

Trabajo de Grado en la Modalidad de Proyecto Líder o TESIS

Código del Trabajo: A11

## **Propuesta estratégica de fidelización de clientes del segmento B2C para incrementar la tasa anual de recompra en Educación BVC**

**Angie Lorena Rozo Casas <sup>1\*</sup>, Julio Cesar Botero Álvarez <sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Alumna de la Carrera de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 110231, Colombia

<sup>2</sup> Profesor Docente Monitor, Departamento de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 110231, Colombia

\* Correspondencia: [angierozo@javeriana.edu.co](mailto:angierozo@javeriana.edu.co)

### **Abstract**

This project focuses on customer loyalty in the BVC education area, which offers online educational programs on capital markets. Specifically, the aim is to build customer loyalty in the B2C segment, since they represent a large percentage of the area's total revenue. Through this project it was possible to present the most appropriate strategy for customer loyalty in the educational line, which will increase the annual repurchase rate by 5% in the medium term. Using a mixed methodology focused on the client, it was possible to obtain and establish the practices that would be most effective, formulating a strategic loyalty proposal focused on increasing customer satisfaction and after-sales service management.

*Keywords: customer loyalty, e-learning, financial education, capital markets*

### **Resumen**

El presente proyecto se centra en la fidelización de clientes en el área de educación BVC, la cual ofrece programas educativos en línea sobre mercado de capitales. Específicamente, se quiere fidelizar al segmento de clientes de la línea B2C, ya que representan un gran porcentaje del total de ingresos del área. A través de este proyecto se logró presentar la estrategia más adecuada de fidelización de clientes de la línea educativa con la cual se logrará incrementar, en el mediano plazo, un 5% la tasa anual de recompra. Empleando una metodología mixta centrada en el cliente, se logró obtener y establecer las prácticas que tendrían mayor efectividad, formulando una propuesta estratégica de fidelización enfocada en incrementar la satisfacción de los clientes y en la gestión del servicio posventa.

*Palabras Claves: fidelización de cliente, educación en línea, educación financiera, mercado de capitales*

## 1. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

El desarrollo del presente Trabajo de Grado será basado en la entidad Bolsa de Valores de Colombia S.A. – BVC, y sobre la cual se realizó un diagnóstico detallado, que se muestra a continuación.

### 1.1. Dimensión de la Entidad

**BVC**, es uno de los principales actores y aliados estratégicos dentro del sistema financiero colombiano. BVC es una entidad privada y es el principal proveedor de la infraestructura del mercado de capitales colombiano, encargándose de administrar los sistemas de negociación y registro de los mercados de Renta fija, Renta variable y Derivados (BVC, 2020).

BVC ofrece soluciones para distintas necesidades en toda la cadena de valor, en la prenegociación, negociación y post negociación de títulos. Igualmente, ofrece servicios de información del mercado de capitales colombiano. En su visión estratégica, BVC se “enfoca en las necesidades de sus clientes y la construcción de relaciones de confianza, lidera el desarrollo del mercado de capitales colombiano y la integración regional, generando valor para sus accionistas y grupos de interés.” (BVC, 2018).

#### Reseña histórica

Los inicios de la compañía BVC remontan al año 1929, con la creación de la Bolsa de Bogotá, la cual se fundó con el fin de promover la financiación y expansión de las empresas privadas a inicios del siglo XX, principalmente con la emisión y colocación de acciones (Caballero, s.f.). Para el año 1950 los negocios de la Bolsa de Bogotá llegaron a los 200 millones de pesos, consolidándola como un referente del mercado de valores a nivel nacional (Venegas, 2019). Después de su creación y el prestigio que había obtenido la Bolsa de Bogotá, se crea en el año 1961 la Bolsa de Medellín y en el año 1983 la Bolsa de Occidente, las cuales operaban al servicio de las empresas que se iban expandiendo a nivel regional (Venegas, 2019).

Para finales del siglo XX, con la llegada de las nuevas tecnologías que permitieron la emisión desmaterializada de títulos, el inicio de las negociaciones electrónicas y la creación del Depósito Centralizado de Valores de Colombia (DECEVAL), las tres principales Bolsas del país deciden integrarse para crear la actual Bolsa de Valores de Colombia (BVC) en el año 2001. Con esta integración, la nueva BVC tenía la tarea de “llegar a más inversionistas en todo el país, en una forma más eficiente y servir de apoyo al desarrollo financiero y económico de Colombia en el siglo XXI” (Caballero, s.f.).

Luego de la creación de BVC, la compañía se enfrentó a los retos del nuevo siglo, por lo que tuvo que centrarse en modernizarse y estar a la vanguardia. Para 2007 las acciones de BVC empezaron a cotizarse públicamente, la compañía entra al mercado de divisas y se crea la Cámara de Compensación de divisas. Para 2008 incursiona en el mercado de derivados y se crea la Cámara de Riesgo Central de Contraparte (BVC Área de Gestión Humana, 2020).

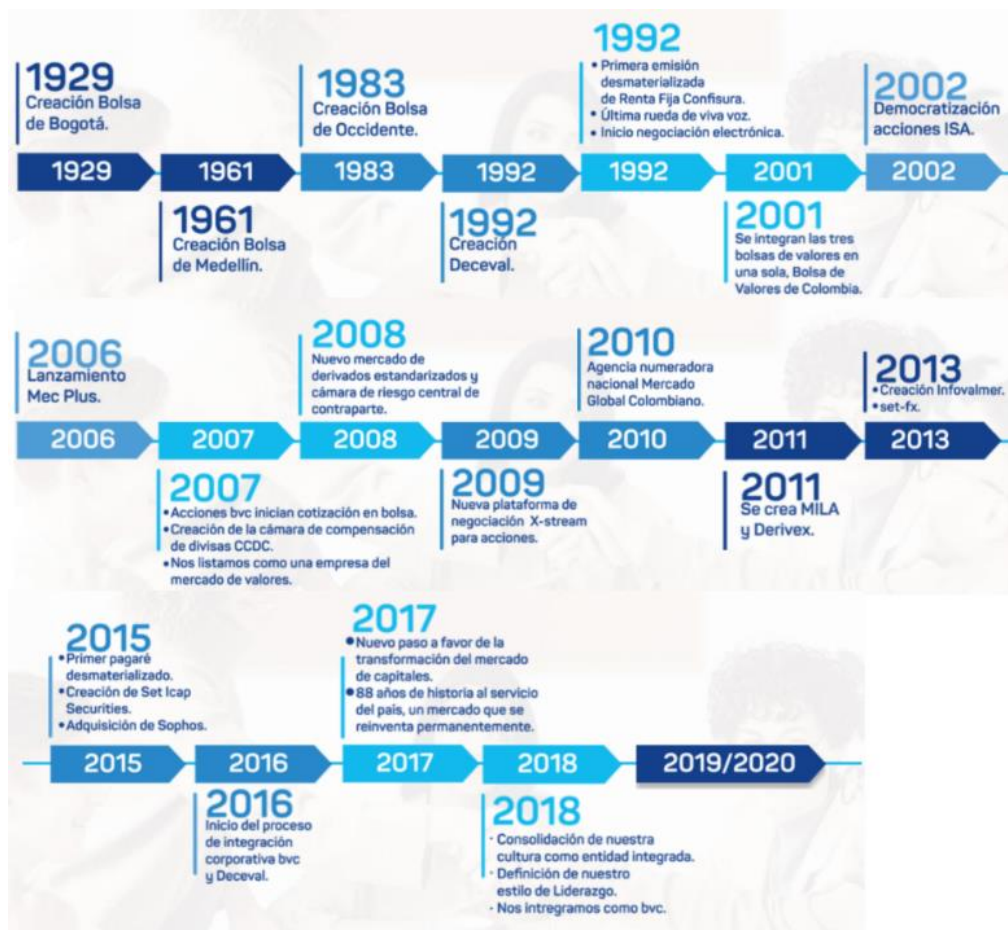
Otros eventos muy importantes son la creación de DERIVEX (Mercado de Derivados Estandarizados de Commodities Energéticos de Latinoamérica) y del Mercado Integrado Latinoamericano (MILA) en 2011, donde se consolidó la unión de las Bolsas de Valores de Colombia,

Chile, México y Perú (BVC Área de Gestión Humana, 2020), lo cual fue un gran avance, ya que permitió a BVC expandirse a mercados internacionales.

En los años siguientes se crean y consolidan nuevas plataformas totalmente virtuales para operar los múltiples mercados de capitales donde opera BVC y se realiza el primer pagaré desmaterializado. En 2016 se da la integración entre BVC y DECEVAL uniéndose a las otras filiales de la compañía (BVC Área de Gestión Humana, 2020).

A continuación, se presenta una línea del tiempo (Figura 1) que muestra el desarrollo y avance de BVC desde sus inicios con la creación de la Bolsa de Bogotá en 1929 hasta años recientes.

**Figura 1**  
Línea de tiempo de BVC



Fuente: BVC, Área de gestión humana (2020). Curso de Inducción

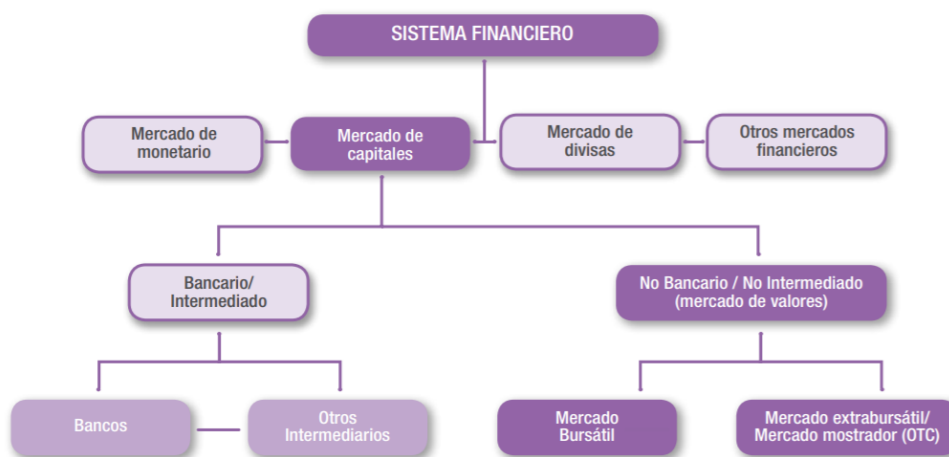
Finalmente, para los años 2019 y 2020 los principales logros para BVC fueron: alcanzar la mayor valorización en el mercado de acciones, obtener un récord de colocación de deuda privada, registrar el saldo más alto de valores en custodia y la creación de A2censo, una plataforma de financiación colaborativa o “crowdfunding” financiero de deuda (BVC Área de Gestión Humana, 2020).

### Posición de la entidad en el sistema financiero colombiano

BVC es una compañía posicionada, y uno de los más importantes actores, dentro del sistema financiero colombiano (Figura 2), el cual se compone por el conjunto de instituciones y operaciones a través de las cuales se transfieren recursos disponibles para depositar o invertir en las empresas que los requieren para sus proyectos (BVC, 2014).

**Figura 2**

*Composición del Sistema Financiero Colombiano*



Fuente: Autorregulador del Mercado de Valores de Colombia [AMV], (2012). ABC del Inversionista.

El sistema financiero colombiano está compuesto principalmente por cuatro mercados, en los cuales la BVC es un actor especialmente importante en el mercado de capitales:

- **El mercado monetario:**  
Este mercado se caracteriza por ser un mercado de liquidez de primer escalón, administrado y regulado por el banco central, en el cual los intermediarios financieros pueden negociar a corto plazo sus estados de liquidez, obteniendo recursos a costos y riesgos relativamente bajos (Asobancaria, 2011).
- **El mercado de divisas:**  
Este mercado se caracteriza por llevar a cabo el intercambio de monedas extranjeras llamadas divisas. En las cuales su precio es determinado por su oferta y demanda (Banrepcultural, s.f.).
- **El mercado de capitales:**  
Este mercado se caracteriza por conectar quienes necesitan recursos con inversionistas que estén dispuestos a dar estos recursos, con la expectativa de obtener un rendimiento (Autorregulador del Mercado de Valores de Colombia [AMV], 2012). Está compuesto principalmente por emisores de valores, inversionistas y facilitadores o intermediarios (BVC, 2014).
- Otros mercados financieros.

El mercado de capitales es muy importante, ya que incide de forma considerable y es crucial para el desarrollo y crecimiento de una economía. Si un país tiene un mercado de capitales sólido, profundo y eficiente, puede generar estabilidad a su sistema financiero y garantizar que los recursos que tienen los inversionistas sean canalizados eficientemente con fines productivos (Asobancaria, 2019).

El mercado de capitales a su vez se divide en:

- **Mercado intermediario:**

Este se caracteriza principalmente por tener una entidad intermediaria encargada de captar recursos para luego darlos en préstamo a quien lo solicite (Autorregulador del Mercado de Valores de Colombia [AMV], 2012).

- **No intermediario:**

Este se caracteriza principalmente por la forma en que se captan los recursos, ya que quienes los necesitan, que pueden ser empresas o el Gobierno, los captan de los inversionistas de forma directa (Autorregulador del Mercado de Valores de Colombia [AMV], 2012).

El mercado **No intermediario** a su vez se divide en:

- **Mercado bursátil:**

En este se negocian valores por medio de una bolsa de valores o de un sistema transaccional (BVC, 2014).

- **Mercado OTC (Over The Counter):**

En este los emisores e inversionistas negocian directamente valores particulares a sus necesidades y sin intermediación de un agente externo (BVC, 2014).

De igual forma, el **mercado bursátil** se divide en:

- **Primario:**

El emisor transfiere los valores directamente a los inversionistas.

- **Secundario:**

Los valores pueden ser transferidos de inversionistas a inversionistas sin que el emisor esté involucrado.

BVC es una compañía que está posicionada en el mercado bursátil de la parte **no intermediaria del mercado de capitales**. BVC facilita el contacto entre compradores y vendedores que tiene como objetivo negociar valores. Quienes negocian en BVC son exclusivamente los intermediarios del mercado de valores, por consiguiente, para que un inversionista pueda comprar o vender valores debe acudir a una entidad intermediaria, como lo son las Sociedades Comisionistas de Bolsa (Autorregulador del Mercado de Valores de Colombia [AMV], 2012).

Actualmente BVC tiene un total de 158 empresas de distintos sectores listadas como emisores. Tan solo en el año 2020, el volumen de la emisión de valores llegó a ser de 12,9 billones de pesos, además de eso, para ese mismo año, amplió su base de clientes, llegando también a “firmas constructoras, operadores logísticos regionales, entes territoriales, entidades financieras no bancarias, y organizaciones multilatinas” (BVC, 2021). Por todo lo anterior, se puede ver a BVC como un importante aliado para todo tipo de empresas, en distintas industrias del país, ya que, como clientes de BVC, los emisores pueden recaudar recursos del mercado de capitales para sus necesidades corporativas.

### Estructura administrativa de BVC

A continuación, se presenta el organigrama general de la compañía (Figura 3), en la cual se puede identificar una estructura de tipo modelo lineal o jerárquico bien definido, compuesta por la presidencia, cinco vicepresidencias y cuatro gerencias, las cuales, a su vez tienen distintas subdivisiones operativas inferiores.

**Figura 3**

*Organigrama General de BVC*



Fuente: BVC, Área de gestión humana. (2020). Curso de Inducción.

Iniciando desde el punto más alto de la estructura administrativa, la presidencia de la compañía es la responsable de representar a BVC ante los accionistas, clientes y demás partes interesadas o “stakeholders”. Además de liderar la estrategia y coordinar su funcionamiento alineando las actividades de la cadena de valor, los proyectos y unidades de soporte (BVC Área de Gestión Humana, 2020). Desde la presidencia se dividen las siguientes unidades (BVC Área de Gestión Humana, 2020):

- Vicepresidencia Comercial y de Producto: es la responsable de generar relaciones de confianza con los clientes con el fin de garantizar los ingresos de la compañía.
- Vicepresidencia Jurídica: es la responsable de gestionar los riesgos legales y requerimientos jurídicos.
- Vicepresidencia Financiera y Administrativa: es la responsable de velar por la estabilidad financiera, liderar la relación con los inversionistas y la gestión de responsabilidad social.
- Vicepresidencia de Operaciones: es la responsable de gestionar la operación de productos de BVC.
- Vicepresidencia de Tecnología e Innovación: es la responsable de liderar y gestionar los aspectos de tecnología e innovación de los productos y servicios de BVC.

## 1.2. Dimensión del área de practica

El presente Trabajo de Grado se realiza en base en la práctica empresarial, la cual realiza la practicante en el área de Educación.

El área de Educación pertenece a la Vicepresidencia Comercial y de Producto, y tiene como propósito capacitar y formar a personas naturales o colaboradores de diferentes organizaciones en temas financieros y del mercado bursátil, promoviendo así la inversión en el mercado de capitales colombiano.

Para el desarrollo de sus objetivos misionales, el área de Educación desarrolla cuatro enfoques (BVC Área de Educación, 2020):

### 1. Línea académica:

En esta línea se desarrolla la formación académica ofrecida a personas naturales o segmento B2C, con cursos y diplomados realizados a través de dos modalidades: virtual, desde la plataforma BVC virtual, los cuales se basan en videos pregrabados y contenidos estandarizados, y en modalidad virtual en vivo, donde se desarrollan los contenidos en forma sincrónica con un profesor en vivo. La oferta de programas va desde los conocimientos más básicos del mercado de capitales hasta programas especializados, con contenidos avanzados del sector financiero y del mercado bursátil. Además, esta línea maneja otras actividades como la charla “Conozcamos BVC” en donde se busca crear un espacio educativo para que jóvenes universitarios conozcan de la compañía, los mercados que maneja, información sobre inversiones y educación financiera.

### 2. Línea empresarial (CEM):

En esta línea se desarrollan programas CEM (Cursos especializados del mercado), los cuales son solicitados por distintas entidades y organizaciones o segmento B2B. Los programas académicos de esta línea son diseñados y desarrollados según las necesidades particulares de cada entidad.

### 3. Simulador del mercado bursátil:

En esta línea se desarrollan todos los productos y servicios relacionados al uso del simulador de mercado de capitales de BVC, como lo es el concurso Bolsa Millonaria. Este concurso se realiza anualmente en conjunto a universidades y otras entidades aliadas. Esta línea de negocio pretende ofrecer una forma de educación experiencial y basada en datos reales del mercado, para el entrenamiento de las personas interesadas en operar en el mercado bursátil.

### 4. Puntos BVC y laboratorios financieros:

En esta línea se administran todos los Puntos BVC y laboratorios financieros, ubicados en distintas universidades y entidades educativas, las cuales están distribuidas por todo el país. En estos espacios físicos se desarrollan distintos programas educativos para las personas naturales interesadas en formarse en el mercado de capitales. Este modelo lleva más de 10 años en el área de Educación.

## Estructura organizativa del área de Educación

El área de Educación está actualmente conformada por cinco personas (Figura 4), las cuales se distribuyen en los cuatro enfoques anteriormente descritos. Las funciones del área se distribuyen de tal forma que, desde la dirección, se trazan unos objetivos estratégicos para ser desarrollados por las

subdivisiones del área y todas las actividades diarias son dirigidas por el analista de educación, quien se encarga de velar por el cumplimiento óptimo de los cuatro enfoques del área.

Cada uno de los practicantes realizan las tareas operativas, correspondiéndole uno de los enfoques, por lo que deben estar prestos y atentos a cumplir los requerimientos del analista o de la dirección. Adicionalmente, atender las solicitudes de clientes sobre los productos o servicios para dar solución oportuna y efectiva.

**Figura 4**

*Organigrama del área de Educación*



Fuente: Elaboración propia

De igual forma, el área de Educación se relaciona de forma constante con dos áreas en la organización:

- **Mercadeo y publicidad:**  
Educación se relaciona de manera constante con el área de Mercadeo y publicidad, ya que son los encargados de administrar los canales de comunicación de BVC, en los cuales se hace promoción de los programas académicos a todo tipo de audiencias. Por este motivo, constantemente hay una comunicación con el equipo de Mercadeo, con el fin de alinear objetivos de las dos áreas que permitan incrementar la visibilidad y promoción de los distintos cursos ofertados por el área de Educación.
- **Comercial y servicio al cliente:**  
Educación se relaciona de igual forma con el área Comercial y servicio al cliente, ya que son los encargados de vincular y promocionar los distintos productos y servicios con entidades o instituciones aliadas. Además de atender y gestionar las solicitudes que realizan los clientes y usuarios desde los canales de atención de BVC.

### Principales competidores

El principal servicio ofrecido por el área de Educación se centra en programas educativos relacionados al aprendizaje en finanzas y mercados de capitales. En ese sentido, es importante indagar sobre empresas que desarrollen una oferta similar de programas educativos en una modalidad virtual, y así identificar cuáles son los principales competidores del área de Educación en temas de educación financiera y bursátil.



Se identificaron tres principales grupos de competidores:

**1. Plataformas de educación en línea:**

Los principales competidores que se pueden encontrar en este segmento son:

Platzi, Crehana, Udemy, Coursera, EdX, entre otras, las cuales han tenido un constante crecimiento en los últimos años y tomaron gran relevancia desde el inicio de la actual pandemia. Su modelo de negocio consiste en ofrecer una gran cantidad de cursos, de distintos temas, con una modalidad en línea. La mayoría de los cursos ofrecidos en estas plataformas se estructuran con contenidos pregrabados y estandarizados, realizados por profesores expertos, con conocimiento y experiencia en los temas tratados, por lo cual se puede decir que su oferta es muy similar a los cursos de BVC virtual.

Además de eso, estas plataformas han demostrado escalabilidad y llegar a clientes de distintos países a nivel Latinoamérica o a nivel mundial. Por otra parte, estas empresas tienen un modelo de negocio centrado en la educación virtual, por lo que todos sus esfuerzos se centran en mejorar sus productos y servicios educativos. En contraste a lo anterior, la línea educativa de BVC es solo una de sus líneas de negocio generadas a partir su línea de negocio principal, por lo que sus esfuerzos en la línea educación son proporcionales a ello.

**2. Universidades:**

Los principales competidores que se pueden encontrar en este segmento son:

Universidad del Rosario, Universidad de la Sabana, Universidad ICESI, Universidad Piloto, Universidad Autónoma de Occidente, entre otras, las cuales por medio de sus áreas de educación continua ofrecen programas educativos con contenidos y oferta de valor muy similar a la ofrecida por el área de Educación BVC. A diferencia del anterior grupo de competidores, las universidades como competidores pueden abarcar no solo un segmento de personas naturales o B2C sino también segmentos de clientes empresariales, ofreciendo programas similares a la línea B2B o CEM de Educación BVC.

**3. Otras empresas e instituciones:**

En este segmento están distribuidos otros competidores con ofertas educativas similares:

Entidades como la Cámara de Comercio de Bogotá, empresas no relacionadas al sector educativo (pero que ofrecen programas de formación sobre la bolsa de valores, finanzas e inversión) y, por último, academias formales o informales que ofrecen cursos o contenidos digitales sobre educación financiera y bursátil. Este grupo de competidores se caracteriza por organizaciones que no tienen como negocio principal la formación educativa en línea, o son proyectos relacionados a academias de inversión y trading que no han logrado una escalabilidad y posicionamiento relevante. Sin embargo, este segmento ofrece programas educativos similares a varias líneas de producto de Educación BVC.

Para concluir, después de indagar los principales competidores del área de Educación, se puede observar que los competidores más fuertes son aquellos que tiene un modelo de formación educativa como su negocio principal, ya se han especializado en adaptarse a las nuevas condiciones de educación en línea. Por otro lado, competidores como las universidades pueden competir con otras líneas importantes del área como la línea corporativa. Es por eso que, en el apartado siguiente, se presentará un diagnóstico del área, en el cual se identificará, entre otras cosas, las fortalezas del área de Educación BVC, lo que permitirá conocer las ventajas competitivas que tiene para destacar su valor agregado frente a los competidores.

### 1.3 Diagnóstico del área:

A continuación, se realizará un diagnóstico relacionado al área (Figura 5) en el cual se pueden evidenciar las estrategias relacionadas a cada uno de los ítems. El diagnóstico del área se enmarcará en la herramienta DOFA, la cual facilitará la observación de factores tanto internos como externos, con el fin de determinar estrategias con base a estos (Ponce, 2006).

**Figura 5**

*Diagnóstico del área de Educación con Modelo DOFA*

	<b>Análisis del entorno</b>	
<b>Análisis interno</b>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejoras en oferta de programas académicos para distintos segmentos de clientes.</li> <li>- Creación de nuevos programas académicos con temáticas sobre nuevas opciones de inversión.</li> <li>- Mejoras en el manejo y gestión de clientes, tanto personas naturales como empresas y otras entidades.</li> <li>- Fortalecer la oferta virtual tanto en calidad (Metodologías, contenidos, herramientas), como en nuevos productos.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento acelerado de plataformas de educación en línea con productos similares y con alta inversión en publicidad.</li> <li>- Surgimiento de academias formales e informales con cursos sobre inversión, bolsa de valores y mercado de capitales.</li> <li>- Proliferación de avisos engañosos y redes de mercadeo relacionadas a modelos de inversión.</li> <li>- Llegada de los nuevos modelos de inversión basados en criptomonedas y otros tipos de títulos o activos.</li> </ul>
<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los programas académicos son desarrollados y dictados por excelentes profesores con experiencia en el mercado bursátil.</li> <li>- Distinción y reconocimiento de la marca BVC como líder y profesional.</li> </ul>	<p><b>Estrategias – FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de nuevos modelos de cursos virtuales adaptados a las actuales exigencias académicas.</li> <li>- Creación de nuevos cursos o contenidos adaptados a nuevos segmentos, aprovechando el auge de nuevos modelos de inversiones con profesores expertos y con experiencia</li> </ul>	<p><b>Estrategias – FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resaltar la experiencia de los profesores que realizan los programas con Educación BVC y posicionar los productos junto con el importante reconocimiento de la compañía BVC.</li> <li>- Crear mensajes informativos sobre los riesgos de inversión en organizaciones de dudosa</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Credibilidad de BVC como expertos en los mercados de capitales</li> <li>- Facilidad de contacto de profesionales en el sector financiero y bursátil.</li> <li>- Facilidad de creación de nuevos programas académicos según tendencias de educación bursátil.</li> </ul>	<p>en mercados en desarrollo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de espacios de conversación y comunicación donde se demuestre que una entidad como BVC puede adaptarse a las distintas alternativas de inversión.</li> </ul>	<p>procedencia, aprovechando la credibilidad de BVC.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizar la experiencia de los profesores expertos para desmentir algunas técnicas amateurs de inversión y ofrecer información verídica respaldada por una entidad reconocida como BVC.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No se tiene un modelo definido y moderno sobre el método para el desarrollo de educación virtual en contenidos financieros y bursátiles.</li> <li>- Falta de recurso humano en el área.</li> <li>- Falta de políticas de retención de personal.</li> <li>- Fuga de personal con cargos estratégicos.</li> <li>- Falta de estrategias claras de manejo y gestión de clientes.</li> <li>- No se cuenta con presupuesto para hacer publicidad de los programas académicos en medios de comunicación.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias – DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reclutar nuevos recursos humanos que tengan experiencia en entornos cambiantes y que tengan interés en nuevas tendencias del mercado bursátil.</li> <li>- Aprovechar que las nuevas tendencias de modelos de inversión tienen un alto alcance y atraer la atención de posibles nuevos clientes sin tener que invertir en publicidad paga.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias – DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer planes de respuesta a posibles situaciones donde se relacione la educación bursátil que ofrece BVC con redes de mercadeo o avisos engañosos sobre inversión.</li> <li>- Establecer planes de respuesta y posibles soluciones a situaciones donde se relacionen los programas de BVC con mercados no regulados como el de criptomonedas, entre otros.</li> </ul>

Elaboración propia

Después de la realización de un diagnóstico del área de Educación con un modelo DOFA, se puede determinar que hay un horizonte positivo, en el cual se pueden aprovechar las múltiples fortalezas que posee el área, gracias a que pertenece a una organización muy reconocida y con credibilidad a nivel nacional e internacional.

De igual forma, todas las fortalezas pueden ayudar sustancialmente a aprovechar las oportunidades que se abren en un mercado que está en constante cambio, y a contrarrestar las amenazas del entorno. Igualmente, las debilidades del área se concentran en tema de organización y administración de recurso humano, lo cual puede mejorarse con ayuda del área de Gestión humana

y asimismo puede ser una oportunidad para descubrir y adquirir nuevos talentos con visiones distintas, que puedan abrir el área a cambios y mejoras constantes.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día las organizaciones se enfrentan continuamente a un gran número de problemas y desafíos relacionados a la incursión definitiva del mundo virtual en cada uno de sus ámbitos. Con la rapidez en que cambian las tendencias y surgen nuevas tecnologías, es imprescindible que una organización y todos sus componentes desarrollen y validen continuamente nuevas estrategias que les permitan fortalecer sus prácticas y les facilite relacionarse con sus clientes en un entorno netamente virtual.

### 2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el área de educación de la Bolsa de Valores de Colombia se detectó la siguiente problemática:

#### **Fidelización de clientes:**

El área de educación tiene una amplia oferta de programas académicos. Estos programas son ofrecidos a clientes como empresas del sector financiero, universidades y personas naturales. En este último segmento los clientes adquieren libremente los programas de educación BVC por medio de la página Tienda BVC (BVC, 2017), escogiendo alguno de los cursos y diplomados ofrecidos.

Actualmente, todos los programas académicos se están desarrollando de forma virtual, lo cual es relativamente nuevo para el área, ya que, hasta marzo de 2020, parte de su oferta de cursos y diplomados se realizaban de manera presencial y desde esa fecha, por efectos de la pandemia Covid-19, estos programas que eran presenciales se realizan en modalidad virtual en vivo, en resultado de esto, se ha dificultado especialmente el manejo y contacto con el cliente.

Por otro lado, para el segmento de clientes de personas naturales en específico o B2C, los programas académicos están categorizados en niveles básicos hasta avanzados, por lo que se esperaría que un cliente que toma un curso en nivel básico o principiante siga su formación tomando cursos de niveles intermedios y avanzados, teniendo así constante contacto con el área y convirtiéndose en un cliente fiel, que además recomiende los productos o servicios.

Viendo el anterior panorama, se puede notar el cambio hacia un relacionamiento más indirecto con el cliente, que no estaba muy estructurado en los procesos y prácticas del área, de ahí que se detecta una importante problemática en la cual, se evidencia que no hay procesos que permitan hacer un seguimiento de los clientes y de la ruta que deberían seguir en los distintos niveles de programas académicos, que actualmente son virtuales. Esta situación evidencia la falta de una estrategia para hacer una correcta administración de relación con los clientes y una falta de estrategia de fidelización, que permita conservar e incentivar a las personas que ya han adquirido programas académicos, a seguir formándose con Educación BVC.

En definitiva, es crucial para el área tener como un foco de atención el comportamiento de ventas del segmento de clientes B2C, en ese caso es importante ver qué estrategias pueden ser

implementadas para que las ventas, y consecuentemente los ingresos, aumenten. En la actualidad, las estrategias del área están principalmente encaminadas a la adquisición de nuevos clientes, y también se evidencia que otros practicantes, integrantes del área, están realizando proyectos enfocados en la promoción, incremento de visibilidad y aumento en la adquisición de nuevos clientes, es por lo anterior, que este proyecto se enfoca en un ámbito distinto, en el cual se aborde el problema de la retención de los clientes y su fidelización, con lo cual el área pueda incrementar sus ingresos en el mediano plazo.

En el trabajo de Pfeifer (2005) se menciona que, en el ámbito del mercadeo, se escucha mucho el "cuesta cinco veces más adquirir un cliente nuevo, que retener a uno existente", pero que existen muchos desacuerdos sobre la relación exacta entre lo que cuesta realmente adquirir un cliente nuevo frente a retener uno existente (pensando que no todas las empresas ni sus clientes son iguales), sin embargo también hace mención que hay un acuerdo general sobre este tema, el cual es: las empresas deberían dedicar más atención a la retención de sus clientes, lo cual recae muchas veces en las estrategias de fidelización que se puedan implementar.

Es además importante aclarar que, los resultados de los programas o estrategias de fidelización pueden ser notorias a un mediano plazo, siendo que, como concluyen Peña, Ramírez y Osorio Gómez (2015) en su trabajo, con la implementación y funcionamiento de programas de fidelización se puede impactar positivamente métricas como el ROI, pero que no es un efecto inmediato ni en el corto plazo, sino que, para que se evidencien los beneficios del programa, se debe esperar un periodo considerable de tiempo. En el trabajo también se menciona que los beneficios resultantes pueden ser: el incremento en el número de clientes y en las ventas, y con esto aumentar los ingresos de una empresa.

En definitiva, el problema de la falta de fidelización de clientes para Educación BVC se puede ver como una gran oportunidad de mejorar y conectar profundamente con sus clientes en un entorno virtual, pero que aun así los resultados se verán en el mediano plazo, es por eso que, este proyecto desarrollará una propuesta o prototipo de estrategia de fidelización desde un nivel táctico y operativo, pero que no es posible la realización de su completa implementación y evaluación de efectividad, sin embargo se va a estructurar esta estrategia de acuerdo a datos e investigación empírica, indagando las necesidades y preferencias de clientes reales y actuales, y marcando una hoja de ruta para su posterior implementación, medición y evaluación constante, que espera crear a futuro múltiples beneficios para el área y la organización, no solo de retribución monetaria sino a nivel de alto impacto y reputación.

## **2.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuál sería la estrategia más adecuada de fidelización de clientes del segmento B2C con la cual se logre incrementar en el mediano plazo la tasa anual de recompra en un 5% para Educación BVC?

## **3. ANTECEDENTES**

Se realizó una indagación dentro del área de Educación en donde se buscaba obtener información sobre la fidelización de clientes del segmento B2C, en la cual se pudo extraer la siguiente información.

En entrevista con el analista y el miembro más antiguo del área, se encontró lo siguiente:

**1- Sobre estrategia:**

Aún no se ha realizado la estructuración de alguna estrategia metodología, programa o plan para fidelizar a los clientes.

**2- Sobre métricas:**

Igualmente, se indagó si existía algún seguimiento a métricas que pudieran relacionarse para evaluar la fidelización de los clientes. A la pregunta formulada, se obtuvo la siguiente respuesta: si hay una métrica establecida, la cual es la tasa de recompra de los programas académicos, la cual mide el porcentaje de clientes que han comprado más de un programa en un tiempo determinado. Si bien con esta métrica es posible saber qué clientes compran más de un curso o diplomado, no es posible conocer ni los motivos por los que realiza esta acción, ni otros análisis sobre la fidelización de los clientes.

De igual manera, se indagó posibles registros de la tasa de recompra y se encontró un informe de ventas histórico realizado por la antigua analista del área (Figura 6), en el cual se registró que la tasa de recompra para los años 2015-2020 fue de 15,1%, también se registraron los datos de la tasa de recompra año por año y su variación. Si bien es una información relevante, se puede evidenciar que la tabla no está categorizada ni desagregada, con lo cual no se puede hacer un análisis profundo en un contexto donde se desea evaluar la fidelidad de los clientes.

**Figura 6**

*Cálculo de tasa de recompra año 2015-2020*

AÑO	RECOMPRAS	VAR %	% RECOMPRAS
2015	189	-	13.28%
2016	135	-28.57%	10.23%
2017	111	-17.78%	11.25%
2018	45	-59.46%	9.83%
2019	92	104.44%	13.14%
2020	150	63.04%	17.01%

	Cientes	%
<b>Cientes únicos</b>	4804	
<b>Cientes con una única compra</b>	4078	85%
<b>Cientes con más de una compra</b>	726	15.1%

Fuente: Bolsa de Valores de Colombia [BVC] Área de Educación. (2020) Informe de ventas Histórico.

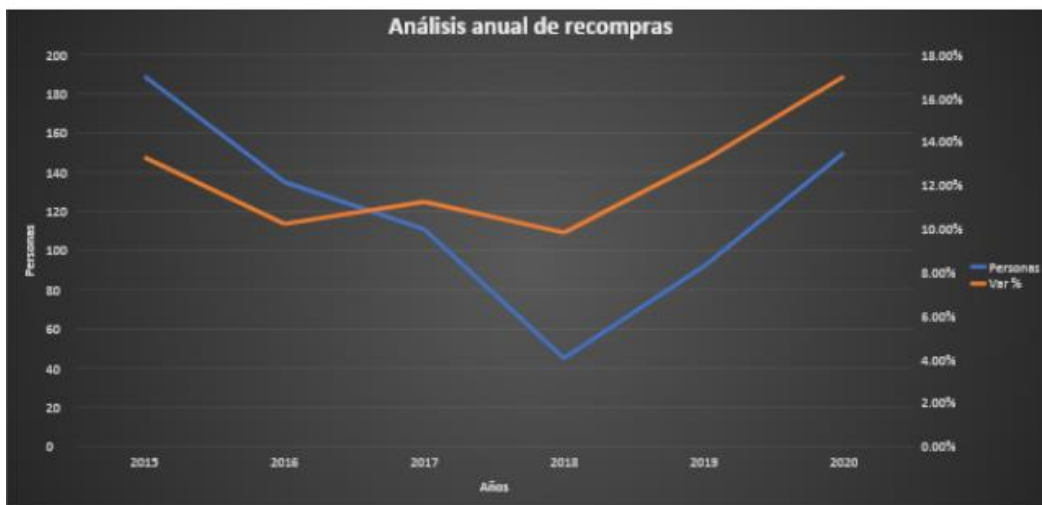
En el mismo informe de ventas histórico también se encontró un gráfico (Figura 7) con el análisis anual de compras desde el año 2015 hasta el año 2020, tanto en número de personas como en variación porcentual. Con este gráfico se puede evidenciar el comportamiento de las recompra, pero no muestra alguna otra información relevante o crucial para conocer el comportamiento de recompra de los clientes.

Otro registro que se encontró sobre cálculos de tasa de recompra, fue el de un reporte de cursos virtuales y presenciales realizado por una antigua practicante a fecha 10 de noviembre de 2020. En el cual se encontraron cálculos desagregados por las categorías de cursos virtuales y virtual en vivo para los años 2019 y 2020 (Figura 8).

Los datos de este reporte son muy interesantes, ya que permiten ver el comportamiento de las compras por segmentos e incluye cálculos sobre los ingresos. Aun así, se encontró varias inconsistencias en los cálculos del reporte, ya que se tomaron en cuenta el número de reportes de ventas por categoría para el cálculo de las recompras y no el número de personas únicas que compraron, lo cual puede dar un resultado desacertado del número de personas que hicieron una recompra en el periodo.

**Figura 7**

*Análisis anual de recompras 2015-2020*



Fuente: Bolsa de Valores de Colombia [BVC], Área de Educación. (2020) Informe de ventas Histórico.

Además, los cálculos fueron realizados en base a datos recolectados hasta una fecha específica del penúltimo mes de ambos años. Lo cual hace que no puedan ser comparables tanto el número de recompras como la tasa de recompra.

**Figura 8**

*Cálculo de recompra años 2019 y 2020 hasta el mes de noviembre*

2019 (10-11)					
Producto	Total	Ingresos	Personas que compraron	Recompras (cursos)	% recompras sobre el total
Virtuales	342	\$ 68,644,218	304	38	11.11%
Presenciales-Online en vivo	192	\$ 147,139,496	174	18	9.38%
<b>TOTAL</b>	<b>534</b>	<b>\$ 215,783,714</b>	<b>478</b>	<b>56</b>	<b>10.49%</b>
2020 (26-11)					
Producto	Total	Ingresos	Personas que compraron	Recompras (cursos)	% recompras sobre el total
Virtuales	1003	\$ 153,784,185	848	155	15.45%
Presenciales-Online en vivo	273	\$ 148,969,664	236	37	13.55%
<b>TOTAL</b>	<b>1276</b>	<b>\$ 302,753,849</b>	<b>1084</b>	<b>192</b>	<b>15.05%</b>

Fuente: Bolsa de Valores de Colombia [BVC] Área de Educación. (2020) Reporte de cursos virtuales y presenciales 10.11.20.

Por lo tanto, para conocer más a fondo la situación, se realizó una elaboración propia del cálculo de la tasa de recompra sobre el reporte de ventas totales para el último año (Tabla 1), en la cual se encontró que para el año 2020: el 14,5% de clientes había realizado la compra de más de un programa virtual. Y el 13,4% de clientes había realizado la compra de más de un programa virtual en vivo. Además, se hizo el cálculo desagregado de la cantidad de clientes que compraron desde uno hasta

cinco o más programas en ese mismo año. En conjunto, para el año 2020, se obtuvo un total de 1089 clientes únicos, de los cuales 182 compraron mas de un programa de cualquier modalidad, lo cual significa una tasa anual de recompra del 16,7% para el 2020.

Gracias a los anteriores cálculos se puede tener un diagnóstico de la situación actual de recompra para el segmento B2C, desagregados por número de compras totales y tipo de programa, lo cual servirá para tener un punto de referencia para la estrategia de fidelización de clientes.

**Tabla 1**

*Segmentación de clientes según número de compras año 2020*

	Virtual	En vivo	Total
<b>Clientes únicos 2020</b>	<b>884</b>	<b>239</b>	<b>1089</b>
Clientes con una única compra	756	207	907
Clientes con dos compras	106	27	149
Clientes con tres compras	18	4	23
Clientes con cuatro compras	2	0	7
Clientes con cinco o más compras	2	1	3
<b>Tasa de recompra</b>	<b>14,5%</b>	<b>13,4%</b>	<b>16,7%</b>

Elaboración propia

Seguido al anterior cálculo, se realizó una elaboración propia de un segundo diagnóstico, en donde se logró segmentar a los clientes basándose en un modelo RFM. Este modelo se utiliza para segmentar a los clientes en varios grupos utilizando principalmente tres parámetros: parámetro R (cuánto tiempo ha pasado desde su última compra), parámetro F (cuántas veces han comprado) y parámetro M (cuánto dinero han gastado), siendo así que muchas empresas realizan la segmentación de clientes para la personalización de los servicios, lo que puede conllevar a aumentar la fidelización y a mantener una alta retención de los mismos (Zhang, Yamashita, Mikawa y Goto, 2020).

Para la realización del diagnóstico se tomaron todos los datos de registros de compras, se extrajo el número de clientes del segmento B2C para el año 2020 y se establecieron dos parámetros:

- **Recencia:** mide qué tan recientes fueron las últimas compras de los clientes, en un plazo de dos a diez meses o más.
- **Frecuencia:** mide cuántas compras efectuó cada cliente en el año, desde una hasta cinco o más compras.

En función de los anteriores dos parámetros se realizó una representación de diez segmentos de clientes con cinco niveles de recencia y cinco de frecuencia (Tabla 2), que permite visualizar el panorama de la distribución de los clientes del segmento B2C.



Tabla 2

Diagnóstico y segmentación de clientes basado en un modelo RFM

Frecuencia	Recencia				
	Más de 10 meses	Menos de 10 meses	Menos de 6 meses	Menos de 4 meses	Menos de 2 meses
1 compra	12,1%	34,7%	16,9%	11,3%	8,3%
2 compras	0,8%	5,9%	3,1%	2,0%	1,7%
3 compras	0,0%	0,9%	0,5%	0,6%	0,1%
4 compras	0,0%	0,0%	0,5%	0,2%	0,0%
(+)5 compras	0,0%	0,1%	0,2%	0,0%	0,0%

Elaboración propia

Gracias a la elaboración del modelo RFM y de la segmentación de clientes se sabe que, aproximadamente, el 54% de clientes hicieron una o dos compras de programas académicos en una recencia de más de seis meses, lo cual no es un resultado positivo, ya que estos dos segmentos del modelo generalmente representan clientes que ya han perdido interés en los productos o servicios ofrecidos, y es muy probable que ya no vuelvan a comprar nuevamente.

Otro segmento preocupante es el de clientes con una o dos compras en un periodo de 4 a 6 meses, con un 20% del total de clientes. Este segmento es muy relevante, ya que son esos clientes que adquirieron programas en un periodo relativamente reciente y que no se puede abandonar el contacto con ellos, con el fin evitar que entren al segmento de los clientes desertores. Luego, tenemos un segmento muy prometedor, el de clientes con una o dos compras hace menos de 4 meses, que representan el 23,4% del total. Este segmento representa los nuevos clientes y a los cuales se pretende empezar a formar una estrategia de fidelización. Y finalmente, se tiene los clientes que se pueden considerar fieles, se puede observar que son apenas el 3,1%, los cuales hicieron tres o más compras en un periodo inferior a diez meses.

Gracias a los antecedentes presentados y al diagnóstico realizado, se puede analizar que, el área de Educación, al no tener estructurada una estrategia en la cual se pueda gestionar una relación con el cliente, es difícil creer que pueda llegar a fidelizarse. De igual forma, no se puede medir realmente qué tanto el cliente está motivado a volver a tomar otro programa después de haber terminado inicialmente uno. Esta problemática puede tener diferentes orígenes, como la falta de capacidad, falta de conocimiento o falta de entender la relevancia de una estrategia de fidelización, por lo que es necesario crear un plan que permita mejorar y aprovechar la relación con los clientes.

Finalmente, también se indagó sobre antecedentes de fidelización de clientes en distintos estudios e investigaciones enmarcados dentro de servicios y educación en línea. En el trabajo de Prado, Blanco y Mercado (2013), se plantea una investigación sobre el mercado de servicios turísticos en línea, ofreciendo un modelo para explicar el proceso de generación de fidelización, en donde se plantean antecedentes como la calidad del servicio para la creación de satisfacción y fidelidad en el cliente.

Por otro lado, un estudio con una temática muy relacionada al presente proyecto es el de Mahecha y Álvarez (2018), en el cual se buscó identificar el relacionamiento entre variables como la interactividad, la creación de valor, el compromiso del cliente (en inglés “customer engagement”) y las recomendaciones o boca a boca electrónico (en inglés “electronic word-of-mouth”) en un entorno de plataformas de educación virtual en Colombia. Además, las autoras afirman que su investigación aporta para que se puedan crear, entre otras cosas, diseños de prácticas de servicio que conlleven a relaciones de confianza y lealtad con los usuarios de distintas organizaciones del sector educativo virtual en el país.

Las dos anteriores investigaciones ayudan a visualizar cómo se ha explorado la fidelización de clientes en un ámbito de servicios y educación virtual, lo cual ayuda a sentar las bases para conocer los distintos factores que anteceden la fidelización del cliente. Si bien se encontraron las investigaciones anteriormente citadas, no se tuvo éxito en la búsqueda de un estudio que relacione directamente una estrategia de fidelización de clientes respecto a servicios en línea de educación financiera y bursátil. Por lo que solo se pudo relacionar la búsqueda de antecedentes a programas de fidelización en servicios ofrecidos en línea y educación en línea, sin tener en cuenta el sector financiero y bursátil en específico.

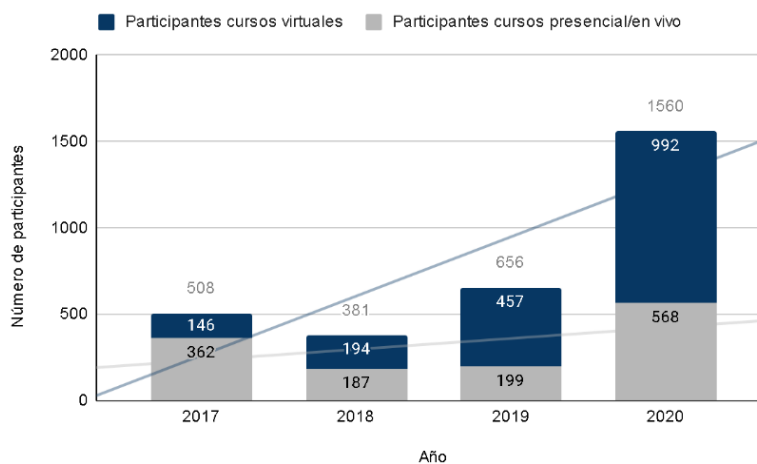
#### 4. JUSTIFICACIÓN

Abordar la problemática en la cual se busca plantear una estrategia para la fidelización de un segmento B2C, es relevante para el área de Educación, y a continuación se brindan algunas métricas y graficas claves que permitirán ver su importancia.

Primero, el número de participantes de los programas académicos de este segmento presentó una variación del 185% del año 2019 al 2020, en la categoría cursos presenciales/en vivo y de 117% en la categoría de cursos virtuales, presentando un incremento del 137% del total de participantes totales en un solo año (Figura 9).

**Figura 9**

*Participantes programas Educación bvc 2017-2020*

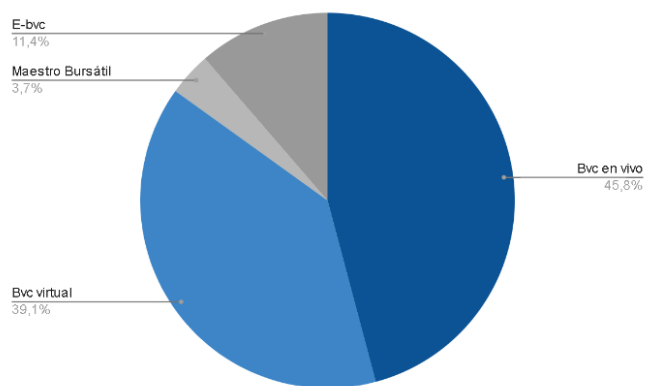


Fuente: Bolsa de Valores de Colombia [BVC] Área de Educación. (2021) Gráficas informe de Gestión Educación.

Segundo, en el primer trimestre del año 2021, los ingresos de este segmento de clientes representaron aproximadamente un 86% del total de ingresos por servicios ofrecidos a personas naturales (Figura 10), con lo cual es definitivamente estratégico priorizar y crear una solución efectiva para la satisfacción y fidelización de este segmento. También se puede observar que, con el escenario mundial actual, se puede prever que en el presente año se incremente aún más el número de clientes de este segmento gracias al rápido avance y crecimiento del impacto de la educación virtual.

**Figura 10**

*Ingresos segmento personas naturales (B2C) Educación BVC 1Q 2021*

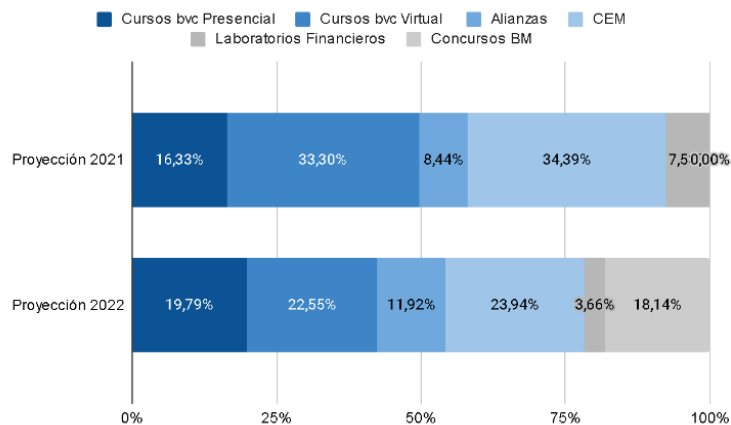


Fuente: Bolsa de Valores de Colombia [BVC] Área de Educación. (2021). Reporte de pagos del 01.01.21 al 31.03.21

Tercero, de acuerdo con la proyección de ingresos del área, para el año 2021 el segmento B2C que adquieren programas tanto virtuales como presenciales/en vivo, se prevé que representará aproximadamente el 50% de los ingresos y para el año 2022 un 42% (Figura 11), por lo cual en el corto plazo debe haber una gran importancia y esfuerzos a incrementar las ventas de este segmento, que se fomentan principalmente con la atracción y retención de los clientes, por lo que es de suma importancia establecer prontamente una estrategia de fidelización que permita retener a los clientes actuales y a los clientes que puedan llegar en un futuro próximo.

**Figura 11**

*Proyección ingresos Educación BVC 2021-2022*



Fuente: Bolsa de Valores de Colombia [BVC] Área de Educación. (2021). Proyección 2025

Como se pudo evidenciar, el segmento B2C representa y prevé representar un gran porcentaje en los ingresos, además de su importante crecimiento en los últimos años, por lo cual, si se incrementara la fidelización y lealtad del cliente, esto llevaría a una mayor recompra y a un aumento de ventas.

De igual manera, también llevaría a mejorar la percepción favorable de los programas que en la actualidad ofrece el área de Educación, al tener más opiniones positivas, gracias a que los clientes fidelizados recomiendan los programas académicos. Así mismo, con una mayor cercanía al cliente se pueden conocer y documentar las diferentes perspectivas que tiene los clientes, lo que permitirá mejorar todo el proceso de comunicación de propuesta de valor y poder re perfilar los diferentes productos educativos ofrecidos por BVC.

Desde un punto de vista académico, abordar esta problemática es importante, ya que se indagará la temática de fidelización de cliente en un ámbito distinto, y se tendrá que formar una visión del cliente, construida en base a un producto virtual. La educación de forma remota o virtual, denominada también “e-learning” como modalidad, presenta un modelo avanzado por sobre un modelo de educación tradicional. Por consiguiente, resolver esta problemática para el área de Educación de BVC, puede ser aplicable a otras organizaciones o instituciones, que vean esta problemática y deseen desde un punto de vista académico relacionado con mercado, o desde un punto de vista empresarial, poder establecer su propia estrategia de fidelización de clientes.

## 5. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Para llevar a cabo la investigación y encontrar las bases que ayudarán a sustentar el presente proyecto de grado, es importante realizar una revisión sobre los diferentes conceptos y modelos presentes en el proyecto.

Se inicia revisando el concepto de estrategia y planeación estratégica, seguido a eso se revisan los conceptos de fidelización de clientes y programas de fidelización, y la literatura relacionada, finalmente se revisará el concepto de fidelización de clientes en servicios en línea y educación virtual.

En primer lugar, es importante entender el concepto de estrategia y los niveles estratégicos en los cuales se puede dar. Para Chiavenato y Sapiro (2017) “La estrategia es, básicamente, un poderoso y amplio curso de acción que la empresa elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual.” (p. 4). Para las organizaciones es muy importante tener una visión estratégica que les permita avanzar y enfrentar constantemente los desafíos. La estrategia, además, consiste en la selección de la alternativa más conveniente de varias existentes, que son evaluadas de acuerdo con factores internos como externos, para así tomar decisiones en base a esa selección (Chiavenato y Sapiro, 2017).

Para que la estrategia pueda ser aplicada en una organización, es necesario seguir un proceso de planeación estratégica, lo cual sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de introducirla en el contexto de la compañía (Chiavenato y Sapiro, 2017). Para el desarrollo de la planeación estratégica es necesario entender los distintos niveles de la organización en la que se va a desarrollar, estos se dividen en (Chiavenato y Sapiro, 2017):

**1. Planeación estratégica:**

En ella se abarca la organización por completo y la cual le corresponde desarrollar la alta gerencia.

**2. Planeación táctica:**

En ella se abarcan los subniveles de la organización, como los distintos departamentos o áreas, estos tienen la responsabilidad de desarrollar la estrategia en cada una de sus divisiones.

**3. Planeación operativa:**

En ella se abarca cada actividad específica con una proyección a corto plazo, la cual es desarrollada por el nivel operativo.

Es importante entender el concepto de estrategia a nivel organización, ya que el presente proyecto plantea dar una propuesta estratégica de fidelización de clientes, la cual se desarrollará a nivel táctico y operativo en el Área de Educación, que además tenga concordancia con la planeación y visión estratégica de BVC.

Habiendo planteado el concepto de estrategia y los niveles organizacionales en la cual se va a desarrollar, es importante abordar el concepto de fidelización o lealtad del cliente. Según Figueroa (2011), “la fidelización de clientes pretende que los compradores o usuarios de los servicios de la empresa mantenga relaciones comerciales estables y continuas, o de largo plazo con ésta.” Siendo así que la fidelización de clientes es lo que se quiere lograr con los programas académicos de Educación BVC.

El concepto de fidelización ha sido ampliamente abordado en estudios de distintas organizaciones a lo largo de muchos años. Esto se dio gracias a que, la fidelización de los clientes es considerado como un factor que le permite a las empresas obtener una ventaja competitiva en entornos altamente competitivos y dinámicos, y el cual se basa en dos principales componentes: la actitud y el comportamiento del cliente (Leninkumar, 2017). De igual forma, un cliente fiel debe ser considerado como una fuente importante de información, ya que son ellos los que suelen aportar más valor a una compañía cuando se quieren diseñar planes futuros (Nazari, Hadjimarzbán, Sardarian y Hosseini, 2020).

Con el surgimiento de varios estudios e investigaciones acerca de la fidelización de clientes, varios autores querían demostrar qué factores influyen a la fidelización de los clientes. Estos factores incluyen desde la satisfacción del cliente, la calidad del servicio y la confianza del cliente hacia la compañía. En el caso de Nazari et al. (2020), se expuso un modelo sobre la percepción del consumidor a partir de la calidad de la relación, la seguridad y la fidelización en el comercio electrónico, concluyendo que, efectivamente, la calidad de la relación con el cliente es un factor que influye en la satisfacción del cliente, la seguridad percibida, el costo de sustitución y la fidelización. Así pues, también puede haber otros factores que incurren en la fidelización, como el caso del comportamiento de quejas y reclamos de los clientes de forma virtual, lo cual brinda información de la satisfacción y confianza del cliente, lo cual es fundamental para mantener la fidelidad del cliente (Wu, 2013).

En la investigación de Leninkumar (2017) se concluye que hay una correlación positiva entre la confianza y la fidelización del cliente; la satisfacción del cliente y la fidelización; y la satisfacción del cliente y la confianza. Así pues, se observan que entorno a la fidelización de clientes se encuentran muchos aspectos tanto internos como externos de la organización que influyen en el cliente y su nivel

de lealtad. Otros estudios como el de Xu, Benbasat y Cenfetelli, (2011) concluyen que la fidelización del cliente aumenta cuando hay una mayor calidad de servicio percibida, al igual que un menor sacrificio percibido y una mejor valoración del servicio.

Luego de haber conceptualizado la fidelización de clientes y los factores que pueden influir, es importante entender el funcionamiento de los programas de fidelización de clientes y la efectividad que han tenido para construir ventajas competitivas para las organizaciones. Según Kim, Steinhoff y Palmatier (2021), aunque hay muchos estudios que examinan empíricamente el funcionamiento de programas de fidelización, los esfuerzos en el mundo real de implementación de programas de fidelización a menudo fracasan o no cumplen con las expectativas. En su investigación se sintetizan varias ideas desde la investigación empírica y las teorías psicológicas subyacentes, para la construcción de un modelo conceptual, en el cual se plantea que: es necesario elementos psicológicos, de diseño y operativos para la eficacia de programas de fidelización. Además, su investigación explora las interrelaciones de las teorías existentes, para entender por qué se han adoptado y aplicado tantas teorías sobre programas de fidelización.

Asimismo, investigaciones como las de Srivastava y Rai (2018) determinan que “la confluencia de la satisfacción del cliente y el apego emocional del cliente es lo que engendra la fidelización del cliente en su forma real.” Con lo cual entran en el contexto de este proyecto otro tipo de factores determinantes para llegar a una fidelización de clientes, más allá de los factores presentados anteriormente, que tienen que trascender y tomarse en cuenta a la hora del desarrollo de la estrategia de fidelización.

En otro estudio, Faramarzi y Bhattacharyaen (2021) desarrollaron una investigación en torno a 110 empresas de distintos sectores en Estados Unidos durante 18 años, las cuales iniciaron programas de fidelización, y concluyen que “la introducción de programas de fidelización, en promedio, influyen positivamente en el valor de la empresa.” Lo cual da una muy buena referencia de un estudio empírico que demuestra la importancia de los programas de fidelización en una compañía y cómo puede influir en su mismo valor, sin importar el sector en el cual se pueda encontrar.

Por otra parte, se necesita abordar qué estudios hay relacionados a situaciones donde se ha probado que es realmente necesario y efectivo un programa de fidelización en el ámbito de servicios y productos en línea. Lim y Lee (2015) concluyen que, los programas de fidelización son funcionales exclusivamente para la realización de una estrategia defensiva de retención de clientes existentes. Además, que los programas de fidelización pueden traer beneficios a la compañía siempre y cuando las preferencias del consumidor sean dinámicas.

Otro estudio relacionado de Ludin y Cheng (2014) buscaba examinar los factores que influyen en la satisfacción del cliente y cómo esta a su vez afecta la fidelización en línea con respecto a las compras en jóvenes adultos, con este estudio encontraron que, la calidad del servicio en línea y la calidad de la información, afectan la satisfacción del cliente y que esta a su vez afecta positivamente la fidelización de clientes en línea.

Por otro lado, revisando la literatura en torno a la fidelización de clientes en un entorno virtual, lo que es denominado por muchos autores en inglés como “e-loyalty” y relacionado a la educación virtual, término que en inglés es denominado como “e-learning”, se encontró que, en un entorno virtual, esta modalidad de educación se considera un servicio en línea, y los estudiantes o usuarios

son clientes de ese servicio, por lo que la fidelización de los estudiantes se considerará como la fidelización del cliente en el uso de los servicios de educación virtual o educación en línea (Pham, Vu y Tran, 2020).

Dado el concepto de fidelización en servicios de educación virtual, se encontraron estudios como los de Pham et al. (2020) en donde se explora la relación entre la calidad del servicio de educación virtual, la confianza y la fidelización virtual del estudiante. Los autores concluyen que la fidelización del estudiante se ve impactada por la confianza y la calidad del servicio de educación virtual. El estudio también muestra que la calidad del servicio, la privacidad y seguridad de los estudiantes afectan positivamente la confianza.

En el estudio realizado por Pham, Williamson y Berry (2018) se investigan las principales dimensiones de la calidad del servicio de aprendizaje en línea “e-learning” y examina las relaciones entre las dimensiones de calidad del servicio, calidad general del servicio, satisfacción y la lealtad percibida en estudiantes universitarios. Encontrando que, la calidad del instructor en el aprendizaje en línea es lo más influyente, tanto en la satisfacción como en la fidelización del estudiante.

Igualmente, se encontraron investigaciones como la realizada por Balmaceda, Rusu y Aciar (2020), sobre aspectos más técnicos del desarrollo de plataformas “e-learning”, los autores presentan la aplicación de conceptos como “Customer eXperience” o (CX), “User Experience” o (UX) y la usabilidad, en un ámbito de educación virtual, en donde se menciona que uno de los propósitos del CX es brindar satisfacción a lo largo de la experiencia, lo que conduce a la fidelidad y promoción de la marca por parte del cliente.

En conclusión, dada la anterior revisión de literatura, se puede observar que las investigaciones o estudios entorno a estrategias o programas de fidelización de clientes y el estudio de la influencia de distintos factores que pueden afectarla, son vastos, por lo que no es necesario redundar en su explicación y alcance.

Sin embargo, en la realización de este trabajo si se ve necesario profundizar en un contexto en específico de la fidelización de clientes, ya que no se encontró en la revisión de literatura, ningún estudio que agregue evidencia sobre la fidelización de clientes en un ámbito de educación virtual en el sector financiero y el mercado bursátil en específico.

Siendo que, el desarrollo de los mercados de capitales demuestra ser de suma importancia para las economías de distintos países y más de regiones como Latinoamérica. Y que la educación financiera y bursátil podría ser el puente para que personas naturales se sumen a ser inversionistas de empresas nacionales. Se puede determinar que el desarrollo del presente trabajo representa un avance en la construcción de nuevo y valioso conocimiento tanto académico como empresarial.

## 6. OBJETIVOS

### 6.1 Objetivo General:

Proponer una estrategia de fidelización de clientes del segmento B2C, con la cual se logre incrementar, en el mediano plazo, la tasa anual de recompra en un 5% para Educación BVC.

## 6.2 Objetivos Específicos:

Para poder llevar a cabo el objetivo general se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Empatizar y conocer acerca del comportamiento del cliente actual de Educación BVC en el segmento B2C.
- Analizar la información y datos recolectados de los clientes.
- Desarrollar y presentar la estrategia de fidelización a las directivas del área.

## 7. METODOLOGÍA Y RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la creación de la propuesta estratégica de fidelización de clientes se va a desarrollar una metodología mixta que permita recolectar datos e información relevante, con la cual se podrá analizar por medio de la evidencia, cuál es la mejor forma de hacer una fidelización de los clientes B2C de programas de Educación BVC. Por tanto, para el desarrollo de cada uno de los objetivos específicos, se plantearon las siguientes herramientas y actividades de recolección de datos.

### Objetivo Específico No. 1:

Empatizar y conocer acerca del comportamiento del cliente actual de Educación BVC en el segmento B2C.

A continuación, se va a describir las herramientas y actividades que se requieren para el cumplimiento del objetivo en mención:

- Creación, aplicación y recolección de datos de encuestas de satisfacción, dirigida a los clientes de programas académicos de Educación BVC, donde se indague acerca de la satisfacción del cliente, su propensión a recomendar el producto y la recompra.
- Creación y aplicación de un cuestionario a clientes actuales de Educación BVC para la construcción del perfil del cliente actual.
- Desarrollo de un grupo focal donde se indague a fondo las motivaciones de recompra y perspectivas sobre un programa de fidelización con clientes actuales.

### Objetivo Específico No. 2

Analizar la información y datos recolectados de los clientes.

A continuación, se va a describir las herramientas y actividades que se requieren para el cumplimiento del objetivo en mención:

- Análisis de los datos obtenidos en las encuestas de satisfacción, cuestionario del perfil de cliente y grupo focal.



- Conclusión sobre el análisis del comportamiento del cliente BVC, las motivaciones y su aceptación de un programa de fidelización.

### Objetivo Específico No. 3

Desarrollar y presentar la estrategia de fidelización a Educación BVC.

A continuación, se va a describir las herramientas y actividades que se requieren para el cumplimiento del objetivo en mención:

- Desarrollo de la propuesta de estrategia de fidelización en base al análisis de información y datos, el plazo de implementación y las capacidades del área.
- Presentación de la propuesta a las directivas del área, con el fin de buscar su validación para posterior desarrollo.

## 8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CRONOGRAMA ACTIVIDADES									
EMPRESA	BVC								
AREA DE PRACTICA	Educación								
OBJETIVO GENERAL	Proponer una estrategia de fidelización de clientes del segmento B2C, con la cual se logre incrementar, en el mediano plazo, la tasa anual de recompra en un 5% para Educación BVC.								
		SEMANAS							
Objetivo específico #1	Actividad	Fecha S1	Fecha S2	Fecha S3	Fecha S4	Fecha S5	Fecha S6	Fecha S7	Fecha S8
Empatizar y conocer acerca del comportamiento del cliente actual de BVC.	Creación, prueba y aprobación de la encuesta de satisfacción programas virtuales	P							
		R							
	Aplicación encuesta de satisfacción programas virtuales	P							
		R							
	Revisión de datos encuesta de satisfacción programas en vivo	P							
		R							
	Creación y aprobación del cuestionario perfil de cliente actual	P							
		R							
Analizar la información y datos recolectados de los clientes.	Aplicación del cuestionario perfil del cliente actual	P							
		R							
	Preparación del grupo focal	P							
		R							
Objetivo específico #2	Desarrollo del grupo focal	P							
		R							
Objetivo específico #3	Analisis de los resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción	P							
		R							
	Analisis de los resultados obtenidos en el cuestionario de perfil del cliente	P							
		R							
Objetivo específico #3	Analisis de los resultados obtenidos en el focus group	P							
		R							
Objetivo específico #3	Conclusiones de los hallazgos	P							
		R							
Objetivo específico #3	Desarrollar y presentar la estrategia de fidelización a Educación BVC.	P							
		R							
	Presentación de la propuesta a las directivas del área	P							
	R								

#### OBSERVACIONES:

P	Planeado o programado.	
R	Cuando se llevó a cabo realmente.	
Fechas S #	Corresponde a la fecha de la semana correspondiente	

## 9. DESARROLLO DE ACTIVIDADES Y RESULTADOS

Para la realización del presente trabajo de grado se desarrolló una serie de actividades enmarcadas en un marco metodológico que permitió recolectar información y datos de clientes actuales de Educación BVC en el segmento B2C, lo cual permitió determinar evidencia de los varios factores que pueden estar involucrados en el nivel de fidelización de clientes en un entorno virtual, y así poder plantear un plan de acción para poder incrementar el número de clientes que son leales y que siguen su proceso de aprendizaje por varios productos que ofrece el área. A continuación, se exponen las actividades realizadas y los resultados obtenidos.

### **Objetivo Específico No. 1**

#### **Empatizar y conocer acerca del comportamiento del cliente actual de Educación BVC en el segmento B2C**

Como primer objetivo específico se buscó establecer los mejores mecanismos y herramientas para la recolección de información de los clientes B2C de Educación BVC, para así poder llegar a un estado de empatía con él, poder enfocarse en investigar sobre los pensamientos, motivaciones y percepciones sobre la relación que actualmente tiene con el área y los distintos productos y servicios, es por eso, que se utilizaron tres herramientas de recolección de datos, las cuales se aplicaron de forma exitosa.

- **Encuestas de satisfacción:**

Las encuestas de satisfacción son una herramienta muy importante, ya que permiten conocer a grandes rasgos la opinión del cliente con respecto al servicio que recibió, para así obtener una retroalimentación que pueda dar cuenta de lo que el cliente percibe como propuesta de valor y los puntos de mejora que tiene el servicio. Como se desarrolló en el marco teórico, se ha encontrado evidencia de que la satisfacción de los clientes va muy ligada a su nivel de fidelización, ya que cuando un cliente está satisfecho es muy probable que se convierta en un cliente fiel, es por eso que, las encuestas de satisfacción deben estar constantemente monitoreadas, y es necesario comparar las métricas para así gestionar un entorno de mejora continua en pro de satisfacer cada vez más al cliente.

En el área de Educación BVC, solo estaban implementadas las encuestas de satisfacción para los programas virtuales en vivo, donde al culminar las clases se les enviaba a los clientes un cuestionario donde evalúan ciertos aspectos respecto al curso, como el desarrollo de contenidos, el desempeño del profesor, la posibilidad de recomendar el curso y de invertir en BVC, y un espacio para sugerencias y oportunidades de mejora (Ver anexo 1). Por otro lado, los cursos virtuales no contaban con una encuesta de satisfacción, esto debido a un cambio en la plataforma donde se desarrollan este tipo de programas, la cual se había implementado pocos meses atrás, es por eso que se creó y gestionó una encuesta de satisfacción desarrollada con un cuestionario en la plataforma BVC virtual, la cual también busca recolectar información relacionada al nivel de satisfacción de los clientes luego de culminar los contenidos de un curso o diplomado virtual, incluyendo aspectos como satisfacción general, cumplimiento de expectativas, desarrollo de contenidos, el uso y facilidad de la plataforma, la posibilidad de recomendar el curso y la posibilidad de recompra (Ver anexo 2).

- **Cuestionario perfil del cliente:**

Así mismo, también se desarrolló un corto cuestionario encaminado a conocer el perfil del cliente B2C de Educación BVC, ya que desde el área no se tenía aun la información para poder desarrollarlo. El cuestionario consta de dos partes principales; la primera busca conocer datos demográficos del cliente, y la segunda quiere indagar acerca de aspectos psicográficos, de consumo de información y de la propuesta de valor que es percibida de Educación BVC (Ver anexo 3). El cuestionario se desarrolló con el fin de tener mayor claridad hacia el tipo de clientes a los que el área debe enfocar sus mayores esfuerzos de atracción y retención, además recolecta datos importantes para mejorar el desarrollo de las estrategias de mercadeo, algo que también en los últimos meses ha sido una problemática relevante para el área, ya que no se estaban reflejando en las métricas los esfuerzos por parte del área de Educación junto con el área de mercadeo para visibilizar e incentivar la compra de los distintos productos.

- **Grupo focal:**

Por último también se desarrolló un grupo focal, en el cual se buscaba profundizar la investigación, conectando y empatizando de forma directa con el cliente, conociendo a profundidad los distintos pensamientos y perspectivas que tenían acerca del servicio recibido por Educación BVC, y la disposición de involucrarse en una relación a mediano y largo plazo, que permita la constante interacción con el área y sus distintas actividades, además de conocer su punto de vista y experiencias acerca de la inversión en la Bolsa de Valores de Colombia, lo cual es el principal objetivo del área dentro de la organización. En esta actividad se quiso tomar varios perfiles de clientes en rangos de edades, niveles educativos y profesiones distintas, para así poder identificar cuáles podrían ser las necesidades o aspiraciones en distintos perfiles y así poder capturar una cantidad de información y datos de fuentes diversas.

## **Objetivo Específico No. 2**

### **Analizar la información y datos recolectados de los clientes.**

Luego de la aplicación de las herramientas de recolección y de la realización de las actividades planteadas, se procedió al análisis de los distintos datos e información obtenida. Se muestra a continuación los principales hallazgos de la investigación:

#### **Encuestas de satisfacción:**

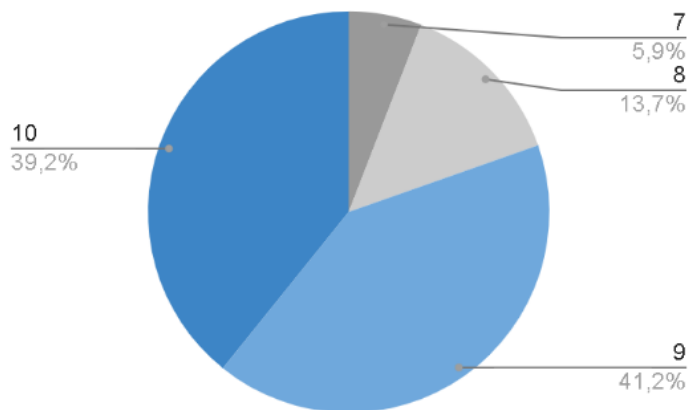
De la encuesta de satisfacción de los programas virtual en vivo se recolectaron 51 respuestas de clientes que realizaron algún tipo de curso o diplomado durante el año 2021, esta encuesta de satisfacción es administrada por el analista de experiencia, del área marca y publicidad. Todas las preguntas fueron estandarizadas en una escala de 1 a 10. A continuación, se muestran los resultados más relevantes.

La encuesta desarrolla inicialmente aspectos generales del curso y luego sigue profundizando en aspectos como el desempeño del docente, los contenidos y la logística del curso. A la primera pregunta sobre el nivel general de satisfacción del curso o diplomado tomado, se reportó que más

del 80% de clientes respondieron 9 o 10, donde 10 es totalmente satisfecho (Figura 12). En la pregunta de qué tan probable es que recomienden tomar un programa de Educación BVC a sus amigos o familiares, aproximadamente el 75% de clientes respondieron 9 o 10, donde 10 es muy probable (Figura 13).

**Figura 12**

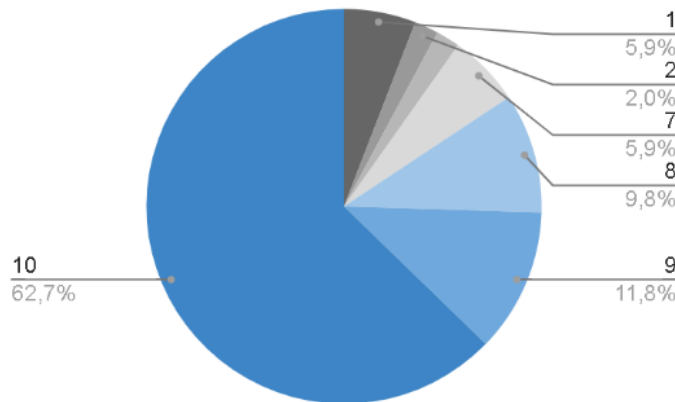
*Nivel general de satisfacción programas virtuales en vivo.*



Elaboración propia

**Figura 13**

*Probabilidad de recomendación programas virtuales en vivo*



Elaboración propia

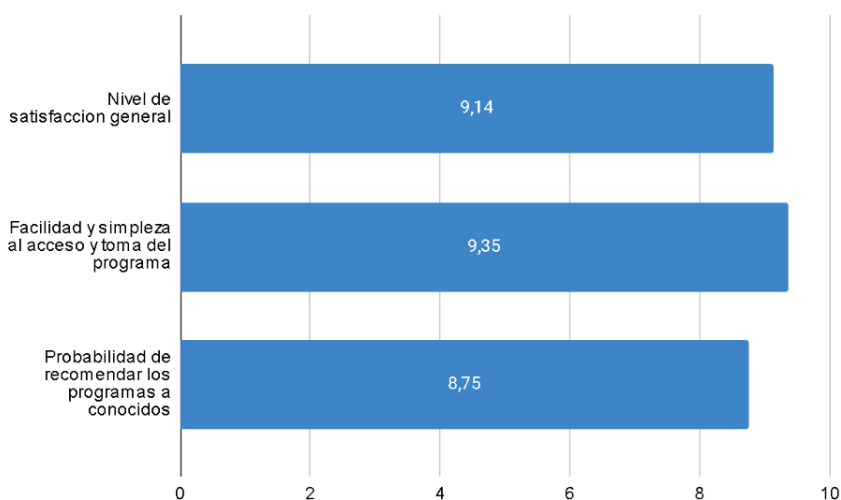
Además de eso, se realizó el cálculo de un valor representativo de todas las respuestas de las tres primeras preguntas de la encuesta de satisfacción. El cálculo se realizó en base a la media aritmética de los datos registrados, método que se utiliza desde el área de marca y publicidad, los resultados arrojan un valor en una escala de 1 a 10, siendo 10 el valor más alto. El valor para la satisfacción general del curso es de 9.14, luego el de facilidad y simpleza al acceso y toma del programa es de 9.35 y el ultimo, la probabilidad de recomendación a conocidos es de 8.75, siendo el valor más bajo (Figura 14).

Gracias a los resultados anteriores, se puede establecer que la mayoría de los clientes que toman programas virtuales en vivo con Educación BVC, están satisfechos con el servicio, lo cual es un buen

precedente para la elaboración de una estrategia de fidelización. Sin embargo, aunque la mayoría de los clientes respondió que es muy probable que recomiende los programas, aún hay mucho que hacer en ese aspecto, el cual también es muy importante para medir la fidelización de los clientes.

**Figura 14**

*Nivel general de satisfacción programas virtuales en vivo.*



Elaboración propia

Seguido a esto, la encuesta desarrolla quince preguntas más, donde se evalúan aspectos del docente que realiza el curso, aspectos de los contenidos y temas tratados, la duración, herramientas y horarios (Figura 15). La mayoría de los aspectos tienen un valor mayor a 9, lo que significa que la tendencia de las respuestas dadas por los clientes va hacia la satisfacción en la mayoría de los aspectos evaluados, siendo que los que tienen mejor desempeño son: el cumplimiento de los horarios, la actitud y disposición del docente para resolver preguntas, el desempeño de la plataforma donde se desarrollan los cursos y el dominio del docente frente a los temas tratados.

Sin embargo hay algunos aspectos por debajo de un valor de 9, como los horarios disponibles, la habilidad del docente para captar la atención, la profundidad de los temas tratados, las herramientas y el material brindado en la realización del curso, que son aspectos que tienen una puntuación entre el 8.5 y el 9, y por último, el aspecto con el valor más bajo, es el de duración del programa con un 8.14, lo que indica que es el aspecto con el que los clientes están más insatisfechos, lo que representa una oportunidad de mejora importante para el área.

Se puede concluir de los resultados de la encuesta de satisfacción de programas virtuales en vivo que, en general, hay un alto nivel de satisfacción de los clientes, pero que, además, se pueden señalar varios aspectos claves donde el área de Educación puede realizar algunos ajustes para mejorar su desempeño y ofrecer a los clientes un servicio con mayor calidad, y así incrementar los niveles de satisfacción.

**Figura 15**

*Encuesta de satisfacción programas virtuales en vivo.*



Fuente: Bolsa de Valores de Colombia [BVC] Área de Educación. (2021). Dashboard educación 2021

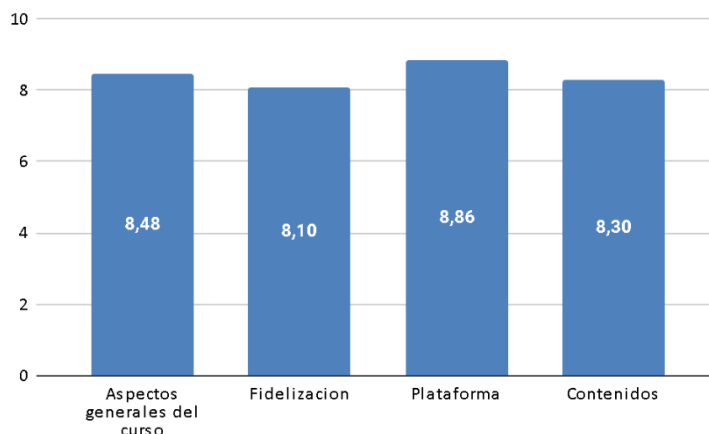
Luego de revisar los datos de la encuesta de satisfacción de programas virtuales en vivo, se recolectaron y revisaron los resultados de la encuesta de satisfacción de los programas virtuales, en la cual se obtuvo 48 respuestas de clientes que realizaron algún tipo de curso o diplomado virtual durante el año 2021. Las preguntas fueron estandarizadas en una escala de 1 a 10. A continuación, se muestran los resultados más relevantes.

La encuesta de satisfacción consta de cuatro secciones principales, las cuales son: aspectos generales del curso, fidelización del cliente, desempeño de la plataforma BVC virtual y contenidos presentados en el curso. En un consolidado de las 48 respuestas sobre 16 preguntas se realizó un análisis donde se dio un puntaje a cada sección calculado con la media aritmética de las respuestas a cada sección relacionada (Figura 15).

Bajo este análisis se observó que la característica con mayor puntuación es la relacionada al desempeño de la plataforma BVC virtual, con un valor de 8.86, luego la característica relacionada a la satisfacción en cuanto a aspectos generales del curso, con un valor de 8.48, seguido de la característica relacionada a los contenidos del programa, con un valor de 8.30, y finalmente la característica relacionada a la fidelización del cliente, con un valor de 8.10. Con lo cual se puede inferir que la característica con la cual los clientes de los programas virtuales sienten más satisfacción, es con la plataforma BVC virtual, donde los programas son desarrollados por los clientes, pero aspectos como la fidelización del cliente y los contenidos todavía tienen varias oportunidades de mejora.

**Figura 16**

*Resultados generales encuesta de satisfacción programas virtuales*

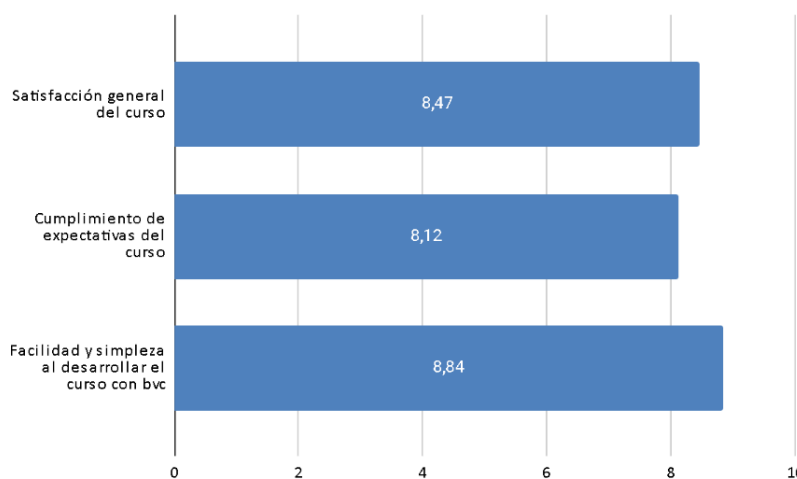


Elaboración propia.

Seguido a lo anterior, se realizó el análisis de las respuestas de cada una de las preguntas de las cuatro secciones y se les asignó un valor con el mismo cálculo de media aritmética, esto con el fin de conocer a fondo cuáles eran los aspectos en los que los clientes cuentan con una menor satisfacción. Con respecto a los aspectos generales del curso, se relacionaron tres preguntas, las cuales resultaron tener valores entre el 8.12 y 8.84 (Figura 17). Siendo que el valor de cumplimiento de expectativas tiene el valor más bajo, se puede inferir que hay algún problema en cuanto a lo que los clientes esperarían de los cursos virtuales, esto puede deberse a una falta de claridad en la comunicación de la oferta de valor que se realiza a los clientes. Los aspectos de satisfacción general, y facilidad y simpleza, tienen un valor más alto, pero igualmente todavía tienen oportunidades de mejora para poder incrementar su valor.

**Figura 17**

*Resultados aspectos generales encuesta de satisfacción programas virtuales*

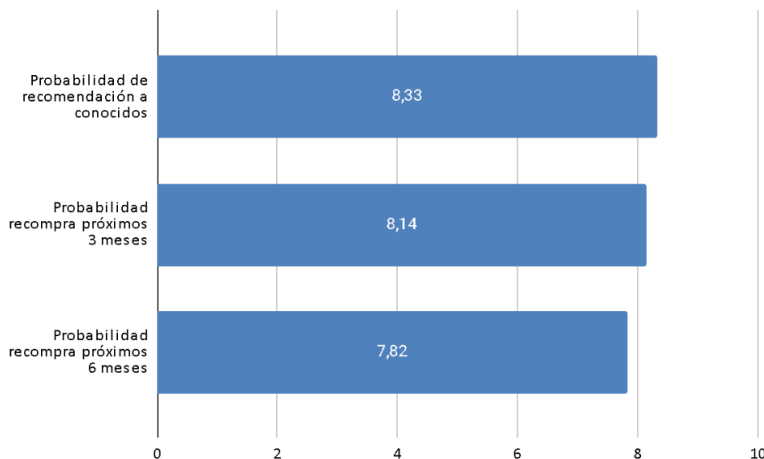


Elaboración propia.

Con respecto a las preguntas relacionadas a fidelización, se puede observar unos valores bajos. Con menos de 8.5 (Figura 18). Si bien el valor más alto es la probabilidad de recomendación a conocidos, los valores de probabilidades de recompra en próximos meses aún siguen siendo bajos, lo que da una percepción de que aún falta mucho por hacer en cuanto a la fidelización de clientes de programas virtuales.

**Figura 18**

*Resultados fidelización de clientes encuesta de satisfacción programas virtuales*

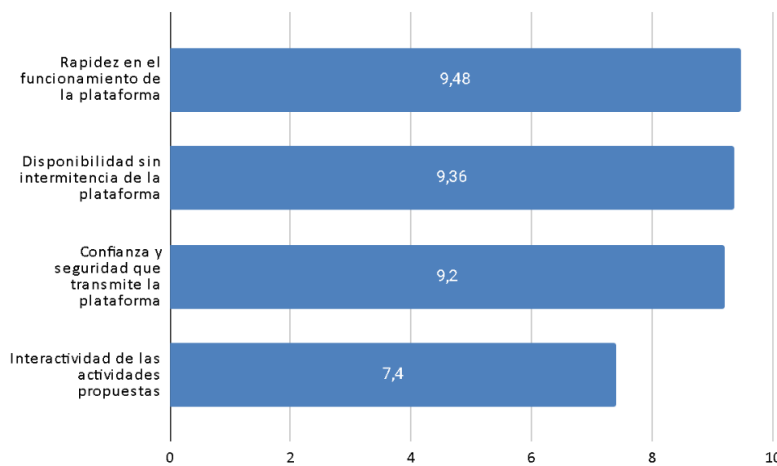


Elaboración propia.

Con respecto a las preguntas relacionadas al desempeño de la plataforma, se puede observar que los valores son altos, siendo mayores a un valor de 9 en su mayoría (Figura 19). Sin embargo, la pregunta de interactividad en las actividades propuestas presenta un valor de 7.4, lo cual puede significar que faltan más esfuerzos para lograr esa interactividad entre los clientes que realizan el curso de forma virtual y los contenidos que está abordando el docente.

**Figura 19**

*Resultados desempeño plataforma encuesta de satisfacción programas virtuales*



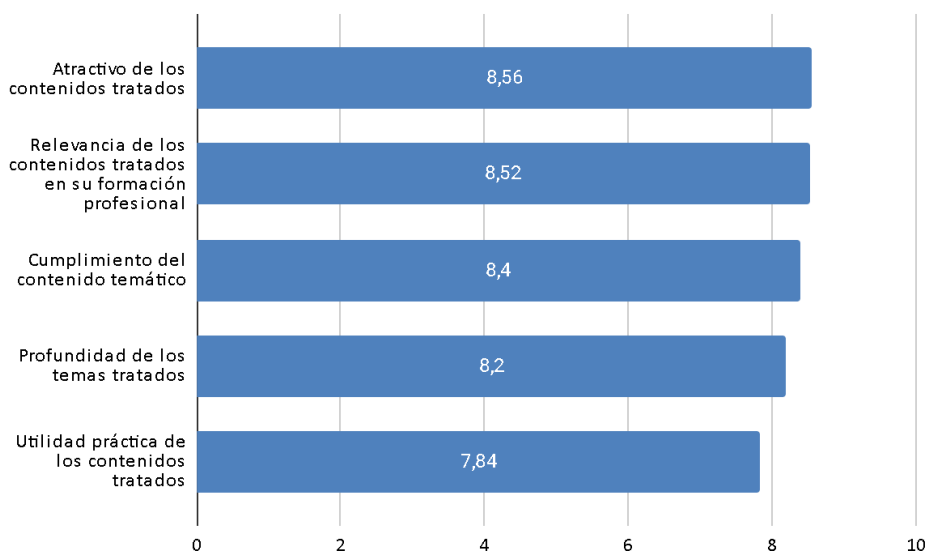
Elaboración propia.



Siguiente a lo anterior, se evalúa la satisfacción con respecto a los contenidos de los programas, en este aspecto vemos que en solo dos preguntas los valores son superiores a 8.5 (Figura 20), siendo el resultado más bajo, la utilidad práctica de los contenidos tratados con un valor de 7.84. Con estos resultados, es necesario recomendar al área que se pueda enfocar en mejorar el cumplimiento del contenido temático, la profundidad de los temas tratados y la utilidad práctica de los contenidos, para poder así mejorar en estos aspectos que son los que presentan menor satisfacción para los clientes.

**Figura 20**

*Resultados contenidos encuesta de satisfacción programas virtuales*



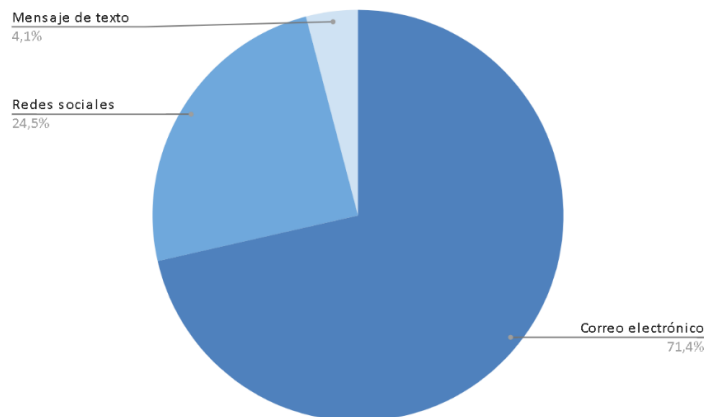
Elaboración propia.

Por último, se quería indagar acerca del medio de comunicación que prefieren los clientes, por el cual se les pueda transmitir información, promociones y noticias acerca de los programas ofrecidos por Educación BVC. Siento así que el medio de comunicación preferido es el correo electrónico, con una preferencia del 71.4% sobre el total (Figura 21). Por lo cual, se le buscaría recomendar al área una estrategia de email marketing con la cual pueda construir una mejor relación a largo plazo con sus clientes.

Los resultados de la encuesta de satisfacción de programas virtuales fueron muy satisfactorios, ya que brindó mucha información relevante acerca de las percepciones que tienen los clientes sobre distintos aspectos. Se espera que esta información se siga recolectando y monitoreando, para poder así contar con una mejora continua, ya que es una práctica muy importante para poder llegar a fidelizar y buscar lealtad en los clientes y más en este tipo de programas que buscan tener una alta tasa de recompra.

**Figura 21**

*Resultados medios de comunicación encuesta de satisfacción programas virtuales*



Elaboración propia.

### **Cuestionario de perfil de cliente:**

La siguiente actividad por realizar fue el cuestionario de perfil de cliente, donde se obtuvieron 24 respuestas de clientes que realizaron algún tipo de curso o diplomado durante el año 2021. Este cuestionario buscaba indagar sobre el perfil del cliente, tanto demográfico como psicográfico, lo cual pudiera dar información acerca de cómo son los clientes actuales de Educación BVC, sus gustos y cómo se puede llegar a ellos de una forma más fácil, además de cuál fue el valor percibido o la propuesta de valor por parte de los programas de Educación BVC. A continuación, se muestran los hallazgos más relevantes.

Con respecto al perfil demográfico, se encontró que hay clientes desde los 19 hasta los 52 años, y los resultados no muestran una tendencia clara hacia un grupo de edad en específico, sin embargo, se recomienda al área establecer un perfil de cliente que vaya desde los 28 años en adelante, lo que representaría casi el 71% de los encuestados. Con respecto al estrato, sí se puede observar una tendencia hacia los estratos 2, 3 y 4, con una representación del casi 80% del total. Siendo el estrato 4 el que tiene mayor porcentaje, con algo más del 45% de participación en el total. Con respecto al nivel educativo, se observó que un 48% de los encuestados tiene un pregrado y el 32% un posgrado.

Además de eso, con respecto a la profesión desempeñada, se encontró que más del 60% de los encuestados están relacionados con un cargo o profesión afín a las ciencias económicas, administrativas o contables, el resto de encuestados se encuentran en áreas relacionadas a la ingeniería o se desempeñan como abogados. Esta información es de gran relevancia ya que en el área no se contaba con evidencia acerca del perfil del cliente del segmento B2C, estos hallazgos permiten empatizar y conocer a profundidad al cliente objetivo, y poder partir de ese conocimiento para crear una estrategia de fidelización concordante y coherente, entendiendo sus gustos y necesidades particulares.

Luego de un ámbito demográfico, se querían entender también aspectos psicográficos. En el cuestionario se realizaron preguntas acerca de los medios y formatos en los cuales los clientes

prefieren recibir información diariamente., se encontró que la mayoría de encuestados presentó como sus medios más utilizados, redes sociales y plataformas como LinkedIn, Twitter y YouTube, y también medios como la televisión, prensa en línea y radio. En los formatos preferidos de los clientes se encontraron los vídeos, artículos escritos, infografías y documentos en formato pdf. Luego se encontró que, en promedio, los clientes gastan más de 2 millones de pesos anualmente en la compra de programas, cursos, talleres y diplomados, con lo cual se quería indagar acerca de si el rango de precios que se manejan en el área de Educación BVC es acorde al cliente objetivo.

Asimismo, se realizó una pregunta acerca del medio por el cual el cliente se enteró de la oferta de programas de Educación BVC, la mayoría respondió que se enteró por medio de la página web Tienda BVC o alguna página web relacionada a BVC, también respondieron que llegaron a conocer los programas por una búsqueda abierta en internet y recomendaciones de un conocido que había tomado algún programa anteriormente. Finalmente se hicieron tres preguntas acerca de la percepción de la propuesta de valor sobre los programas educativos, y lo que más resalta en las respuestas son, que consideran el reconocimiento, prestigio y respaldo de una entidad como BVC, como la mayor influencia para tomar la decisión de compra, igualmente describen que tenían una percepción de confiabilidad, seguridad, credibilidad y facilidad de acceso a los programas. Además de eso, los programas les llamaron la atención por la autonomía con la cual se desarrollan, la flexibilidad, la relevancia de los temas tratados y la posibilidad de aprender de forma práctica conceptos de inversión con una empresa experta y líder del mercado de capitales.

Los hallazgos y evidencias recolectadas de las respuestas del cuestionario de perfil de cliente son destacables para la gestión del área, y serán de gran utilidad para redireccionar las diferentes estrategias tanto de adquisición como de retención de clientes. De igual forma, gracias al cuestionario se dio un primer acercamiento a lo que se quería investigar a profundidad en el grupo focal, sobre cómo lograr fidelizar a los clientes, entendiendo primero qué fue lo que más les llamó la atención y cuál es la propuesta de valor que debe sostenerse en una relación a largo plazo.

### **Grupo focal:**

Para terminar las actividades de recolección de información y datos, se desarrolló un grupo focal en el cual participaron seis personas, las cuales son clientes actuales de programas de educación BVC. Además, se contó con la participación de todo el equipo de Educación, el cual también asistió y participó de la actividad. El desarrollo de la discusión se formó en torno a tres preguntas principales, las cuales querían indagar diferentes aspectos importantes para la investigación del presente proyecto, buscando profundizar en el entendimiento de la percepción y aceptación de una estrategia de fidelización, que buscara mantener una cercanía y contacto constante con los clientes. A continuación, se desarrollan los principales hallazgos de la actividad.

Para iniciar la primera pregunta iba enfocada acerca de cuáles fueron los aspectos que más les gustó a los participantes sobre el programa que habían realizado. Se puede evidenciar que hay diferentes aspectos como: la autonomía en el desarrollo de los cursos, el manejo del tiempo que las personas pueden tener para el desarrollo de los contenidos, y también que la plataforma para ellos es considerada intuitiva y fácil de utilizar. También comentaron que se sintieron motivados a lo largo de los programas para seguir aprendiendo más sobre los temas del mercado de capitales, refieren que los contenidos son de gran relevancia para ellos y de su interés, que es un contenido concreto y aterrizado a la realidad, los ejemplos desarrollados son entendibles y les ayudan mucho a entender el contexto sobre inversiones.

De igual forma, también se siente cercanía hacia el docente y con la facilidad de transmitir preguntas que son contestadas de manera clara y concreta. Con las respuestas de esta primera pregunta se pudo evidenciar que los clientes tienen una buena percepción acerca de la propuesta de valor de los programas de educación BVC, para iniciar su camino hacia la inversión y qué es de gran interés para ellos seguir formándose dentro del sector financiero y del mercado de capitales.

Luego de eso se les preguntó a los asistentes sobre qué espacios o actividades les gustaría tener luego de terminar el programa con el área de Educación, y además cuál sería el medio más efectivo por el que les gustaría que los contactaran y recibir información. Dentro de las principales respuestas se destacó que los participantes querían tener más actividades dentro de un marco práctico sobre inversión dentro del mercado de capitales, actividades para hacer más preguntas, como foros de discusión, simulaciones en tiempo real, y demás contenido sobre información actualizada del mercado. También les gustaría tener una orientación o guía posterior al curso, con respecto a las diferentes formas de entrar a invertir en el mercado de capitales, siendo que manifiestan confiar en la recomendación de Educación BVC. Al final la totalidad de participantes manifestaron que el medio más cómodo de transmitirles información o invitaciones es por correo electrónico.

Se continuó la discusión abordando el tema de, qué servicios o beneficios, aparte de los mencionados en la pregunta anterior, les gustaría tener como clientes de educación BVC. Los participantes comentaron su interés en participar en actividades como conferencias o conversatorios con expertos para profundizar más acerca de temas específicos o de tendencias del mercado, y que este tipo de invitaciones sea enviado con anticipación para poderse programar y poder participar. Igualmente recibir información vía correo electrónico sobre noticias e información relevante de la actualidad tanto de temas de economía como de inversión.

Por otra parte, se registró que varios participantes les gustaría ver o conocer de forma previa las temáticas desarrolladas en los programas ofertados, como un video resumen del contenido que se desarrollará, y acerca de casos de éxito de personas que ya han tomado el curso, para ellos esta información es muy importante para tomar la decisión de seguir comprando más programas. De igual forma, comentaron que a ellos les gustaría tener este tipo de material en forma de video o infografía para poder replicarlo con personas que conozcan y que también les puede interesar este tipo de formación para invertir en el mercado de valores.

Para finalizar, en la discusión se les preguntó a los asistentes si después de realizar y finalizar los programas, ya han realizado, han pensado o se sienten con la confianza de realizar inversiones en BVC. En un conjunto las respuestas fueron que, si bien la formación que ofrece Educación BVC es muy completa y están satisfechos, aún sienten que hay una brecha entre lo que ellos pueden aprender en un curso y la realidad de hacer una inversión en bolsa, ya que no adquieren la confianza necesaria para iniciar a operar y que les da todavía bastante inseguridad el no tener toda la información completa para no cometer errores. También les gustaría que muchos de los cursos que tratan temas sobre análisis pudieran llevarlos por un camino en el cual ellos mismos pudieran entender cómo obtener información para analizar el mercado y los diferentes recursos que existen.

Asimismo, los participantes manifestaron que les gustaría entender desde un inicio si hay una ruta de programas que los lleve a aprender desde un nivel cero, hasta poder ser capaces de invertir por su propia cuenta, y que esto pueda complementarse en forma de simulaciones a lo largo del curso, en un ámbito mucho más práctico, ya que sienten que todavía no hay esa transición para llegar a ese el nivel de experiencia y confianza. Por demás, les gustaría tener un acompañamiento mientras hacen ejercicios de simulación, de parte de algún experto para sí perder el temor y verlo como algo

más sencillo. También les gustaría tener una recomendación sobre las formas en las cuales se pueda iniciar a realizar inversiones en bolsa de forma sencilla y con poca inversión, para que así puedan ir explorando y ganando la experiencia necesaria para tener la confianza de operar en un mercado. Por último, también se mencionó que les gustaría ver a Educación BVC como un puente, donde se les pudiera ofrecer una formación, para luego vincularse dentro del sector de mercado de capitales y conseguir oportunidades de empleo.

Luego de la realización del grupo focal, se realizó una reunión con el equipo de Educación, donde se discutió los hallazgos de forma preliminar, y con esto el posible redireccionamiento de varias estrategias en base a la información obtenida y las acciones que se pueden cambiar o agregar a corto, mediano y largo plazo, y mirando los requerimientos que se necesitarían, tanto en Educación como por el apoyo de otras áreas como Mercadeo y las posibilidades inmediatas que hay.

En definitiva, la realización de la actividad del grupo focal permitió tener una mirada distinta de cuáles son las verdaderas y actuales necesidades de los clientes, conocer cuál es el camino que recorre desde tener el interés de formarse en estos temas, luego la realización de los programas académicos y como esperaría que fuera el acompañamiento continuo para profundizar y poner en práctica el conocimiento. Todos los resultados anteriores son la base para la creación de una estrategia de fidelización, que permita a Educación BVC establecer una relación a largo plazo con sus clientes y que promuevan la mejora continua tanto de sus procesos internos como de sus productos y servicios.

### **Objetivo Específico No. 3**

#### **Desarrollar y presentar la estrategia de fidelización a las directivas del área.**

Luego de la recolección y análisis de los datos e información obtenida de las distintas actividades, se procede a la realización de la propuesta estratégica para la fidelización de clientes del segmento B2C para Educación BVC. La propuesta se divide en dos pilares, los cuales se muestran a continuación.

- **Satisfacción del cliente**

Se establece en la propuesta de fidelización de clientes que se implementen varios ajustes y se introduzcan nuevos procesos que permitan incrementar la satisfacción del cliente, teniendo claridad y acciones concretas a los siguientes aspectos:

Rapidez en la atención a las solicitudes, quejas y reclamos, junto con la creación de una base de preguntas frecuentes y material que pueda ser fácilmente compartido con los clientes que presenten algún inconveniente. Claridad y coherencia entre la comunicación externa que se le brinda al cliente y lo que realmente va a recibir en el servicio, para que así las expectativas del cliente se cumplan de forma exitosa, para esto revisar de forma trimestral si lo que se está comunicando al cliente en publicidad y páginas web como Tienda BVC es lo que realmente se está entregando. Crear un plan de acción hacia un cliente insatisfecho, en el cual se haga un contacto y se pueda esclarecer cuales fueron los factores que influyeron en que estuviera insatisfecho y poder cambiar su percepción ofreciendo algún acuerdo de entrega de valor adicional.

Todos los procesos y actividades anteriores deben medirse constantemente mediante las encuestas de satisfacción y aplican para todos los clientes que compren o deseen comprar un programa de cualquier categoría.

- **Gestión del servicio posventa**

Adicional, se establece en la propuesta de fidelización de clientes, que se implementen varios ajustes y se introduzcan nuevos procesos que permitan crear una correcta gestión posventa, considerando los siguientes aspectos:

Realizar y establecer una herramienta de mejora continua, donde se documente constantemente y basado en comentarios de clientes, las mejoras que se pueden implementar en el servicio y revisar semanalmente si se pueden implementar en el corto o mediano plazo. Seguir con la gestión de sesiones de acompañamiento de los cursos virtuales e implementar un cuestionario para tener contacto y hacer seguimiento a los clientes de cursos virtuales en vivo. Realizar y compartir constantemente con los clientes contenidos como informes de mercados semanales o actividades como conferencias, para proporcionar un valor adicional al cliente, buscando sorprender y crear recordación en un tiempo determinado después de finalizar los programas y vía correo electrónico. Crear un nuevo servicio en el cual se generen actividades en las cuales los estudiantes de programas virtuales puedan tener acceso al simulador de bolsa y con compañía de un experto, puedan aprender a realizar operaciones, conjuntamente con el análisis de noticias de actualidad y movimientos del mercado, siendo que este nuevo servicio sea una oferta constante y se realice semanalmente con clientes anteriormente inscritos, lo que permita a los interesados cerrar las brechas entre lo aprendido en el curso y la práctica real de inversión. Seguir ofreciendo descuentos y ofertas especiales a los clientes, incentivando cada cierto tiempo a visitar la página de Tienda BVC, por medio de campañas de correo electrónico.

Para la realización de los dos puntos anteriores es necesario contar con un sistema estructurado de email marketing y un sistema CRM, con el cual no se cuenta actualmente, y que es de suma importancia para mantener registro del estado y actividades realizadas por los clientes, igualmente con el fin de medir los resultados en métricas clave como la tasa de recompra y poder establecer que tácticas son más efectivas para que el cliente siga manteniendo un contacto con Educación BVC, haga más compras y se generen aumentos en los ingresos en un mediano plazo.

## 10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de la realización de todos los objetivos específicos del proyecto y de los resultados obtenidos del proceso se pueden llegar a las siguientes conclusiones:

- **Conclusión No. 1**

El área de Educación tiene el potencial de aprovechar la ventaja competitiva que posee gracias al reconocimiento y prestigio de la marca BVC, consolidada a nivel nacional como líder del mercado de capitales, además de que otra de sus mayores fortalezas es la experiencia y alta calidad de sus docentes, gracias a su amplia experiencia en temas de finanzas, mercado de capitales e inversión. Siendo que puede verse necesario evaluar su propuesta de valor, y para ello también es necesario apropiarse de varios procesos que le permitan incrementar su visibilidad y propio posicionamiento en el mercado de educación en línea.

- **Recomendación:**

Se recomienda al área de Educación reevaluar cual es su verdadera propuesta de valor y apropiarse de procesos y prácticas relacionadas a mercadeo, con las cuales pueda posicionarse en dentro del público objetivo como un servicio de alta calidad, valor y reconocimiento.

- **Conclusión No. 2**

El desarrollo de estrategias de fidelización o retención de clientes y otras prácticas referentes al manejo de clientes, están poco consolidadas en el área, por lo que se hace necesario mayor enfoque e impulso al surgimiento de este tipo de estrategias y su posterior implementación, para así poder lograr beneficios tanto monetarios como de posicionamiento de marca.

**Recomendación:**

Se recomienda a el área de Educación enfocar esfuerzos en realización e implementación de la presente propuesta estratégica de fidelización y retención de clientes.

- **Conclusión No. 3**

Existe aun una brecha entre los conocimientos que adquieren los clientes al cursar un programa de Educación BVC y la verdadera incursión como inversionistas en el mercado de capitales colombiano, siendo que falta un servicio de formación que los lleve a obtener la confianza y experticia que los lleve a tomar decisiones de inversión en la realidad.

**Recomendación:**

Se recomienda al área de Educación trabajar en su oferta de formación práctica, que puede estar basada en un recurso con el que ya cuenta, el simulador de operaciones del mercado de valores colombiano, acercando así a los clientes a tener construir una plena seguridad para la realización de inversiones.

- **Conclusión No. 4**

En el área de Educación es necesaria la implementación de mejoras a la gestión de la relación con los clientes del segmento B2C, ya que es notoria la falta de procesos estructurados, a partir de esto, se observó un importante campo de acción para la implementación de mejoras en este ámbito.

**Recomendación:**

Se recomienda al área de Educación mejorar sus procesos de gestión de clientes, adquiriendo una herramienta para llevar un sistema CRM, debido al alto volumen de clientes que maneja, lo que permitiría hacer más eficiente los procesos de seguimiento a clientes y métricas clave, para así a tener una atención más personalizada y rápida. Llegando a potenciar la satisfacción y fidelización de los clientes.

- **Conclusión No. 5**

En el área de Educación se ve necesario implementar procesos constantes de recolección de datos e información actualizada, para indagar a profundidad sobre las necesidades y deseos de los clientes, además de información sobre competidores, para así aprovechar las ventajas y fortalezas del área y poderse adaptar fácilmente a futuros cambios en el sector de la educación en línea.

**Recomendación:**

Se le recomienda al área de Educación promover y establecer procesos de búsqueda y recolección de información tanto de clientes como de competidores, para así tener un desarrollo de mejora continua.

**Resolución de la pregunta de investigación**

Al planteamiento de la pregunta de investigación:

¿Cuál sería la estrategia más adecuada de fidelización de clientes del segmento B2C con la cual se logre incrementar en el mediano plazo la tasa anual de recompra en un 5% para Educación BVC?

El presente proyecto desarrolló varias etapas donde se investigaron los antecedentes particulares del contexto en el cual se ve enfocado el planteamiento del problema, realizó una amplia revisión de literatura sobre la fidelización de clientes y la retención de clientes en contextos similares. Luego, planteando una metodología mixta, la cual permitió recolectar datos que proporcionaran la evidencia necesaria, se planteó la estrategia más adecuada de fidelización, la cual está centrada en dos pilares los cuales están enfocados a la atención del cliente, como lo son el aumento de la satisfacción y el servicio posventa, dando así un mayor valor a los servicios ofrecidos, con lo cual se espera que en un rango de 2 a 3 años se incremente la tasa anual de recompra actual, que es de 16,7%, a un valor de 22,7%.

**11. LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN**

A continuación, se presentarán las limitaciones que se presentaron en la realización de este proyecto y las futuras líneas de investigación.

**11.1 Limitaciones**

La primera limitación encontrada para la realización del proyecto es el reducido tiempo para la ejecución de la investigación, ya que no fue posible llegar a un punto en el cual se pudiera realizar la implementación y medición de los resultados de la propuesta de fidelización, no fue posible aprovechar la puesta en marcha de distintas tácticas propuestas, para la visualización de los resultados y encontrar puntos de mejora de la propuesta, contando con la demostración de su efectividad.

Otra de las limitaciones en la realización de la propuesta de fidelización fue la necesidad de contemplarse bajo la premisa de un bajo presupuesto para su desarrollo, con lo cual se tuvieron que limitar algunas tácticas que podrían demostrar una mayor efectividad pero que no podrían ser implementadas en la realidad.

La última limitación en la realización del proyecto y de la concepción de la propuesta de fidelización es la de los recursos humanos para su implementación, ya que, al ser un área con poco personal, se debe estructurar una propuesta que pueda ser realizable entre una o máximo dos



personas en una amplia ventana de tiempo, lo que limitó también las tácticas que podrían ser implementadas, que igualmente podrían tener una mayor efectividad pero que no podrían realizarse por el personal a cargo.

## 11.2 Futuras líneas de investigación

Algunas de las futuras líneas de investigación de este proyecto pueden centrarse en propuestas de seguimiento, medición y correlación de distintas estrategias tanto de retención como de atracción de clientes, llegando finalmente a una conversión de venta, proponiendo así una investigación relacionada al embudo de ventas y su automatización, o hasta la investigación del mapa del recorrido del cliente o “customer map journey”, donde se evidencie el relacionamiento y las experiencias que tiene el cliente con los programas de Educación BVC, y así se pueda entender mejor el proceso de compra que realizan los clientes

Otra línea de investigación que puede ser muy fructífera es entender la forma en la que se puede crear una fidelización a un segmento de clientes jóvenes, en un rango de 18 a 25 años, lo cual puede generar propuestas de estrategias y tácticas distintas a las que se abordan en este proyecto por ser encaminado a un público de un rango de edad distinto.


Por último, también se ve necesario que una línea de investigación pueda llegar a profundizar aún más en el perfil del cliente y con una metodología basada en el muestreo estadístico, con lo cual sería muy beneficioso y puede dar mucha información y datos relevantes, para otros procesos fundamentales del área el tener un perfil de clientes mucho más definido.

## 12. AVAL FINAL DE LA EMPRESA/ORGANIZACIÓN

### Formato AVAL primera entrega 2021-10

<p><b>Pontificia Universidad Javeriana</b> <b>Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas</b> <b>Carrera de Administración</b></p> <p><b>Aval Trabajo de Grado 2021-10</b> <b>Primera Entrega</b></p> <p><i>Bogotá D.C. / 18 de marzo de 2021</i></p> <p>Yo, <b>Juan Miguel Morales</b>, identificado con el documento de identidad No <b>1.082.871.756</b> y miembro de <b>Bolsa de Valores de Colombia</b>, manifiesto que conozco el contenido de la <u>Primera Entrega</u> del Trabajo de Grado, elaborado por <b>Angie Lorena Roza Casas</b>, identificado con documento No <b>1.026.599.393</b>, dentro de nuestra organización, previa autorización de nuestra parte.</p> <p><i>Juan Miguel Morales</i></p> <p></p> <hr/> <p><i>Firma</i></p>
---

### Formato AVAL Entrega Final 2021-10

<p><b>Pontificia Universidad Javeriana</b> <b>Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas</b> <b>Carrera de Administración</b></p> <p><b>Aval Trabajo de Grado 2021-10</b> <b>Entrega Final</b></p> <p><i>Bogotá D.C. / 18 de mayo de 2021</i></p> <p>Yo, <b>Juan Miguel Morales</b>, identificado con el documento de identidad No <b>1.082.871.756</b> y miembro de <b>Bolsa de Valores de Colombia</b>, manifiesto que conozco el contenido total de la <u>Entrega Final</u> del Trabajo de Grado, elaborado por <b>Angie Lorena Roza Casas</b>, identificado con documento No <b>1026599393</b>, dentro de nuestra organización, previa autorización de nuestra parte.</p> <p><i>Juan Miguel Morales</i></p> <p></p> <hr/> <p><i>Firma</i></p>
---

### 13. REFERENCIAS

1. Asobancaria (2019). Caracterización del Mercado de Capitales Colombiano: una perspectiva integral. <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/dig-libro-mercado-de-capitales-colombiano-completo-14-de-agosto.pdf>
2. Asobancaria (2011). El mercado monetario en Colombia. [https://www.asobancaria.com/semanseconomicas/sem\\_827.pdf](https://www.asobancaria.com/semanseconomicas/sem_827.pdf)
3. Autorregulador del Mercado de Valores de Colombia [AMV]. (2012). ABC del Inversionista. <https://www.amvcolombia.org.co/attachments/data/20120522175501.pdf>
4. Balmaceda Castro, I., Rusu, C., & Aciar, S. (2020). Customer experience in e-learning: A systematic mapping study doi:10.1007/978-3-030-49576-3\_11 Retrieved from www.scopus.co
5. Bolsa de Valores de Colombia [BVC]. (2014). Guía del Mercado de Valores. [https://www.bvc.com.co/pps/tibco/portalbvc/Home/Empresas/Guia\\_Mercado\\_Valores](https://www.bvc.com.co/pps/tibco/portalbvc/Home/Empresas/Guia_Mercado_Valores)
6. Bolsa de Valores de Colombia [BVC] (2017). Tienda BVC. <https://www.tiendabvc.com>
7. Bolsa de Valores de Colombia [BVC] (2018). Misión, Visión y Valores. <https://www.bvc.com.co/pps/tibco/portalbvc/Home/AcercaBVC/misionVisionValores?accion=dummy>
8. Bolsa de Valores de Colombia [BVC]. (2020). A cerca de BVC. <https://www.bvc.com.co/pps/tibco/portalbvc/Home/AcercaBVC/>
9. Bolsa de Valores de Colombia [BVC] Área de Gestión Humana. (2020). Curso de Inducción.
10. Bolsa de Valores de Colombia [BVC] Área de Educación. (2020) Informe de ventas Histórico.
11. Bolsa de Valores de Colombia [BVC] Área de Educación. (2020). Presentación Área de Educación.
12. Bolsa de Valores de Colombia [BVC] Área de Educación. (2020) Reporte de cursos virtuales y presenciales 10.11.20.
13. Bolsa de Valores de Colombia [BVC] Área de Educación. (2021). Dashboard educación 2021.
14. Bolsa de Valores de Colombia [BVC] Área de Educación. (2021) Gráficas informe de Gestión Educación.
15. Bolsa de Valores de Colombia [BVC]. (2021). Informe de Gestión Integrado bvc 2020. <https://www.bvc.com.co/pps/tibco/portalbvc/Home/Accionistas/Información+Financiera/Informes+de+Gestión>
16. Bolsa de Valores de Colombia [BVC] Área de Educación. (2021). Proyección 2025.
17. Bolsa de Valores de Colombia [BVC] Área de Educación. (2021). Reporte de pagos del 01.01.21 al 31.03.21
18. Caballero, Carlos. (s.f.). Una institución del siglo XX. La bolsa de Bogotá <https://www.banrepcultural.org/biblioteca-virtual/credencial-historia/numero-150/una-institucion-del-siglo-xx-la-bolsa-de-bogota>
19. Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). Planeación estratégica. McGraw-Hill Interamericana.

20. Faramarzi, A., & Bhattacharya, A. (2021). The economic worth of loyalty programs: An event study analysis. *Journal of Business Research*, 123, 313-323. doi:10.1016/j.jbusres.2020.09.044
21. Figueroa, V. M. (2011). Fidelización de clientes: concepto y perspectiva contable. *Tec empresarial*, 5(3), 29-35.
22. Kim, J.J., Steinhoff, L. & Palmatier, R.W. (2021) An emerging theory of loyalty program dynamics. *J. of the Acad. Mark. Sci.* 49, 71–95. <https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.1007/s11747-020-00719-1>
23. Leninkumar, V. (2017). The Relationship between Customer Satisfaction and Customer Trust on Customer Loyalty. *The International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7, 450-465.
24. Lim, S., & Lee, B. (2015). Loyalty programs and dynamic consumer preference in online markets. *Decision Support Systems*, 78, 104-112.
25. Ludin, I. H. B. H., & Cheng, B. L. (2014). Factors influencing customer satisfaction and e-loyalty: Online shopping environment among the young adults. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 2(3), 462.
26. Mahecha Duarte, C. E., & Álvarez Marín, M. A. (2018). Interactividad, customer engagement, cocreación de valor E, E-Wom en plataformas de educación virtual en Colombia.
27. Nazari, F., Hadjimarzban, B., Sardarian, F., & Hosseini, S. F. (2020). A model for consumer's perceptions from the quality of the relationship, security, and loyalty in e-commerce. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 12(2), 138-149. Retrieved from [www.scopus.com](http://www.scopus.com)
28. Peña Escobar, S., Ramírez Reyes, G. S., & Osorio Gómez, J. C. (2015). Evaluación de una estrategia de fidelización de clientes con dinámica de sistemas. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 14(26), 87-104.
29. Pfeifer, P. E. (2005). The optimal ratio of acquisition and retention costs. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 13(2), 179-188.
30. Pham, C. H., Vu, N. H., & Tran, G. T. H. (2020). The role of e-learning service quality and e-trust on e-loyalty. *Management Science Letters*, 10(12), 2741-2750. doi:10.5267/j.msl.2020.4.036
31. Pham, L., Williamson, S., & Berry, R. (2018). Student perceptions of E-learning service quality, E-satisfaction, and E-loyalty. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 14(3), 19-40. doi:10.4018/IJEIS.2018070102
32. Prado Román, A., Blanco González, A., & Mercado Idoeta, C. (2013). Customer satisfaction, loyalty, and commitment in online markets. *ESIC Market. Economic & Business Journal*, 44(2), 147–166. <https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.7200/esicm.145.0442.4i>
33. Ponce H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Revista Contribuciones a la Economía* ISSN 16968360.
34. Red de cultura del Banco de la Republica [Banrep cultural]. (s.f.). Mercado de divisas. [https://enciclopedia.banrep cultural.org/index.php/Mercado\\_de\\_divisas](https://enciclopedia.banrep cultural.org/index.php/Mercado_de_divisas)

35. Srivastava, M., & Rai, A. K. (2018). Mechanics of engendering customer loyalty: A conceptual framework. *IIMB management review*, 30(3), 207-218.
36. Venegas, Andrés. (2019). La Bolsa de Valores local inició con un capital de \$20.000 hace 90 años. Editorial La República. <https://www.larepublica.co/especiales/90-anos-de-la-bolsa-de-valores-de-colombia/la-bolsa-de-valores-local-inicio-con-un-capital-de-20000-hace-90-anos-2856033>
37. Wu, I. -. (2013). The antecedents of customer satisfaction and its link to complaint intentions in online shopping: An integration of justice, technology, and trust. *International Journal of Information Management*, 33(1), 166-176. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2012.09.001
38. Xu, J. D., Benbasat, I., & Cenfetelli, R. (2011). The effects of service and consumer product knowledge on online customer loyalty. *Journal of the Association for Information Systems*, 12(11), 741-766. doi:10.17705/1jais.00279
39. Zhang, Q., Yamashita, H., Mikawa, K., & Goto, M. (2020). Analysis of purchase history data based on a new latent class model for RFM analysis. *Industrial Engineering and Management Systems*, 19(2), 476-483. doi:10.7232/IEMS.2020.19.2.476

## 14. ANEXOS

### Anexo 1

Encuesta de satisfacción programas virtuales en vivo

#### Información General

Ingresar tu número de documento de identidad: \*

Ingresar tu nombre completo: \*

Por favor selecciona el punto bvc donde tomaste el curso charla o conferencia: \*

#### Selección

¿Bajo qué modalidad tomaste el curso, charla o conferencia? \*

Presencial

Virtual

Selecciona el tipo de programa que vas a evaluar: \*

Curso

Charla

Diplomado

#### Satisfacción General Cursos y Charlas

A nivel general, ¿qué tan satisfecho estás con el curso o charla, que tomaste con la Bolsa de Valores? Por favor haz esta evaluación utilizando una escala de 1 a 10, en donde 1 significa estas totalmente insatisfecho y 10 totalmente satisfecho. \*

Totalmente Insatisfecho ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Totalmente Satisfecho

¿Qué tan fácil y simple ha sido para ti acceder y tomar la charla o curso con la Bolsa de Valores de Colombia (bvc)? Por favor danos tu respuesta utilizando una escala de 1 a 10 donde 1 es Muy Difícil y 10 Muy fácil. \*

Muy difícil ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Muy Fácil

¿Qué tan probable es que recomiendes tomar una charla o curso de la Bolsa de Valores de Colombia a tus amigos o familiares? \*

Nada Probable ○○○○○○○○○○ Muy Probable

### Evaluación Cursos y Charlas

Qué tan satisfecho te encuentras con los siguientes atributos del curso:

#### I. D o c e n t e

La calidad del docente que provee bvc para dictar esta charla: \*

Totalmente Insatisfecho ○○○○○○○○○○ Totalmente Satisfecho

El dominio que tuvo el docente frente a los temas tratados: \*

Totalmente Insatisfecho ○○○○○○○○○○ Totalmente Satisfecho

La habilidad del docente para captar la atención de los estudiantes: \*

Totalmente Insatisfecho ○○○○○○○○○○ Totalmente Satisfecho

La actitud y disposición del docente para atender tus dudas e inquietud: \*

Totalmente Insatisfecho ○○○○○○○○○○ Totalmente Satisfecho

La motivación que generó el expositor durante el proceso de aprendizaje: \*

Totalmente Insatisfecho ○○○○○○○○○○ Totalmente Satisfecho

#### II. C o n t e n i d o

El atractivo de los contenidos tratados: \*

Totalmente Insatisfecho ○○○○○○○○○○ Totalmente Satisfecho

La profundidad de los temas tratados: \*

Totalmente Insatisfecho ○○○○○○○○○○ Totalmente Satisfecho

La relevancia de los contenidos tratados en su formación profesional: \*

Totalmente Insatisfecho ○○○○○○○○○○ Totalmente Satisfecho

La utilidad práctica de los contenidos tratados: \*

Totalmente Insatisfecho ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Totalmente Satisfecho

El cumplimiento del contenido temático: \*

Totalmente Insatisfecho ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Totalmente Satisfecho

### Evaluación cursos, charlas y diplomados

#### III. L o g í s t i c a

La duración del curso, charla o diplomado: \*

Totalmente Insatisfecho Totalmente Satisfecho

Las herramientas y el material brindados para la realización del curso, charla o diplomado: \*

Totalmente Insatisfecho ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Totalmente Satisfecho

Los horarios disponibles para tomar el curso charla o diplomados: \*

Totalmente Insatisfecho ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Totalmente Satisfecho

El cumplimiento de los horarios estipulados para el curso, charla o diplomado fue: \*

Totalmente Insatisfecho ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Totalmente Satisfecho

El lugar o espacio puesto a su disposición para tomar el curso, charla o diplomado: (Aplica solo para modalidad presencial)

Totalmente Insatisfecho ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Totalmente Satisfecho

La plataforma / herramienta tecnológica que se pone a su disposición para que pueda tomar el curso, charla o diplomado: (Aplica solo para modalidad virtual)

Totalmente Insatisfecho ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Totalmente Satisfecho

### Comentarios Finales

¿Tienes alguna sugerencia o comentario sobre este curso, charla o diplomado? Por favor coméntanos en este espacio: \*

---



¿En qué otro tema del mercado bursátil te gustaría profundizar? \*

---

Con base en los conocimientos adquiridos hasta ahora, ¿que tan probable es que realices inversiones en bolsa próximamente? \*

- Definitivamente sí invertiría en bolsa
- Probablemente invertiría en bolsa
- Definitivamente no invertiría en bolsa
- Probablemente no invertiría en bolsa

¡ G r a c i a s !

## Anexo 2

### Encuesta de satisfacción cursos virtuales

Evalúa los siguientes aspectos en una escala de 1 a 10, donde 1 es el valor mas bajo y 10 es el mas alto.

1. A nivel general, ¿Qué tan satisfecho/a estas con el curso?
2. ¿Se cumplieron las expectativas que tenías con este curso?
3. ¿Qué tan probable es que recomiendes a tus familiares o conocidos tomar un curso de bvc?
4. ¿Qué tan probable es que tomes otro curso de bvc en los próximos 3 meses?
5. ¿Qué tan probable es que tomes otro curso de bvc en los próximos 6 meses?
6. ¿Por cuál de estos medios preferirías recibir noticias y promociones de Educación bvc?
7. ¿Qué tan fácil y simple ha sido para ti desarrollar el curso con bvc?
8. ¿Qué tan satisfecho/a te encuentras con el atractivo de los contenidos tratados?
9. ¿Qué tan satisfecho/a te encuentras con la profundidad de los temas tratados?
10. ¿Qué tan satisfecho/a te encuentras con la relevancia de los contenidos tratados en su formación profesional?
11. ¿Qué tan satisfecho/a te encuentras con la utilidad práctica de los contenidos tratados?
12. ¿Qué tan satisfecho/a te encuentras con el cumplimiento del contenido temático?
13. ¿Qué tan satisfecho/a te encuentras con la interactividad de las actividades propuestas para el curso?
14. ¿Qué tan satisfecho/a te encuentras con la disponibilidad sin intermitencia de la plataforma?
15. ¿Qué tan satisfecho/a te encuentras con la confianza y seguridad que transmite la plataforma?
16. ¿Qué tan satisfecho/a te encuentras con la rapidez en el funcionamiento de la plataforma?

### Anexo 3

Cuestionario de perfil de cliente

Edad \*

\_\_\_\_\_

Cargo/profesión \*

\_\_\_\_\_

Nivel educativo \*

- Bachiller
- Pregrado en curso
- Pregrado
- Posgrado en curso
- Posgrado

Estrato \*

1 2 3 4 5 6

### Información gustos/intereses

¿Cuál es el medio(s) donde más noticias/información consumes diariamente? \*

Por ejemplo: televisión, linkedin, radio, youtube, twitter, etc.

\_\_\_\_\_

¿En qué formato(s) prefieres consumir noticias/información? \*

Por ejemplo: artículos, videos, infografías, pdf, etc.

\_\_\_\_\_

¿En promedio cuánto dinero gastas anualmente en talleres, cursos y diplomados? \*

\_\_\_\_\_

¿Cómo te enteraste de los cursos y diplomados ofrecidos por Educación bvc? \*

\_\_\_\_\_

¿Qué fue lo que más te llamó la atención de los cursos y diplomados de Educación bvc? \*

\_\_\_\_\_

¿Qué fue lo que más influyó a la hora de tomar la decisión de comprar un curso o diplomado con Educación bvc? \*

\_\_\_\_\_

¿Por qué escogiste tomar un curso o diplomado con Educación bvc y no en algún otro lugar? \*

\_\_\_\_\_