



**NIVEL DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS QUE UTILIZARON LOS BENEFICIOS  
DEL "CLUB NÓMINA PREFERENTE BBVA" DURANTE EL PRIMER TRIMESTRE  
DEL AÑO 2012 EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

**TATIANA MORALES CASTELLANOS**

**UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.**

**2013**

**NIVEL DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS QUE UTILIZARON LOS BENEFICIOS  
DEL "CLUB NÓMINA PREFERENTE BBVA" DURANTE EL PRIMER TRIMESTRE  
DEL AÑO 2012 EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

**Presentado por:**

**TATIANA MORALES CASTELLANOS**

**Trabajo dirigido para optar el título de “Administrador de Empresas”**

**Director:**

**OSCAR JAVIER AUZA**

**UNIVERSIDAD EAN**

**FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**BOGOTÁ D.C.**

**2013**

## HOJA DE ACEPTACIÓN

---

Jurado 1

---

Jurado 2

---

Jurado 3

**BOGOTÁ, D.C. 2013**

## **Agradecimientos**

Le agradezco a Dios por darme la fuerza y la sabiduría para realizar el trabajo, y a mi tutor y a mi hermano quienes siempre me impulsaron para sacar este proyecto adelante.

## Tabla de Contenido

<b>Resumen Ejecutivo.....</b>	<b>1</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>2</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>3</b>
<b>Planteamiento del Problema .....</b>	<b>5</b>
<b>Descripción del Problema.....</b>	<b>5</b>
<b>Formulación del Problema.....</b>	<b>6</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>6</b>
<b>Objetivo General.....</b>	<b>6</b>
<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>6</b>
<b>Justificación.....</b>	<b>7</b>
<b>Justificación para el Banco BBVA .....</b>	<b>8</b>
<b>Justificación para la Universidad EAN.....</b>	<b>9</b>
<b>Justificación para el Estudiante.....</b>	<b>9</b>
<b>Justificación Práctica .....</b>	<b>10</b>
<b>Antecedentes.....</b>	<b>11</b>
<b>Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia S.A.....</b>	<b>11</b>
Club Nómina Preferente BBVA. ....	16
<b>Programas de Fidelización en Colombia .....</b>	<b>20</b>
Banco AV Villas. ....	20
Banco Citibank. ....	22
Banco Bancolombia. ....	23
Avianca. ....	24
Carrefour.....	25
El Tiempo.....	26
<b>Programas de Fidelización del Grupo BBVA .....</b>	<b>27</b>
BBVA Perú – Continental. ....	27
BBVA Chile. ....	28
BBVA México – Bancomer. ....	29
BBVA Venezuela – Banco Provincial.....	29
<b>Marco Teórico.....</b>	<b>30</b>
<b>Fidelización.....</b>	<b>30</b>
<b>Programas de Fidelización.....</b>	<b>34</b>
<b>Importancia de los programas de fidelización.....</b>	<b>35</b>
Programas orientados al sector financiero.....	36
Barreras actuales de uso de los programas de fidelización.....	37
Necesidades y expectativas frente a un programa de fidelización. ....	38
Esquemas de servicio. ....	38

<b>Nivel de Satisfacción .....</b>	<b>39</b>
Importancia de satisfacer al cliente.....	40
Elementos que conforman la satisfacción del cliente .....	41
Niveles de satisfacción.....	41
<b>Investigación.....</b>	<b>41</b>
<b>Diseño Metodológico.....</b>	<b>41</b>
Parte I. Fundamentación.....	42
Parte II. Trabajo de campo. ....	42
<b>Instrumentos .....</b>	<b>46</b>
Encuesta .....	46
Matriz MMGO.....	46
<b>Información, Resultados y Análisis de la Información.....</b>	<b>47</b>
Pregunta No. 1. ....	47
Pregunta No. 2. ....	49
Pregunta No. 3. ....	58
Pregunta No. 4. ....	59
Pregunta No. 5. ....	62
Pregunta No. 6. ....	64
Pregunta No. 7. ....	65
Pregunta No. 8. ....	66
Pregunta No. 9. ....	67
Pregunta No. 10.....	69
<b>Resultados Nivel de Satisfacción de los Usuarios del Club Nómina Preferente Durante el Primer Trimestre del Año 2012.....</b>	<b>71</b>
<b>Aplicación Matriz Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO) .....</b>	<b>75</b>
Entorno económico. ....	76
Gestión de mercadeo. ....	79
<b>Conclusiones.....</b>	<b>89</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>91</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>96</b>

## Índice de Tablas

Tabla 1. Cifras clientes nómina Bogotá I trimestre 2012 .....	16
Tabla 2. <i>Acumulación de puntos programa Diners Club</i> .....	22
Tabla 3. <i>Acumulación de puntos programa Bancolombia</i> .....	24
Tabla 4. <i>Pregunta No. 1 encuesta clientes Club Nómina Preferente</i> .....	47
Tabla 5. <i>Respuestas pregunta No. 1</i> .....	47
Tabla 6. <i>Porcentaje respuestas pregunta No. 1</i> .....	48
Tabla 7. <i>Pregunta No. 2 encuesta clientes Club Nómina Preferente</i> .....	50
Tabla 8. <i>Respuestas pregunta No. 2</i> .....	51
Tabla 9. <i>Respuestas calificador pregunta No. 2</i> .....	52
Tabla 10. <i>Pregunta No. 3 encuesta clientes BBVA 2012</i> .....	58
Tabla 11. <i>Pregunta No. 4 encuesta clientes Club Nómina Preferente</i> .....	60
Tabla 12. <i>Pregunta No. 5 encuesta clientes Club Nómina Preferente</i> .....	62
Tabla 13. <i>Pregunta No. 6 encuesta clientes Club Nómina Preferente</i> .....	64
Tabla 14. <i>Pregunta No. 7 encuesta clientes Club Nómina Preferente</i> .....	65
Tabla 15. <i>Pregunta No. 8 encuesta clientes Club Nómina Preferente</i> .....	66
Tabla 16. <i>Pregunta No. 9 encuesta clientes Club Nómina Preferente</i> .....	68
Tabla 17. <i>Pregunta No. 10 encuesta clientes Club Nómina Preferente</i> .....	69
Tabla 18. <i>Club Nómina Preferente como factor de permanencia en BBVA</i> .....	70
Tabla 19. <i>Rendimientos percibidos por los usuarios del Club Nómina Preferente</i> .....	72
Tabla 20. <i>Rangos evaluación del rendimiento obtenido con los beneficios del Club Nómina Preferente</i> .....	73
Tabla 21. <i>Expectativas presentadas por los usuarios del Club Nómina Preferente BBVA</i> .....	74
Tabla 22. <i>Rangos expectativas con el Club Nómina Preferente BBVA antes de utilizar sus beneficios</i> .....	75

Tabla 23. <i>Calificación variables analizadas MMGO Club Nómina Preferente</i> .....	76
Tabla 24. <i>Posibles estadios MMGO</i> .....	76



## Índice de Ilustraciones

<i>Ilustración 1.</i> Oferta portafolio nómina BBVA.....	15
<i>Ilustración 2.</i> Porcentajes de descuento programa Vive Chévere. ....	26
<i>Ilustración 3.</i> Beneficios Mundo Sueldo. ....	30
<i>Ilustración 4.</i> Diseño Metodológico. ....	42
<i>Ilustración 5.</i> Uso de los beneficios del Club Nómina Preferente BBVA.....	48
<i>Ilustración 6.</i> Porcentaje de uso de los beneficios del Club Nómina Preferente BBVA. 49	
<i>Ilustración 7.</i> Nivel de satisfacción del cliente frente a diversos aspectos del Club Nómina Preferente BBVA.....	52
<i>Ilustración 8.</i> Cantidad de respuestas en cada calificación. ....	54
<i>Ilustración 9.</i> Establecimientos de comercio donde se ofrecen los beneficios. ....	54
<i>Ilustración 10.</i> Precios de los productos. ....	55
<i>Ilustración 11.</i> Porcentajes de descuento. ....	55
<i>Ilustración 12.</i> Comunicación o información que recibe de los beneficios.....	56
<i>Ilustración 13.</i> Asesoramiento por funcionarios de establecimientos aliados.....	57
<i>Ilustración 14.</i> Información por funcionarios BBVA.....	57
<i>Ilustración 15.</i> Preferencias de descuentos por categorías. ....	59
<i>Ilustración 16.</i> Preferencias de situaciones de los clientes del Club Nómina Preferente. .....	61
<i>Ilustración 17.</i> Preferencias en medios de comunicación para conocimiento de ofertas para los clientes del Club Nómina Preferente. ....	63
<i>Ilustración 18.</i> Importancia de los beneficios recibidos por medio del Club Nómina Preferente.....	64
<i>Ilustración 19.</i> Evaluación de los beneficios que reciben los clientes del Club Nómina Preferente durante el primer trimestre del año 2012.....	65
<i>Ilustración 20.</i> Expectativas de los clientes antes de utilizar los beneficios con respecto a la primera vez que utilizaron los beneficios del Club Nómina Preferente. ....	67

*Ilustración 21.* Evaluación del grado de satisfacción del Club Nómina Preferente BBVA. .... 68

*Ilustración 22.* Evaluación del Club Nómina Preferente como factor de permanencia en BBVA. .... 70

*Ilustración 23.* Análisis del entorno económico de acuerdo con evaluación MMGO. .... 77

*Ilustración 24.* Gestión de mercadeo evaluación MMGO..... 79

*Ilustración 25.* Propuesta plan de acción general para mejoramiento Club Nómina Preferente BBVA. .... 93

## Resumen Ejecutivo

El propósito de este trabajo es identificar el nivel de satisfacción de los usuarios que utilizaron los beneficios del Club Nómina Preferente BBVA<sup>1</sup> en Bogotá durante el primer trimestre de 2012.

La investigación se realiza con recolección de información actual del programa, el estudio de otros programas de fidelización, aplicación de la matriz MMGO<sup>2</sup> acerca del entorno económico y gestión de mercadeo, y para obtener resultados descriptivos se realizan encuestas a 322 clientes, obteniendo que la mayoría calificó el nivel de satisfacción como “bueno”, esperan recibir obsequios en fechas especiales, pero se deben realizar ajustes al programa ofreciendo mejores beneficios.

---

<sup>1</sup> Programa de fidelización del Banco BBVA dirigido a clientes de nómina en Colombia.

<sup>2</sup> Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO).

### **Abstract**

The purpose of this paper is to identify the level of satisfaction of users who used the benefits of BBVA Preferred Payroll Club in Bogota during the first quarter of 2012.

Research is conducted with current data collection program, the study of other loyalty programs, application of the matrix MMGO on the financial and marketing management, and to obtain descriptive results are surveyed to 322 clients, obtaining most rated the level of satisfaction as "good", expect gifts on special occasions, but should make adjustments to the program by offering better benefits.

## Introducción

El propósito fundamental de esta investigación es conocer el nivel de satisfacción de los clientes que utilizaron los beneficios del programa de fidelización del Banco BBVA que está orientado a sus clientes de nómina “Club Nómina Preferente”, para identificar si los clientes se encuentran satisfechos con el programa y conocer si este programa cumple su objetivo de fidelizar a los clientes.

Teniendo como objetivo otorgar a la empresa una propuesta de afianzamiento o mejora del programa de fidelización, el trabajo se enfoca en dos líneas de trabajo de tipo descriptivas, la primera fue aplicar la matriz del modelo de modernización para la gestión de organizaciones (Pérez y cols. 2011) desde el entorno económico y la gestión de mercados, que son herramientas directas que afectan el programa de fidelización y la segunda línea es la realización de una encuesta a los clientes.

Por medio de la aplicación del modelo MMGO (Pérez y cols. 2011) se busca en primera instancia identificar la situación actual de la empresa generando el diagnóstico, en este caso de servicios financieros, y luego se establecen proyectos de mejora para los estadios en los que la empresa tiene falencias, logrando con las acciones planteadas de mejoramiento, una organización moderna, competitiva, con enfoque en el cliente e innovadora.

De acuerdo con los estadios obtenidos en las variables aplicadas, se analizarán cada una de ellas, se evidenciarán las potencialidades para lograr acciones de mejora y se entregarán recomendaciones para algunos de los problemas donde se encuentran acciones de mejora; de forma paralela se realizará una encuesta a los clientes de la ciudad de Bogotá que han utilizado los beneficios del Club Nómina Preferente, donde se indagarán las preferencias de los usuarios frente a los beneficios del programa de fidelización, se evaluarán ciertas variables como los

medios de comunicación, la atención recibida por parte de los funcionarios del Banco como de los funcionarios de los establecimientos de comercio, y finalizando se preguntará a los clientes sobre el nivel de satisfacción que tienen frente al programa de fidelización y concretamente se preguntará si este es un factor que influye en la permanencia como clientes de BBVA.

Es muy importante conocer el nivel de satisfacción de los usuarios, para en el mejor de los casos seguir cosechando los frutos y actualizándose de acuerdo con las necesidades del mercado, pero si el nivel de satisfacción es bajo o no es alto en un porcentaje alto de clientes, se debe realizar un plan de acción de mejoramiento profundo del programa con nuevas estrategias para que realmente el programa se convierta en uno de los motivos principales para la permanencia de los clientes en BBVA y se cumpla con el objetivo de fidelizar a los clientes.

## **Planteamiento del Problema**

### **Descripción del Problema**

Actualmente el Banco BBVA ofrece un programa de fidelización a sus clientes de nómina llamado Club Nómina Preferente BBVA por medio del cual se otorgan descuentos y beneficios en diferentes establecimientos de comercio, dentro del que se destaca Carrefour donde se ofrece el 10% de descuento en mercado todos los jueves, y luego de dos años de lanzarse el programa al mercado es importante para el Banco BBVA conocer cuál es el nivel de satisfacción de los clientes con este programa, si los beneficios percibidos son considerados importantes, si tienen otras expectativas frente al programa, y de esta forma poder determinar si se deben llevar a cabo mejoras y cuáles serían las mejoras que se deben implantar al programa para ejecutarlas en el año 2013 y siguientes, por lo anterior, con esta investigación, se pretende dar respuesta a las necesidades de la empresa evaluando si el objetivo del programa que es lograr la fidelización de los clientes de nómina se está cumpliendo.

Los resultados obtenidos se pueden tomar como la primera evaluación real que se realiza directamente a los clientes del Club Nómina Preferente, donde de acuerdo con los resultados obtenidos con la investigación el Banco BBVA podrá determinar si el programa de fidelización se puede aplicar a la totalidad de clientes del Banco que cuenten con diferentes productos y no solamente a los que actualmente tienen cuenta de nómina, o si los beneficios percibidos por los clientes no son importantes ni relevantes, con lo cual la empresa deberá evaluar otra estrategia o acciones para lograr la fidelización de sus clientes.

Conocer si el Club Nómina Preferente es una herramienta que logra la fidelización de los clientes con el banco, es fundamental para la entidad ya que en el programa se invierten cerca de dos mil quinientos millones de pesos anuales, y se hace necesario mostrar resultados

satisfactorios por parte de los clientes que utilizan los beneficios, para identificar si realmente el programa lo consideran importante y si los beneficios ofrecidos logran la satisfacción y fidelización de los clientes con el Banco BBVA.

### **Formulación del Problema**

¿Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes usuarios de Bogotá de los beneficios que ofrece el programa de fidelización Club Nómina Preferente BBVA durante el primer trimestre del año 2012?

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Conocer el nivel de satisfacción de los usuarios del Club Nómina Preferente BBVA que utilizaron los beneficios que ofrece el programa de fidelización durante el primer trimestre del año 2012 en la ciudad de Bogotá.

#### **Objetivos Específicos**

- Indagar con los clientes su nivel de satisfacción con respecto a los beneficios que han utilizado del Club Nómina Preferente BBVA.
- Conocer los beneficios que los clientes consideran importantes de un programa de fidelización.
- Reconocer las expectativas de los clientes en el corto y mediano plazo con el Club Nómina Preferente BBVA.
- Proponer un plan de mejora para las falencias que se presenten de acuerdo al nivel de satisfacción de los clientes frente al programa de fidelización Club Nómina Preferente BBVA.



## **Justificación**

Las empresas actualmente se encuentran en un mercado más competitivo, cada vez más exigente, donde la oferta, la calidad, los precios, el servicio, entre otros aspectos, no son lo único importante para que los clientes se decidan a adquirir determinados productos o servicios, por lo cual las empresas cada vez deben trabajar en ofrecer productos de mejor calidad, de un buen precio e incluir muchas otras condiciones como el buen servicio al cliente que hagan que el cliente sea repetitivo en su compra a la misma empresa.

Con el paso del tiempo se ha generado una necesidad en las empresas y es lograr la fidelización de los clientes, donde lo que se busca es consolidar relaciones de largo plazo con ellos, y no solamente lograr vender un producto y terminar la venta, lo que las empresas quieren es generar estrategias de retención y fidelización para que el cliente permanezca activo con la entidad y posteriormente vuelva a realizar el proceso de compra.

Las empresas han identificado que es más costoso vincular un nuevo cliente, que mantener uno actual al que se le pueden ofrecer o vender más productos, con lo cual surge la necesidad en algunas empresas de crear programas de fidelización para disminuir la alta rotación de clientes (Schnarch 2011).

Dentro de los programas de fidelización se destacan tres elementos importantes que son: primero la diferenciación de los clientes; dando a los mejores clientes un reconocimiento por su importancia, segundo mejorar la oferta de valor; introduciendo nuevos servicios al programa de fidelización, que no solamente sea una tarjeta que se debe presentar, y por último que se pueda obtener la mayor información posible de los clientes; como sus hábitos de compra, los gustos y preferencias, las frecuencias de compra, entre otros (Barquero 2007), aspectos que se deben tener en cuenta para lograr un programa de fidelización más efectivo.

Barquero (2007) informa que los programas de fidelización se dividen en programas de recompensa donde se canjean productos o servicios, también se encuentran los programas de servicios exclusivos donde tienen mayor enfoque en el cliente, son más exclusivos y se entregan beneficios de acuerdo con los clientes, y por último se encuentra el programa de invitación a eventos donde se entrega un valor diferencial y se realiza un reconocimiento, con lo cual se logra en estos eventos lanzar mensajes que logren la fidelización de los clientes, y teniendo en cuenta estos aspectos básicos de fidelización, sumándolo al nivel de satisfacción de los clientes actuales que han utilizado los beneficios, se pretende conocer y mostrar a la empresa BBVA lo que los clientes sienten y esperan del programa de fidelización Club Nómina Preferente.

### **Justificación para el Banco BBVA**

El desarrollo de la investigación acerca del nivel de satisfacción que tienen los clientes de Bogotá frente al Club Nómina Preferente BBVA es importante para la organización, porque se podrá determinar cuáles son los aciertos que se tienen actualmente con el programa de fidelización y lo más importante es que se conocerá directamente por parte de los clientes qué es lo quieren y lo que les gustaría recibir del programa, también sus gustos y preferencias y por supuesto identificar las falencias actuales del programa, entre otros.

De acuerdo con los resultados obtenidos de este estudio, para el área de marketing es importante obtener un informe con los resultados más importantes y destacados, seguido de las propuestas de mejora, obteniendo así propuesta de soluciones para el mejoramiento del programa de fidelización.

Los resultados son importantes para la compañía teniendo en cuenta que el programa en su etapa de mantenimiento tiene unos costos básicos anuales de aproximadamente de dos mil quinientos millones de pesos, donde los principales rubros son generación, entrega de carnés a

los clientes y administración del programa por un valor de cuatrocientos millones de pesos en promedio, descuentos en Carrefour por valor de mil seiscientos millones de pesos y la diferencia de quinientos millones de pesos que como mínimo que se utilizan para publicidad, anualmente.

### **Justificación para la Universidad EAN**

Fidelización es un tema sobre el cual no se ha profundizado mucho en el entorno colombiano ya que acerca del tema se tienen varias opiniones, conceptos, teorías, pero no hay un método definitivo y comprobado de fidelización, adicionalmente que los gustos y preferencias de los consumidores van cambiando constantemente.

Al finalizar el proyecto será una buena herramienta para los estudiantes que quieran consultar el tema de fidelización y conocer cuál es el programa que lleva a cabo una entidad financiera en Colombia como es el Banco BBVA, del cual puedan tomar ideas para aportar en la empresa en la cual laboran, o incluso que sirva de base para desarrollar el programa de fidelización de su propia empresa.

### **Justificación para el Estudiante**

Con el desarrollo de este trabajo de grado se realiza un proceso de investigación, donde se analizan y se proponen acciones para llevar a cabo en la actividad laboral actual del autor, para lo cual se aprovechan todos los conocimientos adquiridos durante la realización de los estudios de la carrera profesional de administración de empresas, también con los conocimientos y experiencias adquiridas durante la actividad profesional con el cargo de profesional en marketing en Banco BBVA, y utilizando otras herramientas como la investigación de libros, realización de encuestas, retroalimentación por parte del tutor y jurados, entre otros elementos.

Es un gran reto personal para el autor lograr el reconocimiento de marca del programa Club Nómina Preferente en el mercado colombiano, teniendo una efectividad alta de aceptación,

preferencia y gusto por parte de los clientes, donde ellos se sientan muy contentos con su banco porque consideran que son importantes para BBVA y que no son un cliente más, y además que el programa logre atraer día a día más clientes que quieran ser miembros del banco y del Club Nómina Preferente.

Por medio de este proyecto de grado se culmina la carrera profesional del autor, que es el primer paso y el impulso necesario para estar en un nivel de estudio básico que puede permitir en el corto plazo obtener ascensos laborales y mejoras en el ámbito profesional.

Con los resultados que se obtendrán de la investigación se espera aportar mejores prácticas y soluciones para el gran reto que tiene el Banco BBVA que es lograr la fidelización de sus clientes, en este caso por medio del Club Nómina Preferente, logrando una efectividad en la utilización de los beneficios que ofrece el programa, cuyo objetivo final aparte de lograr la fidelización de los clientes actuales, es que este sea un factor determinante en la permanencia de los mismos en el Banco.

Es un gran logro personal y laboral para el autor que el Club Nómina Preferente se convierta en un programa de fidelización efectivo que se pueda ampliar a todos los clientes del Banco, y es un reto que se puede lograr conociendo las necesidades, gustos y preferencias de los clientes e identificando qué es lo que los atrae para que se sientan tan satisfechos con el programa que quieran tener sus productos financieros en el Banco BBVA.

### **Justificación Práctica**

Desde el desarrollo de las actividades diarias para llevar cabo el mantenimiento del programa de fidelización Club Nómina Preferente se encuentran conseguir aliados que ofrezcan descuentos a los clientes miembros del Club Nómina, realizar actividades diferenciales y exclusivas como es la realización de eventos para los clientes dentro de los que se destacan los

conciertos, también conseguir que la red de oficinas entregue de forma oportuna a todos los clientes de nómina el carné que los identifica como miembros del club y por medio del cual pueden participar y beneficiarse de las actividades que se ofrecen a los clientes de nómina, se hace importante evaluar todas estas actividades, y validar cómo están siendo percibidas por los clientes, y si sienten que tienen beneficios diferenciales con el Club que los haga sentir fidelización hacia la entidad.

### **Antecedentes**

Hace algunos años las empresas a nivel mundial identificaron que para tener un negocio rentable no solo es importante ofrecer buenos productos y servicios que cumplan con las necesidades de los clientes, también es importante realizar estrategias o actividades de fidelización que permitan lograr la satisfacción de los clientes y generar un apego a la marca.

Cada día más empresas ofrecen programas de fidelización para sus clientes, como los programas de acumulación de puntos, de millas, entrega de regalos, programas de cliente fiel, descuentos, entre otras múltiples estrategias cuyo principal objetivo es lograr la fidelización de los clientes actuales.

### **Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia S.A.**

Es una entidad bancaria con presencia a nivel mundial y de primer nivel en el sector financiero colombiano con un destacado volumen de negocio, amplia red de oficinas, moderna plataforma de sistemas y un recurso humano especializado, basado en una cultura corporativa de gestión comercial y ortodoxa en el manejo del riesgo (Banco BBVA 2012).

El Banco BBVA genera 4.345 empleos directos aproximadamente y en promedio, y más de 1.500 indirectos, cuenta con presencia en 92 municipios a nivel nacional y tiene una red comercial de 308, oficinas, divididas en:

- Banca Comercial: 290 oficinas
- Banca VIP: 2 oficinas
- Banca Empresas e Instituciones: 13 oficinas
- Banca Corporativa: 3 oficinas.

Adicionalmente cuenta con 869 cajeros automáticos de red propia y 150 corresponsales no bancarios.

El grupo BBVA tiene diferentes líneas de negocio dentro de los que se encuentran a continuación, y cuyo principal objetivo es:

- BBVA Horizonte: Manejo eficiente de recursos previsionales y asesoría a clientes afiliados, empleadores o pensionados.
- BBVA Valores: Sociedad comisionista de bolsa con amplia trayectoria en el mercado bursátil, calificada como AAA por BRC y DUFF PHELPS en administración de riesgos y de portafolio.
- BBVA Seguros: A través de un completo portafolio de productos garantiza confianza y tranquilidad a las personas y empresas, asegurando su presente y su futuro (BBVA Seguros 2012)
- BBVA Fiduciaria: Administradora de recursos caracterizada por su calidad y eficiencia, buscando el máximo beneficio para sus clientes y con una activa participación en el desarrollo de macro proyectos nacionales e infraestructura (Banco BBVA 2012).

Se ofrece a través de un mismo referente BBVA una oportunidad de negocio con cada empresa.

El Banco ofrece un amplio portafolio de productos y servicios a sus clientes, dentro de los cuales se destacan los productos de inversión o activo para el Banco:

## Cuentas de ahorro

- **Mi proyecto:** Si el cliente es empleado o independiente y tiene una expectativa real de ahorro, la cuenta de ahorro Mi Proyecto es la mejor opción, ya que está destinada a acumular el valor futuro necesario para alcanzar las metas propuestas por los clientes.

- **A.F.C. (Ahorro para el fomento de la construcción):** Con esta cuenta los clientes pueden reducir la retención en la fuente mensual por diferentes ingresos como; salarios, honorarios, comisiones y servicios, si destina el ahorro para adquirir vivienda propia, bien sea para la cuota inicial o el pago de las cuotas mensuales de el crédito hipotecario o se puede utilizar como una alternativa de ahorro en el largo plazo.

- **Blue Kids:** Esta cuenta ha sido diseñada para fomentar el buen hábito del ahorro desde la niñez y sin cuota de manejo para los hijos de los clientes.

- **Portafolio Blue:** Portafolio diseñado con el fin de cubrir las necesidades de jóvenes, estudiantes universitarios y profesionales de 14 a 30 años, con alianzas y eventos especiales dirigidos al perfil objetivo.

Y se ofrecen diferentes opciones de financiación para los clientes dentro de las que se destacan:

- **Hipotecario:** BBVA es especialista en créditos hipotecarios, con una fábrica integrada para el desembolso de los créditos, ofreciendo la cuota por millón más baja del mercado. Crédito de largo plazo para la adquisición de vivienda, con beneficios y condiciones de acuerdo con las necesidades de los clientes.

- **Libranza y consumo:** Créditos para cubrir las necesidades de financiación de los clientes, con opción de pago vía libranza y con tasas de interés preferenciales.

- Tarjeta de Crédito: Acceso a tarjetas de crédito en condiciones preferenciales, y adicionalmente compra de cartera con tasa preferencial para consolidar el saldo de las tarjetas de crédito de otras entidades financieras. Posibilidad de diferir el saldo a 12, 24 ó 36 meses y acceso a alianzas permanentes para tarjeta habientes de BBVA.

Dentro de las ofertas de productos del banco, se destaca la nómina que es el servicio que más atrae clientes en el Banco, y dentro de la oferta de nómina se destacan los siguientes beneficios para las empresas:

- Seguridad y agilidad en el pago de la nómina.
- BBVA distinguido como mejor proveedor de servicios Cash Management “Euromoney 2010”.
- Manejo centralizado de las operaciones financieras.
- Diferentes alternativas de transmisión de nómina con costos competitivos.
- Reducción de costos evitando manejo de efectivo y cheques.
- Portafolio versátil de productos que cubre las necesidades de la empresa.
- Posibilidad de instalación de punto de pago Redebán en instalaciones donde se ubiquen un mínimo de 200 empleados en una misma sede. Los gastos de comunicación y energía estarán a cargo de la empresa.

Beneficios para los clientes:

- Portafolio de nómina con tarifas preferenciales.
- Portafolio de nómina sin cuota de manejo por dos años.
- Manejo del Gravamen a los movimientos financieros: El gravamen a los movimientos financieros (GMF) es exento para una cuenta de ahorros en el sector financiero, previa solicitud del cliente.

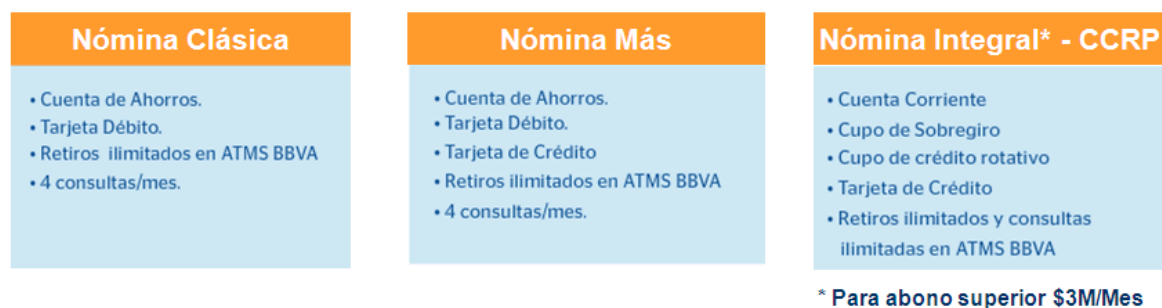


- Acceso a canales electrónicos: Línea BBVA (telefónica), Banca Móvil (sin costo), Pagatiempo (sin costo), BBVA Net (internet, sin costo), Red de cajeros BBVA.

- Club Nómina Preferente BBVA: Se otorgan múltiples beneficios como descuentos en establecimientos de comercio aliados, dentro del que se destaca Carrefour donde se ofrece el 10% de descuento todos los jueves en la línea de mercado.

El Banco BBVA ofrece portafolios de nómina a los clientes donde se entregan diferentes productos y beneficios (Gráfico 1).

*Ilustración 1. Oferta portafolio nómina BBVA*



Fuente: Autor.

A continuación se encuentra un resumen de la totalidad de clientes de nómina que durante el primer trimestre del año 2012 se vincularon a BBVA con su cuenta de nómina, o los clientes que tenían cuenta pero que la reactivaron para recibir nuevamente el abono de nómina en su cuenta, luego se encuentran las bajas presentadas mensualmente que corresponde a los clientes que dejan de recibir su abono de nómina, así no cancelen la cuenta de ahorros o corriente, y por último se encuentra el total acumulado de clientes de nómina durante el primer trimestre del año 2012 de la ciudad de Bogotá.

Tabla 1. *Cifras clientes nómina Bogotá I trimestre 2012*

Mes	Altas (cuentas de nómina)	Reactivaciones	Bajas	Total Acumulado
Diciembre 2010				147.544
Diciembre 2011	4.575	1.094	5.146	161.511
Enero 2012	4.579	795	4.796	162.089
Febrero 2012	6.479	868	5.000	164.436
Marzo 2012	6.834	893	8.208	163.955
Suma 2012	17.892	2.556	18.004	
Promedio 2012	5.964	852	6.001	163.493

Fuente: Autor. Cifras obtenidas de cuadro de mando cifras nómina generadas por el área de Inteligencia Comercial del Banco BBVA.

### **Club Nómina Preferente BBVA.**

Club Nómina Preferente es un programa de fidelización donde se ofrecen a los clientes de nómina del Banco BBVA beneficios y descuentos especiales en productos y servicios en diferentes establecimientos, esto se logra por medio de alianzas a nivel nacional (Banco BBVA 2012).

El programa se lanza al mercado en el mes de abril de 2010, y surge como reacción a la alta rotación de clientes de nómina que se presentaba en ese momento y tras realizar una

investigación de mercado donde se identificó cuál era la estrategia de fidelización que se debía desarrollar para los clientes, la cual fue asignación de descuentos en diferentes establecimientos de comercio.

Los clientes del Club Nómina se identifican por medio de un carné el cual obtienen en las oficinas de BBVA, cuando el cliente es nuevo, realiza la solicitud de apertura de cuenta de nómina y de inmediato le entregan el carné en cualquier oficina del banco, para los clientes antiguos se pueden acercar a cualquier oficina, sin importar la oficina de titularidad de la cuenta y reclamar el carné de inmediato.

Para los dos casos en la entrega de carnés, estos quedan activos cinco días hábiles posteriores a la entrega por parte de las oficinas, tiempo en el cual por procesos internos en el Banco y con el proveedor de carnés se realiza la activación de los mismos para que el cliente lo pueda utilizar en cualquier establecimiento.

Luego de los cinco días de entrega, el cliente se acerca a cualquiera de los establecimientos de comercio aliados, presenta su carné Club Nómina Preferente, este se pasa por el datáfono en la opción siete (7) de fidelización y posteriormente el cliente realiza el pago de su compra con tarjeta débito o crédito de BBVA para que el descuento les sea otorgado.

El principal establecimiento de comercio aliado es Carrefour, en el cual se ofrece el 10% de descuento a los clientes en todos los productos de la línea mercado todos los jueves, algunos jueves se ofrecen descuentos en diferentes líneas de productos como por ejemplo el 15% de descuento en electrodomésticos, 30% de descuento en bazar hogar, 30% de descuento en ropa, y de las líneas principales se realizan subdivisiones por productos específicos como el 25% de descuento en televisores, 40% de descuento en cámaras fotográficas, 30% de descuento en ropa interior para mujer y niña, entre otras.

Otros de los establecimientos aliados son Corona Listo donde se ofrece el 7% de descuento en el valor total de la compra, Playland con 15% de descuento en las recargas, Instituto Meyer con 10% de descuento en el valor de la mensualidad, Idime con 35% de descuento en exámenes particulares, Televentas 15% de descuento en los productos en los puntos de venta, Postres y Tortas Don Jacobo donde se ofrece bimensualmente 30% de descuento en dos tortas puntuales, 7% de descuento en Distrihogar, 8% de descuento en Corona Listo, entre muchos otros que varían entre 35 y 50 de acuerdo a los nuevos aliados y a los que deciden no renovar contrato de colaboración empresarial con BBVA o que BBVA decide no renovar con ellos.

La comunicación del Club se realiza principalmente por la página web de promociones del banco [www.promocionesadelante.com.co](http://www.promocionesadelante.com.co) en donde se encuentra la información de todos los establecimientos de comercio aliados, sus beneficios, condiciones y restricciones, pero la comunicación también se realiza por medio de e-mails permanentes (cuatro al mes), para algunas alianzas se comunica por medio de mensaje de texto al celular (SMS), esta estrategia no es utilizada frecuentemente por ser un poco más costosa, también se envía un boletín mensual a los clientes con las nuevas ofertas del mes, el cual va inserto dentro de los extractos.

La publicidad de Carrefour a diferencia de las demás se encuentra estipulada por contrato, teniendo como obligaciones a cargo el Banco BBVA emitir comercial un día antes de la oferta (miércoles), enviar e-mail a los clientes (se envía entre martes y miércoles) y como obligaciones de Carrefour se encuentra el compromiso de diseñar, imprimir y pautar un tropezón todos los días jueves en todas las tiendas, adicional se tiene una pata de 2 pulgadas que se publica en los catálogos emitidos por Carrefour, adicional a poner sonido interno y pauta en pantallas ubicadas en las cajas de todas las tiendas. Se han comunicado los descuentos a través de piezas adicionales como los carros de mercado, camisetas de todos los cajeros, las cuales son pagados por BBVA.

Para obtener los descuentos los clientes deben presentar su carné del Club Nómina Preferente y realizar el pago de la compra con tarjeta débito o crédito de BBVA.

Una actividad en la que BBVA ingresó fuerte es en la realización de conciertos exclusivos BBVA para invitar a los clientes miembros del Club Nómina, con esta actividad se inició en mayo de 2011 en un concierto piloto que se ofreció del artista colombiano Cabas en el lugar El Sitio de la ciudad de Bogotá, donde se invitaron a 120 clientes.

La mecánica de inscripción para los conciertos es a través del portal donde BBVA publica todos los beneficios para los clientes [www.promocionesadelante.com.co](http://www.promocionesadelante.com.co), en esta página web se abre un banner y los clientes registran sus datos para obtener dos boletas para asistir al concierto, esto no tiene ningún costo, el cliente que cumpla condiciones básicas como ser cliente de nómina, tener activo su carné del Club Nómina Preferente y haber recibido abono de nómina durante por lo menos alguno de los tres últimos meses anteriores a la realización del concierto.

Esta actividad ha generado un porcentaje alto de fidelización, ya que desde la realización del primer concierto, la cancelación de productos y la deserción de clientes es inferior al 1%.

La rotación de los clientes de nómina es muy alta, en promedio en el primer trimestre al año 2012 mensualmente se vinculan 5.964 clientes y 6.001 clientes dejan de recibir abono de nómina, adicionalmente 852 clientes reactivan su cuenta y nuevamente reciben abono de nómina, esta es la principal razón por la cual se debe implementar un programa muy efectivo que ayude a fidelizar y que también sea un elemento que ayude a retener clientes.

La empresa que administra los carnés del Club Nómina se llama Processa S.A.S., con ellos inició el programa y su función es la generación de los carnés, la activación de los mismos y lo más importante es que permite la transaccionalidad de los carnés en los datáfonos de la red

Credibanco VISA3, donde al pasar el carné por los datáfonos este autoriza e informa el descuento que se le debe otorgar al cliente.

### **Programas de Fidelización en Colombia**

#### **Banco AV Villas.**

El programa de esta entidad financiera denominado “Puntos por todo” Banco AV Villas (2012) refiere que está dirigido a personas naturales donde se acumulan puntos por utilizar los servicios del Banco. Cuentan con veinticuatro (24) productos financieros y luego de adquirir cinco (5) productos iniciará la acumulación de puntos que se puede cambiar por: artículos de catálogo, millas de Avianca Plus o dinero que se abonará a cuenta, tarjeta de crédito u obligación financiera. Cuenta como producto la domiciliación de pagos, compras en establecimientos, uso de internet.

En esta entidad los clientes ganan puntos por:

- Los rendimientos de los productos de ahorro e inversión que el cliente gane.
- El pago de intereses que se realice de los créditos.
- El cumplimiento de las obligaciones (pagos oportunos).
- El uso de canales y medios electrónicos.
- Por las compras que se realicen con Tarjetas de Crédito.
- Por referir amigos y/o familiares y que se vinculen al Banco con alguno de los productos

que hacen parte del programa.

- La inscripción al programa Puntos por todo se realiza por Internet, por línea telefónica o en las oficinas.

---

<sup>3</sup> Credibanco VISA: Administradora del sistema de pagos de bajo valor denominado VISA Colombia

El Banco AV Villas también ofrece a sus clientes el Programa “Puntos por Todos”, donde se otorgarán puntos por referir clientes que contraten productos con el banco, se pueden referir clientes a través de línea telefónica, internet o red de oficinas. Los puntos se asignan así:

Productos: Puntos por cada millón desembolsado al referido así: Credivillas 500, Libranza 350, Hipotecario Vivienda 500.

Producto 2: Puntos por activación del producto del referido así:  
Dinero Extra 500, Tarjeta de Crédito 1000.

### **Banco Davivienda.**

Con el programa “Davipuntos” Davivienda (2012), informa que los clientes acumulan puntos por realizar compras con tarjeta de crédito VISA o Master Card, los cuales se cambian por los siguientes productos: artículos del catálogo (se pueden combinar puntos y pago con tarjeta de crédito), puntos por millas de viajero (Aviancaplus), por cada punto, una milla, y por último se obtienen descuentos en artículos del catálogo.

Los puntos se redimen a través del call center y los puntos redimidos por premio se entregarán en la dirección informada quince (15) días posteriores a la solicitud.

Otra estrategia que utilizan, que es más comercial (esta no la comunican) es la siguiente; al realizar la contratación de diferentes productos se da la opción al cliente de escoger beneficios en tres líneas diferentes: vinos y restaurantes, ropa y accesorios y entretenimiento, sobre esta estrategia asignan tarjeta personalizada de acuerdo con la línea escogida por el cliente y se entrega en estuche que incluye libro con las alianzas que se tienen (presentación de lujo).

El Banco Davivienda también ofrece el programa Puntos con Tarjeta de Crédito Diners Club, en esta se realiza una acumulación de puntos y cuenta con los mismos beneficios de las tarjetas Davivienda.

Utilizan fuerte Cash Back<sup>4</sup> como estrategia de venta. Ofrecen promociones por temporadas, entre las cuales se encuentra la oferta de devolución del 5% de descuento en línea automotriz (servicios taller y compra de repuestos), duración de 2 meses, u otras como descuento en líneas de ropa y restaurantes, entre otros.

Tabla 2. *Acumulación de puntos programa Diners Club*

Categoría Tarjeta de Crédito	Dólares	Puntos
Categoría baja	2 dólares	1 punto
Categoría media	1.5 dólares	1 punto
Categoría alta	1 dólar	1 punto

Fuente: Autor. Información obtenida de página internet Diners Club.

La inscripción al programa es automática, el tope mínimo a redimir de puntos es de quince mil (15.000), el vencimiento de puntos es cada dos años después de realizada la compra y la actualización es mensual.

### **Banco Citibank.**

Citibank ofrece a sus clientes el programa Thank you Citi Rewards<sup>5</sup> Banco Citi Bank (2012), donde refieren que se acumulan puntos por compras con tarjeta de crédito,

<sup>4</sup> Cash Back. Anglicismo utilizado por el Banco Davivienda que se refiere a reintegro de dinero sobre un porcentaje del valor de la compra.

<sup>5</sup> Traducción: Recompensas gracias a Citi.



adicionalmente se cambian puntos por artículos (se combina puntos y pago con tarjeta de crédito) y se cambian puntos por millas de viajero (LifeMiles de Avianca)<sup>6</sup>.

El nuevo programa de puntos incluye:

- Acumulación doble, por cada dólar asignan 2 puntos (en programa anterior por cada dólar asignaban 1 punto).
- Por compras mensuales superiores a \$500.000 entregan 250 puntos adicionales.
- Por pago con tarjeta de crédito se otorgan descuentos en establecimientos y fechas especiales, ejemplo: 30% de descuento en Archies todos los miércoles.
- La inscripción al programa al igual que la redención de puntos se realiza a través del Call Center Citi Phone<sup>7</sup> o por Internet y los productos del catálogo son costosos (perfil alto de clientes).

### **Banco Bancolombia.**

Bancolombia utiliza el programa “Millas Libres” (Bancolombia 2012) en donde se acumulan millas por las compras realizadas con Tarjetas de Crédito, las millas se pueden redimir por productos del catálogo o en el programa de Viajero Frecuente Lifemiles. Los puntos se redimen en sucursal telefónica o sucursal virtual (para American Express únicamente sucursal telefónica). Tienen catálogo de productos con vigencia de cinco meses.

Como estrategia directa a clientes envían obsequio y carta de felicitación a la dirección de residencia y/o correspondencia en la fecha del cumpleaños (artículos típicos colombianos).

Manejan diferenciación de clientes de acuerdo a la categoría de la tarjeta de crédito.

---

<sup>6</sup> Programa de fidelización de la aerolínea Avianca.

<sup>7</sup> Línea telefónica o call center de Banco Citi Bank en Colombia.

Tabla 3. *Acumulación de puntos programa Bancolombia*

Categoría tarjeta de crédito	Dólares	Puntos
Categoría baja T.C.*	3 dólares	1 punto
Categoría media T.C.*	2 ó 1.5 dólares	1 punto
Categoría alta T.C.*	1 dólar	1 punto

Fuente: Autor. \* Tarjeta de Crédito (T.C). Información obtenida página internet Bancolombia.

La inscripción al programa es automática, el tope mínimo a redimir es de mil (1.000) puntos y el vencimiento de los puntos es de tres (3) años para tarjetas Bancolombia, para tarjetas American Express<sup>8</sup> los puntos no tienen vencimiento.

#### **Avianca.**

Avianca (2012) ofrece a sus clientes programa de viajero frecuente “Life Miles”, en el cual se acumulan millas por compra de tiquetes aéreos, renta de autos, hospedaje en hoteles, realización de tours o visita a parques de diversión.

Entregan una tarjeta la cual sirve para acceder a algunos beneficios de Avianca, como: ascensos en clases de vuelo, acceso a salones VIP, prioridad al abordaje, mayor peso en equipaje, entre otros, esto de acuerdo al nivel obtenido.

Se realiza diferenciación de estatus de acuerdo con las millas acumuladas (silver, gold, diamond) y las millas se redimen por vuelos, o servicios adicionales que ofrecen incluyendo el cambio por productos o servicios que no son propiamente de tiquetes aéreos. Cuentan con catálogo lifemiles para redimir productos, ejemplo: memoria USB 4 GB por 3.250 millas, reloj

<sup>8</sup> American Express: Franquicia que maneja en Colombia Bancolombia,

Swatch de hombre 41.000 millas. La inscripción al programa se realiza por internet y el vencimiento de los puntos es a partir de 24 meses (a partir de la redención o compra) para el primer nivel de clientes.

Es un programa muy completo, ofrecen servicios propios de la aerolínea lo cual puede disminuir los costos y se pueden cambiar millas por productos.

### **Carrefour.**

Con el programa “Vive Chévere” Carrefour (2012) los clientes disfrutaban de descuentos, beneficios y promociones exclusivas en las tiendas Carrefour. En este programa se le entregan la tarjeta Vive Carrefour con la cual se acumula:

- 10% de descuento en productos marca Carrefour todos los miércoles.
- 1% de descuento en marcas afiliadas todos los días.
- \$5.000 por compras superiores a \$200.000 los miércoles

Los anteriores descuentos no se aplican de inmediato, se acumulan para redimir trimestralmente, y en el mes siguiente se redime el descuento obtenido. Ofrecen descuentos directos o beneficios como:

- Martes descuentos en frutas y verduras, viernes en licores, sábados en carne de res.
- 0.1% del valor de la compra será ahorrado como fondo de educación, dinero que será abonado a una fiducia.

Ilustración 2. Porcentajes de descuento programa Vive Chévere.



Fuente: Página internet Carrefour.

La inscripción al programa se realiza por internet, es un proceso sencillo, solicitan datos básicos y la tarjeta se reclama en cualquier tienda Carrefour, o la inscripción también se puede realizar directamente en las tiendas. El dinero acumulado tiene vencimiento trimestral.

Algunos de los descuentos ofrecidos no se entregan de inmediato, se redimen a futuro, con lo cual el cliente debe conocer muy bien el programa para poderlo aprovechar y puede considerarlo complejo o ineficaz, quienes realmente lo pueden aprovechar son los cazadores de ofertas.

### El Tiempo.

El grupo editorial el tiempo mediante el programa “Vivamos el Tiempo”, (El Tiempo 2012) informa que ofrece beneficios en las líneas hogar (Carulla 5% de descuento todos los lunes), diversión y entretenimiento (20% de descuento en Divercity), salud y bienestar (Óptica Colombiana 20% de descuento), entre otros como turismo, ropa, accesorios y servicios. Ofrecen descuentos importantes en temas culturales y espectáculos. Actualmente ingresaron con descuentos en restaurantes hasta del 30% presentando la tarjeta Vivamos el Tiempo.

Para ser socio los usuarios se deben suscribir a cualquiera de las siguientes publicaciones: Periódico El Tiempo, Portafolio, revistas Don Juan, Aló, ABC del Bebé, semanarios Boyacá 7 días, Llano 7 días, y los clientes de forma automática se convierten en socios del Club, se debe llamar a el call center para solicitar el envío de la tarjeta de vivamos el tiempo.

Se puede afiliarse al cónyuge, padres o hijos hasta los 22 años (máximo 2 personas) y las empresas pueden beneficiar a dos personas. La inscripción al programa se realiza telefónicamente y vence al vencimiento de la suscripción si esta no es renovada.

### **Programas de Fidelización del Grupo BBVA**

#### **BBVA Perú – Continental.**

BBVA Continental (Banco BBVA 2012) ofrece el programa Mundo Sueldo donde entrega beneficios a sus clientes por recibir el sueldo a través de BBVA Continental. Los clientes se inscriben al programa diligenciando formulario y pueden acceder a los poderes que se ofrecen, los cuales son:

- Poder 1: Georeferencia. Desde el Smartphone se descarga programa donde se identifican los cajeros cercanos para retirar dinero y los establecimientos con descuento que se tienen cerca y adicional se recibe información de beneficios de Mundo Sueldo.
- Poder 2: Retiro sin costo en cajeros. Aliados con 3 entidades financieras donde también se puede retirar sin costo.
- Poder 3: Cero costo de manejo en la cuenta. Todos los costos de mantenimiento, e incluye envío de SMS o e-mail con información de abonos recibidos en la cuenta.
- Poder 4: Productos con condiciones preferenciales. CDT's, Tarjetas de Crédito, Préstamos
- Poder 5: Recogen Documentos. Se recogen documentos en casa u oficina para acceder a crédito o TC llamando a línea Mundo Sueldo.

- Poder 6: Reserva en restaurantes. Se envía SMS con el restaurante en el cual se requiere la reserva.

- Poder 7: Prioridad en ventanilla. El cliente escoge el horario de atención en ventanilla a través de la línea Mundo Sueldo. Se accede a los beneficios por medio de la identificación de la tarjeta Mundo Sueldo y realizando el pago de la compra con tarjetas BBVA o en efectivo.

Tienen catálogo virtual donde informan descuentos, beneficios, entrevista a un chef reconocido, también se incluyen recetas, información de cultura general del país. Es uno de los programas más completos que ofrece el Grupo BBVA, se resaltan los descuentos del 50% y 75% y el catálogo virtual es muy completo, llamativo e invita a leerlo por la información variada que contiene.

### **BBVA Chile.**

El “Club Adelante” es un programa de fidelización exclusivo para clientes con tarjeta de crédito, se acumulan puntos con las tarjetas BBVA. Cuando se llega a 50.000 puntos se pueden cambiar por premios (vendidos en mall). Este programa permite el ingreso a Salones VIP Pacific Club<sup>9</sup> así:

- 6 ingresos al año con tarjeta de crédito Master Card o Visa Platinum
- 12 ingresos al año con tarjeta Master Card Black o Visa Signature. Se paga el ingreso y se reintegra el valor correspondiente a la tarjeta de crédito.

Los puntos acumulados solo se cambian por productos, adicionalmente tienen ofertas especiales en paquetes de turismo, promociones especiales en cine 2 x 1 y descuentos en establecimientos de comercio, 34 restaurantes, 1 de entretenimiento, 9 de vestuario / calzado y 1 de otra categoría, total 45 aliados.

---

<sup>9</sup> Salones VIP Pacific Club: Salas Vip ubicadas en los aeropuertos de algunas ciudades de Chile.

**BBVA México – Bancomer.**

BBVA Bancomer (2012) ofrece el “Club Adelante” que es un programa de recompensas que reconoce el uso de tarjetas de crédito otorgando beneficios de forma inmediata. Los beneficios que Vida Bancomer ofrece son:

- Puntos Bancomer que se acumulan por cada consumo realizado con tarjeta y se pueden utilizar para hacer compras gratis en miles de comercios en todo el país.
- Cupones electrónicos que se pueden ganar al comprar en los comercios participantes para pagar con ellos las siguientes compras ya que se acumulan en el chip de las tarjetas. Los cupones pueden ser canjeables por un monto fijo de dinero, por un porcentaje de descuento o por mercancía gratuita.
- Descuentos inmediatos que disminuyen el valor de la compra en los comercios participantes.

Este es un programa que solamente está enfocado para clientes con tarjeta de crédito, los clientes que no tengan este producto quedan por fuera del programa.

**BBVA Venezuela – Banco Provincial.**

Banco Provincial (Banco BBVA 2012) informa a cerca de “Mundo Nómina” que es un programa de fidelización para los clientes de nómina donde abonan millas a los clientes y le dan el nombre de Provimillas, cada vez que se realice un abono de nómina al cliente, se abonarán diez (10) Provimillas, las cuales se pueden acumular, para luego canjearlas hasta por un 100% de descuento en las compras realizadas en establecimientos afiliados a BBVA Banco Provincial, también ofrecen saldo en las operadoras de telefonía móvil celular del país.

**Ilustración 3. Beneficios Mundo Sueldo.**

Tarjeta de Débito Integral
Abono de Provimillas
Seguro de Accidentes Personales
Servicio de Asistencia Médica Laboral
Servicio Urgencias del Hogar
Provitexto Nómina
Domiciliación de Facturas de Servicios
Servicio de Recarga a Celulares
Inversión Programada
Beneficios Adicionales

Fuente: BBVA Provincial.

### **Marco Teórico**

#### **Fidelización**

La fidelización es un concepto del marketing, en el cual se busca que un público determinado permanezca fiel a la compra de un producto o una marca concreta, de forma continua o periódica. La fidelización se basa en convertir cada venta en el principio de la siguiente. Trata de conseguir una relación estable y duradera con los usuarios finales de los productos que vende. Un plan de fidelización debe mostrar tres “C”: captar, convencer y conservar (Rodríguez 2012).

Captar se trata de conseguir que los clientes se interesen por el producto o servicio que se ofrece, para lograr captarlos se puede mostrar las bondades, sus características, se puede sorprender por medio de diferenciación en calidad, precio, cantidad, y se puede mostrar publicidad que haga que el cliente desee el bien (Rodríguez 2012).



Convencer es responder a las expectativas de los clientes y tratar de superarlas, aportándole preferiblemente algo más de lo que espera, se puede destacar la calidad como un factor influyente para lograr convencer a la persona, también se puede lograr por medio de diseño, y características diferenciales (Rodríguez 2012).

Conservar se trata de recordarle al cliente y hacerle saber que la empresa sigue pendiente de él, que por continuar siendo cliente se va a diferenciar y a distinguir su fidelidad aportándole ventajas en productos, precios y servicio, entre otros (Rodríguez 2012).

Para aumentar las posibilidades de éxito en cuanto a la fidelización de los clientes, se deben contemplar tres puntos clave que son el conocimiento, la comunicación y la calidad.

Para tener un conocimiento de los clientes se debe identificar cuáles son sus actividades, sus comportamientos, sus hábitos de consumo, entre otros, y de esta forma poder realizar una diferenciación que permita ofrecerle al cliente lo que necesita u ofrecer valor agregado a los productos o servicios por los cuales el cliente demuestra interés.

La comunicación se trata en primera instancia de entablar un diálogo con un cliente para identificar sus necesidades, gustos y preferencias, es importante escuchar antes de hablar para ofrecer al cliente lo que está buscando. La comunicación a los clientes se puede lograr por distintos medios, personalizado, a través de Internet con e-mails, páginas web, u otros como publicidad masiva en medios a través de televisión, radio, prensa, o con piezas físicas como volantes, afiches, etc., y si el cliente se entera de lo que se quiere comunicar se estará cumpliendo con el objetivo de lograr una buena comunicación, donde se envía un mensaje y este llega claro al emisor final.

La calidad de los productos o servicios que se ofrece debe ser la adecuada o esperada por el cliente, pero es mucho mejor cuando se logran superar las expectativas de los clientes y la

calidad es mucho mayor, este es el primer paso para lograr la fidelización de los clientes, ofrecer productos o servicios de buena calidad (Schnarch 2011).

#### Importancia de la fidelización:

- Facilita e incrementa las ventas: Si los clientes son fieles, es más fácil venderles nuevos productos, y se puede realizar venta cruzada de servicios en los productos financieros, si el cliente tiene nómina se puede vender tarjeta de crédito, si tiene crédito se le puede ofrecer un seguro, o también una tarjeta de crédito, entre otros, y esto termina con un incremento en ventas y utilidades para las empresas.
- Reduce los costos: Los costos de distribución, de marketing pueden disminuir si al cliente que ya se tiene y se conoce, se venden nuevos productos, el cliente nuevo cuesta mucho más porque se invierte una mayor cantidad de gastos operacionales en él.
- Menor sensibilidad al precio: Los clientes fieles están dispuestos a pagar un precio mayor sobre un producto o servicio por el servicio diferenciado que reciben y por la satisfacción obtenida.
- Los consumidores fieles actúan como prescriptores: pueden llevar más clientes a la empresa, por medio de recomendaciones, hablándoles de los beneficios que ha percibido por los productos o servicios recibidos.

#### Escala de fidelidad:

Schnarch (2011) dice a cerca de las etapas por las cuales pasa un cliente, desde que es un cliente potencial, hasta el momento en que es fiel con la empresa o producto.

- Cliente posible: Es un cliente que probablemente no conoce a la empresa, pero que se encuentra dentro de la zona o mercado.

- Cliente potencial: Una persona que tiene las características adecuadas para comprar el producto o servicio que la empresa ofrece.
- Comprador: Ha obtenido un producto o servicio.
- Cliente eventual: Compra ocasionalmente y también compra en otras empresas de la competencia.
- Cliente habitual: Compra de forma repetida, pero también compra en otras empresas.
- Cliente exclusivo: Solo compra a la empresa ese tipo de productos o servicios, no lo hace con ninguna otra empresa del sector.
- Propagandista: Está convencido de las ventajas de los productos o servicios que le ofrecen, que transmite a otros consumidores mensajes positivos sobre la empresa. Realiza propaganda y recomienda la empresa a otros posibles clientes. A este tipo de clientes es muy importante cuidarlos.

#### Gestión de la lealtad:

La lealtad se logra con el producto básico, la imagen y percepción de la marca y/o empresa, e incrementando la satisfacción del cliente mediante una adecuada gestión de la atención y servicio, que aporte valor real, consolidándolo con un programa de lealtad o fidelización.

Para fidelizar a los clientes se requiere un proceso de gestión que inicia con el conocimiento de cada uno de ellos, ya que al conocerlos se pueden subdividir o segmentar por grupos para ofrecer a cada uno lo que les interesa y de esta forma responder a sus expectativas.

Es importante poner atención en la creación, mantenimiento y mejora de la relación con los clientes, dejando de lado la diferenciación por volumen de ventas, ingresos, rentabilidad, entre otros, pensando en que el costo de la obtención de cada cliente es mucho mayor que mantener un cliente actual.

El marketing de relaciones representa un paradigma de cambio dentro del marketing, que se aleja del enfoque adquisición/transacción y centra su interés en la retención/relación, agrega también que la principal meta del marketing de relaciones es construir y mantener una base de clientes comprometidos que proporcionen utilidades a la organización, con el objeto de alcanzar esta meta, la empresa debe enfocarse en atraer, retener y reforzar las relaciones con el cliente (Zeithaml 2002).

Los clientes se deben tratar de forma individual y de manera diferente, conociendo sus necesidades y deseos, capturando el deseo de cada uno de ellos por obtener el producto o servicio.

Anteriormente las empresa buscaban exclusivamente la satisfacción del consumidor, reducción de costos, ofrecer una buena calidad o servicio y lograr una buena participación en el mercado, pero con el paso del tiempo, las empresa buscan la retención y la fidelidad, maximizando así, el tiempo de vida de los clientes actuales, y es así donde se pasa de la masificación a la individualidad, donde cada una de las personas es importante y valiosa para la empresa.

### **Programas de Fidelización**

Los programas de fidelización surgen con el objetivo de retener a los clientes, motivarlos, aumentar sus compras y alargar el ciclo de vida de la lealtad del cliente, para lo cual se debe comenzar por definir los objetivos del programa, analizar la relación de esos objetivos con la estrategia general de la empresa, realizar una segmentación de clientes y de beneficios y por último determinar el costo la rentabilidad esperada. Para ello es imprescindible contar con una base de datos en donde se registren, almacenen y guarden las utilidades u operaciones

realizadas, para identificar el comportamiento de los clientes, todas las interacciones relacionadas con él a lo largo del tiempo de vigencia del programa.

Los planes de fidelización más conocidos son los programas de puntos de las aerolíneas, los hoteles, los hipermercados y las tarjetas de crédito, teniendo como objetivo fundamental de la fidelización es lograr que los clientes reincidan en su compra o utilización del servicio, siempre y cuando se cumpla con el objetivo de lograr la satisfacción del cliente.

### **Importancia de los programas de fidelización.**

La competencia dentro de las diferentes empresas conlleva a que cada una de ellas se encuentre en la capacidad de ofrecer alternativas y planes de fidelización.

Los planes de fidelización cada vez menos se conciben como un tema de lealtad, sino como el mecanismo para obtener un beneficio, donde la constancia del consumidor trae consigo una ganancia que el cliente puede obtener (Stanton E & Walker).

Los planes de fidelización se perciben en muchos casos como el costo que asume la empresa de cara a buscar la compra y recompra del cliente. Es importante tener en cuenta que más allá de un plan de fidelización, los clientes buscan sus propios intereses (Lefcovich 2009).

Los programas de fidelización son importantes para las empresas porque logran la retención y lealtad de los clientes que utilizan los productos, las ofertas o descuentos que ofrece el programa, ofreciendo un valor adicional al de solo otorgarle productos o servicios de buena calidad, mientras que para los clientes son importantes porque al utilizarlos obtienen beneficios adicionales por ser clientes fieles a determinadas empresas, dentro de estos beneficios se encuentran puntos para adquirir productos o servicios, millas para obtener tiquetes aéreos, descuentos en diferentes establecimientos, entre otros.

### **Programas orientados al sector financiero.**

La “acumulación de millas” es un programa de fidelización altamente valorado y usado en los niveles socio económicos altos o con ingresos altos. En los niveles medios es reconocido y valorado, pero dado el nivel de su facturación se considera que es un plan que automáticamente excluye a los clientes de esta estratificación (Banco BBVA 2012)<sup>10</sup>.

Otros por su parte, consideran que deberían existir promociones, e incentivos para que aquellos tarjetahabientes con menores cupos, permitan aumentar la adquisición de millas a través de otras actividades que demuestren sus niveles de fidelidad con la entidad.

El “catálogo de premios” se muestra como la opción que tiene un tarjetahabiente frente a la frustración de no poder redimir sus millas de viajero. En cuanto a las alternativas de redención, usualmente, no son objetos por los que ellos luchan para su obtención. Usualmente son objetos que redimen y que no generan ningún tipo de emociones en ellos y por lo tanto, ningún vínculo, ninguna expectativa.

En la mayoría de los casos, no hay constancia en los productos ofrecidos, conllevando que los clientes no visualicen los productos como un objetivo de redención; la mecánica es que al tener una cantidad específica de puntos el cliente analice las opciones que tiene para la redención de los mismos, escoja y redima. Se considera que es una alternativa de fidelización de clientes que no se optimiza como debería.

---

<sup>10</sup> Estudio realizado por el área de Inteligencia Comercial del Banco BBVA Colombia entre el 16 de abril y el 05 de mayo de 2012, cuyo objetivo es conocer cuáles son los drivers de movilidad de los clientes frente a un plan de fidelización de tarjeta de crédito. La metodología utilizada fue de entrevistas en profundidad a 18 clientes vinculados al banco y 20 clientes y no clientes de estrato socioeconómico 3 al 6 de la ciudad de Bogotá. El instrumento de recolección fue una guía semiestructurada.

**Barreras actuales de uso de los programas de fidelización.**

A pesar del conocimiento frente a los programas de fidelización del sector financiero, no todos gozan del mismo nivel de interés e involucramiento. La falta de motivación para el uso, se origina en que los planes logran llamar la atención, pero en los momentos de posible utilización no existe recordación de los beneficios.

Las millas es el plan de fidelización es el que genera mayor vinculación y mayores emociones, bien sea por la satisfacción o por el nivel de frustración que produce. Una de sus grandes ventajas es, que las millas son una constante, no varían, no se vencen, como si lo hacen los premios, dándole una connotación de simpleza.

Viajar es considerado como una aspiración para las personas, y esperan obtener la cantidad de millas suficientes para lograr un viaje. Los niveles de frustración frente al esquema de fidelización se advierten a partir del fracaso frente en la consecución de las millas requeridas para lograr su meta, es en este momento donde optan por otra alternativa de plan de fidelización o donde lamentan perder sus acumulados.

Las barreras de utilización frente a estos planes de fidelización, es la alta rotación de los productos dentro de los catálogos, el poco acceso o consulta de los mismos y los productos a los cuales se tienen acceso a través de este plan de redención. Muchas de estas barreras se originan en que la acumulación puntos, depende de un alto consumo por medio de la tarjeta de crédito.

Alta rotación de los productos dentro de los catálogos: esta rotación no permite que los clientes fijen sus metas en productos, y en el momento de redención reclamen dentro de la oferta existente, lo que ocasiona insatisfacción frente a los catálogos de puntos.

Poco acceso o consulta de los catálogos de productos: no existe cultura de consulta de los catálogos de premios y sus accesos se hacen usualmente a través de las páginas webs de los

bancos, dentro de las cuales no hay ningún tipo de promoción de acceso, además de las barreras usuales de acceso a la página web de los bancos.

Productos de planes de premios: existen diferentes categorías de productos para las personas que quieren redimir premios, sin embargo no todos cumplen con las expectativas que las personas tienen frente a un catálogo de premios.

Descuentos altos en establecimientos específicos: Las personas consideran que son atractivos siempre y cuando estén enmarcados en momentos usuales de compra como festividades fuera de estos, los descuentos no generan compras por impulso o por oportunidad.

### **Necesidades y expectativas frente a un programa de fidelización.**

Frente a la posibilidad de diseñar un programa de fidelización que se adapte a las necesidades y expectativas de los clientes, las condiciones se centran en 3 elementos (Ferre y cols. 2012):

- Alianzas: Descuentos en almacenes de media y alta categoría, solo por pagos con tarjetas de la marca cuyos beneficios deben ser constantes, aunque existan oportunidades donde los porcentajes o valores de descuento aumenten en ocasiones especiales como festividades y ciclos de compra como vacaciones o escolaridad.
- Millas: Dado que es una de las principales aspiraciones de los usuarios, debe ser considerado como el pilar más importante con el que debe contar un plan de fidelización.
- Catálogo de premios: Un catálogo de premios con productos de marcas reconocidas y afines a la empresa.

### **Esquemas de servicio.**

Esteban (2009) e identifican tres momentos de experiencias que un cliente espera vivir frente a un esquema de fidelización y que establece un diferencial:



- **Consentimiento:** el cliente busca que lo estimulen, y le den más por su fidelidad; sentir que es un cliente privilegiado y es muy importante. Por ejemplo, darle millas o puntos de más cada vez que obtiene completar mil puntos es una buena estrategia para que el cliente se sienta consentido.

- **Precisión:** muchas personas buscan oportunidades económicas para el desarrollo de su vida. Es usual la búsqueda de descuentos en productos y servicios en establecimientos comerciales, los planes de fidelización muestran afinidad en la medida que les genera algún tipo de economía.

- **Información:** El conocer todas las posibilidades y beneficios que pueden obtener frente a un programa de fidelización. Por lo que es necesario establecer una fuerte comunicación con el cliente, no solo de promociones, sino también de cómo obtener más beneficios. Se debe utilizar la mejor estrategia de comunicación con el cliente para poder informarle las ventajas que le ofrece su programa de fidelización.

### **Nivel de Satisfacción**

"El nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas" (Kotler 2011).

Existen numerosos métodos para medir la satisfacción del cliente, tal como el estudio de mercado para determinar si el producto o servicio le gusta al cliente, también existe la encuesta de satisfacción del cliente, mediante la cual se realiza segmentación de clientes, segmentación por departamentos, en esta se realizan primero preguntas genéricas y luego preguntas específicas de las preferencias de los consumidores.

La mejor opción para realizar encuestas es de forma telefónica debido a los costos, el tiempo, y la actitud de los clientes frente a la misma, ya que al no estar cara a cara con el

entrevistador puede dar las respuestas sin considerar a la persona que tiene en frente en estas los clientes están más dados a hablar por medio de una respuesta, que a escribir algo, esto último puede incomodar.

Para mejorar el proceso de la entrevista, a los temas se les debe dar una valoración o puntuación y es preferible utilizar rangos cortos, se pueden utilizar calificaciones de excelente a deficiente que abarquen máximo cinco puntos, emplear un número impar de opciones no es muy bueno, ya que los encuestados pueden responder el punto neutro del centro con lo cual no se obtiene una respuesta concreta por parte de los clientes, es mejor identificar si están o no satisfechos de acuerdo a los puntos que se estén preguntando.

### **Importancia de satisfacer al cliente**

De acuerdo con las investigaciones realizadas por la Asociación Americana de Marketing (American Marketing Association) se han obtenido los siguientes resultados:

- Cien clientes satisfechos producen 25 clientes nuevos.
- Por cada queja recibida existen otros 20 clientes que opinan lo mismo, pero que no realizan una queja formal.
- El costo de conseguir un cliente nuevo, equivale a mantener cinco (5) clientes ya ganados.
- Un cliente satisfecho comenta como promedio su buena experiencia a otras tres (3) personas, mientras que un cliente insatisfecho las comenta con nueve (9) personas, pero tratándose de servicios se comunica en promedio a once (personas) la mala experiencia.

Factores fundamentales de satisfacción:

Producto /servicio, ventas, servicio post-venta y actividades relacionadas con la cultura de la empresa.

**Elementos que conforman la satisfacción del cliente.**

- Rendimiento percibido: Darder (2010). Se refiere al desempeño o valor que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio.

- Expectativas: Las esperanzas que los clientes tienen por conseguir algo.

**Niveles de satisfacción.**

- Insatisfacción: El desempeño percibido de un producto no alcanza las expectativas de los clientes.

- Satisfacción: El desempeño percibido de un producto o servicio coincide con las expectativas de los clientes.

- Complacencia: Se produce cuando el rendimiento percibido supera las expectativas de los clientes (Darder 2010).

**Investigación**

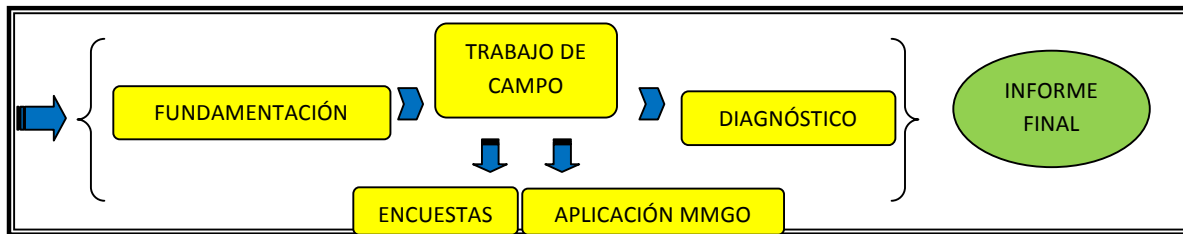
El tipo de investigación adoptada para la presente investigación es de tipo descriptiva, utilizando el método de análisis, por medio de la cual se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades y combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio, y también puede servir de base para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad (Itescham 2012).

**Diseño Metodológico**

Para cumplir de forma satisfactoria con los objetivos planteados en este proyecto de grado, la investigación se desarrollará por medio de tres fases; la primera fase corresponde a la fundamentación teórica de la investigación, la segunda está orientada a la realización del trabajo de campo por medio de realización de encuestas y aplicación matriz del modelo de

modernización para las organizaciones y la tercera es el diagnóstico con conclusiones y recomendaciones, teniendo como soportes los resultados obtenidos con la aplicación de los anteriores procesos.

*Ilustración 4.* Diseño Metodológico.



Fuente: Autor.

### **Parte I. Fundamentación.**

Esta parte del trabajo de investigación comprende la introducción al tema, indagar y consultar los antecedentes del mismo, descripción del problema de investigación, el cual conlleva a la formulación del mismo, definición del objetivo general y específicos, realización de la justificación del trabajo tanto para la empresa, para la universidad y para el estudiante, y finalmente la elaboración del marco teórico basado en referencias bibliográficas obtenidas de bases de datos de la biblioteca de la Universidad EAN y diferentes páginas web.

La fase inicial de la investigación se desarrolló con el acopio bibliográfico, lectura y análisis del material pertinente tanto de los referentes teóricos y temáticos concernientes a la fidelización y nivel de satisfacción principalmente, así como del benchmarking de los programas de fidelidad más relevantes existentes en Colombia y en el grupo BBVA a nivel Hispano.

### **Parte II. Trabajo de campo.**

De acuerdo con el tipo de investigación de estudios descriptivos utilizada en este trabajo, y teniendo en cuenta que lo que se quiere conocer es el nivel de satisfacción de los usuarios de la ciudad de Bogotá que han utilizado los beneficios del Club Nómina Preferente y de acuerdo con

los resultados obtenidos con el trabajo de campo, el paso a seguir es realizar una propuesta de acciones de mejora para el programa o continuar en el corto plazo con lo ofrecido actualmente, se optó por realizar un estudio tipo encuesta y aplicación de la matriz del modelo de modernización para la gestión de organizaciones de la Universidad EAN.

### ***Encuestas.***

Mediante la aplicación de encuestas se efectuaron descripciones del tema a analizar con el fin de conocer el nivel de satisfacción de los clientes orientando el programa y a futuro implementar estrategias que permitan mejorar el programa.

Básicamente la encuesta elaborada para el fin, tiene como soporte las actividades realizadas con el Club Nómina Preferente y las consultas teóricas que soportan la medición del nivel de satisfacción, los cuales fueron el punto de partida para la elaboración de las preguntas. La encuesta se dirigió a una muestra de los clientes que utilizaron los beneficios del Club Nómina Preferente en la ciudad de Bogotá durante el primer trimestre del año 2012.

Se procedió a la recopilación de los datos, en primer lugar, identificando la población a quien se dirigiría la encuesta, seguido de la aplicación de la misma; luego se procedió a la tabulación de los datos obtenidos por parte del call center “Atento”, paso seguido se realizó la elaboración de graficas respectivas para cada pregunta de la encuesta. Finalmente, se describió y analizó la información obtenida para cada una de las preguntas de la encuesta y para algunas preguntas se aplican fórmulas estadísticas para obtener la media y la mediana.

### ***Aplicación matriz MMGO.***

Con la aplicación de esta matriz se logra identificar el estadio en que se encuentra la organización en cuanto al seguimiento y comprensión del entorno y la gestión de mercadeo.

En primera instancia se evalúan las variables que pueden ser sujetas a medición de acuerdo con las que intervienen directamente como factor fundamental en el entorno del programa de fidelización, luego se aplica la matriz a la jefa del área de fidelización del Banco BBVA, Eliana Rocío Gómez Caballero.

Luego de obtenidas las respuestas, se realiza el análisis situacional de los componentes evaluados, seguido de la identificación de problemas y potencialidades, y por último se realizan las recomendaciones a los aspectos sujetos de mejora y a los que presentaron una menor evaluación.

### ***Población***

Como ya se mencionó anteriormente, la población a la que va dirigida la encuesta son clientes que han utilizado alguno de los beneficios del Club Nómina Preferente durante el primer trimestre del año 2012 en la ciudad de Bogotá.

De acuerdo con la base obtenida de utilidades por parte de los clientes del primer trimestre del año 2012, suministrada por “Processa S.A.S.”<sup>11</sup>, informa que mil novecientos setenta (1.970) clientes de la ciudad de Bogotá utilizaron los descuentos otorgados por medio del Club Nómina Preferente durante el primer trimestre del año 2012.

•Tamaño de la muestra: Para obtener la muestra se utiliza la siguiente fórmula:

$$n_0 = z^2 * p * q / e^2 \quad ( "/" \text{ significa dividido}). \text{ F\acute{o}rmula 1}$$

Donde:

El valor de  $z = 1,96$  ya que se trabaja con una confiabilidad del 95%. Este es un factor probabilístico dado por el nivel de confianza que se decida trabajar. Como es de 95%

---

<sup>11</sup> Processa S.A.S.: Empresa administradora del programa de fidelización “Club Nómina Preferente” donde sus principales funciones son la generación de carnés, la transaccionalidad de los carnés en los datáfonos de Credibanco VISA y la generación y entrega de informes pertinentes.

$p \cdot q$  es la probabilidad de éxito

El valor de  $e = 0,05$  ya que es el 5%, este es el error máximo permitido.

El valor de  $p = 0,5$  es un valor estimado entre 0.1 y 0.9

El valor de  $q = 0,5$  sale de  $(1-p) = q$ ;  $1 - 0.5 = 0.5$

Dado que en la investigación se conoce el tamaño de la población, se requiere hacer un ajuste para obtener el tamaño adecuado de la muestra. El ajuste es  $n'$ .

$$n' = n_0 / 1 + (n_0 - 1) / N \text{ Fórmula 2}$$

Ahora el tamaño del universo es 1.970 clientes. Este será N.

$$N = 1970$$

Como el nivel de confianza es del 95%

$1 - \Phi = 95\%$ . Por lo tanto Z valdrá 1.96

Inicio

Se remplaza en la fórmula 1

$$n_0 = z^2 * p * q / e^2$$

$$n_0 = 1.96^2 * 0.5 * 0.5 / 0.5^2$$

$$n_0 = 0.9604 / 0.0025$$

$$n_0 = 384, 16 \text{ que aproximado es } 384 \text{ clientes de la muestra.}$$

Ahora como se tiene el número del universo N se aplica la fórmula 2 que es la de ajuste.

Esto se realiza porque se conoce el tamaño del universo.

$$n' = n_0 / 1 + (n_0 - 1) / N$$

$$n' = 384 / 1 + (384 - 1) / 1970$$

$$n' = 384 / 1 + (383 / 1970)$$

$$n' = 384 / 1.1944$$

$n' = 321.50$  que aproxima a una muestra de 322. Este es el número de encuestas que se debe aplicar para obtener una confiabilidad del 95% en un universo de 1.970 usuarios. Con un máximo error permitido del 5%.

- Tipo de muestreo: Aleatorio simple, obtenido de la base de clientes usuarios de los beneficios del Club Nómina Preferente de la ciudad de Bogotá durante el primer trimestre del año 2012.

## **Instrumentos**

### **Encuesta**

La encuesta fue elaborada por el investigador, teniendo como punto de partida los beneficios otorgados a los clientes, y la experiencia del investigador con respecto al programa de fidelización llevado actualmente en el Banco BBVA y basado en consultas previas sobre programas de fidelización, también teniendo en cuenta la información de investigaciones previas con respecto a gustos y preferencias de las personas que son el mercado objetivo.

La encuesta está conformada por diez (10) preguntas con diferentes opciones de respuesta, dentro de las cuales se encuentran preguntas cerradas de respuesta sugerida o de valoración, excluyentes, y de acuerdo con el contenido se incluyen preguntas de intensidad, opinión y motivos.

### ***Estadística descriptiva.***

### **Matriz MMGO.**

Se solicita una cita con la jefa del área de fidelización del Banco BBVA para informar sobre el modelo y realizar la aplicación del mismo, luego se realiza el análisis de la información con respecto a los resultados obtenidos.



## Información, Resultados y Análisis de la Información

### Pregunta No. 1.

Tabla 4. *Pregunta No. 1 encuesta clientes Club Nómina Preferente*

1. ¿Cuál de los siguientes beneficios del Club Nómina Preferente conoce o ha utilizado?	
a.	Descuentos por compras en Carrefour
b.	Invitación a conciertos o eventos
c.	Descuentos en restaurantes u otros comercios
d.	Otro (s), ¿Cuál (es)? _____
e.	Ninguno (esta opción no se pregunta, solo si el cliente lo informa)

Fuente: Autor. Resultados obtenidos encuesta clientes BBVA 2012.

En grandes líneas se destacan los principales beneficios del Club Nómina Preferente para que el cliente traiga a su mente los recuerdos que tiene frente a la(s) utilización(es) que ha realizado por medio de su carné del Club Nómina Preferente BBVA y de esta forma pueda dar una respuesta que genere la realidad de la percepción de los clientes en diferentes aspectos y así poder concluir con el nivel de satisfacción de los clientes hacia el programa de fidelización.

Tabla 5. *Respuestas pregunta No. 1*

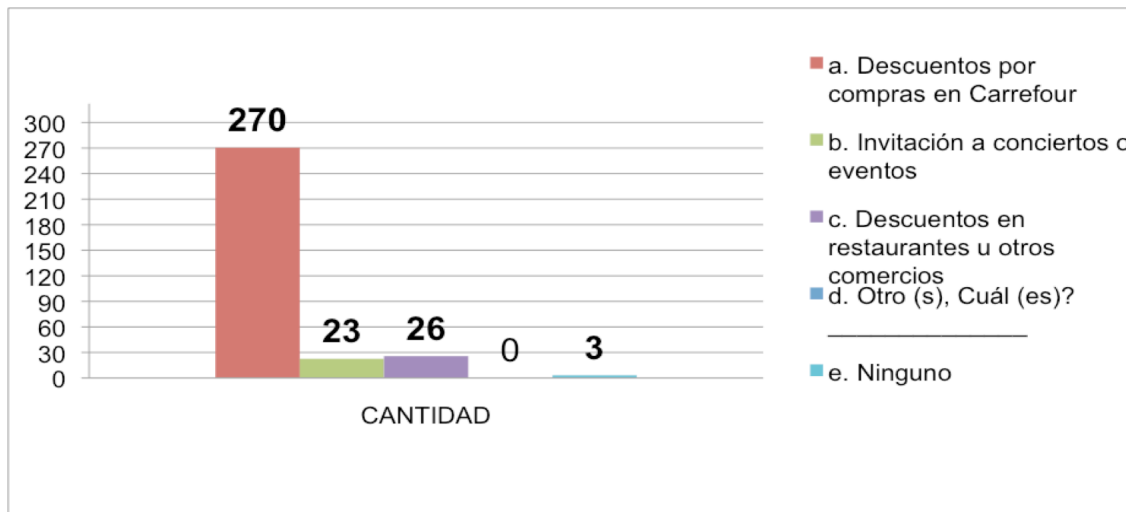
Respuesta	Calificador	Cantidad	% acumulado
a.	Descuentos por compras en Carrefour	270	84%
b.	Invitación a conciertos o eventos	23	7%
c.	Descuentos en restaurantes u otros comercios	26	8%
d.	Otro (s), ¿Cuál (es)? _____	0	0%
e.	Ninguno	3	1%

Fuente: Autor. Resultados obtenidos encuesta clientes BBVA 2012.

**Descripción y análisis de los resultados.**

Claramente se diferencia que los clientes recuerdan haber utilizado los descuentos por compras en Carrefour, evidenciando en primera instancia la alta recordación y utilización por parte de la mayoría de los clientes en esta grande superficie.

**Ilustración 5. Uso de los beneficios del Club Nómina Preferente BBVA.**



Fuente: Autor.

**Tabla 6. Porcentaje respuestas pregunta No. 1**

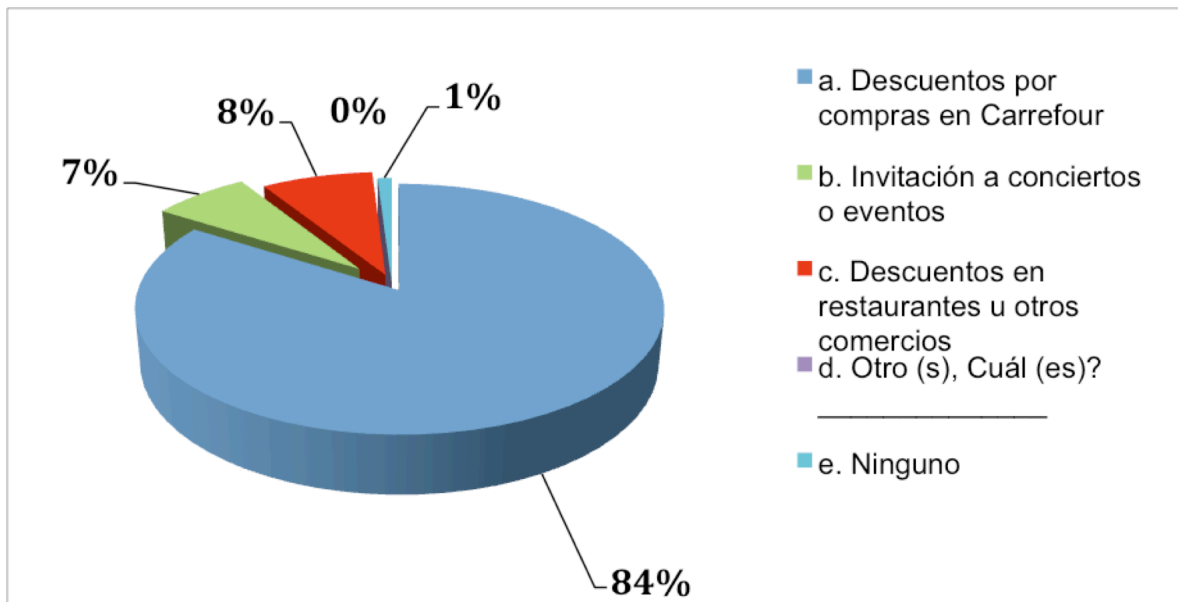
Respuesta	Calificador	% acumulado
a.	Descuentos por compras en Carrefour	84%
b.	Invitación a conciertos o eventos	7%
c.	Descuentos en restaurantes u otros comercios	8%
d.	Otro (s), ¿Cuál (es)? _____	0%
e.	Ninguno	1%

Fuente: Autor. Resultados encuesta clientes BBVA 2012.

Al igual que en número de los clientes, se observa la diferenciación porcentual con respecto a los descuentos por compras en Carrefour, en segundo lugar se encuentran los descuentos en restaurantes u otros comercios, seguido de la invitación a conciertos y eventos.

A continuación el gráfico con los resultados.

*Ilustración 6.* Porcentaje de uso de los beneficios del Club Nómina Preferente BBVA.



Fuente: Autor.

**Pregunta No. 2.**

Tabla 7. *Pregunta No. 2 encuesta clientes Club Nómina Preferente*

2. Califique de uno a cinco siendo uno (1) su menor calificación y cinco (5) la mayor calificación acerca del nivel de satisfacción que usted tiene frente al Club Nómina Preferente BBVA en los siguientes aspectos:						
Ítem	Menor calificación					No conoce, No aplica
	Mayor calificación					
	1	2	3	4	5	
Establecimientos de comercio donde se ofrecen los beneficios	1	2	3	4	5	N/A
Precios de los productos	1	2	3	4	5	N/A
Porcentajes de descuento	1	2	3	4	5	N/A
Comunicación o información que recibe de los beneficios (e-mail, comerciales, anuncios, puntos de venta, página web)	1	2	3	4	5	N/A
Asesoramiento por parte de las personas en los establecimientos de comercio aliados	1	2	3	4	5	N/A
Información y asesoramiento por parte de los funcionarios de las oficinas de BBVA sobre los beneficios	1	2	3	4	5	N/A

Fuente: Autor. Resultados encuesta clientes BBVA 2012.

Con respecto a diferentes aspectos tanto de los productos, como de los beneficios recibidos, la atención por parte de funcionarios de BBVA y de los establecimientos de comercio aliados, se realiza una evaluación para identificar los aspectos en los que se tiene una mayor calificación por parte de los clientes y con respecto a las menores calificaciones se propondrán acciones de mejora.

***Respuestas obtenidas pregunta No. 2.***

Tabla 8. *Respuestas pregunta No. 2*

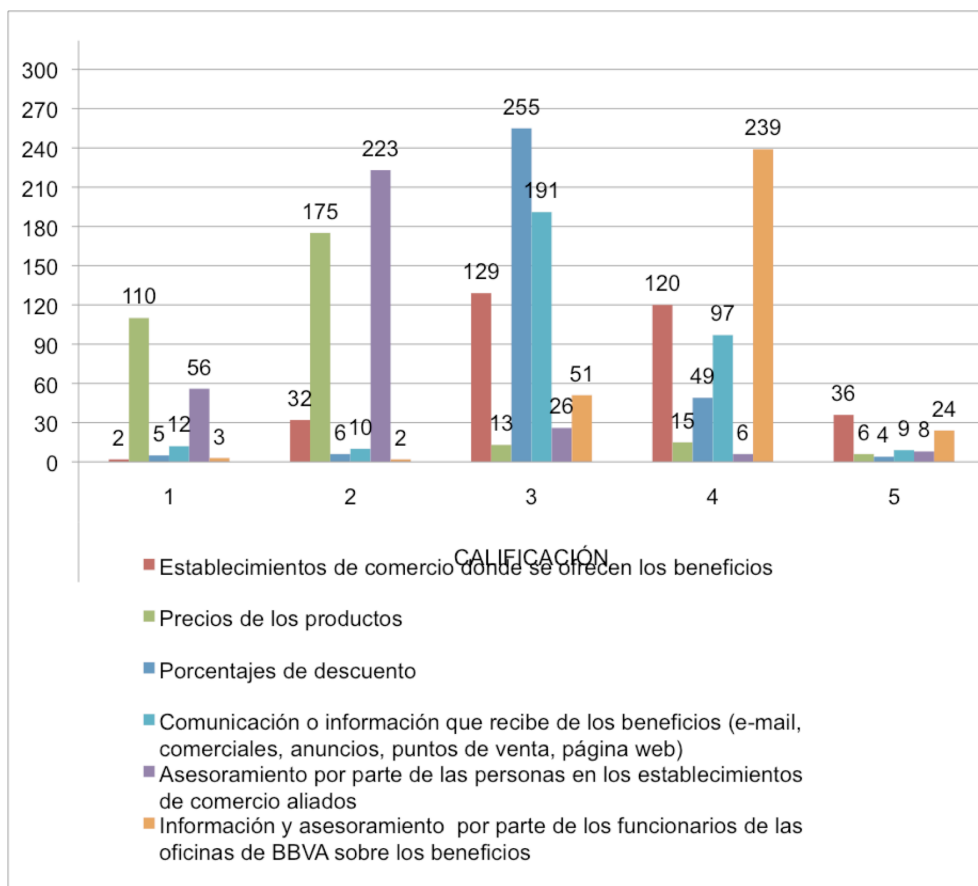
Ítem	Calificación				
	Menor calificación - Mayor calificación				
	1	2	3	4	5
Establecimientos de comercio donde se ofrecen los beneficios	2	32	129	120	36
Precios de los productos	110	175	13	15	6
Porcentajes de descuento	5	6	255	49	4
Comunicación o información que recibe de los beneficios (e-mail, comerciales, anuncios, puntos de venta, página web)	12	10	191	97	9
Asesoramiento por parte de las personas en los establecimientos de comercio aliados	56	223	26	6	8
Información y asesoramiento por parte de los funcionarios de las oficinas de BBVA sobre los beneficios	3	2	51	239	24
Totales	188	448	665	526	87

Fuente: Autor. Resultados encuesta clientes BBVA 2012.

Asignando un nombre a los números del 1 al 5, donde uno (1) es la menor calificación y cinco (5) es la mayor calificación, las conversiones son las siguientes:

- Calificación 1 = Muy deficiente
- Calificación 2 = Deficiente
- Calificación 3 = Regular
- Calificación 4 = Bueno
- Calificación 5 = Destacado

*Ilustración 7.* Nivel de satisfacción del cliente frente a diversos aspectos del Club Nómina Preferente BBVA.



Fuente: Autor.

Tabla 9. Respuestas calificador pregunta No. 2

<b>Respuesta</b>	<b>Calificador</b>	<b>Acumulado de respuestas</b>
a.	Calificación 1 (menor calificación)	188
b.	Calificación 2	448
c.	Calificación 3	665
d.	Calificación 4	526
e.	Calificación 5 (mayor calificación)	87

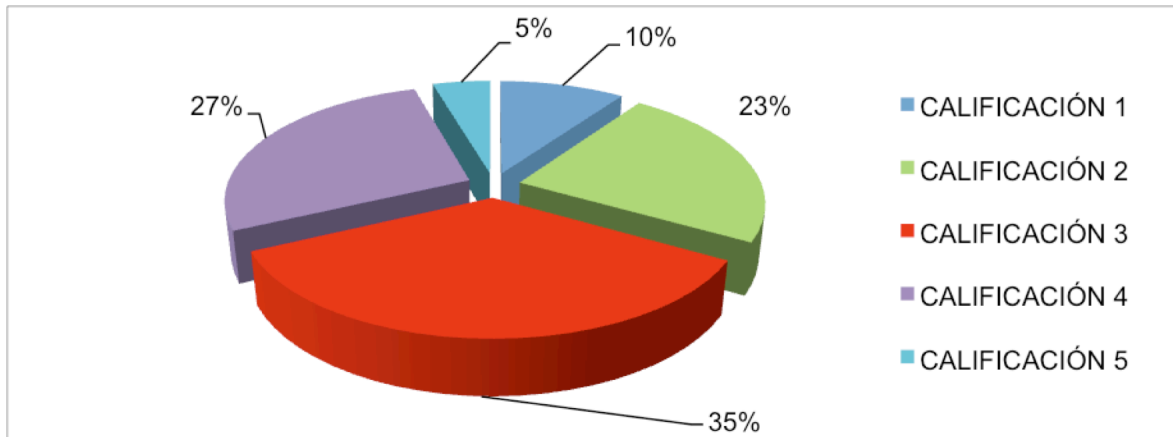
Fuente: Autor. Resultados encuesta clientes BBVA 2012.

### ***Descripción y análisis de los resultados pregunta 2.***

Se observa que el mayor porcentaje de respuestas se encuentra en la calificación 3 (rango intermedio de evaluación) y en el rango expuesto de 1 a 5 siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima, los ítems evaluados como los establecimientos de comercio, los porcentajes de descuento, los precios de los productos, entre otros estarían ubicados en la mitad, donde se cataloga como una calificación de 3 cuya conversión es “normal”. Seguido de la calificación 3 se encuentra la 4 con 526 respuestas, y aquí los usuarios están otorgando una mejor evaluación catalogada como buena a la generalidad de características del Club Nómina Preferente, lo cual se puede considerar en general como un resultado aceptable, de donde deben surgir varias acciones de mejora.

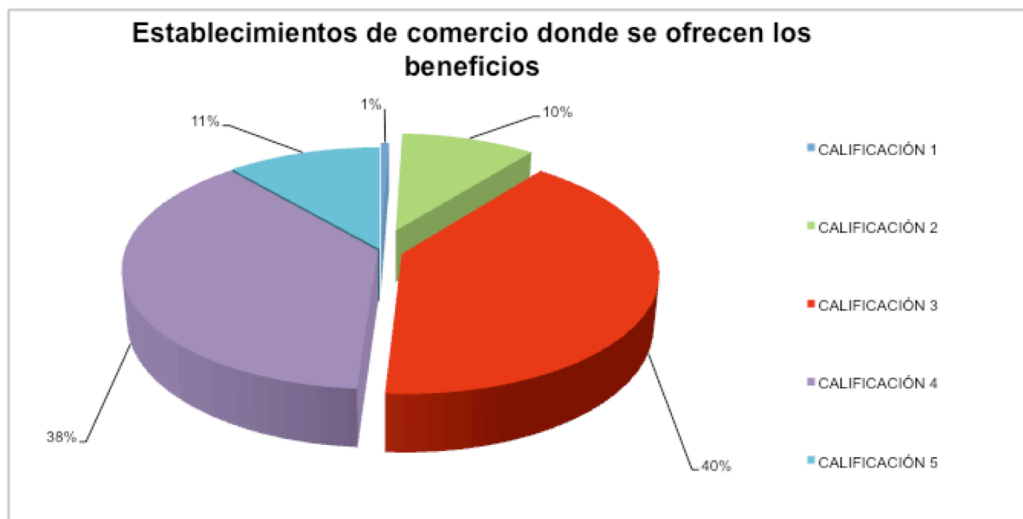
El aspecto más preocupante de los resultados obtenidos es la cantidad de respuestas obtenidas en el rango 2 con 448 resultados y el rango 1 con 188 respuestas (pésimo), con una gran diferencia de las respuestas con 5 que equivale a la mejor calificación, con tan solo 87 resultados, a continuación el gráfico con los resultados obtenidos:

**Ilustración 8.** Cantidad de respuestas en cada calificación.



Fuente: Autor.

**Ilustración 9.** Establecimientos de comercio donde se ofrecen los beneficios.

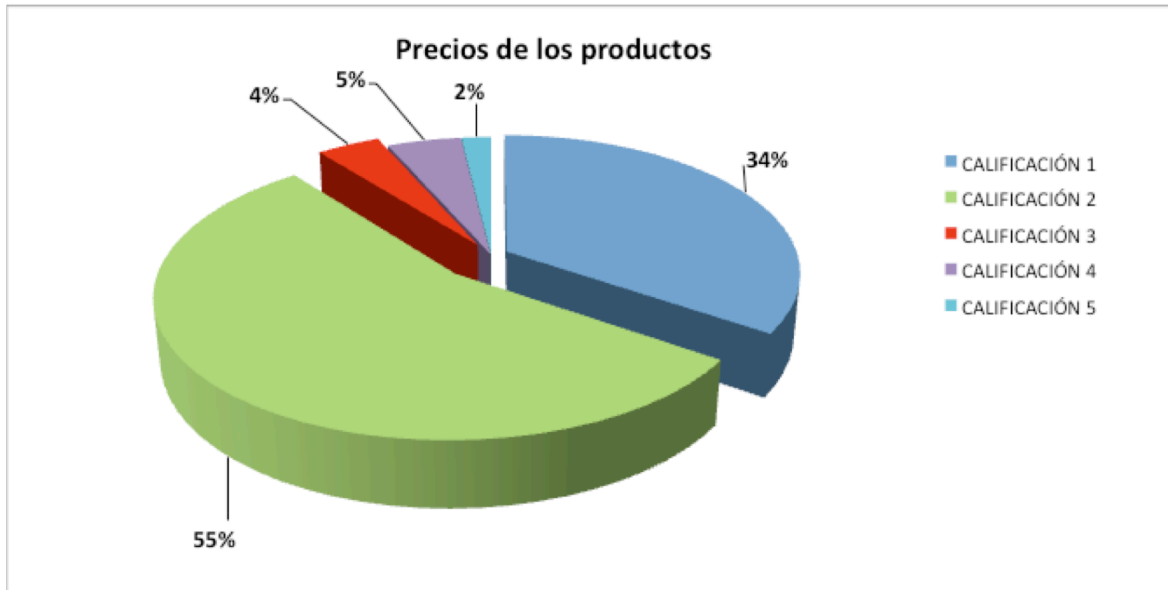


Fuente: Autor.

El porcentaje mayor de respuestas es del 40% en la calificación 3 con respecto a los establecimientos donde se ofrecen los beneficios, seguido de un porcentaje de 38% calificando este rubro con 4, lo cual sumado nos da un resultado aceptable en cuanto a los establecimientos, sin embargo se identifica claramente una opción de mejora en cuanto a los establecimientos aliados.

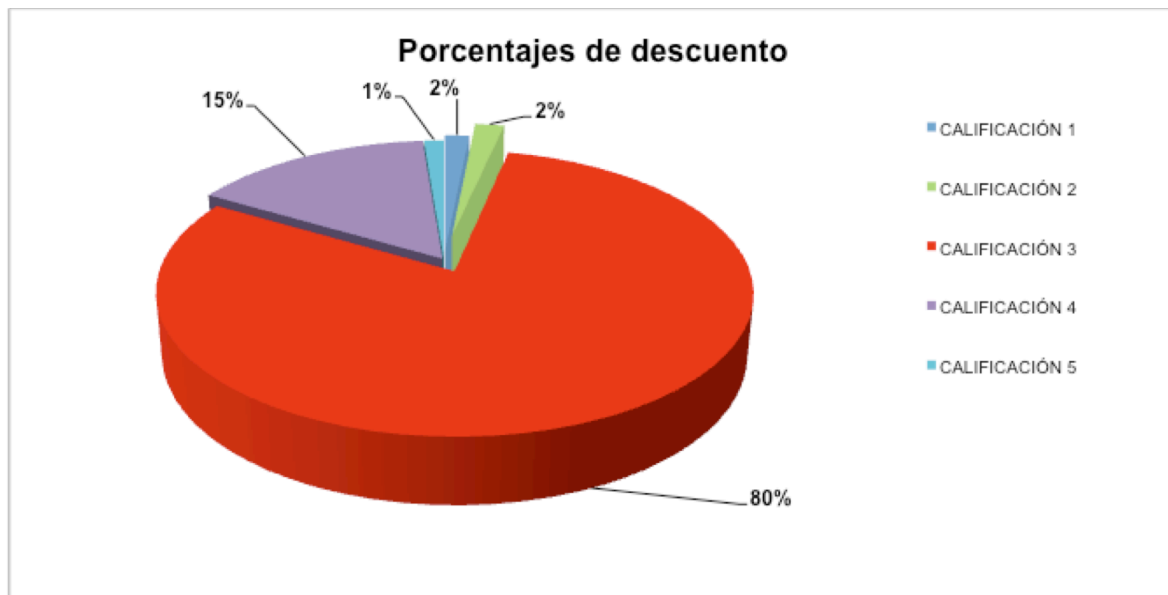


Ilustración 10. Precios de los productos.



Fuente: Autor.

Ilustración 11. Porcentajes de descuento.



Fuente: Autor.

En los establecimientos de comercio donde se ofrecen los descuentos la mayor parte de los clientes consideran que los precios de los productos son relativamente altos con una

participación del 55%, y esto seguido de un 34% de los entrevistados quienes otorgan la menor calificación de 1 considerando que los precios de los productos o servicios de los establecimientos de comercio aliados son altos, en este punto se observa una amplia proyección de mejora.

Con una diferencia bastante notoria y casi concluyente, el 80% de los clientes da una calificación de 3 que significa regular a los porcentajes de descuento ofrecidos, seguido de un 15% que otorga una calificación de 4 al mismo rubro.

**Ilustración 12.** Comunicación o información que recibe de los beneficios.



Fuente: Autor.

Con un porcentaje del 60% los clientes consideran que la comunicación de los beneficios es regular (3), seguido de un 30% de clientes que opinan que la comunicación es buena asignando una calificación de 4.

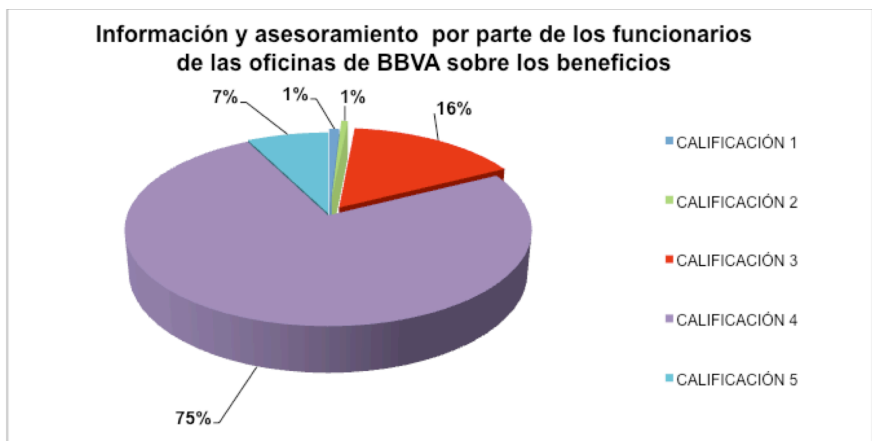
**Ilustración 13.** Asesoramiento por funcionarios de establecimientos aliados.



Fuente: Autor.

Es muy importante la evaluación de este punto ya que la información que suministran los funcionarios de los establecimientos de comercio aliados hacia los clientes de BBVA, los afecta directamente, pero no es una herramienta que el Banco pueda contralar y desafortunadamente los resultados obtenidos no son buenos, con un 70% otorgado de la calificación 2, que es deficiente, y en concordancia sigue la evaluación 3 con un 8%. Tan solo el 4% de los clientes consideran que la información suministrada en los establecimientos de comercio es buena o destacada.

**Ilustración 14.** Información por funcionarios BBVA.



Fuente: Autor.

Con una amplia diferencia respecto a los resultados obtenidos en el asesoramiento por parte de los funcionarios en los establecimientos de comercio aliados, se observa una gran mejora por parte del asesoramiento por parte de los funcionarios de las oficinas de BBVA, obteniendo con una calificación de 4 por un 75% de encuestados.

**Pregunta No. 3.**

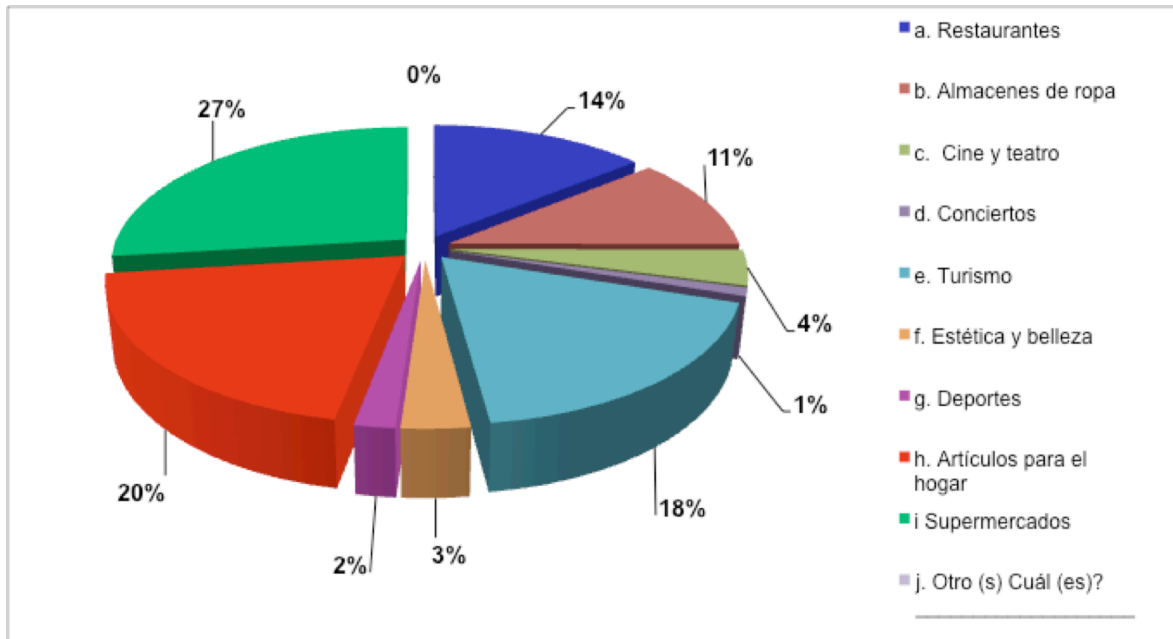
Tabla 10. *Pregunta No. 3 encuesta clientes BBVA 2012*

3. Elija una de las siguientes categorías, en la cual le gustaría recibir un alto porcentaje de descuento:		Respuestas
a.	Restaurantes	45
b.	Almacenes de ropa	35
c.	Cine y teatro	13
d.	Conciertos	3
e.	Turismo	57
f.	Estética y belleza	10
g.	Deportes	6
h.	Artículos para el hogar	64
i.	Supermercados	86
j.	Otro (s) ¿Cuál (es)? _____	0

Fuente: Autor. Resultados encuesta clientes BBVA 2012.

Se pregunta a los clientes las categorías en las cuales les gustaría recibir un alto porcentaje de descuento, esto con el objetivo de identificar los establecimientos en donde los clientes prefieren obtener altos porcentajes de descuento.

*Ilustración 15. Preferencias de descuentos por categorías.*



Fuente: Autor.

***Descripción y análisis de los resultados pregunta No. 3.***

Las categorías de productos en las cuales a los clientes les gustaría recibir un alto porcentaje de descuento se encuentran divididas, sin obtener una categoría que se destaque ampliamente de las demás, teniendo en primera instancia los supermercados con un 27%, en segundo lugar con un 20% artículos para el hogar, seguido de turismo con un 18% y aun con un porcentaje representativo se encuentran los restaurantes con un 14%.

**Pregunta No. 4.**

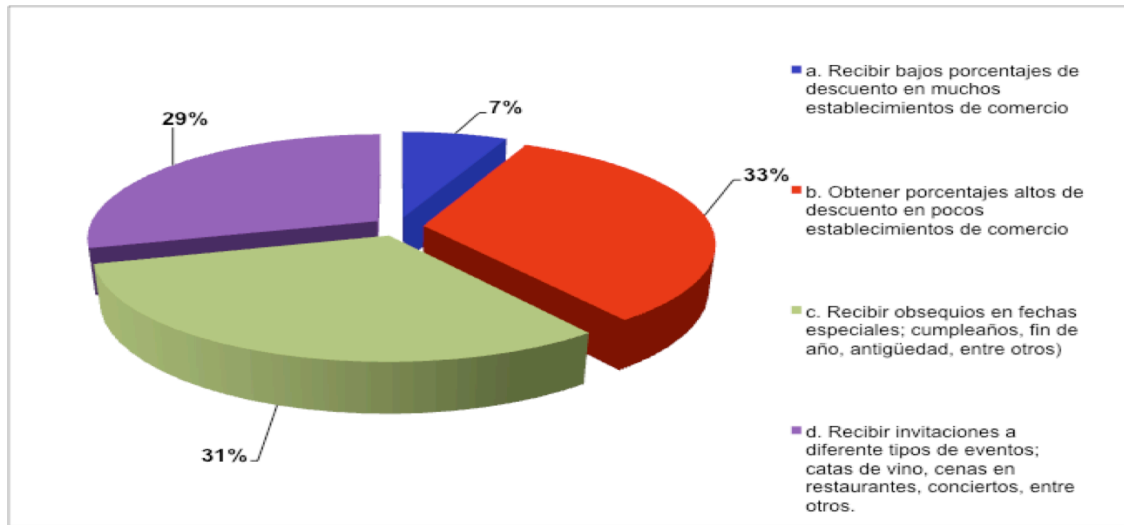
Tabla 11. *Pregunta No. 4 encuesta clientes Club Nómina Preferente*

4. ¿Cuál de las siguientes situaciones sería preferible para usted?		Respuestas
a.	Recibir bajos porcentajes de descuento en muchos establecimientos de comercio	22
b.	Obtener porcentajes altos de descuento en pocos establecimientos de comercio	105
c.	Recibir obsequios en fechas especiales; cumpleaños, fin de año, antigüedad, entre otros)	99
d.	Recibir invitaciones a diferente tipos de eventos; catas de vino, cenas en restaurantes, conciertos, entre otros.	93

Fuente: Autor. Resultados encuesta clientes BBVA 2012.

Entre cuatro opciones de situaciones donde se encuentra recibir bajos porcentajes de descuento en muchos establecimientos de comercio, obtener altos porcentajes de descuento en pocos establecimientos de comercio, recibir obsequios en fechas especiales y por último recibir invitaciones a diferente tipo de eventos, se pregunta cuál sería preferible para ellos, esto con el objetivo de identificar las preferencias de los clientes, para que en el corto plazo se dé un enfoque hacia una de ellas.

**Ilustración 16.** Preferencias de situaciones de los clientes del Club Nómina Preferente.



Fuente: Autor.

***Descripción de los resultados pregunta No. 4.***

Con resultados muy similares, algunos clientes prefieren obtener altos porcentajes de descuento en pocos establecimientos de comercio, es decir que un 33% de ellos prefieren esta opción, luego se encuentra con un 31% recibir obsequios en fechas especiales como cumpleaños, fin de año, antigüedad en el banco, entre otros, y en tercer lugar se encuentra con un 29% las personas que prefieren recibir invitaciones a diferente tipo de eventos como catas de vino, conciertos, cenas en restaurantes, entre otros, y por último lugar se encuentra con un 7% los usuarios que prefieren recibir bajos porcentajes de descuento en muchos establecimientos de comercio.

Al agrupar por categorías los beneficios, se obtienen dos grandes grupos que son el primero recibir experiencias y regalos y el segundo grupo que es recibir descuentos, así encontramos que la preferencia de la mayor parte de los clientes se enfoca hacia la entrega de beneficios por parte de la entidad bancaria a la que pertenecen.

Actualmente el Club Nómina ofrece descuentos en porcentajes bajos en cerca de cuarenta establecimientos de comercio y este es el beneficio que la menor parte de los clientes encuestados prefiere, sin embargo existe un diferencial frente a las demás entidades y es el descuento que se ofrece en Carrefour del 10% en la línea de mercado todos los jueves sin excepción, el cual se ofrece desde que inició el programa y ninguna otra entidad lo ofrece con las mismas características y continuidad, adicional que el descuento es acumulable con otras promociones, y usualmente cada quince días se realizan descuentos adicionales como por ejemplo el 40% en toda la ropa interior y exterior, o el mismo porcentaje de descuento en llantas, todos los artículos para el hogar, electrodomésticos pequeños, y también se utilizan otros descuentos como 25% en electrodomésticos, 15% de descuento en computadores, entre otros.

Los descuentos se comunican a los clientes por e-mail y comerciales de televisión para todos los jueves, algunas veces se realiza comunicación más fuerte con radio, volantes que se entregan a las personas que asisten a las oficinas, free press, entre otros.

**Pregunta No. 5.**

Tabla 12. *Pregunta No. 5 encuesta clientes Club Nómina Preferente*

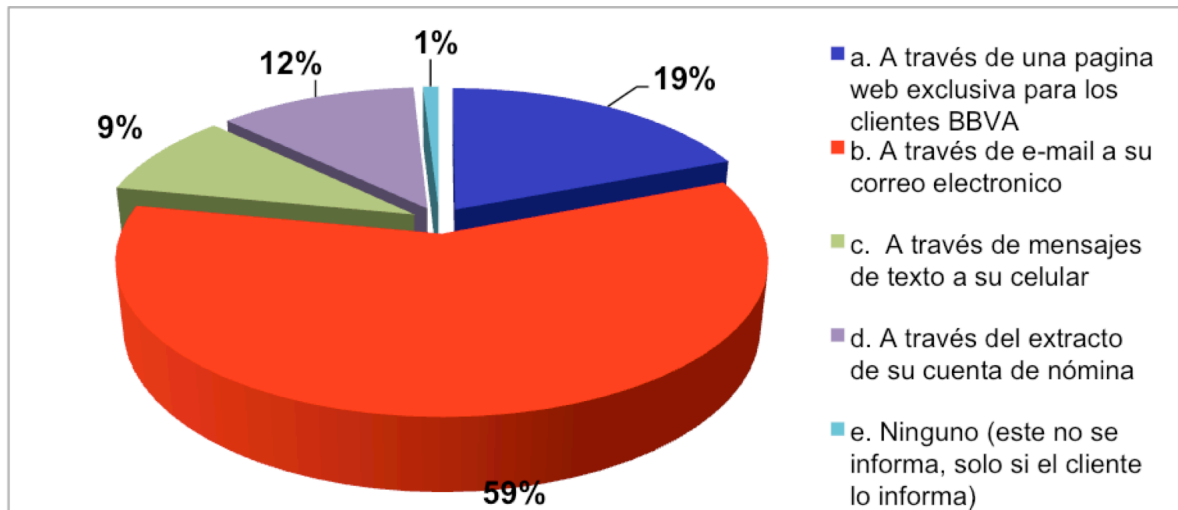
5. ¿A través de cuál medio de comunicación le gustaría conocer las ofertas que tiene el Club Nómina Preferente para usted?		Respuestas
a.	A través de una página web exclusiva para los clientes BBVA	61
b.	A través de e-mail a su correo electrónico	188
c.	A través de mensajes de texto a su celular	29
d.	A través del extracto de su cuenta de nómina	38
e.	Ninguno (este no se informa, solo si el cliente lo informa)	3

Fuente: Autor. Resultados encuesta clientes BBVA 2012.



Con esta pregunta se pretende conocer cuál es el medio de comunicación preferido por los clientes para recibir información de ofertas, beneficios y descuentos que se ofrecen por medio del Club Nómina Preferente.

*Ilustración 17.* Preferencias en medios de comunicación para conocimiento de ofertas para los clientes del Club Nómina Preferente.



Fuente: Autor.

***Descripción y análisis de los resultados pregunta No. 5.***

Con un porcentaje del 59% se observa que la mayoría de los encuestados prefiere recibir la información de los beneficios del Club Nómina a través de correo electrónico, seguido por página web exclusiva de BBVA con un 19%, esta opción puede ser probable que fue seleccionada por los clientes que han ingresado al portal [www.promocionesadelante.com.co](http://www.promocionesadelante.com.co) donde se encuentran relacionados todos los beneficios que ofrece el Banco BBVA a sus clientes. En tercer lugar se encuentra con un 12% los usuarios que prefieren recibir información a través de su extracto bancario, y con un 9% están los que prefieren recibir información a través de mensaje de texto en el celular. Incluso hay respuestas de personas que prefieren no recibir información de los beneficios que ofrece el Club Nómina Preferente con un porcentaje de 1.

**Pregunta No. 6.**

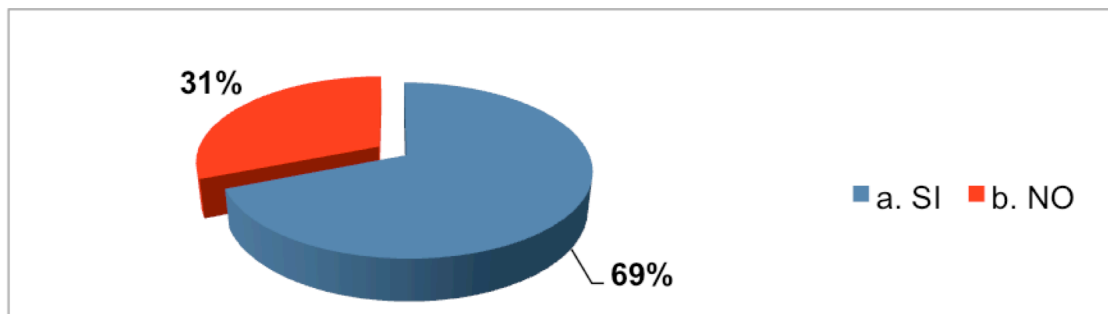
Tabla 13. *Pregunta No. 6 encuesta clientes Club Nómina Preferente*

6. ¿Son para usted importantes los beneficios recibidos a través del Club Nómina Preferente?		Respuestas
a.	SI	220
b.	NO	99

Fuente: Autor. Resultados encuesta clientes BBVA 2012.

Por medio de una pregunta sencilla se pregunta a los clientes si consideran que los beneficios recibidos a través del Club Nómina Preferente son importantes para ellos.

*Ilustración 18.* Importancia de los beneficios recibidos por medio del Club Nómina Preferente.



Fuente. Autor.

***Descripción y análisis de los resultados pregunta No. 6.***

El 69% de los clientes consideran que son importantes los beneficios recibidos por medio del Club Nómina Preferente, sin embargo el 31% respondió que no son importantes, y este último es un porcentaje alto de clientes que al no sentir importantes los beneficios, se puede esperar que al tener una mejor propuesta en otra entidad financiera pueden optar por irse de BBVA en cualquier momento, o pueden encontrarse fidelizados por el servicio, por las tasas de interés, entre otros, pero no por el programa de fidelización que se les ofrece.

**Pregunta No. 7.**

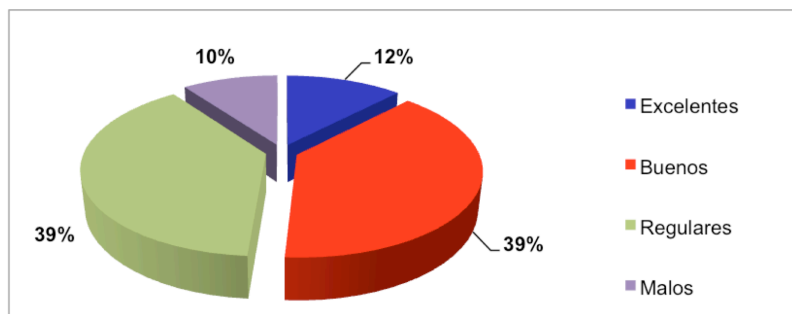
Tabla 14. *Pregunta No. 7 encuesta clientes Club Nómina Preferente*

7. ¿Qué calificación le da a los beneficios recibidos con el Club Nómina Preferente en el primer trimestre del año 2012?		Respuestas
a.	Excelentes	39
b.	Buenos	124
c.	Regulares	124
d.	Malos	32

Fuente: Autor. Resultados encuesta clientes BBVA 2012.

Se pregunta a los clientes la valoración global de los beneficios recibidos durante el primer trimestre del año 2012, algunos clientes probablemente han utilizado los beneficios del programa por primera vez en el primer trimestre, mientras que otros tal vez hayan utilizado antes los beneficios del Club Nómina Preferente.

*Ilustración 19.* Evaluación de los beneficios que reciben los clientes del Club Nómina Preferente durante el primer trimestre del año 2012.



Fuente: Autor.

***Descripción y análisis de los resultados pregunta No. 7.***

Con porcentajes iguales del 39% se encuentran los clientes que calificaron los beneficios del Club Nómina Preferente como regulares y buenos, seguido de un menor porcentaje con el

12% que consideran los beneficios excelentes y un 10% que considera que los beneficios son malos.

Las evaluaciones regulares y malas suman un 49% es decir que casi la mitad de los usuarios no se encuentran satisfechos con los beneficios que recibieron durante el primer trimestre del año 2012 por medio del club, por lo tanto se puede inferir que son clientes que no consideran buenos los beneficios ofrecidos por medio del Club Nómina con lo cual el programa de fidelización no está cumpliendo su principal objetivo, y al considerar que esta es una muestra representativa de encuestados, si se lleva a la totalidad, significa que en promedio la mitad de los clientes no está satisfecho con el programa en general que puede desglosarse en beneficios, descuentos, atención, comunicación, entre otros.

**Pregunta No. 8.**

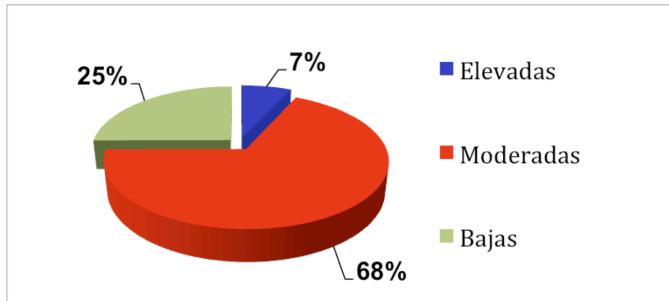
Tabla 15. *Pregunta No. 8 encuesta clientes Club Nómina Preferente*

8. ¿Cuáles eran sus expectativas antes de utilizar por primera vez los beneficios del Club Nómina Preferente?		Respuestas
a.	Elevadas	22
b.	Moderadas	217
c.	Bajas	80

Fuente: Autor. Resultados encuesta clientes BBVA 2012.

Por medio de esta pregunta se quiere conocer cuáles eran las expectativas de los clientes antes de utilizar por primera vez los beneficios del Club Nómina Preferente.

*Ilustración 20.* Expectativas de los clientes antes de utilizar los beneficios con respecto a la primera vez que utilizaron los beneficios del Club Nómina Preferente.



Fuente: Autor.

### **Descripción y análisis de los resultados pregunta No. 8.**

Un porcentaje del 68% de clientes consideran que sus expectativas antes de utilizar los beneficios del Club Nómina Preferente eran moderadas, seguido por un 25% de clientes cuyas expectativas eran bajas y por último se encuentra un 7% de los clientes que tenían expectativas elevadas, concluyendo así que las expectativas antes de utilizar por primera vez los beneficios del Club Nómina Preferente para la mayor parte de los clientes era moderada.

Esta pregunta se realiza con el objetivo de aplicar una fórmula para medir el nivel de satisfacción de los clientes, en donde el rendimiento percibido del programa, menos las expectativas arrojan como resultado el nivel de satisfacción de las personas que han utilizado los beneficios del programa Club Nómina Preferente.

### **Pregunta No. 9.**

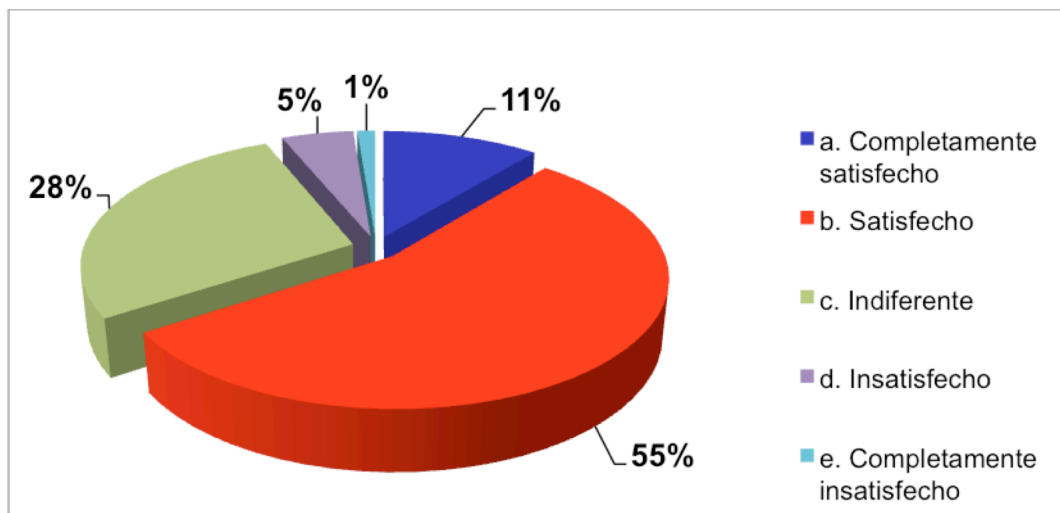
Tabla 16. *Pregunta No. 9 encuesta clientes Club Nómina Preferente*

9. ¿Cuál es en general su grado de satisfacción con el Club Nómina Preferente BBVA?:		Respuestas
a.	Completamente satisfecho	35
b.	Satisfecho	175
c.	Indiferente	89
d.	Insatisfecho	16
e.	Completamente insatisfecho	4

Fuente: Autor. Resultados encuesta clientes BBVA 2012.

Realizando una calificación global del programa de fidelización Club Nómina Preferente BBVA, se pregunta a los clientes cual es su nivel de satisfacción con respecto al programa.

*Ilustración 21. Evaluación del grado de satisfacción del Club Nómina Preferente BBVA.*



Fuente: Autor.

### **Descripción y análisis de los resultados pregunta No. 9.**

Un 55% de los encuestados considera que se encuentra satisfecho con respecto a los beneficios recibidos por medio del Club Nómina Preferente, seguido de un 28% cuya evaluación es indiferente, luego un 11% se encuentra completamente satisfecho.

La suma de los clientes satisfechos y completamente satisfechos es de 66%, con lo cual se debe atacar fuerte el otro segmento de clientes que no se encuentra conforme con el programa que suman el 34% de los usuarios, respecto a lo cual se deben realizar mejoras al programa y a los beneficios que actualmente se ofrecen, de igual forma se debe tener en cuenta los aspectos que más valoran los clientes de los programas de fidelización para enfocar el programa actual.

Al realizar un análisis posterior se comprobará si esta respuesta efectivamente se contrasta con una evaluación indirecta de los beneficios que se encuentra en las respuestas a las preguntas 7 y 8.

### **Pregunta No. 10.**

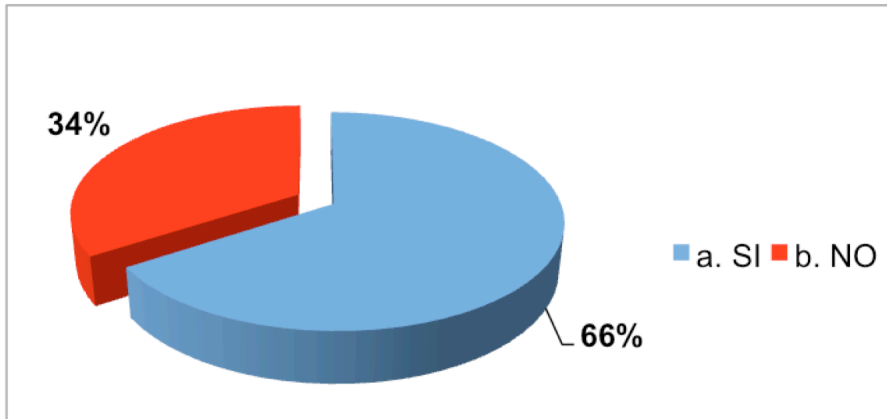
Tabla 17. *Pregunta No. 10 encuesta clientes Club Nómina Preferente*

10. Considera que el Club Nómina Preferente es un factor importante en su permanencia como cliente de BBVA?		Respuestas
a.	SI	210
b.	NO	109

Fuente: Autor. Resultados encuesta clientes BBVA 2012.

Por medio de una pregunta directa, se pretende conocer si el Club Nómina Preferente es un factor importante para la permanencia en BBVA por parte de los clientes, esto permitirá conocer de una forma indirecta el nivel de fidelización de los clientes por medio de este programa.

*Ilustración 22. Evaluación del Club Nómina Preferente como factor de permanencia en BBVA.*



Fuente: Autor.

**Descripción y análisis de los resultados pregunta No. 10.**

Con una respuesta positiva el 66% de los encuestados consideran que el Club Nómina Preferente si es un factor importante para la permanencia como cliente de BBVA, encontrando que un porcentaje asume como importantes los beneficios, pero se debe destacar que el programa debe mejorar para lograr que este sea un factor más fuerte en la permanencia como cliente de BBVA y lograr el objetivo del Club Nómina Preferente BBVA que es fidelizar los clientes de nómina.

*Tabla 18. Club Nómina Preferente como factor de permanencia en BBVA*

Estadísticas de la respuestas de si el Club Nómina Preferente como factor de permanencia	
Media	159,5
Mediana	159,5
Moda	#N/A



Mínimo	109
Máximo	210
Suma	319
Cuenta	2

Fuente: Autor.

Se tiene una media de 159 clientes, y 210 respondieron que si era un factor de fidelización, lo cual significa que se encuentra por encima de la media.

### **Resultados Nivel de Satisfacción de los Usuarios del Club Nómina Preferente Durante el Primer Trimestre del Año 2012**

Thompson (2006) sugiere que para determinar el nivel de satisfacción de los clientes se utiliza la siguiente fórmula:

$\text{Rendimiento percibido} - \text{Expectativas} = \text{Nivel de satisfacción}$
---

De acuerdo con lo anterior y por medio de la investigación de mercados se obtiene información y se asignan valores y parámetros a los rendimientos percibidos por parte de los clientes así:

- Excelente =10
- Bueno = 7
- Regular = 5
- Malo = 3

Para el caso de las expectativas, se asignan los siguientes rubros y pesos:

- Expectativas Elevadas = 3
- Expectativas Moderadas = 2

- Expectativas Bajas = 1

Se asigna una escala para el nivel de satisfacción de los usuarios que han utilizado los beneficios del Club Nómina Preferente BBVA durante el primer trimestre del año 2012 en la ciudad de Bogotá así:

- Muy Satisfecho = escala de 8 a 10
- Satisfecho = escala de 5 a 7
- Insatisfecho = igual o menor a 4

Tabla 19. *Rendimientos percibidos por los usuarios del Club Nómina Preferente*

Evaluación	Número de clientes	Calificación (Multiplicador)	Total
Excelente	39	10	390
Bueno	124	7	868
Regular	124	5	620
Malo	32	3	96
Total	319		1.974

Fuente: Autor.

La evaluación máxima para los rendimientos percibidos al utilizar los beneficios del Club Nómina Preferente es:

Total clientes \* Calificación máxima posible = Rendimiento máximo

Despejando la fórmula obtenemos:

$$319 * 10 = 3.190$$

Se asignan rangos para obtener la evaluación general de los clientes:

Tabla 20. Rangos evaluación del rendimiento obtenido con los beneficios del Club

*Nómina Preferente*

Evaluación rendimiento (de menor a mayor)	Rango inicial	Rango Final
1	1	319
2	320	638
3	639	957
4	958	1.276
5	1.277	1.595
6	1.596	1.914
7	1.915	2.233
8	2.234	2.552
9	2.553	2.871
10	2.872	3.190

Fuente: Autor.

La evaluación total de los clientes otorga un total de rendimiento de 1.974 y al ubicar este número en la tabla de rangos se encuentra que la evaluación de los clientes es de 7, que es una evaluación catalogada como “Bueno”.

Tabla 21. *Expectativas presentadas por los usuarios del Club Nómina Preferente BBVA*

Expectativas	Número de clientes	Calificación (Multiplicador)	Total
Elevadas	22	3	66
Moderadas	217	2	434
Bajas	80	1	80
<b>Total</b>	<b>319</b>		<b>580</b>

Fuente: Autor.

La evaluación máxima para las expectativas que tenían los clientes antes de utilizar los beneficios del Club Nómina Preferente son:

Total clientes \* expectativas elevadas (máximas) = expectativas máximas antes de utilizar los beneficios

Despejando la fórmula se obtiene:

$$319 * 3 = 957$$

Se asignan rangos para obtener el rango de expectativas antes de utilizar los beneficios por parte de los clientes:

Tabla 22. Rangos expectativas con el Club Nómina Preferente BBVA antes de utilizar sus beneficios

Evaluación Rendimiento (de menor a mayor)	Rango inicial	Rango Final
1	1	319
2	320	638
3	639	957

Fuente: Autor.

Las expectativas de los clientes antes de utilizar los beneficios del Club Nómina Preferente se encuentran dentro del rango con una evaluación de **2**, lo cual significa que las expectativas de los clientes eran “**Moderadas**”.

Se despeja la fórmula inicial del nivel de satisfacción quedando:

Rendimiento percibido – Expectativas = Nivel de satisfacción
--

Se reemplaza y se obtiene:

$7 - 2 = 5$ , equivalente a clientes “**Satisfechos**”

**Nivel de satisfacción = Satisfechos**

**Aplicación Matriz Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO)**

El siguiente diagnóstico es producto de la aplicación del Modelo MMGO de la Universidad EAN, llevado a cabo en el Banco BBVA a través de una entrevista a la Jefa del Área de Fidelización del Banco, sobre la cual se evaluó y observó el proceso de mercadeo de la empresa, cuyas respuestas se basan en el programa de fidelización de los clientes de nómina del Banco BBVA “Club Nómina Preferente BBVA”, esto considerando que es una multinacional, su

tamaño es grande y esta matriz se puede aplicar para diferentes procesos, en este caso lo concerniente al programa de fidelización e inicialmente se evalúa el entorno económico que es fundamental para conocer el desarrollo económico, las tendencias del mercado y demás situaciones en las que se pueda ver involucrado el Banco y el programa de fidelización.

Tabla 23. *Calificación variables analizadas MMGO Club Nómina Preferente*

Variables	Calificación Variables	Estadio
Análisis del Entorno	96.3%	4
Gestión de Mercadeo	79.17%	4
Estadio General Variables Club Nómina Preferente		4

Fuente: Autor.

Tabla 24. *Posibles estadios MMGO*

Estadio 1	Estadio 2	Estadio 3	Estadio 4
0-25	Mayor que 25-50	Mayor que 50-75	Mayor que 75-100

Fuente: Autor.

De acuerdo con las variables analizadas del MMGO (Pérez y cols. 2011) aplicables al Club Nómina Preferente BBVA, estas se encuentran en un estadio 4 de las organizaciones, donde algunos de sus principales componentes son el análisis del entorno a nivel micro y macro, la competencia, producto, servicio, precio, entre otras de gestión de mercados como la orientación hacia los clientes, las investigaciones de mercado, la comunicación, el servicio al cliente, entre otros.

### **Entorno económico.**

Ilustración 23. Análisis del entorno económico de acuerdo con evaluación MMGO.



Fuente: MMGO. Análisis Fidelización.

**Análisis situacional.**

En el análisis que se realiza a la empresa en cuanto el entorno global, el entorno del país, el entorno regional y sectorial, las cadenas productivas y clústeres, así como la magnitud y comportamiento del mercado de la cadena y los precios son conocidos por la empresa, obteniendo así un porcentaje del 100% en esas variables, encontrándose en la etapa de madurez de estos aspectos.

Con un 91.6% se encuentran el análisis del entorno cercano y la evaluación de la competencia por clústeres. Por último con un porcentaje de 83.3% en una etapa de inicio, se encuentra el conocimiento de productos o servicios de la competencia.

**Problemas y potencialidades.**

Se encuentran debilidades en el manejo de información que se da al análisis del entorno cercano, siendo posible aprovechar mejor las herramientas de investigaciones de mercado que se

realizan, mejorando las cifras, datos e información que se conozca de la competencia, ya que solo se realiza seguimiento a la información de los productos principales, pero de los programas de fidelización, se conoce lo que las entidades financieras ofrecen a los clientes que lo muestran o lo enseñan a través de Internet u otros medios visibles a clientes potenciales, pero otro tipo de actividades como experiencias, regalos, entre otros no se conoce a profundidad, con lo cual es este punto se tiene un gran potencial de mejoramiento para realizar benchmarking.

Realizar seguimiento formal a las actividades que realiza la competencia, teniendo en cuenta todos los aspectos como características, distribución, estrategias, calidad, servicio, entre otros, ya que actualmente no se cuenta con información ordenada ni actualizada de toda la competencia, con lo cual se convierte en un aspecto a mejorar.

### ***Recomendaciones.***

En cuanto al conocimiento del entorno cercano, aunque se encuentra en una etapa de desarrollo, donde actualmente se realizan diferentes actividades para conocer información dentro de las que se destacan el *focus groups*, encuestas, entre otros, se puede mejorar mediante la realización de las investigaciones de forma periódica, con informes comparativos de todas las investigaciones que se realicen desde el área de Inteligencia Comercial<sup>12</sup> validando los resultados para mostrar al área encargada, quien se encargará de proponer mejoras.

Con respecto al manejo que se da a la información obtenida de la competencia se puede mejorar principalmente dos aspectos, el primero es que solo se conoce a fondo la información de los productos principales de la competencia, pero con respecto a los programas de fidelización no se ha realizado un estudio profundo donde se analicen todas las características de los

---

<sup>12</sup> Inteligencia comercial: Área encargada del Banco BBVA en realizar todas las investigaciones de mercado, analizando las variables solicitadas por las diferentes áreas del banco y realizando propuestas de mejora ante la solicitud planteada.

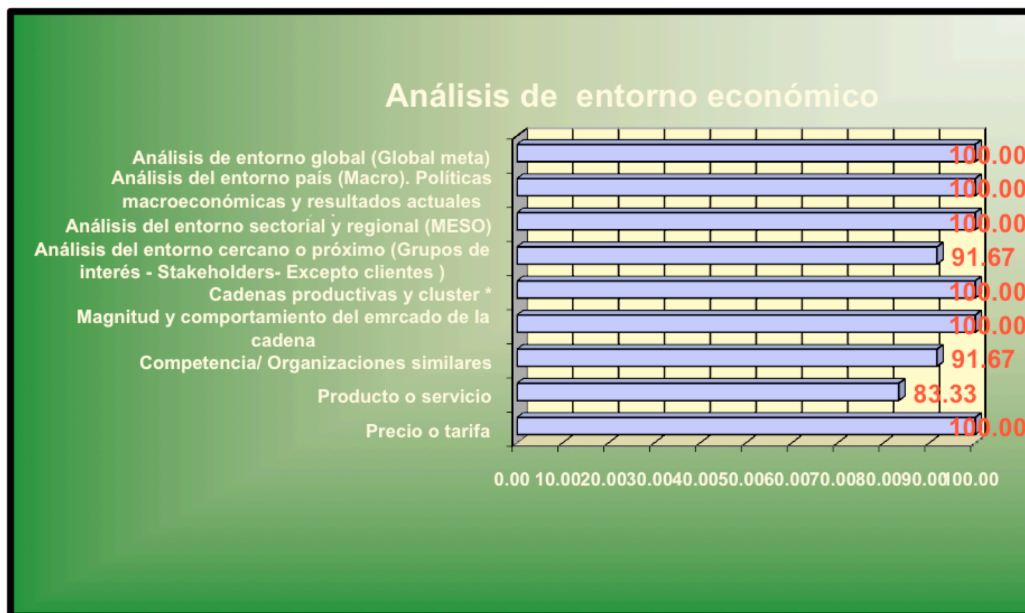


programas que ofrecen otras entidades financieras para realizar mejoras con respecto a lo que ofrecen actualmente y de otras empresas se pueden tomar las mejores prácticas.

En el conocimiento de los atributos y niveles de calidad de los productos y servicios de la competencia en cuanto a programas de fidelización se conocen, pero no se tiene el detalle de todos, y a esto se suma que en cuanto a las estrategias de fidelización que no se comunican a los clientes, no se tiene información verídica y ordenada, por lo cual se debería realizar una investigación de mercado muy profunda, donde se conozca el detalle de los programas de fidelización del mercado colombiano, especialmente en cuanto a entidades financieras se refiere.

**Gestión de mercadeo.**

*Ilustración 24. Gestión de mercadeo evaluación MMGO.*



Fuente: MMGO. Análisis fidelización.

**Análisis situacional.**

Las variables que se encuentran en etapa de maduración son la investigación de mercados donde la organización contrata estudios por medio de diferentes agencias y realiza estudios propios de mercado que se aplican al tema a tratar, en este caso la fidelización de clientes.

Otra variable que también se encuentra en etapa de maduración, es la estrategia de ventas, donde se motiva, dirige y controla la fuerza de ventas, por medio de asignación de objetivos individuales que favorecen los resultados de la empresa y los personales por medio de la asignación de bonos extra salariales.

Ya alcanzando la etapa de maduración se encuentra la estrategia de precios y tarifas con un 97%, seguido de la estrategia de comunicación con un 83%.

Las variables de planeación y control de mercadeo, y estructura y estrategia de distribución se encuentran con 79%, la variable que continúa en menor porcentaje es el servicio al cliente con un porcentaje de 75%.

Los resultados más bajos se encuentran en la orientación de la organización hacia el mercado con un 66%, esto teniendo en cuenta que lo primordial para la empresa es la consecución de los objetivos comerciales de ventas, luego se encuentra la estrategia del servicio con un 58% y por último se encuentra con un 52% el comportamiento del actor social, cliente, usuario y consumidor, sumado a la segmentación.

Por medio del Club Nómina se realizan actividades dirigidas a clientes, como la realización de conciertos exclusivos para clientes de nómina, realización de cash back donde en una fecha puntual en un establecimiento específico el cliente realiza una compra, y un porcentaje de dinero se deja de pagar en el momento de la compra y otro porcentaje de dinero se reintegra posteriormente al producto con el cual el cliente haya pagado que puede ser cuenta corriente, de ahorros o tarjeta de crédito, entre otras actividades en la que se trabaja permanentemente que es en la consecución de aliados, pero no se realiza seguimiento profundo a estas actividades, se realiza un control de usuarios que utilizaron los beneficios, pero no se controla las operaciones posteriores de estos clientes, dentro de lo que se puede evaluar si incrementan los saldos de sus

ahorros, si adquieren nuevos productos, o si el cliente permanece fiel y continúa con productos activos en el Banco, especialmente con su cuenta de nómina.

Al inicio del programa de fidelización no se contaba con herramientas medibles, como cantidad de usuarios inscritos en el programa, nivel de redención o utilización de los descuentos, participación en actividades puntuales, pero ya esto se ha venido controlando cada vez más, con lo cual el programa de fidelización se acerca en varios de sus aspectos a una etapa de maduración, como en la comunicación de los beneficios, se promueve a la fuerza de ventas para que ofrezca el producto de nómina que lleva intrínseco el carné del Club, se planea las actividades de participación del Banco en empresas, ferias, eventos, entre otros, y en la empresa tienen claro que el producto de nómina se encuentra en competencia en el mercado, y las cuotas de manejo, retiros y varias operaciones no tienen ningún costo, pero para lograr atraer nuevos clientes se ofrece un valor diferencial que es el Club Nómina Preferente que de acuerdo a la fuerza de ventas informa que ese es el gancho para atraer las nóminas, al ser tan llamativo el descuento del 10% en Carrefour.

### ***Problemas y potencialidades.***

Existen grandes debilidades en el manejo de bases de datos, ya que se cuenta con información de los clientes, pero esta no es de fácil acceso a los funcionarios involucrados en las estrategias de marketing, y tampoco se encuentra organizada de tal forma que sea comprensible para los usuarios de la base. En esta variable también se encuentra que se realizan acciones pensando en la totalidad de los clientes, pero estas no se ajustan a las necesidades o clústeres interesados en diferentes productos y/o servicios.

Se encuentra una potencialidad en la segmentación del programa, en donde de acuerdo a los hábitos de compra, se identifiquen los gustos y preferencias de los clientes y de esta forma se puedan ofrecer beneficios enfocados a los clientes y no ofrecer a todos los clientes lo mismo.

Dentro de las valoraciones que se han realizado al programa a cerca de una medición de resultados en cifras por parte del área financiera en conjunto con el área de marketing, se llegó a la conclusión que el programa no se puede medir en rentabilidad por cliente, y como su objeto es el de fidelizar y por medio del programa solo se ofrecen beneficios a los clientes que no son representados directamente en beneficios económicos para la entidad, y el banco tomó la decisión de ofrecer estos beneficios a costo propio, con el objetivo claramente de incrementar la venta del servicio de nómina, pero la forma de medir el programa es a través de el mantenimiento de los clientes en el programa y el aumento de rentabilidad total por cada uno de ellos, valores que indicarán si el programa cumple con su beneficio de fidelizar.

Es claramente conocido el ciclo de vida del cliente, pero no se toman medidas de forma organizada y planeada para realizar acciones de retención del cliente.

Cumplimiento de metas; aunque para la organización el principal objetivo es cumplir las metas comerciales, y aunque se valoran las necesidades de los clientes, este es un punto de mejora para la organización, al pensar no solo en productos ni servicios, también se debe pensar en las necesidades de los clientes.

La empresa tiene claro que el servicio al cliente es primordial para lograr la fidelización; sin embargo, no todos los actores del banco participan activamente en ofrecer el mejor servicio al cliente, con lo cual se convierte en un punto de mejora, y el servicio al cliente afecta directamente a los clientes del Club por dos motivos, primero porque si tienen beneficios, pero no tienen una buena atención, fácilmente pueden trasladarse a otra empresa que les ofrezca el

servicio personalizado que ellos están esperando, y es segundo motivo es que en el proceso de entrega del carné del programa no son claros con la información que entregan a los clientes e incluso a algunos clientes no les entregan los carnés, y si se tiene un beneficio, pero no se entrega a los clientes, no se va a lograr tener la consolidación del programa que quiere lograr el banco.

El servicio de los clientes se considera bueno, en una etapa de desarrollo, teniendo en cuenta que es un programa que lleva dos años en funcionamiento, pero el servicio se puede mejorar para obtener una calificación excelente.

Realizar control de planes de mercadeo y tomar las acciones correctivas; se debe mejorar esta variable puesto que se realiza control en cuanto al programa, pero en este momento no se mide la satisfacción de los usuarios, con lo cual se identifica que es una variable a la cual se debe realizar un plan de acción para convertir la actividad en una acción periódica de seguimiento al programa.

Se debe madurar la estrategia de distribución, especialmente en el control de entrega de los carnés del Club Nómina, ya que aunque se realizan controles de entrega por parte de la red de oficinas, no se han tomado medidas para que a todos los clientes que cumplen condiciones para pertenecer al Club Nómina les sea entregado el carné, con lo cual el 100% de los clientes de nómina en este momento no cuentan con el carné, por lo cual probablemente no conozcan los beneficios y tampoco los pueden usar, hay un grupo importante de clientes antiguos, que tenían vinculada su cuenta de nómina antes de iniciar el programa de fidelización, con lo cual la carnetización de estas personas es más complicada, pero a los clientes nuevos se les debería entregar el carné en el momento de la apertura de su cuenta de nómina, y no todos los funcionarios lo hacen. Se puede realizar una campaña a las oficinas para la entrega de carnés a clientes antiguos y nuevos.

Se planea la publicidad, pero no se evalúan los resultados, se encuentra en el estadio 3 con un porcentaje en la etapa de desarrollo, puesto que algunas acciones de publicidad se evalúan, pero no todas, con el paso del tiempo se evalúan una mayor cantidad de acciones llevadas a cabo.

Los planes de promociones; en este caso los beneficios que se otorgan con el Club Nómina Preferente se evalúan con estudios de mercado previos, y luego de vinculados los establecimientos de comercio aliados, se evalúan los resultados de utilización por parte de los clientes.

Participación en eventos, ferias, tomas en empresa, entre otros; se mide la vinculación, pero no se mide la carnetización del Club Nómina, con lo cual esta es una acción de mejora.

Presupuesto para las actividades de mercadeo; se cuenta con un Business Case<sup>13</sup> aprobado para el Club Nómina por dos años, con un monto de 2.000 millones de pesos para el rubro de publicidad, pero no se tienen resultados de las acciones llevadas a cabo.

Planeación de merchandising promocional y personal permanente, pero no se controlan los efectos para la organización.

Investigación de mercados; aunque se realiza investigación y seguimiento, no se cumple con el desarrollo de software idóneo para el desarrollo de un programa de fidelización medible y que se puedan controlar sus actores, acciones y resultados, con lo cual se realizan muchas actividades, se controlan los resultados una a una, pero no se realiza seguimiento periódico, no se conoce cuantos clientes utilizan diferentes beneficios (conciertos, descuentos, cash back, regalo de cumpleaños), se deben solicitar bases periódicas para conocer la información de la fecha de nacimiento de los clientes y poder enviar un detalle a algunos de ellos, con lo cual la

---

<sup>13</sup> Business Case: Caso formal de negocio. En BBVA se aprueba un presupuesto al producto o servicio, en este caso al Club Nómina Preferente BBVA.

implementación de un programa automático en donde se alimente la información de todos los clientes en línea y arroje la información solicitada sería ideal para el programa.

Respuesta al mercado como un seguidor con copias y ajustes y mejoras leves en el producto con respecto a las expectativas del mercado; se responde de forma muy lenta a los cambios que exigen los clientes y el mercado.

Otras variables que aunque en el largo plazo del banco se pueden ajustar, por la organización del banco no se encuentran dentro de las propuestas hechas por la matriz MMGO, como la elaboración de planes de mercadeo con un horizonte entre uno (1) y cinco (5) años, aunque esta etapa se encuentra en maduración, los planes estratégicos del Banco se desarrollan para cada tres (3) años.

#### ***Recomendaciones.***

En cuanto a las consideraciones de los clientes, ofrecer mejores beneficios por medio del programa de fidelización Club Nómina Preferente significa entregar una oferta de nómina más llamativa para ellos, cumpliendo así el objetivo de ventas del banco, pero también se satisfarán las necesidades y expectativas de los usuarios.

Establecer un plan de mercadeo con acciones definidas para un plazo de cuatro a cinco años, (MMGO 2007), y dentro de este plan se deberían contemplar actividades o estrategias puntuales para el programa de fidelización durante el mismo periodo de tiempo, en este plan se puede incluir el sistema de funcionamiento de los carnés, y el sistema informático que soporte toda la información del programa.

En la variable de conocimiento del comportamiento del cliente aunque se tiene la información de las compras realizadas por cada uno de ellos, no se toman medidas para otorgar beneficios y experiencias de acuerdo con esta información, con el conocimiento de los hábitos de

compra de los clientes se puede obtener la información de sus gustos y preferencias otorgando así los mejores beneficios para cada cliente, esto soportado en una plataforma tecnológica que permita realizar consultas donde el sistema arroje la información y donde se eliminen las manualidades en la consulta de información como cruzar diferentes bases para obtener los datos requeridos.

Realizar un seguimiento detallado al ciclo de vida del cliente en el banco, proponiendo acciones de retención y actividades de fidelización como envío de bonos, regalos, invitaciones, entre otros, ya que actualmente se llega a todos los clientes con los mismos beneficios.

Para tener un mayor conocimiento del mercado, en cuanto a las acciones que se están llevando a cabo, lo que ofrecen otros programas de fidelización, entre otros, se deben realizar investigaciones de mercado periódicas, las cuales se encuentren previamente definidas, y que estas no solamente se realicen cuando la persona encargada del Club Nómina o de cualquier otro producto del banco lo solicite al área de investigación de mercados del banco. Con el conocimiento del mercado y el análisis de la información se identificarán las mejoras a realizar, con respecto a lo que ofrece la competencia.

Con respecto a la información, control y evaluación de la penetración de mercados; se realiza distribución y entrega de carnés en oficina; sin embargo, aunque se tiene la información de los carnés del Club Nómina entregado a los clientes, no a todos se entrega, con lo cual se puede realizar una labor proactiva de entrega a los clientes que no reciben el carné en la oficina, enviándolos a la dirección de correspondencia registrado por el cliente, ya que si los clientes no tienen el carné del Club no pueden acceder a los beneficios que se ofrecen.

En cuanto a la planeación y distribución de publicidad, se controla mensualmente, alguna publicidad se tiene programada anualmente, sin embargo se podría realizar evaluación de la



percepción, claridad e interés por parte de los clientes, y la medición con respecto a la utilización de los beneficios, así se podría saber si la publicidad va atada a la cantidad de usos por parte de los clientes. Se pueden realizar estrategias publicitarias para cada actividad, se lanza un beneficio y se comunica solo por un medio, por ejemplo radio, para validar si la información le llegó a los clientes e identificar cuál fue el porcentaje de efectividad de la acción.

Las ventas que se realizan del producto nómina por fuera de las oficinas, como en eventos, ferias, visitas a empresas, entre otros, se evalúan y se miden sus resultados como producto nómina, pero por ser acciones que no se realizan en las instalaciones del banco, no se tiene el control de la entrega de los carnés del Club Nómina a los clientes, con lo cual aquí aplicaría la gestión masiva de carnés a los clientes a los que no se generó el mismo en el momento de la apertura de la cuenta de nómina.

Aunque existe un presupuesto aprobado para las acciones a llevar a cabo con el Club Nómina Preferente que es de \$7.000.000.000 anualmente, actualmente solo se mide el crecimiento en número de clientes, se debería generar un control puntual sobre todas las acciones llevadas a cabo, por ejemplo los clientes que asisten a los conciertos, se debe evaluar si continúan en el banco y si aumentaron sus productos o rentabilidad, los resultados de la fidelización no se deberían medir en número de clientes nuevos.

La empresa claramente tiene una filosofía orientada hacia el servicio al cliente y dentro del plan estratégico de BBVA uno de los cuatro pilares es; “ El cliente como eje fundamental de nuestro negocio”, y para reforzar las acciones que permitan mejorar el servicio al cliente se creó el área de calidad quienes lideran diferentes proyectos para mejorar el servicio al cliente, y también el banco dentro de su plan comercial se encuentra el programa de fidelización con sus respectivas acciones, en donde se encuentra en un proceso de crecimiento y se llevan a cabo

mejoras constantes para esto, aquí es donde el programa es un punto fundamental para el banco y en este proyecto se deben proponer varias mejoras.

Se debe mejorar en el servicio al cliente, el cual es uno de los motores principales para la fidelización de los clientes con lo cual una propuesta sería capacitar frecuentemente sobre el programa de fidelización tanto a los funcionarios del banco como a los funcionarios de los establecimientos donde se ofrecen beneficios, para que así mismo la información que se comunica a los funcionarios, también sea transmitida de la mejor manera y con la mayor claridad a los clientes.

## Conclusiones

Con respecto a la percepción de los clientes y al nivel de satisfacción y opiniones que tienen frente a diversos aspectos del Club Nómina Preferente se destacan:

- La mayoría de clientes consideran que los establecimientos de comercio actuales donde se ofrecen los beneficios del Club Nómina Preferente son en general buenos.
- Los precios de los productos que se ofrecen en los establecimientos de comercio son considerados por los clientes muy altos.
- Las comunicaciones hacia de los clientes de los beneficios que tienen con el Club Nómina son regulares.
- Los clientes consideran que la información recibida por los funcionarios de los establecimientos de comercio es regular, deficiente y muy deficiente, a diferencia de la información recibida por los funcionarios de las oficinas de BBVA a quienes la mayoría de clientes calificaron como buena.
- Los clientes prefieren recibir regalos y experiencias en fechas especiales que o pocos porcentajes de descuento en muchos establecimientos de comercio ó altos porcentajes de descuento en pocos establecimientos de comercio.

El Club Nómina Preferente del Banco BBVA se encuentra en el estadio cuatro en una etapa de maduración en la variable de seguimiento y comprensión del entorno y de igual forma se encuentra en el estadio cuatro, pero en una etapa inicial en la gestión de mercadeo, con lo cual se pueden realizar varias acciones de mejora en esta última variable como realizar investigaciones de mercado permanentes, consolidar la relación de los clientes por medio de buen servicio, entre otros.

Por medio de una pregunta directa realizada los clientes con respecto al nivel de satisfacción que tenían del Club Nómina Preferente, y de acuerdo con el resultado obtenido en cuanto al rendimiento percibido del Club Nómina menos las expectativas antes de utilizar los beneficios del Club, se llega al mismo resultado; los clientes se encuentran satisfechos con el Club Nómina Preferente BBVA, esto sin dejar de lado las falencias e inconformidades frente a diferentes aspectos con respecto al programa y esto frente a la mayoría de clientes, pero aproximadamente un 40% de los clientes no están satisfechos, se debe tomar urgente acciones de mejora.

Es importante tener un programa de fidelización que satisfaga los gustos, preferencias y necesidades de los clientes, entregando así un valor agregado a los clientes por medio de beneficios gratuitos y que finalmente el programa cumpla su objetivo de fidelizar a los clientes, pero dentro de los límites permitidos donde la empresa alcance la rentabilidad esperada, y se otorguen beneficios para que los clientes queden complacidos.

El Club Nómina Preferente facilita la venta del producto nómina a la fuerza de ventas que al manejar iguales o similares ventajas competitivas del producto en el mercado como lo son la cuota de manejo a cero pesos, retiros por cajero automático ilimitados gratuitos, algunas consultas de saldo y movimientos por cajero automático sin costo, presenta un gancho de atracción y venta importante hacia los clientes, cuyo instrumento para lograr el cierre de la oferta es el Club Nómina Preferente, donde los clientes no pagan nada por pertenecer al club, pero si obtienen beneficios gratuitos, y esta puede ser una de las motivaciones o impulso que algunos clientes tienen para decidirse a tener su cuenta de nómina en BBVA.

## Recomendaciones

De acuerdo con la investigación y el trabajo de campo realizado, se entregan recomendaciones generales y una presentación con las mejoras para el programa.

- Implementar un programa de experiencias verdaderas, en lugar de descuentos que no se utilizan.
- Segmentar los beneficios que se entregan a los clientes de acuerdo a una investigación y análisis de gustos y preferencias.
- Realizar alianzas con establecimientos que ofrezcan altos porcentajes de descuento a los clientes, así no sean muchos los aliados, es preferible tener cuatro o cinco buenas alianzas, que tener 40 ó 50 alianzas que los clientes no utilizan.
- Desarrollar un plan para entrega de regalos en fechas especiales como aniversario en el banco, a los seis meses, al año, dos años, cinco años, entre otros, también entregar regalos por cumpleaños, estos regalos deberán ser segmentados por el volumen de negocio y rentabilidad de cada cliente.
- Realizar encuestas periódicas a los clientes para evaluar los resultados del programa y la percepción de ellos hacia el programa de fidelización.
- Realizar campañas en oficinas por medio de concursos u otra estrategia en donde los funcionarios conozcan los beneficios que ofrece el club, lo comunique a los clientes y a todo cliente que llegue a la oficina se valide si es de nómina y si tiene el carné, de lo contrario que se entregue el carné de inmediato y se informen los beneficios.
- Vincular establecimientos de comercio que satisfagan las necesidades de los clientes, ya que los actuales no son considerados muy buenos establecimientos porque no realizan compras allí y a pesar de ofrecerles descuento tampoco son utilizados por los clientes.

- Vincular establecimientos de comercio que ofrezcan productos con precios razonables para los clientes, ya que el mayor porcentaje de los clientes consideran que los productos tienen precios altos, o extremadamente altos.
- Mejorar la comunicación de los beneficios del Club Nómina Preferente, porque aunque la evaluación en general es regular, se pueden utilizar diferentes medios a los actuales o enviar comunicación con una periodicidad que permita a los clientes enterarse de los beneficios, sin pasar al extremo de llenar a los clientes de información.
- Generar niveles de atención al cliente con los establecimientos de comercio aliados para mejorar el servicio por parte de los funcionarios de los diferentes establecimientos.
- Realizar evaluaciones permanentes por medio de cliente oculto a los establecimientos de comercio aliados. Valorar si estas empresas presentan mejoras en el servicio a los clientes de BBVA o de lo contrario desestimar el establecimiento y remplazarlo por uno de la misma línea o categoría.
- Ofrecer descuentos en diferentes líneas de productos es más atractivo que una sola línea, ya que las preferencias y gustos de los consumidores son diferentes.
- Entregar regalos y experiencias a clientes en fechas especiales.
- Realizar eventos permanentes para crear en la mente del consumidor esta fidelización hacia el evento y que tras cierto periodo de tiempo los esperen.

Ilustración 25. Propuesta plan de acción general para mejoramiento Club Nómina Preferente BBVA.

**BBVA**

# Propuesta Mejoras programa Club Nómina Preferente BBVA



**BBVA**

## Verdadero Foco en el Cliente

No solo productos y servicios

Experiencias verdaderas que generen fidelidad a la marca

Prioridades de nuestra relación con los clientes.  
Debemos brindar experiencias positivas que aporten a consolidar nuestra relación con los clientes.

**1**ro. **Servicio acorde con las expectativas del cliente y del mercado.**

Esto es fundamental para construir relaciones de largo plazo con nuestros clientes.

**BBVA**

# 2<sup>do.</sup> Programa de fidelización de verdadero impacto.

- Beneficios diferenciales para los clientes de nómina
- Generación del carné Club Nómina Preferente BBVA y entrega a través de la red de oficinas.**
- Entrega de regalos en fechas especiales (esto incluye entrega de experiencias)

Algunos beneficios serían abanicos de opciones que podamos elegir acorde con la disposición de inversión, según el número de clientes y el presupuesto.  
Beneficios múltiples ligados a perfil de clientes y presupuesto.

**BBVA**

## Niveles del programa

- General**
  - Descuentos en establecimientos de comercio (alianzas especiales en supermercados, almacenes para el hogar, turismo principalmente)
  - Reconocimiento a la antigüedad (Anualmente)
  - Regalo de cumpleaños
  - Cash Back
- Focalizado**
  - Llamada telefónica, con felicitación por el evento correspondiente (cumpleaños, antigüedad) e informando al cliente las opciones de regalo para que seleccione
  - Invitación a eventos (algunos con aporte compartido, otros 100% BBVA)
- Apreciativo**
  - Los anteriores + regalo de navidad, asistencias Plus, invitación a eventos con mayor aporte banco (clases de cocina, cenas, catas de vino, boletas eventos, entre otros).






Regalos

**Estableceremos tres niveles de clientes**  
De acuerdo a la vinculación, volumen de negocio y rentabilidad que tengan con BBVA

- Llamada telefónica a clientes y entrega de regalos en fechas especiales  
Cumpleaños, antigüedad, navidad, entre otros.
- De acuerdo al perfil del cliente se entregará un regalo, con un abanico de opciones para que el cliente elija (en los perfiles más bajos los regalos serán estandar).

Perfil Alto	Perfil Medio	Perfil Bajo
Invitación a sesión spa	Invitación doble a teatro	Invitación doble a cine
Invitación evento deportivo	CD artista Colombiano	Cd compilación éxitos musicales
CD (variedad de artistas)	1.000 millas	Cd artista Colombiano
3.000 millas		

**Que lograremos:**  
 Cliente se sienta importante.  
 Cliente sienta que es importante para el banco y que es tenido en cuenta.  
 Finalmente...  
**Fidelizaremos los clientes!!** 


Cómo lo haremos?

**Software que permita (desarrollo o proveedor):**

- Identificar y clasificar clientes nuevos y antiguos que ingresen al programa de acuerdo a las características que se definan.
- Generar reporte diario de clientes para contactabilidad del canal que le corresponda en los momentos de verdad previamente definidos.
- Posibilidad de realizar consulta p/cliente para conocer los beneficios ofrecidos y utilizados por él, al igual que sus hábitos de consumo
- Generar alertamiento de clientes próximos al Down Grade de nivel, activando de manera automática el protocolo establecido según casuística (mantenimiento efectivo)
- Implementación Mailing, SMS y TMK automático a clientes informando y recordando las experiencias y beneficios que tienen (comunicación proactiva a través de bases que se generan automáticamente). Conocimiento del cliente.

Se acumularán puntos por compras con tarjeta de crédito, sin integrarlo al Club Nómina Preferente BBVA, el cual incluye:

- Acumulación de Puntos para redimir por millas o productos de catálogo.
- Compras por internet.
- Descuentos en diferentes establecimientos de comercio.

## Referencias

Avianca (2012). Lifemiles. Disponible en: <https://www.lifemiles.com/indexes.aspx>

Banco AV Villas (2012). Puntos por todo. Disponible en:

<https://www.avvillas.com.co/wps/portal/avvillas/banca-personal/dinero-con-puntos>

Banco Bancolombia (2012). Más beneficios. Disponible en:

<http://www.bancolombia.com/masbeneficios/>

Banco BBVA (2012). Club Nómina Preferente BBVA. Disponible en:

[https://www.bbva.com.co/club\\_nomina/](https://www.bbva.com.co/club_nomina/)

Banco Citibank (2012). Thank you citi rewards. Disponible en:

<https://www.citibank.com.co/colombia/lacogl/tarjetas/catalogodepuntos/home.htm>

Banco Davivienda (2012). Davipuntos. Disponible en:

<http://www.catalogodavipuntos.com/>

Barquero, C. J. D. (2007). Marketing de clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?.

España: McGraw-Hill

Carrefour (2012). Vive chévere. Disponible en: <http://www.vivechevere.com.co/inicio.aspx>

Darder, P. P. (2010). Métodos para medir la satisfacción del cliente. España: AENOR -

Asociación Española de Normalización y Certificación.

El Tiempo (2012). Vivamos el tiempo. Disponible en: <http://www.vivamos.eltiempo.com/>

Esteban, R. (2009). Satisfacción del cliente. Argentina: El Cid Editor | apuntes.

Ferre, R.J, Robinat, R. & Trigo, A. G. (2012). Marketing y Ventas. Barcelona: Editorial

Océano.

Itescham (2012) Definición de investigación. Disponible en:

<http://itescham.com/Syllabus/Doctos/r332.DOC>.

Lecea, R. (2004). Las tres claves de la fidelización de clientes. España: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.

Lefcovich, L. M. (2009). Satisfacción del consumidor. Argentina: El Cid Editor | apuntes.

Pérez y colaboradores. (2007) Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones. Bogotá: Universidad EAN.

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

Schnarch, K. A. (2011). Marketing de fidelización: ¿Cómo obtener clientes satisfechos y leales, bajo una perspectiva latinoamericana?. Colombia: Ecoe Ediciones.

Stanton, E & Walker. (2004). Fundamentos de Marketing. Mc. Graw Hill

Thompson, I. (2006). La satisfacción del cliente. Disponible en:  
<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfaccion-cliente.htm>

Wise, T. (2012). Estrategias de retención de clientes. Disponible en:  
<http://www.apmkt.org/archivo-detalle/retencion-de-clientes—la-herramienta-de-marketing-mas-desaprovechada/25>

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo TATIANA MORNES CASTELLANOS

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 53-039-217

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

NIVEL DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS QUE UTILIZARON LOS BENEFICIOS DEL "CLUB NÓMINA PREFERENTE BBVA" DURANTE EL PRIMER TRIMESTRE DEL AÑO 2012 EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI  NO   
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>FRANCISCO HERNANDEZ CASTELLANOS</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: <u>[Firma manuscrita]</u>	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>53-039-217</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>ESTUDIOS A DISTANCIA</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>DEHON-EMPRESA</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: ENERO 21 2013