

**PROPUESTA DE MODELO DE LEALTAD PARA CLIENTES DE LA BANCA DE  
CONSUMO DE ENTIDADES DEL SECTOR FINANCIERO EN COLOMBIA A PARTIR  
DEL ANALISIS COMPARATIVO DE SU OFERTA DE VALOR**

**Mónica Alejandra Henao Torres  
Juan Guillermo Trillos Gómez**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración Cesa  
Maestría En Administración De Empresas MBA  
Bogotá  
2020**

**PROPUESTA DE MODELO DE LEALTAD PARA CLIENTES DE LA BANCA DE  
CONSUMO DE ENTIDADES DEL SECTOR FINANCIERO EN COLOMBIA A PARTIR  
DEL ANALISIS COMPARATIVO DE SU OFERTA DE VALOR**

**Mónica Alejandra Henao Torres  
Juan Guillermo Trillos Gómez**

**Tutor  
Pablo Ignacio Martínez Castro**

**Colegio De Estudios Superiores De Administración Cesa  
Maestría En Administración De Empresas MBA  
Bogotá  
2020**

## TABLA DE CONTENIDOS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....</b>  | <b>6</b>  |
| <b>3. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>  | <b>7</b>  |
| <b>4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>  | <b>7</b>  |
| <b>5. RESUMEN DE LA FIDELIZACIÓN, LEALTAD Y OTROS RETOS EN LA BANCA DE CONSUMO ....</b> | <b>8</b>  |
| <b>6. ESTADO DEL ARTE .....</b>   | <b>12</b> |
| <b>7. MARCO TEÓRICO.....</b>  | <b>19</b> |
| 7.1. APROXIMACIONES A PILARES DE VALOR EN LA BANCA DE CONSUMO .....                     | 19        |
| 7.2. OFERTA DE PRODUCTO Y PROPUESTA DE VALOR .....                                      | 24        |
| 7.3. EXPERIENCIA DEL CLIENTE .....  | 25        |
| 7.4. CONOCIMIENTO DEL CLIENTE.....  | 25        |
| 7.5. MARCA Y PROMOCIÓN .....  | 25        |
| <b>8. RELACIÓN DEL MARCO TEÓRICO CON EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>             | <b>25</b> |
| <b>9. METODOLOGIA.....</b>  | <b>27</b> |
| 9.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....   | 27        |
| 9.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.....   | 28        |
| 9.3. INSTRUMENTO.....   | 29        |
| 9.4. PROCEDIMIENTO.....   | 29        |
| <b>10. ANÁLISIS COMPARATIVO DE PROGRAMAS DE FIDELIZACION .....</b>                      | <b>30</b> |
| 10.1. ANALISIS COMPARATIVO DE LOS BANCOS SELECCIONADOS.....                             | 31        |
| 10.2. CONCLUSIONES DE PROPUESTAS DE VALOR DE LOS BANCOS SELECCIONADOS .....             | 32        |
| 10.2.1. BANCO AV VILLAS .....   | 33        |
| 10.2.2. BANCO DE BOGOTA.....  | 34        |
| 10.2.3. BANCOLOMBIA .....   | 35        |
| 10.2.4. BBVA COLOMBIA.....  | 36        |
| <b>11. PROPUESTA DE VALOR EN PROGRAMAS DE FIDELIZACION .....</b>                        | <b>37</b> |
| PILAR 1 - OFERTA DE PRODUCTO/PROPUESTA DE VALOR .....                                   | 38        |
| PILAR 2 - EXPERIENCIA DEL CLIENTE.....  | 41        |
| PILAR 3 - CONOCIMIENTO Y RECONOCIMIENTO DEL CLIENTE .....                               | 42        |
| PILAR 4 - MARCA Y PROMOCIÓN .....   | 43        |
| <b>12. CONCLUSIONES Y REPORTE FINAL.....</b>  | <b>44</b> |
| EXPERIENCIA DEL CLIENTE .....   | 47        |
| OFERTA DE PRODUCTO/PROPUESTA DE VALOR .....   | 47        |
| CONOCIMIENTO Y RECONOCIMIENTO DEL CLIENTE .....   | 47        |
| MARCA Y PROMOCIÓN.....  | 47        |
| <b>BIBLIOGRAFIA .....</b>   | <b>49</b> |

## LISTADO DE TABLAS, GRÁFICOS, DIAGRAMAS Y ANEXOS

|   |    |
|---|----|
| Diagrama 1 Análisis comparativo de los bancos seleccionados .....                           | 31 |
| Diagrama 2 Conclusiones de Propuestas de Valor de los bancos seleccionados .....            | 32 |
| Diagrama 3 Fidelización Banco AV Villas .....   | 34 |
| Diagrama 4 Fidelización Banco de Bogotá .....   | 35 |
| Diagrama 5 Fidelización Bancolombia.....  | 36 |
| Diagrama 6 Fidelización BBVA Colombia .....   | 37 |
| Diagrama 7 Recompensas por niveles y para todos los productos .....                         | 39 |
| <b>Anexo 1</b> Ganancias de los bancos de enero a agosto 2019 (Revista Dinero).....         | 52 |
| <b>Anexo 2</b> Metodología de la investigación cualitativa: Fases análisis comparativo..... | 53 |
| <b>Anexo 3</b> Lista de chequeo de abstractos PRISMA.....                                   | 53 |
| <b>Anexo 4</b> Diagrama de Flujo PRISMA.....  | 55 |

## 1. INTRODUCCIÓN

El sector bancario en Colombia ha experimentado importantes innovaciones en los últimos años. Una etapa de expansión seguida de una obscura crisis económica que impactó de manera significativa la estructura y concentración de este mercado. Posterior de la crisis financiera experimentada globalmente en 2008 la banca local se ha visto asegurada por un marco regulatorio que le ha permitido perpetuar con una dinámica importante de crecimiento en todos los segmentos, no obstante, los efectos dañinos de la crisis en la banca mundial.

Así pues, con la entrada de la digitalización, los nuevos competidores y la dinámica de cambios en los hábitos del consumidor financiero en el segmento de la banca personal, se hace prioritario para las entidades bancarias vincular, mantener y profundizar las relaciones con sus clientes para asegurar rentabilidad y crecer sosteniblemente en el tiempo, esto es, convertirse en la primera opción de sus clientes. Actualmente los bancos y las entidades financieras en general lo hacen a través de programas de engagement, que le permiten al cliente, acceder a beneficios en base a su profundización en el portafolio de productos bancarios. La fidelización trata de conseguir una relación estable y duradera con los consumidores finales de los productos a través de las tres «C»: captar, convencer y conservar (Rodríguez, S. 2007).

En consecuencia, se constituye en una guía de aplicación práctica e inmediata para entidades que deseen incrementar los niveles de retención de sus clientes y la rentabilidad y sostenibilidad de sus relaciones.

A través de identificar los pilares de engagement necesarios para una propuesta de valor en programas de fidelización en entidades del sector financiero y de un análisis comparativo de los modelos de programas de lealtad de 4 bancos presentes en Colombia, que constituyen las mejores prácticas en el sector se llegará a una propuesta de valor de aplicación práctica que reúne lo mejor

de cada estrategia y que se encuentra alineada con las tendencias modernas en marketing estratégico orientado al engagement de clientes.

Los bancos seleccionados para este análisis comparativo tienen en su conjunto el 81% del mercado en banca personal, siendo estos Bancolombia, BBVA Colombia, Banco AV Villas, Banco de Bogotá.

## **2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

Este resulta en un trabajo de gran aplicación práctica en entidades que tengan una estrategia basada en el cliente, no en el producto; basada en la relación, no en la venta. Es aquí donde sale la principal interrogante de esta investigación: ¿Cuáles son los pilares de engagement necesarios para una propuesta de valor en programas de fidelización en entidades del sector financiero en Colombia? Este trabajo busca entonces dar solución a esta pregunta, realizando un análisis comparativo de cuatro bancos líderes en la estructuración de programas de engagement de la banca de consumo en Colombia y planteando de acuerdo con estas mejores prácticas identificadas y caracterizadas, un modelo práctico sobre la base de un programa de engagement por uso de productos transaccionales (activos y pasivos) en clientes de los segmentos de banca de consumo.

Al final, se presentará como una carta de navegación de aplicación práctica e inmediata para las entidades del sector financiero que busquen aumentar los niveles de retención de sus clientes, la rentabilidad y sostenibilidad de su base de clientes. Así se cumplirá el objetivo principal de desarrollar una guía como herramienta para los bancos en programas de engagement por utilización y adquisición de productos financieros para clientes de los segmentos retail en entidades bancarias en Colombia.

### **3. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar un análisis comparativo de los programas de lealtad de cuatro entidades financieras líderes en Colombia y plantear, de acuerdo con estas mejores prácticas, un modelo de estrategia basado en un programa de engagement por uso de productos transaccionales (activos y pasivos) en clientes de los segmentos de banca de consumo.

### **4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

La investigación contempla tres focos para apoyar el objetivo general planteado anteriormente: 1) Realizar un análisis comparativo de las distintas ofertas de valor en programas de engagement de clientes por la utilización de productos financieros en el activo y pasivo en el segmento de banca de consumo de 4 entidades bancarias en Colombia. 2) Identificar los pilares fundamentales para el desarrollo de un programa de lealtad sostenida por uso de productos transaccionales en clientes de los segmentos de banca de consumo para las entidades financieras seleccionadas. 3) Desarrollar una propuesta de valor en programas de engagement para clientes de entidades financieras seleccionadas en Colombia desde la perspectiva de oferta de producto, reconocimiento del cliente, experiencia del cliente y marca / promoción. Es así como se dará el debido soporte a la estructura de la investigación y lograr un resultado académico que cumpla con la gran necesidad de entender y comprender la fidelización y el engagement en el sector financiero orientado al consumidor final.

## **5. RESUMEN DE LA FIDELIZACIÓN, LEALTAD Y OTROS RETOS EN LA BANCA DE CONSUMO**

En la actualidad es palpable los ajustes y cambios que ha tenido la banca en su estructura, orientándose a una banca más orientada al mercado global, trayendo la entrada de nuevos competidores del mercado internacional y aumentando exponencialmente la cuota de mercado teniendo en cuenta la oportunidad de bancarización que tiene el país.

En la medida que el mercado va incrementando, como ha sucedido en los últimos periodos, también es más claro un mayor nivel de consumo informado de parte del consumidor financiero. Esa información lleva a que incrementalmente más clientes tengan más de un producto en más de una entidad financiera haciendo comparación de tasas y beneficios, y comience a decrecer el protagonismo del banco líder dentro del portafolio.

Con lo anterior en cuenta, los bancos están cada vez más preocupados y enfocados en estrategias de fidelización y retención de clientes, para ofrecer productos y servicios integrales que lleven a la satisfacción total de un cliente y no tengan necesidad de cotizar o probar suerte en otra entidad financiera, ahí es cuando cobra vital importancia la palabra “engagement para estas entidades”.

Nuevamente, se hace énfasis a que la fidelización trata de conseguir una relación estable y duradera con los consumidores finales de los productos a través de las tres «C»: captar, convencer y conservar. (Rodríguez, S. 2007).

La satisfacción del cliente no siempre garantiza que permanezca fiel a la empresa. Si bien estar satisfecho influirá en su lealtad, ello no evita que pueda decidirse a adquirir también productos o servicios de la competencia. Por lo tanto, hay una serie de factores que también influyen al elegir nuestra empresa o la de la competencia. En este sentido, la fidelización pretende



que esos factores sumen en lugar de restar a la hora de tomar decisiones. O, lo que es lo mismo, se busca desarrollar una estrategia de fidelización que haga sentir al cliente bien atendido, en un punto de equilibrio entre los extremos del descuido y la excesiva insistencia. Una estrategia de fidelización efectiva, así pues, busca cubrir las necesidades del cliente, siempre dentro de lo factible, respondiendo a sus requerimientos en distintos aspectos y de forma personalizada para conocer sus preferencias, comprender sus necesidades y responder o, todavía mejor, superar sus expectativas (Escuela de Negocios EAE, 2019)

Con la entrada de nuevos competidores al sector bancario y la dinámica de negocios en los hábitos de consumo financiero de la banca retail, se hace relevante para los bancos y entidades financieras en general mantener y profundizar las relaciones con los clientes actuales para asegurar rentabilidad y crecer sosteniblemente sobre su base. Esto es, convertir su operación en un rol protagónico. La forma más eficiente para lograr el engagement en muchas industrias de servicios bancarios son los programas de incentivos y reconocimiento.

Los programas se basan en acciones comerciales y de comunicación sistemáticas y mantenidas a lo largo del tiempo, que añaden valor para el cliente, dándole más por su dinero, incentivándole por su fidelidad a la marca, empresa o grupo de empresas y reforzándole positivamente no solo por su consumo sino también por su interés o en ocasiones por sus peticiones de información (Ramirez J. 2009).

El acelerado crecimiento de los programas de engagement en todas las industrias, ha logrado que la mayoría de las expectativas de los consumidores financieros se enfoquen principalmente en programas de incentivos y reconocimiento, sin embargo, muchos clientes sienten que su banco principal no es capaz de reconocer ni premiar el buen uso y activación de los productos de una manera adecuada.

Esto hace que las entidades tengan como prioridad desarrollar una oferta de valor que fidelice clientes a través de programas de engagement.

La fidelización no se consigue solamente con una gran inversión en comunicación, sino con el desarrollo de estrategias que aporten un valor diferencial para los clientes, tanto de carácter material como afectivo y simbólico, ya que se busca una doble implicación: la de la empresa con el cliente y viceversa. Dependiendo del tipo de clientes, las estrategias de comunicación deberán resaltar aquellos aspectos que creen valor y satisfacción para ellos, pudiendo estar estos en el producto en sí, en el proceso de prestación de servicios (por tanto, en la calidad y atención al cliente) o en la interacción de ambos. (Ramirez J. (2009): Vender es Mucho Más. Secretos de la Fidelización en la venta. Empresa Activa. 7ma edición)

Lograr crear un vínculo emocional con el cliente a través de beneficios intangibles como un buen servicio y una experiencia única, que permita diferenciar a la empresa por medio de la experiencia percibida. (Kotler, Philip (2003). Fundamentos de Marketing (6ª edición). Pearson Educación de México, S.A. de C.V)

Conocer las necesidades, gustos, sugerencias y quejas de los clientes a través de la base de datos, redes sociales o clientes preferenciales y por medio de estos datos reconocerles las fechas importantes hace parte de las estrategias del engagement (Blanco Prieto A. (2007): Atención al Cliente. Ediciones Pirámide. 3ª edición)

La lealtad del cliente es un fundamental para el crecimiento y posicionamiento de cualquier compañía, el ofrecimiento de productos innovadores no es garantía que un cliente se quede fidelizado a una marca, se hacen necesarias estrategias que permitan que además de ofrecer un muy buen producto, logren generar confianza y lealtad a quien lo adquiere.

Dentro del marketing, la lealtad es un término que se impone en las empresas como un todo, ya que por definición todas las empresas deben estar orientadas al cliente, y al final, lo que se busca es que se generen relaciones de largo plazo, adicional también se busca que ese cliente sea la voz frente a otros posibles clientes y así generar masa crítica para crecer de forma orgánica y sostenible.

En términos generales un programa de retención de clientes se funda en el reconocimiento del cliente como el principal socio de gestión de su negocio. La retención busca entonces consolidar esa relación construyendo barreras de salida para cada cliente en particular. Recordemos que un cliente tiene valor más allá de su factura, que es un asunto de corto plazo, mientras que su verdadero valor está en la proyección de su relación de coproductor del negocio en el largo plazo (Restrepo, M. 2015).

A continuación, algunos datos relevantes que dan sustento a la presente investigación:

- Retener a un cliente existente cuesta 5 veces menos que captar a uno nuevo.
- La probabilidad de vender a un cliente existente se sitúa entre el 60% y el 70%, mientras que la de venderle a uno nuevo se sitúa entre el 5% y el 20%.
- El 50% de los clientes existentes son más propensos a probar nuevos productos y a gastar un 31% más que los clientes nuevos.
- Aumentar la tasa de retención de clientes en un 5% aumenta los beneficios entre un 25% y un 95%.

*Fuente (en inglés): Customer Acquisition Vs. Retention (Infographic) – Sailthru*

La calidad de un servicio conduce a la satisfacción del cliente, que lleva a la fidelización del cliente, que lleva a la rentabilidad. La fidelización confía en la publicidad y la comunicación

“boca a boca” para transmitir las ventajas y beneficios que disfrutaban los clientes fidelizados y así atraer a nuevos clientes (Carrol, P. y Reichheld, F., 1992).

Este trabajo pretende dar solución a inquietudes fundamentales que tiene las entidades en Colombia con relación a estrategia y programas de lealtad:

¿Cómo está la competencia con relación a estos programas? ¿Cómo se comporta un cliente que accede a un programa de lealtad? ¿Cómo crear una lealtad sostenida en clientes de banca personal a través de programas de fidelización? ¿Cuáles deben ser los pilares de un programa de fidelización basado en el uso de productos transaccionales en clientes de banca personal?

## **6. ESTADO DEL ARTE**

Esta investigación está basada en literatura que compila diferentes caminos a cómo los bancos enfrentan en un contexto dinámico que está dando importante atención a renovar y facilitar los servicios ofrecidos por estas entidades a sus clientes. La revista Dinero, en una entrevista a Jaime Upegui, presidente de Scotiabank Colpatria, publica que el banco destino un presupuesto de más de 300 millones de dólares canadienses a un plan de renovación tecnológica no solo para tener a todos sus clientes en una misma aplicación, si no también para “...asegurar la integración que tenemos con el negocio que adquirimos de Citibank. Después de esto, las transformaciones de las distintas plataformas tecnológicas, el sector bancario y las plataformas de banca corporativa, de manejo en efectivo, de ‘capital markets’, etc.” (Upegui, 2018). Desde este eje se presentará el estado del arte del mercadeo bancario en compañía de otros conceptos. Finalmente, antes de presentar el estado del arte es importante tener en cuenta que la tasa de deserción bancaria en Colombia, donde se incluyen las cuentas desiertas y abandonadas y aquellos clientes que terminan sus contratos definitivamente, la tasa oscila entre el 7% y el 14%, citando el artículo de Cognodata

Consulting escrito en 2015 (Galindo y Murillo, 2017), que lleva conocer y examinar cómo diferentes académicos han investigado el engagement financiero, las herramientas que llegan a su logro y las barreras que existen para su cometido.

Como respuesta a lo anterior, han surgido acciones en el mercado financiero, y en especial la banca privada personal con similitudes muy claras tanto a nivel estratégico como en aspectos operativos de las entidades bancarias que se presentan a continuación.

El marketing dentro de los servicios financieros ha tomado diferentes formas, tanto que haciendo un repaso muy completo y detallado de las 7 P's del marketing (producto, precio, promoción, venta personal, servicio, entorno y plaza) donde Booms y Bitner en 1971 amplían la teoría presentada por Cowell en 1964 de las 4 P's originales (Producto, plaza, precio y promoción), Santiago Giraldo Carvajal aclara que no existe una teoría unificada de mix de mercadeo para la prestación de servicios (Giraldo, 2009). El proyecto de investigación propuesto por Giraldo, con carácter científico y tecnológico tiene como objetivo general “desarrollar una herramienta que facilite la supervivencia y el crecimiento económico” (Giraldo, 2009). Por lo cual a través de un repaso completo por la teoría de marketing y los avances de la industria financiera en su esfuerzo por aumentar la vinculación de clientes a herramientas como el *dinero plástico* o tarjetas de crédito, se autor genera una metodología muy completa para resolver la hipótesis: “Con un presupuesto limitado, las entidades bancarias de Bogotá pueden atender de manera eficiente la mayor parte de las necesidades de los clientes de los servicios que prestan, entre estos particularmente el de tarjetas de crédito” (Giraldo, 2009).

Es importante anotar que Giraldo también plantea que los esfuerzos en mercadeo se ven desde las franquicias de tarjetas de crédito como Visa, Master Card y American Express y que no son las únicas que invierten, pues comparten responsabilidad con los bancos nacionales, privados

y públicos, para que los clientes perciban clara e intensamente los beneficios que trae la bancarización a nivel individual, familiar y empresarial pero no entra en conceptos de fidelización ni en detalle de programas de lealtad. De igual forma, un par de años antes de que Giraldo emprendiera sus estudios, en Nigeria se realizó un estudio donde se concluye que la práctica del concepto de mercadeo requiere estar orientada a la satisfacción de los usuarios que a su vez aumenta la rentabilidad, y aún está por verse si los bancos concentran sus esfuerzos en esta satisfacción (Ekerete, 2005). La recomendación que plantea es que los bancos deberían cerrar la brecha en las comunicaciones que existen entre la entidad y sus clientes, pues son ellos mismos los que manifiestan conocer a penas un 10% de los servicios que les ofrecen, y deberían trabajar para facilitar la forma como los mismos clientes obtienen la información de los servicios, objetivo que podría lograrse con un programa de fidelidad establecido y con buena comunicación.

Es así como Giraldo aplica una metodología que traza un camino claro de investigación en para definir en tres etapas las variables cuantitativas y cualitativas y así cumplir con cerrar la brecha de la comunicación entre el cliente y el banco, para así lograr “maximizar presupuestos limitados al atender más de una demanda identificando necesidades de inversión en los momentos de intercambio entre las variables de la mezcla de mercadotecnia y el comportamiento del consumidor” (Giraldo, 2009). Por otro lado, Pualinus P. Ekerete tiene un enfoque diferente en su estudio del caso sobre los bancos de Nigeria y su relación con el mercadeo. Respecto a este estudio levantado por estudiantes de la Universidad de Punjab, la metodología utilizada parte del análisis de un caso a través de una ruta investigativa para medir el grado de involucramiento que tienen los bancos en Nigeria con prácticas de mercadeo. En su cuestionario, el autor incluye tanto preguntas abiertas como cerradas abarcando temas como el marketing organizacional, la planeación del mercadeo, la implementación de las estrategias y el control de las variables (Ekerete, 2005). De

igual manera, Ekerete plantea que la mayoría de los bancos en el país africano fallan en su labor investigativa y de evaluación sistemática en el mercadeo bancario, comprobado dentro del análisis de las respuestas a su cuestionario. Nuevamente se ve la ausencia de programas de lealtad y fidelización de clientes.

Buscando contrarrestar el mito de si los consumidores de productos y servicios financieros no quieren ser abordados en conversaciones sobre mercadeo en sus teléfonos móviles, Paul Say y Jenny Southwell se embarcaron en un caso de estudio para el *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*. En este estudio abordado desde una óptica multicanal, los servicios de mensajería instantánea han logrado desarrollar entre sus clientes la noción que tienen control sobre su dinero, dejándoles saber dónde están y dónde no en su desarrollo bancario y que tanto se dejan afectar en el desarrollo de sus vidas por estas condiciones (Say y Southwell, 2005).

Todo se centra en la generación de confianza, ya que al ser el teléfono móvil el dispositivo más personal que tenemos, cumple con la función de estar siempre con nosotros como también de gestionar y administrar nuestras relaciones sociales y desarrollo de actividades profesionales, por lo cual establecer un discurso comercial a través del móvil es inmensamente retador (Say y Southwell, 2005). El análisis de los casos y la conclusión del mismo no se encuentra aplicado en una estrategia de fidelización bancaria, pues es el primer acercamiento a la relevancia que toma un servicio económico y eficiente para generar valor en los clientes de las entidades brindando la oportunidad a sus clientes de hacer seguimiento en tiempo real de sus actividades financieras, como también los servicios y los costos que aplica a cada acción o movimiento financiero.

Hay una suposición que el sistema bancario tradicional no es en escancia lo suficientemente efectivo para satisfacer la demanda en una era de información en términos de engagement de clientes, retroalimentación y comunicación (Chukwuere et al, 2019). Es por lo anterior que desde

la North West University en Sur África sale un estudio titulado *Towards a conceptual framework for bank-as-you-go for the information age: A systematic review*. Esta investigación concluye en que “ya no es un secreto que el secreto de la banca no está en las transacciones, pues la digitalización de los servicios financieros ofrecida por los bancos y la rápida evolución tecnológica ha reconstruido las necesidades de los consumidores de una manera más diversificada que décadas anteriores” (Chukwuere et al, 2019), a través de una metodología basada en los modelos TAM (Technology Acceptance Model) y el TRA (Theory of Reasoned Action) de de Malhotra & Galletta luego complementado por Kwon & Chidambaram. Adicionalmente, complementan su argumentación con estudios literarios que incluyen un repaso completo de elementos y herramientas esenciales de mercadeo, como también de desarrollo de aplicaciones y la comunicación en redes sociales, hasta el punto de mirar la puerta trasera de los canales en los cuales los usuarios se comunican y hablan. Todo lo anterior realizado para dimensionar de cierta manera el impacto que las plataformas de redes sociales tienen en los sistemas bancarios.

Así pues, los surafricanos sugieren que las redes sociales y sus diferentes componentes juegan un papel importante en la estrategia de los bancos, esto sin entrar en detalles del rol que tienen las fintech en esta misma industria. Es aquí donde las autoras Diana Carolina Galindo y Manuela Murillo Ramírez presentan el desarrollo a la solución del problema: “¿Cuál es el impacto generado por las fintech, sobre la sustitución de canales de pago en personas bancarizadas en Bogotá, Colombia?” (Galindo y Murillo, 2017). Las graduadas de la Maestría en Dirección de marketing del CESA, encuentran la solución basándose en una investigación completa que utiliza herramientas cualitativas y cuantitativas para definir variables relevantes a resolver en la nueva dinámica financiera de la migración de la población joven a las fintech o tecnologías financieras. Asociadas con la inclusión financiera, la bancarización y el acceso a servicios bancarios, la



investigación busca entender también cómo los millenials se están viendo influenciados para abandonar las herramientas financieras tradicionales y vincularse con una, o varias fintech (Galindo y Murillo, 2017). A pesar de levantar información muy precisa de las variables que pueden llevar a un cliente a sustituir o complementar sus servicios financieros con una fintech, no se aterriza un programa de fidelización o plan de lealtad para prevenir la fuga de clientes o de servicios prestados.

Adicionalmente, en un ejercicio muy interesante donde se presentan muy superficialmente las herramientas transaccionales de Apple, Google y Samsung un importante 81% de los cuestionados estaría dispuesto a utilizar dichas opciones, y cuando se revisa la probabilidad de sustituir una operación tradicional con una a través de las fintech propuestas, más de la mitad estaría de acuerdo con esa posibilidad, con un 12% manifestando que la posibilidad es “muy probable”. Así es como autoras proceden con unas recomendaciones para el sector bancario, donde la inminente familiarización de las nuevas generaciones con las fintech obliga a las entidades a estar “conscientes de qué esperan los consumidores de ellos, con el fin que sea de utilidad para generar estrategias a nivel organizacional y poder competir con estos nuevos canales de una manera ágil y responsable” (Galindo y Murillo, 2017).

Como consecuencia, Galindo y Murillo concluyen que su hipótesis “de si las Fintech como Apple, Google y Samsung, están generando un impacto en la sustitución de canales de pago que utilizan las personas bancarizadas en Bogotá, Colombia se verificó en su totalidad” (Galindo y Murillo, 2017). La positiva aceptación de nuevas tecnologías, la indiscutible posibilidad de utilizar nuevos medios de pago, la percepción de beneficios adicionales, un pensamiento optimista sobre el desarrollo de seguridad en las nuevas tecnologías, y la desconfianza en el sistema financiero colombiano son apenas la superficie de razones que acompañan la verificación de la hipótesis

previamente mencionada (Galindo y Murillo, 2017). Nuevamente, vemos que las fintech pueden hacer parte de un portafolio financiero completo, pero que no está contemplado dentro de un programa de lealtad bancario.

Ahora pues, en el 2009 emerge un nuevo estudio que relaciona fuertemente las nuevas prácticas empresariales de responsabilidad social y conciencia medioambiental con el éxito en el mercadeo de una institución bancaria. No más en el abstracto de la investigación publicada en el *Journal of Financial Services Marketing*, los autores dan luz a unas condiciones actuales de mercado donde las instituciones financieras deben reconstruirse para que los nuevos conocimientos de mercadeo ayuden a plasmar unas guías para la práctica exitosa (Chaniotakis et al, 2012). Partiendo desde el significado de la responsabilidad social empresarial y como no existe un consenso entre los diferentes académicos que la han investigado, los autores de A model of green bank marketing se encaminan en otras fuentes literarias sobre el mercadeo ambiental, la imagen “verde”, y los estudios existentes sobre estos temas para desarrollar su análisis investigativo. Su problema de investigación se basa en que no hay un estudio holístico que conceptualmente defina una estrategia de mercadeo verde, no hay una clara definición de qué es la responsabilidad social empresarial, y que la relación entre la RSE y el green marketing debe estar analizado como tema de suma importancia en el mercadeo bancario (Chaniotakis et al, 2012). Nuevamente el estudio parte de una metodología que mide variables cuantitativas y cualitativas basada los conceptos de Green Corporate Social Responsibility, o GCSR por sus siglas en inglés. De esta manera, la relación entre el éxito de una estrategia de engagement financiero y la responsabilidad social empresarial verde queda plasmada.

Todas las variables medidas, excluyendo aquellas que no mostraban un gran nivel de correlación terminan plasmadas en un modelo analítico que contempla la interrelación entre los

diferentes conceptos anteriormente mencionados. De igual manera, resalta el papel que tiene la RSE y la relevancia que toma el mercadeo verde, “que podría introducir cambios radicales y novedosos acercamientos a la industria de los servicios financieros”, alieneándose con el engagement financiero y la fidelización de clientes a través de programas con enfoques ambientales. Sin embargo, la investigación se limita a definir si los conceptos de RSE y mercadeo medioambiental están relacionados con una buena estrategia de green marketing bancario (Chaniotakis et al, 2012), y no contempla una variable de fidelización o engagement dentro de un programa de lealtad.

## **7. MARCO TEÓRICO**

### **7.1. APROXIMACIONES A PILARES DE VALOR EN LA BANCA DE CONSUMO**

El engagement es un concepto de mercadeo que es usado por muchos autores de manera incremental en los últimos años: se necesita promover que un consumidor vuelva a utilizar los servicios o comprar los productos, convirtiendo cada venta en el principio de la siguiente y por consiguiente la rentabilidad de una empresa depende más de su capacidad de retener que de captar clientes. (Fernandez, P., 2017. Pg. 87).

La fidelización trata de conseguir una relación estable y duradera con los consumidores finales de los productos a través de las tres «C»: captar, convencer y conservar. (Rodríguez, S. (2007) Pg. 272).

La calidad de un servicio conduce a la satisfacción del cliente, que lleva a la fidelización del cliente, que lleva a la rentabilidad. La fidelización confía en la publicidad y la comunicación “boca a boca” para transmitir las ventajas y beneficios que disfrutaban los clientes fidelizados y así atraer a nuevos clientes. (Carrol, P. y Reichheld, F. 1992).

El incremento en las alternativas de engagement a través de los distintos programas en el sector financiero no hace parte de un concepto nuevo. En bancas más desarrolladas hace parte fundamental y prioritaria de la estrategia de los diferentes actores del sector, y en mercados en desarrollo se hace necesaria para los competidores actuales; esto se explica mayormente por el potencial de bancarización de grandes masas poblacionales que aun no acceden a los servicios del sistema financiero formal y a la adopción de nuevos canales, jugadores y productos le permitieron al sistema financiero mejorar su cobertura, transaccionalidad y acceso. (Castro, F. 2017)

La función del mercadeo dentro de las organizaciones es la capacidad de crear relaciones de largo plazo que logren vincular los usuarios a la empresa de una forma indefinida en el tiempo. La fidelización de los clientes es clave para las compañías, y esto se evidencia en su impacto: un cliente feliz con la calidad del servicio que percibe es susceptible a seguir comprando a la misma empresa y asimismo las investigaciones demuestran que la capacidad de retención de clientes tiene un mayor impacto sobre el resultado que la participación del mercado o la economía de escala de la empresa. (Reichheld, 1992)

El engagement debe ser visto como un proceso, por esta razón no solo se logra por medio de los outputs de la empresa (productos y/o servicios que ofrecen), sino que *es la suma de dichos outputs con el proceso de prestación del servicio y la atención percibida por el cliente* (Carrol, P. and Reichheld, 1992)

Surge en el entorno empresarial, y particularmente en el sector bancario, donde hay una marcada competencia y actores importantes que cada vez logran mayor protagonismo por efecto de la internacionalización de los mercados, la necesidad de estar al tanto con el menor detalle el comportamiento del cliente que accede a los servicios bancarios.

Para alcanzar la fidelidad del cliente es necesario seguir un proceso estructurado y coherente que integre *aquellas estrategias que resulten adecuadas para diferentes tipos de consumidores* (Downling, G. y Uncles, M., 1997), desde aquellos que podrían denominarse “potenciales” por su posible transformación en compradores hasta alcanzar a los clientes fieles y con una alta rentabilidad dentro de los segmentos de mercado que atiende la empresa.

Existe un primer momento de verdad donde un consumidor que aun no es cliente pero muestra algún interés por la adquisición de servicios ofrecidos. Este cliente en potencia debe ser intrigado con una adecuada habilidad de comunicación de la estrategia. El principal objetivo en las habilidades comunicativas de la compañía es capturar la atención para posteriormente despertar el interés del posible cliente. Una vez que el cliente interesado manifieste su deseo de compra, la compañía debe utilizar técnicas de fidelización basado en la relación de confianza y orientada al cumplimiento de sus necesidades, transformando con esta estrategia al simple comprador en un cliente para toda la vida. Estas acciones de fidelización o retención deben conformar un todo consistente e integrarse en el diseño de la relación que la empresa les propone a los clientes. (Fernandez, P. (2017) Pg. 87).

Al final la relación que se establece con el cliente debe estar orientada hacia el engagement, logrando así que sus requerimientos se vean cumplidos y promoviendo que paralelamente se convierta en un cliente vinculado que repita el uso del producto, quiere decir esto que gracias a su satisfacción y fidelidad, y por iniciativa propia, *“no solamente efectúe una re-compra, sino que permita recomendar el producto o servicio a otros clientes de su entorno social* (Rodríguez, Santiago, 2007)

El engagement en un cliente puede fortalecerse a través de programas de fidelización que incentiven a los clientes por su lealtad. Los programas pueden tomar diferentes formas, desde

descuentos o premios en dinero o especies por compras múltiples, hasta programas más complejos que brindan diferentes niveles de recompensa a los clientes que continúan usando el servicio.

Desde la perspectiva financiera, estas iniciativas se justifican en el logro de la estrategia general en costos por una sencilla razón: Los costos en la adquisición de nuevos clientes son mucho más altos que los costos de rentabilizar a los clientes existentes.

De acuerdo con varios autores (ej. Downling , Graham. Uncles, Mark - Do Customer Loyalty Programs Really Work? Sloan Management Review 1997)) la manera más ágil para lograr rentabilidad de clientes es por medio de programas de incentivos.

Por un lado, los programas de engagement permiten cimentar relaciones de largo plazo, pero no puede ser visto como *el reemplazo de la calidad del producto o servicio* (Blanco Prieto, 2007). Pero, los programas de fidelización no solo sirven para la retención y profundización de relaciones con clientes actuales. Se constituyen en una valiosa herramienta para la obtención de información que permita desarrollar marketing relacional.

Por otro lado, el marketing relacional tiene el propósito de generar relaciones rentables con los clientes. *Para el logro de la rentabilización de estas relaciones se debe partir del estudio de comportamiento del comprador para que – basados en este feedback- se pueda mejorar la experiencia del cliente* (Alfaro M, Armegol,2004).

En otro sentido, los sistemas Customer Relationship Management (CRM) consisten en un conjunto de instrumentos que se utilizan en el marketing para recopilar información de los consumidores y diseñar una oferta de valor orientada a las necesidades particulares y a los hábitos de consumo.

Así pues, se vuelve necesario para una compañía que quiere implementar estrategias de engagement *buscar la respuesta a una serie de cuestiones sobre las necesidades, motivadores y*

*frenos de compra del cliente, así como su grado de satisfacción o insatisfacción actual, para poder diseñar estrategias concretas según este (Alfaro M, Armegol M, 2004)*

Es entonces cuando los programas de engagement son modelos de acción estructurados para incrementar el consumo del cliente con la finalidad de que se vincule con una marca o empresa.

En consecuencia, ña implementación de un programa de engagement supone una serie de prerrogativas tanto para el cliente, que recibe créditos por sus consumos, como para la compañía, que puede *incrementar su servicio al cliente, obtener información detallada sobre el comportamiento de este y diseñar estrategias de comunicación más directas y eficaces* (Navarro E, 2004).

Este tipo de programas tienen como vocación incrementar el consumo del cliente para que este se vincule con la marca o empresa, este cómodo y repita periódicamente la compra, paralelamente que la empresa pueda recopilar data o información que resulte privilegiada sobre sus clientes.

El anterior componente cobra relevancia particularmente en un mercado como el bancario en el cual la competencia por los segmentos se hace cada vez más clara, sobretodo en sectores con un amplio potencial de profundización como el local, donde aún los niveles de personas con acceso a la banca son relativamente bajos.

Asimismo, los programas se concentran en acciones comerciales y de comunicación sistemáticas y mantenidas a lo largo del tiempo, que añaden valor para el cliente, *dándole más por su dinero, incentivándole por su fidelidad a la marca, empresa o grupo de empresas y reforzándole positivamente no solo por su consumo sino también por su interés o en ocasiones por sus peticiones de información* (Ramírez J., 2009)

El engagement no se logra únicamente con una gran inversión en comunicación, sino con el perfeccionamiento de estrategias que sumen un valor diferencial para los clientes, tanto de orden material como afectivo y simbólico, teniendo en cuenta que se requiere una doble implicación: la de la empresa con el cliente y en el sentido contrario.

Es decir, teniendo en cuenta el tipo de cliente, las estrategias de comunicación deberán resaltar aquellos aspectos que creen valor y satisfacción para ellos, pudiendo estar estos en el producto en sí, en el proceso de prestación de servicios (por tanto en la calidad y atención al cliente) o en la interacción de ambos (Ramírez J., 2009).

Los pilares fundamentales que sustentan una estrategia de fidelización deben ser entonces los presentados a continuación:

## **7.2. OFERTA DE PRODUCTO Y PROPUESTA DE VALOR**

En el 2003, Philip Kotler propone la oferta de producto y la propuesta de valor hacia el consumidor a través de:

- Adaptar el programa de recompensa de acuerdo con los segmentos y diferenciando a los mejores clientes para motivarlos a utilizar con más frecuencia sus productos
- Ofrecer alternativas de redención y acumulación de premios que incentiven la fidelidad para crear una experiencia única, más simple e innovadora
- Ofrecer más alternativas, simplificar y mejorar la comunicación del producto para motivar al cliente a comprar
- Alinear la oferta/venta de productos en base a las necesidades del cliente y en el momento correcto, para lograr alinearlos se necesita analizar los hábitos de compra del cliente en tiempo real



### **7.3. EXPERIENCIA DEL CLIENTE**

Nuevamente el 2003, Philip Kotler define la experiencia del cliente en lograr crear un vínculo emocional con el cliente a través de beneficios intangibles como un buen servicio y una experiencia única, *que permita diferenciar a la empresa por medio de la experiencia percibida.*

### **7.4. CONOCIMIENTO DEL CLIENTE**

Por otro lado, en 2007 A. Blanco Prieto define el conocimiento del cliente en conocer las necesidades, gustos, sugerencias y quejas de los clientes a través de la base de datos, redes sociales o clientes preferenciales y por medio de estos datos reconocerles las fechas importantes.

### **7.5. MARCA Y PROMOCIÓN**

Optimizar la promoción de los programas de fidelización a través de los puntos de contacto con el cliente es como Philip Kotler define el interés que se debe tener sobre la marca y la promoción en 2003.

## **8. RELACIÓN DEL MARCO TEÓRICO CON EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Estos fundamentales desarrollados por los autores estudiados recopilan el concepto de engagement en marketing y son piezas fundamentales al momento de diseñar una oferta de valor. El objetivo de este escrito es identificar y caracterizar estos 4 pilares en los bancos seleccionados, expuestos en el marco teórico, y siguiendo un análisis comparativo de las estrategias que hasta el momento las distintas entidades han implementado en el país, identificar las mejores prácticas y las acciones que constituyen el éxito en estos programas.

Es clara la falta de un buen programa de reconocimiento integral para lograr una lealtad sostenida en el sector financiero en Colombia, en ese sentido cada banco es líder en una o varias variables, pero ninguno es líder en el mercado.

Por este motivo, un análisis comparativo que muestre las funcionalidades de los bancos a la luz de los rubros estratégicos del referente teórico se hace necesario para resolver el problema de investigación.

Estos rubros (Oferta de producto/ propuesta de valor, experiencia del cliente, conocimiento y reconocimiento del cliente, marca/promoción) han sido vinculados en este marco teórico ya que muchos son los pensadores del marketing que coinciden en que ellos representan las bases fundamentales de una estrategia basada en la fidelización.

Es claro que el aumento de las opciones de engagement con los programas de lealtad en el sector financiero no es algo nuevo, y ha tomado fuerza últimamente. Si se toma en consideración la referencia de Alfaro- Armegol en relación a las tendencias en Marketing Relacional y CRM cuando una empresa desea implantar estrategias de fidelización, previamente necesita encontrar la respuesta a una serie de preguntas sobre las necesidades, motivadores y frenos de consumo del cliente, se puede confirmar que los elementos considerados como fundamentales dan respuesta al interrogante relacionado con los motivadores de compra y son desarrollados a lo largo del proceso de recolección de datos para solucionar el problema de investigación planteado en este escrito.

Si se considera que la estrategia de engagement debe ser considerada como un proceso, de esta manera no solo se obtiene mediante los outputs de la empresa (productos y/o servicios ofertados), sino que es la sumatoria de dichos outputs con el proceso de otorgamiento del servicio y la atención que percibe el cliente, se pueden establecer los objetos de evaluación para hacer la comparación

de la calidad y veracidad de los programas de engagement en el sector bancario en Colombia, teniendo en cuenta los elementos que valoran los clientes y cuales los atraen realmente.

Asimismo, para lograr la fidelización del cliente se hace necesario seguir un proceso estructurado y coherente que reúna aquellas estrategias que resulten adecuadas para diferentes tipos de consumidores, (desde los actuales hasta los potenciales). Teniendo en cuenta esta premisa y los elementos teóricos expuestos hasta aquí, este escrito realiza comparativamente un análisis de las ofertas de valor en los distintos programas de fidelización por el uso de servicios bancarios transaccionales mostrando el impacto financiero positivo de estos programas en los principales indicadores de desempeño en los bancos, mostrando los elementos foco en el desarrollo de un programa de engagement, realizando una propuesta de valor práctica en programas de engagement para clientes desde la perspectiva de los principales pilares.

## **9. METODOLOGIA**

### **9.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

A pesar de ser un tema constante en publicaciones y artículos de prensa que también ha sido estudiado sistemáticamente desde diferentes faces, el mercadeo bancario enfocado en resaltar los pilares de engagement carece de estudios formales que presenten estrategias claras y latentes para la banca de consumo. Es por esto que para dar desarrollo a este trabajo se utiliza el tipo de investigación exploratoria, con una estructura no experimental cualitativa, donde la investigación no describe por qué ocurre un fenómeno y se limita a exponer las estrategias y herramientas identificadas en las principales entidades bancarias. Así es como, utilizando herramientas tecnológicas disponibles, y siguiendo criterios fundamentales como la verificación y precisión de

la información suministrada, se realizan deducciones de la situación en los bancos con especial interés en las características observables y verificables.

Es así como la investigación se enfoca en dar respuesta al “¿qué?” y al “¿cuál?”, mientras las demás preguntas (cómo, cuándo y por qué) no son de interés. Las preguntas elementales de este tipo de investigación son: “¿qué es el fenómeno?” y “¿cuáles son sus características?” (Dudovskiy, J. 2020)

## **9.2. POBLACIÓN Y MUESTRA**

Durante el desarrollo de este trabajo, se recopiló sistemáticamente información de los diferentes programas de fidelidad con los bancos seleccionados vía telefónica, páginas de internet y folletos con información de los reconocimientos por utilización de medios de pago en cada entidad. El criterio para la elección de estas entidades financieras está basado en su relevancia estratégica en el sector bancario colombiano, y se toma como medida objetiva las ganancias obtenidas por los bancos de consumo en el primer semestre de 2019 en Colombia, publicado en La República el 26 de octubre de 2019 (ver anexo 1). Adicionalmente, se utilizaron las bases de datos que el Colegio de Estudios Superiores en Administración CESA pone a disposición de su público académico como EBSCO Host y Jstor para dar sustento académico a lo ofertado por la banca de consumo. Con el fin de presentar los datos más actualizados, la búsqueda consideró únicamente información disponible después del 2014. El procedimiento descrito está basado en la interpretación del proceso cualitativo publicado por Roberto Hernández Sampieri y sus coautores en 1998 (ver anexo 2).

Así pues, el resultado es una muestra no probabilística que junto al tutor de esta investigación se sometió a un proceso de filtro que contemplaba los lineamientos que a

continuación se describirán en el instrumento. Finalmente, nuevamente se menciona que el enfoque cualitativo de la investigación no aspira a ser representativa de la población (Hernández, Fernández y Babtista, 1998).

### **9.3. INSTRUMENTO**

Con el fin de dar el sustento científico que demanda una investigación de carácter cualitativo, el *Preffered reporting Items for Sistematic Reviews and Meta Analysis*, o PRISMA por sus siglas en inglés fue elegido cómo método de la investigación. A través de su PRISMA Abstract y los criterios de selección en el diagrama de flujo que propone la metodología, el camino para el registro ordenado de la información incluída en esta investigación queda trazado. La lista de chequeo utilizada para esta investigación se encuentra en el anexo 3 y fue tenida en cuenta durante la recolección de todos los datos de interés para así recopilar y plasmar la infromación en los cuadros de análisis, o más bien descartarlos.

### **9.4. PROCEDIMIENTO**

La operación para iniciar la investigación parte de la lista de cheque de abstractos PRISMA presentada anteriormente para que, junto a los criterios de selección de la bibliografía, se proceda con el filtro detallado en el abstracto 4. Es así como en las 23 entidades de banca de consumo que operan en Colombia se identifican 48 propuestas de valor para los clientes a las cuales se les aplican los criterios de selección para excluir las 36 propuestas que no cumplían con criterios básicos, siendo la no asociación latente y clara de las propuestas con un programa de fidelidad institucional establecido, promocionado y publicado. Así pues, de los 12 reportes que cumplían con, siete fueron descartados en la etapa de elegibilidad por no cumplir con tres o más criterios de selección establecidos en la lista de chequeo PRISMA. Finalmente, se seleccionan los programas

latentes, establecidos y promocionados de los cuatro principales bancos de consumo, después de que los autores del trabajo realizaran un análisis a detalle de la información disponible en la fase de elegibilidad ya sea por inconsistencias en la información o una baja disponibilidad de la detallada de los programas.

## **10. ANÁLISIS COMPARATIVO DE PROGRAMAS DE FIDELIZACION**

Los bancos que se seleccionaron para este análisis comparativo tienen en su conjunto el 81% del mercado en banca personal (Superintendencia Financiera de Colombia, 2019) y los programas de fidelización que usan. Estas entidades son: Bancolombia, BBVA Colombia, Av Villas, Banco de Bogotá.

Todos los bancos seleccionados utilizan programas de fidelización que se basan en la recolección de puntos los cuales premian el uso de los distintos productos transaccionales y la periodicidad en que se utilizan. Estos puntos son redimibles por premios y beneficios que el cliente está en la potestad de usar en la medida de sus necesidades.

Los factores que se tuvieron en cuenta para ser valorados en cada banco con el fin de efectuar el diagnóstico comparativo fueron:

- a. Programas de recompensa
- b. Programas de tarjeta de crédito
- c. Forma de redención de puntos
- d. Restricciones
- e. Programas entre diferentes negocios (Ejemplo negocio de retail vs Negocio de tarjetas de crédito)
- f. Elementos de diferenciación

De la misma manera, se busca realizar un análisis de las opciones para hacer la redención, la forma en que se puede realizar y los programas entre negocios, la experiencia segmento producto y la marca. De allí se busca generar conclusiones acerca de la propuesta de valor que ofrece cada entidad.

El diagrama 1 muestra los resultados obtenidos luego de recolectar información acerca de las tendencias del mercado por entidad:

### 10.1. ANALISIS COMPARATIVO DE LOS BANCOS SELECCIONADOS





|   | Av Villas   | Banco de Bogotá  | Bancolombia  | BBVA   |
|---|---|--|--|--|
| <b>Programa de recompensas (banca retail /tarjetas)</b> | <b>TU PLUS AV VILLAS</b><br>   | <b>TU PLUS Banco de</b><br>   | <b>PUNTOS</b><br>  | <b>Prog. cliente fiel</b><br>   |
| <b>Programa tarjeta de crédito</b>                      | <b>TU PLUS AV VILLAS</b><br>• \$ 2.000 pesos / 1pt  | <b>TU PLUS Banco de</b><br>• \$ 1 dólar/ 1 pt  | <b>PUNTOS COLOMBIA</b><br>• Varía de \$1 dólar/ 1pt a \$3 dólares/ 1 pt, depende de la categoría de tarjeta de crédito<br>• Se pueden redimir en millas, premios, tarjetas de regalo y bonos | <b>Prog. Cliente fiel</b><br>• Varía de \$1 dólar/ 1pt a \$2 dólares/ 1 pt   |
| <b>Como se redimen los puntos</b>                       | • Sucursal telefónica   | • Sucursal telefónica<br>• Sucursal virtual  | • Sucursal telefónica<br>• Sucursal virtual  | • Sucursal telefónica<br>• Sucursal virtual  |
| <b>Restricciones</b>                                    | • Se deben inscribir previamente, la inscripción dura 2 años<br>• La solicitud de la redención sea igual o superior a 1.000 puntos  | • Los puntos tienen vigencia de un año y medio<br>• Mínimo de puntos a redimir: millas: 5000 pt , premios:3000 pt, viajes y entretenimiento:10.000pt | • Los puntos tienen vigencia de 3 años<br>• Mínimo 1.000 puntos para poder redimirlos<br>• Las tarjetas american express bancolombia no pueden redimirse virtualmente                        | • Se deben inscribir previamente<br>• Los puntos tienen vigencia de 2 años<br>• Los puntos son intransferible<br>• Para redimir sus puntos en millas, deberá tener un mínimo de 6.000 pt, excepto la visa platinum que necesita 2.000 pt |
| <b>Programa entre negocios</b>                          | • Se puede obtener puntos con 25 opciones de productos o servicios<br>• Puntos por todos: acumulas puntos por personas que le presentes al banco y se vinculen  | • No aplica  | • No aplica  | • No aplica  |
| <b>Elementos de diferenciación</b>                      | • Los puntos no expiran<br>• Entre más productos y servicios tienes con el banco más puntos te obsequian<br>• Los puntos se pueden redimir en dinero para abonar a la cta. Corriente o ahorros, créditos y te o se pueden redimir en millas del prog avianca plus | • Se puede redimir los puntos en millas, premios y viajes  | • Ofrece premios de alta gama<br>• Tiene un catalogo actualizado y variado<br>• Puede redimir el producto solo con millas libres o parte millas + un % de dinero                             | • Cada punto equivale a una milla del programa aviancaplus   |

Diagrama 1 Análisis comparativo de los bancos seleccionados

El diagrama 2 muestra conclusiones sobre las ofertas de valor de cada entidad mediante un análisis comparativo usando escala de menor a mayor teniendo en cuenta que el círculo más relleno representa un alto puntaje y el círculo menos lleno un bajo puntaje:

## 10.2 CONCLUSIONES DE PROPUESTAS DE VALOR DE LOS BANCOS

### SELECCIONADOS





























| Banco   | Opciones de Redención   | Como se Redimen los Puntos   | Programa Entre Negocios  | Experiencia Segmento Producto   | Marca  | Conclusión Propuesta de Valor   |
|---|---|--|--|---|--|---|
|    |  <ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrece 3 opciones para redimir los puntos (productos, abonos a sus cuentas y millas avianca)</li> </ul>  |  <ul style="list-style-type: none"> <li>Solo se pueden redimir los puntos, por medio de la sucursal telefónica</li> </ul>                             |  <ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrece múltiples opciones para acumular puntos, incluyendo 25 productos y servicios de su portafolio</li> </ul> |  <ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrece un programa estándar para todos los productos, no maneja beneficios especiales para las to con mayor categoría</li> </ul>                           |  <ul style="list-style-type: none"> <li>Tienen dos programas para acumular puntos, que son : puntos por todo y puntos para todos y tienen un link especial en internet</li> </ul>   |  <ul style="list-style-type: none"> <li>El banco tiene un programa de fidelidad con una propuesta de valor solida, aunque le falta mejorar la experiencia del cliente</li> </ul>           |
|    |  <ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrece 4 opciones para redimir los puntos (productos,, viajes y millas avianca)</li> <li>Clientes de la to infinite pueden redimir sus puntos como dinero o abonos</li> </ul>    |  <ul style="list-style-type: none"> <li>Le permite al cliente, redimir sus puntos por medio de la sucursal telefónica y sucursal virtual</li> </ul>   |  <ul style="list-style-type: none"> <li>Solo se puede acumular puntos con la tarjeta de crédito</li> </ul>  |  <ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrece un programa estándar para sus productos, los clientes con la to infinite tienen mas beneficios de redención</li> </ul>                              |  <ul style="list-style-type: none"> <li>No existe suficiente información acerca del programa mejores puntos</li> <li>Existe un link en la pagina principal pero sin una comunicación optima de la propuesta de valor</li> </ul> |  <ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrece un programa único y estándar para todo tipo de producto y clientes</li> <li>La to infinite tiene mejores beneficios de redención</li> </ul> |
|  |  <ul style="list-style-type: none"> <li>Pueden redimir los puntos acumulados en productos del catálogos o millas avianca</li> <li>Clientes american express pueden redimir en el catalogo membership rewards</li> </ul> |  <ul style="list-style-type: none"> <li>Le permite al cliente, redimir sus puntos por medio de la sucursal telefónica y sucursal virtual</li> </ul>  |  <ul style="list-style-type: none"> <li>Solo se puede acumular puntos con la tarjeta de crédito</li> </ul>   |  <ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrece un programa segmentado en base a los niveles de las tarjetas de crédito, ofreciéndole mas reconocimiento a los clientes con mayor nivel</li> </ul> |  <ul style="list-style-type: none"> <li>Tiene un programa con una buena publicidad e información acerca de sus beneficios</li> </ul>   |  <ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrece un programa que tiene como fin mejorar la experiencia del cliente, no incorporar todos los productos y servicios a su programa</li> </ul>  |
|  |  <ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrece 3 opciones para redimir los puntos (productos, dinero "cheques" y millas avianca)</li> </ul>  |  <ul style="list-style-type: none"> <li>Le permite al cliente, redimir sus puntos por medio de la sucursal telefónica y sucursal virtual</li> </ul> |  <ul style="list-style-type: none"> <li>Solo se puede acumular puntos con la tarjeta de crédito</li> </ul>  |  <ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrece un programa estándar para todos los productos, no maneja beneficios especiales para las to con mayor categoría</li> </ul>                         |  <ul style="list-style-type: none"> <li>No tiene un programa de puntos</li> </ul>   |  <ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrece un programa único y estándar para todo tipo de producto y clientes</li> </ul>   |

Diagrama 2 Conclusiones de Propuestas de Valor de los bancos seleccionados

Luego de este análisis comparativo se puede concluir que los bancos no ofrecen un programa de reconocimiento integral para lograr una lealtad que permita la sostenibilidad del cliente en el tiempo, cada banco es fuerte en uno u otro aspecto relevante, pero ninguno es líder en el mercado

A continuación, se presenta la caracterización individual del programa de fidelización por



entidad, compilada durante esta investigación:

### **10.2.1. BANCO AV VILLAS**

El Banco Av Villas tiene un programa de fidelidad con una propuesta de valor consistente, a pesar de que le falta mejorar la experiencia del cliente ya que ofrece un programa estándar para todos los productos y no maneja beneficios especiales para los productos con mayor categoría. Otro factor que incide negativamente es que solo se puede hacer redención de los puntos por medio de la línea de atención telefónica y no ofrece más alternativas. El punto que más le favorece a la luz de los pilares estratégicos es que a nivel de marca tienen dos programas para acumular puntos posicionados en el mercado.

## Banco AV Villas- TUPLUS AV VILLAS


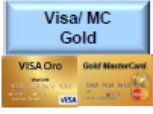


|   | <br><b>Visa/ MC Platinum</b>  | <br><b>Visa/ MC Gold</b>  | <br><b>Visa/ MC Clásica</b>  | <br><b>Visa Easy/ MC Facilísima</b>   |
|---|--|--|--|--|
| <b>Puntos Acumulados</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acumula 1 pt / 2.000 pesos de facturación</li> <li>• Entre mas productos tengas con el banco, mas puntos ganas</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acumula 1 pt / 2.000 pesos de facturación</li> <li>• Entre mas productos tengas con el banco, mas puntos ganas</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acumula 1 pt / 2.000 pesos de facturación</li> <li>• Entre mas productos tengas con el banco, mas puntos ganas</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acumula 1 pt / 2.000 pesos de facturación</li> <li>• Entre mas productos tengas con el banco, mas puntos ganas</li> </ul>   |
| <b>Como se redimen los puntos</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• sucursal telefónica</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sucursal telefónica</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• sucursal telefónica</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• sucursal telefónica</li> </ul>  |
| <b>Otras opciones para convertir puntos</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los puntos se pueden redimir por : <ul style="list-style-type: none"> <li>– artículos del catalogo de producto</li> <li>– dinero para abonar a tus cta ahorro, cta corriente, créditos o tarjetas de crédito</li> <li>– millas</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los puntos se pueden redimir por : <ul style="list-style-type: none"> <li>– artículos del catalogo de producto</li> <li>– dinero para abonar a tus cta ahorro, cta corriente, créditos o tarjetas de crédito</li> <li>– millas</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los puntos se pueden redimir por : <ul style="list-style-type: none"> <li>– artículos del catalogo de producto</li> <li>– dinero para abonar a tus cta ahorro, cta corriente, créditos o tarjetas de crédito</li> <li>– millas</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los puntos se pueden redimir por : <ul style="list-style-type: none"> <li>– artículos del catalogo de producto</li> <li>– dinero para abonar a tus cta ahorro, cta corriente, créditos o tarjetas de crédito</li> <li>– millas</li> </ul> </li> </ul> |
| <b>Restricciones</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se necesitan mínimo 1.000 pts. para poder redimirlos</li> <li>• Se requiere inscribirse en el programa para poder acumular puntos (excepto la tarjeta de crédito</li> <li>• La inscripción dura 2 años</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se necesitan mínimo 1.000 pts. para poder redimirlos</li> <li>• Se requiere inscribirse en el programa para poder acumular puntos (excepto la tarjeta de crédito</li> <li>• La inscripción dura 2 años</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se necesitan mínimo 1.000 pts. Para poder redimirlos</li> <li>• Se requiere inscribirse en el programa para poder acumular puntos (excepto la tarjeta de crédito</li> <li>• La inscripción dura 2 años</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se necesitan mínimo 1.000 pts. Para poder redimirlos</li> <li>• Se requiere inscribirse en el programa para poder acumular puntos (excepto la tarjeta de crédito</li> <li>• La inscripción dura 2 años</li> </ul>                                     |
| <b>Elementos de Diferenciación</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los puntos no expiran</li> <li>• Si presentan nuevos clientes acumularan puntos en el programa puntos por todos</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los puntos no expiran</li> <li>• Si presentan nuevos clientes acumularan puntos en el programa puntos por todos</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los puntos no expiran</li> <li>• Si presentan nuevos clientes acumularan puntos en el programa puntos por todos</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los puntos no expiran</li> <li>• Si presentan nuevos clientes acumularan puntos en el programa puntos por todos</li> </ul>  |

Diagrama 3 Fidelización Banco AV Villas

### 10.2.2. BANCO DE BOGOTA

El banco de Bogotá Ofrece un programa particular y estándar para todo tipo de producto y clientes lo que dificulta la versatilidad y evidencia una falta de personalización por segmento en las ofertas de valor. Como desventaja se ha encontrado que solo se puede acumular puntos con la tarjeta de crédito lo que lo pone en desventaja frente a competidores que ofrecen puntos por todos los productos transaccionales

## Banco de Bogotá- TUPLUS BANCO DE BOGOTÁ

|   | Tarjeta de Crédito Infinite  | MasterCard Black y Visa Signature   | Visa/ MC Negocios y Crecer  | Visa/ MC Platinum   | Visa/ MC Gold  | Visa/ MC Clásica   |
|---|--|---|---|---|--|--|
| <b>Puntos Acumulados</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acumula 1 pt / 1 Dólar facturado</li> <li>• Recibe 1.5 millas / 1 Dólar Facturado</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acumula 1 pt / 1 Dólar facturado</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acumula 1 pt / 1 Dólar facturado</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acumula 1 pt / 1 Dólar facturado</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acumula 1 pt / 1 Dólar facturado</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acumula 1 pt / 1 Dólar facturado</li> </ul>   |
| <b>Como se redimen los puntos</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sucursal virtual ( Solo Premios)</li> <li>• Sucursal telefónica</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sucursal virtual ( Solo Premios)</li> <li>• Sucursal telefónica</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sucursal virtual ( Solo Premios)</li> <li>• Sucursal telefónica</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sucursal virtual ( Solo Premios)</li> <li>• Sucursal telefónica</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sucursal virtual ( Solo Premios)</li> <li>• Sucursal telefónica</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sucursal virtual ( Solo Premios)</li> <li>• Sucursal telefónica</li> </ul>                                |
| <b>Otras opciones para convertir puntos</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se pueden redimir los puntos en Millas, viajes, premios, dinero o como abono a sus compras</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se pueden redimir los puntos en Millas, Premios y Viajes</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se pueden redimir los puntos en tiquetes aéreos y premios</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se pueden redimir los puntos en Millas, Premios y Viajes</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se pueden redimir los puntos en tiquetes aéreos y premios</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se pueden redimir los puntos en tiquetes aéreos y premios</li> </ul>                                      |
| <b>Restricciones</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Premios: Mínimo 3.000 pts.</li> <li>• Millas: 5.000 pts</li> <li>• Viajes y entretenimiento: 5.000 pts</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los puntos tienen vigencia de 1 año y medio</li> <li>• Premios: Mínimo 3.000 pts</li> <li>• Millas: 5.000 pts.</li> <li>• Viajes y entretenimiento: 5.000 pts</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los puntos tienen vigencia de 1 año y medio</li> <li>• Solo uso nacional</li> <li>• Premios: Mínimo 5.000 pts</li> <li>• Redimir puntos en tiquetes aéreos : mínimo 5.000 pts</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los puntos tienen vigencia de 1 año y medio</li> <li>• Premios: Mínimo 3.000 pts</li> <li>• Millas: 5.000 pts.</li> <li>• Viajes y entretenimiento: 5.000 pts</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redima puntos en tiquetes aéreos, mínimo a redimir 10.000 pts.</li> <li>• Premios: 3.000 pts</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redima puntos en tiquetes aéreos, mínimo a redimir 10.000 pts.</li> <li>• Premios: 3.000 pts</li> </ul>   |
| <b>Elementos de Diferenciación</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio Verified</li> <li>• Sus puntos no se venenon</li> <li>• Priority Pass</li> <li>• Asistente Personal (Concierge)</li> <li>• Acceso a promociones de las Franquicias Visa</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Priority Pass</li> <li>• Asistente Personal (Concierge)</li> <li>• Acceso a promociones de las Franquicias Visa y MasterCard</li> <li>• Servicio Verified by Visa</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Priority Pass,</li> <li>• Acceso a promociones de las franquicias Visa y MasterCard</li> <li>• Servicio Verified by Visa</li> <li>• Asistente Personal (Concierge)</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio Verified by Visa</li> <li>• Acceso a promociones de las franquicias Visa y MasterCard</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio Verified by Visa</li> <li>• Acceso a promociones de las franquicias Visa y MasterCard</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a promociones de las franquicias Visa y MasterCard</li> <li>• Servicio Verified by Visa</li> </ul> |

Diagrama 4 Fidelización Banco de Bogotá

### 10.2.3. BANCOLOMBIA

El enfoque de Bancolombia es primordialmente en la experiencia del cliente y su programa se enfoca en mejorar principalmente este aspecto más que incorporar todos los productos y servicios a su programa. En ese sentido, ofrece una oferta de valor segmentada en base a los niveles de las tarjetas de crédito, ofreciendo más reconocimiento a los clientes con mayor perfil crediticio. En el pilar de marca se puede afirmar que tiene un programa con una buena publicidad e información acerca de sus beneficios:

## Bancolombia – PUNTOS COLOMBIA

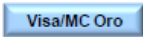

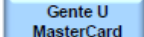

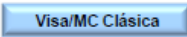

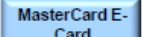

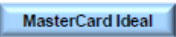

|   | <br>  | <br>   | <br>  | <br>                                   | <br> |
|---|---|--|---|--|--|
| <b>Puntos Acumulados</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Acumula 1pt / 1.5 dólares de consumo</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Acumula 1pt / 2 dólares de consumo</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Acumula 1pt / 2 dólares de consumo</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Acumula 1pt / 2 dólares de consumo</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>No aplica</li> </ul>  |
| <b>Como se redimen los puntos</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sucursal virtual</li> <li>Sucursal telefónica</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sucursal virtual</li> <li>Sucursal telefónica</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sucursal virtual</li> <li>Sucursal telefónica</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sucursal virtual</li> <li>Sucursal telefónica</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>No aplica</li> </ul>  |
| <b>Otras opciones para convertir puntos</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Las millas pueden ser redimidas en el programa de viajero frecuente de aviancataca lifemiles o productos del catalogo bancolombia</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Las millas pueden ser redimidas en el programa de viajero frecuente de aviancataca lifemiles o productos del catalogo bancolombia</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Las millas pueden ser redimidas en el programa de viajero frecuente de aviancataca lifemiles o productos del catalogo bancolombia</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Las millas pueden ser redimidas en el programa de viajero frecuente de aviancataca lifemiles o productos del catalogo bancolombia</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>No aplica</li> </ul>  |
| <b>Restricciones</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>La redención la puedes realizar a partir de 1.000 millas acumuladas</li> <li>Los puntos tienen vigencia de 3 años</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Para jóvenes entre los 14 y 25 años de edad</li> <li>La redención la puedes realizar a partir de 1.000 millas acumuladas</li> <li>Los puntos tienen vigencia de 3 años</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>La redención la puedes realizar a partir de 1.000 millas acumuladas</li> <li>Los puntos tienen vigencia de 3 años</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>La redención la puedes realizar a partir de 1.000 millas acumuladas</li> <li>Los puntos tienen vigencia de 3 años</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Con esta tarjeta de crédito no se pueden acumular puntos</li> </ul>   |
| <b>Elementos de Diferenciación</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Promociones mastercard</li> <li>Promociones visa</li> <li>Se pueden redimir productos utilizando millas + dinero</li> <li>Mastercard intelecto oro: no pagas cuota de manejo mientras conserves la suscripción anual al periódico el colombiano</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Esta tarjeta no tiene cobro de cuota de manejo</li> <li>Promociones mastercard</li> <li>Se pueden redimir productos utilizando millas + dinero</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Promociones mastercard</li> <li>Promociones visa</li> <li>Se pueden redimir productos utilizando millas + dinero</li> <li>Mastercard intelecto clásica: no pagas cuota de manejo mientras conserves la suscripción anual al periódico el colombiano</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Es una tarjeta completamente virtual</li> <li>Funciona con un número, un código de verificación y una fecha de vencimiento</li> <li>Promociones mastercard</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>No aplica</li> </ul>  |

Diagrama 5 Fidelización Bancolombia

### 10.2.4. BBVA COLOMBIA

En todos los rubros presenta oportunidades de mejora, debido a que ofrece un programa único y estándar para todo tipo de producto y clientes. No maneja beneficios especiales para segmentos específicos ni tiene inversiones en promoción de sus programas de lealtad.

## BBVA- Puntos BBVA

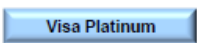

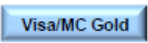

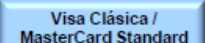

|   | <br>   | <br>  | <br>   |
|---|--|---|--|
| <b>Puntos Acumulados</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acumule 1pt / 1 dólar de consumo</li> <li>• Cada 1pt / 1 milla en el programa avianca plus</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acumule 1pt / 1 dólar de consumo</li> <li>• Cada 1pt / 1 milla en el programa avianca plus</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acumule 1pt / 1 dólar de consumo</li> <li>• Cada 1pt / 1 milla en el programa avianca plus</li> </ul>   |
| <b>Como se redimen los puntos</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sucursal virtual</li> <li>• Sucursal telefónica</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sucursal virtual</li> <li>• Sucursal telefónica</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sucursal virtual</li> <li>• Sucursal telefónica</li> </ul>  |
| <b>Otras opciones para convertir puntos</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los puntos se pueden redimir en artículos del catalogo, tarjetas de regalos también se pueden cambiar tus puntos por un cheque o millas avianca</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los puntos se pueden redimir en artículos del catalogo, tarjetas de regalos también se pueden cambiar tus puntos por un cheque o millas avianca</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los puntos se pueden redimir en artículos del catalogo, tarjetas de regalos también se pueden cambiar tus puntos por un cheque o millas avianca</li> </ul>  |
| <b>Restricciones</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es necesario inscribirse</li> <li>• Los puntos tienen vigencia de 2 años</li> <li>• Los puntos mínimos para redimir en millas son 6,000</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es necesario inscribirse</li> <li>• Los puntos tienen vigencia de 2 años</li> <li>• Los puntos mínimos para redimir en millas son 6,000</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es necesario inscribirse</li> <li>• Los puntos tienen vigencia de 2 años</li> <li>• Los puntos mínimos para redimir en millas son 6,000</li> </ul>  |
| <b>Elementos de Diferenciación</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Visa oro mujer:</u> descuentos, promociones o regalos en diferentes establecimientos comerciales , paquete de asistencias al hogar y el banco donará el 2% de los intereses que reciba por las compras realizadas con la tarjeta a causas sociales dirigidas a la mujer</li> <li>• <u>Visa platinum jorge cortez:</u> obtiene cuota de manejo preferencial por los 6 primeros meses, descuento hasta del 20% en accesorios por pago con esta tarjeta , descuento del 10% en mantenimiento del vehículo en jorge cortés y el cliente puede pagar hasta el 25% del valor del vehículo con la tarjeta de crédito de jorge cortés</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Visa oro mujer:</u> doto y promociones en varios establecimientos, paquete de asistencias al hogar, el banco donará el 2% de los intereses que reciba por las compras realizadas con la tarjeta a causas sociales dirigidas a la mujer</li> <li>• <u>Visa platinum jorge cortez:</u> cuota de manejo preferencial por los 6 primeros meses, doto hasta del 20% en accesorios por pago con esta tarjeta , doto del 10% en mantenimiento del vehículo en JC, el cliente puede pagar hasta el 25% del valor del vehículo con la tarjeta de crédito de JC</li> <li>• <u>Tarjeta mastercard gold visión mundial:</u> cuota de manejo preferencial (50% de la cuota vigente, mientras el cliente sea patrocinador de visión mundial con la TC). El BBVA donará a visión mundial el 5% de los intereses percibidos por las compras financiadas, realizadas con la tarjeta</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Visa clásica mujer:</u> descuentos, promociones o regalos en diferentes establecimientos comerciales , paquete de asistencias al hogar y el banco donará el 2% de los intereses que reciba por las compras realizadas con la tarjeta a causas sociales dirigidas a la mujer</li> </ul> |

Diagrama 6 Fidelización BBVA Colombia

## 11. PROPUESTA DE VALOR EN PROGRAMAS DE FIDELIZACION

Para plantear la propuesta de valor en programas de fidelización se recogen las conclusiones del estudio expuestas en el análisis comparativo anterior , con relación a las mejores prácticas de las principales entidades financieras en Colombia en cada uno de los pilares de la estrategia de lealtad sostenida.

Luego de analizarlas, se observa una serie de acciones tácticas enfocadas en fortalecer la estrategia en cada uno de los pilares. Estas acciones tácticas son aquellas identificadas como recurrentes en más de tres entidades analizadas en este estudio. Cada una de estas acciones ha sido

planteada de acuerdo a su relación con cada pilar estratégico y a su recurrencia como mejor práctica.

A continuación, se enuncia cada pilar y el subconjunto de acciones tácticas identificadas como mejores prácticas en los bancos seleccionados. Para ser identificada como mejor práctica, debe ser tenida en cuenta por tres o más bancos en la actualidad que sean destacados en el pilar que se está analizando. En la descripción de cada pilar se relacionan los bancos tomados como benchmark para el planteamiento de las acciones tácticas.

***Pilar 1 - Oferta de producto/propuesta de valor***

***Bancos líderes: Bancolombia, Banco de Bogotá, AV Villas.***

***Acción táctica 1.1: Adaptar el programa de recompensa de acuerdo a los segmentos y diferenciando a los mejores clientes para motivarlos a utilizar con más frecuencia sus productos.***

El siguiente cuadro muestra un ejemplo de cómo se podrían diferenciar los beneficios por cada segmento objetivo

| Recompensas por niveles y para todos los productos |                    |  |  |   |
|--|--------------------|--|--|---|
| Segmentos  | Tarjeta de crédito | Cualquier cuenta de ahorro o cuenta corriente  | Tarjeta de debito  |   |
| <b>A</b>   | • Acumula x puntos | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo de depósito<sup>***</sup> &gt;=\$1.000.000</li> <li>• No de productos y servicios*</li> <li>3 → 25</li> <li>4 → 35</li> <li>5 → 50</li> <li>6 → 75</li> <li>7+ → 100</li> </ul>      | <b>TD Electron</b><br>• Acumula 1 pt / 1 dólar en compras en POS<br>(No incluye ni avances, ni retiros)<br><br><b>TD Debito blue</b> | <b>* Productos y servicios</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Time deposit**</li> <li>• Seguros</li> <li>• <del>Credito Revolvente</del></li> <li>• Prestamos personales</li> <li>• Libranzas</li> <li>• Transacciones a través de banca móvil</li> </ul> |
| <b>B</b>   | • Acumula y puntos | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo de depósito<sup>***</sup> &gt;=\$20.000.000</li> <li>• No de productos y servicios*</li> <li>3 → 50</li> <li>4 → 100</li> <li>5 → 200</li> <li>6 → 300</li> <li>7+ → 400</li> </ul>  | • Acumula 2 pt / 1 dólar en compras en POS<br>(No incluye ni avances, ni retiros)  |   |
| <b>C</b>   | • Acumula z puntos | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo de depósito<sup>***</sup> &gt;=\$50.000.000</li> <li>• No de productos y servicios*</li> <li>3 → 100</li> <li>4 → 200</li> <li>5 → 400</li> <li>6 → 600</li> <li>7+ → 800</li> </ul> | <b>TD Gold</b><br>• Acumula 3 pt / 1 dólar en compras en POS<br>(No incluye ni avances, ni retiros)                                  |   |
|  |                    |  |  | <b>** CDT</b><br>Funciona como una cuenta o como un producto adicional si ya tienen una cuenta corriente o cuenta de ahorro   |
|  |                    |  |  | <b>*** Mínimo de depósito</b><br>El balance promedio del mes se calcula bajo cualquier combinación de <del>depósitos</del>  |

Diagrama 7 Recompensas por niveles y para todos los productos

***Acción táctica 1.2: Ofrecer alternativas de redención a los clientes del programa de puntos, para crear una experiencia única, más simple e innovadora***

Para esto se recomienda:

- Emitir un plástico que este enlazado con la cuenta de puntos del cliente,
- Esta tarjeta se le enviara al cliente cuando el alcance una meta previamente establecida
- Explorar nuevas alternativas para la redención de puntos online (e-commerce) con aliados

- Crear una opción que les permita a los clientes redimir sus puntos por productos de catálogos a través de la página web instantáneamente, sin necesidad de llamar a al call center
- Ofrecer productos que necesiten menos puntos para que el cliente pueda redimir con más frecuencia

***Acción táctica 1.3: Alinear la oferta/venta de productos en base a las necesidades del cliente y en el momento correcto, para lograr alinearlos se necesita analizar los hábitos de compra del cliente en tiempo real.***

- Para aumentar la propuesta de valor del programa de reconocimiento, se deben ofrecer alianzas estratégicas para incrementar el número de beneficios que se le ofrece a los clientes, estas alianzas están basadas en los hábitos de consumo, gustos y necesidades del cliente con el objetivo de alinear las preferencias de los clientes y los beneficios que se le ofrecen

***Acción táctica 1.4: Alinear oferta de productos y su comunicación en base en los key lifestage***

- Ofrecer productos y servicios enfocados en las etapas importantes de los clientes
- Establecer una conexión con un proveedor externo o desarrollar un decisión engine que analice e identifique las necesidades o lifestages de los clientes. Con esta información el proveedor asigna un Key Lifestage Indicator (KLI) y crea una mezcla de ofertas que están alineadas con las necesidades del cliente



- Alinear la comunicación de los productos con los key lifestage ( Ejemplo: si un cliente se va a casar ofrecerle una préstamo de libre inversión para su boda)
- Se analiza las ventas y redenciones de ofertas y se identifica oportunidades para la mejora de oferta y/o producto. Basado en el análisis se adaptan futuras ofertas
- Comunicar las diferentes ofertas a nuestros clientes, por los canales adecuados

## ***Pilar 2 - Experiencia del Cliente***

### ***Bancos Líderes: Bancolombia, BBVA.***

Lograr crear un vínculo emocional con el cliente a través de beneficios intangibles como un buen servicio y una experiencia única, que permita diferenciarnos por medio de la experiencia percibida del cliente

#### ***Acción táctica 2.1: Acompañar al cliente***

- Motivar al cliente a través de una experiencia única en su primer día con un producto del banco, se recomienda; un kit de bienvenida, que comunique la propuesta de valor y tenga los beneficios y condiciones del programa de una forma clara y transparente
- Los canales de ventas, deben revisar y mantener actualizados sus scripts y vender la propuesta de valor del programa
- Experiencia personalizada: Mostrar a través de la página web cuantos puntos tiene acumulado el cliente cuales son los productos del catálogo que puede redimir en el momento

- Crear una lista de deseos en la página web, que le permita al cliente ingresar lo que quiere redimir en un tiempo determinado y así crear unas metas de compras para que lo logre, si le informara al cliente los puntos que necesita a través de su canal preferido de comunicación
- Recompensar a los clientes en sus cumpleaños y aniversario con el banco, esta recompensa será mayor a medida que el cliente vaya creciendo con el banco
- Premiar el buen comportamiento, recompensar a los clientes que mantenga un buena habito de pago

***Acción táctica 2.2: El cliente se siente parte del banco***

- Desarrollar un espacio en internet para que el cliente pueda compartir momentos o recuerdos especiales que han podido tener gracias a la redención de los puntos
- Permitirle al cliente transferir sus puntos a fundaciones u ONG y que puedan compartir esta experiencia

***Pilar 3 - Conocimiento y reconocimiento del cliente***

***Bancos líderes Bancolombia, BBVA, AV Villas***

Conocer las necesidades, gustos, sugerencias y quejas de los clientes a través de la base de datos, redes sociales o clientes preferenciales y por medio de estos datos reconocerles las fechas importantes.

***Acción táctica 3.1: Personalización de perfil***

- Capturar, buscar y utilizar datos que permitan conocer al cliente, siendo capaces de transformar esta información en conocimiento de clientes, de este modo podemos ofrecer ofertas y reconocimientos enfocados en los clientes

- Reconocimiento de forma individual para que el cliente sienta que su banco lo conoce y le reconoce de forma diferente del resto de los clientes, ofreciéndoles ofertas y beneficios enfocados en sus gustos y expectativas

#### ***Acción táctica 3.2: Reconocer los key lifestages***

- Reconocer las etapas importantes de los clientes a través de premios o puntos de felicitación para su boda, bebé o graduación de su hijo, este reconocimiento muestra el compromiso del banco con los clientes y permita mejorar las relaciones interpersonales con los clientes

#### ***Acción táctica 3.3: Base de datos actualizada***

- Comunicarse periódicamente con el cliente a través de su canal preferido para conocer sus problemas o futuras necesidades
- Analizar en tiempo-real las transacciones de los clientes para poder identificar algún cambio de lifestage (evento o actividad) y poder actuar sobre ese cambio (adoptar agendas, campañas) y predecir alguna necesidad

#### ***Acción táctica 3.4: Cliente en línea en las redes sociales***

- Fomentar la participación de los clientes a través de las redes sociales, para que expongan sus sugerencias o mejoras acerca de los productos y servicios que se ofrecen, las redes sociales se han convertido en una herramienta importante para captar lo que los clientes piensan y sienten acerca de los productos y servicios que se ofrecen

### ***Pilar 4 - Marca y promoción***

#### ***Bancos líderes: Bancolombia, Av Villas***

Optimizar la promoción de los puntos a través de los puntos de contacto con el cliente e incorporar un aplicativo móvil para la consulta y redención de los mismos.

***Acción táctica 4.1. Fortalecer la marca del programa de puntos***

- Incluir los puntos como un determinante a la hora de adquirir una tarjeta de crédito o cualquier producto retail, para este objetivo es necesario promocionarlos de manera activa en la página web y redes sociales
- Optimizar la promoción de los puntos a través de los puntos de contacto con el cliente e incorporar un aplicativo móvil para la consulta y redención de los puntos

## **12. CONCLUSIONES Y REPORTE FINAL**

Después de recoger información de los programas de fidelidad con bancos seleccionados, así pues, el criterio para la selección de estos bancos se basa en su relevancia estratégica en el sector y su participación de mercado. De igual forma los bancos elegidos para aplicar este análisis comparativo agrupan el 81% de la participación de mercado en banca personal (Superintendencia Financiera de Colombia, 2019) como también los programas de fidelización que utilizan. A fin de evidenciar las entidades financieras tradicionales, estos serán: Bancolombia, BBVA Colombia, Banco AV Villas y Banco de Bogotá. Paralelamente, todos los bancos escogidos tienen programas que esencialmente aplican los puntos o millas que premian el uso de productos transaccionales y el pago responsable de sus cuotas de manejo e intereses corrientes. Estos puntos o millas son a su vez redimibles tanto en ofertas y descuentos como en regalos o premios que el usuario puede utilizar.

Podemos agregar que se realizó un análisis de las diferentes opciones que existen para redimir, las diferentes formas en las que se pueden hacer estas redenciones, los sistemas entre

negocios aliados, la experiencia dependiendo del segmento de producto y la marca de la franquicia utilizada. Es por esto por lo que se podrá llegar a generar conclusiones acerca de la propuesta de valor de cada entidad que se presentarán a continuación .

Al mismo tiempo, se cumplió con el objetivo de recopilar datos específicos y generales sobre las operaciones monetarias, o transacciones, como también de operaciones no transaccionales como las consultas de saldo o revisión de extractos, todas a su vez realizadas por los clientes en los canales digitales y análogos disponibles para cada uno de los bancos. Adicionalmente, cabe recordar que la Superintendencia Financiera de Colombia SFC expidió la Circular Externa 014 del 17 de abril de 2008, donde se adopta la proforma F.0000-141 o mejor llamada el formato de **“Transacciones a través de los canales de distribución”**. Este formato, el cual es diligenciado por los bancos, asegura agrupar información histórica del comportamiento transaccional de cada cliente con servicios de dinero plástico como tarjetas de crédito y débito dentro del sistema financiero.

Es importante aclarar que la Superfinanciera contempla como canales de atención y distribución de productos a las oficinas de atención al público, los POS, el Internet y las sucursales virtuales, la aplicación de telefonía móvil, los pagos automáticos, los cajeros automáticos, el sistema de audio servicio o llamada telefónica, y varios otros. Con el fin de dejar en evidencia el impacto de los sistemas de lealtad en los resultados transaccionales de los usuarios, es lógico pensar en que se tomarán las variables de compras a través de datáfonos o sistemas de pago POS en comercio minorista (retail) y mayorista tanto en tarjetas de débito como de crédito durante un alargado de tiempo. Para ser claros, esta variable es esencial para dimensionar y medir cómo es de efectivo un programa de fidelidad, puesto que la totalidad de estos programas, centran su oferta de valor en el otorgamiento de puntos por el uso transaccional y la facturación de las tarjetas débito

y crédito en establecimientos de comercio. Para concluir, es de aquí donde parte el principal indicador de éxito del cliente usuario de tarjetas de crédito o débito, pues es donde se evidencia el uso del dinero plástico en establecimientos de comercio utilizando transacciones POS.

La elevada competencia por clientes en el sector financiero en Colombia hace necesario que las entidades tengan claro que es necesario desarrollar una oferta de valor que fidelice clientes a través de programas de lealtad y para ello vale la pena preguntarse: ¿Cuáles son las tendencias de otras entidades en programas de fidelización de clientes de banca personal? ¿Cuáles son las tendencias de uso de los productos de los clientes en el segmento de banca personal en entidades que aplican programas de fidelización y lealtad? ¿Cómo se crea una lealtad sostenida a través de programas de fidelización en los clientes de la banca personal por el uso y adquisición de sus productos? ¿Cuáles deben ser los pilares de una estrategia basada en un programa de fidelización de clientes? De las respuestas a estas preguntas depende la relevancia de la oferta de valor que se desarrolle con el fin de rentabilizar los portafolios y promover relaciones a largo plazo

Los bancos en Colombia, en términos generales no ofrecen un programa de reconocimiento integral para lograr una lealtad sostenida, cada banco es fuerte en uno o varios pilares, pero ninguno es líder en el mercado.

Las tres preguntas clave para elaborar una oferta de valor en programas de lealtad para clientes del sector financiero son: ¿Cómo se puede crear lealtad? ¿Cuáles son los comportamientos se quieren fomentar? ¿Cómo recompensar la lealtad?

La lealtad emocional sostenida se basa en la comprensión y la satisfacción de las necesidades del cliente. Con el fin de lograrlo, la personalización y diferenciación se construye a lo largo de los siguientes pilares: Oferta de productos/ propuesta de valor, experiencia del cliente, conocimiento y reconocimiento del cliente, marca/promoción

Para lograr una lealtad sostenida de los clientes, se recomienda construir un nuevo programa de lealtad basado en los siguientes pilares:

### **EXPERIENCIA DEL CLIENTE**

Lograr crear un vínculo emocional con el cliente a través de beneficios intangibles como un buen servicio y una experiencia única, que permita diferenciarse por medio de la experiencia percibida del cliente. Según Juárez (2018), “la satisfacción es una respuesta emocional del consumidor”, por lo cual el producto de fidelización que incluya y de importancia a la experiencia del cliente en el sistema financiero será muy atractivo en el mercado.

### **OFERTA DE PRODUCTO/PROPUESTA DE VALOR**

Adaptar el programa de beneficios y recompensas de acuerdo a los segmentos más relevantes, y siendo cuidados con la diferenciación de los mejores clientes motivará a utilizar con más frecuencia los productos de la entidad financiera. No solo debe ser una estrategia dirigida al consumidor pues el sentido de comunidad también es muy importante en las herramientas de mercadeo (Juárez, 2018).

### **CONOCIMIENTO Y RECONOCIMIENTO DEL CLIENTE**

Conocer las necesidades, gustos, sugerencias y quejas de los clientes a través de la base de datos, redes sociales o seguimiento de clientes preferenciales requiere de una inteligencia aplicada al análisis de estos datos. Todo lo anterior tendría el fin de reconocer en proporción y a medida fechas importantes como cumpleaños y aniversarios, como también cumplimiento de metas por cumplir objetivos como miembros activos del sistema financiero.

### **MARCA Y PROMOCIÓN**

Optimizar la promoción de los programas a través de los puntos de contacto con el cliente, reforzar con un servicio al cliente capaz, atento y disponible debe tomarse muy en cuenta. Es a través de este pilar que se garantiza un contacto con interés, una compra o adquisición de un producto que cautive y cumpla las expectativas del cliente, un uso adecuado de las herramientas financieras y una recompra con intención de escalar a una vinculación de nuevos participantes como referidos (Juárez, 2018).

En conclusión, a través de los pilares identificados y el diagnóstico comparativo desarrollado, se creó una guía de aplicación práctica para mejorar los programas de engagement para los clientes de la banca de consumo en el sector financiero colombiano destinado a orientar las instituciones financieras interesadas en mejorar, o por lo menos homologar sus estrategias de fidelización.



## BIBLIOGRAFIA

- Alfaro M, Armegol M. Temas clave en marketing relacional. Madrid: McGraw Hill; 2004.
- Blanco Prieto A. (2007): Atención al Cliente. Ediciones Pirámide. 3ª edición.
- Carrol, P. and Reichheld, F. (1992). The fallacy of customer retention. *Journal of Retail Banking* 13 (4).
- Castro, Freddy (2018). Reporte de inclusión financiera 2018. Obtenido de <http://bancadelasoportunidades.gov.co/sites/default/files/2019-06/RIF%20FINAL.pdf>
- Chaniotakis, Ioannis E. y Lymperopoulos, Constantine y Soureli, Magdalini (2012). A model of green bank marketing. *Journal of Financial Services Marketing* Volúmenes 17, 2, páginas 177–186. Macmillan Publishers Limitada.
- Downling, Graham. Uncles, Mark. (1997) Do Customer Loyalty Programs Really Work? *Sloan Management Review* 38.
- Dudovskiy, John. (2011) Methodology. Obtenido de <https://research-methodology.net/research-methodology/>
- Ekerete, P. (2005). MARKETING OF FINANCIAL SERVICES: A Case Study of Selected Merchant Banks in Nigeria. *Pakistan Economic and Social Review*, 43(2), 271-287. Obtenido de <http://www.jstor.org/cvirtual.cesa.edu.co/stable/25825277>
- Galindo, Diana y Murillo, Daniela. (2017). El impacto generado por las fintech que ofrecen servicios de pagos móviles, sobre la sustitución de canales de pago en personas bancarizadas en Bogotá, Colombia. Maestría en Dirección de Marketing, Universidad CESA. Obtenido de: [https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1849/MDM\\_778.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1849/MDM_778.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Giraldo, Santiago. (2009). Mercadeo bancario: comunicaciones integradas de mercadeo para tarjetas de crédito. Borradores de Administración Edición # 19, Universidad CESA.

Obtenido de

<https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/278/19.%20S.%20Garcia%20-%20Mercadeo%20Bancarioito.pdf?sequence=6&isAllowed=y>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la investigación (Vol. 3). México: McGraw-Hill. Obtenido de

<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Juárez, F., & Díaz, J. (2018). Contextualización y características de la satisfacción y la lealtad del consumidor. In Juárez F. (Ed.), *Principios de marketing* (pp. 101-122). Bogotá, D. C.: Editorial Universidad del Rosario. doi:10.2307/j.ctvc5pfc8

Navarro E. Vendiendo más y mejor. Entendiendo el CRM en la práctica. Valencia: Improven Consultores; 2004. Kotler, Philip (2003). Fundamentos de Marketing (6ª edición).

Pearson Educación de México, S.A. de C.V

Ramírez J. (2009): Vender es Mucho Más. Secretos de la Fidelización en la venta. Empresa Activa. 7ma edición.

Ramírez, Martha Lucía (2015). Kapital Cliente. Editorial CESA.

Rodríguez, Santiago (2007). Creatividad en Marketing Directo. Barcelona (España): Ediciones Deusto.

Say, Paul y Southwell, Jenny (2005). Beep beep beep beep, that'll be the bank then — Driving sales through mobile marketing. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*. PALGRAVE MACMILLAN LTD.

Schiffman, Leon (2005). Comportamiento del consumidor (8ª edición). Pearson Educación.

Upegui, Jaime. (2018). Soplan cambios en Scotiabank Colpatria: se acaba la 'doctoritis'. Revista

Dinero publicado el 17 de octubre de 2018. Obtenido de:

<https://www.dinero.com/empresas/articulo/entrevista-a-jaime-upegui-presidente-de-scotiabank-colpatria/263218>

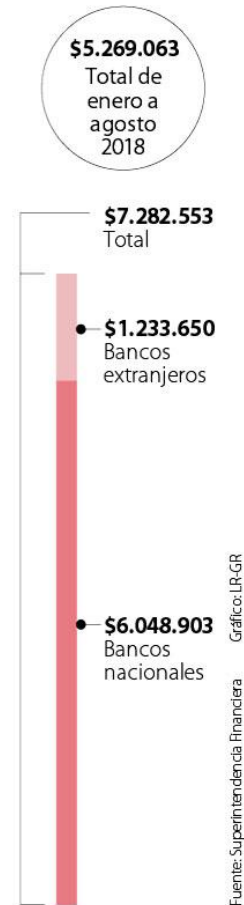
## Anexos

### Anexo 1 Ganancias de los bancos de enero a agosto 2019 (Revista Dinero)

#### GANANCIAS DE LOS BANCOS DE ENERO A AGOSTO DE 2019

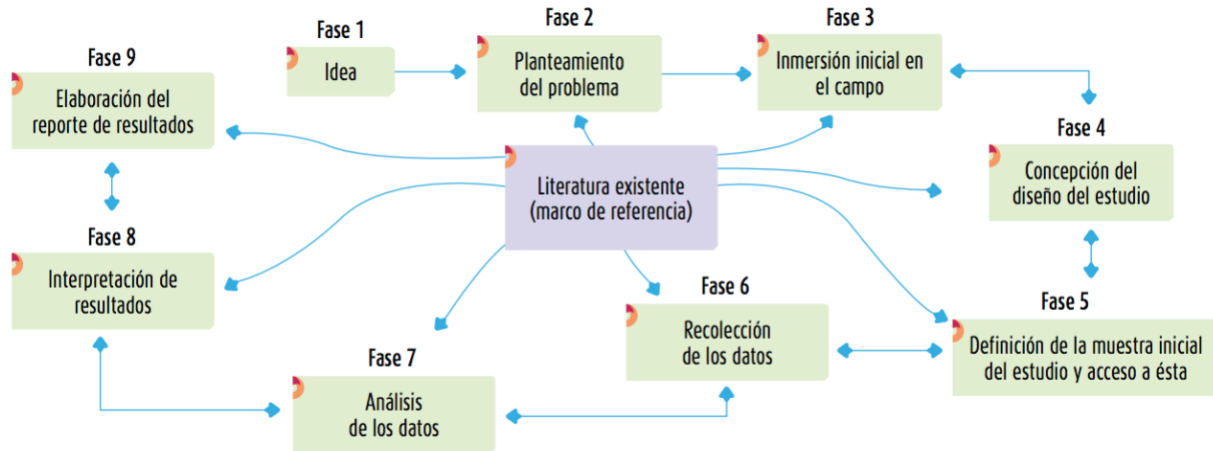
Cifras en millones

| Entidad                    | Utilidades         | Variación anual |
|----------------------------|--------------------|-----------------|
| Bancolombia                | \$2.301.573        | 67,4%           |
| Banco de Bogotá            | \$1.787.462        | 28,7%           |
| Davivienda                 | \$862.541          | 18,9%           |
| Bbva                       | \$474.787          | 28,4%           |
| Occidente                  | \$348.984          | 34,8%           |
| Banco Popular              | \$230.093          | 54,7%           |
| Citibank                   | \$226.454          | -26%            |
| Banco Caja Social          | \$192.990          | -5,6%           |
| Gnb Sudameris              | \$176.319          | 29,2%           |
| Scotiabank Colpatría       | \$154.262          | 73,4%           |
| Itaú Corpbanca Colombia    | \$134.192          | 1.319,9%        |
| Banco Av Villas            | \$123.921          | 16,6%           |
| Banco Falabella            | \$66.295           | 52,8%           |
| Banco Mundo Mujer          | \$50.475           | 0,5%            |
| Bancoomeva                 | \$41.621           | 57,2%           |
| Banco W                    | \$39.055           | 11,3%           |
| Bancamia                   | \$22.952           | 0,7%            |
| Banco Finandina            | \$20.681           | 1,2%            |
| Banco Serfinanza           | \$19.694           | 0,0%            |
| Banco Santander            | \$6.484            | 347%            |
| Banco Compartir            | \$4.002            | -39,3%          |
| Banco Multibank            | \$3.347            | 131,1%          |
| Coopcentral                | \$2.859            | 602,9%          |
| Banco Pichincha            | -\$4.231           | 76,1%           |
| Procredit                  | -\$4.260           | 30,1%           |
| <b>Total a agosto 2019</b> | <b>\$7.282.553</b> | <b>38,2%</b>    |



Obtenido de <https://www.larepublica.co/finanzas/ganancias-de-bancos-de-enero-a-agosto-2019-cuales-son-los-de-mayores-utilidades-2925291>

## Anexo 2 Metodología de la investigación cualitativa: Fases análisis comparativo



Obtenido de la página 40 en <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

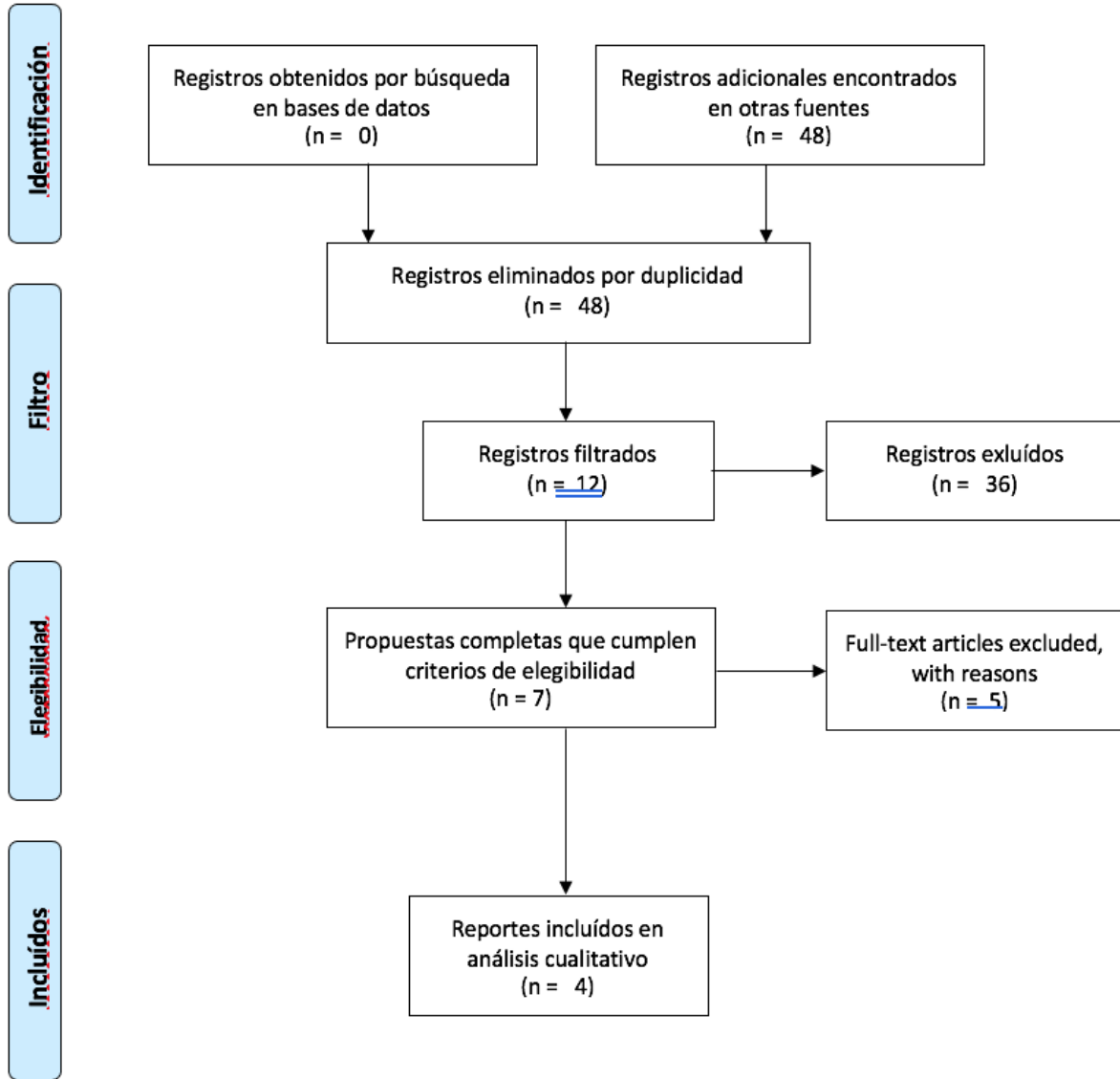
## Anexo 3 Lista de chequeo de abstractos PRISMA

| TÍTULO                        | ITEM   |
|-------------------------------|--|
| 1. Título:                    | El reporte es una revisión sistemática de las propuestas de programas de fidelización de las principales entidades bancarias de consumo.   |
| <b>ANTECEDENTES</b>           |  |
| 2. Objetivos:                 | ¿Cuáles son los pilares de engagement necesarios para una propuesta de valor en programas de fidelización en entidades del sector financiero en Colombia?  |
| <b>MÉTODOS</b>                |  |
| 3. Criterios de elegibilidad: | <p>Las propuestas de fidelización deben contener al menos dos de los cinco criterios, siendo estos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Opción de Redención</li> <li>2) Sistema de Redención de puntos</li> <li>3) Programa empresarial o de negocios</li> <li>4) Experiencia de uso</li> <li>5) Marca</li> </ol> <p>Adicionalmente, en línea con la pregunta de investigación, las entidades analizadas deberán tener operación en Colombia y estar dentro de las principales entidades del sector.</p> |
| 4. Fuentes de información:    | La información de los programas de fidelidad vendrá de las publicaciones disponibles en sitios web, revistas, POP en sucursales, servicio al cliente y demás canales disponibles para el público general.  |

|  |   |
|--|---|
| 5. Riesgo de sesgo:                            | Con el fin de evitar medidas subjetivas en la elección de los programas o las entidades, se utilizan criterios objetivos para su elección (número de usuarios, alcance geográfico, utilidades, entre otros).  |
| <b>RESULTADOS</b>                              |   |
| 6. Estudios a incluir:                         | Para tener en cuenta las publicaciones, deberán cumplir con los criterios de elegibilidad expuestos en el punto #3.   |
| 7. Síntesis de resultados:                     | Los datos recolectados se consolidaron en cuadros comparativos, donde se facilita la comparación de las propuestas de valor y se generan conclusiones a nivel vertical (entidades) y horizontal (criterios).  |
| 8. Descripción de los efectos:                 | N/A   |
| <b>DISCUSIÓN</b>                               |   |
| 9. Fortalezas y debilidades de las evidencias: | Las fortalezas manifestadas incluyen similitudes entre los programas de fidelización en la banca de consumo, el carácter público de la información, la cantidad de ofertas y los controles a los que son sometidos al ser entidades reguladas.<br>Las debilidades, por otro lado, se resumen en las inconsistencias en los programas, la fe de erratas, los cambios año a año de las propuestas y la libertad con la que los oferentes pueden cambiar sus términos y condiciones. |
| 10. Interpretación:                            | Las conclusiones, interpretaciones y los análisis se redactarán al final de los parámetros seleccionados.   |
| <b>OTROS</b>                                   |   |
| 11. Financiación:                              | N/A   |
| 12. Registro:                                  | N/A   |

## Anexo 4 Diagrama de Flujo PRISMA

### DIAGRAMA DE FLUJO PRISMA 2009



From: Moher D, Liberati A, Tetzlaff J, Altman DG, The PRISMA Group (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *PLoS Med* 6(7): e1000097. doi:10.1371/journal.pmed1000097

For more information, visit [www.prisma-statement.org](http://www.prisma-statement.org).