

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca



El presente formulario debe ser diligenciado en su totalidad como constancia de entrega del documento para ingreso al Repositorio Digital (Dspace).

<b>TITULO</b>	MEJORAR LA LEALTAD DE LOS CLIENTES TARJETA DE CREDITO DEL BANCO DE BOGOTA		
<b>SUBTITULO</b>			
<b>AUTOR(ES)</b> Apellidos, Nombres (Completo) del autor(es) del trabajo	JIMENEZ CUERVO, CIRO DANIEL		
	DIAZ PALOMINO, JAVIER FERNANDO		
	GOMEZ RODRIGUEZ, CESAR LEONARDO		
<b>PALABRAS CLAVE</b> (Mínimo 3 y máximo 6)	<b>Rentabilidad</b>		<b>Capacitación</b>
	<b>fidelización</b>		<b>Estrategia</b>
	<b>Innovación</b>		
<b>RESUMEN DEL CONTENIDO</b> (Mínimo 80 máximo 120 palabras)	Las herramientas para acceder al consumo son diversas y prestan el servicio de acceso a crédito rápido, es aquí donde nace la opción de respaldo y credibilidad, la Tarjeta de Crédito.		
	Es el medio más utilizado a nivel mundial, creando una cultura electrónica del manejo del dinero, a través de un plástico; es aquí en donde queremos detenernos en la problemática que aqueja al Banco de Bogotá y es la fidelización de los clientes.		
	El presente informe ha sido buscar los objetivos trazados en cada etapa, por ello el Banco ha sido muy importante en cada paso recibiendo sugerencias y recomendaciones según diagnóstico que estamos efectuando, es importante que se trabaje en equipo análisis continuo para fortalecer el producto.		

**Autorizo (amos) a la Biblioteca Octavio Arizmendi Posada de la Universidad de La Sabana, para que con fines académicos, los usuarios puedan consultar el contenido de este documento en las plataformas virtuales de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.**

**De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.**

**PROYECTO DE APLICACIÓN**  
**MEJORAR LA LEALTAD DE LOS CLIENTES TARJETA DE CRÉDITO**  
**DEL BANCO DE BOGOTÁ**

**CIRO DANIEL JIMÉNEZ CUERVO**  
**JAVIER FERNANDO DÍAZ PALOMINO**  
**CESAR LEONARDO GÓMEZ RODRÍGUEZ**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**  
**INSTITUTO DE POSTGRADOS**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA**

**Enero de 2013**

**PROYECTO DE APLICACIÓN**  
**MEJORAR LA LEALTAD DE LOS CLIENTES TARJETA CRÉDITO**  
**DEL BANCO DE BOGOTÁ**

**CIRO DANIEL JIMÉNEZ CUERVO**

**JAVIER FERNANDO DÍAZ**

**CESAR LEONARDO GÓMEZ**

**ASESOR: PROFESOR JULIO CESAR CORREA**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**  
**INSTITUTO DE POSTGRADOS**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA**

**Enero de 2013**

## TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN .....	5
2.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	6
2.1.	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA: .....	6
2.2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	6
2.3.	JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....	7
3.	OBJETIVOS .....	8
3.1.	OBJETIVO GENERAL.....	8
3.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
4.	MARCO DE REFERENCIA .....	9
4.1.	MARCO TEÓRICO (ASPECTOS GENERALES DE EL BANCO DE BOGOTA).....	9
4.1.1.	RESEÑA HISTÓRICA .....	9
4.1.1	MISIÓN.....	10
4.1.2	VISIÓN .....	10
4.1.3	NEGOCIO.....	10
4.2	MARCO CONCEPTUAL.....	11
4.3	TEORÍAS ADMINISTRATIVAS .....	11
4.5	DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	16
5.	METODOLOGÍA .....	19
5.1	HERRAMIENTAS Y MÉTODOS:.....	19
5.2	CIFRAS DE LA INDUSTRIA.....	20
5.3	DEFINICIÓN DE TENDENCIAS DEL MERCADO FINANCIERO (BENCHMARK - MEJORES PRÁCTICAS).....	233
5.4	FACTORES DE CAMBIO (MATRIZ DESCRIPCIÓN DE FACTORES).....	30
5.5	INSTRUMENTOS.....	355
5.6	ALTERNATIVAS DE SOLUCION AL PROBLEMA.....	41

6.	<b>CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION PROYECTO .....</b>	<b>50</b>
7.	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>51</b>
8.	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>5jERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

Las herramientas para acceder al consumo que hay actualmente, son diversas y prestan el servicio de acceso a crédito rápido y seguro, es aquí donde una de las opciones que tiene más respaldo y credibilidad hacia los clientes aparece, esta es la Tarjeta de Crédito.

Es tal vez el medio más utilizado a nivel mundial y con mayor aceptación en las diferentes categorías de comercio, creando así una cultura electrónica del manejo del dinero, a través de un plástico; es aquí en donde queremos detenernos y profundizar en la problemática que aqueja al Banco de Bogotá y es la fidelización de los clientes y mejoras en las ventas de nuestro producto estrella.

El presente informe ha sido realizado durante los últimos meses, buscando los objetivos trazados en cada etapa, por ello el aporte del Banco ha sido muy importante en cada paso recibiendo las sugerencias y recomendaciones según el diagnóstico que estamos efectuando, ya que es posible mejorar continuamente para lograr alcanzar las metas; es importante que se siga trabajando en equipo y realizando todo tipo de encuestas, mediciones y análisis continuo para fortalecer el producto Tarjeta Crédito con el fin de que los procesos lleguen a satisfacer las necesidades de los clientes, quienes ponen toda su confianza en la entidad, siendo esto un factor que impulsa el desarrollo de nuevas alternativas, alineada con los principios de sus accionistas, sus clientes y empleados ( ágil, anticipadora, y eficiente).

La información que se encuentra consignada en este documento es confidencial y se plasmo aquí con fines académicos y de aprendizaje, para optar por el título de especialistas en Gerencia Estratégica. Por tal motivo no puede ser divulgada o utilizada en otro ámbito diferente al de la academia.

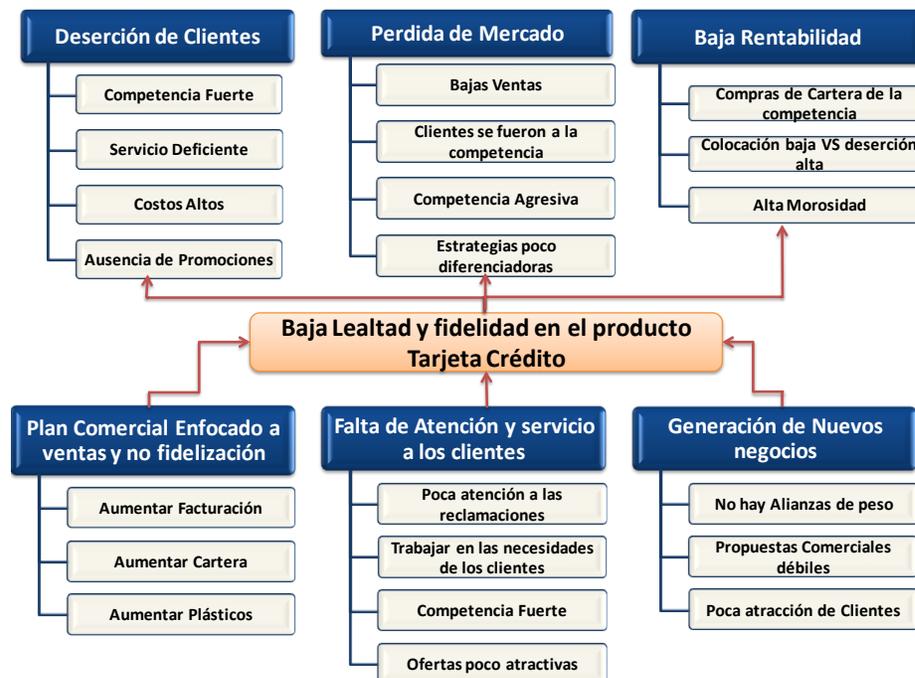
## 2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 2.1. Descripción del Problema:

El Banco de Bogotá es una de las entidades financieras con más experiencia en el país, impulsor de la entrada de las tarjetas crédito al sistema financiero en Colombia, por ello debería ser la entidad número uno en este producto, por el contrario el estado actual es preocupante ya que solo se posee 500.000 plásticos en el mercado, donde hemos perdido participación frente a nuestros competidores, y mas aun no creciendo en el numero de plásticos al perder más clientes que los que se vinculan cada año.

Existe actualmente un programa que premia a los clientes con puntos llamado Mejores Puntos, el cual esta Segmentado y maneja acumulación de puntos por cada compra que realice el cliente, este programa ha tenido varios ajustes por algunas dificultades desde sus inicios en el año 2009 y no cubre la necesidad actual para poder dar a los clientes un diferenciador real frente a lo ofrecido por los competidores del mercado.

### 2.2. Planteamiento del problema



### **2.3. Justificación y delimitación del problema**

El producto Tarjeta Crédito es el más rentable dentro del portafolio de productos del Banco de Bogotá, actualmente las Tarjetas están segmentadas como persona Natural y Persona Jurídica atendiendo toda la población del país.

Con el fin de seguir con el proceso de Expansión de la compañía el Banco de Bogotá adquirió el Banco más importante de Centroamérica el BAC Credomatic. Este Banco cuenta con la participación más alta a nivel Centroamérica en Tarjetas de Crédito en cuanto a facturación, Número de plásticos activos y cartera convirtiéndose así en el número 1 de la región en este producto.

Alineados con el anterior planteamiento el Banco de Bogotá desea tomar las mejores prácticas del BAC y unificarlas con nuestras estrategias y procesos generando así nuevas propuestas que marquen la diferencia en el mercado.

Sin embargo, actualmente se vive una situación poco alentadora debido al problema planteado:

“Falta de una estrategia de fidelización y lealtad en el producto de Tarjeta Crédito” siendo consecuentes con el éxito que tiene el BAC para este producto se ve la necesidad de reestructurar o redefinir toda la estrategia de mercadeo dirigido a este producto.

Finalmente, este producto llevo a que el Banco de Bogotá perdiera participación en el mercado, en los diferentes frentes como facturación, cartera, ventas y posicionamiento demarca frente a los clientes generando una necesidad al interior del Banco de volver a ser uno de los Bancos líderes del sector financiero colombiano.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. Objetivo General**

Recuperar y mejorar la participación en el mercado colombiano del producto de Tarjeta Crédito a través de estrategias de fidelización y lealtad de nuestros clientes actuales y nuevos.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

1. Generar estrategia diferenciadoras que le permitan al Banco fortalecer la relación cliente Banco.
2. Diseñar estrategias de servicio y atención de necesidades de los clientes, que permitan recuperar la credibilidad del producto.
3. Basados en las mejores prácticas del BAC credomatic construir nuevas estrategias que le permitan al Banco redefinir la relación clientes VS producto y Cliente VS Banco.
4. Recuperar mínimo el tercer lugar en el sector financiero en los Items de facturación y colocación.

## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1. Marco Teórico (Aspectos Generales De El Banco De Bogotá)

#### 4.1.1. Reseña Histórica

El **BANCO DE BOGOTÁ** inició sus labores el 15 de noviembre de 1870 como primera institución financiera privada creada en el país, con un capital de \$500.000 y con la facultad de emitir billetes. Su primer Director - Gerente fue el señor Salomón Koppel.

El Banco es el pionero a en algunos productos bancarios como son las Cuentas de Ahorro, las cuales ofreció al público por primera vez en 1923.

El Banco se fortalece y extiende su ámbito geográfico, gracias a la fusión con otros bancos regionales, que hasta 1928 fueron: Banco del Huila, Banco Social del Tolima, Banco del Cauca, Banco Santander, Banco Republicano, Banco de Pamplona, Banco Central, Nuevo Banco de Boyacá y el Banco de Pereira.

El 15 de noviembre de 1970 el Banco se consagra como pionero de la banca colombiana, al cumplir 100 años de existencia. A su vez, en 1998 el Banco de Bogotá adquirió el 27.87% de la Corporación de Ahorro y Vivienda LAS VILLAS, la cual se fusionó en el mes de enero del año 2000 con la Corporación de Ahorro y Vivienda AHORRAMAS, cambiando su denominación por AV VILLAS. El Banco de Bogotá tiene actualmente el 19.12% de participación en esta entidad.

Con respecto a sus inicios el banco ha crecido considerablemente siendo hoy uno de los primeros bancos en utilidades del país, con una tecnología de avanzada que cuenta desde portal en Internet y canales electrónicos como serví línea (consulta y transferencias telefónicas) hasta oficinas automatizadas en donde el cliente tiene un servicio ágil, seguro y eficiente acorde a sus necesidades.

El **BANCO DE BOGOTÁ** es la entidad de mayor tradición y experiencia del país, cuya evolución lo coloca hoy como uno de los bancos más sólidos, confiables y dinámicos.

## **4.1 FUNCIONAMIENTO**

### **4.1.1 Misión**

El banco de Bogotá es una institución financiera cuyo objetivo es realizar operaciones propias de la Banca comercial y operaciones y en particular mediante la gestión eficaz, eficiente y rentable, aprovechando su cobertura, respaldo gremial y recurso humano comprometido para ofrecer productos y servicios de alta calidad a todos los segmentos del mercado, buscando crecer con sus empleados y clientes.

### **4.1.2 Visión**

Un banco con capital mixto, de cobertura internacional, con una rentabilidad buena para sus accionistas, repartiendo dividendos y administrando una estrategia diferenciadas para cada uno de los segmentos del mercado objetivo, las cuales enfatizarán el desarrollo de una relación de largo plazo con el cliente, que se caracterizará por su conocimiento, por su respeto y por la calidad del servicio que se le ofrece, todo ello dentro de una operación segura y eficiente, con una fuerza de ventas especializada para cada uno de los mercados principales y soportada por una tecnología de punta, un recurso humano motivado y capacitado y una amplia red de distribución, explotada eficientemente.

### **4.1.3 Negocio**

El Banco de Bogotá es un intermediario financiero, su negocio consiste en obtener utilidades como resultado de recibir dinero de los clientes en depósito (captar) pagándoles un porcentaje de interés (tasa de Interés) sobre su dinero y prestar ése

dinero (colocar) a los clientes, los cuales pagan al Banco un porcentaje de interés superior, la diferencia entre la tasa de interés que paga el Banco y la que recibe a través de los créditos genera utilidades. El Banco además recibe ingresos por concepto de comisiones generadas por los diferentes servicios que se les presta a los clientes.

#### **4.2 Marco Conceptual**

El Banco de Bogotá ha clasificado los productos y servicios de acuerdo con la solución que estos dan a las necesidades de los clientes. Los productos y servicios se dividen en:

- **Manejo de Recursos:**

Estos productos le permiten al cliente el manejo eficaz de sus recursos, dentro de ésta clasificación tenemos: Cuenta Corriente.

- **Rentabilidad para su liquidez:**

Son los productos que le ofrecen al cliente tasas de interés atractivas para invertir su dinero. Los más importantes son: Cuenta de Ahorros y Cdt's.

- **Alternativas de financiación:**

Son los productos que le ofrecen al cliente un crédito con el fin de que solucione sus necesidades de financiación. Los más importantes son: Cartera, Sobregiro, Tarjetas de Crédito.

#### **4.3 Teorías administrativas**

El enfoque Global para El Banco de Bogotá, relacionado con las teorías administrativas correspondería a la teoría estructuralista, y se debe aplicar porque:

1. La entidad es un todo en donde el medio externo, la estructura organizacional y el recurso humano se interrelacionan.

2. En el Banco se observa la división del trabajo, núcleos de poder interno, sustitución del personal, características de una organización formal pero debe cambiar de estrategia y convertirse en una organización renovable, que siempre está dispuesta a los cambios.
3. El Banco está en constante estudio y análisis de innovación, bien sea con nuevos productos, o con nueva tecnología que permita eficiencia en la operación del Banco.

Además se puede apoyar en teorías modernas como la de William Ouchy en el TRABAJO EN EQUIPO<sup>1</sup>, para lograr los resultados esperados en las metas propuestas.

---

<sup>1</sup> Teoría de William Ouchy “ Trabajo en Equipo”

Cuadro comparativo de los enfoques de las teorías administrativas aplicadas actualmente en el Banco de Bogotá

Aspectos \ Enfoque	Clásico	Burócrata	Justificación del concepto
<b>Tipo de Organización</b>	Organización Formal		El Banco de Bogotá tiene un tipo de organización formal, según la cual toma la empresa como un conjunto de funciones distribuidas jerárquicamente y encaminadas hacia el logro del objetivo económico propuesto. Las características de la organización formal se pueden resumir: División del trabajo, Especialización, Jerarquía, Distribución de autoridad y responsabilidad. Las nuevas funciones del Gestor Operativo en el Nuevo Modelo de Oficinas fue aprobado por la dirección y comunicada a todos mediante la implantación, los manuales de la organización y por los memorandos y circulares normativas.
<b>Concepto de Organización</b>	Estructura formal como conjunto de órganos cargos y tareas		Asignar a cada trabajador la mayor tarea posible, de acuerdo con sus aptitudes personales.  Solicitar a cada trabajador una producción no inferior al nivel establecido.
<b>Principales representantes</b>	Taylor, Fayol, Gilbreth, Gantt, Gulick, Urwick, Mooney, Emerson	Weber, Marton, Salznick, Gouldner, Michels	
<b>Características Básicas de la administración</b>	Ingeniería humana, Ingeniería de la producción		La Administración se ejecuta con base en cálculos y razonamientos lógicos, teniendo como base la labor de los trabajadores, mediante pautas operativas que van en busca de la mejora en la eficiencia. El trabajo y las responsabilidades deben ser divididas, estando el planeamiento a cargo de los niveles directivos y la ejecución de las labores a cargo de los trabajadores.
<b>Concepción del hombre</b>	Hombre económico		Los funcionarios al suplir las necesidades económicas, no requieren de motivación, es una máquina de producción.
<b>Comportamiento organizacional del individuo</b>		Ser aislado que reacciona como ocupante de cargo y posición	Los trabajadores son asalariados, su cargo es su principal actividad

#### 4.4 Definición del producto Tarjeta Crédito Banco de Bogotá



Las tarjetas de crédito del banco, son un medio de pago y financiación (dinero plástico) el cual da una opción al cliente de obtener crédito inmediato mediante un cupo establecido previamente (sujeto a políticas de aprobación). Su uso puede ser:

##### **Compras**

Proporciona la posibilidad de efectuar compras en más de **19 millones de establecimientos comerciales** en el mundo entero y más de 75.000 establecimientos en Colombia, incluyendo los más populares y prestigiosos centros comerciales, hoteles y restaurantes.

Las compras se pueden hacer a través de diferentes medios como Datafonos, teléfonos, Internet o Pagos programados.

El Banco permite que los clientes al momento de efectuar la compra en establecimientos nacionales, la pueda **diferir desde 1 a 36 meses**.

Las compras internacionales se difieren automáticamente a 36 meses.

##### **Avances**

El cliente puede hacer avances hasta por el **60 % del cupo para Tarjetas Clásicas y Gold y hasta el 100% del cupo para Tarjetas Platinum Signature y Black**, a través de los siguientes medios:

- En las 800 oficinas del grupo Aval presentado su tarjeta y cédula de ciudadanía
- En los 1.850 cajeros de la red ATH y 4.313 de las otras redes a nivel Nacional.
- En cajeros Internacionales que tenga la marca “VISA PLUS” o “CIRRUS”

Los avances **se diferencian automáticamente a 36 meses**

\* Para realizar los avances se requiere la clave secreta la cual es entregada junto con la Tarjeta Crédito.

## Impuestos

El cliente puede efectuar el pago de sus impuestos a través de la red de Oficinas del Banco:

- Nacionales (IVA, renta y complementarios, retención en la fuente, bonos de paz, timbre, pagos aduaneros). **Diferidos automáticamente a 36 meses.**
- Distritales y Municipales (Industria y comercio, predial, vehículos y valorización): Cuando se pagan en la tesorería municipal, el plazo es escogido por el clientes de 1 a 36 meses. Se asimila a una compra.

## Composición del portafolio



## **Campañas y beneficios Actualmente para las Tarjetas Crédito**

De acuerdo a su perfil los clientes de tarjetas crédito del banco están segmentados como lo vemos en la gráfica anterior, así mismo los beneficios que se otorgan actualmente van ligados a sus condiciones socioeconómicas y necesidades.

Existe actualmente un programa que premia a los clientes con puntos llamado Mejores Puntos, el cual esta Segmentado y maneja acumulación de puntos por cada compra que realice el cliente, este programa ha tenido varios ajustes por algunas dificultades desde sus inicios en el año 2009.

### **▪ Comercio Exterior:**

Son los productos que les permiten a los clientes realizar con facilidad todas sus operaciones de moneda extranjera como importaciones y exportaciones. Los más importantes son: Cartas de Crédito de Importación, Giro directo.

### **▪ Más oportunidades:**

- Son los productos que ofrece el Banco como servicios para facilitar al cliente diferentes transacciones. Entre estos tenemos: Banca Electrónica, Tarjeta Electron, recaudos Empresariales, Aceptaciones Bancarias, Remesas, Internet.

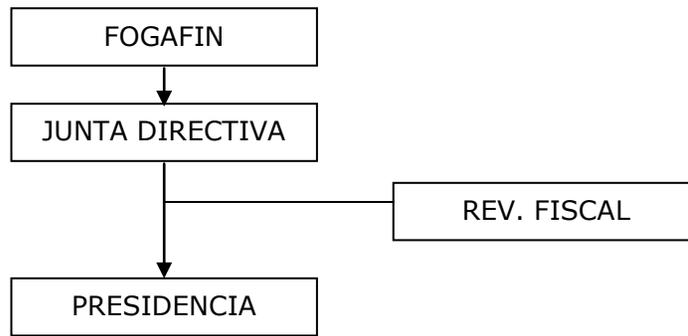
## **4.5 Diseño Organizacional**

El Banco tiene una estructura de organización interna que evoluciona constantemente en busca de la operación eficiente a fin de cumplir con sus planes y programas. Su organigrama contempla unos establecimientos a nivel de Presidencia y Dirección General que fijan las políticas, y cuatro Regionales a nivel nacional, las cuales ejecutan éstas políticas.

El Banco de Bogotá posee dos Bancos Filiales en Panamá y Miami, los cuales constituyen una importante fortaleza para complementar adecuadamente con sus servicios el portafolio de productos del Banco. Las otras dos filiales del Banco son

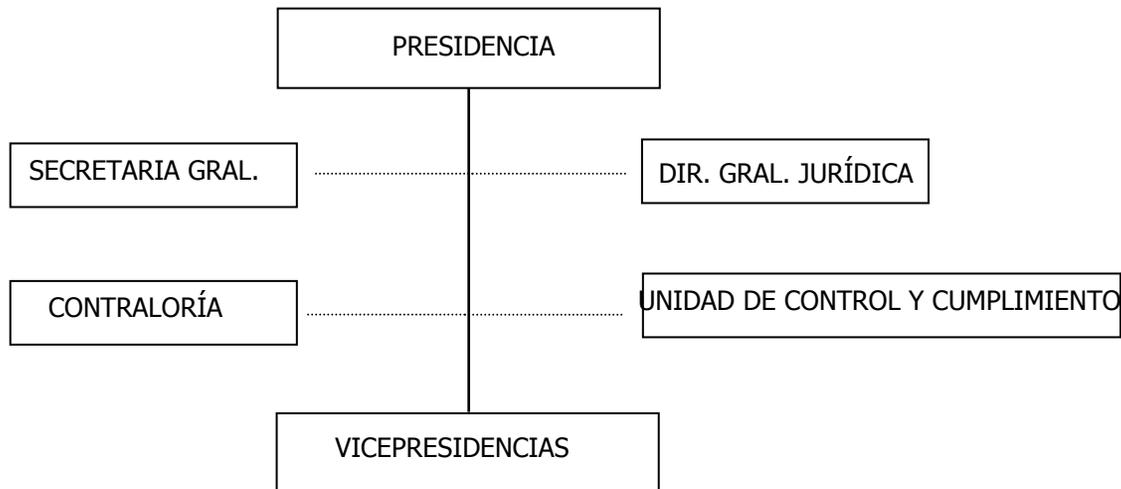
Fidubogotá (Corporación Financiera) y Almagora (Almacenes de depósito y Comercialización).

Los máximos rectores del funcionamiento del Banco son:



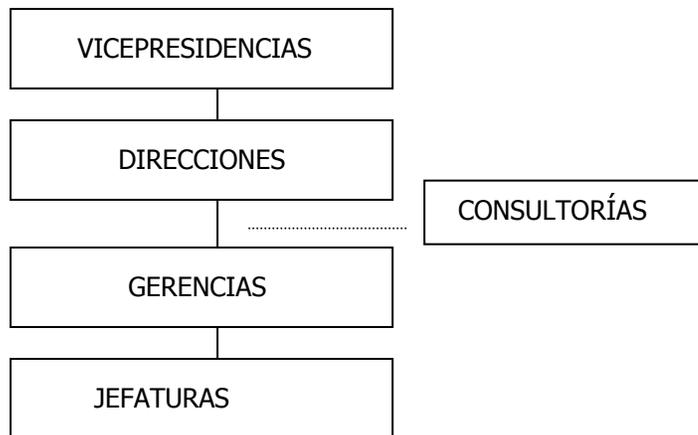
### DIRECCIÓN GENERAL

En Dirección General se encuentran los máximos entes centralizadores de la Entidad.

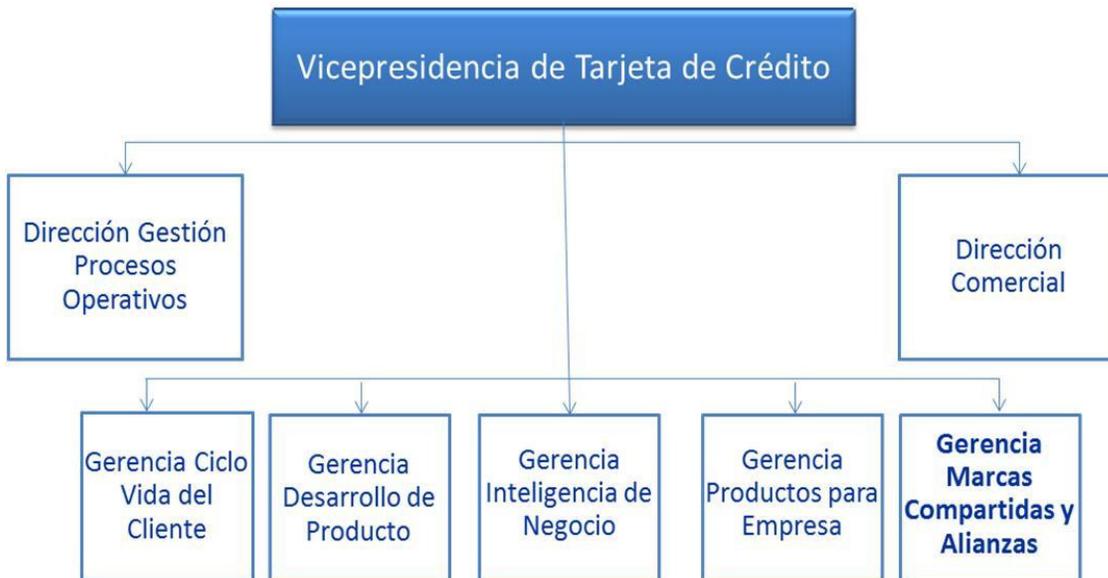


Teniendo en cuenta que el Banco De Bogotá es una entidad muy amplia y compleja, a continuación se presenta el Diseño Organizacional que se contempla para la Vicepresidencia de Tarjetas de Crédito de donde depende la Gerencia de Marcas compartidas y alianzas.

## VICEPRESIDENCIAS



## VICEPRESIDENCIA DE TARJETAS DE CRÉDITO



## **5. METODOLOGÍA**

Para conseguir mejorar la lealtad de los clientes de Tarjeta de Crédito del Banco de Bogotá se planteara una serie de ideas y estrategias a mediano y a largo plazo que permitirá el cumplimiento del objetivo general. Esta ideas se plantearan bajo el esquema de investigación práctica, análisis históricos y comportamientos de los clientes y analizando tendencias a nivel local e internacional del mercado.

A través de indicadores y controles de seguimiento durante la etapa de implementación de las estrategias, lograremos determinar le efectividad o no de la solución al planteamiento del problema.

### **5.1 Herramientas y métodos:**

Con el fin de generar crecimiento en el producto y mayor rentabilidad lealtad y fidelidad de los clientes se plantea con herramientas como:

- El diseño de programas de fidelidad (promociones, recompensas como puntos millas, Alianzas etc)
- Campañas que den más opciones a los clientes, que permitan incrementar y ayudar a los clientes con sus saldos de cartera facilitando el pago de las cuotas como lo son (IDEAS).
- Canales de comunicación para la estrategia de forma asertiva y en tiempo real con los clientes (piezas e mailing, web etc)
- Control e indicadores que permitan medir la evolución del producto en el ciclo de vida.
- Capacitación y actualización en el producto a la fuerza comercial.

## 5.2 Cifras de la Industria

### PARTICIPACIÓN POR ENTIDAD EN CANTIDAD DE TARJETAS

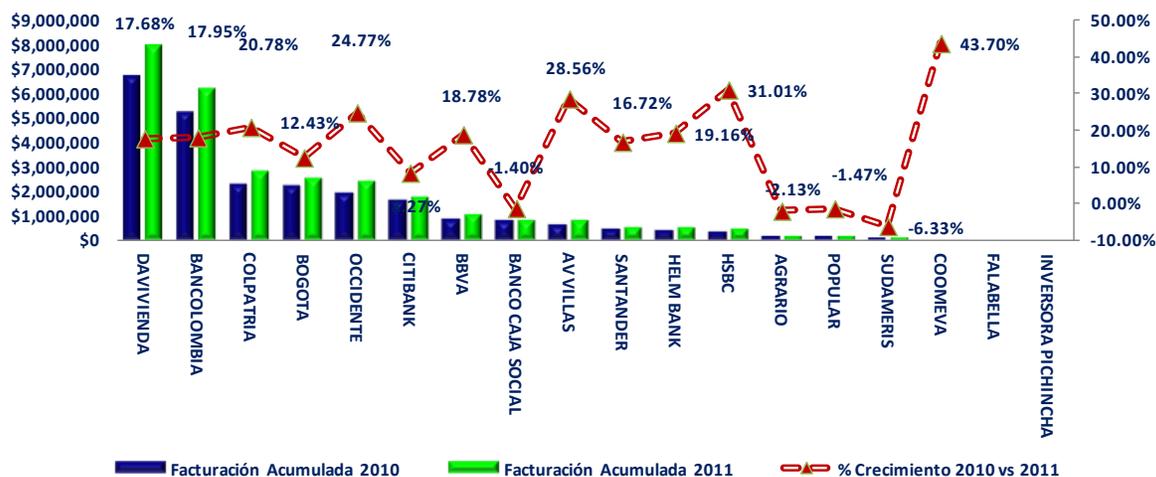
#### INDUSTRIA COMPARATIVO DICIEMBRE 2011 Vs 2010



N° Ranking	Entidad	Tarjetas Activas 2010		Tarjetas Activas 2011		% Crec 2010 vs 2011
		TOTAL	% Participación	TOTAL	% Participación	
1	DAVIVIENDA	1,268,450	22.62%	1,410,851	22.03%	11.23%
2	BANCOLOMBIA	1,134,113	20.22%	1,338,042	20.89%	17.98%
3	COLPATRIA	929,772	16.58%	1,008,220	15.74%	8.44%
4	BOGOTA	551,626	9.84%	589,216	9.20%	6.81%
5	OCCIDENTE	396,371	7.07%	412,560	6.44%	4.08%
7	CITIBANK	312,713	5.58%	404,356	6.31%	29.31%
6	BBVA	289,091	5.15%	352,580	5.50%	21.96%
8	BANCO CAJA SOCIAL	201,196	3.59%	193,690	3.02%	-3.73%
10	AV VILLAS	142,046	2.53%	202,134	3.16%	42.30%
9	SANTANDER	144,137	2.57%	154,576	2.41%	7.24%
12	HELM BANK	63,056	1.12%	78,578	1.23%	24.62%
11	HSBC	65,665	1.17%	56,943	0.89%	-13.28%
13	AGRARIO	62,289	1.11%	61,825	0.97%	-0.74%
14	POPULAR	32,564	0.58%	36,028	0.56%	10.64%
15	SUDAMERIS	13,488	0.24%	12,039	0.19%	-10.74%
16	COOMEVA	0	0.00%	161	0.00%	
17	FALABELLA	0	0.00%	91,131	1.42%	
18	INVERSORA PICHINCHA	1,490	0.03%	2,371	0.04%	59.13%
	<b>TOTAL AMEX</b>	456,055	8.13%	571,006	8.91%	25.21%
	<b>TOTAL VISA</b>	2,660,716	47.44%	2,912,967	45.48%	9.48%
	<b>TOTAL MASTERCARD</b>	2,036,248	36.31%	2,445,229	38.18%	20.09%
	<b>TOTAL DINERS</b>	455,048	8.11%	476,099	7.43%	4.63%
	<b>INDUSTRIA</b>	<b>5,608,067</b>	<b>100.00%</b>	<b>6,405,301</b>	<b>100.00%</b>	<b>14.22%</b>

# TARJETA CRÉDITO - PARTICIPACIÓN POR ENTIDAD EN FACTURACIÓN

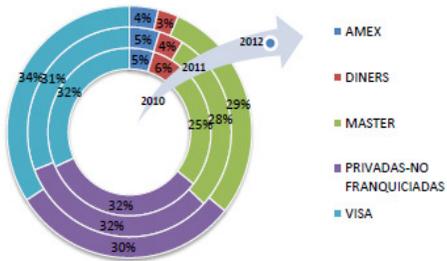
## INDUSTRIA COMPARATIVO DICIEMBRE 2011 Vs 2010



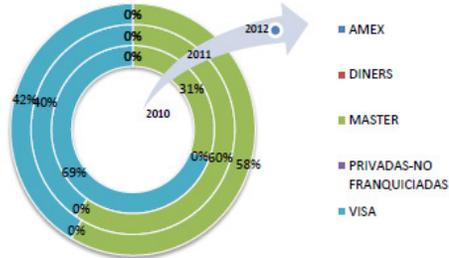
N° Ranking	Entidad	Facturación Acumulada 2010		Facturación Acumulada 2011		% Crecimiento 2010 vs 2011
		TOTAL	% Participación	TOTAL	% Participación	
1	BANCOLOMBIA	\$6,726,017	27.57%	\$7,915,018	27.69%	17.68%
2	DAVIVIENDA	\$5,265,391	21.59%	\$6,210,633	21.73%	17.95%
3	COLPATRIA	\$2,332,056	9.56%	\$2,816,630	9.85%	20.78%
4	BOGOTA	\$2,275,197	9.33%	\$2,558,072	8.95%	12.43%
5	CITIBANK	\$1,963,704	8.05%	\$2,450,109	8.57%	24.77%
6	OCCIDENTE	\$1,647,528	6.75%	\$1,783,732	6.24%	8.27%
7	BBVA	\$892,234	3.66%	\$1,059,792	3.71%	18.78%
8	SANTANDER	\$840,384	3.45%	\$828,652	2.90%	-1.40%
9	HELM BANK	\$667,630	2.74%	\$858,299	3.00%	28.56%
10	BANCO CAJA SOCIAL	\$466,710	1.91%	\$544,743	1.91%	16.72%
11	HSBC	\$435,244	1.78%	\$518,648	1.81%	19.16%
12	AV VILLAS	\$387,065	1.59%	\$507,096	1.77%	31.01%
13	SUDAMERIS	\$204,973	0.84%	\$200,617	0.70%	-2.13%
14	POPULAR	\$166,856	0.68%	\$164,404	0.58%	-1.47%
15	AGRARIO	\$115,818	0.47%	\$108,492	0.38%	-6.33%
16	INVERSORA PICHINCHA	\$5,747	0.02%	\$8,259	0.03%	43.70%
17	FALABELLA	\$0	0.00%	\$53,330	0.19%	0.00%
18	COOMEVA	\$0	0.00%	\$237	0.00%	0.00%
	<b>TOTAL AMEX</b>	\$2,494,699	10.23%	\$2,992,160	10.47%	19.94%
	<b>TOTAL VISA</b>	\$11,753,772	48.19%	\$13,869,143	48.52%	18.00%
	<b>TOTAL MASTERCARD</b>	\$7,945,230	32.57%	\$9,438,031	33.02%	18.79%
	<b>TOTAL DINERS</b>	\$2,198,853	9.01%	\$2,287,427	8.00%	4.03%
	<b>INDUSTRIA</b>	\$24,392,555	100.00%	\$28,586,762	100.00%	17.19%

# Nuevas Ene-Sep 12

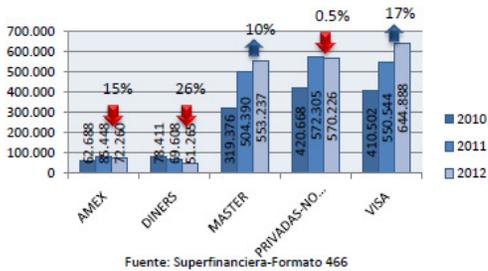
## Industria Ene-Sep



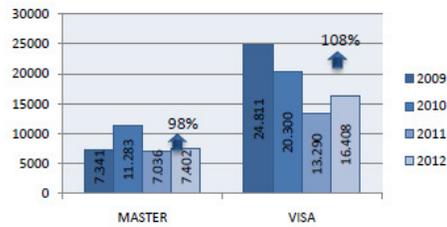
## Banco de Bogotá



## Industria Ene-Sep

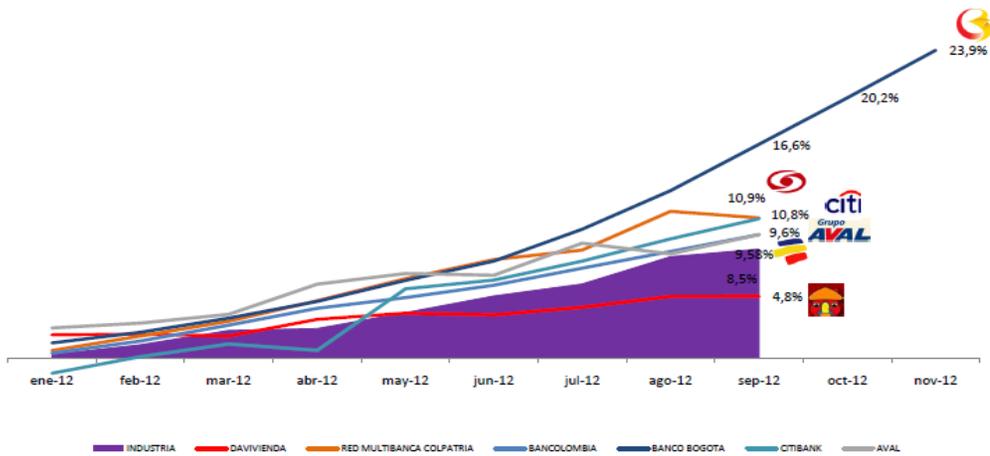


## Banco de Bogotá



# Activas Sep 12

## Evolución Principales Competidores



Fuente: Superfinanciera-Formato 466

### **5.3 Definición de tendencias del mercado financiero (Benchmark - mejores prácticas)**

#### **5.3.1 Sector nacional.**

##### **DAVIVIENDA.**

**Económico:** presenta una gran eficiencia en las utilidades, capacidad financiera, entre los líderes del mercado.

**Social:** posee diversos planes para ayuda a la comunidad, a los sectores más necesitados, apunta a integrar los estratos bajo al sector financiero con productos como créditos de montos bajos, facilidades de adquisición de créditos, financiaciones para negocios, portafolios asequibles.

**Tecnológico:** Desarrollos herramientas que facilitan las transacciones de los clientes, Débito Automático, Servicios para realizar sus pagos, Domiciliación.

##### **DAVIPLATA.**

- Pasar plata
- Hacer giros nacionales
- Hacer retiros en cajeros automáticos
- Hacer pagos de servicios públicos
- Recargar minutos de celulares

##### **BBVA**

**Social:** Lanzamiento de los Centros de Negocios para atención especializada al segmento pyme y Lanzamiento de la tarjeta de crédito Mujer.

**Legal:** En BBVA seguimos apoyando las siguientes iniciativas:

- Pacto Mundial de las Naciones Unidas ([www.globalcompact.org](http://www.globalcompact.org)).
- Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEPFI) ([www.unepfi.org](http://www.unepfi.org)).
- Principios de Ecuador ([www.equator-principles.com](http://www.equator-principles.com)).
- Principios para la Inversión Responsable de Naciones Unidas ([www.unpri.org](http://www.unpri.org)).

**Servicio:** BBVA Colombia lanzó su nuevo servicio de personalización a través del cual los clientes tienen la posibilidad de escoger los canales electrónicos que utilizarán (Red Cajeros B24, BBVA net, Línea BBVA, Banca Móvil) y de igual forma indicar los límites en

Cantidad (número) y monetarios con los que utilizará los servicios en dichos canales. Los clientes pueden acceder a este servicio a través de la página transaccional

BBVA net y VIP BBVA Net. Allí encontrarán un menú que les permitirá hacer la selección de una forma fácil, rápida y sencilla.

## **BANCOLOMBIA**

**Económico:** El Grupo Bancolombia ha diseñado una serie de modalidades de inclusión financiera con el propósito de generar espacios para que las poblaciones con menor capacidad adquisitiva puedan acceder a la banca.

**Social:** El Grupo Bancolombia entiende que la cultura es el mejor vehículo para fortalecer la identidad y por ello en Colombia acompaña la labor de nuestros artistas. El Grupo Bancolombia promueve espacios en los que el arte es protagonista y los ciudadanos pueden acceder a las obras en espacios públicos.

**Ecológico:** Como parte del compromiso con el crecimiento de las empresas del país, Bancolombia presenta su nueva línea de crédito para financiar proyectos ambientales,

la cual cuenta con recursos propios y busca fomentar la ventaja competitiva en las compañías que piensan en el respeto por el medio ambiente.

Igualmente lanza la pagina Bancolombia verde [www.grupobancolombia.com/verde/](http://www.grupobancolombia.com/verde/)

**Clientes.** La estrategia de negocios del Grupo Bancolombia busca satisfacer las necesidades financieras de los clientes y se fundamenta en la asesoría, basada en una atención personalizada, una actitud cercana y amable, y la generación de valor agregado, para garantizar la calidad en el servicio y propiciar el crecimiento empresarial y el desarrollo del país.

### **BANCO CAJA SOCIAL.**

**Mercado:** colocación de créditos de menores cuantías.

**Social:** El Banco Caja Social BCSC actualmente, trabaja apoyando el progreso de las personas naturales, los microempresarios y pequeños empresarios, contribuyendo y ayudando con el desarrollo social del país. Hoy esa entidad, se encuentra entre los bancos más reconocidos por su labor. Desarrolla su actividad dentro de un marco de Responsabilidad Social Empresarial ligada intrínsecamente a su actividad desde 1991, año de su fundación. .

**Servicio:** La inteligencia artificial ha dado lugar a nuevas tecnologías también de reciente adopción como son: el reconocimiento de voz, la síntesis de voz, y un sistema híbrido con humanos que se conoce como reconocimiento de voz asistido.

**Clientes:** El banco está trabajando en un plan de **segmentación** a fin de entregar servicios más personalizados a sus clientes.

### 5.3.2 Benchmark De planes de fidelización nacional

Banco/Marca								
<b>Programa</b>	Millas Libres	Davipuntos	Catálogo de puntos	Millas LifeMiles	Puntos Éxito	Cmr puntos	Lifemiles	Puntos por todo
<b>Medios de pago ó redención</b>	Millas(puntos), y pagos online con TC	Puntos , y pagos Online con TC	Puntos , y pagos Online con TC	Pago Compras Virtuales con TC	Pago Tarjeta Débito , Crédito y efectivo (giros) y puntos Éxito	Pago Tarjeta Débito , Crédito tienda virtual , puntos no	Canje de millas	Canje de millas y abonos a cuenta efectivo
<b>Medios de Redención</b>	Sucursal virtual web o telefónica	Call Center	Multilínea Colpatría	Línea BBVA BBVA Net Sucursal	Internet y Domicilio éxito.	Premios en Tiendas Falabella, Viajes en Call Center	Internet	Audiovillas
<b>Tiempo de entrega del premio</b>	20 días hábiles	15 días hábiles	20 días Hábiles	No hay entrega de premios, solo Millas	Reclama en punto de venta , y máximo 5 días en entregas a domicilio	Reclama en punto de venta , y máximo 5 días en entregas a domicilio	15 Días Hábiles	no hay entrega es abono 24 horas
<b>Vigencia puntos</b>	3 Años	2 Años	3 años .	3 Años	1 Año	1 Año	2 años	Tiene condiciones y restricciones previa inscripción
<b>Categorías de Premios catálogo</b>	Tecnología Ishop Across Apple , Hogar Home Elements , Millas Life Miles -los catálogos No son segmentados.	Hogar Home Sentry, Tecnología Lagobo, Millas Life Miles- los catálogos No son segmentados	1 proveedor con diferentes categorías El Catálogo es Segmentado por Tipo de Tarjeta	Solamente Avianca Taca	Diferentes proveedores de artículos dependiendo la categoría , ejemplo: Hogar , tecnología , Millas Life Miles- los catálogos No son segmentados	Diferentes proveedores de artículos dependiendo la categoría , ejemplo: Hogar , tecnología , Viajes Falabella, los catálogos No son segmentados	Libros y revistas, experiencias tours , Parques etc, compras en línea, restaurantes, salud y belleza , servicios personales tintorerías autotalleres etc, servicios empresariales de courier.	Millas LifeMiles y abonos en cuenta efectivo
<b>Opciones Adicionales</b>	Millas Libres+Dinero, bonos almacenes de cadena, tarjetas gasolina, tarjetas cine, tarjetas parqueaderos, tarjetas bono regalo.	Puntos ó Puntos+Plata, categorías como Libros revistas, bonos de descuento, para el , para ella, carro , hogar etc.	Puntos ó Puntos+Plata.Categorías como : hogar, juguetería, relojería, belleza, suscripción a revistas, y millas LifeMiles	Ofrece Promociones puntuales en almacenes y establecimientos	Compras OnLine y Domicilios Duplican puntos. <b>Cambio de puntos por bonos para ayudar el planeta</b> , cambio de puntos por bonos en restaurantes, hoteles millas Lifemiles	Compra hoy y paga desde el 3er mes, además 3.000 de bienvenida, cambio de puntos por viajes Falabella	Donaciones con millas , ó transferencia de millas a un amigo, millas + dinero	recibe puntos por referidos por cualquier producto, todos los productos tienen puntos
<b>Compras Tiendas virtuales</b>	No	Cuenta con 3 opciones de tiendas virtuales : Ultrabox y Eshopex tienda virtual y casillero para comprar en estados unidos y Antojese.com para compras nacionales.	Cuenta con 2 Servicios de compras en Línea a los EE.UU a travez de casillero, por Skybox, y Courier Box,	Cuenta con 3 servicios de compras por internet BBVA tienda virtual, Skybox, y TraéteLo.com	Tienda virtual propia	Tienda virtual propia	Tienda virtual , opciones como compra de Millas Adicionales en línea.	no tiene opciones adicionales

### **5.3.3 Sector internacional.**

Estas son algunas tendencias<sup>2</sup>:

En España El mapa de oficinas bancarias se reducirá antes de 2015 aproximadamente en un 35% con respecto al panorama actual, quedando configurada la red por entre 25.000 y 30.000 oficinas. Dichas oficinas tenderán a ser más grandes. Es factible que además varias oficinas compartan la figura de un mismo Director y desaparecerá el puesto exclusivamente de caja.

Uruguay estudia que más sectores alcancen la rebaja de 9% que hoy rige al pago con tarjeta de crédito en restaurantes y hoteles. En líneas generales se quitarán puntos porcentuales de IVA a todas las compras que se hagan con tarjetas de crédito y de débito a nivel general. Además de mantener los beneficios de descuentos de nueve puntos de IVA que hoy tienen quienes pagan con tarjetas en hoteles y restaurantes

En Argentina Los viajes en taxi se podrán pagar con tarjeta de crédito. Si bien no se trata de una medida que regirá en todos los vehículos de este tipo, la primera experiencia correrá por cuenta de la empresa “Tu Radio Taxi”, que sacará a la calle 500 autos equipados con este particular sistema.

EE.UU La nueva tarjeta de crédito que es en realidad el teléfono móvil. Ya la sacó Masticar y ahora es Disco ver la que lanza su herramienta para pagar con sólo rozar el teléfono móvil a un lector de tarjeta. Se llama Disco ver Zip y funciona con tecnología NFC, o sea, sin contacto. La nueva modalidad implica que se podrá salir a la calle sólo con el teléfono móvil y también pagar con él las compras. ¿Ventajas? Se gana en velocidad y comodidad al momento de pagar en determinados lugares.

Dentro de este aspecto del mercado de tarjetas, se destacan tres grandes pilares explotados por todas las grandes marcas a nivel regional e internacional:

---

<sup>2</sup> Tomado de <http://www.bancayriesgo.com>, Tendencias mundiales y Regionales.

- Pagos móviles mediante transacciones sin contacto
- Transferencias vía celular
- Servicios móviles de valor agregado: alertas con ofertas y promociones de acuerdo a las preferencias del cliente hasta plataformas para el control y seguimiento de los gastos.

En Venezuela la inauguración de un Punto de Atención Bancaria en el INTT de la avenida Francisco de Miranda en Caracas, la red comercial del Banco de Venezuela alcanza las 422 oficinas, viendo así materializado el empeño del Gobierno de expandir los servicios bancarios a más venezolanos. El Banco de Venezuela, como pilar del Sistema Financiero Público Nacional, impulsa actividades que representan mejoras reales para la sociedad, con la incorporación de nuevas prácticas en gestión social, inspirados en los principios de equidad, solidaridad y justicia social.

### 5.3.4 Benchmark planes de fidelización BAC CREDOMATIC

		PANAMA	COSTA RICA	NICARAGUA	HONDURAS	SALVADOR	GUATEMALA	MEXICO
<b>PROGRAMAS DE LEALTAD POR PAIS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>							
<b>PUNTOS</b>	Acumula 1 punto por cada US\$1 de compras. Redime POS, viajes, catálogo de premios, Efectivo.	X	X	X	X	X	X	X
<b>CASH BACK</b>	Devuelve el 1% de las compras, en efectivo o acreditado al estado de cuenta . Convenios con comercios específicos entre el 5% y 12%	X	X	X	X	X		
<b>LINEAS AEREAS</b>	Acumula de 1 / 1.25 / 1.5 / 2 millas por cada US\$1 de compras, para redimir en la línea aérea.	X	X	X	X	X	X	X
<b>SUPERMERCADOS</b>	Acumula del 1% al 7% de las compras, para ser redimidos en las tiendas del socio comercial	X	X	X	X	X	X	
<b>OTROS RETAIL</b>	Acumula puntos Credomatic y/o puntos en el programa del socio comercial.	X	X	X	X	X	X	X

## 5.4 Factores de cambio (matriz descripción de factores)

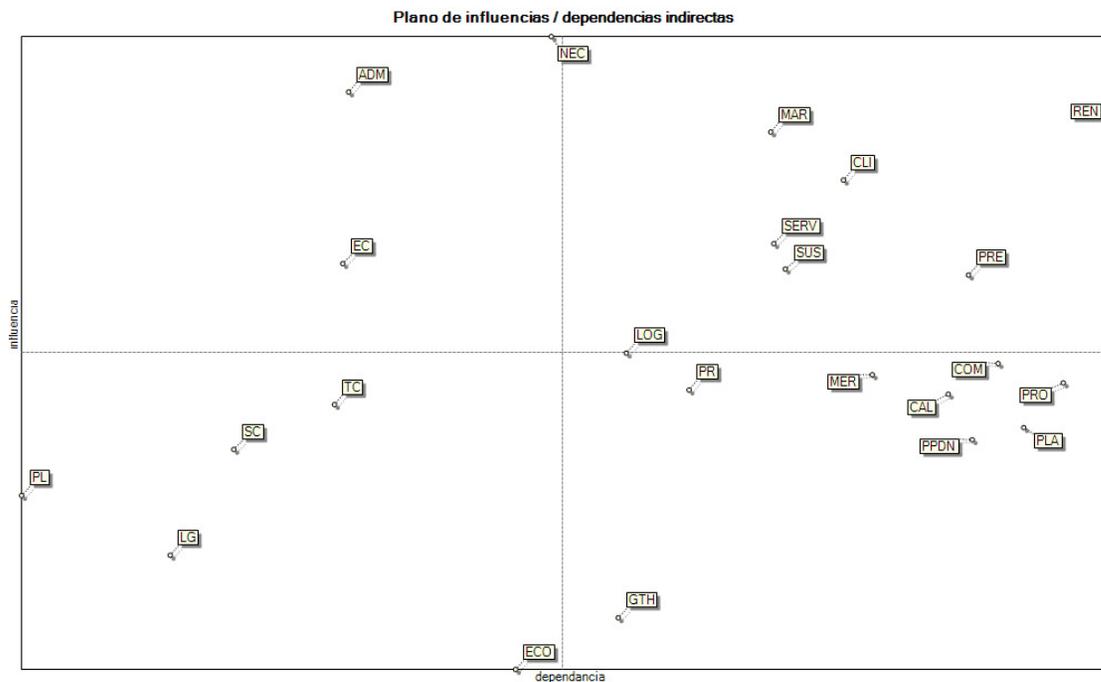
N°	TITULO LARGO	TITULO CORTO	DESCRIPCION
1	Económico	EC	Mejor eficiencia utilidades del entorno Sector
2	Político	PL	Lineamientos y directrices que rigen la entidad en temas financieros
3	Social	SC	Tiene que ver con las acciones sobre la sociedad sobre las personas comunidad
4	Tecnológico	TC	Desarrollos herramientas y ayudas que aportan al cambio del presente al futuro
5	Legal	LG	Es el entorno normativo con el que se rige la empresa.
6	Ecológico	ECO	Velar y cuida los recursos naturales
7	Promoción	PR	incentivar la colocación de productos financieros a través de campañas
8	Precio	PRE	Es el valor mínimo requerido para financiar la operación
9	producto	PRO	Es lo que diseñamos para satisfacer las necesidades de los clientes
10	Plaza	PLA	ubicación geográfica o virtual donde se tiene la operación financiera
11	Mercado	MER	Es el entorno económico donde se ejecuta la operación financiera
12	proveedores (poder de negociación)	PPDN	los que aportan los insumos y servicios de cualquier tipo para el normal funcionamiento de la entidad
13	competidores	COM	Otras entidades financieras que ejercen la misma actividad económica
14	Clientes	CLI	La razón ser del servicio financiero objetivo cubrir las necesidades
15	Necesidad	NEC	Objetivo del mercado financiero dirigido al cliente
16	sustitutos	SUS	Productos del mercado que pueden cambiar una oferta
17	Servicio	SERV	Indicador de aceptación clientes satisfechos fidelidad
18	Calidad	CAL	Eficiencia procesos
19	Rentabilidad	REN	Utilidades , razón de ser del negocio financiero
20	Gestión Talento Humano (competencias)	GTH	Trabajadores satisfechos
21	Administración	ADM	Uso eficiente de los recursos y herramientas seguimiento control
22	Marca	MAR	Reconocimiento del nombre, oportunidad de fijarse en la mente del consumidor
23	Logística	LOG	Distribución del producto, estrategia de entrega al consumidor final

### 5.4.1 Matriz descripción de factores

#### Herramienta de modelación para determinar Variables estratégicas

Se usó la aplicación MIC MAC, para modelar y determinar las principales variables y características que intervienen directamente en el diseño de posibles soluciones estratégicas para resolver el problema planteado, aquí los resultados más importantes.

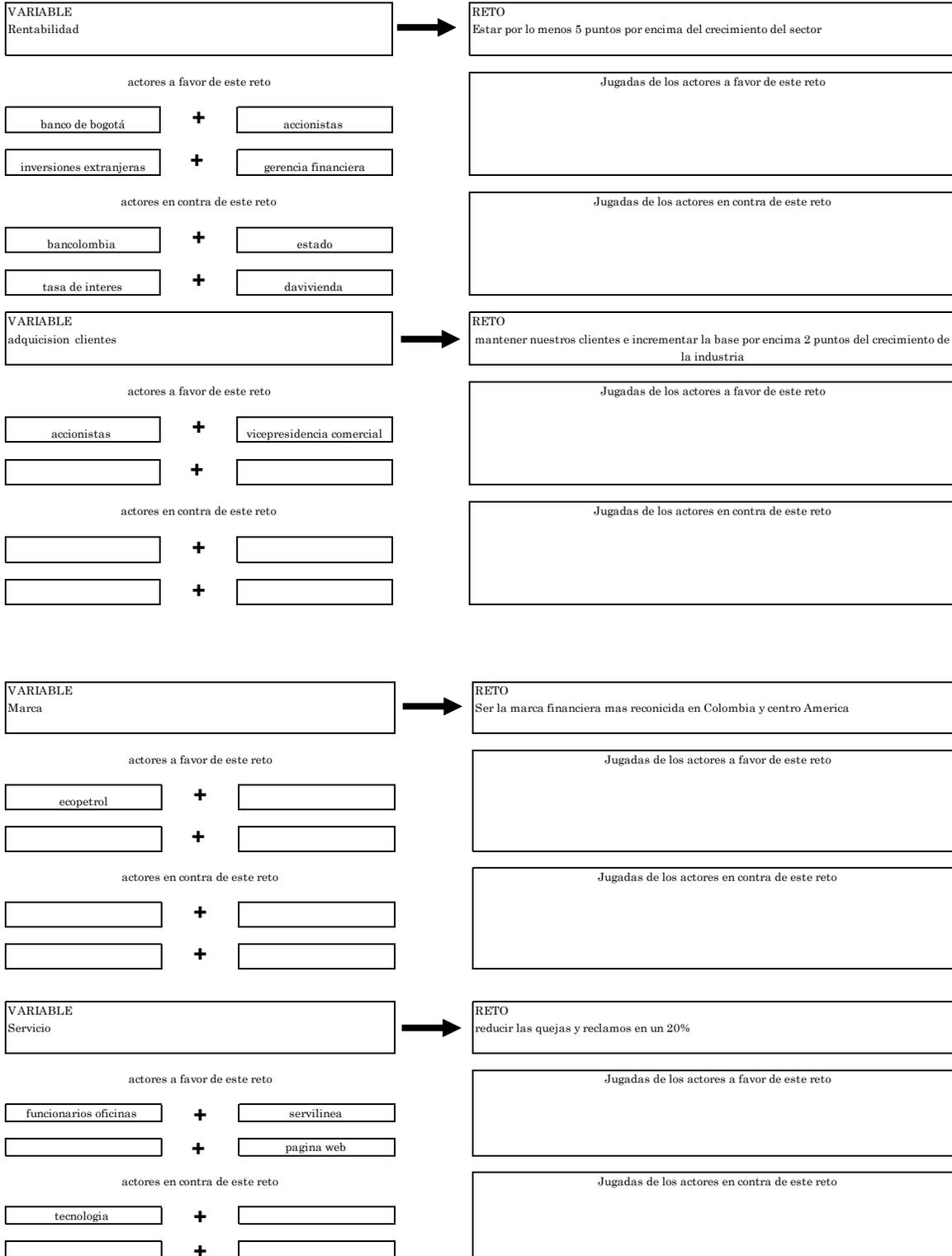
#### Mic Mac – Plano Relaciones Directas



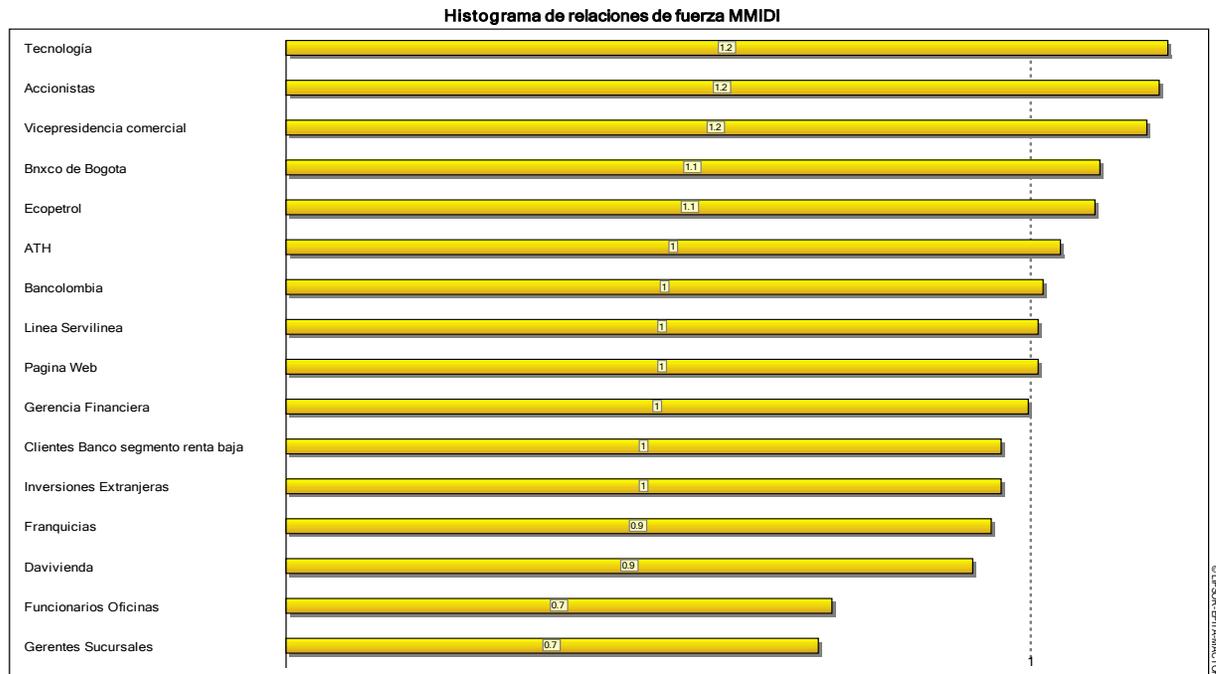
### 5.4.2 juego de actores (variables más representativas)

Las variables rentabilidad, servicio al cliente, adquisición de nuevos clientes y marca, son las mas influyentes y dependientes a la hora de aplicar estrategias de mejoramiento en nuestro modelo de negocio.

JUEGO DE ACTORES



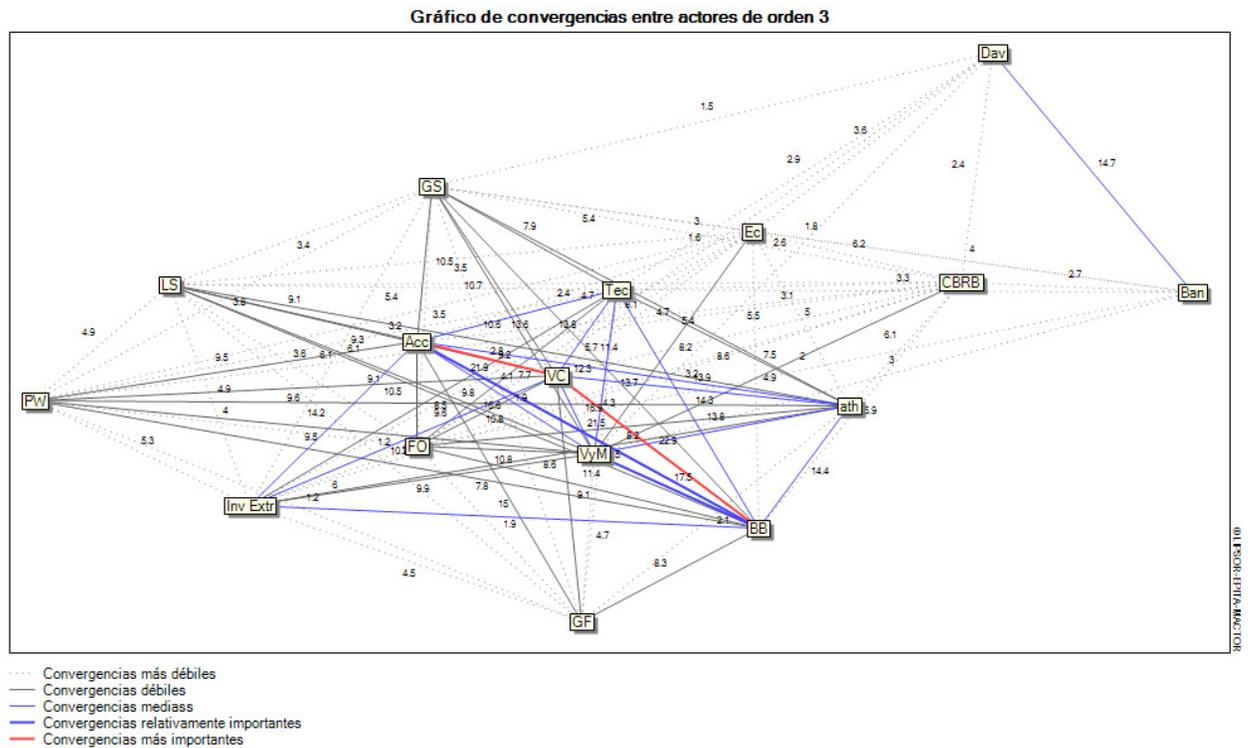
### 5.4.3 Poder de actores



Las primeras 6 variables de este gráfico, nos enmarcan en donde debe estar enfocada la estrategia a ejecutar, pues son estas seis variables las que tiene el poder de definir el camino a seguir:

- Tecnología
- Accionistas
- Vicepresidencia comercial de Tarjeta de Crédito
- Banco de Bogotá (como marca)
- Ecopetrol (principal cliente)
- ATH (como proveedor tecnológico)

## 5.4.4 Grupos de poder



Nuevamente en el gráfico de convergencias, podemos validar que las 6 variables de poder, tienen relación directa entre ellas y son la base de unión de todas las demás variables, es la confirmación de que la estrategia debe ir enfocada en satisfacer estos grupos de poder.

## 5.4.5 Procesamiento y análisis de información.

Con base en los resultados del MIC MAC y el MACTOR, podemos plantear el siguiente escenario como estrategia para involucrar las variables más representativas de nuestro modelo.

## ESCENARIO PROPUESTO (BANCO DE BOGOTA UN BANCO HECHO ENTRE DOS)

1. **1** Estar 5 puntos arriba del sector en rentabilidad
2. **1** Mantener nuestros cliente actuales e incrementar la base por encima del crecimiento de la industria en dos puntos
3. **1** Reducir los precios al consumidor sin sacrificar el costo de capital mínimo de los inversionistas
4. **1** Ser la marca mas reconocida en Colombia y en centro América en los próximos cinco años
5. **1** Reducir las quejas y reclamos en un 20%



### 5.5 Instrumentos

#### Los instrumentos utilizados son:

- A. Observación Directa (información que tenemos al alcance por parte de las franquicias y comportamiento del sector)
- B. Focus Group con clientes y fuerza comercial
- C. Investigación de campo (niveles de satisfacción actuales de los clientes con el producto). Para compilar todos estos instrumentos y enfocar aún más la definición de la solución al problema planteado, se elaboró un análisis DOFA y Balance Score Card que identifica todas las variables y prioriza las necesidades.

### 5.5.1 DOFA

<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja profundización de los clientes actuales de Tarjeta Crédito</li> <li>• Falta de conocimiento de las necesidades y gustos del Cliente.</li> <li>• Comunicación deficiente con los clientes.</li> <li>• Políticas de Riesgo acidas conservadores.</li> <li>• Tarifas de los productos de tarjeta crédito elevadas.</li> <li>• El plan de fidelización no está posicionado en la mente de los consumidores.</li> <li>• Falta de direccionamiento y enfoque estratégico del producto Tarjeta Crédito</li> <li>• Deficiencias en los canales de entrega de los premios del plan de fidelización</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar nuevos canales de comunicación al cliente.</li> <li>• Incremento en los cupos aprobados para los diferentes segmentos.</li> <li>• Conocimiento del producto por parte de los diferentes canales de ventas.</li> <li>• Disminución en las tasas fijadas en el Banco Central.</li> <li>• Desarrollo de nuevas plataformas de fidelización.</li> <li>• Rediseño de la propuesta de valor enmarcada en los beneficios del cliente</li> <li>• Centralizar la estrategia del producto en una sola área.</li> <li>• Implementar grandes alianzas con compañías que le generen valor agregado a los clientes y alta rentabilidad al Banco.</li> </ul>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lealtad de clientes actuales con alta facturación.</li> <li>• Cumplimiento de leyes de protección al consumidor financiero.</li> <li>• Línea de atención clientes preferentes</li> <li>• Se cuenta con áreas exclusivas para el desarrollo de producto.</li> <li>• Respaldo y posicionamiento del Banco como uno de los líderes del sector financiero.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidades de aprobación de Tarjetas de Crédito en la competencia</li> <li>• Oferta de Valor diferencial en los productos de la competencia</li> <li>• Incremento en las tasas fijadas por el Banco Central.</li> <li>• Fallas en las plataformas tecnológicas.</li> </ul>

## 5.5.2 Balance Score Card (BSC)

### 5.5.2.1 Ciclo de experiencia



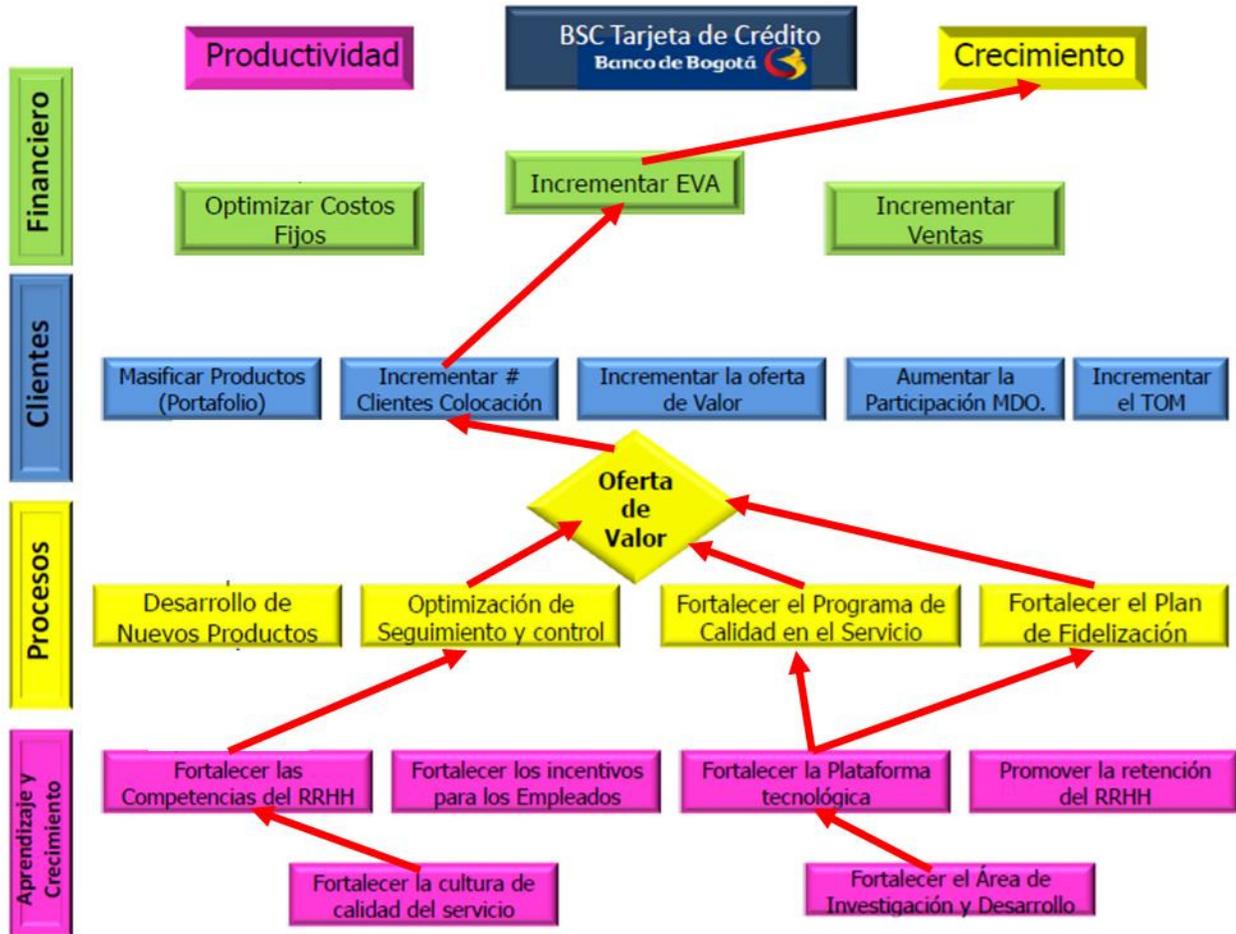
La experiencia del cliente, nos da la pauta de definición de las rutas y críticas y los momentos de decisión en los cuales se debe estar más atento. Las marcas de color rojo, muestran las características más sensibles por las cuales un cliente puede desistir del producto o tomarlo definitivamente. Las marcas naranjas son momentos en los que se puede mejorar la experiencia y aumentar la satisfacción del cliente.

## 5.5.2.2 Modelo de negocio

### Propuesta de valor



### 5.5.2.3 Mapa estratégico – ruta crítica



## 5.5.2.4 Indicadores estratégicos

PERSPECTIVA	OBJETIVO	META	INDICADOR	METRICA	RESPONSABLE	TIEMPO
Financiero	Optimizar costos Fijos	\$\$	KPI	( \$ costos totales realizados / \$ costos totales presupuestados ) *100	Gerente Financiero	Inicio 2012 - Final 2015
		\$\$	TACTICO	( \$ costos ejecutados por el departamento comercial / \$ costos presupuestados por el departameno comercial ) *100	Gerente Comercial	Inicio 2012 - Final 2015
		\$\$	OPERATIVO	( \$ costos realizados por el área de TC / \$ costos presupuestados área de TC ) *100	Gerencia Tarjeta Credito	Inicio 2012 - Final 2015
Cliente	Incrementar número de clientes de colocación TC	Meta > 15% ; Inicio= 0%	KPI	(Número de clientes nuevos / Número de clientes planeados Meta) *100	Gerente comercial	Inicio 2012 - Final 2015
		Meta > 15% ; Inicio= 0%	TACTICO	(Número de clientes nuevos por segmento en TC / Número de clientes por segmento planeados en TC) *100	Gerencia Tarjeta Credito	Inicio 2012 - Final 2015
		Meta > 15% ; Inicio= 0%	OPERATIVO	(Número de clientes nuevos captados en TC / Número de clientes nuevos contactados en TC) *100	Gerencia Tarjeta Credito	Inicio 2012 - Final 2015
Procesos	Desarrollo de nuevos productos	Meta = 4 ; Inicio=0	KPI	(Número de productos nuevos efectivos/ Número de productos planeados) *100	Vicepresidencia Tarjeta Credito	Inicio 2012 - Final 2015
		Meta = 4 ; Inicio=0	TACTICO	(Número de productos nuevos / Número de productos planeados) *100	Gerencia Tarjeta Credito	Inicio 2012 - Final 2015
		Meta = 4 ; Inicio=0	OPERATIVO	(Número de propuesta de nuevos productos / Número de propuestas esperadas) *100	Coordinadores de inteligencia de mercados	Inicio 2012 - Final 2015
Talento Humano	Fortalecer competencias	Meta = 80% evaluacion de competencias	KPI	( Competencias fortalecidas / Competencias identificadas a fortalecer ) *100	Gerencia Recursos Humanos	Inicio 2012 - Final 2015
		120 horas al año	TACTICO	( Número de horas de capacitación realizadas por competencias comerciales / Número de tarjetas colocadas fuerza comercial ) *100	Gerencia recursos humanos /Vicepresidencia Tarjeta Crédito	Inicio 2012 - Final 2015
		5 programas al año	OPERATIVO	( Número de capacitaciones realizadas en competencias comerciales / Número de tarjetas colocadas fuerza comercial ) *100	Gerencia Recursos Humanos	Inicio 2012 - Final 2015

## 5.6 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA

PILARES ESTRATÉGICOS DEL PLAN DE FIDELIZACIÓN				
PILARES	ESTRATEGIAS	DESARROLLO	RENTABILIDAD DEL NEGOCIO	EVALUACIÓN MODELO FINANCIERO
<b>Programa Especializado con una oferta de valor diferencial</b>	Alianzas con clientes propios y externos del Banco con ofertas diferenciales.	Aprovechar las dos puntas del negocio (Emisor y Adquirencia) para ofrecer descuentos no vistos en el mercado de los diferentes productos que puedan influenciar al momento de tomar la decisión al escoger nuestra Tarjeta	* Facturación * Cartera	modelo de negocio 1
	Construir con aliados sistemas de redención en línea por canales de uso de nuestros clientes	Interactuar los diferentes canales de comunicación que hay actualmente en el comercio como Telefonía celular, Internet, y otros para entrelazarlos con aliados estratégicos para que los descuentos sean en línea y los clientes los vean tangencialmente.	* Cartera	
	Implantar mejores prácticas llevadas a cabo por BAC credomatic de Centro américa	Como aliado estratégico el BAC nos brinda la oportunidad de conocer el éxito del negocio a nivel centro américa y poder llevarlo a manejarlo con nuestros clientes	* Colocación * Facturación * Cartera	
	Programa de Educación Financiera para el programa	Utilizar los diferentes canales de comunicación que tiene el Banco actualmente con los clientes para sensibilizarlos de los diferentes usos y beneficios que tienen por tener el portafolio de Tarjeta de Crédito, estos canales son Internet, Intranet, Extractos y Canales alternos (Fuerza móvil de Ventas, Oficina, Call Center y Diferentes áreas de apoyo)	* Tarjetas Activas	
	Enfocar el programa con temas de responsabilidad social	Generar una cultura para que todas las estrategias liderada por el programa de fidelización una parte sea destinada a responsabilidad social como el trabajo con niños desplazados por la inseguridad, madres cabezas de familia, soldados con limitaciones físicas y que este resultado sea una puerta al desarrollo con el país.	* Tarjetas Activas * Cartera	

PILARES	ESTRATEGIAS	DESARROLLO	RENTABILIDAD DEL NEGOCIO	EVALUACIÓN MODELO FINANCIERO
innovación y mejora continua del programa	Logra autonomía en el programa del Plan de puntos	Desarrolla nuevo aplicativo administrado dentro del Banco y realizar mejoras al programa como: * Redención en Línea * Redención de premios por Puntos mas dinero * Campañas de acumulación doble y triple puntaje * Viajes y Entretenimiento (Redención en línea con aerolíneas)	* Colocación * Facturación * Cartera	modelo de negocio 2
	Crear nuevas alternativas de redención	Implementar CASH BACK * Redención en puntos de venta * Internet * Datafonos	* Colocación * Facturación * Cartera	
	Implementar sistema de segmentación para conocer los gustos de los clientes	Desde el inicio del ciclo de vida del cliente poder identificar al cliente que le gusta y con que oferta de valor se puede realizar, para llevarlo a acabo el área de Inteligencia de negocios debe implementar un aplicativo que conecte a la data del aplicativo principal y realice la segmentación semanal del uso de las tarjetas como % compras, % de avances y % pago de impuestos, al igual identificar las características de cada comercio para incluirlos en la matriz de gustos de los clientes.	* Facturación * Cartera	
	Realizar investigaciones al consumidor a nivel local e Internacional	Durante el desarrollo de cada estrategia se debe realizar investigaciones al consumidor y poder definir mas a fondo con que ofertas le podemos llegar a los clientes del Banco, de este resultado se debe conectar a la matriz anterior para afinar la oferta comercial a llegar al cliente.	* Facturación * Cartera	

PILARES	ESTRATEGIAS	DESARROLLO	RENTABILIDAD DEL NEGOCIO	EVALUACIÓN MODELO FINANCIERO
Canales de comunicación prácticos, sencillos y a la mano del cliente	Fortalecer el portal de viajes con ofertas y descuentos con aliados estratégicos	El Portal que tiene el Banco llamado Destinos y experiencias de debe redireccionar a las estrategias de los pilares estratégicos propuestos y robustecerlo como canal principal de venta y de beneficios que tenga el Banco.	* Tarjetas Activas * Facturación * Cartera	modelo de negocio 3
	Canal alternativo divulgación de alianzas	Diseñar en conjunto con la agencia un canal alternativo donde a los clientes de la pirámide que no podamos llegar con la oferta del plan de fidelización tengamos la oportunidad de segmentarlo e irlos incluyendo a la gran masa del plan	* Tarjetas Activas * Facturación * Cartera	modelo de negocio 4
	Aprovechar la información suministrada por los cliente	Toda la información suministrada por los clientes se debe incluir en CRM para que conecte con el programa de fidelización y que este sea un insumo para abordar a los clientes con las ofertas comerciales.	* Tarjetas Activas * Facturación	
	Aprovechar amplia red de oficinas a nivel nacional	Capacitar a todas las oficinas a nivel nacional con las bondades del programa de fidelización e iniciar un plan de capacitación para todos los empleados de cada oficina y sensibilizar este canal ya que es el primer contacto con el cliente.	* Colocación * Facturación * Cartera * Tarjetas Activas	
Difundir el nuevo programa de fidelización	Generar un programa de capacitación a nivel nacional por los diferentes canales que maneja el banco de Bogotá como: Call center, Oficinas, Fuerza móvil de ventas (Persona Natural Y persona Jurídica), Gerentes CEO, Gerentes Pyme y Gerencia Nacional de cobranzas, lo anterior para sensibilizar el programa a los empleados y que esto conlleve un beneficio para los clientes y el Banco, apoyado en las áreas dedicadas a este fin (El área de capacitación y la gerencia de calidad en servicio) donde el grupo de trabajo da las pautas para su implementación en el Banco.	* Colocación * Facturación * Cartera * Tarjetas Activas	Modelo 1 al 4	
<b>Capacitación Fuerza Comercial</b>				

## 5.6.1 MODELOS FINANCIEROS

Potencial Smartphone BB	
Cientes BB TC	350000
40% Cientes con Smart Phone	140000
10% penetración aplicativo	14000
Resultados Alianzas Año	
Tx promedio establecimiento mes	20
TX Año en establecimientos Aliados	240000
Cientes BB TC facturan en Aliados	180000
Facturación Año (300 establecimientos)	\$ 72.000.000.000
Ticket Promedio cliente	\$ 400.000
30% Proyección Con Aplicativo SmartPhone	
Tx promedio establecimiento mes	22
TX Año en establecimientos Aliados	264000
Cientes BB TC facturan en Aliados	198000
Facturación Año (300 establecimientos)	\$ 79.200.000.000
Ticket Promedio cliente	\$ 400.000
Costos	
Costo implementación	\$ 45.000.000
Costo fee Administración año	\$ 24.000.000
Costo comunicación	\$ 50.000.000
<b>Total</b>	<b>\$ 119.000.000</b>

Resultados Redenciones Año	
TX Año de los clientes que redimen	80.882
Facturación Año	\$ 540.653.403.503
Ticket Promedio cliente	\$ 6.684.471
Costo Actuales de Redenciones	\$ 9.052.442.431
Proyección año	
Crecimiento Tx Año 30%	24.265
<b>Total tarjetas que redimen año</b>	<b>105.147</b>
Crecimiento 35% Facturación Año	\$ 189.228.691.226
<b>Total Facturación Año</b>	<b>\$ 729.882.094.729</b>
<b>Ticket Promedio cliente</b>	<b>\$ 6.941.566</b>
Incremento 20% en el Costo	\$ 1.810.488.486
<b>Total costo año</b>	<b>\$ 10.862.930.917</b>
Ahorro al año	
Costo Transporte proveedor	\$ 150.000.000
Valor comisión 10% proveedor	\$ 1.086.293.092
Fee Mensual Proveedor	\$ 120.000.000
Dcto 10% sobre productos	\$ 543.146.546
Ahorro total al año	1.899.439.637
<b>Total costo año final nuevo programa</b>	<b>\$ 8.963.491.279</b>

Modelo Negocio 1 y 4	
Tarjetas	198.000
Facturación compras MM	79.200
Facturación total MM	79.200
Cartera promedio MM	40.480
Resultado MM ==>	
Comisión compras	1.427
Ingreso intereses	6.669
<b>Total ingresos</b>	<b>8.096</b>
Costo Fondeo	2.068
Gastos de franquicia	216
Provisiones de cartera	1.055
Plan de fidelización	272
Costos implementación	69
Costo comunicación	50
<b>Total gasto</b>	<b>3.729</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>4.367</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>2.926</b>
Indicadores ==>	
<b>Rentabilidad / egresos</b>	<b>78,5%</b>
<b>Rentabilidad / ingresos</b>	<b>36,1%</b>
<b>Rentabilidad / cartera</b>	<b>10,6%</b>
<b>Utilidad por tarjeta</b>	<b>14.777</b>

Modelo de Negocio 2	
Tarjetas	105.147
Facturación compras MM	729.825
Facturación total MM	729.825
Cartera promedio MM	403.685
Resultado MM ==>	
Comisión compras	13.150
Ingreso intereses	66.504
<b>Total ingresos</b>	<b>79.654</b>
Costo Fondeo	20.618
Gastos de franquicia	2.825
Provisiones de cartera	14.990
Costo plan de fidelización	8.963
<b>Total gasto</b>	<b>47.396</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>32.258</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>21.613</b>
Indicadores ==>	
<b>Rentabilidad / egresos</b>	<b>45,6%</b>
<b>Rentabilidad / ingresos</b>	<b>27,1%</b>
<b>Rentabilidad / cartera</b>	<b>7,2%</b>
<b>Utilidad por tarjeta</b>	<b>205.548</b>

<b>Facturación Tiquetes y Hoteles Año</b>	
Persona Natural	\$ 44.754.000.000
Tx Año Persona Natural	42.198
Persona Jurídica	\$ 22.951.000.000
Tx Año Persona Jurídica	9.617
<b>15% Proyección año natural</b>	
Persona Natural	\$ 51.467.100.000
Tx Año Persona Natural	48.528
Persona Jurídica	\$ 26.393.650.000
Tx Año Persona Jurídica	11.060
<b>Migración del 20% de los clientes a comprar en el Portal</b>	
Persona Natural	\$ 10.293.420.000
Tx Año Persona Natural	9.706
Tiket promedio	1.060.572
Persona Jurídica	\$ 5.278.730.000
Tx Año Persona Jurídica	2.212
Ticket Promedio	2.386.503
<b>Total TX Tarjetas año</b>	<b>11.917</b>
<b>Total Facturación Año</b>	<b>15.572.150.000</b>
<b>Costos Agencia o proveedor</b>	
Parametrización aplicativo	\$ 50.000.000
Costo fee Administración	\$ 24.000.000
Comunicaciones y mercadeo	\$ 150.000.000
<b>Total</b>	<b>\$ 224.000.000</b>

<b>Modelo de Negocio 3</b>	
Tarjetas	11.918
Facturación compras MM	15.566
Facturación total MM	15.566
Cartera promedio MM	8.192
<b>Resultado MM ==&gt;</b>	
Comisión compras	280
Ingreso intereses	1.350
<b>Total ingresos</b>	<b>1.630</b>
Costo Fondeo	418
Gastos de franquicia	54
Provisiones de cartera	318
Plan de fidelización	7
Costo Agencia y comunicacion	224
<b>Total gasto</b>	<b>1.021</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>609</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>408</b>
<b>Indicadores ==&gt;</b>	
<b>Rentabilidad / egresos</b>	<b>40,0%</b>
<b>Rentabilidad / ingresos</b>	<b>25,0%</b>
<b>Rentabilidad / cartera</b>	<b>7,1%</b>
<b>Utilidad por tarjeta</b>	<b>34.243</b>

## 5.6.2 DESERCIÓN DE CLIENTES

### TOTAL INDICE DE DESERCIÓN /CANCELACION TARJETAS CRÉDITO 2012

% INDICE DE CANCELACIÓN	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	total año
Total general	1,46%	1,47%	1,61%	1,34%	1,51%	1,34%	0,99%	1,13%	1,10%	1,23%	1,15%	0,90%	15,23%
Total tarjetas	11388	11466	12558	10452	11778	10452	7732	8814	8580	9594	8970	7020	118804

### TOTAL INDICE DE DESERCIÓN /CANCELACION TARJETAS CRÉDITO 2013 IMPACTO NUEVAS ESTRATEGIAS FIDELIZACION

% INDICE DE CANCELACIÓN	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	total año
Total general	1,23%	1,30%	1,00%	1,10%	1,00%	1,10%	1,85%	0,90%	1,00%	0,99%	1,00%	0,80%	13,27%
Total tarjetas	9594	10140	7800	8580	7800	8580	14430	7020	7800	7722	7800	6240	103506

FECHAS DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATEGIAS

MODELO NEGOCIO 2013	
Tarjetas	15.298
Facturación compras MM	\$ 5.386
Facturación total MM	\$ 5.386
Cartera promedio MM	\$ 2.693
<b>Resultado MM ==&gt;</b>	
Comisión compras	\$ 97
Ingreso intereses	\$ 641
<b>Total ingresos</b>	<b>\$ 738</b>
Costo Fondeo	\$ 199
Gastos de franquicia	\$ 21
Provisiones de cartera	\$ 146
Plan de fidelización	\$ 4
<b>Total gasto</b>	<b>\$ 369</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 368</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 247</b>

#### Indicadores ==>

<b>Rentabilidad / egresos</b>	<b>66,8%</b>
<b>Rentabilidad / ingresos</b>	<b>33,5%</b>
<b>Rentabilidad / cartera</b>	<b>9,2%</b>
<b>Utilidad por tarjeta</b>	<b>\$ 16.040</b>

Es muy importante mencionar que las estrategias propuestas tienen como fin cumplir el objetivo de disminuir la deserción de los clientes ya que estamos en los primeros puestos de este indicador en la industria por encima de la media comparado con el número de tarjetas que tenemos lo cual afecta el crecimiento del número de tarjetas activas, con ellas esperamos contribuir (meta) a disminuir en un **1.97%** el total del indicador en el año, es decir perder 15.389 tarjetas menos en un año y 60.000 plásticos al 2016, esto es un 13% del portafolio actual (780.000 plásticos).

Aquí una muestra de los resultados.

## Canceladas Sep 12



### Evolución Banco de Bogotá

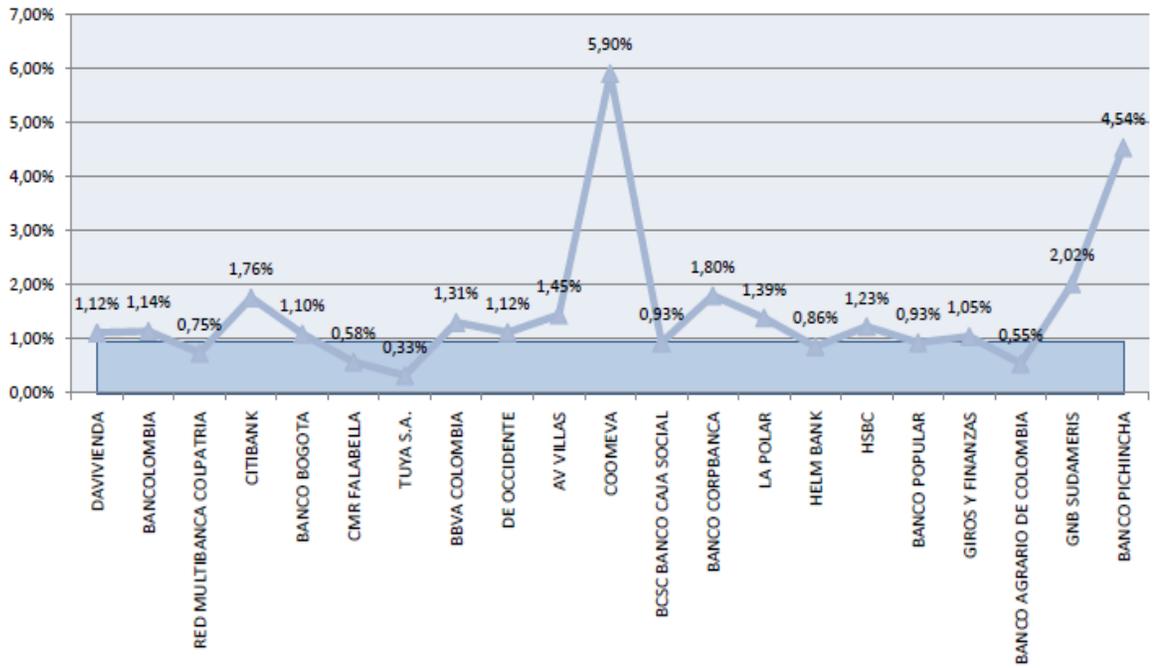


Fuente: Superfinanciera-Formato 466

21

# Canceladas Sep 12

## Ranking Industria



Fuente Superfinanciera formato 466

### 5.6.3 CRONOGRAMA ALIANZAS PROPUESTO AÑO

Iniciativas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1 campañas Descuento Interés												
2 Temporada Escolar (Nacional)												
3 Semana Santa y Receso Escolar (Nacional)												
4 Carnaval de negros y Blancos(Pasto) Feria de Manzales (Manizales) Fiesta de las Corralejas (Sincelejo)												
5 Carnaval de Barranquilla (Barranquilla) Día de San valentin (Nacional – Fenako) Festival Internacional de Cine (Cartagena)												
6 Día de la Mujer (nacional) Festival Internacional de Musica Bogota es Beethoven Día de los Amigos (Fenako – Nacional)												
7 Día del Niño, Día de la Tierra, Día del Idioma (nacional) Feria Internacional del Libro (Bogota) Eurocine (Bogota) Festival Internacional De La Leyenda Valenata (Valledupar)												
8 Día de la Madre (Nacional) Eurocine (Medellín y Cali) Expomipyme (Bogota) Eurocine (Bogota)												
9 Día del Padre y Receso Escolar (Nacional) World Tango Championship (Medellín) Festival Folclórico Y Reinado Nacional Del Bambuco(Neiva, Ibague,) Festival es y ferias (Rohacha, Calarca y San Pelayo)												
10 Independencia Colombia (Nacional) Torneo Internacional Del Joropo(Villavicencio)												
11 Descuentos grandes superficies, Cometas y Día del Tendero (Nacional) Feria de las Flores (Medellín) Festival de Verano y cumpleaños Bogota (Bogota) Feria de la Belleza y la Salud (Bogota)												
12 Amor y Amistad (Nacional) Feria del Hogar (Bogota)												
13 Halloween (Nacional) Día de la Raza (Nacional)												
14 Día de la Independencia (Cartagena)												
15 Velitas, Navidad y Año Nuevo (Nacional) Festival de Luces (Villa de Leyva) Expoartesanas (Bogota) Feria de Cali												

## 6. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN PROYECTO

TAREAS DEL PROYECTO		CRONOGRAMA INICIAL PROPUESTO PROYECTO FIDELIZACION Y LEALTAD TC																	
		2012												2013					
		Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril				
Fase 1	Levantamiento de la Información	■	■	■	■	■													
	Análisis actual de la compañía	■	■	■	■	■													
	Análisis del sector	■	■	■	■	■													
	Diseño de herramientas y estrategias	■	■	■	■	■													
	Presentación plan de acción	■	■	■	■	■													
Fase 2	Planeación de la estrategia					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
	Acuerdos con áreas involucradas					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
	Definición de estructuras de acción					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
	Inicio Ejecución Plan de Acción					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
	Desarrollos y puesta en marcha de cambios					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Evaluaciones y controles					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Fase 3	Diseño de estrategia de mercadeo							■	■	■	■	■	■	■	■	■			
	Diseño de comunicaciones							■	■	■	■	■	■	■	■	■			
	Elaboración de nuevo concepto Fidelización							■	■	■	■	■	■	■	■	■			
	Producción y ejecución de estrategia de comunicación							■	■	■	■	■	■	■	■	■			
	Control y evaluación							■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Fase 4	Lanzamiento de campaña																■	■	■
	Promoción y publicidad																■	■	■
	Plan de ventas																■	■	■
	Seguimientos estrategia Fidelización																■	■	■
	Control y evaluación de la Estrategia																■	■	■
	Mantenimiento y mejoras																■	■	■

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Recomendaciones

Dentro del análisis realizado al problema sujeto del presente trabajo “Mejorar la lealtad de los clientes Tarjeta Crédito del Banco de Bogotá” encontramos oportunidades de mejora las cuales se vieron evidenciadas en el levantamiento de la información realizada a nivel interno y externo.

Para llegar a determinar las posibles soluciones a esta problemática aplicamos las siguientes herramientas:

1. Dofa
2. Mic Mac - Mactor
3. Benchmarking
4. Mapas estratégicos
5. Balance Score Card

Donde encontramos un programa de fidelización poco atractivo para los clientes donde no se contemplaban la integralidad del negocio de tarjeta crédito y no estaba enfocado al servicio y la lealtad de los clientes.

De igual forma evidenciamos fallas tanto a nivel de procesos (Operación) como Táctico (Plan de Mercadeo) donde se descuidaba la oferta de valor del producto lo que conlleva a generar una alta deserción de los clientes y poco uso del programa.

Al revisar el impacto financiero determinamos que estos errores mencionados afectan la utilidad del negocio de tarjetas, contribuyendo a destruir margen en cada ejercicio al final del año. (Balance).

Por otra parte al comparar la oferta de valor frente a las mejores prácticas del sector financiero detectamos que esta era inferior y estaba en desventaja frente a la competencia lo cual se reflejó en los resultados del programa y esto no hacia atractivo el producto lo que genero deserción de clientes y baja utilización del programa.

Después del diagnóstico y el análisis a la situación planteada proponemos una serie de estrategias las cuales están enfocadas a desarrollarse al corto y mediano plazo buscando impactar de forma positiva los indicadores de rentabilidad, fidelización y deserción de clientes.

Para llevar a cabo esta propuesta enfocamos este cambio bajo tres pilares fundamentales respaldados por una serie de estrategias las cuales los que están enfocados a cumplir los objetivos trazados por la alta dirección de la organización:

1. Programa Especializado con una oferta de valor diferencial
  - a. Alianzas con clientes propios y externos del Banco con ofertas diferenciales.
  - b. Construir con aliados sistemas de redención en línea por canales de uso de nuestros clientes
  - c. Implantar mejores prácticas llevadas a cabo por BAC CREDOMATIC de Centro América
  - d. Programa de Educación Financiera para el programa
  - e. Enfocar el programa con temas de responsabilidad social
2. innovación y mejora continúa del programa
  - a. Lograr autonomía en el programa del Plan de puntos
  - b. Crear nuevas alternativas de redención

- c. Implementar sistema de segmentación para conocer los gustos de los clientes
  - d. Realizar investigaciones al consumidor a nivel local e Internacional
3. Canales de comunicación prácticos, sencillos y a la mano del cliente
- a. Fortalecer el portal de viajes con ofertas y descuentos con aliados
  - b. Canal alternativo divulgación de alianzas
  - c. Aprovechar la información suministrada por los clientes
  - d. Aprovechar amplia red de oficinas a nivel nacional

Que se espera? Mejorar los indicadores mencionados anteriormente con proyección al año 2016 teniendo en cuenta que algunas de estas estrategias se pueden implementar en el corto y mediano plazo, lo cual es un punto a favor al poder impactar los mismos desde el primer año de implementación.

Es muy importante mencionar que las estrategias propuestas tienen como fin cumplir el objetivo de disminuir la deserción de los clientes ya que estamos en los primeros puestos de este indicador en la industria por encima de la media comparado con el número de tarjetas que tenemos lo cual afecta el crecimiento del número de tarjetas activas, con ellas esperamos contribuir (meta) a disminuir en un **1.97%** el total del indicador en el año, es decir perder 15.389 tarjetas menos en un año y 60.000 plásticos al 2016, esto es un 13% del portafolio actual (780.000 plásticos).

El proyecto de grado “MEJORAR LA LEALTAD DE LOS CLIENTES TARJETA DE CRÉDITO DEL BANCO DE BOGOTÁ” tiene **100%** de aplicabilidad en el Banco de Bogotá y en el sector financiero, por tal motivo se recomienda discreción y confidencialidad con la información aquí incluida, el propósito es netamente académico y de aprendizaje.

## **8. BIBLIOGRAFÍA**

Consultoría Grupo Makensy

Programa de Consultoría para Soluciones Comerciales Visa Internacional

Reglamento Operativo Nacional respaldado por las Franquicias Visa y Mastercard

Teoría de William Ouchy “Trabajo en Equipo”

Página web superintendencia financiera

Visa Business News

VARIABLES	
1	NOMBRE DEL POSTGRADO
2	TÍTULO DEL PROYECTO
3	AUTOR(es)
4	AÑO Y MES
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT
7	PALABRAS CLAVES
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO
9	TIPO DE ESTUDIO
10	OBJETIVO GENERAL
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
12	RESUMEN GENERAL
13	CONCLUSIONES.
14	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

Vo Bo Asesor y Coordinador de Investigación:

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM  
**RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)**

DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
<p>Especialización Gerencia Estratégica</p> <p>Mejorar La Lealtad de Los Clientes Tarjeta Crédito del Banco de Bogotá</p> <p>Jimenez Ciro Daniel, Gomez Rodriguez Cesar Leonardo, Diaz Javier Fernando</p> <p>2013 enero</p> <p>Julio Cesar Correa</p> <p>El presente trabajo tiene como objetivo principal que los clientes actuales y nuevos del producto Tarjeta Crédito del Banco de Bogotá reciban una oferta de valor diferencial que los conlleve a utilizar producto, mediante un programa de fidelización el cual esta direccionado a tener una evolución continua de sus ofertas.</p> <p>Rentabilidad, fidelización, Innovación, Capacitación y Estrategia</p> <p>Sector Financiero</p> <p>Trabajo Aplicado</p> <p>Recuperar y mejorar la participación en el mercado colombiano del producto de Tarjeta Crédito a través de estrategias de fidelización y lealtad de nuestros clientes actuales y nuevos</p> <p>1. Generar estrategia diferenciadoras que le permitan al Banco fortalecer la relación cliente Banco.</p> <p>2. Diseñar estrategias de servicio y atención de necesidades de los clientes, que permitan recuperar la credibilidad del producto.</p> <p>3. Basados en las mejores prácticas del BAC credomatic construir nuevas estrategias que le permitan al Banco redefinir la relación clientes VS producto y Cliente VS Banco.</p> <p>4. Recuperar mínimo el tercer lugar en el sector financiero en los ítems de facturación y colocación.</p> <p>Las herramientas para acceder al consumo que hay actualmente, son diversas y prestan el servicio de acceso a crédito rápido y seguro, es aquí donde una de las opciones que tiene más respaldo y credibilidad hacia los clientes aparece, esta es la Tarjeta de Crédito.</p> <p>Es tal vez el medio más utilizado a nivel mundial y con mayor aceptación en las diferentes categorías de comercio, creando así una cultura electrónica del manejo del dinero, a través de un plástico; es aquí en donde queremos detenemos y profundizar en la problemática que aqueja al Banco de Bogotá y es la fidelización de los clientes y mejoras en las ventas de nuestro producto estrella.</p> <p>El presente informe ha sido realizado durante los últimos meses, buscando los objetivos trazados en cada etapa, por ello el aporte del Banco ha sido muy importante en cada paso recibiendo las sugerencias y recomendaciones según el diagnóstico que estamos efectuando, ya que es posible mejorar continuamente para lograr alcanzar las metas; es importante que se siga trabajando en equipo y realizando todo tipo de encuestas, mediciones y análisis continuo para fortalecer el producto Tarjeta Crédito con el fin de que los procesos lleguen a satisfacer las necesidades de los clientes, quienes ponen toda su confianza en la entidad, siendo esto un factor que impulsa el desarrollo de nuevas alternativas, alineada con los principios de sus accionistas, sus clientes y empleados ( ágil, anticipadora, y eficiente).</p> <p>Recomendaciones</p> <p>Dentro del análisis realizado al problema sujeto del presente trabajo "Mejorar la lealtad de los clientes Tarjeta Crédito del Banco de Bogotá" encontramos oportunidades de mejora las cuales se vieron evidenciadas en el levantamiento de la información realizada a nivel interno y externo.</p> <p>Para llegar a determinar las posibles soluciones a esta problemática aplicamos las siguientes herramientas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dofa</li> <li>2. Mic Mac - Mactor</li> <li>3. Benchmarking</li> <li>4. Mapas estratégicos</li> <li>5. Balance Score Card</li> </ol> <p>Donde encontramos un programa de fidelización poco atractivo para los clientes donde no se contemplaban la integralidad del negocio de tarjeta crédito y no estaba enfocado al servicio y la lealtad de los clientes.</p> <p>De igual forma evidenciamos fallas tanto a nivel de procesos (Operación) como Táctico (Plan de Mercadeo) donde se descuidaba la oferta de valor del producto lo que conlleva a generar una alta deserción de los clientes y poco uso del programa.</p> <p>Adicionalmente, al revisar el impacto financiero determinamos que estos errores mencionados afectan la utilidad del negocio de tarjetas, contribuyendo a destruir margen en cada ejercicio al final del año. (Balance).</p> <p>Por otra parte al comparar la oferta de valor frente a las mejores prácticas del sector financiero detectamos que esta era inferior y estaba en desventaja frente a la competencia lo cual se reflejó en los resultados del programa y esto no hacia atractivo el producto lo que genero deserción de clientes y baja utilización del programa.</p> <p>Después del diagnóstico y el análisis a la situación planteada proponemos una serie de estrategias las cuales están enfocadas a desarrollarse al corto y mediano plazo buscando impactar de forma positiva los indicadores de rentabilidad, fidelización y deserción de clientes.</p> <p>Para llevar a cabo esta propuesta enfocamos este cambio bajo tres pilares fundamentales respaldados por una serie de estrategias las cuales los que están enfocados a cumplir los objetivos trazados por la alta dirección de la organización:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programa Especializado con una oferta de valor diferencial <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Alianzas con clientes propios y externos del Banco con ofertas diferenciales.</li> <li>b. Construir con aliados sistemas de redención en línea por canales de uso de nuestros clientes</li> <li>c. Implantar mejores prácticas llevadas a cabo por BAC CREDOMATIC de Centro América</li> <li>d. Programa de Educación Financiera para el programa</li> <li>e. Enfocar el programa con temas de responsabilidad social</li> </ol> </li> <li>2. innovación y mejora continúa del programa <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Lograr autonomía en el programa del Plan de puntos</li> <li>b. Crear nuevas alternativas de redención</li> <li>c. Implementar sistema de segmentación para conocer los gustos de los clientes</li> <li>d. Realizar investigaciones al consumidor a nivel local e Internacional</li> </ol> </li> <li>3. Canales de comunicación prácticos, sencillos y a la mano del cliente <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Fortalecer el portal de viajes con ofertas y descuentos con aliados</li> <li>b. Canal alternativo divulgación de alianzas</li> <li>c. Aprovechar la información suministrada por los cliente</li> <li>d. Aprovechar amplia red de oficinas a nivel nacional</li> </ol> </li> </ol> <p>Que se espera? Mejorar los indicadores mencionados anteriormente con proyección al año 2016 teniendo en cuenta que algunas de estas estrategias se pueden implementar en el corto y mediano plazo, lo cual es un punto a favor al poder impactar los mismos desde el primer año de implementación.</p> <p>Es muy importante mencionar que las estrategias propuestas tienen como fin cumplir el objetivo de disminuir la desercion de los clientes ya que estamos en los primeros puestos de este indicador en la industria por encima de la media comparado con el numero de tarjetas que tenemos lo cual afecta el crecimiento del numero de tarjetas activas , con ellas esperamos contribuir (meta) a disminuir en un 1.97% el total del indicador en el año , es decir perder 15.389 tarjetas menos en un año y 60.000 plasticos al 2016, esto es un 13% del portafolio actual (780.000 plasticos)</p> <p>Consultoría Grupo Makensy</p> <p>Programa de Consultoría para Soluciones Comerciales Visa Internacional</p> <p>Reglamento Operativo Nacional respaldado por las Franquicias Visa y Mastercard</p> <p>Teoría de William Ouchy " Trabajo en Equipo"</p> <p>Página web superintendencia financiera</p> <p>Visa Business News</p>