

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA



PROYECTO LIDER

Comunicación del valor agregado en la tarjeta Spring Step, la importancia de mejorar para crecer.

Laura Estefanía Correa Vidal

José Douglas Hernández

**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C

2015

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	10
CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA	12
CARACTERIZACIÓN DEL AREA	13
Análisis DOFA del área	15
FUNCIONES DEL PRACTICANTE	18
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	19
OBJETIVOS, METAS E INDICADORES	21
MARCO DE REFERENCIA.....	22
Marco teórico	22
Marco Conceptual.....	23
Metodología	24
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	25
DESARROLLO DE ACTIVIDADES – RESULTADOS	26
CONCLUSIONES	38
RECOMENDACIONES	40
BIBLIOGRAFIA	42
ANEXO 1: ENCUESTA ASESORES COMERCIALES	43
ANEXO 2: ENCUESTA MERCADO ACTUAL Y POTENCIAL	45

RESUMEN EJECUTIVO

Davivienda es el tercer banco a nivel nacional y forma parte del Grupo Bolívar con presencia en 6 países de Latinoamérica y un reconocimiento dentro del público que se basa en la creación de su marca sumada a la franquicia exclusiva Diners. El banco cuenta con gran variedad de productos y servicios para un público variado, dentro de estos se encuentran las tarjetas de crédito y específicamente las de marca compartida. Estas tarjetas se dan por las alianzas entre los bancos y las empresas y su éxito se centra en la afinidad de consumo de los clientes con una marca.

Dentro de las tarjetas de marca compartida del banco está la tarjeta de crédito Spring Step que se escogió como objeto de estudio para este proyecto debido a que no cuenta con una oferta de valor clara y diferenciada que sea recibida por el cliente. A través de la pregunta ¿Cuáles son las causas por las cuales no hay una oferta de valor clara y diferenciada al cliente? se estudió la tarjeta en Bogotá durante el tiempo de práctica empresarial.

El marco teórico dio como resultado que el valor percibido por los clientes está dado por aquellos beneficios que les ofrecen los productos en contraste con los costos en los cuales debe incurrir para adquirirlo y hacer uso de este. Esto genera una necesidad importante a las empresas por buscar la diferenciación. Una correcta diferenciación puede llegar a generar una lealtad del cliente pero a su vez se expone a la copia por parte de los competidores del mercado. Las tarjetas de crédito de marca compartida son una herramienta para la lealtad que cada vez está más presente en el mercado, por medio de estas se crean relaciones de largo plazo y se generan beneficios para los bancos, las empresas y los clientes. Esos beneficios se deben aprovechar para generar un valor claro que sea percibido de la forma correcta por parte de los clientes.

El estudio de campo que se realizó se centró en la observación del funcionamiento y los datos que provienen de la tarjeta, soportado en dos (2) encuestas, una especialmente dirigida a 15 asesores de la fuerza comercial de la tarjeta y la otra dirigida a los clientes actuales y potenciales donde hubo una muestra de 333 clientes dividida en 50% pertenecientes a la base de datos de la tarjeta de crédito Spring Step y 50% que hacen parte de un mercado potencial que se acerca al perfil del cliente que adquiere la tarjeta. Gracias a este estudio se lograron identificar comportamientos de los clientes frente a las tarjetas.

Los datos arrojaron que de continuar con las cifras de cancelación actual, la tarjeta cuenta con una vida de apenas dos años suponiendo que no se realice ninguna colocación. De los clientes que se encuestaron el 82% cumplía con los criterios de perfil que se exigen y de estos el 10% es potencial muy claro para adquirirla. Se logró identificar que el proceso de colocación solo tiene una efectividad del 33% de todos los clientes que se les comienza a realizar el proceso, algunas de las pérdidas se da porque no desean endeudarse o porque los requisitos no los cumple y no tienen la posibilidad de finalizar con el proceso. Para los clientes encuestados Davivienda es el segundo banco preferido en cuanto a tarjetas de crédito. La principal debilidad del banco se centra en sus altos costos asociados a los productos que se traducen en tasas y tarifas, mientras su fortaleza se ratifica en su liderazgo de servicio al cliente.

Existen acciones pertinentes para mejorar los indicadores y fortalecer el valor que perciben los clientes. Es posible cambiar la tarjeta de marca cerrado por una tarjeta abierta que abre una carta de beneficios y genera un incremento en el uso y facturación del producto, así como la confiabilidad en el banco. Cada uno de los beneficios que brinda la tarjeta se debe comunicar al cliente por medios digitales con campañas como aumentos de cupo que permitan comprar en los otros comercios y las exenciones en las tarifas y tasas que se le presentan al cliente. Para continuar con la colocación es necesario fortalecer el Retail que está creciendo con una fuerza comercial mejor capacitada, sin dejar de lado los canales tradicionales del banco. Una vez el cliente adquiere su tarjeta puede valorar el primer beneficio importante de acuerdo con sus gustos y necesidades que brinda la posibilidad de activar y facturar con esta tarjeta como parte de su billetera. Es posible trabajar en beneficios de club o promociones especiales para el segmento femenino y el crecimiento de este en el portafolio. Futuros clientes como los estudiantes o los jóvenes desempleados se pueden cultivar desde ya mediante los programas de lealtad de las marcas que le permitan conocerlos y valorar los beneficios. La tarjeta de crédito Spring Step debe restablecer su propuesta de valor teniendo en cuenta los beneficios, el programa de lealtad, las debilidades de información y canales de comunicación y por último el respaldo, seguridad y servicio al cliente que le brinda el banco.

CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

Davivienda forma parte de un conglomerado reconocido en el país: Sociedades Bolívar y sus filiales. Uno de los grupos económicos más importantes del país, con más de 70 años de experiencia, presencia en 7 países de Latinoamérica (Colombia, Ecuador, Panamá, Honduras, Costa Rica, El Salvador y La Florida en Estados Unidos). Está presente en sectores como financiero, seguros y construcción.

Davivienda es la Red financiera con presencia en 6 países de América. Cuenta con seis millones seiscientos mil (6.600.000) clientes, dieciseismil novecientos cuarenta y cuatro (16.944) empleados y setecientas veinticuatro (724) oficinas. Resulta ser el tercer banco del país y busca generar valor a través del crecimiento, que anualmente es superior al de sus competidores. La participación en el mercado está enfocada en productos y segmentos estratégicos.

Es un banco reconocido por el manejo único de su imagen a través de la comunicación convirtiéndose en una de las 5 marcas más valiosas y el primer banco en recordación publicitaria de Colombia. El portafolio integral de productos y servicios atiende las necesidades de personas, empresas, sector rural, minería y energía, con innovación constante y ofertas exclusivas para cada segmento. Tiene el privilegio de ser el banco exclusivo en Colombia para el manejo de las tarjetas Diners. (Davivienda, 2012)

La misión es generar valor para los accionistas, clientes, colaboradores y terceros relacionados, apoyados en conocimiento del cliente y manejo del riesgo, tecnología y procesos con innovación, sinergia empresarial, conocimiento del negocio y por último, pero no menos importante, el manejo emocional de las relaciones

Davivienda se define como una organización centrada en el ser humano el cual reconocemos como una fuente inagotable de generación de valor. Cuenta con más de 15 mil funcionarios que con talento, y exigentes procesos de capacitación, mantienen un excelente ambiente laboral con un conjunto de principios y valores que rodean sus actuaciones. El Banco tiene una falla en su definición estratégica y se centra en la falta de una visión a futuro que le permita la consecución de los objetivos. Sin embargo por su labor y por ser el tercer banco actualmente en el sector, se predice que busca ser líder en el mercado y una parte fundamental dentro del grupo Bolívar.

CARACTERIZACIÓN DEL AREA

El departamento de marcas y retail es un área comercial en la que el recurso humano es lo más importante. La función principal es el desarrollo y mantenimiento de alianzas estratégicas con empresas de distintos sectores a nivel nacional, para el desarrollo de tarjetas de crédito de marca compartida o privada que permitan el aumento de los clientes que se vinculan con el banco y así mismo la recordación de la marca aliada. Su fuerza comercial se centra en profesionales que se distribuyen en las distintas marcas y se encargan de construir la relación día a día con el aliado y hasta llegan al cliente de las tarjetas para lograr la retención de los mejores en el banco. El perfil de cada uno de los profesionales está alineado con la cultura del banco, buscando siempre un ambiente lleno de colaboración, proactividad y servicio con el compañero, el jefe, el cliente y el aliado.

El apoyo se centra en áreas como planeación que permite la evaluación de los negocios y determinar cuáles pueden ser viables, investigación de clientes que permite perfilar a los clientes potenciales provenientes de las bases de datos de los aliados, el área de canales que fortalece la relación y comunicación con los clientes, el área de mercadeo y publicidad para el lanzamiento y elaboración de las tarjetas de crédito atractivas para cada tipo de cliente y por último el área de crédito que da el soporte para la aprobación de la tarjeta y su funcionamiento. Esto sin demeritar otras áreas del banco que también son esenciales para el funcionamiento de todo negocio y que apoyan la labor.

Solo las empresas líderes en el mercado y con una amplia base de clientes son target para la realización de una alianza con el banco. Las empresas deben contar con características de liderazgo en el mercado objetivo, bases de datos de clientes amplias que permitan el funcionamiento del negocio y además que sean empresas cumpliendo con todos los ámbitos legales necesarios para desarrollar una alianza. Todo esto para generar rentabilidad para el banco que funciona como soporte financiero de las tarjetas. Las tarjetas de marcas, son tarjetas que se diferencian de los plásticos tradicionales del banco porque le brindan beneficios adicionales al cliente con el aliado y otros establecimientos, haciendo actividades de promoción de ventas. Las empresas vienen de todos los sectores, contando con empresas en el sector salud, aerolíneas hasta almacenes de ropa reconocidos. Dentro de

tarjetas de marca están las privadas que solo pueden utilizarse en los establecimientos del aliado y buscan brindarle al cliente la oportunidad de pago más fácil acercándose a su lealtad y compra más frecuente. La más común es la tarjeta de marca compartida donde lo que se fomenta es la recordación de la marca y se puede hacer uso en varios comercios sin ser exclusivas, sin embargo los beneficios aumentan cuando se usan en el establecimiento del aliado.

El modelo de éxito de las tarjetas de marca compartida parte de la afinidad de consumo de las personas con un producto o servicio, y en ese sentido facilita a ese cliente acceder a una oferta preferencial del establecimiento comercial, conservando la misma funcionalidad de la tarjeta de crédito, pues este producto puede emplearse normalmente en cualquier otro establecimiento y para cualquier otro tipo de compra. La vicepresidenta ejecutiva de banca personal y mercadeo del banco, aseguró que “cuando las tarjetas de crédito son un medio de pago tan cerca al comercio, definitivamente tener alianzas y trabajar en equipo es muy positivo”. Davivienda cuenta con alianzas con empresas desde el sector de salud, hasta aerolíneas y almacenes de ropa. La red se extiende dentro y fuera de Colombia, así el cliente puede disfrutar las comodidades que la red del banco le ofrece en muchos lugares del mundo. Las tarjetas respaldadas por la franquicia Mastercard del banco son Le Collezioni, Carulla, Centro Comercial Santafé, Uniandinos, Bienvivir y Corferias Cfiel. (Goldenmberg, 2012)

Para nadie es un secreto que las tarjetas de crédito asociadas con las grandes superficies le han dado un impulso importante a la bancarización y que cada vez son más populares. Su crecimiento ha sido tal, que los plásticos del retail representan ya 24% del total que circula en el mercado. Según la Superintendencia Financiera, en mayo de 2013 el total de tarjetas de crédito ascendió a 11.020.500 de estas, 2.549.852 unidades corresponden a productos colocados mediante las alianzas del sector financiero con las grandes cadenas del país. (Pérez, 2013)

Análisis DOFA del área

Fortalezas:

- Banco reconocido, ocupa el segundo lugar con sus alianzas en tarjetas de marcas y retail a nivel nacional
- Beneficios especiales en convenios y cuotas de manejo preferenciales
- Fuerza comercial capacitada, comprometida con los objetivos del área en cada una de las marcas
- Presencia a nivel nacional e internacional con respaldo de las franquicias Visa y Mastercard.
- Franquicia exclusiva de Diners a nivel nacional
- Inversión en innovación y desarrollo de tecnologías para la facilidad del usuario.
- Capacidad de generar publicidad única a través de las agencias del banco
- Respaldo de riesgo y crédito para la evaluación de los negocios y los clientes
- Gran cantidad de oficinas y canales propios para la promoción, comunicación y mantenimiento de las tarjetas.
- Experiencia en clientes de segmentos Premium en tarjetas de crédito desde la alianza con Bansuperior
- Conocimientos en investigación de clientes por parte del área soporte para el manejo de bases de datos y perfilamiento para el negocio.
- Alianzas con empresas reconocidas y en distintos sectores del mercado nacional
- Portafolio amplio de servicios y productos para la retención del cliente dentro del banco.
- Actitud interna de colaboración e inter-relacionamiento con la mayoría del banco y el grupo Bolívar.
- Líderes con experiencia en el sector y manejo de tarjetas de marca, orientados al crecimiento personal y profesional de su equipo.

Debilidades:

- Organización jerarquizada que dificulta la fluidez de la información para la toma de decisiones.
- Límites de presupuesto para el desarrollo de los negocios.
- Falta de conocimientos en el planteamiento de los modelos financieros y proyecciones óptimas para evaluar las situaciones.
- La oferta de valor agregado no está clara y posible de diferenciar para la recepción óptima por parte del cliente.
- Los beneficios a través de la venta cruzada con los distintos aliados que se cuenta no son usados.
- Procesos operacionales de retención y cancelación de clientes manuales y tediosos.
- Motivación a no construir en negocios más pequeños y que pueden parecer menos representativos.
- Indicadores de gestión insuficientes, se necesita que permitan el seguimiento del funcionamiento de cada una de las tarjetas del banco
- Canales de comunicación poco efectivos para llegar al cliente con la información a tiempo.
- Desconocimiento de los hábitos y características más personalizadas de clientes meta para dar respuesta a sus necesidades.
- Gran cantidad de cancelaciones mensualmente con motivaciones variadas en cada una de las tarjetas.

Oportunidades:

- Mercado de las tarjetas de Retail con crecimiento representativo y proyecciones sostenibles a futuro.
- Aumento de la inclusión financiera en el país
- Aplicaciones móviles y soluciones web para la educación financiera de los clientes bancarizados.
- Ingreso de mayor cantidad de empresas internacionales reconocidas al país que pretenden invertir en el desarrollo del país.

- Sector Financiero muy cerrado a la banca internacional con liderazgo de los bancos nacionales.
- Economía colombiana en crecimiento que favorece el PIB y por tanto el consumo de la población.
- Cultura de responsabilidad social en la población a nivel global.
- Gran Cantidad de población colombiana en el exterior sobretodo en Estados Unidos y Latinoamérica.

Amenazas:

- Marco normativo para la defensa del consumidor financiero en Colombia.
- Ley de Habeas Data que protege los datos de los clientes y hace más difícil llegar a la información.
- Diferencias regionales en la aprobación, cobranza y fidelización de clientes
- Cada vez aumenta el número de competidores en las tarjetas de marca y retail por su gran atracción en sector financiero.
- Tendencias del mercado a gastar más de lo que se gana, generando altos porcentajes de endeudamiento e incumplimiento.
- Obsolescencia tecnológica en un mundo globalizado y acelerado

FUNCIONES DEL PRACTICANTE

1. Apoyo en la revisión de estado de pérdidas y ganancias de los negocios de tarjeta de Marca Privada y Compartida.
2. Seguimiento de presupuesto de colocación y facturación de tarjetas.
3. Generación de informes de colocación y facturación de tarjetas.
4. Diseño y creación de presentaciones comerciales y de reuniones de seguimiento.
5. Acompañamiento en la generación de estrategias comerciales.
6. Apoyo en el desarrollo e implementación de los procesos de mejora continua.
7. Generación de informes de análisis de la competencia y el mercado en general.
8. Investigación de procesos y estrategias de la competencia exitosos.
9. Envío de actas diarias a Spring Step sobre el proceso express y retención de clientes.
10. Apoyo a la atención de reclamaciones (Spring Step y Viva Colombia)

Las funciones designadas se centran principalmente en el apoyo a una de las marcas más grandes del área de trabajo. Spring Step representa la mayor parte de las colocaciones de tarjeta de marcas y por tanto la inversión de recursos para el mantenimiento de la relación comercial es alta, necesitando así de personal que apoye la función de la profesional que se encarga de la marca.

Por otro lado la función administrativa del área en la coordinación también requiere un apoyo en labores esenciales para el buen funcionamiento de todas las marcas y el inicio de nuevos proyectos, innovadores, que permitan el fortalecimiento del área dentro del banco.

Estas funciones fortalecen el desarrollo de habilidades comerciales del practicante, así como le permiten conocer el funcionamiento del área de Co-branding y su interrelación con otras áreas del banco.

DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Dentro del área de co-branding con sus tarjetas de crédito que se crean para suplir las necesidades del cliente se puede ver un problema que afecta la colocación y facturación de los productos con mayores efectos en ciertos segmentos, el problema se centra en que no existe una oferta de valor, clara y diferenciada, que sea recibida de forma óptima por parte del cliente.

Pregunta Problema

El proyecto líder propone dar respuesta a la pregunta:

- ¿Cuáles son las causas por las cuales no hay una oferta de valor clara y diferenciada al cliente?

Justificación

Cuando comenzó a aumentar el número de tarjetas de marca compartida y privada que el banco sacaba al mercado se empezó a evidenciar como los productos que cuentan con beneficios únicos y diferentes para el cliente no se percibían y con el tiempo se podía perder la idea del cliente de contar con un producto que no se asemeja a todas las tarjetas de crédito con las que cuenta. Aumentos en las cancelaciones que llevaron a elaborar programas de retención de clientes que resultan costosos y que demandan gran cantidad de tiempo y recursos, disminución en las colocaciones de nuevas tarjetas y así mismo en la facturación de las tarjetas de marca.

Una oferta de valor clara y diferenciada, resulta útil para aumentar la participación del banco en el mercado frente a una competencia que día a día se vuelve más agresiva, que exige mayores beneficios para el cliente. El banco en sus exigencias tiene el crecimiento diario en pro de generar rentabilidad para el negocio, y el área de co-branding no se queda atrás. Si el consumidor no percibe acertadamente el valor que le entrega Davivienda con

cada una de sus tarjetas, probablemente cancele su tarjeta, después de un tiempo cancela su portafolio y se va del banco, o simplemente se convierte en un cliente durmiente con un plástico que no significa nada más que gastos para él y costos para la empresa y que no está generando ningún tipo de facturación.

Para la empresa resulta interesante la investigación así se puede relacionar directamente con las tendencias de los clientes, individualizar las propuestas y generar innovaciones en sus productos que se adapten a los cambios del entorno. La investigación crea un impacto que resulta positivo en cuanto permite un mejor conocimiento de sus clientes frente a las ofertas de valor que se tienen y lo que se puede hacer con ellas, se traduce en un mayor número de clientes de la tarjeta Spring Step.

Delimitación

Para la investigación y solución referente al problema se hace uso del tiempo estipulado como practica que se determinó en el contrato laboral desde el día 14 de Julio de 2014 hasta el 13 de Enero de 2015 basándose en el tema que se refiere a la comunicación de valores agregados, que actualmente no es bien entendida, a los clientes de la alianza con Spring Step en la ciudad de Bogotá que hacen parte de una comunidad extendida por varias tiendas en los principales comercios a nivel ciudad.

OBJETIVOS, METAS E INDICADORES

Determinar las causas por las cuales no se presenta una oferta de valor clara y diferenciada que permita llegar de forma acertada al cliente y el planteamiento de un plan de acción que se desarrollara a lo largo de la práctica, desde el 14 de Junio de 2014 al 13 de Enero de 2015, como solución que represente mayor eficiencia en la tarjeta de marca privada Spring Step, a través de los siguientes objetivos específicos:

1. Determinar las causas por las cuales no existe una comunicación de la oferta de valor adecuada hacia el cliente.

Meta: Presentar las causas en la Semana 13

Indicador: % participación de las 5 principales causas

2. Realizar un estudio que permita conocer al cliente en cuanto a sus preferencias, el posicionamiento del producto y la participación frente a la competencia.

Meta: Presentación del estudio: preferencias y posicionamiento en la Semana 16

Indicadores: # coincidencias de los consumidores / # total de consumidores

Posición de preferencia entre los bancos

3. Diseñar un plan de acción frente a las causas presentadas que permita la solución como valor agregado.

Meta: Entrega de conclusiones y recomendaciones finales en la Semana 23

Indicador: Fecha de entrega

MARCO DE REFERENCIA

Marco teórico

El valor percibido por los clientes es esa diferencia que existe entre los beneficios recibidos por parte de este en cuanto a su funcionalidad y aquello que debe entregar a cambio en términos de dinero, tiempo o esfuerzos. Es el cliente quien determina el valor de la demanda. “El elemento central de todos los procesos de decisión es la evaluación que el comprador realiza”, todo esto en torno al beneficio como conjunto de capacidad para resolver problemas, valor social o personal simbólico y la experiencia personal de uso. (Torres, 2009)

A partir de esa necesidad de generar valor las empresas se ven en la obligación de brindarle al cliente beneficios que superen los costos que se perciben de sus productos. Es aquí cuando una opción es la diferenciación que permite la distinción frente a los mercados competitivos de sus productos y servicios. (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997) Una diferenciación que se considere exitosa implica productos más flexibles, con mejor servicio y más beneficios. Para aplicar las estrategias de diferenciación es importante contar con estudios sobre las necesidades y preferencias de los clientes, así se puede determinar los atributos de diferenciación en un producto que presenten los beneficios deseados por el mercado. Estas estrategias permiten a las empresas obtener lealtad del cliente que se siente identificado con los atributos únicos de sus productos y valora lo que se le está ofreciendo. Sin embargo existen riesgos en las estrategias de diferenciación cuando los clientes no valoren el producto exclusivo para pagar los altos precios, además de esto existe la posibilidad que otros competidores copien esos beneficios que antes eran únicos. Es por esto que para ser exitosos en el mercado deben conseguir fuentes duraderas de exclusividad. (David, 2003)

Las tarjetas de marca compartida son un fenómeno que con el paso de los días aumenta. Las marcas compartidas o co-branding es cuando dos o más marcas conocidas se combinan en una misma oferta buscando así fortalecer la preferencia o intención de compra de estas marcas. (Kotler, 2003) En el caso de las tarjetas de crédito lo que se busca es que crezca la

facturación en los establecimientos de un aliado brindando medios de pago con financiación a través del banco, así ambas partes obtienen ganancias, pues el banco aumenta su portafolio de clientes y el aliado los ingresos del negocio.

Es común que las tarjetas de crédito además de ser un medio de pago que brinda la oportunidad al cliente de entrar en el mundo crediticio y financiar sus distintas compras de la forma que le sea más conveniente, resulten ser una forma de exposición de la marca que le permite al cliente identificarse como miembro del banco, y en este caso parte de un grupo selecto de la marca aliada. Es así como las tarjetas son una evidencia física de la confianza que transmite el banco a sus usuarios.

Las tarjetas de crédito de marca conjunta resultan ser una herramienta de marketing de lealtad que cada vez aumenta su popularidad. Por medio de los programas de lealtad los compradores reciben descuentos, alertas de nuevos productos y oferta que incentivan su compra. El objetivo de estos programas de lealtad es crear relaciones a largo plazo que resultan en beneficios tanto para la empresa como para el cliente. Adicionalmente es una fuente de aprendizaje de las elecciones de compra y recompensas de los clientes. (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011)

Todos los beneficios de las tarjetas de marca compartida deben ser aprovechados a la hora de construir el negocio, de establecer estrategias con el aliado para así llegar a conquistar mayor número de clientes dentro del mercado. Sin embargo estas tarjetas que de por sí traen valores agregados frente a las tarjetas genéricas, deben crear diferenciadores frente a la competencia constituida por esas otras tarjetas compartidas y los bancos que han incursionado en el área de cobranding.

Marco Conceptual

- Co-branding: Marcas compartidas, Alianzas de dos o más marcas reconocidas.
- Tarjeta de marca privada: Tarjetas de crédito de marcas compartidas que aplican solo para compras dentro de los establecimientos del aliado.

- Tarjeta de marca compartida: Tarjetas de crédito de marca compartida que permiten ser usadas en distintos comercios y que brindan beneficios adicionales en el aliado.
- Aliado: Empresa que realiza la tarjeta de marca compartida con el banco.
- Tarjetas genéricas: Tarjetas ofrecidas por el banco de marca única.
- Medios de pago: Herramientas para realizar transacciones económicas que evitan el uso del dinero en efectivo.
- Fondeo: Procedimiento que permite obtener recursos para afrontar pagos.
- Colocación: Generación de nuevas tarjetas dentro del negocio.
- Cancelaciones: Desvinculación total del producto, pago total de la tarjeta y devolución.
- Retención de clientes: Conservación para evitar que el cliente realice la cancelación de la tarjeta.

Metodología

1. Observación general y análisis de documentos y datos históricos de los procesos que rodean la tarjeta de crédito Spring Step.
2. Encuestas de percepción frente al producto para determinar en que coinciden los clientes con el banco y además de preferencias respecto a las tarjetas, los bancos y programas de lealtad. Posterior tabulación y gráficos para análisis de los datos.
 - Google Docs
 - Microsoft Excel

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

PROYECTO LIDER Comunicación del valor agregado en la tarjeta Spring Step, la importancia de mejorar para crecer.

COMPañÍA BANCO DAVIVIENDA

ALUMNO LAURA E CORREA VIDAL

AREA DE PRACTICA MARCAS Y RETAIL - COMERCIAL

Objetivo general Determinar las causas por las cuales no se comunica una oferta de valor clara y diferenciada que no permite llegar de forma acertada al cliente y el planteamiento de un plan de acción que se desarrollara a lo largo de la practica como solución que represente mayor eficiencia en la tarjeta de marca privada Spring Step

FECHA 14 DE ENERO DE 2015

P PLANEADO
R REALIZADO

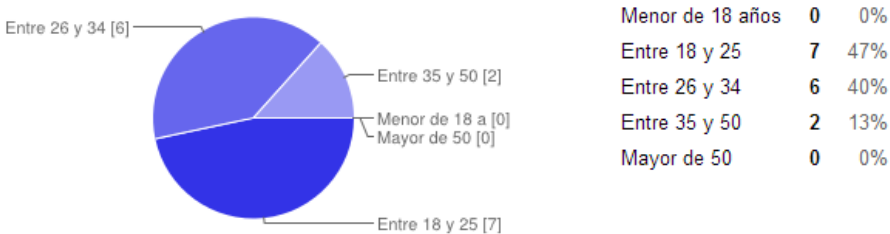
			SEMANAS																										
Objetivo específico 1	Actividad	Responsable		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
Determinar las causas por las cuales no existe una comunicación adecuada hacia el cliente	Busqueda de posibles causas	Laura Correa	P																										
			R																										
	Analisis de datos	Laura Correa	P																										
			R																										
	Ponderacion de las causas	Laura Correa	P																										
		R																											
Aprobacion de los datos	Sandra Gonzalez	P																											
		R																											
Presentacion de las causas	Laura Correa	P																											
		R																											
Objetivo específico 2	Actividad	Responsable																											
Realizar un estudio que permita conocer al cliente en cuanto a sus hábitos de consumo y sus preferencias, el posicionamiento del producto y la competencia.	Elaboracion de formulario	Laura Correa	P																										
			R																										
	Prueba de formulario	Laura Correa	P																										
			R																										
	Correcciones pertinentes	Laura Correa	P																										
			R																										
Recoleccion de informacion	Laura Correa	P																											
		R																											
Elaboracion de tablas y graficos	Laura Correa	P																											
		R																											
Presentacion del estudio	Laura Correa	P																											
		R																											
Objetivo específico 3	Actividad	Responsable																											
Diseñar un plan de trabajo frente al producto que permita la solución de la pregunta problematizadora.	Estudio de la situacion	Laura Correa	P																										
			R																										
	Elaboracion del plan de trabajo	Laura Correa	P																										
			R																										
	Presentacion del plan	Laura Correa	P																										
			R																										
Implementacion	Diana Garcia	P																											
		R																											
Control	Laura Correa	P																											
		R																											
Entrega conclusiones y recomendaciones	Laura Correa	P																											
		R																											

DESARROLLO DE ACTIVIDADES – RESULTADOS

A lo largo del proceso que rodea la tarjeta Spring Step se elaboran informes diarios que generan un panorama de lo que está sucediendo. A partir de la observación de los informes fue posible detectar que la mayoría de cancelaciones de los clientes se da con motivo de la cuota de manejo que se les cobra aun cuando su tarjeta no tiene movimientos. El fenómeno no es ignorado por la alianza y se han desarrollado programas de retención de clientes que buscan la conservación de estos a través de la exoneración de cuotas de manejo por seis (6) meses. Sin embargo esto no ha hecho que los índices de cancelaciones disminuyan y no importan al cliente porque no le generan un verdadero valor a la tarjeta. Según los procesos en las tiendas, muchas veces se pudo observar que la cuota de manejo no era la verdadera razón por la cual cancelaban, sino que requerían una mejor atención y sobretodo beneficios y convenios más tangibles para los tarjetahabientes.

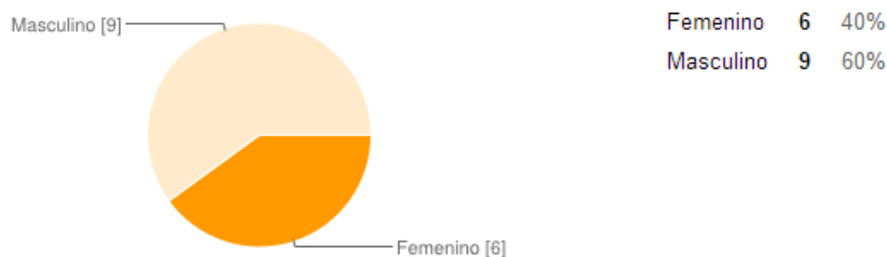
Para confirmar las observaciones y lograr llegar a conclusiones más claras se aplicaron 2 encuestas que permiten comparar los puntos de vista de las partes interesadas ajenas al Banco que son: Spring Step con su fuerza comercial y los clientes. La primera encuesta para la fuerza comercial se centra en su experiencia y a partir de esta que recomendaciones pueden brindar para mejorar el valor que le brinda la tarjeta a los clientes. Se realizó mediante un muestreo de poblaciones finitas y se entrevistaron a 15 personas de la fuerza comercial en los puntos centrales de Bogotá que permitió obtener los siguientes resultados:

1. ¿Cuál es el rango de edad en el que se encuentra?



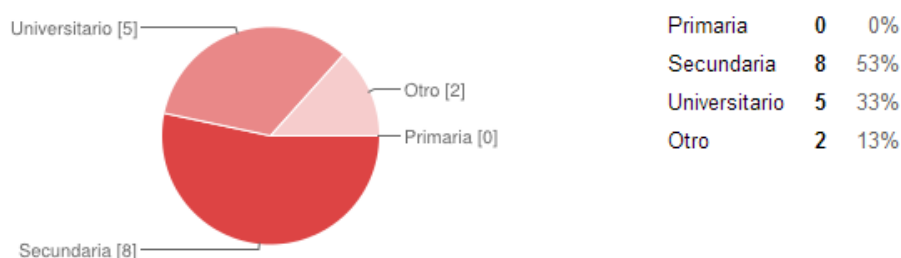
Es posible ver que la mayoría de los asesores son jóvenes entre los 18 y 25 años, solo 2 de los encuestados son mayores de 34.

2. Género



El género en la encuesta estuvo muy dividido pues el 60% fueron hombres y el resto mujeres.

3. ¿Cuál es su nivel académico?



El 43% de los encuestados cuentan con un título superior al bachillerato bien sea universitario o técnico.

4. ¿A qué tienda de Spring Step pertenece?

Los asesores comerciales de la tarjeta Spring Step que se entrevistaron pertenecen a la zona norte, chapinero, centro y Sur. Al menos 4 de los encuestados no son fijos dado a que rotan por las demás tiendas de la ciudad brindando el apoyo en la tarjeta de crédito.

5. En promedio, ¿Cuántos son los clientes a los cuales se le realiza el proceso de oferta de la tarjeta al día?

El promedio de los clientes a los cuales se les aplica el proceso en las tiendas de las distintas zonas, según la encuesta se encuentra entre 25 y 30 clientes.

6. ¿Cuántos de estos clientes tienen un proceso con un final exitoso en aceptación y aprobación?

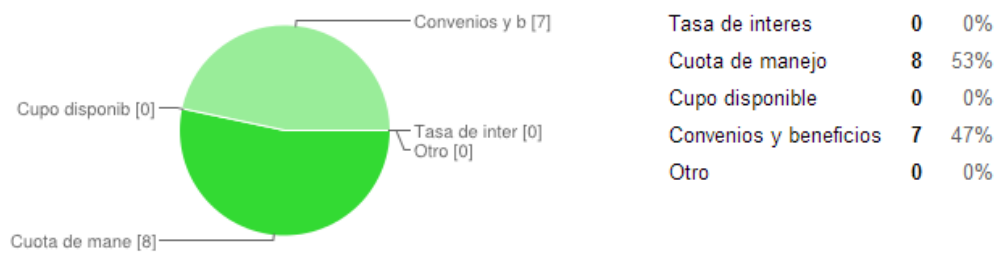
Del total de los clientes que se les realiza el proceso para adquirir la tarjeta Spring Step, un promedio entre 8 y 10 clientes tiene un final exitoso.

7. Para usted, ¿Cuál es la principal barrera que tiene el cliente para acceder a la tarjeta de crédito?



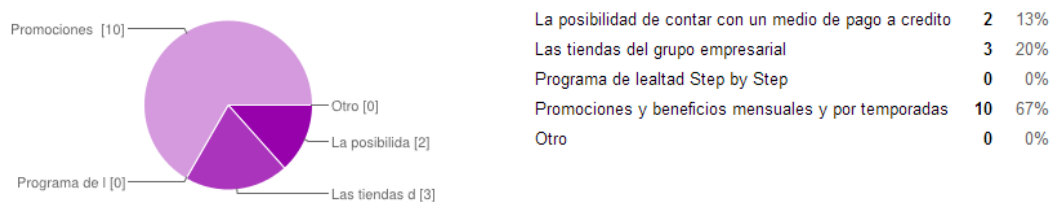
Según los asesores de la tarjeta de crédito la principal barrera a la hora de escuchar la oferta es la capacidad de endeudamiento con una participación del 40%, seguido de la cantidad de tarjetas de crédito con las que cuenta el cliente que representa el 33%.

8. Según su criterio, ¿Cuál es el principal atributo que evalúa el cliente a la hora de aceptar la tarjeta?



El principal atributo que evalúa el cliente se encuentra entre la cuota de manejo con un 53% y los convenios y beneficios con un 47%. El resto de los atributos ocupan un segundo plano en la oferta.

9. A partir de su experiencia, ¿Cuál considera que es el factor que atrae al público a la tarjeta de crédito?

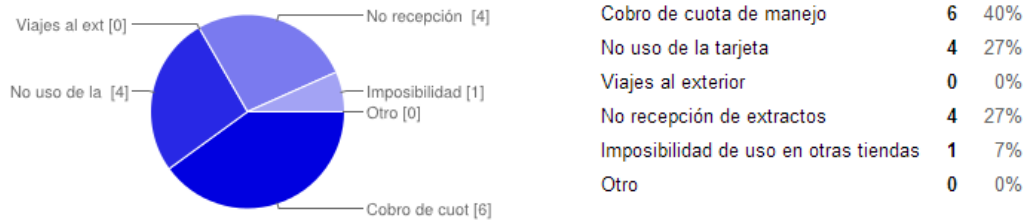


Del público de la tarjeta de crédito Spring Step 2 de cada 3 han sido atraídos debido a la oportunidad de acceso a promociones y beneficios especiales.

10. Aproximadamente, ¿Cuántos clientes cancelan la tarjeta al día?

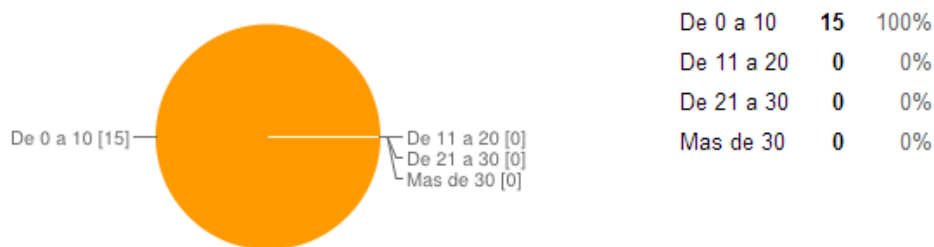
A partir de la encuesta se pudo determinar que un promedio de 8 clientes cancela la tarjeta al día en una tienda.

11. ¿Cuál es la principal causa de cancelación de la tarjeta Spring Step?



De los clientes que cancelan su tarjeta de crédito Spring Step el 40% lo hace por el cobro de la cuota de manejo, especialmente los meses en que no la usa. Seguido por el no uso de la tarjeta y la falta de recepción de extractos con un 27%.

12. De estos clientes, ¿Cuántos en promedio se logran conservar bajo el beneficio de exoneración de la cuota de manejo?



Debido a que muy pocas veces son más de 10 los clientes que se acercan a cancelar su tarjeta de crédito la cantidad de clientes que se logran conservar no supera los 3 clientes.

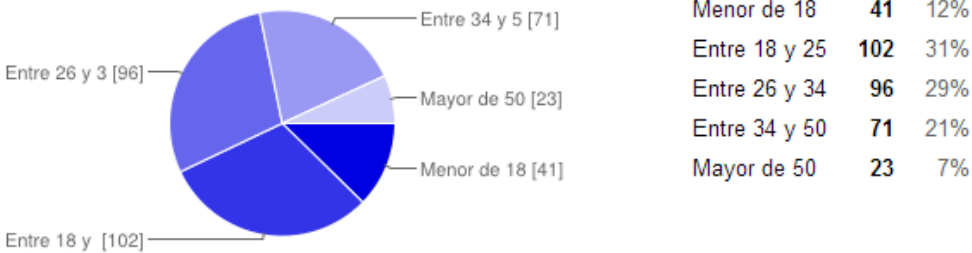
13. Enumere al menos 2 medidas o sugerencias que desde su diario vivir puede aportar para solucionar el problema.

Las sugerencias que aportó la fuerza comercial se centran en 3 puntos principales que se relacionan con las causas de cancelación. Principalmente sugieren el envío oportuno de los extractos físicos, electrónicos o mediante SMS. Adicionalmente la oportunidad de compra en otros establecimientos diferente al grupo VD el mundo a sus pies. Por último evaluar un mejor beneficio con la exoneración de la cuota de manejo.

Para la segunda encuesta dirigida a los clientes se tuvo en cuenta el identificar los atributos que valoran los clientes así como sus preferencias. Se utilizó un muestreo de población

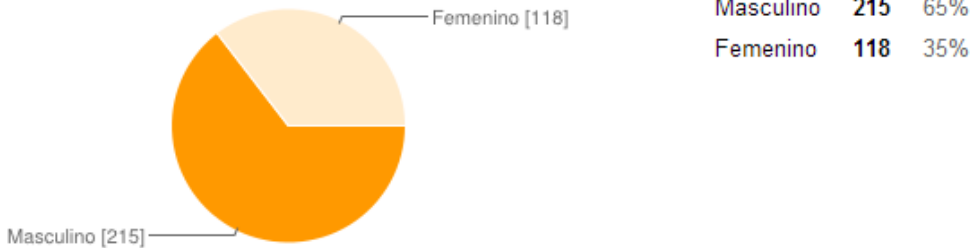
infinita con afijación por conveniencia utilizando clientes actuales de la tarjeta y parte de la población que aun no cuenta con esta para determinar datos más cercanos al mercado actual y potencial de la tarjeta. Se encuestó a un total de 333 personas y los resultados obtenidos fueron:

1. ¿Cuál es el rango de edad en el que se encuentra?



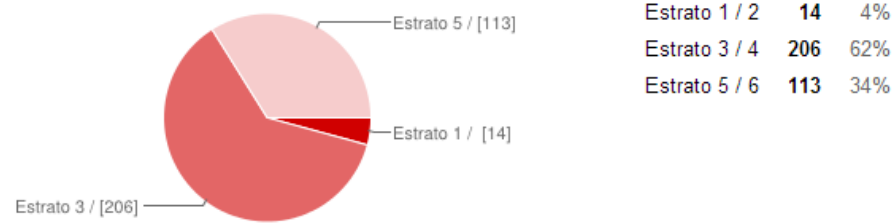
El 81% de los encuestados se encuentran entre 18 y 50 años cumpliendo con el requisito de ser mayor de edad y acercándose al segmento que plantean las tiendas.

2. Genero



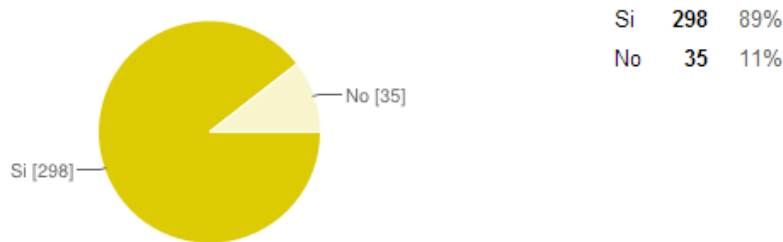
La encuesta tiene tendencia a ser equitativa en género, con una participación del 65% del género masculino y del 35% del femenino.

3. ¿A qué estrato socioeconómico pertenece?



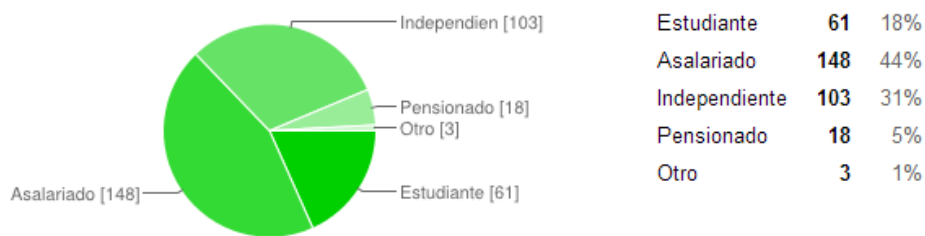
A pesar que la tarjeta es multisegmento, se puede evidenciar que la encuesta tiene un 62% en los estratos 3 y 4 que son el segmento principal de las tiendas Spring Step.

4. ¿Es usted cotizante activo de EPS?



El 89% de los encuestados cumple con una condición fundamental de la tarjeta de crédito que requiere ser cotizante activo de la EPS.

5. ¿Cuál es su ocupación?



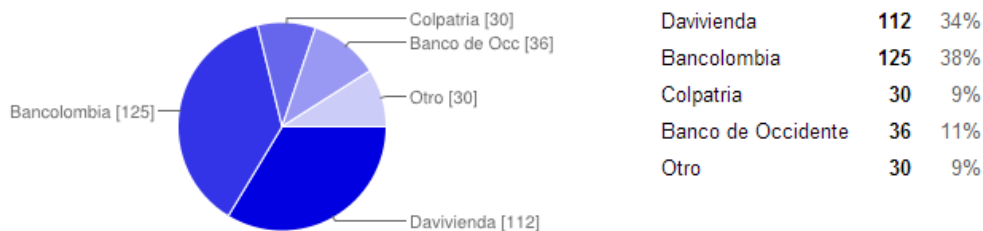
La mayoría de los encuestados se encuentra trabajando, debido a que son asalariados o independientes, con una representación total de 75%.

6. ¿Cuál es su ingreso promedio mensual?



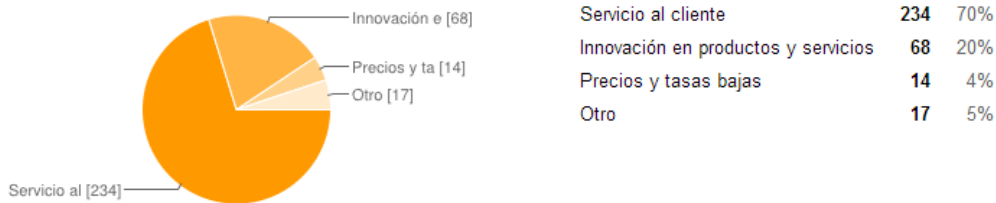
El 82% de los encuestados obtienen un ingreso promedio mensual de más del salario mínimo que le permite acceder a la tarjeta de crédito Spring Step.

7. A la hora de escoger un banco para sus tarjetas de crédito, ¿Cual prefiere?



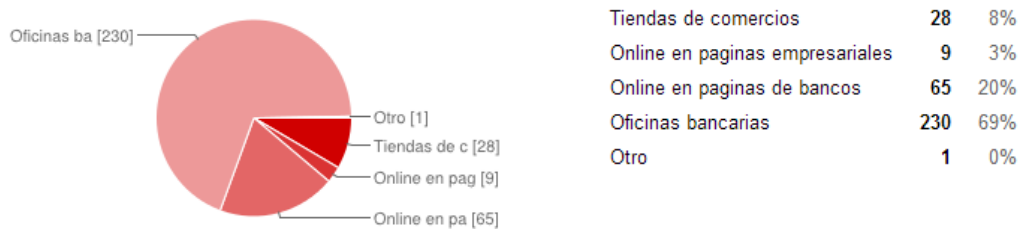
Davivienda es el segundo banco preferido por los clientes en tarjetas de crédito con un 34%, en primer lugar se encuentra Bancolombia con un 38%. Otros de los bancos son el Citibank y Banco de Bogotá.

8. Si le hablan del banco Davivienda, usted considera que es líder en:



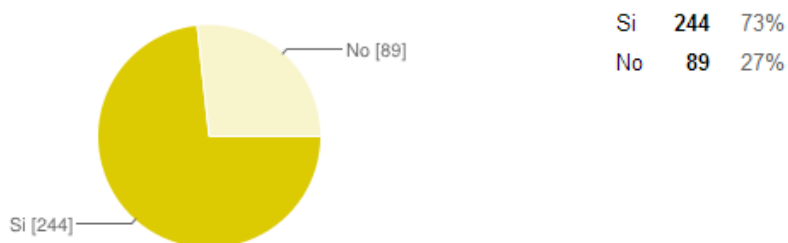
El Banco Davivienda es líder en servicio al cliente con el 70% y su principal debilidad se encuentra en los precios y tasas bajas que ofrece con un 4%, según el mercado encuestado.

9. ¿A través de que medio considera usted más probable consultar y adquirir una tarjeta de crédito?



El medio tradicional para adquirir tarjetas de crédito representa el 69%, el medio digital lo sigue con un 23% y se evidencia el crecimiento del retail con un 8%.

10. En la actualidad, ¿Cuenta usted con tarjetas de crédito?



El 73% de los clientes cuenta con tarjetas de crédito en la actualidad. Un 27% son potenciales clientes para adquirir tarjetas en el corto plazo.

No, ¿Por qué?

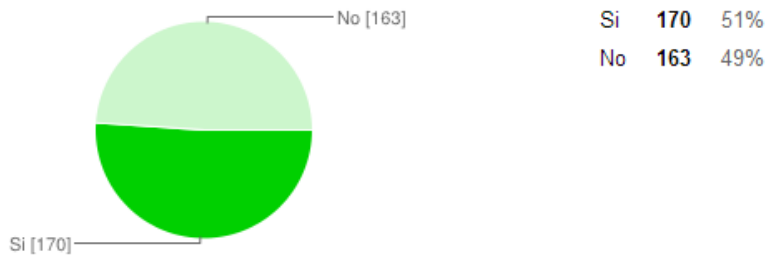
Las principales razones de quienes no cuentan con tarjeta de crédito se centran en que por la edad aun no tienen vida crediticia, que los ingresos no les da para tener

capacidad de endeudamiento o que no les interesa pagar intereses y cuotas prefiriendo el uso de efectivo.

Si, ¿Cuántas?

Los clientes encuestados cuentan con entre 1 y 6 tarjetas de crédito, sin embargo la mayoría cuenta con 2 o 3 tarjetas.

11. ¿Cuenta usted con alguna tarjeta de crédito de convenio empresarial?

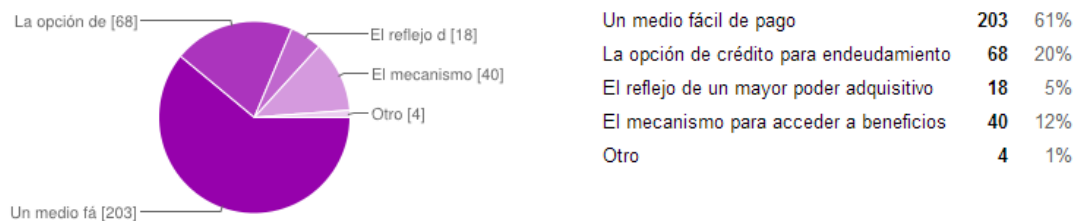


El 50% de la encuesta son los clientes actuales de Spring Step que cuentan con una tarjeta de convenio empresarial. El otro 50% son clientes potenciales, algunos cuentan con tarjetas de crédito y se puede profundizar su portafolio.

¿Cuántas?

Quienes cuentan con las tarjetas de convenios empresariales apenas tienen 1 o máximo 2 de estas.

12. Considera usted que una tarjeta de crédito es:



Las tarjetas de crédito representan un medio fácil de pago para el 61% de los clientes, para un 20% es mejor tener solo una debido a que es una opción de endeudamiento y para un 12% es importante para acceder a beneficios.

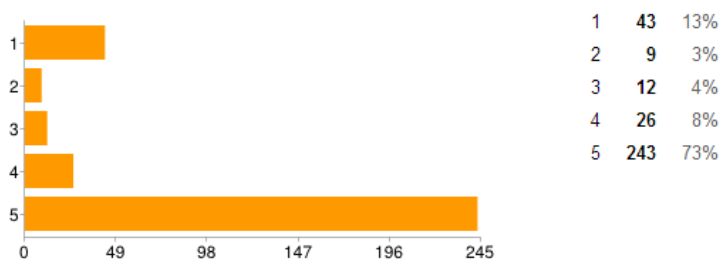
13. ¿Mediante que canal resulta preferible recibir información sobre los beneficios que adquiere con sus tarjetas de crédito?



Los medios electrónicos (Email y Redes sociales) son preferidos por el 69% de los encuestados, mientras los tradicionales por el 26%.

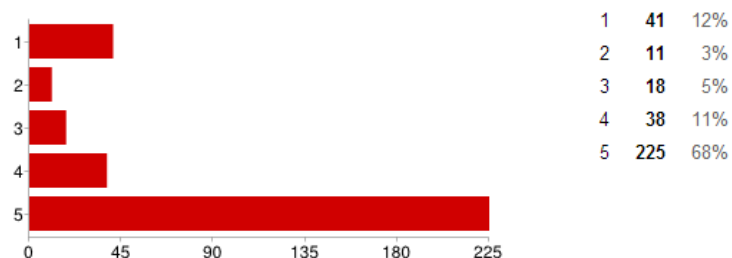
14. Califique de 1 a 5, donde 5 es muy importante y 1 no es importante, los atributos que considera determinantes a la hora de elegir una tarjeta de crédito:

a) Tasa de interés



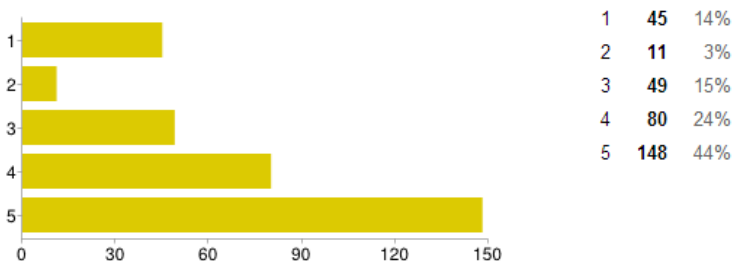
El 81% de las personas considera importante la tasa de interés.

b) Cuota de manejo



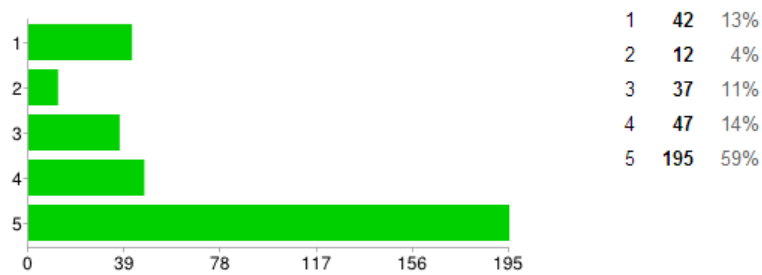
El 84% de las personas considera importante la cuota de manejo.

c) Rapidez del proceso



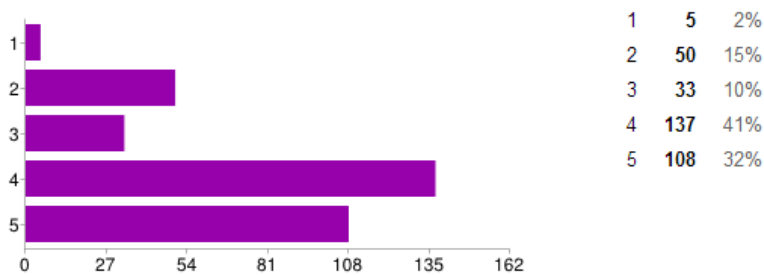
El 68% de las personas considera importante la rapidez del proceso.

d) Cupo disponible



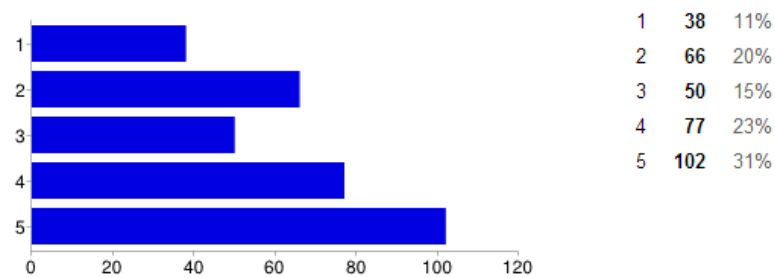
El 73% de las personas considera importante el cupo disponible.

e) Beneficios y promociones



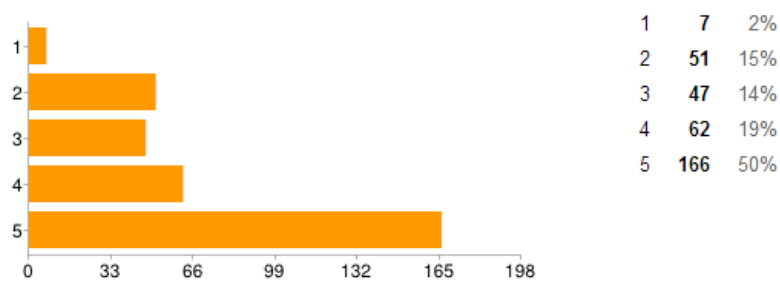
El 83% de las personas considera importante los beneficios y promociones.

f) Recepción de extractos



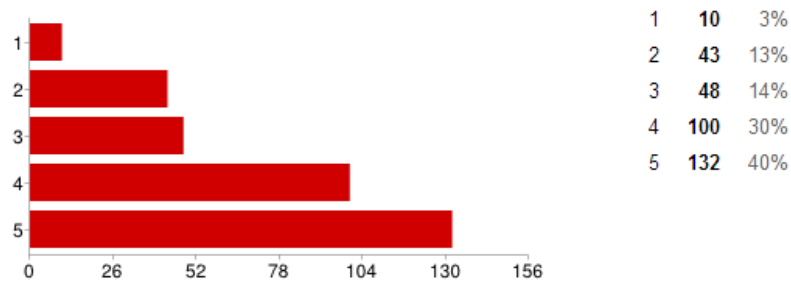
El 69% de las personas considera importante la recepción de los extractos.

g) Programa de lealtad



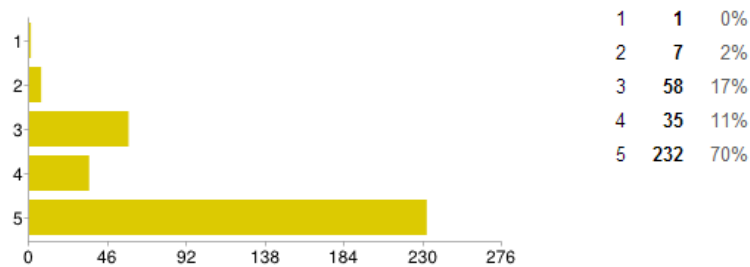
El 70% de las personas considera importante el programa de lealtad.

h) Establecimientos de uso y convenios



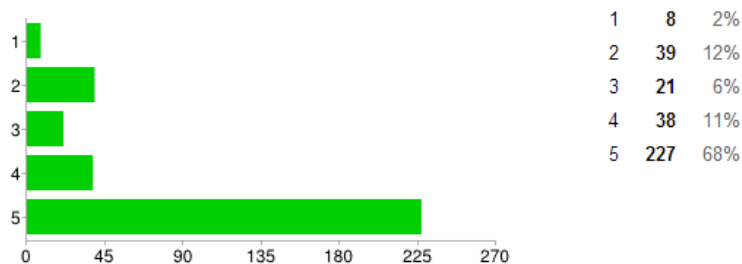
El 84% de los encuestados considera importante los convenios para el uso de la tarjeta.

i) Seguridad y respaldo



El 81% de los encuestados consideran importante la seguridad y respaldo que brinda el banco.

j) Servicio al cliente

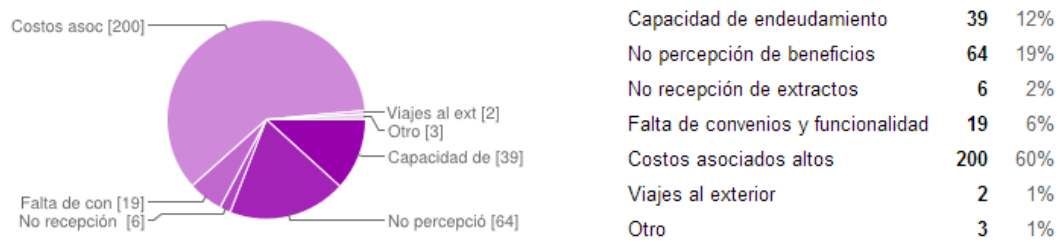


Para el 79% de los clientes es importante el servicio al cliente del banco.

15. Enumere 2 factores que hacen que usted rechace una tarjeta de crédito

Los principales factores que se encontraron en las respuestas de los clientes fueron la posibilidad de compra en pocos establecimientos, los costos altos, pocos beneficios y la reputación de los bancos.

16. ¿Cuál es el principal motivo para que usted devuelva una tarjeta de crédito vigente?



La mayoría de los clientes devuelven sus tarjetas de crédito debido a que no percibe beneficios y sobretodo porque los costos asociados con el producto son muy altos.

CONCLUSIONES

A partir de la observación e investigación realizada fue posible establecer que no ha sido posible alcanzar las metas de colocación y facturación esperadas con la tarjeta de crédito Spring Step debido a que no se comunica de forma adecuada el valor diferencial como tarjeta de marca compartida. Las principales causas que se asocian con el problema de la comunicación correcta son la solución de causas de cancelación de forma reactiva en el momento en que el cliente se encuentra en tienda que afecta el 100% de los clientes, el cliente desinformado de su tarjeta desde sus extractos hasta sus beneficios con una participación del 65%, altos costos asociados a la tarjeta para el 80%, falta de convenios y establecimientos de comercio que fortalezcan el uso para más del 50% y finalmente la poca relevancia que se da al respaldo del banco y una franquicia para más del 75% de los clientes.

Los atributos más valorados por parte del cliente están relacionados con los costos asociados a la tarjeta como son los intereses y la cuota de manejo, los convenios y establecimientos donde se puede utilizar la tarjeta y adicionalmente el respaldo y la atención que se brinda detrás de la tarjeta. En el tema de la comunicación de beneficios y promociones las preferencias son digitales y los métodos tradicionales, que implican mayor gasto, han quedado atrás. Sin embargo es importante determinar que en contraste con las investigaciones previas, los Email solo tienen una efectividad del 20% en los clientes.

Si los índices de cancelación de tarjetas Spring Step continúan con un comportamiento como el actual donde se acercan aproximadamente 10 clientes y solo un 30% se logra conservar se va a producir una cancelación mensual de más de 2800 tarjetas. En un escenario donde no se realizara colocación de nuevas tarjetas, el producto tendría una vida de tan solo 2 años partiendo del lote de 65.000 tarjetas activas actuales.

Es importante resaltar que la segmentación que se ha dado por parte de la marca Spring Step está acorde con los clientes que realmente se interesan en adquirir la tarjeta de crédito, sin embargo las causas de que los clientes no se interesen en realizar el proceso se centra en su capacidad de endeudamiento dentro de un mercado saturado donde ya cuenta con otras

tarjetas y no ve una verdadera necesidad de adquirir otra. De los encuestados 270 clientes cumplen con los criterios para adquirir la tarjeta, el 90% de estos cuentan con tarjetas de los cuales el 30% no es Spring Step. El otro 10% de los clientes son potenciales para atraer a la tarjeta.

Los esfuerzos alrededor del proceso de colocación de tarjetas de crédito por parte de Davivienda están encaminados de forma adecuada, pues se logró identificar que los clientes prefieren el canal tradicional mediante oficinas para adquirir sus tarjetas de crédito, sin embargo la inmediatez que exige el ambiente con medios online y en las tiendas de los comercios tienen una participación que puede llegar a aumentar por las necesidades de adaptarse a la velocidad en que se está moviendo el mercado. Actualmente el 33% de los clientes a los que se realiza el proceso en tienda son efectivos, otros no cumplen aun con los requisitos necesarios para adquirir la tarjeta de crédito y quienes se niegan a realizar el proceso argumentan que es por su capacidad de endeudamiento.

El Banco Davivienda ocupa la segunda posición en el mercado que se encuestó en cuanto a las tarjetas de crédito, lo supera Bancolombia. Entre los otros bancos importantes están Colpatria, Banco de Occidente, Citibank y Banco de Bogotá. Su debilidad se centra en las tarifas y tasas que maneja dado que esto se representa para el cliente en los costos asociados que son importantes para más del 80%. La ventaja del banco en el mercado se encuentra en la recordación de marca sostenible que ha logrado, el 70% del mercado ratifican el liderazgo en temas de servicio al cliente.

RECOMENDACIONES

La tarjeta de crédito Spring Step debe restablecer su propuesta de valor teniendo en cuenta los beneficios que le brinda al cliente, el programa de lealtad de la marca, las debilidades actuales en cuanto a información y canales de comunicación y sobretodo el respaldo, seguridad y servicio al cliente que le brinda el banco. Se debe aprovechar la estrategia multisegmento con la que cuentan las tiendas del grupo empresarial VD mundo as sus pies y su reconocimiento para entregar una información más clara y directa tanto al mercado objetivo como a los tarjetahabientes.

Los clientes actuales se deben retener, no solo mediante mecanismos reactivos como la exoneración de la cuota de manejo, sino con el cumplimiento y funcionamiento adecuado de su tarjeta. Los extractos y la información de pago deben llegar de manera oportuna al cliente. Un excelente medio para la mayoría de sus clientes sería el uso del celular, un dispositivo con el que la gran mayoría cuenta, donde puede recibir mensajes que indican el pago mínimo y el plazo con el que cuenta el cliente para evitar entrar en problemas a futuro. De esta manera, y teniendo en cuenta que hay una tendencia por preferir los medios virtuales, es importante tener en cuenta que los canales que se usen con el cliente no se deben saturar. La comunicación de los beneficios debe ser prudente en su periodicidad y llamativa para que adquiera la importancia en la mente del cliente.

Existen oportunidades de crecimiento mientras que se continúe y fortalezca el proyecto de una tarjeta de marca compartida abierta en el mercado en el corto plazo. La tarjeta abierta fomenta el uso de una tarjeta de crédito, abre una carta más amplia de beneficios perceptibles para el cliente y genera un acompañamiento de un banco confiable dentro del mercado.

La colocación de las tarjetas de crédito por medio de Retail se debe fortalecer con una fuerza comercial más capacitada, capaz de entregar información financiera y resolver las dudas desde la tienda al cliente. Los canales tradicionales se pueden fortalecer con capacitaciones para que brinden asesoría al cliente y se pueda apoyar la labor que realiza el aliado en conjunto con las operaciones del banco.

El aumento de cupos para clientes con un buen comportamiento de compra y capacidad económica resulta importante a la hora de iniciar el proyecto de una tarjeta abierta, ya que

le da al cliente una mayor oportunidad para facturar no solo en el aliado sino en los distintos comercios donde pueda hacer uso de su tarjeta de crédito.

Incorporar en beneficios de la tarjeta de crédito Spring Step aquellos que estén dirigidos hacia un público femenino que son de gran interés, aprovechando así la capacidad de comunicar a la mujer la esencia de marca que ofrece moda y variedad para toda la familia.

Otro mercado potencial es aquel que se debe cultivar como los jóvenes menores de 18 años o los estudiantes que aún no cumplen con los requisitos, esto mediante un club asociado al programa de lealtad que les permita aprovechar beneficios y a futuro accedan al medio de pago más consistente dentro del programa.

Es importante fortalecer el programa de lealtad que representa la fuente central de beneficios, es posible establecer convenios o estrategias de venta cruzada aprovechando las alianzas con las que cuenta el banco en otros sectores del mercado que pueden interesar a los tarjetahabientes y fomentar el uso de la tarjeta, convirtiéndola en la de primer uso en la billetera del cliente. Adicionalmente es necesario hacer alianza con una franquicia reconocida del mercado que le brinde al cliente beneficios adicionales a los del banco y la marca y que funcione como un segundo respaldo.

Cabe resaltar que la fortaleza del banco en el mercado es su servicio al cliente, es por esto que la tarjeta de crédito Spring Step debe aprovechar la ventaja en la reputación del banco y del grupo de calzado en el mercado para crear una ventaja competitiva clara y diferenciada alrededor de la reputación, seguridad, respaldo y confianza que una alianza de este tipo le puede entregar al cliente.

BIBLIOGRAFIA

Davivienda, B. (2012). *Banco Davivienda*. Recuperado el 22 de 08 de 2014, de Informacion sobre el Banco:

https://www.davivienda.com/wps/portal/inversionistas espanol/inversionistas/AcercaBanco/quienes_somos/davivienda/

David, F. R. (2003). *Conceptos de administracion estrategica*. (M. A. Sanchez Carrion, Trad.) Pearson Educacion.

Goldenmberg, A. (31 de 10 de 2012). *La Republica*. Recuperado el 22 de 08 de 2014, de Las tarjetas de marca compartida ganan terreno en el sistema financiero local:

http://www.larepublica.co/finanzas/las-tarjetas-de-marca-compartida-ganan-terreno-en-el-sistema-financiero-local_24425

Kotler, P. (2003). *Direccion de marketing: Conceptos esenciales*. Pearson Educacion.

Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. D. (2011). *Marketing*. (G. Meza Staines, & M. E. Mauri Hernandez, Trads.) Cengage Learning Editores.

Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estrategico: conceptos, contextos y casos*. Pearson Educacion.

Pérez, R. L. (19 de 07 de 2013). *La Republica*. Recuperado el 22 de 08 de 2014, de Las tarjetas de crédito del sector retail representan 24% del total del mercado:

http://www.larepublica.co/finanzas/las-tarjetas-de-cr%C3%A9dito-del-sector-retail-representan-24-del-total-del-mercado_43060

Torres, C. E. (2009). *Fundamentos del marketing*. Universidad del Rosario.

ANEXO 1: ENCUESTA ASESORES COMERCIALES

1. ¿Cuál es el rango de edad en el que se encuentra?
 - A. Menor de 18_____
 - B. Entre 18 y 25_____
 - C. Entre 26 y 34_____
 - D. Entre 35 y 50_____
 - E. Mayor de 50_____
2. ¿Género?
 - A. Femenino_____
 - B. Masculino_____
3. ¿Cuál es su nivel académico?
 - A. Primaria_____
 - B. Secundaria_____
 - C. Universitario_____
 - D. Otro, ¿Cuál? _____, _____
4. ¿A qué tienda de Spring Step pertenece? _____
5. En promedio, ¿Cuántos son los clientes a los cuales se le realiza el proceso de oferta de la tarjeta al día? _____
6. ¿Cuántos de estos clientes tienen un proceso con un final exitoso en aceptación y aprobación? _____
7. Para usted, ¿Cuál es la principal barrera que tiene el cliente para acceder a la tarjeta de crédito?
 - A. Capacidad de endeudamiento_____
 - B. Cantidad de tarjetas de crédito _____
 - C. Requisitos para adquirir la tarjeta_____
 - D. Tiempo de espera de respuesta_____
 - E. Otro, ¿Cuál? _____, _____
8. Según su criterio, ¿Cuál es el principal atributo que evalúa el cliente a la hora de aceptar la tarjeta?
 - A. Tasa de interés _____

- B. Cuota de manejo _____
 - C. Cupo disponible _____
 - D. Convenios y beneficios _____
 - E. Otro, ¿Cuál? _____, _____
9. A partir de su experiencia, ¿Cuál considera que es el factor que atrae al público a la tarjeta de crédito?
- A. La posibilidad de contar con un medio de pago a crédito _____
 - B. Las tiendas del grupo empresarial _____
 - C. Programa de lealtad Step by step _____
 - D. Promociones y beneficios mensuales y por temporadas _____
 - E. Otro, ¿Cuál? _____, _____
10. Aproximadamente, ¿Cuántos clientes cancelan la tarjeta al día? _____
11. ¿Cuál es la principal causa de cancelación de la tarjeta Spring Step?
- A. Cobro de cuota de manejo _____
 - B. No uso de la tarjeta _____
 - C. Viajes al exterior _____
 - D. No recepción de extractos _____
 - E. Imposibilidad de uso en otras tiendas _____
 - F. Otro, ¿Cuál? _____, _____
12. De estos clientes, ¿Cuántos en promedio se logran conservar bajo el beneficio de exoneración de la cuota de manejo?
- A. De 0 a 10 _____
 - B. De 10 a 20 _____
 - C. De 20 a 30 _____
 - D. Más de 30 _____
13. Enumere al menos 3 medidas o sugerencias que desde su diario vivir puede aportar para solucionar el problema.
- A. _____
 - B. _____
 - C. _____

ANEXO 2: ENCUESTA MERCADO ACTUAL Y POTENCIAL

1. ¿Cuál es el rango de edad en el que se encuentra?
 - A. Menor de 18_____
 - B. Entre 18 y 25_____
 - C. Entre 26 y 34_____
 - D. Entre 35 y 50_____
 - E. Mayor de 50_____
2. ¿Genero? MASCULINO___FEMENINO _____
3. ¿A qué estrato socioeconómico pertenece?
 - A. Estrato 1 / 2_____
 - B. Estrato 3 / 4_____
 - C. Estrato 5 / 6_____
4. ¿Es usted cotizante activo de EPS?
 - A. Si_____
 - B. No_____
5. ¿Cuál es su ocupación?
 - A. Estudiante_____
 - B. Asalariado_____
 - C. Independiente_____
 - D. Pensionado_____
 - E. Otro, ¿Cuál? _____, _____
6. ¿Cuál es su ingreso promedio mensual?
 - A. Menos de 616.000 (Salario mínimo) _____
 - B. Entre 616.000 y 1.500.000_____
 - C. Entre 1.500.001 y 3.000.000_____
 - D. Entre 3.000.001 y 5.000.000_____
 - E. Más de 5.000.000_____
7. A la hora de escoger un banco para sus tarjetas de crédito, ¿Cual prefiere?
 - A. Davivienda_____
 - B. Bancolombia_____
 - C. Colpatria_____

- D. Banco de Occidente_____
- E. Otro, ¿Cuál? _____, _____
8. Si le hablan del banco Davivienda, usted considera que es líder en:
- A. Servicio al cliente_____
- B. Innovación en productos y servicios_____
- C. Precios y tasas bajas_____
- D. Otro, ¿Cuál? _____, _____
9. ¿A través de que medio considera usted más probable consultar y adquirir una tarjeta de crédito?
- A. Tiendas de almacenes _____
- B. Online en páginas empresariales_____
- C. Online en páginas de Bancos_____
- D. Oficinas_____
- E. Otro, ¿Cuál? _____, _____
10. En la actualidad, ¿Cuenta usted con tarjetas de crédito?
- A. No_____ ¿Por qué? _____
- B. Si_____ ¿Cuántas? _____
11. ¿Cuenta usted con alguna tarjeta de crédito de convenio empresarial?
- A. No_____
- B. Si_____ ¿Cuántas? _____
12. Considera usted que una tarjeta de crédito es:
- A. Un medio fácil de pago_____
- B. La opción de crédito para endeudamiento_____
- C. El reflejo de un mayor poder adquisitivo_____
- D. El mecanismo para acceder a beneficios_____
- E. Otro, ¿Cuál? _____, _____
13. ¿Mediante que canal resulta preferible recibir información sobre los beneficios que adquiere con sus tarjetas de crédito?
- A. E-Mail_____
- B. Llamada _____
- C. Mensaje de texto_____

D. Redes sociales_____

E. Otro, ¿Cuál? _____, _____

14. Califique de 1 a 5, donde 5 es muy importante y 1 no es importante, los atributos que considera determinantes a la hora de elegir una tarjeta de crédito:

ATRIBUTO	1	2	3	4	5
Tasa de interés					
Cuota de manejo					
Rapidez del proceso					
Cupo disponible					
Beneficios y promociones					
Programa de lealtad					
Establecimientos de uso y convenios					
Seguridad y respaldo					
Servicio al cliente					

15. Enumere 3 factores que hacen que usted rechace una tarjeta de crédito

A. _____

B. _____

C. _____

16. ¿Cuál es el principal motivo para que usted devuelva una tarjeta de crédito vigente?

A. Capacidad de endeudamiento_____

B. No percepción de beneficios_____

C. Falta de convenios y funcionalidad_____

D. Costos asociados altos_____

E. Viajes al exterior_____

F. Otro, ¿Cuál? _____, _____