteriormente tenidos en cuenta en el diagnóstico del sistema actual de lealtad en el Banco y en la posterior formulación de recomendaciones.

1.1 GENERALIDADES

En términos de Walters y Bergiel (1989, p497), la lealtad de los clientes se define como *“la propensión de un cliente a comprar el mismo producto (marca) o frecuentar la misma tienda cada vez que la misma necesidad requiera una solución”*. De la misma forma, de acuerdo con Mowen y Minor (1998, p435), la lealtad de marca se define *“como el grado en el cual un cliente mantiene una actitud positiva hacia una marca, está comprometido con ella, y tiene la intención de continuar comprándola en el futuro”*. Por su parte, Jones y Sasser Jr (1995, p94), señalan que *“la lealtad del cliente es el sentimiento de apego o afecto por las personas, productos o servicios de una compañía”*. Al responder a todas estas acepciones, la lealtad de los clientes se ha convertido en un tema de inmensa actualidad e importancia, en la medida en que las empresas han venido descubriendo en este concepto un potencial enorme de creación de valor y de rentabilidad sostenida en el largo plazo. Para los propósitos de este proyecto de grado, el concepto de lealtad se relaciona con *“...el grado en el cual un cliente mantiene una actitud positiva hacia una marca, está comprometido con ella, y tiene la intención de continuar comprándola en el futuro”*.

Por otra parte, una de las características más notables de la lealtad, la cual hace posible que los esfuerzos de mercadeo puedan ser fructíferos, es que ésta se aprende. Según Walters y Bergiel (1989, p500), *“la lealtad está muy relacionada con el aprendizaje”*. Los consumidores aprenden de experiencias pasadas, de tal forma que sus comportamientos futuros son influenciados por lo aprendido. Además de lo anterior, la lealtad puede ser medida. Al ser medida, puede ser gerenciada.

De la misma forma, la lealtad está, sin lugar a dudas, íntimamente ligada con la rentabilidad. Mowen y Minor (1998, p435) plantean que es *“de cuatro a seis veces menos costoso retener los clientes antiguos que obtener nuevos clientes”*.

A partir de la rentabilidad, las ventajas de crear lealtad son enormes. Según Walters y Bergel (1989), existen cinco razones por las cuales es ventajoso contar con clientes leales:

1. En primer término, hay mayor facilidad al efectuar las ventas. Los clientes leales ya están convencidos del valor y utilidad del producto, marca o tienda, de tal suerte que lo único que se requiere por parte del área de mercadeo es reforzar la decisión original del cliente.
2. Por otra parte, los clientes leales proveen estabilidad de mercado. En efecto, facilitan la elaboración de pronósticos de mercado y permiten a la compañía realizar una mejor y más efectiva planeación, reduciendo costos.
3. Igualmente, permiten mantener controles sobre el precio, ya que los clientes leales no son tan sensibles al cambio de precio, debido a que valoran la importancia de la satisfacción que les provee la marca, producto o tienda.
4. Los clientes leales promueven las compras impulsivas.
5. Finalmente, los clientes leales se convierten por sí mismos en otro canal de distribución. Los clientes leales fuerzan a los proveedores y a los mayoristas a emplear el producto al que son leales, proporcionando a las organizaciones un mayor poder de negociación.

1.2 EL SURGIMIENTO DEL CONCEPTO DE LEALTAD

Según indican Heskett, Sasser Jr. y Schlesinger (1996), durante años en la industria se impuso el concepto según el cual la participación de mercado era el principal indicador de la productividad. Los estudios PIMS (Impacto de la participación de mercado en la productividad), realizados a mediados de la década de los 70`s, reforzaron este concepto.

En este marco de referencia, Reichheld y Sasser Jr (1990) encontraron que lo anterior no era cierto. A partir de la evaluación de experiencias de diferentes organizaciones, estos dos autores identificaron un factor que se asociaba con

mayor frecuencia con una alta rentabilidad y un rápido crecimiento: la lealtad del consumidor.

Dentro de los resultados obtenidos por Sasser y Reichheld, se destaca como un 5% de incremento en la lealtad de los clientes puede llegar a producir un incremento en las ganancias de entre un 25% y un 85% en las diferentes industrias de servicios que incluyeron en su estudio. Del sector financiero, se destacan los porcentajes de incremento de rentabilidad en los depósitos de banco en sucursales con un 85%, tarjeta de crédito con un 75%, y aseguramiento de crédito con un 25%. A partir de lo anterior, los autores concluyeron que el análisis cualitativo de la participación de mercado, medida en términos de lealtad del cliente, merece tanta atención como el análisis cuantitativo de la participación de mercado.

1.3 TIPOS DE LEALTAD

Para medir la lealtad de los clientes, uno de los métodos empleados más comúnmente es el método de proporción de compras. De acuerdo con este método, la lealtad se define en función de la proporción de compras con respecto a una marca particular. De acuerdo con los patrones de compra del consumidor, en donde A, B, C y D son marcas diferentes, pueden obtenerse los siguientes grados de lealtad:

1. Lealtad indivisible: A A A A A A A A
2. Cambio ocasional: A A B A A A C A A D A
3. Cambio de lealtad: A A A A B B B B
4. Lealtad dividida: A A A B B A A B B B
5. Indiferencia de marca: A B D C B A C D

En un documento diferente, Walters y Bergiel (1989, p499) señalan que la lealtad de los clientes puede catalogarse en tres tipos distintos, a saber:

1. **Reconocimiento:** corresponde a la habilidad de identificar la tienda, producto o marca sin tener un conocimiento detallado de ellos. Esta clasificación es

aquella donde existe un menor grado de lealtad. La probabilidad de compra es baja y los esfuerzos de mercadeo deben ser altos.

2. **Preferencia:** en este caso existe definitivamente un sesgo hacia una tienda, producto o marca, aunque los consumidores pueden aceptar sustitutos antes que decidir no efectuar la compra. Para mantener la lealtad en este estado, se requiere que se mantenga la disponibilidad del producto y la ventaja competitiva.
3. **Insistencia:** se presenta cuando el consumidor no acepta sustitutos. Esta clasificación es aquella donde existe un mayor grado de lealtad y debe ser el objetivo de cualquier compañía. En este caso, el producto tiene un comportamiento inelástico con respecto a la demanda.

1.4 REQUISITOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LEALTAD

1.4.1 Generalidades

De acuerdo con Bhote (1996), para lograr la lealtad del cliente se requiere agotar una serie de pasos que pueden llevar a una compañía de la ingenuidad propia de sus inicios a convertirse en una compañía de clase mundial. Con este objetivo, la compañía debe tener en cuenta lo siguiente:

1. Alcance de la empresa: debe pasar de estar centrada en sí mismo a especializarse en crear valor al cliente.
2. Foco: se debe cambiar el foco en commodities hacia la lealtad del cliente
3. Segmentación del cliente: se debe dar el paso de la no segmentación a la segmentación discriminada, con el objeto de focalizarse en los clientes **core**.
4. Estilo de administración: se debe cambiar la cultura autocrática por el **coaching**, convirtiendo a los gerentes en líderes.
5. Organización: se debe pasar de organizaciones verticales a organizaciones matriciales, conformadas por equipos interfuncionales.
6. Objetivos: se debe pasar de “apagar los incendios de los clientes” a “deleitar al consumidor”.

7. Requisitos de los clientes: para la creación de productos o servicios éstos se deben basar en la “voz del consumidor”, y no en la “voz de la gerencia”.
8. Medidas del cliente: se debe cambiar la evaluación de la rentabilidad de corto plazo para dar paso a la evaluación de la lealtad del cliente.
9. Análisis de retroalimentación: se debe pasar de no tener retroalimentación a sostener una permanente retroalimentación con los clientes e, inclusive, con los exclientes.
10. Herramientas de mejora: se debe pasar de niveles básicos, como los elementos clásicos de calidad, a niveles más avanzados.

1.4.2 El mercadeo de las tres Rs:

De cara al consumidor, Heskett, Sasser Jr. y Schlesinger (1996) proponen como parte de la construcción de lealtad la definición de un nuevo modelo de mercadeo: la adición de las tres “Rs” a las cuatro “Ps”.

El mercadeo tradicional se ha centrado alrededor de las cuatro Ps: producto, precio, plaza y promoción; promoviendo el incremento en la participación de mercado. En este marco de referencia, surgen las conclusiones de los estudios llevados a cabo por Sasser Jr y Reichheld (1990), en donde se identificó la relación entre rentabilidad y lealtad de clientes, a partir del reconocimiento de que los clientes leales se vuelven cada vez más rentables con el tiempo. Según los autores, el servicio al cliente debe ser al menos tan importante como el esfuerzo de ventas, construyendo lealtad a través de escuchar las quejas de los clientes, anticipar su retiro, y entender las razones que los motivan a cambiar sus preferencias a otros competidores.

Como resultado de lo anterior, surge la propuesta de centrar la estrategia alrededor de las tres Rs: Retención, Ventas relacionadas y Referidos. A continuación se exploran con mayor profundidad estos conceptos:

1. **Retención:** se define como la relación continúa y activa con un cliente que produce un flujo de ingresos permanente desde la venta del producto o servicio inicial. Este flujo de ingresos se vuelve cada vez más rentable en razón al menor esfuerzo que representa para la empresa servir al cliente y conocerlo. Según varias estimaciones, el costo de atraer nuevos clientes puede ser cinco o más veces superior al costo de retener los clientes existentes. Según Reichheld (1996), *“no sólo el costo de retener un cliente existente es menor*

que el costo de adquirir uno nuevo sino que también los clientes existentes son menos costosos de mantener que los clientes nuevos”.

2. **Ventas relacionadas de nuevos productos o servicios:** en general, es mucho menos costoso vender nuevos productos y servicios a los clientes existentes que a los clientes nuevos. Sobre la base de los clientes leales, existen poderosos incentivos de rentabilidad para maximizar todo su potencial a través de la venta cruzada de productos relacionados.
3. **Referidos:** entre las 3 Rs, es la que representa el mayor impacto en rentabilidad. Heskett, Sasser Jr. y Schlesinger (1996) citan los estudios realizados por la US Office of Consumer Affairs, según los cuales los clientes satisfechos comentan su experiencia a un promedio de cinco personas diferentes, mientras que los clientes que no están satisfechos comentan su experiencia a un promedio de once personas diferentes.

1.4.3 Segmentación y valoración de los clientes

Para implementar un programa de lealtad adecuado, se requiere analizar el portafolio de clientes actuales, identificando cuales son los clientes **core**. Bhole (1996) propone analizar el portafolio de clientes utilizando por analogía el famoso sistema de análisis de portafolio del Boston Consulting Group. De esta forma, Bhole categoriza a los consumidores en los siguientes cuatro grupos:

- **Clientes “Perro”:** hace referencia a los clientes a los que no vale la pena retener. Son los clientes no rentables, de los cuales la compañía debería prescindir, utilizando para ello medios tales como el incremento de precios. Constituyen aproximadamente el 10% del total de los clientes.
- **Clientes “satisfechos”:** en este grupo se incluye el gran grueso de los clientes, correspondiendo a aproximadamente el 40% ó el 50% del total. Aunque no sean los clientes **core**, se les debe mantener satisfechos, ya que, aunque no producen una alta rentabilidad individual y representan individualmente un volumen bajo de ventas, son importantes por el alto porcentaje que representan.
- **Clientes core potenciales:** aunque este grupo puede no ser rentable en el corto plazo, sí tiene un alto potencial de crecimiento, pudiendo llegar a convertirse en el mediano o largo plazo en clientes **core**.

- **Clientes core o estrellas:** este grupo, aunque constituye alrededor del 20% del total de los clientes, puede llegar a generar alrededor de un 80% de las ganancias de la compañía. Estos clientes, conforme con lo señalado por Reichheld (1996), son aquellos que: a) son los más rentables y leales, b) valoran al máximo lo que la compañía les ofrece, y c) son más valiosos para la compañía que para cualquier otro competidor.

Al evaluar la necesidad de segmentar el portafolio de clientes, cobra importancia la necesidad de valorarlos en términos de rentabilidad. En este aspecto, tal y como se señaló, es primordial realizar este ejercicio de valoración, a fin de poder identificar en qué grupo se debe ubicar cada uno de ellos.

Con respecto a la valoración de los clientes, se cita el estudio desarrollado por Gupta, Lehmann y Stuart (2004), quienes demostraron cómo la valoración de clientes puede hacer factibles empresas con altos crecimientos pero con utilidades negativas. Para su ejercicio, establecieron el valor del cliente como el flujo de caja descontado futuro de las ganancias esperadas. Como parte de sus hallazgos, establecieron que un 1% de mejora en retención de clientes produce un incremento en el valor de la firma del 5%; mientras que el mismo porcentaje de mejora en margen o en costos de adquisición sólo produce incrementos en el valor de la firma de 1% y 0,1% respectivamente. Igualmente, calcularon que un 1% de mejora en la retención de clientes tiene un impacto en el valor de la firma hasta cinco veces mayor que un cambio de un 1% en la tasa de descuento o el costo del capital.

Para valorar los clientes, la medida más comúnmente utilizada es el valor de por vida del cliente. Este indicador corresponde al valor presente neto de los flujos de las utilidades que serán percibidas por la compañía durante toda su relación comercial. Como se señaló previamente, una relación de lealtad contribuye a incrementar los valores de por vida de los clientes, debido al aumento de los ingresos en el tiempo, representados en un mayor volumen de compras, ventas cruzadas y aporte de referidos a la compañía, entre otros.

1.4.4 Acercamiento hacia los clientes

Para construir lealtad, es igualmente importante escuchar a los clientes. Para ello, Jones y Sasser Jr (1995) proponen las siguientes cinco categorías de acercamiento hacia los clientes:

- **Índices de satisfacción de consumidor:** hace referencia a las encuestas periódicas de satisfacción del cliente, incluyendo su seguimiento en el tiempo.

- **Retroalimentación:** incluye los comentarios de los clientes, sus quejas y sus inquietudes.
- **Investigaciones de mercado:** sobre este tema, los autores subrayan la importancia de encuestar a los clientes tanto cuando comienzan a hacer negocios con la firma como cuando se retiran, incluyendo en este último caso las causas de su retiro. Según plantean Jones y Sasser Jr (1995), una compañía que estudiaron *“recapturó un 35% de sus ex-clientes sólo como resultado de contactarlos y escucharlos”*.
- **Personal de primera línea:** se refiere al personal que tiene contacto directo con el cliente. Los autores plantean la importancia de escuchar la percepción de este personal y, aun más, citan como recomendable la experiencia de que todo el personal tenga periódicamente interacciones con los clientes.
- **Actividades estratégicas:** se refiere a actividades que vinculen la empresa con el cliente de manera más directa, surgidas como respuesta de acciones netamente estratégicas.

1.5 MEDICIÓN DE LA LEALTAD

Bhote (1996) propone que, de manera paradójica, es más fácil medir la lealtad del consumidor que su satisfacción, ya que, mientras la satisfacción se encuentra asociada con lo que el consumidor dice, involucrando elementos subjetivos, la lealtad está asociada con lo que el consumidor hace, suministrando elementos más objetivos y cuantificables. A partir de esta reflexión, el autor presenta las siguientes métricas aplicables a la medición de la lealtad de los consumidores:

1. **Tasa de retención de clientes:** corresponde a la razón entre el número de clientes actualmente retenidos con respecto al número de clientes que se pierden.
2. **Tasa de pérdida de clientes:** se mide como el porcentaje de clientes que se retiran con respecto al número total de clientes. El autor advierte que *“cualquier cifra por encima de 10% debería causar la activación del botón de pánico”*. Igualmente, se destaca que del total de clientes que se retiran deben excluirse aquellos clientes que efectivamente sí deben retirarse por no ser rentables para la compañía.

3. **Cantidad y continuidad de clientes core:** puede medirse por cantidad, pesos o por tiempo. Se destaca que, para Bhote (1996), siguiendo el principio de Pareto, *“el grupo core de clientes constituye el 20% o menos de todos los clientes pero cuenta por el 80% o más del volumen de ventas y utilidades de la compañía”*.
4. **Antigüedad de los clientes core:** se cita como métrica el total de ventas generadas por los clientes de largo plazo en varios años.
5. **Valor de los clientes core:** corresponde al valor total ahorrado a los clientes **core** en términos de calidad, costo, tiempo, productividad, etc.

De la misma forma, Jones y Sasser Jr. (1995) proponen diferentes medidas alternativas, agrupadas en las siguientes tres categorías:

1. **Intención de recompra:** en esta categoría, se plantea encuestar a los consumidores, preguntándoles sobre sus intenciones futuras de recomprar un producto o servicio.
2. **Comportamiento primario:** dentro de esta clasificación se incluyen cinco categorías que permiten medir de manera directa la lealtad: cantidad, frecuencia, retención y antigüedad. Se incluye igualmente la *“participación en la billetera”* del cliente que tiene el producto.
3. **Comportamiento secundario:** se incluyen medidas indirectas, como referidos de los clientes.

Como complemento de lo anterior, Reichheld (2001) propuso para la medición de lealtad la denominada “Prueba ácida”. Aunque la prueba comprende una encuesta con varias preguntas, en esencia examina una pregunta principal: *“¿Esta organización merece su lealtad?”*

En un artículo publicado dos años más tarde, Reichheld (2003) propone evaluar la lealtad de los consumidores a través de una única pregunta: *“Qué tan probable es que usted recomiende [una marca o una compañía X] a un amigo o colega?”*. Para calificar la respuesta a la pregunta, propone emplear una escala de cero a diez, donde cero significa que de ninguna manera es probable, cinco significa una posición neutral, y diez significa que es extremadamente probable. Con la respuesta a esta única pregunta, el autor propone establecer el status del cliente

en tres grupos distintos: promotor, pasivamente satisfecho o desertor. Los promotores serán aquellos que tengan puntajes entre 9 y 10, y los desertores serán aquellos con puntajes entre 0 y 6. Para determinar el porcentaje de promotores netos, debe restarse el porcentaje de clientes desertores al porcentaje de clientes promotores. Para efectos comparativos, el autor cita el resultado de una encuesta realizada por Satmetrix en más de 400 compañías en 28 industrias, cuya media de resultado de promotores netos fue solamente del 16%.

1.6 RELACIÓN ENTRE LEALTAD Y SATISFACCIÓN

Durante años, se ha planteado el debate sobre la relación que puede existir entre los conceptos de satisfacción y lealtad. El concepto de satisfacción surgió de manera paralela al concepto de Gerencia total de la calidad, y en pocos años se convirtió en un principio fundamental de la gran mayoría de las empresas. El concepto de lealtad surgió de manera posterior y, aunque al principio se le vinculó de manera directa con la satisfacción, de los resultados de los estudios realizados sobre la relación entre estos dos conceptos no existen respuestas concluyentes.

Según Heskett, Sasser Jr. y Schlesinger (1996, p22), los resultados obtenidos a partir de las mediciones de satisfacción del consumidor en diferentes organizaciones líderes sugieren que *“no existe una relación constante entre satisfacción del consumidor y lealtad”*. Sobre este tema, *“Reichheld ha expresado su sospecha de que las cosas que satisfacen a los clientes pueden no ser siempre las mismas cosas que generan lealtad hacia la organización que las provee”*.

En el estudio llevado a cabo por Jones y Sasser Jr. (1995), los autores evaluaron la relación existente entre satisfacción y lealtad a partir de datos que reflejaban la satisfacción del cliente y la intención de recompra del servicio o producto (parámetro asociado a la lealtad) para automóviles, computadores personales adquiridos por empresas, hospitales, aerolíneas y servicios locales de telefonía. A partir de los resultados obtenidos, construyeron una gráfica que mostraba la relación entre lealtad y satisfacción, y trazaron en ella las diferentes curvas generadas para cada uno de los productos o servicios. Entre sus principales hallazgos, identificaron que, en los casos en que en la industria existen numerosas alternativas, costos de cambio relativamente bajos, pocas regulaciones estatales que limiten la competencia y pocos programas de promoción de lealtad, las curvas tienen un comportamiento parabólico convexo, reflejando bajos niveles de lealtad aun para altos niveles de satisfacción. Este era el caso de la industria de los automóviles. Por el contrario, en los casos en que en la industria existen pocas alternativas, costos de cambio altos y numerosas regulaciones estatales que limitan la competencia, las curvas tienen un comportamiento parabólico cóncavo, reflejando altos niveles de lealtad aun para bajos niveles de satisfacción. Este era el caso de la telefonía local. El último caso es denominado por los autores “falsa

lealtad”, ya que, con la aparición de la competencia y la reducción de los costos de cambio, los usuarios cambiarían de manera inmediata sus preferencias.

A partir de su estudio, los autores concluyeron que, en cuanto a la relación entre satisfacción y lealtad, la única clave que permite asegurar la lealtad de los clientes es la completa satisfacción de los clientes. Se cita el caso de un estudio de lealtad de ahorradores de banco realizado por John Larson, vicepresidente de la corporación Opinion Research en Princeton, New Jersey, quien encontró que *“los clientes completamente satisfechos tenían una probabilidad mayor de ser leales en un 42% que los clientes meramente satisfechos”*. Por otra parte, los autores advierten que, *“incluso aunque los resultados de los estudios de satisfacción son un indicador importante de la salud del negocio, confiarse en ellos de manera exclusiva puede ser fatal”*.

Como resultado del estudio, al combinar lealtad y satisfacción, Jones y Sasser Jr. caracterizaron a los consumidores en los siguientes cuatro grupos:

- **Leales:** corresponden a los clientes que tienen altos niveles de satisfacción y de lealtad. Se destacan en esta categoría los “apóstoles”, cuya lealtad es tan alta que están dispuestos a recomendar el producto y/o servicio a terceros. El reto de toda empresa en la búsqueda de la creación de lealtad es, sin duda, convertir a todos los clientes **core**, **core** potenciales y “satisfechos” en apóstoles.
- **Mercenarios:** corresponden a los clientes que tienen altos niveles de satisfacción, pero bajos niveles de lealtad. Debido a los bajos costos de cambio, estos clientes están a la búsqueda de precios bajos o mejores alternativas.
- **Rehenes:** corresponden a los clientes que tienen bajos niveles de satisfacción, pero altos niveles de lealtad. Normalmente este tipo de consumidores se encuentra en industrias donde existen pocas alternativas para escoger o altos costos de cambio.
- **Exclientes:** corresponden a los clientes que tienen bajos niveles de lealtad y satisfacción, y por lo general, al tener la oportunidad, se retiran. Es este grupo se destacan los “terroristas”, los cuales son especialmente peligrosos, ya que están dispuestos a persuadir a otros de no utilizar el producto y/o servicio.

En otro estudio llevado a cabo por Mittal y Kamakura (2001), los autores evaluaron los resultados de satisfacción con respecto al comportamiento real de recompra, una medida típica de lealtad. En este caso, se encontró que, para consumidores con diferentes características, se obtienen relaciones distintas. Inclusive, no se identificaron datos consistentes entre la relación de satisfacción y la intención de recompra, y la relación de satisfacción y comportamiento real de recompra.

De acuerdo con Bhote (1996), la satisfacción no es un predictor de la lealtad. A partir de sus estudios, encontró una correlación muy débil entre las dos variables. En opinión de Bhote, *“la clave dominante para el éxito de los negocios ya no es la satisfacción del cliente, sino la lealtad del cliente”*. Si bien el autor no identificó mayores correlaciones entre satisfacción y lealtad, sí identificó una correlación muy fuerte entre lealtad, medida como tasa de retención de clientes, y rentabilidad. En sus palabras, *“el viejo testamento de la simple satisfacción del cliente debe dar paso al nuevo testamento de lealtad del cliente y retención: es rentabilidad, rentabilidad y más rentabilidad”*. En este marco de referencia, Bhote aboga por el cambio de *“cero defectos”*, propio del movimiento de calidad total, a *“cero retiros de clientes existentes”*, propio de un sistema de lealtad.

Reichheld (1996), en lo que él denomina la *“trampa de la satisfacción”*, menciona que aun los clientes que dicen estar satisfechos pueden no ser leales en razón a que lo que interesa no es su grado de satisfacción, sino el valor que ellos perciben estar recibiendo. En diferentes negocios, entre el 60% y el 80% de los clientes que se retiran reportan en encuestas previas estar satisfechos. Por lo anterior, el autor propone dejar atrás las encuestas de satisfacción tradicionales, dando paso a la evaluación de la lealtad.

1.7 LA GERENCIA DE LOS EXCLIENTES

Un elemento que merece especial atención en la construcción de lealtad es la manera como las empresas deben aproximarse a sus exclientes.

Antes de cualquier otra cosa, es conveniente definir el alcance del término *“exclientes”*. Desde un punto de vista estratégico, éstos no deben corresponder exclusivamente a los clientes que se retiran definitivamente de la compañía, sin hacer ninguna caracterización adicional. En primer término, se destaca que sólo son de interés los exclientes que se retiran estando en el segmento de clientes satisfechos, **core** o **core** potencial, y no los denominados clientes perro, los cuales representan rentabilidades negativas. Por otra parte, el análisis de exclientes no debe limitarse a los consumidores que suspenden completamente su relación con la empresa, sino que también debe extenderse a aquellos clientes que, a pesar de continuar vinculados a la empresa, reducen significativamente esta vinculación, lo

cual se refleja en un menor porcentaje de la empresa en su “participación de billetera”. Por último, deben discriminarse los clientes que se retiran para irse a la competencia, que son los que interesa evaluar, con respecto a los clientes que simplemente dejan de utilizar el producto y/o servicio de manera permanente, los cuales no requieren ser objeto de estudio.

A partir de este marco de referencia, debe señalarse en primer término que los exclientes pueden ser una invaluable fuente de datos necesarios para averiguar que no anda bien en la empresa. Con esta evaluación es posible construir escenarios de mejora continua, que permitan una mayor efectividad y eficacia de los programas de lealtad. Según señalan Heskett, Sasser Jr. y Schlesinger (1996, p68), *“Aunque muchas razones de los retiros sean sólo síntomas del problema tales como cuentas inexactas o largas filas de espera, ellas pueden ser utilizadas para hallar las causas raíz. De esta manera, el retorno potencial de la inversión en diferentes clases de mejoras en el servicio pueden ser medidos de tal manera que éstos no se basen en la intuición de la gerencia”*. En igual sentido se expresan Reichheld y Sasser Jr (1990), al señalar que los *“clientes que se retiran a la competencia pueden decirle exactamente qué partes del negocio debe mejorar”*.

Tal y como señala Reichheld (1996), la tasa de retiro de clientes es una medida de un alto significado en los negocios. Una tasa alta es un indicador de que la compañía no está proporcionando a sus clientes el valor que ellos esperan de cara a la competencia, y, en esta instancia, la principal fuente de información para realizar cualquier diagnóstico son, precisamente, los mismos clientes que se retiran.

Para lograr obtener la información necesaria de parte de los exclientes, es fundamental tener la capacidad de reconocer el fracaso, y decidirse a aprender de él. Reichheld (1996) propone para este propósito llevar a cabo análisis de causa raíz, a partir de entrevistas realizadas a los exclientes por personal de la misma empresa, y no por asesores externos. Según el autor, *“Simplemente no existe ningún sustituto al hecho de que un ejecutivo senior aprenda directamente de los exclientes por qué la proposición de valor de la compañía es inadecuada”*. De la evaluación de este proceso surgen las medidas necesarias para asegurar la aplicación de los correctivos requeridos, en un ciclo virtuoso que, de instituirse como un procedimiento rutinario, permitirá un aprendizaje organizacional supremamente valioso.

Con respecto a los exclientes, y, además de la posibilidad de aprender de ellos, es recomendable que las compañías se esfuercen por recapturarlos. Thomas, Blattberg y Fox (2004), al citar los resultados de un estudio llevado a cabo por Griffin y Lowenstein en el año 2001, registran que *“una firma tiene de un 60% a un*

70% de posibilidades de hacer una venta repetida exitosa a un cliente activo, de un 20% a un 40% de posibilidades de hacer una venta repetida exitosa a un excliente, y solamente de un 5% a un 20% de posibilidades de hacer una venta exitosa a un cliente completamente nuevo". Igualmente, al citar un estudio realizado por Stauss y Friege reportado en 1999, registran que "el retorno neto en la inversión de un nuevo cliente obtenido de una lista externa es 23% comparado con un retorno sobre la inversión del 214% de la reinserción de un cliente que se ha retirado". De lo anterior se desprende, en primer término, que el costo de recapturar exclientes es menor que el costo de adquirir nuevos clientes, y, en segundo término, que, en el largo plazo, recapturar a un excliente es significativamente más rentable que adquirir uno nuevo.

Así como para evaluar dentro del portafolio de clientes actual su rentabilidad se tiene como parámetro el valor de por vida del cliente, Thomas, Blattberg y Fox (2004) proponen que, para evaluar si vale la pena recapturar a un cliente, debe evaluarse el segundo valor de por vida del cliente, correspondiendo al flujo de caja descontado de la rentabilidad del cliente una vez éste sea readquirido. Para evaluar si un excliente debe o no ser recapturado, el valor del parámetro debe ser positivo.

Normalmente, para recapturar a un excliente se aplica una estrategia de reducción de precios. A partir del estudio llevado a cabo por Thomas, Blattberg y Fox (2004), la estrategia de precio más acertada para este propósito sería aplicar un bajo precio a la readquisición del cliente y mayores precios una vez los clientes han sido recapturados.

En resumen, con respecto a los clientes que se retiran, es necesario implementar en las organizaciones una cultura de "cero retiros". Más allá de los lineamientos previamente señalados, tal y como lo señalan Reichheld y Sasser Jr (1990), las organizaciones "deben entender que el objetivo es cero retiros". Con este fin, la medición del valor de por vida de los clientes y la importancia y el énfasis en la retención de clientes debe ser transmitido a todos los empleados, inclusive desde los programas de entrenamiento y capacitación. Para que lo anterior sea factible, se requiere una cultura de empoderamiento, donde cada empleado esté orientado al cliente y tenga las herramientas necesarias para solucionar sus problemas. Más aun, es recomendable que, en la remuneración variable, parte de esta remuneración esté ligada a temas como la tasa de retención, o la tasa de retiro de clientes.

1.8 PROGRAMAS PARA INCENTIVAR LA LEALTAD

Los programas de lealtad o, como los denominan Kivetz y Simonson (2002), programas de frecuencia, se han convertido en las últimas décadas en un elemento esencial de los programas de mercadeo de las empresas. Introducidos por primera vez en 1981 con el programa AAdvantage de American Airlines, estos programas son empleados hoy en día no sólo en los negocios B2C (empresa-consumidor), sino también en los negocios B2B (empresa a empresa). Kivetz y Simonson (2002, p155), citando un estudio realizado por Schneiderman en 1998, señalan como este autor *“reporta que casi la mitad de la población en Estados Unidos pertenece al menos a un programa de frecuencia y que dichos programas están creciendo a una tasa de aproximadamente el 11% anual”*.

Para las empresas, los programas de lealtad tienen un valor incalculable en la medida en que potencian la construcción de lealtad. Kim, Shi y Srinivasan (2001) señalan que *“un propósito clave al ofrecer programas de lealtad es crear costos de cambio para los clientes”*. Pero, más allá de lo anterior, los programas constituyen un mecanismo para compartir con los clientes rentables el valor creado en una relación que debe ser beneficiosa para ambas partes, en un círculo virtuoso que genera cada vez mayor lealtad.

Los programas de lealtad, de manera generalizada, se basan en proporcionar a los consumidores recompensas. No obstante, tal y como lo sugieren O'Brien y Jones (1995), cabría preguntarse si las recompensas crean realmente lealtad. A pesar de la orientación de estas iniciativas hacia el incremento de los costos de cambio, ésto no asegura *“per se”* la generación de lealtad. Un incremento en los costos de cambio, en un entorno de consumidores mercenarios o rehenes, tan sólo asegura la retención temporal de los clientes, sin que con ello se genere necesariamente compromiso hacia la compañía o la creación de verdaderos consumidores leales. Esto se debe a que, además de las recompensas, la creación de lealtad depende de otros factores, aun de mayor importancia. Según destacan Kivetz y Simonson (2002), a pesar de la alta proliferación de los programas de lealtad, *“poco se conoce acerca de los factores que influyen las percepciones y respuestas de los consumidores a estos programas y por qué algunos programas son altamente exitosos (ej: programas de viajero frecuente) mientras que otros programas fracasan (ej: Airmiles – USA)”*.

En concepto de O'Brien y Jones (1995), las recompensas sólo generan lealtad en la medida en que la compañía que las aplique comprenda como compartir valor con sus clientes. Según los autores, *“en la práctica, sin embargo, los programas de recompensas son ampliamente malentendidos y a menudo mal aplicados. Cuando se trata de su diseño e implementación, demasiadas compañías tratan las recompensas como dádivas promocionales de corto plazo o especiales del mes.”*

Al aproximarse de esta manera, las recompensas pueden crear algún valor al motivar clientes nuevos o existentes a probar un producto o servicio. Pero hasta que ellos sean diseñados para construir lealtad, retornarán, en el mejor de los casos, tan sólo una pequeña fracción de su valor potencial'.

Para los autores, la clave del éxito de un programa de recompensas parte de una aproximación estratégica sostenible. Y, para ello, se requiere que las compañías desarrollen formas para compartir el valor creado con sus clientes. Con este propósito, los autores sugieren tener en mente los siguientes principios:

- **No todos los clientes son iguales:** las compañías deben segmentar sus clientes y, para maximizar la lealtad y la rentabilidad, deben ofrecer mayor valor a sus mejores clientes. Conforme con este principio, es recomendable que los programas de recompensa varíen de acuerdo con la segmentación del portafolio de clientes de la compañía.
- **El valor creado debe ser superior al valor entregado:** para que un programa de recompensas sea rentable, se requiere asegurar que su costo sea inferior al valor generado. El proceso de creación de lealtad debe ser un proceso que cree valor para ambas partes, y no deber ser simplemente un proceso de transferencia de valor. Al crear valor, éste es obtenido por la compañía, y parte de este valor creado es devuelto al cliente, en un círculo virtuoso que genera cada vez mayor lealtad.
- **El comportamiento del consumidor debe basarse en compartir valor:** dentro del portafolio de clientes, debe estimularse la interacción con los clientes que desean crear una relación a largo plazo, beneficiosa para ambas partes. No es de manera alguna conveniente para una compañía la implementación de programas de recompensas que atraen a clientes “migratorios” que se inscriben en el programa, obtienen su recompensa, y después se retiran.
- **Se requiere visión de largo plazo:** los programas de recompensa deben estar integrados a estrategias de largo plazo, siendo preferible desarrollar programas estructurados cuyo costo es sostenido en el tiempo que promociones puntuales que pueden llegar a ser muy costosas sin conseguir generar lealtad. El objetivo de los programas debe ser, ante todo, tal y como lo señalan O'Brien y Jones (1995), generar cambios en los hábitos de los clientes para convertirlos en consumidores leales sostenibles.

- **Las ofertas deben atraer a los clientes objetivo:** el diseño del programa de recompensas debe estar enfocado, ante todo, a atraer y obtener o conservar la lealtad de los clientes más rentables. Al mismo tiempo, el diseño puede promover el retiro de los clientes menos deseables – aquellos que no son rentables.

Para ser efectivos, los programas de lealtad deben estar ligados a los preceptos estratégicos de la compañía. Por tal razón, según lo sugieren O'Brien y Jones (1995), es recomendable que tengan en cuenta los siguientes criterios:

- El programa debe estar alineado con las capacidades y ventajas competitivas de la compañía.
- Es necesario que los consumidores valoren el programa. Para que ésto suceda, desde la perspectiva del consumidor, un programa debe contener los siguientes elementos:
 - **Valor en efectivo:** se mide como el porcentaje resultante al dividir el costo de la recompensa entre el monto total que debe gastar el cliente para obtener la citada recompensa.
 - **Opciones de redención:** corresponde a las alternativas de las que dispone el cliente para escoger sus premios.
 - **Valor aspiracional:** está relacionado con el tipo de recompensa que puede llegar a obtener un cliente. Por ejemplo, Kivetz y Simonson (2002) desarrollaron un estudio en el cual identificaron que mientras mayores sean las exigencias del programa, mayor será la preferencia de recibir como recompensa artículos o elementos de lujo y no artículos o elementos de primera necesidad.
 - **Relevancia:** este elemento estará contenido en el programa en la medida en que el cliente perciba que las recompensas son alcanzables a partir de sus patrones de consumo normales.
 - **Conveniencia:** está relacionado con la posibilidad de que el premio pueda ser reclamado y utilizado con facilidad y sin mayores restricciones.

- De ser necesario, a partir de la identificación de las capacidades y ventajas competitivas de la compañía, puede evaluarse la posibilidad de buscar socios estratégicos que potencien la competitividad del programa. Por ejemplo, si alguna compañía puede ofrecer valor en efectivo, opciones de redención, valor aspiracional y relevancia, pero no conveniencia; puede ser recomendable la búsqueda de un socio estratégico que sí pueda ofrecer conveniencia. Con respecto a este tema, se destaca su evolución constante, registrando como O'Brien y Jones (1995) señalan la existencia de una primera fase, en la cual se destacaron los programas de recompensas solitarios, entre 1985 y 1990; posteriormente surgieron las sociedades, en crecimiento entre 1990 y 1994, y finalmente la redes, con un número mayor de socios, de 1994 en adelante.

De la misma forma, es menester registrar que los estudios formales académicos dirigidos a medir la influencia de los programas de lealtad en la retención de clientes han sido muy limitados. Kivetz y Simonson (2002), tras registrar el poco conocimiento que existe con respecto a los factores que influyen las percepciones y repuestas del consumidor a dichos programas, desarrollaron un estudio en el cual identificaron que, mientras mayores sean las exigencias del programa, mayor será la preferencia de recibir como recompensa artículos o elementos de lujo y no artículos o elementos de primera necesidad. Por su parte Lewis (2004) desarrolló por primera vez un modelo analítico dinámico para evaluar el impacto de los programas de lealtad y programas de promociones de corto plazo en el índice de retención de clientes. Para el caso evaluado, una tienda de venta de drogas y abarrotes vía internet, los resultados obtenidos por el autor permiten concluir que el programa de lealtad sí es eficaz. No obstante, sobre este tema, el mismo autor reconoce la necesidad de profundizar en este tipo de análisis. En otro estudio, Roehm, Pullins y Roehm Jr (2002) estudian la relación entre los programas de recompensas y la lealtad hacia la marca a partir de dos dimensiones: compatibilidad de los premios y tangibilidad. Como resultado de su estudio, concluyen señalando la conveniencia de que los premios sean compatibles con la imagen de la marca, buscando de esta manera incentivar la accesibilidad y asociación con la marca y evitando las interferencias. Igualmente, Kim, Shi y Srinivasan (2001) desarrollaron un estudio del cual derivan como conclusión la conveniencia de utilizar para el segmento de usuarios de alta frecuencia recompensas "*eficientes*", es decir, recompensas con un alto valor para el cliente en relación al bajo costo que implican para la compañía. Son ejemplo de este tipo de recompensas las millas extra que pueda otorgar una compañía aérea, ya que, mientras para el cliente representan un alto valor, para la compañía pueden representar un bajo costo.

Si bien todos estos estudios aportan conceptos significativos al estudio de los programas de lealtad, queda en evidencia que es éste un tema sobre el cual queda mucho por explorar.

2. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA ACTUAL DE LEALTAD

En el presente capítulo se realiza un diagnóstico del sistema actual de lealtad del Banco Davivienda, aplicando con este fin los conceptos teóricos evaluados en el capítulo anterior. Con este objeto, se hace un recuento del programa Davipuntos, se describe la segmentación del Banco, se presentan los resultados más relevantes de mediciones de lealtad y satisfacción actualmente realizados y se reconstruye, empleando para ello los conceptos teóricos aplicables, el comportamiento histórico de los principales indicadores de lealtad. El diagnóstico se complementa con la realización de una encuesta a una muestra representativa de clientes de tarjeta de crédito, lo cual permite medir otras variables de interés y lograr una retroalimentación de primera mano con respecto al programa actual. Finalmente, se verifica la alineación de la orientación de este proyecto con la estrategia de clientes del Banco, para lo cual se realiza una entrevista a la Asistente de Presidencia de Crédito Personal.

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA ACTUAL DE LEALTAD EN DAVIVIENDA

En mayo de 1999, Davivienda lanzó al mercado su programa de lealtad orientado a los clientes de tarjeta de crédito bajo la franquicia de MasterCard, el cual tuvo como principales características las siguientes:

- Otorgamiento de un (1) punto por cada \$1.000 en compras, nacionales o internacionales.
- Vigencia de 2 años para cada punto (los vencimientos se producen todos los 31 de diciembre).
- Los puntos pueden ser convertidos en premios o millas, siempre y cuando las tarjetas se encuentren vigentes y el cliente se encuentre al día en los pagos.
- Entrega de información mensual sobre el saldo de puntos a través del extracto de la tarjeta.
- La mora, desde 60 días, es causal de la pérdida de los puntos acumulados. En este caso, los puntos se pierden en un porcentaje, de acuerdo con la altura de la mora.

Desde el momento de su lanzamiento, se han realizado promociones especiales en las que se duplican los puntos generados de acuerdo con el volumen de compras presentado; estas promociones se utilizan especialmente en épocas de alto consumo incluyendo los meses de mayo, junio y diciembre.

En el año 2000, se realizó una modificación al reglamento del programa, cambiando la equivalencia a un (1) punto por cada dólar facturado.

En el año 2001, Davivienda introdujo su tarjeta de crédito bajo la franquicia Visa, y, a partir de este momento, las compras realizadas por los clientes con esta nueva tarjeta también acumularon puntos, utilizando para ello el mismo reglamento vigente para la franquicia Mastercard. En la actualidad, los puntos obtenidos con ambas tarjetas se acumulan, sin importar la franquicia que el cliente desee en un momento dado utilizar.

Actualmente, los puntos pueden ser intercambiados por premios en las siguientes categorías: implementos para viajes, artículos para el hogar, elementos de oficina, imagen y sonido, utensilios de cocina, relojería, joyería y millas para vuelos aéreos con Avianca.

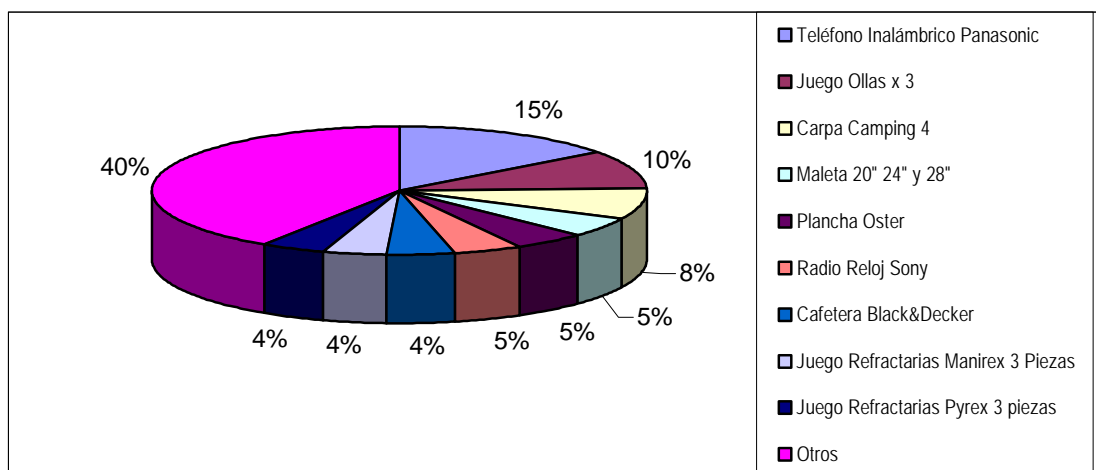
Los premios se pueden redimir desde 2.500 hasta 100.000 puntos; para el caso de las millas, éstas se pueden intercambiar cada 10.000 puntos.

2.2 COSTO DEL PROGRAMA

Desde su inicio en el año 1999, el programa ha tenido un costo de \$10.077 millones, correspondiente al 0.48% de las compras realizadas por los usuarios durante los mismos años, dando un costo promedio por punto redimido de \$18.47 para el año 2004. Para la determinación del premio se tiene establecido un valor de punto equivalente a \$26, correspondiente al 1% de las compras.

En el año 2004 se redimieron un total de 82.875.578 puntos, de los cuales el 24% fueron intercambiados por millas y el porcentaje restante por premios, distribuidos según lo expuesto en la Figura 1. Igualmente, se destaca que el 31% de los puntos se intercambian en el mes de diciembre, probablemente en razón a que el programa prevé que los puntos se vencen en dicho mes y al hecho de que, por naturaleza, diciembre es un mes de alto consumo.

Figura 1. Redención de puntos por premio



Fuente: Estadísticas Banco Davivienda Año 2004

2.3 SEGMENTACIÓN ACTUAL DE CLIENTES EN EL BANCO: VALORACIÓN DE CLIENTES

En los últimos años, Davivienda ha venido avanzando en la construcción de una segmentación cada vez más estructurada de sus clientes, pasando de una segmentación que podemos llamar por naturaleza a una segmentación por comportamiento. En la segmentación inicial, los clientes se dividían simplemente en jurídicos y naturales. Dentro de los naturales, se distinguían dos segmentos principales: nóminas y otros.

Con la ampliación del portafolio de productos ofrecidos por Davivienda con su conversión a Banco en el año 1997; la segmentación, especialmente la de Banca Personal, se fue perfeccionando, teniendo en cuenta un elemento adicional: la vinculación. Aparecen entonces los clientes Portafolio, que disfrutan de un conjunto de 4 productos y que, por sus características, tienen un mayor perfil de ingresos.

En el año 2002, se inició un trabajo en el que se buscó vincular la variable comportamiento a esta segmentación; es entonces cuando nació la segmentación por colores, donde se clasifican los clientes de acuerdo con dos criterios fundamentales:

- Rentabilidad del cliente en el año inmediatamente anterior. Esta variable se calcula como la suma de la rentabilidad de cada uno de los productos que posee el cliente. A su vez, para determinar la rentabilidad de cada producto se emplea la siguiente fórmula:

$$\text{Rentabilidad producto} = \text{Margen financiero} - \text{Provisiones} + \text{Ingresos por servicios} - \text{Gastos transaccionales} - \text{Gastos administrativos.}$$

- Nivel de vinculación del cliente, evaluada en función del número de productos de los que dispone.

A partir de lo anterior, se definen tres tipos de rentabilidad y dos tipos de vinculación, a saber:

- Por rentabilidad: los segmentos se denominan alta, baja y pérdida.
- Por vinculación: los segmentos se denominan alta y baja.

La combinación de las dos variables anteriores determina la segmentación por comportamiento del cliente, tal y como se presenta en la Figura 2.

Figura 2. Segmentación de clientes por comportamiento

		Vinculación	
		Alta	Baja
Rentabilidad	Alta	Rojo	Naranja Venta
	Baja	Naranja Uso	Naranja Venta
	Pérdida	Blanco Cobranza o Uso	Blanco Cobro Masivo

Igualmente, se define un segmento que corresponde a aquellos clientes para los cuales, por su corta estadía en el banco (menos de un año), aún no ha sido posible determinar su rentabilidad. A este grupo de clientes se le denomina clientes amarillos.

Por último, dentro de los lineamientos estratégicos plasmados en el año 2004, se han definido tres segmentos de Banca Personal, a saber:

- Usuarios: Son personas que, a pesar de no tener ningún producto con el Banco, sí utilizan algunos de sus servicios, incluyendo los cajeros automáticos o las transferencias internacionales.
- Transadores: Son clientes que sólo poseen cuentas de ahorro o corriente con el Banco, pero que no lo utilizan en su papel de intermediario financiero, es decir, para ahorro o crédito; sino que solamente utilizan sus servicios transaccionales.
- Bancarios: Son clientes que ahorran, invierten o solicitan crédito en el Banco.

Esta segmentación igualmente vincula la segmentación por comportamiento, dando como resultado la segmentación definitiva de los clientes de Banca Personal, tal y como se presenta en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Segmentación clientes Banca Personal Davivienda

		Rentabilidad			
		Alta	Baja	Pérdida	
Vinculación	Baja	Naranja Venta 9.000	Naranja Venta 446.000	Blanco Cobro Masivo 789.000	Usuarios 1.675.000
	Alta	Rojo 47.000	Naranja Uso 97.000	Blanco Cobranza o Uso 17.000	Transadores 1.244.000
	Baja	Naranja Venta 15.000	Naranja Venta 198.000	Blanco Cobro Masivo 0	Bancarios 374.000
Amarillos Transadores		110.000 Total Transadores		1.354.000	
Amarillos Bancarios		64.000 Total Bancarios		438.000	
Total Clientes Banca Personal				1.792.000	

Fuente: Estadísticas Banco Davivienda

Dentro de esta segmentación podemos definir como clientes **core** a los clientes Bancarios Rojos y Naranja Venta con rentabilidad alta. Estos corresponden a 62.000 clientes, que equivalen al 16.6% de los clientes Bancarios.

2.4 EVALUACIÓN DE LAS MEDICIONES DISPONIBLES EN LA ACTUALIDAD EN EL BANCO DAVIVIENDA

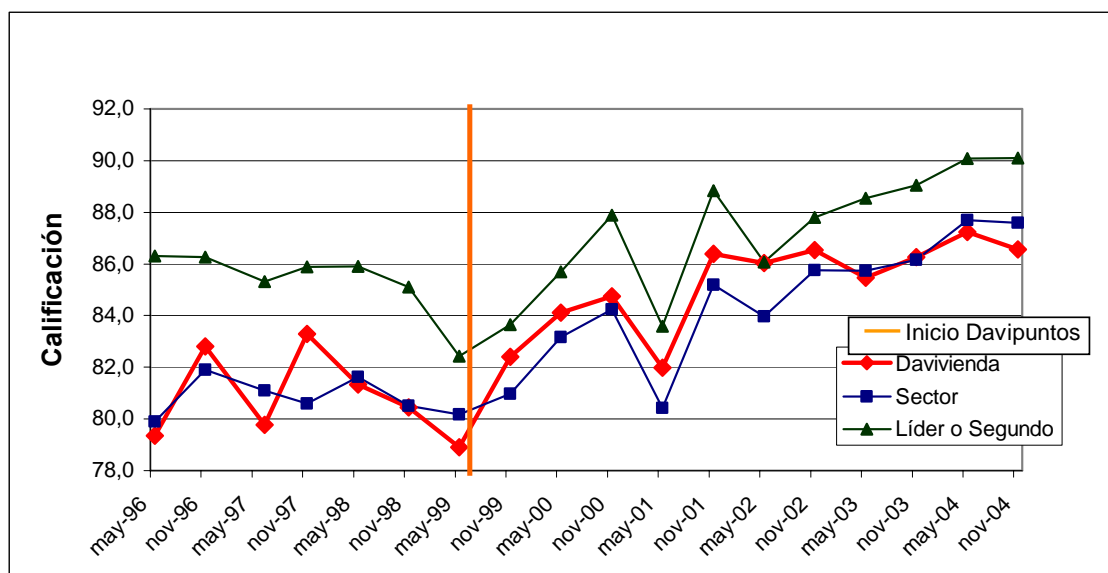
2.4.1 Mediciones de satisfacción

- **Descripción de las mediciones de satisfacción disponibles:** para la medición de la satisfacción de los clientes, Davivienda ha venido contratando con la firma Tecnología y Gerencia un estudio denominado “INDICA”, el cual compara las mediciones de satisfacción de la entidad con respecto a las del sector en diferentes productos; siendo uno de ellos la tarjeta de crédito.

El estudio se realiza semestralmente mediante una encuesta personal (Ver Anexo A).

- **Presentación y análisis de resultados:** en la Figura 3, se puede apreciar la calificación del Banco en comparación a la del sector y a la del líder o segundo; igualmente se advierte la correlación existente entre la calificación del Banco y la del sector.

Figura 3. Histórico satisfacción tarjeta de crédito



Fuente: Estudio INDICA. Tecnología y Gerencia.

Por una parte, el coeficiente de correlación que se obtiene al comparar los datos del sector con relación a los datos del Banco Davivienda corresponde a 0.83; lo cual permite advertir que un alto porcentaje de la calificación de satisfacción del Banco podría estar explicado por variables que afectan en general la calificación de satisfacción del sector.

De la misma forma, en la evolución del resultado histórico de satisfacción del Banco se advierte un incremento desde el momento en que se implementó el programa de lealtad para los clientes de tarjeta de crédito; no obstante, teniendo en cuenta el alto índice de correlación entre los datos del Banco y del sector, no se puede concluir que este aumento en la satisfacción haya sido generado por la implementación del programa, sino en su lugar por variables asociadas al sector en general.

2.4.2 Mediciones de participación de mercado

Antes de Reichheld y Sasser Jr (1990), era común en las áreas de mercadeo vincular el éxito empresarial a la participación de mercado, antes que a la lealtad. Las mediciones de participación de mercado son frecuentemente utilizadas por el Banco Davivienda para cada uno de sus productos. En el Cuadro 2 aparecen los resultados para tarjeta de crédito, ya que éste es el producto de interés en este diagnóstico.

Cuadro 2. Estadísticas generales de la tarjeta de crédito de Davivienda vs. la industria

	2001	2002	2003	2004
Compras con Tarjeta de Crédito (millones)	\$ 266.544	\$ 373.615	\$ 441.496	\$ 535.215
% Participación de la Industria	6,9%	7,5%	7,5%	7,6%
Cantidad Tarjetas de Crédito	163.529	203.313	230.527	260.271
% Participación de la Industria	10,2%	10,4%	10,6%	10,5%
Cantidad de Compras con TC	2.023.526	2.734.231	3.156.314	3.782.145
% Participación de la Industria	7,7%	8,1%	8,5%	8,6%
Ticket Promedio (Valor promedio compra)	\$ 131.723	\$ 136.644	\$ 139.877	\$ 141.511
Ticket Promedio Industria	\$ 146.422	\$ 147.915	\$ 158.459	\$ 161.446

Fuente: Visa, Redeban Multicolor y Estadísticas Banco Davivienda

Como conclusión de esta medición, se advierte un crecimiento sostenido en el volumen de compras que realizan los clientes por encima del de la industria. Igualmente, se identifica un crecimiento en cuanto a las cantidades de tarjetas de crédito en circulación, aunque éste es inferior al de las compras. De lo anterior, se puede concluir que mientras parte del incremento en volumen de compras es explicado por la mayor cantidad de clientes, otra parte se explica por el aumento de compras por tarjeta. A pesar de esta conclusión, el **ticket**¹ promedio del Banco Davivienda, a pesar de su crecimiento anual sostenido, sigue estando por debajo del **ticket** promedio de la industria.

2.4.3 Mediciones de lealtad que lleva a cabo el Banco

De manera concreta, para la medición de lealtad, sólo a partir del año 2004 el Banco Davivienda ha comenzado a emplear indicadores por segmento. A continuación se enuncian los indicadores en mención:

Para los clientes transadores:

$$\text{Calidad de vinculación} = 1 - \frac{\text{Clientes perdidos con antigüedad menor a 1 año}}{\text{Clientes vinculados}}$$

Para los clientes bancarios:

$$\text{Pérdida de clientes} = \frac{\text{Clientes perdidos}}{\text{Total clientes}}$$

$$\text{Crecimiento cartera mejores clientes} = \frac{\text{Clientes core periodo actual} - \text{Clientes core periodo anterior}}{\text{Clientes core periodo anterior}}$$

En la primera medición, realizada con corte a Diciembre de 2004, para la variable Pérdida de clientes se obtuvo un resultado de 7.2%; mientras que para la variable Crecimiento cartera mejores clientes se obtuvo un resultado de 6%.

A fin de poder evaluar con mayor pertinencia estas variables, es necesario continuar con su medición pudiendo en este momento determinar tendencias útiles para el análisis. No obstante, tomando en cuenta lo señalado por Bhote (1996) con respecto a la variable "Pérdida de clientes" en el sentido de que *"cualquier cifra por encima de 10% debería causar la activación del botón de pánico"*, se destaca que la cifra resultante no supera este límite.

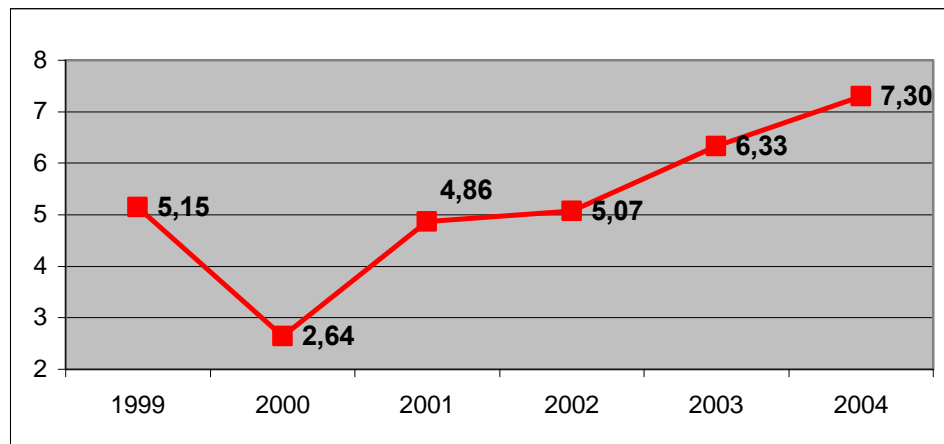
* El ticket corresponde al valor promedio de las compras

2.4.4 Índices de lealtad aplicados al programa Davipuntos

Para completar el diagnóstico, se ha procedido a reconstruir los principales indicadores de lealtad aplicables a los tarjetahabientes, teniendo en cuenta que es a estos clientes a quienes se les aplica el programa Davipuntos. Si bien el Banco ha iniciado la implementación de mediciones de lealtad a partir del año 2004, no cuenta con indicadores que reflejen de manera concreta la eficacia del programa. Para reconstruir los índices de lealtad específicos, se han empleado las bases de datos disponibles en el Banco, tomando como punto de referencia los indicadores de lealtad planteados por Bhote (1996). Los resultados de los mismos se presentan a continuación:

- **Tasa de retención de clientes:** como lo señala Bhote (1996), se ha calculado como la razón entre el número de clientes actualmente retenidos con respecto al número de clientes que se pierden. En la Figura 4. se presenta la evolución del índice desde el año 1999.

Figura 4. Tasa de retención de clientes tarjeta de crédito

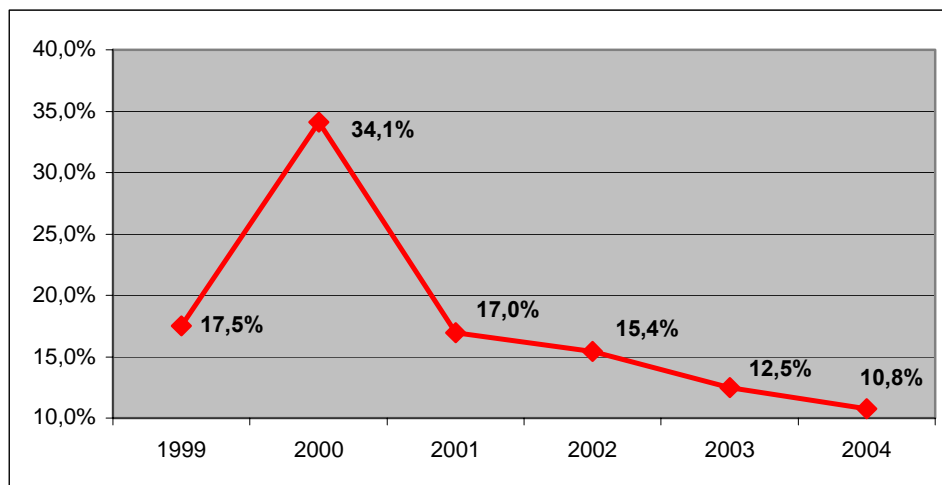


Fuente: Estadísticas Banco Davivienda

A partir de lo anterior, se puede concluir que el índice ha venido creciendo de manera sostenida desde el año 2000, después de haber presentado una estrepitosa caída de 2,5 puntos.

- **Tasa de pérdida de clientes:** como lo señala Bhote (1996), se ha calculado como el porcentaje de clientes que se retiran con respecto al número total de clientes. En la Figura 5 se presenta la evolución del índice desde el año 1999.

Figura 5. Tasa de pérdida de clientes tarjeta de crédito



Fuente: Estadísticas Banco Davivienda

A partir de lo anterior, se puede concluir que el índice ha venido disminuyendo de manera sostenida desde el año 2000, después de haber presentado un salto del año 1999 al año 2000. Se advierte que este gráfico es el reflejo de la gráfica de la evolución de la tasa de retención de clientes de tarjeta de crédito, presentada en el numeral anterior.

Es destacable que en el Banco no existen datos que permitan determinar el porcentaje de clientes perdidos que efectivamente sí debían retirarse por no ser rentables, los cuales, según Bhote (1996), deben ser restados al total de exclientes. Esta consideración no permite obtener resultados totalmente concluyentes comparables con el parámetro de 10% expuesto por Bhote (1996) a partir del cual se “*debería causar la activación del botón de pánico*”

2.4.5 Caracterización de los clientes core

A partir de la nueva segmentación establecida en el Banco, es posible, con corte a Diciembre de 2004, caracterizar este segmento, tal y como se muestra en el Cuadro 3. En este cuadro se incluyen el total de clientes **core**, su antigüedad, el número de productos, el valor de compras anual por cliente y el **ticket** promedio, todo lo anterior comparado con respecto a los demás clientes del banco.

Cuadro 3. Características de los clientes core

	Clientes Core	Clientes Tarjeta Crédito	% Part
Cantidad de Clientes	37.304	154.964	24,1%
Antigüedad (años)	5,15	4,52	
Valor Compras (millones)	\$ 266.395	\$ 535.215	49,8%
Valor Compras Año por Cliente	\$ 7.141.190	\$ 3.453.805	
Ticket Promedio	\$ 181.371	\$ 141.511	
Número de Productos	4,59	3,36	

Fuente: Estadísticas Banco Davivienda Año 2004

Dado que la segmentación no existía antes del año 2004, no es posible determinar las tendencias históricas de estas variables.

A partir de los resultados obtenidos, se advierte que los clientes **core**, aunque corresponden únicamente al 24% de los clientes de tarjeta de crédito, aportan una participación en compras con tarjeta de cerca del 50%.

Se evalúa igualmente que la antigüedad de los clientes **core** supera los cinco años (5.15), siendo tan sólo ligeramente superior a la antigüedad promedio de todos los clientes (4.52). Lo anterior podría implicar que los esfuerzos para conservar la lealtad de los clientes no tienen en cuenta la segmentación y el valor de cada uno de los segmentos, dando como resultado que se invierten recursos en incrementar la lealtad de clientes menos deseables en detrimento de recursos que se dejan de invertir en conservar la lealtad de los clientes más deseables.

Por otra parte, se identifica que los clientes **core** tienen en promedio más de un producto adicional que el promedio de todos los clientes, ya que los primeros tienen 4.59 mientras que los segundos tienen un total de 3.36; lo anterior sobre un máximo de 10. En cuanto a este parámetro, se advierten resultados positivos en la venta relacionada de productos a los clientes más rentables.

2.4.6 Evolución del comportamiento de los tarjetahabientes con antigüedades mayores a la iniciación del programa Davipuntos

En el Cuadro 4 se presenta la evolución del comportamiento de los clientes antiguos con respecto al total de clientes, desde el año 1998.

Cuadro 4. Evolución comparativa clientes antiguos vs. total clientes tarjeta de crédito

		1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	
Cantidad de Clientes	Antiguos	140.463	155.733	112.964	96.190	83.432	74.349	69.113	
	T. Crédito	167.757	155.733	125.448	126.045	134.467	146.901	154.964	
	% Part	84%	100%	90%	76%	62%	51%	45%	
Antigüedad	Antiguos	2,05	2,87	3,88	4,89	5,85	6,74	7,61	
	T. Crédito	2,03	2,87	3,61	4,15	4,32	4,40	4,52	
Valor Compras (millones)	Antiguos	\$ 212.817	\$ 212.838	\$ 236.482	\$ 224.285	\$ 262.112	\$ 262.677	\$ 278.141	
	T. Crédito	\$ 230.873	\$ 212.838	\$ 250.336	\$ 266.544	\$ 373.615	\$ 441.496	\$ 535.215	
	% Part	92%	100%	94%	84%	70%	59%	52%	
Valor Compras año por Cliente	Antiguos	\$ 1.515.111	\$ 1.366.685	\$ 2.093.431	\$ 2.331.685	\$ 3.141.629	\$ 3.533.026	\$ 4.024.444	
	T. Crédito	\$ 1.376.235	\$ 1.366.685	\$ 1.995.536	\$ 2.114.675	\$ 2.778.490	\$ 3.005.396	\$ 3.453.805	
Ticket Promedio	Antiguos	\$ 144.658	\$ 105.624	\$ 116.210	\$ 131.954	\$ 137.936	\$ 142.349	\$ 147.514	
	T. Crédito	\$ 142.608	\$ 105.624	\$ 116.519	\$ 131.723	\$ 136.644	\$ 139.877	\$ 141.511	
Número de Productos	Antiguos								3,46
	T. Crédito								3,36
% Clientes Core	Antiguos								27,5%
	T. Crédito								24,1%
% Clientes Antiguos Core sobre el total de clientes core								49,4%	

Fuente: Estadísticas Banco Davivienda

A partir de este análisis, es posible advertir que la cantidad de clientes antiguos ha disminuido más que el valor de las compras que realizan; de lo cual se puede concluir que los clientes antiguos compran más que los clientes nuevos, lo que los hace más rentables. Esta conclusión es consistente con la evolución de los datos de mayor valor de compra por cliente.

Sin perjuicio de lo anterior, no se aprecian diferencias significativas entre los clientes antiguos y el total de clientes con relación a los parámetros **ticket** promedio y número de productos. De lo anterior puede concluirse que el comportamiento de compra de los clientes no ha cambiado, de tal suerte que los mayores valores de compras señalados previamente se explican por una mayor

frecuencia en la utilización de la tarjeta de crédito, reforzando la conclusión anterior asociada a que son más rentables y leales.

Lo anterior es plenamente concordante con lo señalado por Sasser Jr y Reichheld (1990), quienes identificaron una relación clara entre rentabilidad y lealtad de clientes, a partir del reconocimiento de que los clientes leales se vuelven cada vez más rentables con el tiempo.

Se destaca la medición asociada al total de clientes antiguos **core** con respecto al total de clientes **core**, cifra que asciende al 49.4%. En la medida en que esta cifra aumente periódicamente, se logrará obtener clientes cada vez más rentables y cada vez más leales.

2.4.7 Evaluación descriptiva del programa Davipuntos

El Cuadro 5 presenta la evolución histórica de redención de puntos en el programa Davipuntos.

Cuadro 5. Evolución histórica de redención de puntos

Año	Cantidad de clientes que redimieron puntos	Davipuntos redimidos	Davipuntos redimidos por cliente	% participación clientes core	% participación clientes blancos
1999	225	1.759.757	7.821	61,3%	4,0%
2000	3.642	37.417.318	10.274	57,4%	3,9%
2001	7.706	92.446.881	11.997	52,8%	4,3%
2002	9.538	95.181.685	9.979	49,1%	4,3%
2003	11.071	79.468.572	7.178	39,8%	7,4%
2004	8.541	104.201.412	12.200	57,2%	2,9%
Total	40.723	410.475.625	10.080	45,0%	4,7%

Fuente: Estadísticas Banco Davivienda

A partir de estos datos, es posible concluir que ha habido una participación alta de los clientes **core** durante toda la vigencia del programa. Se destaca el caso del año 2003, cuando se presentó un descenso en la participación de este segmento y un incremento en la participación de los segmentos blancos (los cuales comprenden aquellos clientes que producen pérdida), probablemente originados por la inclusión de premios de poco valor, intercambiables por un número bajo de Davipuntos. Esta situación fue nuevamente modificada en el año 2004, cuando se redujo la cantidad de premios de poco valor ofrecidos, dando como resultado un

nuevo incremento de la participación de los clientes **core** y un descenso notable en la participación de los clientes blancos.

Por otra parte, el Cuadro 6 presenta un análisis comparativo de los clientes **core** con respecto a los clientes totales, incluyendo su participación en el programa Davipuntos.

Cuadro 6. Comparativo clientes que redimen con clientes core y clientes totales

	Clientes que redimen	Clientes que redimen Core	Total clientes Core	Total clientes Tarjeta de Crédito
Cantidad de clientes	28.898	13.010	37.304	154.964
% participación clientes	18,6%	8,4%	24,1%	100,0%
Antigüedad (años)	7,14	7,02	5,15	4,52
Participación en valor compras	40,2%	27,1%	49,8%	100,0%
Valor compras año por cliente	\$ 7.443.191	\$ 11.160.823	\$ 7.141.190	\$ 3.453.805
Ticket Promedio	\$ 167.147	\$ 196.109	\$ 181.371	\$ 141.511
Número de productos	3,91	4,66	4,59	3,36

Fuente: Estadísticas Banco Davivienda Año 2004

De los resultados presentados en este cuadro es posible concluir que un alto porcentaje de los clientes **core** (35%) han utilizado el programa Davipuntos. De la misma forma, un alto porcentaje de los clientes que redimen puntos (45%) pertenecen al segmento **core**, tal y como se había concluido en el cuadro anterior.

De otra parte, es posible concluir que la antigüedad de los clientes que redimen puntos es casi dos años superior al valor promedio de la antigüedad de los clientes **core**, y casi dos años y medio superior al valor promedio de la antigüedad de los clientes de tarjeta de crédito. No se presenta la misma tendencia en el parámetro Número de productos, ya que los clientes que redimen tienen menos productos que los clientes **core**.

En lo que atañe al valor de compras anuales por cliente, se identifica que los clientes que redimen tienen un valor similar al de los clientes **core**.

A partir de lo anterior, se identifica que el programa ha generado en quienes lo utilizan una mayor antigüedad, siendo ésta una de las medidas de lealtad, y un mayor uso de los productos, medido en términos tanto de compras anuales por cliente como de **ticket** promedio.

Por otra parte, de la evaluación del programa Davipuntos se extrajeron igualmente las siguientes conclusiones:

- Durante los seis años de vigencia del programa, los clientes han redimido puntos, en promedio, cada 3.5 años. Teniendo en cuenta que los puntos se vencen cada 2 años, hay un total de 65% de clientes que, a pesar de haber redimido, también han dejado vencer puntos.
- De los clientes que han utilizado el programa Davipuntos desde el año 2001 hasta el año 2004, el 80% ha incrementado su facturación.

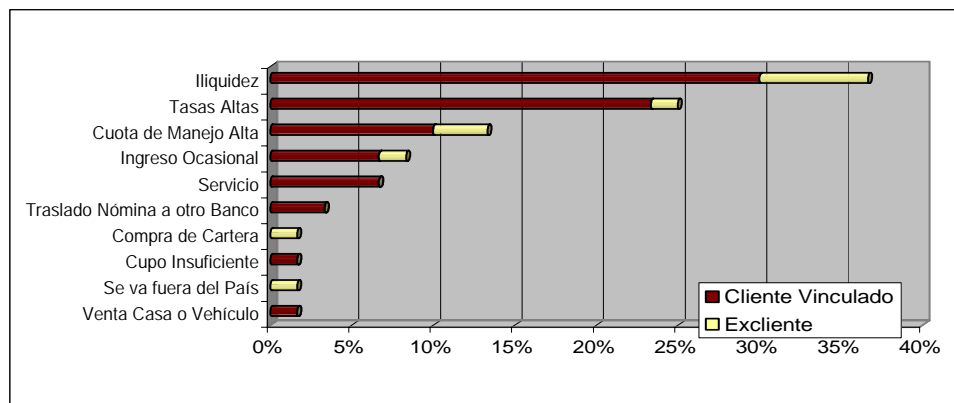
2.4.8 Análisis de exclientes

Para evaluar a los exclientes, se revisaron los resultados obtenidos en un estudio interno realizado por el Banco Davivienda en agosto de 2004, orientado a clientes que cancelaron sus productos durante el año 2003 y hasta julio de 2004, con el fin de conocer los principales motivos de cancelación, evaluar su percepción acerca de la entidad y la probabilidad de vincularse nuevamente con el Banco. El estudio se realizó de manera puntual, no correspondiendo a una programación periódica. La encuesta se incluye en el Anexo B.

A partir de los resultados del estudio interno realizado por el Banco, se evalúan los siguientes aspectos.

- **Motivos de cancelación:** en la Figura 6 se identifican los principales motivos de cancelación de tarjeta de crédito.

Figura 6. Principales motivos de cancelación tarjeta de crédito



Fuente: Encuesta Exclientes Banco Davivienda. Año 2004.

De la figura anterior se destaca que el principal motivo de cancelación es la iliquidez (36,7%), la cual incluye a los clientes que cancelan la tarjeta de crédito para disminuir su endeudamiento, bien sea por una disminución en sus ingresos o porque quieren disminuir el número de tarjetas de crédito que poseen. Las siguientes motivaciones están asociadas al precio, incluyendo el ítem tasas altas (25%); y el ítem cuota de manejo altas (13.3%).

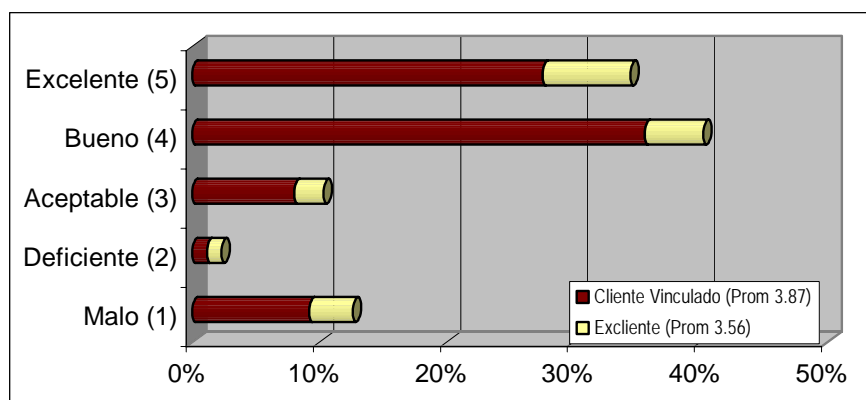
Se evidencia que no hay mayores diferencias en los motivos de cancelación entre los exclientes y los clientes que aun están vinculados.

A partir de los mismos datos, es posible concluir que un programa de lealtad podría ser efectivo al orientarse en aquellos clientes que quieren unificar sus deudas, a fin de que prefieran la tarjeta de crédito del Banco sobre la de la competencia.

- **Percepción del servicio exclientes tarjeta de crédito:** de la Figura 7 se destaca que sólo un 25% de los exclientes consideran que el servicio es aceptable, deficiente o malo, en contraste con el 35% que señalan que el servicio es excelente.

Lo anterior permite concluir que un programa orientado a recuperar a los exclientes tendría un potencial significativo de éxito, dado que el porcentaje de clientes insatisfechos no es demasiado grande.

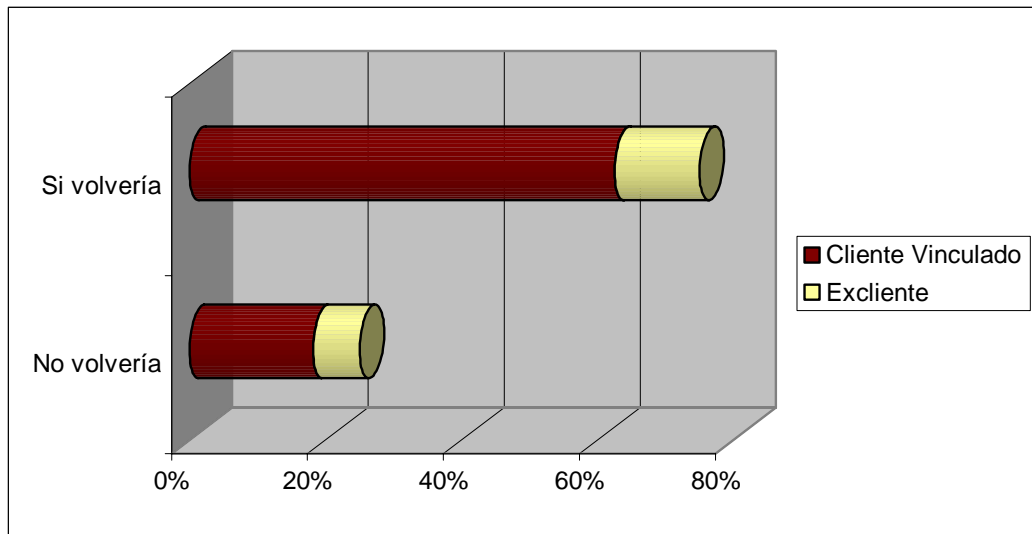
Figura 7. Percepción del servicio exclientes tarjeta de crédito



Fuente: Encuesta Exclientes Banco Davivienda. Año 2004.

- **Recuperación de exclientes:** del análisis de la Figura 8, se ratifican las conclusiones del punto anterior, donde un 75% de los exclientes manifiesta que efectivamente volverían a tomar una tarjeta de crédito con el Banco.

Figura 8. Probabilidad de nueva vinculación con tarjeta de crédito



Fuente: Encuesta Exclientes Banco Davivienda. Año 2004.

2.5 ENTREVISTA

2.5.1 Generalidades

En desarrollo del trabajo se realizó una entrevista a la Asistente de Presidencia de Crédito Personal, en representación de la Alta Dirección del Banco Davivienda. La entrevista tuvo como objetivo principal conocer de manera directa la percepción de las directivas del Banco Davivienda sobre el desempeño del programa de lealtad implementado desde el año 1999. En el Anexo C se incluye la guía de entrevista diseñada, a partir de la cual se desprende la intención de evaluar los objetivos del programa, su orientación, la percepción sobre su efectividad y eficacia, las perspectivas futuras sobre su evolución, su importancia con respecto a otros programas y su valoración estratégica.

2.5.2 Análisis

La entrevista permitió confrontar la orientación de este proyecto de grado con respecto al pensamiento de la Alta Dirección del Banco Davivienda con relación al tema de lealtad y al programa Davipuntos. Las conclusiones más relevantes de la entrevista se destacan a continuación.

- **Objetivos que se pretenden lograr con el programa de lealtad:** sobre el particular, la entrevistada señala que se pretende que, cuando el cliente utilice el producto tarjeta de crédito del Banco Davivienda, el programa de lealtad sea una razón que motive su elección: *“El programa de lealtad debe ser un elemento diferenciador, que incremente la lealtad, la permanencia y la rentabilidad”*.

- **Clientes hacia los cuales está enfocado el programa:** el segmento objetivo corresponde a las familias estrato 4, constituidas por padres con edad promedio de cuarenta (40) años. Sin perjuicio de lo anterior, se tiene previsto cautivar a segmentos aledaños al anterior, principalmente familias de los estratos 3, 5 ò 6.

- **Efectividad del programa:** en criterio de la entrevistada, el programa Davipuntos fue efectivo en sus inicios, cuando: *“se convirtió en una novedad por ser el primero que combinó millas y premios”*. A pesar de lo anterior, se percibe que: *“el programa se ha quedado muy estático, perdiendo su efectividad en el tiempo”*. Desde su origen, se destaca como debilidad que se diseñó ofreciendo los mismos premios a todos los clientes por igual.

- **Planes futuros del Banco con respecto al programa de lealtad:** la entrevistada identificó la necesidad de segmentar en el diseño del programa de lealtad: *“Se deben identificar los diferentes segmentos de clientes que cuentan con tarjeta de crédito, estructurando portafolios de premios diferentes para cada uno de estos segmentos”*.

De la misma forma, señaló la necesidad de no basar el programa de lealtad en un solo producto, sino extenderlo a una mayor gama de productos. *“El objetivo debe ser generar lealtad al Banco, y no sólo a un producto”*.

- **Importancia del programa de lealtad:** al hacer un diagnóstico de la realidad que vive el Banco, se identifica que el programa de lealtad está por debajo en nivel de importancia que otros programas de mercadeo, tales como el programa de adquisición de nuevos clientes,

“Definitivamente el programa de Davipuntos, no ha tenido la importancia que debería, se ve más como un gasto, probablemente debido a que sus resultados se reflejan en el largo plazo, mientras que la vinculación de clientes, produce resultados más palpables a corto plazo”.

En este orden de ideas, el análisis que realiza el Banco está más enfocado en indicadores de corto plazo.

• **Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del programa de lealtad:** como principales debilidades, la entrevistada destaca las siguientes:

- *“El programa Davipuntos no se encuentra segmentado”.*
- *“El programa no tiene importancia estratégica”.*
- *“El programa no se mide, no se le hace seguimiento”.*
- *“El programa es percibido como un gasto, no como una inversión”.*
- *“Las herramientas tecnológicas de las que dispone el Banco son insuficientes para manejar adecuadamente el tema de lealtad.”*

Como sus principales fortalezas, la entrevistada señaló:

- *“El Banco cuenta con una base importante de clientes”.*
- *“El Banco cuenta con un portafolio integral de productos”.*
- *“Existen recursos disponibles para invertir en el programa”.*

Entre las oportunidades identificadas, la entrevistada comentó:

- *“Existe una oportunidad potencial enorme de ser novedosos, ya que, en la actualidad, ningún Banco cuenta con un buen programa de lealtad”.*
- *“La posibilidad de extender el programa Davipuntos de un solo producto para crear lealtad hacia el Banco”.*

Finalmente, dentro de las amenazas, la entrevistada destacó:

- “En la actualidad todos los bancos están pensando lo mismo: cómo crear lealtad, y cómo estructurar un mejor programa de lealtad”.
- “Actualmente algunos bancos tienen como estrategia el robo de clientes, a través del ofrecimiento de productos y la compra de cartera a tasas menores. Esta realidad está obligando a los bancos a pensar cada vez más en como retener a sus clientes”.

2.6 ENCUESTA

2.6.1 Generalidades

Con el objeto de complementar la información disponible en el Banco y a fin de poder llevar a cabo un diagnóstico adecuado del programa de lealtad vigente para los clientes de tarjeta de crédito, se realizó una encuesta a los clientes del producto.

La encuesta se realizó a ciento treinta y ocho (138) clientes de tarjeta de crédito, discriminados por segmento tal y como se presenta en el Cuadro 7: El cálculo del tamaño de la muestra se incluye en el Anexo D.

Cuadro 7. Distribución de la muestra por segmento

Nombre del estrato	n (Tamaño muestra)
Amarillo	8
Blanco cobranza	1
Blanco cobros masivos	15
Blanco uso	7
Naranja uso	48
Naranja venta rentabilidad baja	27
Naranja venta rentabilidad alta	1
Rojo	31
Total	138

2.6.2 Diseño del cuestionario

El cuestionario (Ver Anexo E) está compuesto por una pregunta inicial, mediante la cual se pretende evaluar la disponibilidad del posible encuestado para atender el cuestionario, y por once (11) preguntas adicionales, mediante las cuales se pretende medir de manera directa aspectos asociados a la lealtad y al programa de puntos del Banco Davivienda. No se considera necesario incluir preguntas dirigidas a obtener datos demográficos o generales, en razón a que el Banco ya los tiene a su disposición.

- **Intención de recompra:** la pregunta 1 mide la intención de recompra del encuestado, uno de los elementos más comúnmente asociados a la lealtad. Esta pregunta es formulada a partir de la Prueba Ácida del Consumidor de la empresa SATMETRIX SYSTEMS². El encuestado indica, en una escala de 0 a 10, la probabilidad de que en la siguiente compra utilice la tarjeta de crédito Davivienda.

- **Referidos:** la pregunta 2 mide la probabilidad de que el encuestado recomiende a un tercero la utilización de la tarjeta de crédito. Según Reichheld (2003), esta pregunta es la única necesaria para evaluar la lealtad de los consumidores. A partir de la respuesta a esta pregunta, se pretende establecer el status de los clientes en promotores, pasivamente satisfechos o desertores, así como determinar el porcentaje de promotores netos.

- **Satisfacción:** la pregunta 3 mide la satisfacción del encuestado con el producto. Esta pregunta es formulada a partir de la Prueba Ácida del Consumidor de la empresa SATMETRIX SYSTEMS*. El encuestado indica, en una escala de 0 a 10, el nivel de satisfacción con la tarjeta de crédito Davivienda. Los resultados de satisfacción, asociados a los resultados de lealtad, permitirán evaluar la relación entre estos dos parámetros, incluyendo la caracterización de los clientes en “leales”, “rehenes”, “mercenarios” y “exclientes”.

- **Percepción del interés del banco por el cliente:** la pregunta 4 mide la percepción del encuestado sobre si su lealtad es adecuadamente valorada y premiada. Esta pregunta también fue formulada a partir de la Prueba Ácida del Consumidor de la empresa SATMETRIX SYSTEMS*, y permite obtener una retroalimentación relevante al advertir que la creación de lealtad pasa por la disposición de la empresa de compartir parte del valor creado con sus clientes, en función de su segmentación y rentabilidad.

Según señala Reichheld (2001), la pregunta 5 es la más importante y significativa entre aquellas que conforman la Prueba Ácida, útiles para medir la lealtad. Como en el caso de las preguntas 1, 3 y 4, la pregunta ha sido formulada a partir de la Prueba Ácida del Consumidor de la empresa SATMETRIX SYSTEMS*.

- **Participación en la billetera:** las preguntas 6 y 7 tienen como objetivo medir la participación en la billetera de la tarjeta de crédito Davivienda. Para este fin, en la pregunta 6 se pide al encuestado que indique con qué otros bancos tiene tarjeta de crédito y, posteriormente, en la pregunta 7, se le pide que señale en promedio,

² Recuperada el 14 de marzo de 2005, de la dirección electrónica http://www.loyaltyrules.com/loyaltyrules/acid_test_customer.

de 10 compras que realiza, cuántas veces utiliza las tarjetas de cada uno de los bancos identificados en la pregunta anterior, incluyendo Davivienda.

- **Evaluación del programa de lealtad:** la pregunta 8 mide el nivel de conocimiento del encuestado sobre el programa de lealtad de Davivienda. Sólo en el caso de una respuesta positiva, se realizará la pregunta 9. De lo contrario, se pasará directamente a la pregunta 10.

La pregunta 9 mide la percepción del encuestado sobre los atributos del programa de lealtad del Banco Davivienda. Entre los elementos señalados por O'Brien y Jones (1995), se evalúan con el primer atributo las opciones de redención, con el segundo atributo el valor aspiracional, y con el tercer atributo la conveniencia. El cuarto atributo, aunque no está asociado a ninguno de los elementos propuestos por el autor, permite medir la percepción de los clientes sobre la estrategia de información utilizada para la divulgación del programa y de los premios.

Finalmente, las preguntas 10 y 11 corresponden a preguntas abiertas que pretenden identificar elementos significativos para el encuestado tanto frente a sus expectativas con respecto a la lealtad de manera general (pregunta 10) como al programa de lealtad Davipuntos. La pregunta 10 ha sido formulada a partir de la Prueba Ácida del Consumidor de la empresa SATMETRIX SYSTEMS, y la pregunta 11 fue formulada tomando como base la pregunta anterior, y particularizándola para el caso concreto del programa de lealtad.

2.6.3 Análisis de resultados

A partir de los resultados de la encuesta, se obtuvieron las siguientes conclusiones, discriminando en cada caso el segmento de los clientes **core**, el segmento de los clientes que dan pérdida y los otros clientes.

- **Intención de recompra:** en el Cuadro 8 se presentan los resultados consolidados de la respuesta a la pregunta "*qué tan probable es que en la próxima compra que usted realice, utilice la tarjeta de crédito Davivienda para efectuar el pago?*", discriminados por los segmentos antes enunciados.

Cuadro 8. Intención de recompra

	Clientes Core	Clientes Pérdida	Otros Clientes
Media	8,3	8,8	7,9
Desviación	2,1	1,5	2,1
10 a 9	57%	73%	44%
6 a 8	33%	15%	39%
Menor a 5	10%	12%	17%

Como se puede apreciar, se identifica en los clientes una intención de recompra sólida, representada en el hecho de que en todos los segmentos más del 40% dieron respuestas entre 9 y 10 (clientes **core**: 57%, clientes pérdida: 73% y otros clientes: 44%). De la misma forma, la porción de clientes que da respuestas menores o iguales a 5 no supera en ningún caso el 20%, y, en el caso del segmento de clientes **core**, es igual a 10%.

A nivel de segmentos, se identifica que el segmento con mayor intención de recompra es el de los clientes que dan pérdida, seguido por el segmento de clientes **core**. De este resultado, puede rescatarse la necesidad de replantear los esquemas de incentivos de creación de lealtad, a fin de incentivar aun más el segmento de clientes **core** y desincentivar el segmento de clientes que dan pérdida.

- **Referidos:** en el Cuadro 9 se presentan los resultados obtenidos en la encuesta como respuesta a la pregunta “*qué tan probable es que usted recomiende a un amigo o colega que utilice la tarjeta de crédito Davivienda?*”, discriminados por los mismos segmentos considerados.

Cuadro 9. Referidos

	Clientes Core	Clientes Pérdida	Otros Clientes
Media	7,7	9,0	8,3
Desviación	1,3	3,0	1,6
10 a 9	50%	77%	51%
6 a 8	33%	15%	45%
Menor a 5	17%	8%	5%

Se destaca el alto porcentaje de clientes que dan respuestas entre 9 y 10, en contraste con el bajo porcentaje de clientes que dan respuestas entre 0 y 5. Al calcular el porcentaje de promotores netos por cada uno de los segmentos, se obtuvieron los resultados incluidos en el Cuadro 10.

Cuadro 10. Cálculo de promotores netos

	Clientes Core	Clientes Pérdida	Otros Clientes
Clientes Promotores	50%	77%	51%
Clientes Desertores	20%	8%	8%
Promotores Netos	30%	69%	43%

Como en el caso anterior, se identifica un mayor porcentaje de respuestas positivas en el segmento de clientes que dan pérdida con respecto a los otros segmentos. Esta conclusión sugiere la necesidad de orientar el programa de lealtad para utilizarlo como un instrumento que incentive la creación de promotores netos en el segmento de clientes **core**, desincentivando a su vez al segmento de clientes que dan pérdida. En este sentido, requieren especial consideración el 20% de clientes **core** catalogados como clientes desertores.

En todo caso, se identifica un valor alto en los resultados de todos los segmentos, en especial al compararlos con la media del resultado obtenido en la encuesta realizada por Satmetrix reportada por Reichheld (2003), la cual fue solamente del 16%.

- **Satisfacción:** en el Cuadro 11 se presentan los resultados de la respuesta a la pregunta “*qué tan satisfecho está usted con la tarjeta de crédito Davivienda?*”, discriminados por los segmentos antes enunciados.

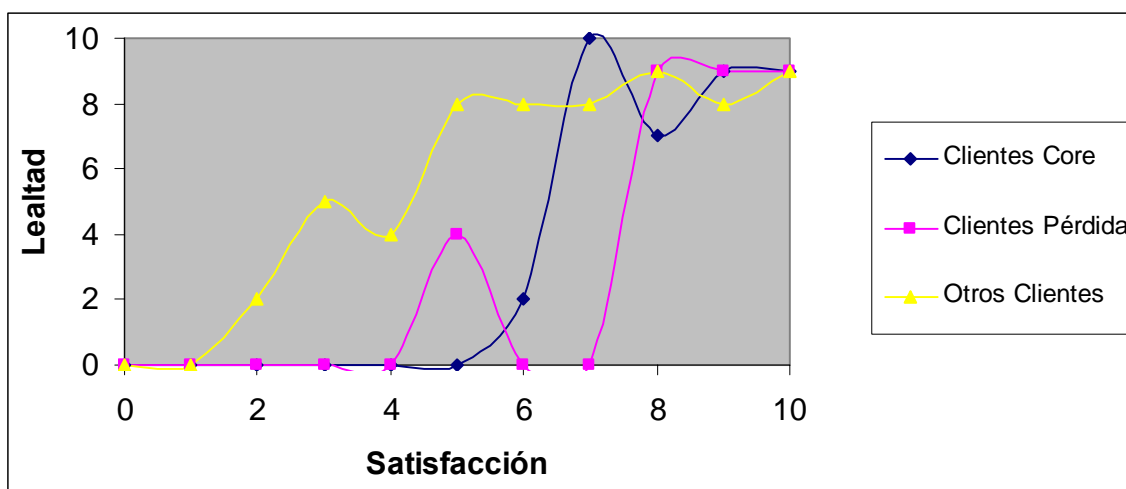
Cuadro 11. Satisfacción

	Clientes Core	Clientes Pérdida	Otros Clientes
Media	8,7	9,3	8,7
Desviación	1,1	0,9	1,6
10 a 9	57%	92%	71%
6 a 8	43%	4%	23%
Menor a 5	0%	4%	6%

Los resultados obtenidos muestran un porcentaje apreciable de clientes que dan respuestas entre 9 y 10 (clientes altamente satisfechos), siempre superior al 50% en todos los segmentos. De la misma forma, no se identifica que exista un porcentaje significativo de clientes con puntajes inferiores a 5. Este resultado se sustenta igualmente en la media obtenida, siempre superior a 8.5; y en el bajo valor de la desviación estándar.

Por otra parte, se graficó la relación entre satisfacción y lealtad. Con este objetivo, se identificaron los grupos de clientes que dieron una misma calificación a la pregunta sobre satisfacción (se recuerda que esta calificación podía oscilar entre 0 – totalmente insatisfecho - y 10 – totalmente satisfecho -), y, para cada uno de estos grupos, se calculó la mediana de las respuestas que el mismo grupo dio a la pregunta sobre intención de recompra. A partir de lo anterior, se graficó el resultado, colocando en el eje x los resultados de la medición de satisfacción y en el eje y los resultados de la medición de lealtad (intención de recompra). Esta metodología de cálculo permite comparar la gráfica resultante con aquella evaluada por Jones y Sasser Jr (1995).

Figura 9. Relación entre satisfacción y lealtad



Según Jones y Sasser Jr (1995), dependiendo de la relación entre satisfacción y lealtad es posible categorizar a los clientes en “leales”, “rehenes”, “mercenarios” y “exclientes”. En general, en los clientes **core** se aprecia una relación sostenida entre altos niveles de lealtad y altos niveles de satisfacción, dando lugar a una categorización significativa de clientes “leales”. En el caso de los clientes que dan pérdida, éstos tienen el mismo comportamiento, aunque con mayor tendencia hacia el cuadrante de clientes “mercenarios”. Finalmente, en el caso de los otros

clientes, se aprecia un comportamiento más lineal, con una tendencia significativa hacia el cuadrante de clientes “leales” pero también con una mayor tendencia hacia el cuadrante de clientes “rehenes”.

Es destacable como, en el caso de los clientes que dan pérdida, calificaciones altas de satisfacción (de 0 a 7) no necesariamente se relacionan con niveles altos de lealtad. En el caso de los clientes **core** esta situación es menos acentuada (calificaciones de satisfacción de 0 a 6 se relacionan con niveles de lealtad bajos) y, en el caso de los otros clientes, se identifica una mayor linealidad. Se advierte de esta forma como, salvo en los casos en que los clientes se encuentran totalmente satisfechos (9 ó 10), una calificación aceptable o buena en los niveles de satisfacción no necesariamente se relaciona con niveles adecuados de lealtad.

• **Percepción del interés del Banco por el cliente:** en el Cuadro 12 se presentan los resultados consolidados de la respuesta a la pregunta “*qué tan de acuerdo está usted con que Davivienda valora y premia su lealtad*”, mientras que en el Cuadro 13 se muestran los resultados de la respuesta a la pregunta “*qué tan de acuerdo está usted con que Davivienda merece su lealtad*”, discriminados en ambos casos por los segmentos considerados.

Cuadro 12. Percepción de valoración de lealtad por parte del cliente

	Clientes Core	Clientes Pérdida	Otros Clientes
Media	6,4	8,5	7,2
Desviación	1,4	1,6	1,9
10 a 9	17%	62%	23%
6 a 8	53%	35%	62%
Menor a 5	30%	4%	15%

Cuadro 13. Percepción de merecimiento de lealtad por parte del cliente

	Clientes Core	Clientes Pérdida	Otros Clientes
Media	8,0	8,8	8,0
Desviación	0,9	1,5	1,6
10 a 9	40%	71%	25%
6 a 8	50%	25%	70%
Menor a 5	10%	4%	5%

Con respecto a la percepción de la valoración de lealtad, se destaca que solamente el 17% de los clientes **core** asignan calificaciones entre 9 y 10, considerando que su lealtad es adecuadamente valorada y premiada. Estos porcentajes aumentan a 62%, para los clientes que producen pérdida, y a 23%, para los demás clientes. Si se parte de la base que la lealtad está relacionada con el valor retribuido a los clientes, incentivando la creación de relaciones “ganana”, se advierte la necesidad de adecuar los programas de lealtad implementados en el Banco, procurando lograr una percepción más alta, especialmente en los clientes **core**, en cuanto a que éstos se sientan valorados y premiados. Este planteamiento se apoya igualmente en la calificación media obtenida para el segmento **core**, la cual escasamente es mayor a 6, con una desviación estándar de 1.4.

La percepción de merecimiento de lealtad proporciona resultados más estimulantes, especialmente por cuanto en el segmento de clientes **core** se obtuvo que el 40% de los clientes calificaron la pregunta entre 9 y 10, a la vez que en todos los segmentos se obtuvieron medias con valores mayores o iguales a 8.

- **Participación en la billetera:** como resultado de la evaluación, entre los encuestados que tienen varias tarjetas de crédito, de la proporción de compras que éstos realizan con la tarjeta de crédito Davivienda; se obtuvieron los siguientes resultados, para cada uno de los segmentos considerados:

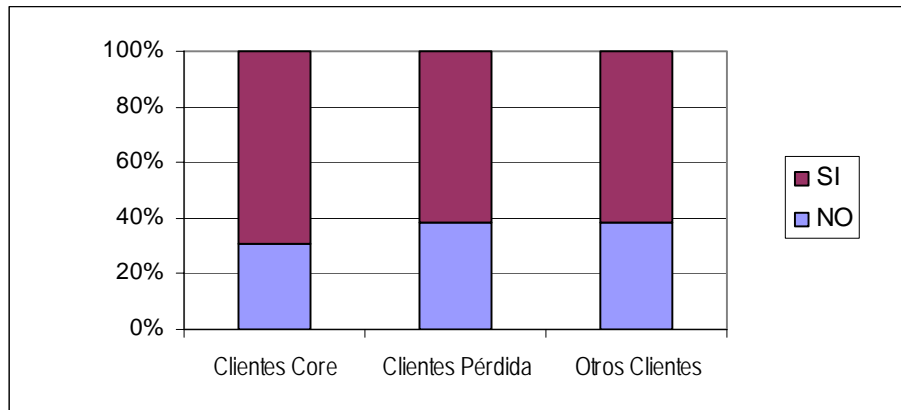
Cuadro 14. Participación en la billetera

	Clientes Core	Clientes Pérdida	Otros Clientes
Participación Billetera	80%	97%	93%

Se destaca en general un alto porcentaje de participación en la billetera para todos los segmentos. No obstante, es notorio un mayor porcentaje para los clientes que dan pérdida y para los otros clientes, con relación a los clientes **core**. Esta situación podría sugerir la conveniencia de desarrollar medidas para incentivar aun más la utilización de la tarjeta en los clientes **core**, a la vez que se desincentiva su uso en los clientes que dan pérdida.

- **Evaluación del programa de lealtad:** en la Figura 10 se presenta el nivel de conocimiento del programa de lealtad del Banco por parte de los encuestados.

Figura 10. Conocimiento del programa de lealtad



Aunque un porcentaje alto en todos los segmentos conoce el programa de lealtad, se advierte, en especial en el segmento de los clientes **core**, un porcentaje apreciable de clientes (alrededor del 30%) que desconoce el programa. En este sentido, es recomendable implementar campañas de divulgación orientadas específicamente a este segmento.

En cuanto a los atributos del programa Davipuntos, en el Cuadro 15 se muestra la opinión de los encuestados con respecto a la cantidad de opciones de premios disponibles para redimir puntos.

Cuadro 15. Calificación cantidad de opciones de premios

	Clientes Core	Clientes Pérdida	Otros Clientes
Media	5,6	7,1	6,6
Desviación	3,2	2,6	3,2
10 a 9	0%	0%	8%
6 a 8	60%	88%	74%
Menor a 5	40%	13%	18%

Según se advierte, las medias obtenidas son significativamente bajas, en especial en el segmento de los clientes **core**, donde la calificación media es inferior a 6. Aunque la dispersión de las respuestas es significativa, lo cual puede advertirse al comparar los valores de las desviaciones estándar (los resultados obtenidos son altos frente a aquellos obtenidos en otras preguntas); se evidencia la necesidad de

replantear en el programa la cantidad de opciones de premios disponibles para redimir los puntos.

De la misma forma, en el Cuadro 16 se incluye la calificación del atributo atraktividad de los premios ofrecidos.

Cuadro 16. Calificación atraktividad de los premios ofrecidos

	Cientes Core	Cientes Pérdida	Otros Cientes
Media	5,2	7,5	7,0
Desviación	3,5	2,8	3,3
10 a 9	10%	25%	15%
6 a 8	30%	63%	67%
Menor a 5	60%	13%	18%

Mientras los premios son relativamente atractivos para los segmentos de clientes que dan pérdida y para los otros clientes, la calificación media que otorga el segmento **core** es escasamente 5,2, reflejado en el hecho de que el 60% del segmento califica este atributo entre 0 (Pésimo) y 5 (Neutro). Este resultado permite reforzar la conclusión consistente en la necesidad de segmentar los premios, de tal suerte que éstos sean atractivos para los segmentos más rentables (en este caso, el segmento de clientes **core**), a la vez que desincentiven a los clientes que no son atractivos (en este caso, el segmento de clientes que dan pérdida).

En el Cuadro 17 se incluye la percepción de los encuestados con respecto al proceso de redención de puntos y entrega de los premios.

Cuadro 17. Calificación proceso de redención de puntos

	Cientes Core	Cientes Pérdida	Otros Cientes
Media	7,0	7,6	7,2
Desviación	3,5	3,4	3,5
10 a 9	40%	13%	34%
6 a 8	35%	75%	47%
Menor a 5	25%	13%	18%

Con relación a este parámetro, más del 75% de los clientes en todos los segmentos asignan calificaciones superiores a 6, y se obtiene una calificación media que en todos los segmentos es igual o superior a 7, a pesar de los altos valores de desviación estándar obtenidos. Si bien entre los atributos del programa evaluados éste obtiene en general las mejores calificaciones, es recomendable realizar un monitoreo periódico, identificando en todo momento oportunidades de mejora.

En el Cuadro 18 se presenta la calificación asociada a la información recibida con respecto al programa Davipuntos y a los premios ofrecidos.

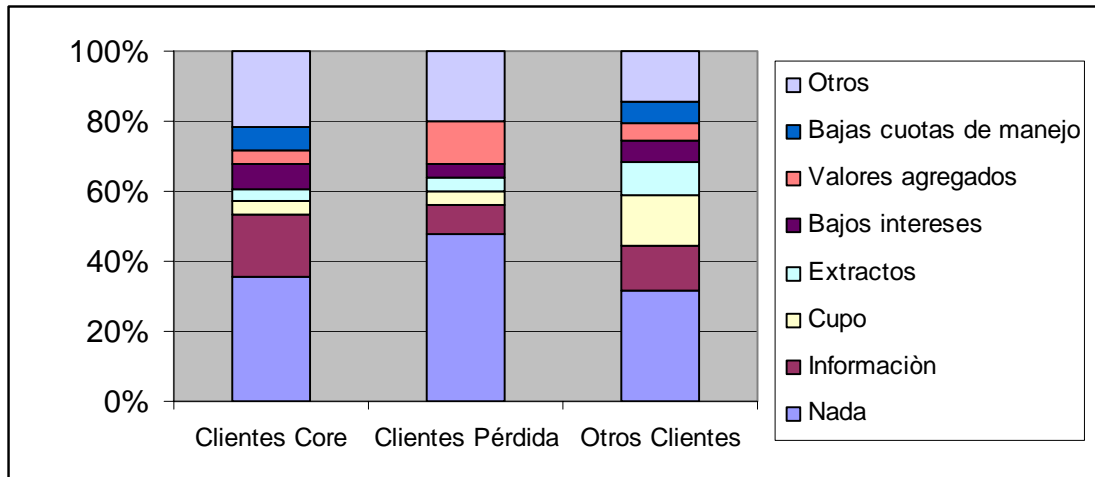
Cuadro 18. Calificación información programa Davipuntos

	Clientes Core	Clientes Pérdida	Otros Clientes
Media	5,0	5,2	5,6
Desviación	2,4	2,3	2,9
10 a 9	15%	0%	3%
6 a 8	10%	44%	50%
Menor a 5	75%	56%	47%

A partir de estos resultados, se destaca la falta de conocimiento de los encuestados con respecto al programa Davipuntos, lo cual se refleja en la obtención de calificaciones medias que en todos los casos son inferiores a 6. Con especial énfasis se hace mención al segmento de los clientes **core**, entre los cuales más del 75% asignaron calificaciones comprendidas entre 0 (Pésimo) y 5 (Neutro). Como conclusión de lo anterior, se identifica la necesidad imperiosa de fortalecer la divulgación del programa, en especial entre el segmento de los clientes rentables.

En la Figura 11 se presenta la opinión de los encuestados sobre lo que debe hacer el Banco Davivienda para lograr su lealtad.

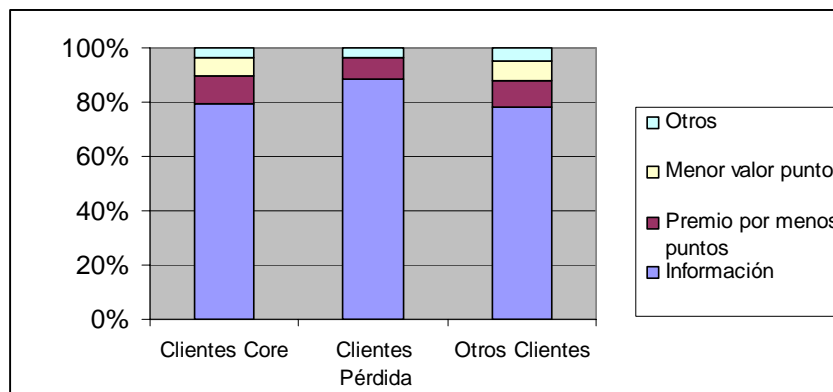
Figura 11. Lo que debe hacer Davivienda para lograr la lealtad de sus clientes



A la vez que se destaca un alto porcentaje de clientes que opinan que el Banco no debe hacer nada, se observan necesidades de mayor información (en todos los segmentos), mayores cupos, cumplimiento en la entrega de los extractos, entre otros. Asociados al programa de lealtad se encuentran los atributos de “bajos intereses”, “valores agregados” y “bajas cuotas de manejo”.

De manera específica, en la Figura 12 se presenta la opinión de los encuestados sobre lo que debería mejorarse en el programa para que ésta sea atractivo para ellos.

Figura 12. Lo que debe hacer Davivienda para lograr que el programa Davipuntos sea más atractivo para sus clientes



En este caso, se destaca un alto porcentaje de clientes que señalan problemas en cuanto a la información. En este sentido, se refuerza la sugerencia asociada a la necesidad de que el programa sea ampliamente divulgado, especialmente a los clientes más rentables, de tal manera que esta divulgación sea sostenida en el tiempo y detallada en cuanto a los premios que se ofrecen y al procedimiento para intercambiar puntos. Es indispensable igualmente mantener una retroalimentación periódica con los clientes, en especial con los más atractivos, con el fin de moldear el programa de lealtad de tal suerte que éste se ajuste cada vez más a sus expectativas y deseos.

2.7 TENDENCIAS: LEALTAD EN EL SECTOR FINANCIERO

Se considera de especial relevancia plantear que, en la actualidad, ha comenzado a cobrar importancia el análisis y evaluación de la lealtad hacia las marcas en el sector financiero.

En la coyuntura actual se identifica una tendencia importante al incremento en la adquisición y fusión de entidades en el sector. En efecto, a la fecha de elaboración de este proyecto de grado, se cuenta la reciente fusión entre el Banco Caja Social y Colmena y el Banco Tequendama y Sudameris. A lo anterior se suma la compra por parte del Grupo Aval del Banco Aliadas y la próxima fusión de Bancolombia, CONAVI y Corfinsura, además de la adquisición por parte del Banco Davivienda del Banco Superior.

En este entorno, es posible identificar la importancia que tiene en el proceso de fusión o adquisición la determinación del futuro de las marcas. En el pasado, la práctica más común consistía en remplazar la marca existente por una completamente nueva. Se cita al respecto, a manera de ejemplo, la fusión del Banco de Colombia y el BIC, en la cual las dos marcas desaparecieron, dando origen a Bancolombia. No obstante, en este caso, se conservó una parte importante del nombre, lo que evitó la pérdida total del alto posicionamiento del que gozaba el Banco de Colombia.

Más recientemente, es posible hacer referencia a la experiencia del Banco Ganadero. Con su compra por parte del BBVA, la marca Banco Ganadero fue desapareciendo progresivamente, pasando a convertirse en BBVA Banco Ganadero, para finalmente transformarse en BBVA. Esta parece ser una estrategia recurrente en el caso de los bancos adquiridos por bancos extranjeros, ya que normalmente éstos cambian completamente la marca existente, remplazándola por la marca que manejan a nivel internacional. Esta situación ya había tenido lugar algunos años atrás, cuando el Banco Santander adquirió Bancoquia, tomando la determinación de eliminar la marca Bancoquia por Banco

Santander. De la misma forma, se alude al caso de Banistmo, el cual recientemente adquirió el Lloyds TSB Bank en Colombia. En este último caso, el cambio de marca era un requisito inevitable, teniendo en cuenta la salida del Lloyds TSB Bank del país.

En el caso de las fusiones o adquisiciones que se llevan a cabo a nivel nacional, la tendencia parece ser distinta. Sobre el particular, se cita el caso del BCSC, entidad recién creada como producto de la fusión de Colmena y el Banco Caja Social. En este caso, se optó por conservar las marcas, como resultado de la cuantificación de su importancia y de su valor frente a los usuarios.

La coyuntura expuesta, ante todo, plantea una disyuntiva fundamental desde el punto de vista de la lealtad: la decisión de conservar o eliminar las marcas tiene un impacto significativo en la lealtad de los clientes. Teniendo en cuenta que los clientes son leales a las marcas, la determinación de eliminar una marca puede tener consecuencias relevantes en términos de pérdida de clientes leales. Esta consideración cobra especial importancia para el Banco Davivienda teniendo en cuenta que se encuentra en proceso de adquisición del Banco Superior, de tal suerte que deberá tomar decisiones estratégicas acerca de la conservación de ambas marcas, la eliminación de una de ellas o la creación de una nueva.

3. FORMULACIÓN DEL SISTEMA DE CONSTRUCCIÓN DE LEALTAD PARA LOS CLIENTES DE BANCA PERSONAL DEL BANCO DAVIVIENDA

A partir del marco teórico disponible y teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el diagnóstico propuesto al sistema actual de lealtad y al programa Davipuntos, en el presente capítulo se proponen una serie de recomendaciones de carácter general y específico orientadas a procurar la construcción de una cultura de lealtad, la optimización del programa Davipuntos y la extensión del programa a los demás productos y servicios ofrecidos por el Banco para la banca personal. Con este objeto, se proponen herramientas de medición, se plantean indicadores, índices y parámetros meta y se recomiendan opciones de recompensas eficientes.

3.1 RECOMENDACIONES DE APLICACIÓN GENERAL

En la construcción de lealtad son ampliamente mencionados los denominados “programas de lealtad”, por medio de los cuales se ofrecen al cliente premios e incentivos que fortalecen los lazos de unión entre las partes. No obstante, antes de la implementación de los programas de lealtad, se requiere para que éstos sean exitosos la construcción de una verdadera cultura de la lealtad, que parta del compromiso serio e irrestricto de la Alta Dirección y de toda la empresa con esta causa, arraigada de manera profunda en el fortalecimiento de una cultura orientada al cliente. Desde esta perspectiva, no es posible obtener buenos resultados sin tener en cuenta diversos aspectos, entre los que se destacan los siguientes:

- **Relevancia estratégica:** ante todo, se recomienda que la búsqueda de la lealtad de los clientes se convierta en un aspecto de relevancia estratégica, teniendo en cuenta su enorme impacto en términos de rentabilidad. Debe trascender lo táctico y lo funcional, siendo tenido en cuenta en el proceso de planeación estratégica. Para tal fin, se plantea fortalecer a nivel estratégico los indicadores que se han comenzado a evaluar, así como poner en marcha nuevos indicadores de gestión, incluyendo para todos los casos la definición de índices y parámetros meta.
- **Incorporación del mercadeo orientado a las 3 Rs:** con el propósito de trascender la orientación tradicional del mercadeo hacia las 4 Ps, se considera conveniente complementar la estrategia de mercadeo, tomando como punto de

referencia las 3 Rs asociadas a la lealtad: Retención, Ventas relacionadas y Referidos.

Si bien en el Banco Davivienda se perciben esfuerzos y logros en la variable ventas relacionadas, los esfuerzos dirigidos hacia la retención y la evaluación de los referidos son escasos al compararlos con medidas más tradicionales que aportan resultados de más corto plazo, como por ejemplo la adquisición de nuevos clientes. La recomendación, originada a partir del análisis de las notables ventajas que este hecho representa, comprende el fortalecimiento en el área de mercadeo de la orientación hacia la creación de lealtad, reteniendo clientes y convirtiéndolos en “apóstoles” que promocionen los productos y servicios ofrecidos y procuren la consecución de nuevos clientes referidos.

- **Seguimiento periódico y mejora continua:** se recomienda la definición de indicadores, índices y parámetros meta, a partir de los cuales se cuente con las herramientas necesarias para hacer un seguimiento periódico a la lealtad, permitiendo identificar tendencias y tomar acciones correctivas y preventivas. Los indicadores propuestos se incluyen en el numeral 3.2. de este trabajo. Como lo señala Serna (2001), *“No se puede controlar lo que no se mide y, por ende, no se puede gerenciar lo que no se controla”*. De esta manera, la determinación de parámetros cuantitativos y su medición constante y periódica asegura la posibilidad de gerenciar las variables asociadas a la lealtad.

- **“Segmentación” del programa de lealtad:** con respecto al programa Davipuntos y en general como parte fundamental de su aplicación a todo lo largo de la Banca Personal, es recomendable que los premios e incentivos sean variables en función del segmento al cual estén dirigidos. Siendo el propósito de los programas de lealtad compartir con los clientes parte del valor creado en la relación comercial, estos programas deben, en un extremo, ofrecer mayores incentivos para los clientes **core**, a la vez que, en el otro extremo, deben desestimular la prolongación de la relación comercial con los clientes que producen pérdidas.

- **Foco hacia los clientes y hacia los exclientes:** es fundamental que las decisiones asociadas al programa de lealtad estén totalmente relacionadas con la identificación de las necesidades y deseos reales de los clientes. Para este fin, es necesario fortalecer la implementación de una cultura de retroalimentación permanente con los clientes. Este contacto continuo con los clientes puede aportar enormes luces sobre el diseño e implementación del programa de lealtad, dando al Banco la posibilidad de tener un mejor conocimiento del entorno, permitiéndole

tener más elementos de juicio que propicien un mejor escenario para la toma de decisiones.

Por otra parte, se considera recomendable realizar un seguimiento periódico a los exclientes. Se prevé que el contacto con los exclientes se oriente a la consecución de los siguientes dos beneficios principales:

- Conocimiento sobre las oportunidades/amenazas y debilidades/fortalezas del Banco y de su programa de lealtad. Sobre este aspecto, se retoma lo señalado por Reichheld y Sasser Jr (1990), en el sentido de que los *“clientes que se retiran a la competencia pueden decirle exactamente qué partes del negocio debe mejorar”*.
- Potencial de readquisición de exclientes. A partir del análisis del menor costo y mayor rentabilidad que representan los clientes antiguos frente a los clientes nuevos, se resalta la importancia que tiene dedicar esfuerzos a la readquisición de exclientes. Como se señaló en el estudio de exclientes analizado en el numeral 2.4.8 de este trabajo, se vislumbra una alta probabilidad de éxito al adoptar estrategias adecuadas, en particular cuando se evalúa que el 75% de los exclientes manifestaron que efectivamente volverían a tomar una tarjeta de crédito con el Banco.

3.2 PROPUESTA DE DEFINICIÓN DE INDICADORES, ÍNDICES Y PARÁMETROS META

Para evaluar la lealtad, se propone emplear los siguientes indicadores:

3.2.1 Tasa de pérdida de clientes

INDICADOR	ÍNDICE	PARÁMETRO META 2005	PERIODICIDAD SEGUIMIENTO
Tasa de pérdida de clientes	$\frac{\text{Clientes perdidos}}{\text{Total clientes}}$	$\leq 6\%$	Semestral

Este indicador se encuentra relacionado con la retención de clientes. Teniendo en cuenta que este indicador comenzó a ser medido en el Banco desde el año 2004, se prevé que esta situación pueda proporcionar ventajas operativas relevantes, entre las que se destacan el hecho de que sea un indicador conocido y aceptado entre los empleados del Banco y el hecho de que para él ya se han implementado procesos de recopilación y análisis de datos que funcionan cada vez con mayor eficiencia.

Los datos necesarios para calcular este indicador pueden obtenerse de las estadísticas que reposan en el Banco sobre adquisición y pérdida de clientes.

Se destaca que, al valorar tanto los clientes perdidos como el total de clientes, se deben excluir aquellos que generan pérdidas, ya que, contrario a lo que sucede con los otros segmentos, es deseable que este tipo de clientes sí se retiren del Banco.

La propuesta del parámetro meta ($\leq 6\%$) toma como punto de partida el resultado obtenido por el Banco en el año 2004, correspondiente a 7.2%. Sobre esta base, se plantea una meta más ambiciosa, aunque alcanzable, que permita asegurar una mejora continua, y que sirva de incentivo a los responsables por su cumplimiento.

3.2.2 Porcentaje de promotores netos

INDICADOR	ÍNDICE	PARÁMETRO META 2005	PERIODICIDAD SEGUIMIENTO
Porcentaje de promotores netos	% clientes promotores - % clientes desertores en el segmento core	$\geq 35\%$	Anual

Este indicador se basa en el artículo publicado por Reichheld (2003), y su determinación se basa en la evaluación a la respuesta que se obtiene al preguntar "¿Qué tan probable es que usted recomiende [una marca o una compañía X] a un amigo o colega?", calificado en una escala de 0 a 10. El porcentaje de los clientes promotores corresponde al total de encuestados que tengan puntajes entre 9 y 10, con respecto al total de encuestados; y el porcentaje de los clientes desertores corresponde al total de encuestados con puntajes entre 0 y 6, con respecto al total de encuestados.

Los datos necesarios para calcular este indicador deben obtenerse a partir de la realización de encuestas con este propósito específico. De acuerdo con lo señalado anteriormente, en este proyecto se propone su medición con una periodicidad anual.

La propuesta del parámetro meta ($\geq 35\%$) toma como punto de partida el resultado obtenido en la encuesta realizada, correspondiente a 30% para el segmento **core**. Sobre esta base, se plantea una meta más ambiciosa, aunque

alcanzable, que permita asegurar una mejora continua y que sirva de incentivo a los responsables por su cumplimiento.

3.2.3 Crecimiento de cartera en clientes core

INDICADOR	ÍNDICE	PARÁMETRO META 2005	PERIODICIDAD SEGUIMIENTO
Crecimiento de cartera en clientes core	<u>Crecimiento clientes core</u> Clientes core periodo anterior	$\geq 8\%$	Semestral

Este indicador comenzó a ser medido en el Banco desde el año 2004, situación que puede proporcionar ventajas operativas relevantes, tal y como se mencionó en el caso del primer indicador propuesto.

El indicador ofrece la ventaja de permitir hacer un seguimiento al comportamiento de los clientes **core**, que son aquellos que precisamente proporcionan la mayor rentabilidad al Banco Davivienda. En este sentido, el foco del indicador es consistente con la necesidad detectada en este trabajo de realizar una “gestión de lealtad” diferenciada en función de los distintos segmentos de clientes identificados por el Banco.

Los datos necesarios para calcular este indicador pueden obtenerse a partir de los registros que se desarrollan en el Banco asociados al comportamiento de los clientes **core**.

La propuesta del parámetro meta ($\geq 8\%$) toma como punto de partida el resultado obtenido por el Banco en el año 2004, correspondiente a 6%. Sobre esta base, se plantea una meta más ambiciosa, aunque alcanzable, que permita asegurar una mejora continua y que sirva de incentivo a los responsables por su cumplimiento.

3.2.4 Antigüedad de los clientes core

INDICADOR	ÍNDICE	PARÁMETRO META 2005	PERIODICIDAD SEGUIMIENTO
Antigüedad clientes core	Años promedio de vinculación del segmento clientes core con el Banco	$\geq 5,5$ años	Semestral

Esta métrica es mencionada tanto por Bhote (1996) como por Jones y Sasser Jr. (1995). En referencia a los últimos autores mencionados, éstos incluyen este indicador en la categoría Comportamiento Primario, denominada de esta manera en razón a que los indicadores de este tipo permiten medir la lealtad de manera directa.

Como en el caso anterior, el foco del indicador es compatible con la necesidad identificada de propiciar el desarrollo de una “gestión de lealtad” segmentada, con énfasis en los clientes **core** y con el desarrollo de programas de lealtad con recompensas diferenciadas acordes con la rentabilidad de los clientes.

Como ocurre en el caso del último indicador propuesto, los datos necesarios para calcular este indicador pueden obtenerse a partir de los registros que se desarrollan en el Banco asociados al comportamiento de los clientes **core**.

De la misma forma, la propuesta del parámetro meta ($\geq 5,5$ años) toma como punto de partida las estadísticas disponibles en el Banco para el año 2004, en las cuales la variable correspondió a 5,15 años para el segmento **core**. Sobre esta base, se plantea una meta más ambiciosa, aunque alcanzable, que permita asegurar una mejora continua y que sirva de incentivo a los responsables por su cumplimiento.

3.3 ADECUACIÓN DEL PROGRAMA DAVIPUNTOS

- **Segmentación del programa de lealtad:** a partir de la revisión teórica realizada y de acuerdo con los resultados obtenidos como consecuencia del análisis del programa actual, se destaca que la principal conclusión y recomendación para fortalecer el programa actual consiste en segmentar el programa Davipuntos. Con respecto a este tópico, en el marco teórico existente es recurrente la alusión a la necesidad de realizar esta segmentación.

Como marco de referencia, se señala lo expresado por O'Brien y Jones (1995) en el sentido de que, a fin de que el programa de lealtad sea exitoso, es fundamental reconocer el principio de que **No todos los clientes son iguales**. La segmentación potencia el comportamiento del consumidor basado en **compartir valor**, lo cual estimula relaciones a largo plazo, redundando finalmente en la creación de vínculos sostenidos de lealtad. La segmentación permite diseñar un programa de recompensas diferenciado, que ofrezca a cada grupo de clientes de interés un abanico de ofertas particulares, que atraiga y promueva la lealtad de los clientes más rentables, al tiempo que promueve el retiro de los clientes que no son rentables.

Al identificar que el programa actual de lealtad del Banco no se encuentra segmentado, se recomienda subsanar esta situación, a partir del ofrecimiento de recompensas distintas para cada uno de los segmentos ya identificados actualmente en el Banco.

- **Adopción de un número de puntos mínimo para la redención de premios:** en el año 2003 se presentó un descenso en la participación del segmento de clientes **core** y un incremento en la participación de los segmentos blancos, probablemente originados por la inclusión de premios de poco valor, intercambiables por un número bajo de Davipuntos. La situación cambió para el año 2004, cuando se redujo la cantidad de premios de poco valor ofrecidos, dando como resultado un nuevo incremento de la participación de los clientes **core** y un descenso notable en la participación de los clientes blancos. Este comportamiento refuerza la necesidad de segmentar el programa Davipuntos, ofreciendo paquetes de premios diferenciados que, como ya se indicó, promuevan la lealtad de los clientes más rentables, al tiempo que promueven el retiro de los clientes que no son rentables. Teniendo en cuenta lo anterior, se recomienda adoptar un número de puntos mínimo a partir del cual sea posible redimir premios.

Para calcular este valor, se establece la cantidad mínima de puntos que obtendría un cliente de tarjeta de crédito que generara la utilidad anual mínima necesaria para pertenecer al segmento de clientes **core**. Con este objeto, se tienen en cuenta los ingresos para el Banco por concepto de comisiones y margen financiero, y se descuentan los costos fijos asociados, determinando la facturación necesaria para, a partir de este esquema de costos, generar la utilidad mínima mencionada. Posteriormente, se calculan los puntos que se otorgarían al cliente que obtenga este nivel de facturación, considerando que por 1 dólar de facturación se otorga un punto.

Como resultado de esta cálculo, se obtiene que el valor mínimo de facturación anual necesario para generar la utilidad mínima prevista para los clientes **core** asciende a \$8.763.671. Dado que los puntos se redimen cada dos años, se plantea que la cantidad mínima de puntos a partir de la cual sea posible redimir premios ascienda a 7.300, para el año 2005. Este valor debe revisarse año tras año, ajustándose de acuerdo con el valor mínimo de rentabilidad establecido para el segmento de clientes **core**.

- **Orientación hacia los clientes core:** aunque se evidencia que el 35% de los clientes **core** han utilizado el programa Davipuntos, y que un 45% de los clientes que redimen puntos pertenecen al segmento **core**; es fácil advertir que, en un entorno en el cual existan recompensas diferenciadas, existirá un mayor porcentaje de los clientes **core** que empleará el programa Davipuntos, con sus

consecuentes ventajas desde el punto de vista de creación de lealtad e incremento de rentabilidad. En este aspecto, es fundamental reconocer que el principal objetivo del programa de lealtad deben ser los clientes **core**, seguidos por los clientes **core** potenciales y los clientes satisfechos. En cuanto a los clientes perro, el esquema del programa Davipuntos debe contribuir a desestimular su relación con el Banco.

- **Información sobre el programa de lealtad:** de manera consistente, se advierte en los clientes una significativa falta de información con respecto al programa de lealtad. Un alto porcentaje no conoce el programa Davipuntos y, entre los que sí lo conocen, un alto porcentaje demandan mayor información.

En este sentido, se requiere, no sólo que se proporcione mayor información, sino que ésta sea más efectiva, eficiente y eficaz y que sea sostenible en el tiempo.

Para que sea más efectiva, eficiente y eficaz, la orientación de la divulgación del programa debe enfocarse, ante todo, hacia los clientes rentables. Se retoma en este sentido la necesidad de segmentar el programa Davipuntos, en procura de incentivar la creación de lealtad en los clientes **core** y desincentivar la vinculación de los clientes que dan pérdida.

Para que sea sostenible en el tiempo, se requiere implementar metodologías para asegurar una retroalimentación permanente con los clientes más rentables. El objetivo, ante todo, debe ser identificar los deseos y expectativas de este segmento de clientes, a fin de adecuar el programa de lealtad de tal forma que éste satisfaga y, de ser posible, exceda sus expectativas, en especial frente a lo que pueden ofrecerle los programas de lealtad que cree la competencia. El programa de lealtad debe convertirse de esta manera en una herramienta eficaz para aumentar la percepción del cliente de que es valorado y, para ello, es fundamental que su estructura y conformación se base en los deseos del cliente y no en propuestas impersonales del Banco.

- **Replanteamiento de las recompensas ofrecidas:** entre los atributos del programa de lealtad, se destaca la necesidad de replantear los premios ofrecidos, a fin de que éstos sean más atractivos, así como aumentar la cantidad de opciones disponibles. Para lograr lo anterior, es indispensable retomar la propuesta señalada en el punto anterior, correspondiente a implementar metodologías que permitan una retroalimentación con los clientes más rentables, asegurando de esta forma que los premios ofrecidos se adecuen a sus expectativas y deseos.

- **Aplicación contable de los Davipuntos:** al evaluar de manera objetiva la aplicación contable de los Davipuntos, se identifica que éstos, mientras no sean utilizados por los usuarios, deberían ser contabilizados por parte del Banco en el Balance General, incluyéndose como un pasivo. Esta consideración, a pesar de que no se encuentra regulada en la actualidad por la autoridad competente, en este caso la Superintendencia Bancaria de Colombia, se perfila como un aspecto que deberá necesariamente ser tenido en cuenta en el corto plazo en el sector. Para ello, se recomienda estudiar la implementación de modelos actuariales basados en datos históricos de redención y de facturación que permitan realizar cálculos acertados de provisiones.

3.4 FORMULACIÓN DE UN PROGRAMA DE LEALTAD PARA OTROS PRODUCTOS DE LA BANCA PERSONAL

3.4.1 Generalidades

Con el propósito de formular un programa de lealtad integral para los clientes de Banca Personal, se ha evaluado que la alternativa más simple y más fácil de adaptar consiste en ampliar la utilización del programa Davipuntos a todos los demás productos de Banca Personal. De esta forma, se propone mantener intacto el esquema del programa Davipuntos, modificado conforme las propuestas incluidas en el punto anterior, aunque haciéndolo extensivo a los demás clientes distintos a los de tarjeta de crédito.

Con este propósito, se plantea dar puntos por el desarrollo de operaciones propias de otros productos, tales como el ahorro en inversiones o los pagos de crédito hipotecario. Una vez el cliente obtenga los puntos, independientemente del producto que haya utilizado con este propósito, podría redimirlos por la recompensa que elija. Así, podría existir el caso de un cliente que obtuviera puntos por el empleo de su tarjeta de crédito, por la apertura de un CDT y por la utilización de canales de transacción como Internet, todos los cuales se sumarían para conformar un gran total que podría ser redimido por cualquiera de los premios ofrecidos.

3.4.2 Propuesta de otorgamiento de Davipuntos en productos diferentes a la tarjeta de crédito

A continuación se presenta una relación de las operaciones con respecto a las cuales se propone otorgar puntos, discriminadas por cada uno de los productos de Banca Personal.

- **Ahorros:** se plantea ofrecer puntos en función del incremento promedio de los saldos mensuales en los últimos 12 meses en las cuentas de ahorros o corriente del cliente.

Para calcular el total de puntos que podría otorgarse con ocasión de lo anterior, se calcula la utilidad marginal generada por un incremento unitario en los saldos, sumando los ingresos generados por el margen financiero y las comisiones y restando los egresos correspondientes a los costos fijos. Finalmente, sobre la utilidad marginal generada, se determina el número total de puntos que puede otorgarse al cliente, retornándole el mismo porcentaje que actualmente se le retorna al otorgarle puntos por su facturación en tarjeta de crédito.

En conclusión, se obtiene el siguiente resultado:

Incremento promedio de \$5.000.000.00 en los saldos mensuales en los últimos 12 meses en:	Puntos otorgados
Cuenta Corriente	40
Cuenta de Ahorros	100

Como se desprende del resultado obtenido, el otorgamiento de puntos a través de incrementos en los saldos mensuales en cuentas de ahorros o corriente ofrece una relación poco atractiva tanto para el Banco como para los clientes, ya que, por un alto incremento de los saldos, sólo se perciben un número bajo de puntos. Por esta razón, no se recomienda implementar esta alternativa.

- **Inversiones:** se plantea ofrecer puntos con ocasión de las nuevas inversiones que realice el cliente. El total de puntos otorgados variaría en función del plazo por el que se constituiría la inversión.

Para calcular el total de puntos que podría otorgarse con ocasión de lo anterior, se establece la utilidad generada por la apertura de una nueva inversión. Con este objeto, de manera análoga a como se planteó para el caso anterior, se suman los ingresos generados por el margen financiero y se restan los egresos correspondientes a los costos fijos. Finalmente, sobre la utilidad generada, se determina el número total de puntos que puede otorgarse al cliente, retornándole el mismo porcentaje que actualmente se le retorna al otorgarle puntos por su facturación en tarjeta de crédito.

En conclusión, se obtiene el siguiente resultado:

Apertura de una nueva inversión de \$10.000.000.00 con un plazo de:	Puntos otorgados
3 meses	10
6 meses	20
12 meses	40

Como en el caso anterior, se aprecia nuevamente una relación poco atractiva tanto para el Banco como para los clientes, ya que, por la apertura de inversiones de alto monto, sólo se perciben un número bajo de puntos. Por esta razón, no se recomienda implementar esta alternativa.

- **Crédito de consumo:** se plantea ofrecer puntos por utilizaciones del Crediexpress Rotativo, en función de los montos utilizados. En caso de que el cliente quede en mora en el pago de sus obligaciones, se prevé la disminución de los puntos que tenga acumulados.

Tal y como ocurre en los dos casos anteriores, se determina el total de puntos que podría otorgarse por la utilización del Crediexpress Rotativo, calculando la utilidad generada por este efecto. Sobre la utilidad generada, se determina el número total de puntos que puede otorgarse al cliente.

Para este caso, se obtiene el siguiente resultado:

Producto	Puntos otorgados
Utilización de \$1.000.000.00 con el Crediexpress rotativo	500

A diferencia de los casos anteriores, para este producto se aprecia una relación atractiva tanto para el Banco como para los clientes, ya que, por una utilización razonable del crédito, se otorgan un número razonable de puntos. Por lo anterior, se recomienda implementar esta alternativa.

- **Crédito hipotecario:** en el caso del crédito hipotecario, no se plantea otorgar puntos, sino disminuir los puntos acumulados en caso de incumplimiento que genere mora.

De la misma forma, independientemente del producto de Banca Personal que emplee, se propone otorgar puntos cuando el cliente realice las siguientes operaciones:

- **Utilización de canales no convencionales al realizar transacciones:** se prevé ofrecer puntos cuando el cliente utilice en sus transacciones canales menos costosos para el Banco, en particular el teléfono rojo, internet o cajeros automáticos de la misma entidad.

Con esta propuesta, además de crear lealtad, se pretende promover el empleo de estos canales con cada vez mayor frecuencia.

Para calcular el total de puntos que podría otorgarse por cada transacción, se establece el ahorro que le reporta al Banco el hecho de que el cliente prefiera el canal en mención en lugar del canal más costoso – la oficina -. Adicionalmente, en el caso de los canales donde se cobran comisiones – teléfono rojo y cajeros automáticos de otras oficinas -, se tiene en cuenta este factor como un ingreso adicional. Finalmente, sobre la utilidad generada, se determina el número total de puntos que puede otorgarse al cliente, retornándole el mismo porcentaje que actualmente se le retorna al otorgarle puntos por su facturación en tarjeta de crédito.

De esta forma, se obtienen los siguientes resultados:

Canal transaccional	Puntos otorgados por cada transacción
Teléfono rojo	10
Internet	5
Cajero automático propio	2
Cajero automático otra entidad	10

- **Conservación de un número alto de productos vinculados:** teniendo en cuenta que entre más productos tenga el cliente con el Banco, más opciones tendrá para acumular puntos; el programa Davipuntos se convertiría en un estímulo adicional para promover en los clientes una mayor vinculación.

3.4.3 Propuesta de nuevas alternativas de recompensas para la redención de los Davipuntos acumulados

Tal y como lo mencionan Roehm, Pullins y Roehm Jr (2002), es destacable la conveniencia de que los premios otorgados sean compatibles con la imagen de la marca del Banco, incentivando la accesibilidad y asociación con la marca y evitando las interferencias. En esta misma línea, se destaca la conclusión de Kim, Shi y Srinivasan (2001), en el sentido de que es conveniente promover la utilización de recompensas “*eficientes*”, con un alto valor para el cliente en relación al bajo costo que implican para la compañía.

A partir de este marco de referencia y al involucrar todos los productos de Banca Personal del Banco, se propone ofrecer dentro de las posibilidades de redención de puntos premios asociados a los mismos productos o servicios ofrecidos por el Banco, los cuales, además de ser recompensas “*eficientes*”, en los términos definidos por Kim, Shi y Srinivasan (2001), permitirían promover una mayor utilización del portafolio de productos y servicios del Banco, creando un círculo virtuoso que generaría beneficios tanto al Banco como a sus usuarios. Dentro de estas alternativas de premios, se proponen los siguientes:

- **Intercambio de Davipuntos por cuotas de manejo:** al finalizar el año, se podría ofrecer al cliente la opción de que redima parte de sus puntos acumulados por el no cobro durante todo el año siguiente de cuotas de manejo.

Al evaluar el costo total que representa para el Banco la redención de un punto y al considerar el ingreso obtenido por el Banco por concepto del cobro de la cuota de manejo anual del portafolio típico, se establece que se podría dar la opción al cliente de redimir 16.000 puntos intercambiándolos por el no cobro de la cuota de manejo durante el siguiente año.

- **Intercambio de Davipuntos por valor de las chequeras:** en el momento de comprar una chequera, se podría ofrecer al cliente la opción de que redima parte de sus puntos acumulados en contraprestación por el no cobro de la chequera.

Como en el caso anterior, al evaluar el costo que representa para el Banco la redención de un punto y al considerar el ingreso obtenido por el Banco por concepto del cobro de una chequera, se establece que se podría dar la opción al cliente de redimir 3.000 puntos intercambiándolos por el no cobro de una chequera.

- **Intercambio de Davipuntos por puntos adicionales en inversiones:** cuando un cliente desee abrir o renovar una inversión a plazo y con tasa fija o indexada, podría dársele la opción de que redima parte de sus puntos a cambio de obtener puntos adicionales en la tasa de interés.

De manera análoga a los casos anteriores, se evalúa el costo total que representa para el Banco la redención de un punto y se compara con el costo que representa para el Banco el otorgamiento de 1 punto básico adicional en la inversión que constituya el cliente. Como resultado del cálculo, se podría ofrecer la opción de que, para dar al cliente 100 puntos básicos adicionales por cada millón de pesos en una inversión con un plazo de 12 meses, se requeriría que el cliente redimiera 400 puntos.

- **Intercambio de Davipuntos por parte del valor de los pagos que realice a través de canales electrónicos:** cuando un cliente vaya a realizar el pago de la cuota de un producto del Banco o de un servicio público o privado a través del teléfono rojo o internet, podría dársele la opción de que redima parte de sus puntos acumulados intercambiándolos por un valor en efectivo que se descontaría al valor total del pago que el cliente deba efectuar.

Para determinar el total de puntos a redimir, se comparan directamente el costo total que representa para el Banco la redención de un punto y el porcentaje del pago que se descontaría al cliente y que, en tal sentido, sería pagado por el Banco directamente al acreedor. Como resultado de esta evaluación, se establece que podría ofrecerse al cliente el intercambio de 2.000 puntos para descontar de cualquier pago un monto de \$50.000.

En menester señalar finalmente que, de conformidad con el propósito de ofrecer paquetes de premios diferenciados que promuevan la lealtad de los clientes más rentables, es recomendable, para aplicar a las opciones de redención alternativas antes señaladas, exigir que el cliente tenga acumulados el número de puntos mínimo ya mencionado en el numeral 3.3.2 de este trabajo.

3.4.4 Consideraciones finales

En correspondencia con la visión de las directivas del Banco Davivienda y como conclusión de los puntos anteriores, es menester destacar que la extensión del programa Davipuntos a otros productos del Banco es fundamental, no sólo para ampliar el total de clientes con respecto a los cuales se promuevan las relaciones de lealtad, sino también porque este esquema permite promover la creación de lealtad hacia el Banco y no simplemente hacia la tarjeta de crédito. Como lo

señaló la Asistente de Presidencia de Crédito Personal, *“El objetivo debe ser generar lealtad al Banco, y no sólo a un producto”*.

4. CONCLUSIONES

En la época actual, en la cual la competencia es cada vez más feroz y la satisfacción del cliente no es suficiente para lograr el éxito empresarial, la lealtad cobra progresivamente mayor importancia como un elemento diferenciador y creador de valor que, adecuadamente administrado, puede contribuir de manera significativa a asegurar la consecución de los objetivos de las empresas, generalmente consistentes en obtener niveles satisfactorios de rentabilidad y sostenibilidad en el largo plazo. Es en este marco de referencia que cobra importancia el diagnóstico y evaluación de la manera cómo se gerencia la lealtad en el Banco Davivienda, como resultado de lo cual sea posible plantear recomendaciones que puedan ayudar a la empresa a transformar la lealtad en una herramienta para diferenciarse de manera sostenible, creando valor en beneficio de todos sus **stakeholders**.

Teniendo presente este propósito, la revisión de los aspectos teóricos proporcionó elementos de naturaleza académica que permitieron enfocar adecuadamente el diagnóstico del caso y propiciaron el surgimiento de ideas que se convirtieron en aportes esenciales para la formulación de las recomendaciones finales. A su vez, el diagnóstico realizado, apoyado en el análisis de la información secundaria disponible y de la información primaria obtenida, se constituyó en el marco de referencia para evaluar la situación actual del Banco, identificando aspectos relevantes por mejorar o fortalecer que fueron posteriormente destacados en la formulación posterior de la propuesta de construcción de lealtad para los clientes del Banco.

El trabajo permitió identificar oportunidades de mejora específicas, destacándose entre ellas la necesidad de reconocer desde la Alta Dirección la importancia estratégica de la gestión de la lealtad, imponiendo indicadores de gestión claros, concretos y medibles, procurando la implementación de estrategias de mercadeo orientadas hacia la creación de lealtad y promoviendo una cultura organizacional que estimule el compromiso con los resultados a largo plazo, buscando la sostenibilidad en el tiempo de la empresa y asegurando, ya no simplemente la satisfacción de sus clientes, sino su lealtad.

En este aspecto, se reconoce la importancia de los programas de lealtad, los cuales deben constituirse en herramientas valiosas para “compartir valor” con los clientes rentables, promoviendo su lealtad y la construcción de relaciones cada vez más estrechas y sólidas. Del diagnóstico del programa de lealtad del Banco se

identificaron diferentes oportunidades de mejora, destacándose entre ellas la necesidad de segmentar el programa Davipuntos, ampliarlo para que involucre todos los productos de Banca Personal y replantear los premios actualmente disponibles, incorporando, por ejemplo, el ofrecimiento de premios o recompensas “*eficientes*”, consistentes en ofrecer la redención de Davipuntos a cambio de cobros que realice el mismo Banco, como por ejemplo por cuotas de manejo o expedición de chequeras.

Se destaca que las conclusiones del trabajo están alineadas con el pensamiento de la Alta Dirección del Banco, que identifica un potencial enorme en el programa de lealtad, así como reconoce la necesidad urgente de replantearlo y reenfocarlo adecuadamente para que cumpla los propósitos para los que fue creado.

Dentro de las recomendaciones de este trabajo se destaca, tras poner en práctica los aspectos señalados en el capítulo de formulación de un sistema de construcción de lealtad, la necesidad imperiosa de realizar seguimientos permanentes. La gestión de lealtad tiene per se una naturaleza dinámica, no estática, que sólo puede circunscribirse en un escenario de mejora continua. Para que la lealtad se convierta en un elemento diferenciador sostenible, es indispensable avanzar de manera continua y creativa, ya que las innovaciones de hoy serán en el futuro copiadas con cada vez mayor rapidez por la competencia.

En este aspecto, cobra especial importancia la comunicación permanente con los clientes, en especial con los clientes **core**. Esta comunicación debe ser de doble vía, y debe ser eficiente y eficaz. Debe asegurarse que se mantiene informados a los clientes, a la vez que debe asegurarse una retroalimentación permanente con estos mismos clientes, de tal suerte que se asegure que herramientas como el programa de lealtad se encuentra adecuadamente orientado para cumplir con sus deseos y expectativas.

En resumen, este trabajo es un primer aporte que, elaborado a partir de una base teórica y de un diagnóstico empírico, se convierte en un elemento que puede servir de base para el estudio de otros casos específicos a la vez que brinda herramientas para iniciar la optimización del programa de lealtad en el Banco Davivienda, invitando a sus directivas a construir un sistema de gestión de lealtad cada vez más elaborado y mejorado, con la promesa futura de que este esfuerzo promoverá la gestación de un elemento diferenciador que, administrado adecuadamente, redundará en mejores indicadores rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

BHOTE, Keki R. (1996). *Beyond Customer Satisfaction to Customer Loyalty. The Key to Greater Profitability*. New York: American Management Association. 148 p.

Customer Acid Test. Recuperado el 14 de marzo de 2005, de http://www.loyaltyrules.com/loyaltyrules/acid_test_customer

GUPTA, Sunil, LEHMANN, Donald R. y STUART, Jennifer Ames. "Valuing Customers". *Journal of Marketing Research* Volumen: XLI (Febrero 2004). 7-18.

HESKETT, James L., SASSER, W. Earl Jr. y SCHLESINGER, Leonard A. (1997). *The Service Profit Chain. How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. New York: The Free Press. 301 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Documentación. Guía para numeración de divisiones y subdivisiones de documentos escritos. Bogotá D.C. : ICONTEC, 2001. 4 p. (NTC 1075).

----- . Documentación. Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Bogotá D.C. : ICONTEC, 2002. 34 p. (NTC 1486).

JONES, Thomas O. y SASSER E. Earl Jr. "Why Satisfied Customers Defect". *Harvard Business Review* Noviembre – Diciembre 1996: 88-99.

KAPLAN, Nalini. "Making Rewards Relevant". *Credit Card Management*: Vol 17, Jul 2004, p48.

KIM, Byung-Do, SHI, Mengze y SRINIVASAN, Kannan. "Reward Programs and Tacit Collusion". *Marketing Science* Volumen 20, No. 2, Spring 2001, 99-120.

KIVETZ, Ran y SIMONSON, Itamar. "Earning the Right to Indulge: Effort as a Determinant of Customer Preferences Toward Frequency Program Reward". *Journal of Marketing Research* Volumen: XXXIX (Mayo 2002). 155-170.

LEWIS, Michael. "The Influence of Loyalty Programs and Short-Term Promotions on Customer Retention". *Journal of Marketing Research* Volumen: XLI (Agosto 2004). 281-292.

MITTAL, Vikas y KAMAKURA, Wagner A. "Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics". *Journal of Marketing Research* Volumen: XXXVIII (Febrero 2001). 131-142.

MOWEN, John C. y MINOR, Michael. (1998). *Consumer Behavior*, New Jersey: Prentice – Hall. Pp.415-445.

O'BRIEN, Louise y JONES, Charles. "Do Rewards Really Create Royalty?" *Harvard Business Review* Mayo - Junio 1995: 75-82.

PEREZ, Maritza (2005). Entrevista concedida al autor, Abril 15.

RAMIREZ BOTIA, Ingrid Jeanet. (2003). La satisfacción hacia una marca o producto conduce siempre a la lealtad? Tesis de maestría. Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia. 75 p.

REICHHELD, Frederik F. "Lead or Loyalty". *Harvard Business Review* Julio – Agosto 2001: 76-84.

------. "Learning from Customer Defections". *Harvard Business Review* Marzo – Abril 1996: 56-69.

------. (2003). "The one number you need to grow", *Harvard Business Review* Diciembre 2003: 46-54.

REICHHELD, Frederik F y SASSER, W. Earl Jr. "Zero: Defections: Quality Comes to Services". *Harvard Business Review* Septiembre – Octubre 1990: 105-111.

ROEHM, Michelle L., PULLINS, Ellen Bolman y ROHEM, Harper A. Jr. "Designing Loyalty-Building Programs for Packaged Goods Brands". *Journal of Marketing Research* Volumen: XXXIX (Mayo 2002). 202-213.

SCHEAFFER, Richard L., MENDENHALL, William, OTT, Lyman (1987). *Elementos de muestreo*. México D.F. Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V. 321 p.

SERNA, Humberto. (2001). *Índices de Gestión*. 3R Editores. 233 p.

THOMAS, Jacquelyn S., REINART Werner y KUMAR, V. "Obtenga el máximo de todos sus clientes". *Harvard Business Review en español* Julio 2004: 68-75.

THOMAS, Jacquelyn S., BLATTBERG, Robert C. y FOX, Edward J. "Recapturing Lost Customers". *Journal of Marketing Research* Volumen: XLI (Febrero 2004). 31-45.

VILLAS-BOAS, J. Miguel. "Consumer Learning, Brand Loyalty, and Competition". *Marketing Science* Volumen 23, No. 1, Winter 2004, 134-145.

WALTERS, C. Glenn y BERGIEL, J. (1989). *Consumer Behavior, A Decision – Making Approach*, Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co. pp.493-513.

ANEXOS

Anexo A. Modelo de evaluación de la satisfacción del cliente de tarjeta de crédito





MODELO DE EVALUACION DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE Usuarios Tarjeta de Crédito
Noviembre 2004

NECESIDADES	MEDIOS	ATRIBUTOS
A. AMPLIA ACEPTACION DE LA TARJETA PARA REALIZAR CON FACILIDAD	A1. Red de Establecimientos y Cajeros	1 Frecuencia con que le es aceptada la tarjeta en los sitios donde hace las compras y gastos (comercio, restaurantes, hoteles, clínicas,...).
		2 Facilidad para realizar avances en efectivo con la tarjeta de crédito en cajeros automáticos o en las oficinas del banco (rapidez, sencillez,...).
B. ADECUADO CUPO PARA COMPRAS Y AVANCES	B1. Cupo	3 Actualizado del cupo de la tarjeta de crédito de acuerdo con los ingresos, la capacidad de endeudamiento y la trayectoria con la entidad.
C. FAVORABLES CONDICIONES DEL CREDITO	C1. Costos y diferido	4 Razonable de los costos (intereses y cargo por manejo que le cobran) teniendo en cuenta los beneficios del crédito y los beneficios adicionales.
		5 Variedad de opciones que puede elegir para diferir las compras o consumos de acuerdo a las necesidades particulares o las preferencias (plazos, número de cuotas,...).
D. EFICIENTE CONTROL SOBRE EL ESTADO DE LAS CUENTAS	D1. Envío del Extracto	6 Completo de la información contenida en los extractos (detallada, adecuada cantidad de datos,...).
		7 Puntualidad con que llegan los extractos (margen de tiempo adecuado respecto a la fecha del vencimiento).
		8 Claridad de la información que se presenta en el extracto (legible, comprensible, organizada...).
	D2. Proceso de Recordación o Bloqueo	9 Amabilidad con que le hicieron la recordación de los pagos en mora cuando se pasó la fecha límite de pago (cortesía, prudencia,...).
		10 Adecuado del tiempo concedido antes de que le bloquearan la tarjeta cuando se venció la fecha de pago (flexibilidad,...).
		11 Facilidad para bloquear la tarjeta cuando se le extravió o se la robaron.
E. FACILIDAD PARA PAGAR	E1. Red de Pagos	12 Oportunidad con que le llegó la nueva tarjeta o con que recibió el aviso para reclamarla, antes de la fecha de vencimiento (caducidad...).
		13 Facilidad para encontrar y poder acceder a una oficina o centro de atención del banco para realizar el pago (ceranía a los lugares que frecuenta, ubicación estratégica,...).
		14 Cortesía de los empleados cuando le atendieron el pago (actitud, amabilidad, interés...).
	E2. Sistemas de Pago	15 Rapidez en la realización del pago (tiempo en cola, tiempo de atención en ventanilla, suficientes cajeros atendiendo,...).
16 Variedad de opciones para poder realizar el pago (débito automático, teléfono, oficinas, cajeros automáticos, internet, buzones...).		
F. RECIBIR ASISTENCIA EN CONSULTAS SOLICITUDES	F1. Sistema de Atención a Consultas y solicitudes	17 Rapidez con que se hace efectivo el pago una vez realizado, para así poder utilizar el cupo disponible completo.
		18 Efectividad de la respuesta que se le dio a la(s) consultas o a la(s) solicitudes (solución adecuada, ágil; comunicación del banco a cliente).
		19 Amabilidad en la atención que recibió durante el manejo de la(s) consultas o de la(s) solicitudes.
G. AMPLIOS BENEFICIOS (Más allá del crédito)	G1. Presencia e Información	20 Interés de la entidad por mantenerlo actualizado a través de información escrita (comunicación útil y frecuente,...).
	G2. Beneficios Adicionales	21 Utilidad de los beneficios adicionales al crédito que conoce ofrece la tarjeta de crédito (premios, seguros, puntos, asistencia,...).
H. RECIBIR INFORMACIÓN Y ASISTENCIA A RECLAMOS	H. Reclamos	22 Efectividad de la respuesta que se le dio a su reclamo (solución, agilidad...).
		23 Interés de quien atendió por primera vez para ayudarlo a aclarar y dar respuesta a su reclamo.
		24 Amabilidad en la atención que recibió, o ha recibido, durante el manejo de su reclamo.
		25 Adecuada orientación dada durante el proceso para ayudarlo a aclarar sobre los aspectos que generaron el reclamo (indicaciones para evitar que vuelva a ocurrir,...).
		26 Confianza que le despierta la entidad (seriedad, responsabilidad, solidez)
LA ENTIDAD		26 Confianza que le despierta la entidad (seriedad, responsabilidad, solidez)

MANTENER O MEJORAR LA RELACIÓN CON EL CLIENTE

Anexo B. Encuesta exclientes de crédito Banca Personal

		<h2 style="margin: 0;">PLANILLA EXCLIENTES</h2> <h2 style="margin: 0;">DAVIVIENDA</h2>		 NUEVO/ GUARDAR	
CLIENTE VINCULADO EXCLIENTE		PRODUCTO(S) VIGENTE(S) <input style="width: 100%;" type="text"/>		ASESOR DE RETENCION <input style="width: 100%;" type="text"/>	
DATOS BÁSICOS					
NIT	APELLIDO 1	APELLIDO 2	NOMBRE(S)		
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
TEL. RESIDENCIA	CIUDAD RESIDENCIA	TEL. OFICINA	CIUDAD OF.	TEL. CORRESP.	
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
RESULTADO DE LA LLAMADA <input style="width: 100%; background-color: #ffe0b2;" type="text"/>					
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%; border: 1px solid #ccc; border-radius: 15px; padding: 10px; background-color: #f0f0f0;"> <p align="center">1</p> <p>¿QUE LO MOTIVO A CANCELAR SU(S) PRODUCTO(S)?</p> <p>ILIQUIDEZ</p> <p>TASAS</p> <p>ENTIDAD FINANCIERA 2</p> <p>TRASLADO DE NOMINA</p> <p>CUPO(S) INSUFICIENTE(S)</p> <p>CANALES</p> <p>SERVICIO</p> <p>SE VA FUERA DEL PAIS</p> <p>VENT INM- VEH</p> <p>VENTA INMUEBLE Y/O VEHICULO</p> <p>CUOTA DE MANEJO</p> <p>INGRESO OCASIONAL</p> <p>NO SABE-- NO RESPONDE</p> <p>OTROS</p> <p>ENTIDAD FINANCIERA</p> <p>COMPRA DE CARTERA</p> <p>PAGO ULTIMA CUOTA</p> <div style="border: 1px solid #ccc; height: 20px; width: 100%; margin-top: 10px;"></div> </div> <div style="width: 45%; border: 1px solid #ccc; border-radius: 15px; padding: 10px; background-color: #f0f0f0;"> <p align="center">2</p> <p>¿ COMO CALIFICARIA USTED EL SERVICIO DEL BANCO DE 1 A 5?</p> <p>PREGUNTA DE SERVICIO</p> <input style="width: 100%;" type="text"/> <p>OBSERVAC. SERVICIO</p> <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/> </div> </div>					
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%; border: 1px solid #ccc; border-radius: 15px; padding: 10px; background-color: #f0f0f0;"> <p align="center">3</p> <p>¿ VOLVERIA USTED A TENER PRODUCTOS CON EL BANCO?</p> <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/> </div> </div>					
FECHA <input style="width: 100%;" type="text"/>					

Anexo C. Guía de entrevista a la Alta Dirección

1. Cuáles son los objetivos que se pretende lograr con este programa?
2. Hacia qué clientes está enfocado el programa?
3. En su concepto, el programa ha sido efectivo y ha cumplido los propósitos para los cuales fue creado? Por qué?
4. Qué planes futuros se tienen previstos con respecto al programa de lealtad del Banco?
5. Qué importancia tiene el programa de lealtad con relación a otros programas? (citar: adquisición de nuevos clientes, medición de la satisfacción, calidad de los productos, etc).
6. En su concepto, cuáles son las fortalezas / debilidades y oportunidades / amenazas del programa de lealtad más importantes?

Anexo D. Cálculo del tamaño de la muestra

CONSIDERACIONES PRELIMINARES:

a) Al realizar la encuesta, se ha determinado emplear un muestreo aleatorio estratificado.

b) Si bien existe claridad conceptual en cuanto a la determinación del tamaño de la muestra cuando se emplean escalas de razón, no sucede lo mismo al emplear escalas ordinales o escalas de intervalos, las cuales son las que se aplican en la encuesta. No obstante lo anterior, para efectos prácticos y de manera simplificada, se emplea la metodología de cálculo del tamaño de la muestra previsto para estimar las medias y totales poblacionales en muestras aleatorias estratificadas, a pesar de que éste sólo tendría plena validez si se empleara en escalas de razón.

c) Para la asignación del tamaño de las muestras por estrato se emplea la denominada "Asignación de Neyman", partiendo de la base de que el costo para la obtención de información en cualquier estrato es el mismo. Esta metodología, presentada por Scheaffer, Mendenhall y Ott (1987), dará como resultado un tamaño de muestra por estrato que estará en función del tamaño relativo y de la homogeneidad (medida como la desviación estándar) de cada estrato. A continuación se presentan las fórmulas empleadas:

$$n = \frac{(\sum_{i=1}^k N_i \sigma_i)^2}{\left(N^2 * \frac{E^2}{Z^2}\right) + \sum_{i=1}^k N_i \sigma_i^2}$$

$$n_i = n * \frac{N_i \sigma_i}{\sum_{i=1}^k N_i \sigma_i}$$

donde: n – tamaño total de la muestra
 k – número de estratos
 n_i – tamaño de la muestra para el estrato i.
 N – tamaño total de la población
 N_i – tamaño de la población para el estrato i.
 σ - desviación estándar de la población
 σ_i – desviación estándar de la población para el estrato i.

E – error de estimación aceptable
Z – nivel de confianza expresado en valores estándar

d) La desviación estándar por estrato se determinó a partir de los resultados obtenidos en una muestra piloto de 15 encuestas. Tomando en cuenta que, en la generalidad de las preguntas, el encuestado tiene la posibilidad de seleccionar un número ordinal entero entre 0 y 10, la desviación estándar encontrada fue de 3.

DATOS DE ENTRADA:

Descripción	Dato	Sustentación
Error de estimación:	0.5	En la encuesta, las escalas en general van de 0 a 10. Se considera válido, para efectos de cálculo de la media, un error máximo de 0.5, considerando la sensibilidad planteada por Reichheld en cuanto a la interpretación de las respuestas
Nivel de confianza:	95%	
Z:	1.96	
Número de estratos:	8	Corresponden a la segmentación actual que tiene el Banco Davivienda

N ^a de estrato	Descripción	σ	N (Tamaño)
1	Amarillo	3	8,600
2	Blanco cobranza	3	991
3	Blanco cobros masivos	3	17,294
4	Blanco uso	3	8,330
5	Naranja uso	3	54,140
6	Naranja venta rentabilidad baja	3	30,636
7	Naranja venta rentabilidad alta	3	1,367
8	Rojo	3	35,634
Total:			156,992

CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA:

N ^a de estrato	σ	N (Tamaño)	N σ	N σ^2
1	3	8,600	25,800	77,400
2	3	991	2,973	8,919
3	3	17,294	51,882	155,646
4	3	8,330	24,990	74,970
5	3	54,140	162,420	487,260
6	3	30,636	91,908	275,724
7	3	1,367	4,101	12,303
8	3	35,634	106,902	320,706
TOTALES:		156,992	470,976	1,412,928

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS:

N ^a de estrato	n (Tamaño muestra)
1	8
2	1
3	15
4	7
5	48
6	27
7	1
8	31
Total	138

Anexo E. Encuesta clientes tarjeta de crédito

EVALUACIÓN PROGRAMA DE LEALTAD DE DAVIVIENDA

Fecha: _____

Nombre del Entrevistador: _____

Buenos (días, tardes, noches), soy XXXXX, estoy llamando del Banco Davivienda para hacerle unas preguntas acerca de su tarjeta de crédito. Podría contar con 5 minutos de su tiempo?

- SI (CONTINUE)
 NO (MUCHAS GRACIAS)

1. En una escala de 0 a 10, donde 0 extremadamente improbable y 10 es extremadamente probable; cuénteme qué tan probable es que en la próxima compra que usted realice utilice la tarjeta de crédito de Davivienda para efectuar el pago

10 - Extremadamente probable

2. En una escala de 0 a 10, donde 0 extremadamente improbable y 10 es extremadamente probable; cuénteme qué tan probable es que usted recomiende a un amigo o colega que utilice la tarjeta de crédito Davivienda:

0 - Extremadamente improbable

3. En una escala de 0 a 10, donde 0 totalmente insatisfecho y 10 es totalmente satisfecho; cuénteme qué tan satisfecho está usted con la tarjeta de crédito Davivienda:

10 - Totalmente satisfecho

4. En una escala de 0 a 10, donde 0 completamente en desacuerdo y 10 es completamente de acuerdo; cuénteme qué tan de acuerdo está usted con que Davivienda valora y premia su lealtad.

0 - Completamente en desacuerdo

5. En una escala de 0 a 10, donde 0 completamente en desacuerdo y 10 es completamente de acuerdo; cuénteme qué tan de acuerdo está usted con que Davivienda merece su lealtad:

0 - Completamente en desacuerdo

6. Aparte de Davivienda, con qué otros bancos tiene tarjetas de crédito?

- | | | | |
|--|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> ABN AMRO BANK | <input type="checkbox"/> CONAVI | <input type="checkbox"/> BANKBOSTON | <input type="checkbox"/> OCCIDENTE |
| <input type="checkbox"/> AV VILLAS | <input type="checkbox"/> BANCO DE BOGOTA | <input type="checkbox"/> BBVA | <input type="checkbox"/> COLPATRIA |
| <input type="checkbox"/> BANCAFE | <input type="checkbox"/> GRANAHORRAR | <input type="checkbox"/> CITIBANK | <input type="checkbox"/> STANDARD CHARTERED |
| <input type="checkbox"/> AGRARIO | <input type="checkbox"/> BANCO POPULAR | <input type="checkbox"/> CREDITO | <input type="checkbox"/> SUDAMERIS |
| <input type="checkbox"/> BANISTMO | <input type="checkbox"/> BANCO SANTANDER | <input type="checkbox"/> DAVIVIENDA | <input type="checkbox"/> SUPERIOR |
| <input type="checkbox"/> CAJA SOCIAL | <input type="checkbox"/> BANCOLOMBIA | <input type="checkbox"/> UNION COLOMBIANO | <input type="checkbox"/> TEQUENDAMA |
| <input type="checkbox"/> COLMENA | <input type="checkbox"/> BANESTADO | <input type="checkbox"/> MEGABANCO | |

7. De 10 compras que realiza en promedio con tarjeta de crédito, indique cuántas realiza con [Para el entrevistador: mencione cada una de las tarjetas señaladas por el encuestado en la pregunta anterior]?

- | | | | |
|-------------------|---------------------|----------------------|------------------------|
| ___ ABN AMRO BANK | ___ CONAVI | ___ BANKBOSTON | ___ OCCIDENTE |
| ___ AV VILLAS | ___ BANCO DE BOGOTA | ___ BBVA | ___ COLPATRIA |
| ___ BANCAFE | ___ GRANAHORRAR | ___ CITIBANK | ___ STANDARD CHARTERED |
| ___ AGRARIO | ___ BANCO POPULAR | ___ CREDITO | ___ SUDAMERIS |
| ___ BANISTMO | ___ BANCO SANTANDER | ___ DAVIVIENDA | ___ SUPERIOR |
| ___ CAJA SOCIAL | ___ BANCOLOMBIA | ___ UNION COLOMBIANO | ___ TEQUENDAMA |
| ___ COLMENA | ___ BANESTADO | ___ MEGABANCO | |

8. Conoce el programa Davipuntos?

- SI (CONTINUE)
 NO (PASE A LA PREGUNTA 10)

9. En una escala de 0 a 10, donde 0 es pésimo y 10 excelente; califique los siguientes atributos del programa Davipuntos:

- | | |
|--|------------|
| Cómo le parece la cantidad de opciones para redimir los puntos | 0 - Pésimo |
| Qué tan atractivos son los premios | 0 - Pésimo |
| Cómo evalúa el proceso de redención de puntos y entrega del premio | 0 - Pésimo |
| Cómo le parece la Información sobre el programa Davipuntos y sus premios | 0 - Pésimo |

10. En su opinión, qué es lo más importante que Davivienda debe hacer para lograr su lealtad?

11. En su opinión, qué debería mejorarse en el programa Davipuntos para que fuera atractivo para usted?