



Trabajo de grado - Las alianzas financieras como producto no financiero

Presentado por:  
Arturo Contreras Rios

Director:  
Rubén Darío Baena Peña

COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN  
21 de diciembre de 2011

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
2. MARCO TEORICO	4
2.1. Tipos de alianzas existentes	8
3. OBJETIVOS	11
3.1. Objetivo general	11
3.2. Objetivos específicos	11
4. RESULTADOS	12
4.1. Elementos de una alianza	12
4.2. Aspectos para implementar una alianza comercial	13
4.3. Pasos para determinar los aliados potenciales	14
4.4. Posibles dificultades para su implementación	16
4.5. Estrategia de negociación de la alianza	17
4.6. Factores de éxito	17
4.7. Tareas para consolidar una alianza comercial	18
5. CONCLUSIONES	26
6. RECOMENDACIONES	27
LISTA DE REFERENCIAS	28
ANEXOS	29

## INTRODUCCIÓN

Actualmente algunas entidades del sector financiero ofrecen a sus clientes descuentos y beneficios con diferentes marcas y empresas que buscan incentivar la utilización de los productos financieros directamente en el momento de la compra.

Estos modelos comerciales llamados alianzas, buscan fidelizar al cliente a través de servicios y atenciones especiales para incrementar el uso de sus productos. Están basadas en un concepto de gana-gana que consiste en que la empresa aliada, otorga un beneficio para los clientes de la entidad bancaria y ésta en contraprestación a ese servicio y en algunas ocasiones compartiendo el costo del beneficio, lo promociona en sus canales tradicionales de contacto con sus clientes generando un plan de medios para reforzar su comunicación.

Las alianzas buscan aprovechar los recursos de las empresas aliadas tales como: bases de datos, segmentos especializados, canales de contacto, etc., evitando al máximo los desembolsos en efectivo entre las partes y generando beneficios reales al cliente final. No obstante, las entidades que desarrollan alianzas comerciales, observan en muchas ocasiones que las personas no reaccionan positivamente a estos beneficios y no pareciera interesarles y en el caso específico de BBVA, la utilización de estas promociones es reducida.

## 2. MARCO TEORICO

Diariamente los clientes son bombardeados por diferentes promociones y descuentos a través de los medios de comunicación, que buscan incrementar el uso del producto mostrando sus ventajas de ahorro frente a otros de la misma gama.

Según un estudio realizado (IPSOS, 2010) para identificar las formas de incentivar el uso de las tarjetas de crédito en el banco BBVA, se determinó lo siguiente:

El cliente desea que:

- Le brinden mejor calidad de servicio en las oficinas. Debilidad percibida principalmente en el BBVA.
- Le ofrezcan en establecimientos comerciales descuentos llamativos a partir del 20%.
- Premien a los clientes cumplidos con reducción de intereses e incremento de cupos.
- Que le enseñen a ser usuario inteligente de la categoría. Claridad y transparencia en la información.
- Le entreguen pequeños regalos. No necesariamente objetos de alto valor comercial.
- Le entreguen algún tipo de reconocimiento por tener el producto y usarlo, acompañado de buen servicio y veracidad en la oferta.

Es importante que cualquier iniciativa para incentivar al uso de los productos financieros sea totalmente transparente y clara para los clientes teniendo en cuenta que los sorteos no gozan de buena reputación y la

percepción de abuso de los bancos en cuanto al manejo de los clientes crece. Actualmente los clientes no confían en las buenas intenciones de los bancos y por el contrario asumen que lo único que estos buscan es utilizarlos, lo cual hace que se deteriore más su relación con el sector financiero.

Otro estudio realizado con relación a la percepción de los clientes del BBVA frente a las alianzas comerciales, muestran lo siguiente (Consumer & Insights, 2011):

- La base para que estas personas puedan sobrevivir y convivir adecuadamente en comunidad es supliendo sus principales necesidades tanto personales como laborales, familiares y de distracción (Anexo 1).
- Los clientes dicen que una alianza comercial entre dos entidades, está enfocada en el beneficio económico de las partes que la realizan...más que buscar el bienestar del cliente.
- Se observa que para los clientes existe una asociación directa entre alianza y descuento, lo que ha generado una distorsión en la mente de los consumidores, tendiendo a confundir las estrategias de fidelización con los beneficios que brinda una alianza comercial.
- Los beneficios emocionales que las alianzas les brindan se traducen en una mejor calidad de vida y satisfacción personal, con lo cual el cliente retribuye a la marca a través de su fidelidad hacia la misma.

- Una marca con calidad y el hecho de sentirse importantes son los principales motivadores para usar una alianza.
- El principal inhibidor para hacer uso de una alianza es la falta de comunicación sobre la existencia de la misma y sus beneficios, adicional se nombran los siguientes inhibidores:
  - a) Desinformación sobre la existencia y condiciones de las alianzas.
  - b) Falta de interés y desconocimiento hacia el producto y/o marca.
  - c) Desilusión por no cumplir con las expectativas prometidas.
  - d) Percepción negativa de la marcas,
  - e) Si no hay descuentos, la alianza pierde atractivo.
- Los principales medios a través de los cuales los clientes del BBVA conocen información sobre las alianzas son: televisión, radio, Internet y revistas, folletos, extractos y publicidad exterior. (Consumer & Insights, 2011)
- Los clientes les parece atractivo que el Banco BBVA ofrezca alianzas como un valor agregado a sus productos, debido a:
  - Respaldo financiero
  - Reconocimiento y tradición de la marca BBVA
  - Presencia internacional.
  - Ubicación de sus oficinas y cobertura.
- Aunque los descuentos son el beneficio más atractivo y lo que se espera principalmente de una alianza, por lo general lo que

realmente tiene «peso» en la decisión de compra son los atributos asociados a la marca más que el tipo de beneficio.

- La efectividad e impacto de estos beneficios, como motivadores de compra, puede variar dependiendo el tipo de producto, marca y la categoría a la que esta pertenezca.
  - Descuento más regalos
  - Descuentos
  - Regalos por ser clientes
  - Oferta con precios especiales
  - Más producto por el mismo precio
  
- La principal razón por la cuál las personas no identifican las alianzas y beneficios que ofrece el banco, se debe a la falta de comunicación y sinergia entre los diversos medios de contacto con el cliente.
  
- A los clientes les gustaría tener una comunicación más directa e interactiva con el Banco BBVA, pero sin que esta se convierta en una publicidad intrusa.

Para que una alianza sea efectiva y valorada se debe tener en cuenta la calidad de la marca aliada, la necesidad del producto y su disponibilidad debe estar limitada en tiempo y en cantidad.

Teniendo en cuenta lo anterior y una vez analizado el estudio, identificamos que los clientes sí están interesados por las alianzas comerciales que le ofrece el Banco a pesar que en la actualidad las alianzas existentes no cubren con los requerimientos de reconocimiento, marca, costo beneficio y lo más importante, no son comunicadas adecuadamente y esos pequeños

esfuerzos de comunicación desarrollados por el Banco comparados con el «bombardeo» publicitario de descuentos y promociones por parte de las grandes superficies y al que están expuestos los consumidores todo el día, generan una saturación publicitaria que impacta en la posible crítica y racionalización del uso de los convenios comerciales.

## 2.1 Tipos de alianzas existentes en el BBVA

En el BBVA se acostumbra a utilizar dos formas de negociación de alianzas:

### Alianzas sin desembolso de efectivo

Consiste en el ofrecimiento de un beneficio por parte de una marca a los clientes de la empresa aliada y en contraprestación la otra empresa aliada ofrece comunicación o promoción de ese beneficio a sus clientes utilizando sus bases de datos.

### - Alianzas con costo compartido

Se basa en el mismo concepto anterior, lo que difiere es que el costo del beneficio ofrecido para los clientes lo asume en su totalidad alguna de las dos marcas o se reparte entre las marcas.

Entidades colombianas que ofrecen alianzas:

Entidades Financieras:

Banco de Bogotá - Banco de Colombia - Banco AV Villas - Banco BBVA - American Express - Diners

En la figura 1 y 2 se observa en forma más detallada los beneficios ofrecidos por las entidades bancarias y los ofrecidos por algunas entidades del grupo BBVA en otros países, que nos sirven de referencia para conocer el mercado de las alianzas.



	<p><b>Tarjetas de Crédito Bancolombia y American Express</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Millas para vuelos nacionales e internacionales</li> <li>✓ Millas para beneficios, artículos personales y para el hogar</li> </ul>
	<p><b>Tarjetas American Express</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ American Express Selects, alianzas en horas puntuales (12 – 2 pm) por lo general son descuentos altos</li> </ul>
	<p><b>Citybank</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Catálogos de puntos</li> <li>✓ Programa Aadvantage, como Avianca plus pero con American Air Lines</li> </ul> <p>✓ Todas las entidades financieras que tienen como franquicia a VISA pueden promocionar sus beneficios y alianzas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Las promociones y descuentos están divididas en grupos y estos son: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Beneficios go:</b> aplican para Tarjetas Infinite, Signature, Platinum y Oro</li> <li>▪ Estas tienen catálogos de beneficios, que a su vez están segmentados por, ciudades, todas las Tarjetas y Categorías</li> <li>▪ Los beneficios son obsequios ó cortesías</li> <li>▪ Descuentos</li> <li>✓ <b>Martes de VISA:</b> Alianzas en restaurantes para Tarjetas Débito y Crédito</li> <li>▪ Están divididas por las siguientes categorías, ciudad y tipo de comida</li> <li>▪ Tienen mas de 90 alianzas a nivel nacional</li> <li>✓ <b>Ganas por que ganas:</b> Todas las personas con tarjeta Visa Crédito pueden acceder, se basa en una meta y esta depende del cupo de la Tarjeta y la utilización de la misma</li> <li>▪ El premio es directamente proporcional a la meta, entre mas alta es la meta, el premio es mejor</li> <li>✓ <b>Experiencias Únicas:</b> VISA tiene alianzas con establecimientos comerciales que brindan experiencias (aventura, relajación, extremas, ...) los clientes VISA pueden acceder a ellas con descuentos y algunas tienen obsequios</li> </ul> </li> </ul>
	<p>✓ Sus beneficios los dividen en 4, Pásala Mastercard, Priceless Mastercard, Privilegios Platinum y Black y Starwood 2011</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Pásala Master:</b> Se divide en 3 categorías, Pásala Saboreando, Pásala Disfrutando y Pásala Viajando.: Se divide en 3 categorías, Pásala Saboreando, Pásala Disfrutando y Pásala Viajando.</li> <li>✓ Para las tres categorías se le otorga a los clientes un porcentaje de descuento en el comercio aliado y además las compras en estos establecimientos son el línea (Internet)</li> <li>▪ <b>Priceless Mastercard:</b> Son descuentos en comercios físicos y virtuales en USA</li> <li>✓ Por compras virtuales iguales o superiores de US\$500 el envío es sin costo</li> <li>▪ <b>Privilegios Platinum y Black:</b> las dos tienen los mismos beneficios</li> <li>✓ Descuentos en viajes, compras y en diversión</li> <li>✓ E las tres categorías dan un porcentaje de descuento como beneficio y algunos aliados ofrecen también obsequios y las compras de estos lo hace por email.</li> <li>▪ <b>Starwood 2011:</b> son descuentos en viajes por Sur América, las compras se deben hacer en línea</li> </ul>

Figura 1: Diferentes alianzas ofrecidas por entidades financieras. Fuente: Elaboración propia.

## Alianzas en Bancos del grupo



	<p><b>BBVA – Banco Francés (Argentina)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Descuentos en comercios aliados, no los dividen por producto</li> <li>✓ Los descuentos no son mayores al 10%</li> </ul>
	<p><b>BBVA (España)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compras en línea con el 0% de interés</li> <li>▪ Productos seleccionados</li> <li>▪ Compras virtuales a través del portal BBVA</li> <li>▪ Se difieren máximo a 12 cuotas</li> </ul>

Figura 2: Diferentes alianzas ofrecidas por Bancos del grupo BBVA. Fuente: Elaboración propia.

Entidades no financieras que tienen alianzas comerciales:  
Telmex - El Tiempo - Negocios

En la figura 3 se encuentra un comparativo del comportamiento de las transacciones y su correspondiente facturación de los clientes del BBVA en los almacenes de los aliados que muestra una tendencia de incremento.

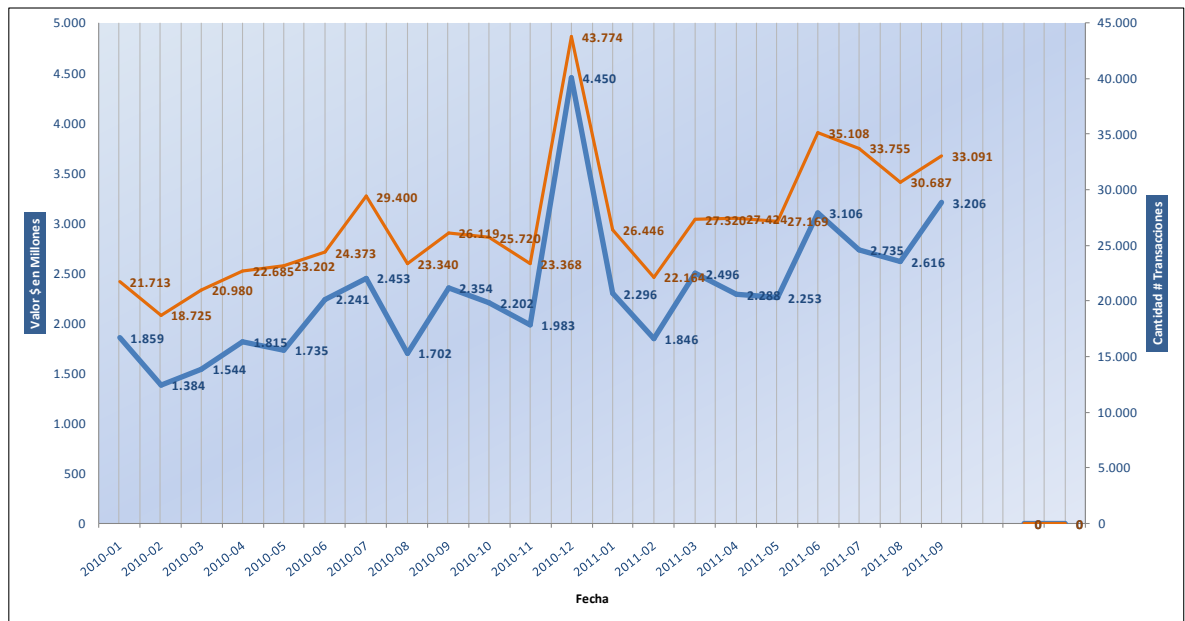


Figura 3: Comportamiento de transacciones del BBVA en las marcas aliadas. Fuente: Elaboración propia.

### 3. OBJETIVOS

#### 3.1. Objetivo general

Definir una guía general para el desarrollo de alianzas comerciales que satisfagan las necesidades de los clientes del BBVA expuestas en las investigaciones de mercados y que incentiven la facturación de los clientes de tarjetas crédito y débito en los establecimientos aliados buscando incrementar el promedio de facturación histórico del BBVA con el aliado.

#### 3.2. Objetivos Específicos

- Definir los factores más importantes para que una alianza comercial sea atractiva.
- Identificar lo que motiva a un cliente del BBVA en Bogotá a utilizar las alianzas comerciales como solución a una necesidad de mercado.
- Identificar los argumentos necesarios para que el cliente relacione las alianzas comerciales como una oportunidad de negocio ofrecida por su entidad y que busca mejorar su calidad de vida
- Determinar las variables que convierten un plan de alianzas comerciales en una herramienta no financiera de promoción de productos financieros.

## 4. RESULTADOS

Tomando como soporte las investigaciones realizadas a los clientes del BBVA y las experiencias de desarrollo de alianzas empresariales de éxito que han logrado objetivos comunes, se realizará un acercamiento hacia los resultados de los objetivos que se plantean para este estudio.

Las alianzas comerciales que se desarrollan en el sector financiero son estrategias de trabajo y herramientas soporte y no son un fin en sí mismas, por lo que su duración debe ser determinada con vigencias estipuladas para que los participantes se conviertan en motivadores y generadores de nuevas propuestas que las dinamicen; a través de ellas se exploran nuevos mercados, se reduce la fragilidad de las posiciones individuales en diferentes sectores de comercialización y se eleva la legitimidad de las marcas frente a la competencia, lo cual permite consolidar el acercamiento y fidelización con los clientes.

Al entablar una relación abierta entre el aliado y el Banco cuya fortaleza radica en los aportes distintos pero complementarios que cada uno hace para alcanzar un propósito común acordado por las dos partes, se logran relaciones sostenibles y productivas:

### 4.1 Elementos de una alianza

- Relaciones abiertas determinadas bajo criterios de igualdad y reglas de juego convenidas entre todos, siendo democráticas y horizontales, independientemente del volumen o la calidad de la contribución individual que las partes hagan.

- El involucramiento o compromiso con el logro del objetivo y a asumir los riesgos que se presenten, marcando una diferencia entre las personas o entidades, que sólo aportan recursos.
- Complementariedad y combinación de las fortalezas de cada una de las partes, expresadas en aportes de diversos tipos: marca competitiva, cubrimiento, capacidad de convocatoria, capacidad financiera, canales de comunicación, etc.
- Propósito común con un objetivo comercial acordado de manera clara y explícita.

Estos elementos diferencian las alianzas de las relaciones entre clientes y proveedores, la relación de contratista-contratante, y de la contribución puntual a un proyecto con aportes específicos e implican una relación horizontal y de cooperación entre las partes, donde éstas trabajan para alcanzar un propósito común: atraer y mantener clientes y a la vez comparten riesgos (Gestiopolis, 2011).

Lo importante es mantener un firme compromiso con el objetivo común de la alianza que es generar ventas y beneficios para los clientes del Banco, respetar las reglas de juego acordadas y compartir la información sobre su desenvolvimiento y resultados.

#### 4.2. Aspectos para implementar una alianza comercial.

- Liderazgo e iniciativa de una de las partes para desarrollarla.
- Identificar una o varias necesidades de los clientes que se desea satisfacer.
- Tener claridad que la entidad por sí sola no puede cubrir las necesidades identificadas en los clientes.

- La necesidad concreta de contar con las habilidades, fortalezas, marca reconocida de empresas comerciales para asegurar el éxito de los objetivos que se espera alcanzar.
- La identificación de posibles aliados a los cuales proponerle la idea.
- Beneficios atractivos para las partes involucradas.
- Concepto Gana – Gana (Encolombia, 2011).

#### 4.3. Pasos para determinar los aliados potenciales

##### Identificar

Elaborar una lista exhaustiva de las empresas o marcas que tienen relación con la categoría o necesidades identificadas para el segmento de clientes y que se pretenda resolver mediante el trabajo en alianza (Gestiopolis, 2011).

##### Agrupar

Luego ubicamos las diversas marcas o empresas según los conceptos o categorías definidas:

bienestar, descanso, alimentación, vestuario y entretenimiento (Gestiopolis, 2011).

##### Analizar

En la tabla 1 se muestran las preguntas que se deben formular a los potenciales aliados.

Tabla 1. Tabla para análisis de aliados potenciales

Criterios de análisis	Marca A	Marca B	Marca C
Cómo satisface la necesidad o requerimiento del cliente?			
Cuáles son sus principales fortalezas para cubrir esa necesidad?			
Qué puede complementar para la alianza?			
Qué experiencia de trabajo en alianza tiene			
Otros			

Nota: Fuente: Corona (2011).

### Decidir

Según el análisis realizado, se decide cuál marca o empresa se invitara. De igual manera se identificarán las estrategias que se llevarán a cabo para comunicarles la idea y acercarlos a la alianza. Según Gestipolis (2011), se debe tener en cuenta lo siguiente:

- No existen aliados perfectos.
- Ningún aliado cumple de manera óptima todos los criterios.
- Lo fundamental es encontrar una buena complementariedad con el aliado a partir de sus fortalezas y cualidades.
- Presupuesto disponible para su implementación.

#### 4.4. Posibles dificultades para su implementación

Para el la implementación de una alianza es necesario identificar las posibles dificultades que se pueden presentar tales como (Corona, 2011):

- Temor a relacionarse y dialogar originado por el desconocimiento entre las organizaciones.
- La falta de confianza originada por prejuicios y la tradición de un trabajo no aliado.
- La falta de información sobre las oportunidades y alcances que se pueden lograr.
- El temor a asumir compromisos por las partes.
- La falta de tiempo y de recursos para convocar.
- Poca disponibilidad de presupuesto.
- Los alcances o ventajas competitivas de los participantes no son las que se esperan.
- Experiencias personales de los integrantes de los grupos de trabajo.

Existen algunas formas de abordar estas dificultades para solucionarlas o evitarlas:

- Actitud abierta y sincera entre las partes.
- Encontrar puntos en común y requerimientos de interés para las partes.
- Hacer énfasis en las fortalezas y cualidades que cada uno tiene para el trabajo en la alianza.
- Establecer un diálogo abierto y honesto. Permitir la expresión abierta acerca de las posibilidades y dificultades de participación de cada uno de los aliados.
- Buscar el objetivo común que puede acercar a los aliados y la importancia que tendría el unir esfuerzos para lograrlo.



- Ponerse en el lugar de los otros: Entender el punto de vista de los otros. Comprender que cada aliado tiene motivaciones, maneras de pensar distintas, problemas propios que resolver e intereses diversos.
- Evitar crear ambientes de incertidumbre y pesimismo.
- Claridad en la propuesta: expresar de manera clara la propuesta y verificar siempre las posibilidades de colaboración.
- Explorar nuevas alternativas de propuesta sin limitarse a las expuestas o requeridas inicialmente.

#### 4.5. Estrategia de negociación de la alianza

La persona responsable de la negociación o acuerdo con el aliado debe contar con las siguientes cualidades: capacidad de escucha atenta, manejo de herramientas para la discusión y la toma de decisiones en forma participativa, habilidad para manejar conflictos y conducir reuniones ágiles y productivas (Encolombia, 2011).

##### Producir información y conocimiento

Este es un factor clave para la relevancia de la alianza, en la medida que se tenga trazabilidad, estadísticas y parámetros de comparación, las negociaciones resultarán más efectivas (Encolombia, 2011).

#### 4.6. Factores de éxito

De acuerdo con la experiencia de la Fundación Corona (2011), para el desarrollo de alianzas estratégicas, se definen algunos factores de éxito para la implementación de alianzas:

- Promoción constante y clara de la alianza y sus beneficios a los clientes.
- Definir canales de comunicación establecidos.

- Desarrollar confianza entre las partes
- Consistencia y claridad en el objetivo de la alianza.
- Proyección de una imagen clara y sólida de la alianza hacia los clientes que van recibir el beneficio.
- Definición de mecanismos estables de ejecución, administración, seguimiento, control y evaluación del proceso.
- Capacidad técnica y profesional.
- Resultados tangibles y logrados pronto.

Si crear una alianza es un gran reto, conducirla hasta la obtención de los resultados propuestos lo es más todavía. Sin la comunicación continua de su propósito y avances, sin el frecuente chequeo a lo que en ella sucede, sin la promoción asertiva de sus beneficios es difícil que la alianza se consolide y se incorpore a la cultura y práctica institucional de las organizaciones (Fundación Corona, 2011).

En la fase de ejecución, se puede tener la idea de que una vez establecido el acuerdo, ya la alianza está consolidada y esto es apenas el principio. Una alianza necesita un equipo que la cuide, que la mantenga, que esté constantemente preocupado por hacer el seguimiento a las actividades y los resultados y por consolidar y afianzar las relaciones entre las partes (Fundación Corona, 2011).

#### 4.7. Tareas para consolidar una alianza comercial

Según Fundación Corona (2011), de la misma forma como existen algunas recomendaciones para el éxito en las alianzas, se definen algunas tareas para consolidarlas:

- Enfatizar en el beneficio común: Gana – Gana de las partes.
- Manejar los conflictos.

- Enfatizar puntos fuertes de cada participante.
- Analizar periódicamente el cumplimiento de las tareas.
- Persistir en el esfuerzo y producir resultados.
- Identificar las ventajas y el común denominador.
- Evaluar los procesos.
- Analizar los efectos de la alianza en los clientes.
- Generar habilidades para tratar con diferentes culturas organizacionales, cambiar de lugar y de perspectiva, y comparar los distintos puntos de observación, negociar.

En la Figura 4 podemos observar un esquema con los pasos generales para implementar una alianza

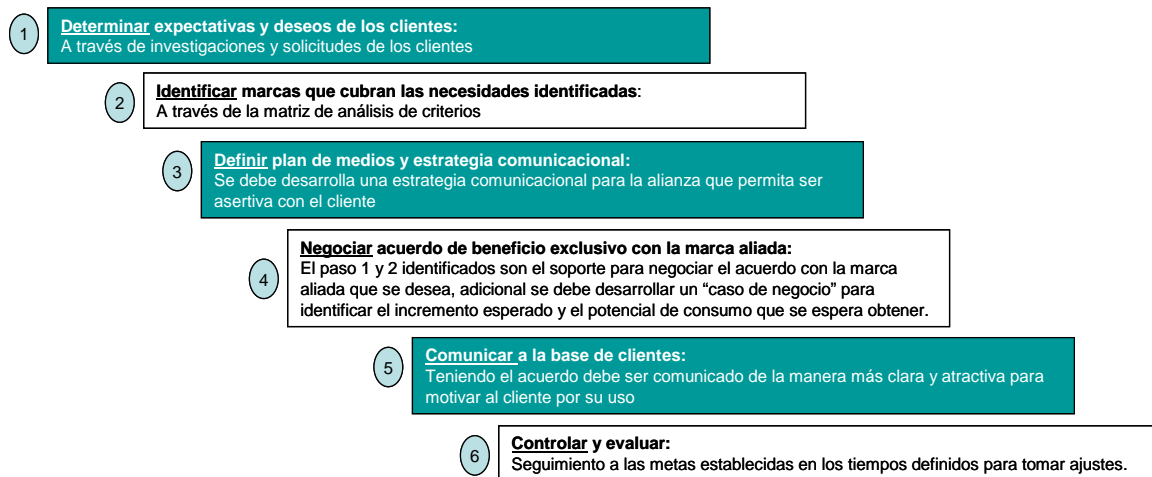


Figura 4. Esquema genérico para el desarrollo de alianzas. Fuente: Elaboración propia.

Los principales motivadores de un cliente del BBVA en Bogotá para utilizar las alianzas comerciales como solución a una necesidad de mercado y como asociación directa a descuentos y promociones son: 1) la calidad de la marca, 2) el sentirse importante, 3) la comunicación adecuada, 4) los descuentos y regalos.

De igual forma, existen inhibidores, tales como: la falta de comunicación, el desconocimiento o la mala percepción de la marca, la no existencia de un descuento específico (Consumer & Insights, 2011).

Los factores de una alianza comercial atractiva para los clientes del BBVA son asignadas por importancia:

1. Calidad del producto.
2. Exclusividad de la marca.
3. Reconocimiento de la marca.
4. Tradición de la marca.

Si las promociones cumplen con las cuatro variables expuestas, el cliente sentirá mayor atracción a utilizarla mejorando su percepción frente a las marcas.

Categorías de Importancia:

1. Alimentación 2. Vestuario 3. Diversión 4. Ejercicio 5. Cuidado personal

Se han realizado diferentes investigaciones (mencionadas en el documento) que permiten identificar las necesidades de los clientes del BBVA y que deben enfocar nuestro desarrollo de alianzas, agrupándolas no solo como categorías independientes en un listado de beneficios, sino implementándolas como elementos importantes de un concepto de experiencia en el cual el cliente tendrá la oportunidad para disfrutar un beneficio en una vigencia específica ofrecida por el Banco y la marca aliada, buscando mejorar su calidad de vida.

Esta alternativa de concepto de experiencia hace más amigable la comunicación para el cliente y lo introduce en un ambiente de oportunidades de ahorro y

vivencias para el mejoramiento de su diario vivir, conceptos como bienestar, descanso, entretenimiento, alimentación, etc, que agrupen las diferentes alianzas, permitirán elaborar canales de comunicación más efectivos para el cliente que generarán mayor expectativa en su uso, enfocando la alianza hacia el cubrimiento de la necesidad específica de los clientes.

Para el manejo de los conceptos se propone la utilización de las siguientes herramientas, como apoyo: 1) determinación de las necesidades y expectativas de los clientes, 2) implementación de las alianzas basados en el esquema de identificación de las mismas, visto anteriormente y 3) conceptualización de las alianzas con vigencias establecidas. La comunicación de las alianzas hacia los clientes debe ser elaborada con un esquema periódico y atractivo para el segmento que se quiere atender, creando parámetros de publicidad promocional que rompan la monotonía de las piezas tradicionales.

Los argumentos necesarios para que el cliente relacione las alianzas comerciales como una oportunidad de negocio ofrecida por su entidad financiera para mejorar su calidad de vida, se centran en el ofrecimiento de variedad de productos basados en su interés único y sus diversas necesidades de adquirirlo, que permitan al cliente sentir: estatus o privilegio por su utilización, reconocimiento frente al aliado, exclusividad por ser cliente BBVA, tranquilidad al conocer que es una promoción ofrecida por el Banco que protege sus inversiones, apoyo y satisfacción que se enfocan hacia la percepción del cliente con el Banco y todos estos argumento se encuadran en momentos de felicidad para el cliente (Consumer & Insights, 2011).

Según los estudios de mercado realizados, los clientes recomiendan los siguientes canales de comunicación para promocionar las alianzas: TV, Internet, Prensa, folletos, extractos.

## Control y seguimiento

Las piezas promocionales enviadas a través de los canales de comunicación y contacto tradicionales con el cliente deben ir acompañadas de un seguimiento de call center con muestras aleatorias de clientes donde se promocioe la utilización de las alianzas y donde se identifique la efectividad de la comunicación para determinar los ajustes y mejoras que deben realizarse.

Uno de los soportes de control y soporte para el mejoramiento de la alianza es el esquema de seguimiento a través del conocimiento de la atractividad de la alianza para el cliente y su utilización regular de la misma, el desarrollo de un sistema de Cliente Incógnito para la marca aliada, donde se evalúe la calidad del servicio y el cumplimiento del acuerdo o negociación, hacen más confiable la alianza y genera las herramientas suficientes para ajustar, mejorar o finalizar el beneficio.

Teniendo las herramientas de promoción y comunicación y, creando el sistema de seguimiento y control de la alianza, se logra incrementar el porcentaje de efectividad de la misma debido a que se identificará permanentemente las percepciones de los clientes y el ajuste en tiempo real las mejoras a que haya lugar.

La utilización (facturación) de las alianzas por parte de los clientes es otro factor determinante para su seguimiento y control, por lo tanto es recomendable conocer el comportamiento de la facturación histórica de las mismas y su comparativo frente a las temporadas donde no existían las alianzas, de esta manera se identifica su crecimiento (o decrecimiento) y el aporte que genera la misma, en la figura 6 encontramos el comportamiento de la facturación general de los aliados que tiene el BBVA a la fecha comparada con las fechas donde no existían las alianzas.

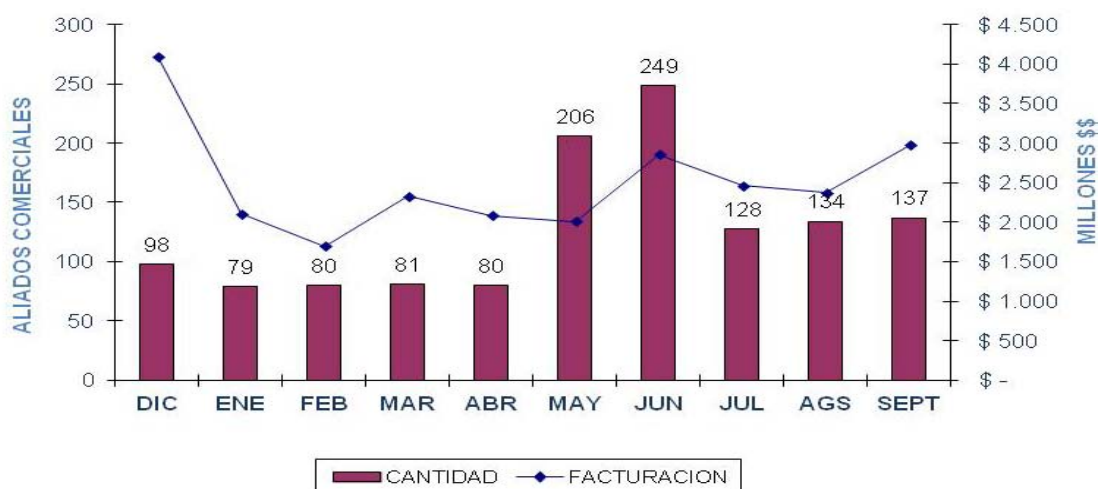


Figura 5. Grafica comparativa facturación y número de aliados 2011

En la medida en que se logre llevar a cabo los pasos anteriormente definidos identificando los aspectos para implementar una alianza, las formas para determinarla y las tareas para consolidarla; se facilitará el cumplimiento de las variables de importancia y las categorías propuestas por los clientes para una alianza exitosa, permitiendo que el cliente reconozca oportunidades de negocio o de ahorro en sus compras que son ofrecidas por su entidad bancaria.

Los productos financieros se están convirtiendo en productos genéricos debido al constante desarrollo de estrategias comerciales y competencias directas entre Bancos, donde el precio o la tasa son los determinantes para su escogencia, para reducir este impacto se evalúan alternativas que permitan el contacto con los clientes y se determinan las alianzas como herramienta no solo para atender al cliente final "persona natural", sino también se convierte en una herramienta estratégica para contactar y abordar clientes empresariales, tanto actuales como potenciales del Banco, logrando ofrecer una oportunidad de negocio a través de un servicio que no es financiero pero desarrollado por una entidad financiera.

Al adoptar esta estrategia, el portafolio de servicios del Banco se amplía y la labor comercial adquiere una ventaja de negociación adicional a la de precio y tasa de sus productos, con la oportunidad de ofrecer a los clientes empresariales del Banco la participación como aliados recibiendo las ventajas del contacto directo con la base de clientes segmentados del Banco y la oportunidad de promocionar su marca a un menor costo en los canales de comunicación y de contacto establecidos.

Esto hace más interesante el concepto de alianza y permite tener una herramienta sostenible y de apoyo para todas las partes, en la medida que el cliente empresarial obtenga la oportunidad de incrementar sus ventas y aumentar el tráfico de personas en sus establecimientos, lo cual se demuestra en la figura 6.

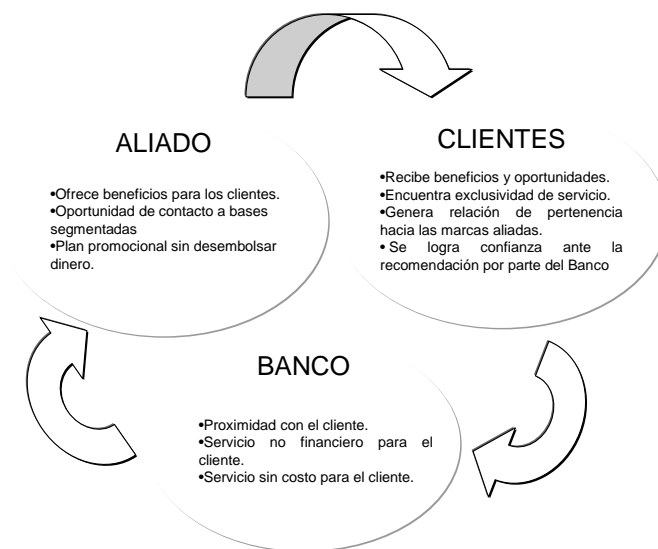


Figura 6: Componentes de las alianzas comerciales bancarias. Fuente: Elaboración propia.

En la medida en que se logre llevar a cabo los pasos anteriormente definidos identificando los aspectos para implementar una alianza, las formas para



determinarla y las tareas para consolidarla; se facilitará el cumplimiento de las variables de importancia y las categorías propuestas por los clientes para una alianza exitosa, permitiendo que el cliente reconozca oportunidades de negocio o de ahorro en sus compras que son ofrecidas por su entidad bancaria.

## 5. CONCLUSIONES

Con base en lo anterior se concluye lo siguiente:

- La metodología de desarrollo de una alianza permite filtrar y enmarcar negociaciones más efectivas, lo que demuestra que no solo es buscar marcas para ofrecer descuentos, sino que debemos implementar los pasos: 1) identificar la necesidad y las posibles marcas que la puedan cubrir, 2) agrupar y categorizar, 3) analizar los aspectos mas relevantes y 4) decidir.
- Las alianzas comerciales son atractivas para los clientes bancarios, en la medida que se cubran las necesidades que ellos requieren, de esta forma toda alianza debe responder a las necesidades de los clientes que se quieren atender, de lo contrario no se obtendrán resultados de éxito.
- La atraktividad de una alianza esta basada en la calidad de la marca, el sentirse importante, la comunicación adecuada, los descuentos y regalos que se ofrecen. Por lo tanto, una alianza enmarcada en marcas de prestigio con descuentos interesantes mayores al 15%, comunicadas oportunamente en los canales de contacto con el cliente, permitirá el éxito en su utilización.
- Si la alianza no es conocida o no es clara por el cliente no será utilizada, por lo tanto la promoción y comunicación asertiva de ésta, motivará al cliente a su uso y a generar recordación con la misma.
- El crear un concepto alrededor de una promoción o beneficio, permite que el cliente identifique la alianza como un soporte a sus necesidades y una oportunidad financiera para su inversión, evitando confundir con un listado de valores de descuento que no puede identificar o aplicar a su cotidianidad.

## 6. RECOMENDACIONES

Se recomiendan las siguientes acciones para convertir las alianzas financieras como producto no financiero:

- Identificar claramente qué necesidades importantes desean los clientes adquirir para ofrecerles el beneficio de descuento o una oportunidad de ahorro.
- Desarrollar mecanismos de comunicación asertivos, basados en las investigaciones realizadas: TV, Internet, prensa, folletos, extractos, plataforma virtual.
- Mantener y desarrollar segmentos con las bases de clientes actuales y potenciales para efectivizar la comunicación y convertirlo en argumento de beneficio para la marca con la que se desarrolle la alianza.
- Invertir en canales de comunicación constantes con promociones atractivas para el segmento, creando sostenibilidad con el aliado.
- Crear y mantener herramientas de control y seguimiento a la efectividad de la alianza, con el fin de determinar rápidamente su evolución, impacto y recomendación de su uso por parte del cliente.
- Para la negociación entre los aliados se debe mantener un modelo en el cual se ofrezcan canales de comunicación y promoción efectivas que convoquen a los clientes necesarios para que se interesen y asistan a facturar en los establecimientos del aliado. Este modelo va de la mano con el descuento esperado por el cliente, lo cual hace que las partes no pierdan y se beneficien con la alianza (Anexo 2).
- En la medida que el plan de medios de comunicación sea consistente y con un beneficio atractivo mayor al 15%, la convocatoria se facilitará y se logrará la utilización de la promoción y la facturación esperada.

## LISTA DE REFERENCIAS

Alianzas Estratégicas. Recuperado de [www.encolombia.com/economia](http://www.encolombia.com/economia)

Alianzas estratégicas. Recuperado de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

Elementos alianzas estratégicas coherentes. Recuperado de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

Investigacion de mercados. 2011. *Focus group clientes BBVA – Customer & insights*. Marzo 2011.

IPSOS. 2010. *Exploración sobre premios durante campañas para motivar el uso de la tarjeta de crédito al cierre de 2010*. Napoleon Franco.

## ANEXOS

## Anexo 1: Necesidades principales de los clientes BBVA

Las necesidades giran en torno a:	Y se suplen....
Personales	
1. Alimentación	Realizando mercado en supermercados o plaza, "almorzando corrientazos" y/o visitando restaurantes de comida especializada.
2. Vestuario	Comprando en almacenes, centros comerciales y grandes superficies Comprando superficies.
3. Cuidado personal/belleza	Adquiriendo productos de aseo personal y belleza, visitando regularmente el salón de belleza y centros de estética.
4. Transporte	Utilizando diversos medios de transporte: transmilenio, carro, bus, moto. De igual forma, pagando artículos relacionados con los mismos como gasolina y parqueaderos.
5. Salud	Asistiendo al médico o a los centros de salud (EPS, medicina prepagada, farmacias), comprando medicamentos, cuidándose en la alimentación y ejercitándose.

6. Ejercicio	Practicando deporte, asistiendo al gimnasio y realizando estiramientos. Comprando productos de aseo para el hogar en supermercados o grandes superficies.
7. Aseo del hogar	Comprando productos de aseo para el hogar en supermercados o grandes superficies.

Laborales	
1. Capacitación/actualización	Cumpliendo con las funciones y metas establecidas en el trabajo.
2. Proyección profesional/ incremento salarial	Contemplando y analizando otras posibles fuentes de ingreso
3. Independencia laboral	Creando su propia empresa.

Familiares	
Pagando:	
1. Obligaciones económicas	Arriendo , préstamo de la vivienda propia y servicios públicos. -Estudio de los hijos (colegio y/o universidad) Entidades relacionadas con la salud de la familia.
2. Cuidado de la familia	Alimentación: cocinando o comprando en restaurantes Vestuario: lavando , «planchando la ropa» y comprando en almacenes Salud: pagando por este servicio, y estando pendiente de los cuidados requeridos para evitar o curar

	<p>enfermedades.</p> <p>Crecimiento de sus hijos: tareas, compañía, consejos.</p>
3. Aseo y mantenimiento del hogar	<p>Comprando los productos de aseo para realizar la limpieza.</p> <p>Remodelando o comprando artículos para adornar el lugar donde habitan.</p>

Fin de semana	
1. Diversión	<p>Entretenimiento: ver películas en la casa, leer, viajar y rumbear.</p> <p>Visitando lugares como: cines, centros comerciales, bares y parques de diversiones.</p>
2. Alimentación	<p>En restaurantes especializados o en lugares diferentes a los que se acostumbra entre semana, por ejemplo a las afueras de la ciudad.</p>
3. Ejercicios	<p>Practicando deportes al aire libre, deportes extremos y ejercitándose en el gimnasio.</p>

## Anexo 2

## MATRIZ PARA PROMOCION Y DESCUENTO

## PROMOCION

Cientes segemento	Publicidad	Valor unidad	Cantidades por envío	Frecuencia envío	Valor2 Total	% cltes a convocar
300.000	email	\$ 4	300.000	1	\$ 1.200.000	10%
	insertos	\$ 25	300.000	1	\$ 7.500.000	30.000
	pagina web	\$ 25.000	1	1	\$ 25.000	
	prensa	\$ 5.000.000	1	1	\$ 5.000.000	
	radio	\$ 12.000.000	1	1	\$ 12.000.000	
	tv	\$ 25.000.000	1	1	\$ 25.000.000	
	otros	\$ 50.000	1	1	\$ 50.000	
					\$ 50.775.000	

## DESCUENTO ALIADO

vtas esperadas	% incremento	Descuento ofrecido	valor descuento	Vr que asume bbva	Vr tiket promedio	mínimo de cltes a convocar
\$ 500.000.000	20%	20%	\$ 20.000.000	\$ 10.000.000	\$ 20.000	25.000