



**INCORPORACIÓN DE LOS DATOS DE EXPERIENCIA EN LA MEJORA DEL FLUJO DE TARJETA
DIGITAL Y LAS COMUNICACIONES HACIA LOS CLIENTES**

JAIRO DONOSO

PROFESORA GUÍA: ANA FUENTES

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL.

CIUDAD: RANCAGUA

PAÍS: CHILE

MES: DICIEMBRE

AÑO: 2024

Agradecimientos

Ser agradecido es una parte esencial de la vida; a través de ello, aprendemos a valorar lo que tenemos y logramos. Por eso, quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que han sido parte de este proceso.

Primero, a mi familia, que siempre estuvo presente dándome aliento para continuar y terminar este camino. A mi padre José, a mi madre Iris, y a mis hermanos José y Matías. Su apoyo fue crucial durante toda la carrera y su compañía me ayudó a mantener el ánimo alto en los momentos más difíciles.

A mis amigos de la universidad, Emilio, Matías y Francisco, gracias por su amistad y compañía. No solo fueron un apoyo académico, sino también emocional. Cada risa, cada trabajo en equipo y cada momento compartido hicieron de este viaje algo inolvidable. Haberlos conocido es una de las mejores cosas que me dejó la universidad.

A mi mejor amiga, Rayén, que durante más de diez años ha estado a mi lado, soportándome y animándome incondicionalmente. En mi paso por la universidad no fue la excepción; tu apoyo constante fue invaluable.

La música, una de las cosas más importantes en mi vida, también estuvo presente. Agradezco profundamente al Ensamble UOH, donde participé durante tres años, desde su inicio en 2022 hasta el final de mi carrera. Los ensayos fueron mi refugio frente al estrés, y las presentaciones y salidas me dejaron recuerdos imborrables. Gracias a cada integrante por los momentos compartidos y por los lazos de amistad que construimos.

A mis familiares, tíos, tías, primos, primas y abuelas, muchas gracias por su constante apoyo y enseñanzas. A mi abuelo Carlos, quien ya no está, pero cuyo ejemplo de esfuerzo y dedicación siempre me inspirará.

A mi profesora guía, Ana Fuentes, gracias por su orientación, paciencia y por los consejos que me ayudaron a avanzar en este proyecto. Cada llamada de atención fue necesaria y reflejaba su genuina preocupación por mi progreso.

Finalmente, a cada profesor, ayudante, compañero y funcionario que formó parte de mi experiencia universitaria, gracias por los aprendizajes y por contribuir a mi crecimiento personal y profesional.

Por sobre todo, agradezco a Dios, quien nunca me dejó solo y me dio la fortaleza y sabiduría para culminar este proceso. Estuvo presente en cada paso, en las tristezas y en las alegrías. Sin su ayuda, nada de esto habría sido posible.

Índice

AGRADECIMIENTOS	2
ÍNDICE	4
RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	7
OBJETIVO GENERAL	8
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
MARCO TEÓRICO	10
Experiencia del cliente	10
Flujo digital	11
Análisis de datos de experiencia del cliente	12
Comunicación efectiva en el entorno digital	14
Metodología Six Sigma	16
METODOLOGÍA	18
RESULTADOS	20
Definir	20
Medir	21

Analizar	27
Mejorar	33
Controlar	37
DISCUSIÓN	39
Flujo de adquisición y abandono	39
Análisis emocional y experiencia del cliente	39
Comunicaciones y personalización	40
Limitaciones del estudio	41
Implicancias prácticas	41
CONCLUSIÓN	43
REFERENCIAS	45

Resumen

Lider Bci Servicios Financieros es una empresa de retail financiero que busca ser la mejor alternativa en productos/servicios financieros y seguros, ofreciendo un precio justo a los clientes, con foco en los segmentos medios y emergentes, ahorrándoles dinero y tiempo para que puedan vivir mejor, a través de una experiencia Omnicanal de excelencia.

El área de CRM (Customer Relationship Management) de la empresa se encarga de gestionar y optimizar las relaciones con los clientes a lo largo de todo su ciclo de vida, desde la adquisición hasta la retención y fidelización. Para ello, se enfoca en la gestión de la base de datos de clientes, segmentación, y automatización del marketing, además de proporcionar a los equipos de ventas herramientas y datos que faciliten interacciones más efectivas con los clientes. Asimismo, el área analiza los datos de clientes para identificar patrones, medir la efectividad de las campañas y tomar decisiones informadas que mejoren la relación con los clientes y aumenten las ventas. También se encarga de la integración multicanal y de la mejora continua de la experiencia del cliente.

El proyecto se enfoca en analizar y optimizar el flujo digital de adquisición de la tarjeta Lider Bci, con el objetivo de incrementar la captación de clientes, mejorar la transaccionalidad y reducir el abandono en el proceso. Para ello, se utiliza la herramienta Medallia para recopilar y analizar datos de experiencia, tanto de preguntas abiertas como cerradas, identificando fricciones y oportunidades de mejora. Las iniciativas incluyen ajustes en las etapas críticas del flujo, como la asignación de cupo y la interfaz inicial, además de la implementación de comunicaciones personalizadas basadas en segmentación por arquetipos. Este enfoque combina análisis emocional, text analytics y monitoreo continuo de indicadores clave, permitiendo evaluar el impacto de las mejoras en tiempo real. Así, el proyecto busca construir una experiencia digital más intuitiva, satisfactoria y alineada con las expectativas del cliente, fortaleciendo su relación con la marca.

Palabras claves: Experiencia Omnicanal, CRM (Customer Relationship Management), Análisis del viaje del cliente, Medallia, Optimización y análisis de datos.

Introducción

En un mundo cada vez más digitalizado, las empresas que interactúan con sus clientes a través de plataformas digitales enfrentan desafíos significativos relacionados con la comprensión de las necesidades del cliente y el aprovechamiento eficiente de los datos de experiencia. Este proyecto se desarrolla en el contexto de Lider Bci Servicios Financieros, durante el año 2024, y busca abordar la alta tasa de abandono en el flujo para obtener la tarjeta digital, actualmente del 58%.

El objetivo principal es optimizar el proceso de adquisición de la tarjeta digital mediante la mejora continua del flujo digital y las comunicaciones con los clientes, apoyándose en un análisis integral de datos de experiencia recopilados a través de la plataforma Medallia. Esto permitirá aumentar la captación de clientes, mejorar la conversión y construir una experiencia digital más intuitiva y satisfactoria.

La motivación de este trabajo radica en la importancia estratégica de ofrecer un flujo digital eficiente y comunicaciones relevantes. Una experiencia deficiente impacta negativamente la satisfacción, la fidelización y la transaccionalidad de los clientes, lo que a largo plazo puede derivar en pérdida de ventas y deterioro de la reputación.

La metodología empleada se centra en el análisis de datos de experiencia, tanto de preguntas cerradas como abiertas, para identificar fricciones y oportunidades en el flujo digital. Este análisis guiará la implementación de mejoras específicas en el diseño del flujo y en la personalización de las comunicaciones.

El análisis del flujo de adquisición de la tarjeta permitió identificar puntos críticos que afectan la conversión, como la alta tasa de abandono en etapas iniciales y la insatisfacción con el cupo asignado. Las mejoras, basadas en datos y segmentación, optimizaron las comunicaciones y el diseño del flujo, logrando un proceso más intuitivo. Aunque las métricas iniciales no mostraron cambios significativos, las propuestas sientan una base para la mejora continua.

Objetivo general

Optimizar el proceso de adquisición de tarjeta digital del área de Tarjetas de Lider Bci mediante la mejora continua de los toques de comunicación y del flujo digital, basándose en el análisis integral de los datos de experiencia de los usuarios, para aumentar la captación de nuevos clientes.

Objetivos específicos

Identificar claramente las etapas clave del viaje del cliente a través de la elaboración de un diagrama de flujo del proceso existente para la adquisición de tarjeta digital.

Encontrar los puntos críticos del viaje del cliente y las métricas asociadas a cada una, mediante el desarrollo de la herramienta funnel de conversión para el proceso.

Incrementar la tasa de llegadas al flujo por medio de la implementación de un nuevo modelo de arquetipos en el envío de comunicaciones.

Realizar ajustes necesarios del flujo de adquisición de tarjeta digital, luego de analizar las razones y problemáticas del abandono del flujo con la ayuda de análisis de texto de las respuestas de la encuesta de Medallia.

Implementar un sistema de monitoreo básico que permita seguir semanalmente los indicadores clave (tasa de abandono y conversión) para evaluar el impacto de las mejoras realizadas y realizar ajustes necesarios.

Marco teórico

El marco teórico proporcionará los fundamentos conceptuales que sustentan este proyecto, permitiendo comprender los aspectos clave que se analizarán y mejorarán. Al definir conceptos como la experiencia del cliente, el flujo digital y las metodologías aplicadas, se busca garantizar una base sólida para las propuestas y conclusiones presentadas. Estos conceptos son esenciales para orientar el análisis hacia la mejora de la experiencia del cliente, la optimización del flujo digital y la efectividad de las comunicaciones.

Experiencia del cliente

La experiencia del cliente según De-Keyser (2015) se entiende como el resultado cognitivo y afectivo de la exposición o interacción del cliente con la gente de una empresa, sus procesos, tecnologías, productos, servicios y demás.

La importancia de la experiencia del cliente: Según Ali et al. (2018) las experiencias placenteras pueden considerarse un determinante vital de la lealtad del cliente porque consideran que constituye un constructo multidimensional y diverso, desarrollado por varios elementos que incluyen el entorno físico, interacciones con el personal e interacciones con otros clientes.

El viaje del cliente: Considera un ciclo que comienza desde la búsqueda a una solución, analizar la mejor opción y decidir, lo que crea la experiencia entre el cliente y la empresa (Lemon & Verhoef, 2016). También se puede definir como la secuencia de eventos en los cuales el cliente interactúa con la compañía, durante el proceso de compra de un producto o servicio (Følstad & Kvale, 2018). Cada uno de estos eventos, interacciones o “contactos” son momentos decisivos que definirán la futura relación cliente-compañía y en la evaluación de lo que llamamos la experiencia de compra (Martínez, ...).

La omnicanalidad se entiende como un enfoque que busca brindar al cliente una experiencia de compra homogénea y de alto estándar a través de todos los canales disponibles, ya sean físicos o digitales (entre ellos, dispositivos móviles, emails, websites, redes sociales, tienda física, call centers, y publicidad digital y tradicional, entre otras) (Martínez, ...).

Es normal asumir que un cliente satisfecho utilizará el producto, lo recomendará y lo evaluará de manera gratificante. Es por eso que la experiencia del cliente debe ser los insight que dirijan el proceso hacia el cliente.

Flujo digital

El flujo digital se define como el recorrido que sigue un usuario al interactuar con un servicio digital para alcanzar un objetivo específico. Este proyecto analiza las etapas del flujo de adquisición de tarjeta digital de Lider Bci, utilizando herramientas como Bizagi para modelar procesos y Medallia para recopilar datos de experiencia.

Las etapas se pueden visualizar a través de un funnel por seguimiento de UTM. El embudo de conversión o funnel, es un término de Marketing Digital que engloba el proceso y los distintos pasos que un usuario da dentro de la web hasta cumplir un objetivo, ya sea completar una transacción o dejar datos en un formulario. Con el funnel se puede conocer el porcentaje de pérdidas existente en cada uno de los pasos que da el usuario en la página web y, así, optimizar, con estos datos, aquellas partes de la web dónde se pierdan más usuarios (ISDI, 2023).

El seguimiento por UTM (Urchin Tracking Module) es una técnica utilizada en marketing digital para rastrear el rendimiento de campañas de tráfico web. Los parámetros UTM son etiquetas que se añaden al final de una URL para identificar de manera única las fuentes de tráfico, medios, campañas, etc.

Cuando un usuario hace clic en un enlace con un parámetro UTM, la información sobre la fuente de tráfico (como el origen del enlace, el medio, la campaña, etc.) se almacena en herramientas de análisis web (como Google Analytics, Looker Studio, etc.), lo que permite hacer un seguimiento detallado del comportamiento de los usuarios.

Se utiliza Bizagi para modelar el flujo, una plataforma de software especializada en el diseño, automatización y gestión de procesos de negocio (BPM, por sus siglas en inglés: Business Process Management). Esta herramienta es ampliamente adoptada por empresas que buscan mejorar su eficiencia operativa, optimizar flujos de trabajo y fortalecer la colaboración entre

equipos. Con Bizagi Modeler, es posible crear diagramas visuales de procesos utilizando el estándar BPMN (Business Process Model and Notation), un lenguaje gráfico reconocido internacionalmente para modelar procesos de negocio de manera clara y estructurada.

Fintoc es una plataforma tecnológica que proporciona soluciones de open banking para facilitar la integración de servicios financieros en aplicaciones y sistemas. Su principal enfoque es ofrecer una conexión segura y eficiente con cuentas bancarias y otros servicios financieros a través de APIs, lo que permite a empresas y desarrolladores acceder y utilizar datos financieros de manera sencilla.

API (Interfaz de Programación de Aplicaciones, por sus siglas en inglés: Application Programming Interface) es un conjunto de reglas y protocolos que permiten que diferentes aplicaciones o sistemas interactúen entre sí. Las APIs facilitan la comunicación entre aplicaciones al permitir que se compartan datos y funcionalidades sin necesidad de conocer cómo está implementado el sistema al que se accede.

Análisis de datos de experiencia del cliente

Recopilación de datos de experiencia: Los datos de experiencia provienen de una encuesta realizada a través de Medallia al terminar el flujo, la cual permite recopilar la información de preguntas abiertas y cerradas. La experiencia del cliente reflejado en la encuesta es lo que permitirá identificar las oportunidades de mejora para el flujo digital.

Medallia es el pionero y líder del mercado en experiencia de clientes, empleados, ciudadanos y pacientes. Como plataforma de experiencia empresarial número 1, Medallia Experience Cloud es el sistema de registro de la experiencia que hace que todas las demás aplicaciones sean conscientes del cliente y del empleado.

Text Analytics y Procesamiento de Lenguaje Natural (NLP): Es el campo de estudio que busca entender cómo funciona el lenguaje, su construcción, la generación de nuevo lenguaje, así como todas las tareas que tienen relación con el tratamiento del lenguaje. Esto sirve para para

analizar respuestas abiertas y obtener insights sobre los problemas y oportunidades en la experiencia del cliente.

Análisis de sentimientos: Es Utilizado para identificar y categorizar emociones en textos abiertos, este método permite evaluar la satisfacción o insatisfacción de los clientes en relación con su experiencia. El análisis de sentimientos clasifica textos en categorías positivas, negativas o neutras. Este enfoque ayuda a entender las emociones subyacentes en las respuestas de los usuarios. El modelo de Hugging Face Transformers se ajustó para clasificar correctamente respuestas contextuales (por ejemplo, "no" como neutro cuando indica conformidad).

Hugging Face Transformers: Librería de Python para análisis de texto que ofrece modelos preentrenados para análisis de sentimientos en varios idiomas, incluidos modelos en español. Estos modelos tienden a ser mucho más precisos y pueden detectar matices en el lenguaje. Este modelo etiqueta valorando desde 1 a 5 estrellas, donde 1 estrella es una respuesta negativa y 5 estrellas una positiva.

Extracción de palabras clave: Aquí se buscan las palabras o frases más relevantes dentro de un texto. Este análisis ayuda a identificar los conceptos principales, sin tener que procesar todo el contenido. Se usa mucho en SEO, resúmenes automáticos, y para identificar temas de conversación en grandes volúmenes de texto.

Nube de Palabras (Word Cloud): Visualiza las palabras más comunes en todas las respuestas, donde el tamaño de cada palabra refleja su frecuencia.

TF-IDF (Term Frequency – Inverse Document Frequency): Este método asigna un peso a las palabras basado en su frecuencia relativa dentro de un conjunto de textos. Permite identificar palabras clave en grandes volúmenes de texto, destacando términos relevantes para el análisis de oportunidades. En este proyecto, TF-IDF se usó para analizar respuestas abiertas en encuestas de clientes.

Comunicación efectiva en el entorno digital

La comunicación con el cliente en Lider Bci se realiza enviando correos y notificaciones a la app desde el área de CRM (Customer Relationship Management) de la empresa. La cual se encarga de gestionar y optimizar las relaciones con los clientes a lo largo de todo su ciclo de vida, desde la comunicación hasta la retención y fidelización. Usando la gestión de la base de datos de clientes y segmentación, proporciona a los equipos de ventas herramientas y datos que faciliten interacciones más efectivas con los clientes. Se debe preocupar de que la comunicación sea personalizada y pertinente con el cliente que la recibe, efectiva y en el tiempo adecuado.

Al hablar de toques de comunicación, se refiere a la instancia cuando una empresa interactúa con una persona. La comunicación es lo que se le envía al cliente. En este caso el toque se hace a través de email con el envío de un correo el cual tiene el objetivo de informar o incentivar a realizar una acción. Hay dos tipos de contactos a los que se les envía la comunicación, usuarios Walk in y Preevaluados. Los usuarios Walk in son los usuarios que compran o no en Lider y no tienen oferta asignada para adquirir la tarjeta. Los Preevaluados son contactos con una oferta activa para adquirir la tarjeta Lider Bci, clasificados en distintos segmentos.

- **Grupo Alianza:** Incluye contactos que no son clientes de Lider y se subdividen en Descuento Lider, Descuento CAS y Tradicional. La base total de contactos se distribuye equitativamente entre estos subgrupos.
- **Grupo Lider:** Grupo Lider: Está compuesto por clientes de Lider segmentados según su comportamiento:
 - **Mi Club:** Clientes que acumulan pesos Mi Club utilizando su RUT.
 - **Visitan Sala:** Clientes que realizan compras en las tiendas físicas de Lider.
 - **Full User:** Clientes frecuentes que compran tanto presencialmente como a través de Lider.cl.
- **Grupo aparte:** Comprende contactos fuera de las categorías anteriores:

- **Propensión:** Clientes potenciales que no son usuarios actuales de Lider, pero tienen alta probabilidad de adquirir la tarjeta debido a su historial de compras en comercios asociados.
- **Piloto Castigo:** Clientes de Lider a quienes previamente se les había rechazado la tarjeta por motivos de castigo, pero que ahora cuentan con una oferta activa.

Según Cuadros et al. (2017) las empresas deben identificar el verdadero valor de los clientes, ya que esto proporciona información básica para implementar estrategias de marketing dirigidas. Es por esto que la comunicación tiene que ser segmentada y apropiada para cada cliente.

En esta ocasión el proyecto solo abarca desde la comunicación hasta la adquisición del usuario y futuro cliente.

Para medir la efectividad de la comunicación con el usuario, es fundamental contar con herramientas que faciliten el manejo de datos relevantes. Una de estas herramientas es Power BI, una solución de análisis y visualización de datos desarrollada por Microsoft. Power BI permite a los usuarios conectar, transformar y analizar información proveniente de múltiples fuentes, generando informes interactivos y paneles visuales. Su amplia adopción en empresas y organizaciones la convierte en un recurso clave para la toma de decisiones basadas en datos.

Los modelos de arquetipos en la comunicación, basados en la teoría de Carl Gustav Jung, se aplican en marketing para conectar emocionalmente con las audiencias. Autoras como Margaret Mark y Carol S. Pearson adaptaron estos arquetipos para la construcción de marcas y estrategias, utilizando el marketing, el gobierno de datos y el CRM para personalizar las comunicaciones. Este enfoque permite segmentar a los usuarios según características emocionales y comportamientos recurrentes, logrando mensajes más relevantes y efectivos. Los beneficios incluyen una mayor empatía con los clientes, campañas emocionalmente resonantes y un fortalecimiento de la identidad de marca.

Metodología Six Sigma

Según Navarro et al. (2017) Six Sigma es una metodología diseñada para medir y mejorar la calidad en los procesos, orientada a lograr un nivel de precisión cercano a la perfección. Se basa en cinco fases fundamentales (Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar) y en cinco principios clave:

- Enfoque al cliente
- Centrado en los procesos
- Metodología estructurada para proyectos
- Organización estructural
- Reducción de la variabilidad

Esta metodología tiene dos áreas de aplicación principales: la mejora de un proyecto ya existente o el desarrollo de un nuevo proyecto, producto o servicio. Ambas buscan reducir defectos, fallos y no conformidades, con el objetivo de alcanzar un nivel de error cercano a cero.

El método Six Sigma, conocido también como DMAIC (por sus siglas en inglés), se estructura en cinco fases:

1. Fase de Definición: Identifica los proyectos prioritarios en función de su impacto y recursos requeridos, alineándolos con los objetivos estratégicos de la empresa para maximizar su efectividad.
2. Fase de Medición: Se caracteriza el proceso a través de la identificación de los requisitos clave del cliente, las características del producto y los parámetros críticos del proceso. Esta fase incluye la definición de un sistema de medición y la evaluación de la capacidad actual del proceso.

3. Fase de Análisis: Examina datos históricos y actuales, formulando hipótesis de posibles relaciones causa–efecto mediante herramientas estadísticas, para encontrar las fuentes de variabilidad y defectos.
4. Fase de Mejora: Utiliza los análisis de la fase anterior para validar las relaciones causa–efecto y aplicar cambios que optimicen el funcionamiento del proceso y mejoren los resultados.
5. Fase de Control: Establece y documenta los controles necesarios para asegurar que las mejoras implementadas se mantengan en el tiempo y el proceso siga siendo eficiente y consistente.

La metodología Six Sigma, mediante el enfoque DMAIC, proporciona un marco estructurado para reducir la variabilidad y los defectos en los procesos, contribuyendo a la mejora continua y a la satisfacción del cliente. La aplicación de Six Sigma en la mejora del flujo digital y las comunicaciones permite a la empresa abordar sistemáticamente las ineficiencias y garantizar que las mejoras sean sostenibles.

Metodología

El problema identificado radica en la existencia de puntos de fricción en el flujo digital para la obtención de la tarjeta Lider Bci, los cuales impactan tanto en la experiencia del cliente como en la conversión del proceso. Para abordar este desafío, se optó por aplicar la metodología Six Sigma, específicamente bajo el enfoque DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar). Este método ofrece una estructura sistemática y orientada a datos que permite identificar y reducir variabilidad, optimizando el flujo digital y las comunicaciones con los clientes.

Definir: Se profundizará en el conocimiento del proceso de obtención de tarjeta digital y el viaje del cliente a través del flujo mediante entrevistas al equipo del área CRM y la observación del flujo existente para la adquisición de tarjeta digital. Luego se generará un diagrama de procesos con cada una de las etapas del flujo para el reconocimiento de los puntos críticos.

Las entrevistas serán tanto personales como grupales, remotas y presenciales, con previa coordinación. Las preguntas base realizadas serán:

- ¿Cuáles son las etapas principales del flujo para la obtención de la tarjeta digital?
- ¿Qué pasos realiza el cliente desde el inicio hasta el final del proceso?
- ¿Qué pasos realiza la empresa desde el inicio hasta el final del proceso?
- ¿Cómo se mide el éxito de este proceso?
- ¿Qué tipo de comunicación recibe el cliente para llegar al flujo?

Para complementar el conocimiento del flujo y validar cada etapa del proceso, se realizará una simulación práctica en la que un miembro del equipo complete el proceso de obtención de la tarjeta digital, replicando la experiencia del cliente.

Medir: Se cuantificarán las métricas clave de los toques de comunicación, como las aperturas y las conversiones a través de un panel de Power Bi durante los meses de mayo, junio y julio. También se cuantificarán la tasa de abandono y la conversión en las etapas del proceso por medio de un funnel y seguimiento de UTM. Además, se recopilarán datos iniciales de Medallia, herramienta de encuesta que entrega datos de la experiencia del cliente.

Analizar: Se identificarán las causas raíz de los puntos críticos de fricción y la efectividad en las comunicaciones mediante herramientas como programación de text analytics para analizar los datos y descubrir patrones de comportamiento, identificar barreras en el funnel y entender las áreas de mayor tasa de abandono que requieren mejora basado en los datos de experiencia con análisis de texto. Se aplicará un análisis de sentimientos utilizando el modelo preentrenado Hugging Face Transformers, el cual se ajustará para que respuestas como "no", "no tengo", "nada", "ninguna", y "sin sugerencias" sean clasificadas como neutras, en lugar de negativas, considerando el contexto de la pregunta. Se analizarán un total de 2.017 respuestas, que corresponden a todas las disponibles para esta pregunta

Mejorar: Se desarrollará e implementará un nuevo modelo de arquetipos para optimizar el envío de comunicaciones. Además, se realizarán mejoras en el flujo digital, con un seguimiento continuo para evaluar su impacto en las métricas clave y en los indicadores de experiencia del usuario.

Controlar: Para garantizar la sostenibilidad de las mejoras implementadas, se establecerá un sistema riguroso de monitoreo semanal de los indicadores clave. Este seguimiento permitirá evaluar de manera continua el desempeño de las mejoras, identificar posibles desviaciones o áreas de oportunidad y tomar acciones correctivas oportunas en caso de ser necesario. Además, este monitoreo servirá como una herramienta para reiterar los pasos del proceso en caso de ser necesario, permitiendo identificar nuevas oportunidades de mejora y reforzar las iniciativas existentes para asegurar el cumplimiento de los objetivos a largo plazo.

Resultados

En esta sección se presentan los hallazgos obtenidos a partir del análisis del flujo digital para la adquisición de tarjeta y del viaje emocional del cliente a través de este proceso. El objetivo fue identificar las principales fricciones y oportunidades de mejora que impactan la experiencia y la conversión.

Definir

Para comprender a profundidad el flujo actual, se llevaron a cabo entrevistas con el equipo del área de CRM, complementadas con la observación detallada del proceso de adquisición de la tarjeta digital.

Las etapas del flujo son:

- Ingreso de datos personales y aceptación de términos y condiciones.
- Validación de identidad con biometría.
- Ingreso de datos de nacionalidad.
- Ingreso de datos académicos y laborales.
- Asignación o denegación de la tarjeta.
- Creación de claves.

La encuesta se compone de las siguientes preguntas:

- ¿Qué tan satisfactoria fue la experiencia que obtuviste hoy para obtener tu tarjeta Lider Bci (Digital)?
- ¿Qué tan difícil fue el proceso de la validación de datos biométricos?
- ¿Quedaste conforme con la oferta que obtuviste (cupó)?
- ¿Consideras que el proceso de creación de claves fue fácil y transparente?
- ¿Tienes alguna sugerencia?

Esto permitió identificar de manera directa las interacciones, indicando que al principio del flujo hay muchas preguntas, los tiempos requeridos, que van desde los 8 hasta los 15

minutos, y los posibles puntos críticos del flujo desde la perspectiva del usuario final, tales como la asignación del cupo y la cantidad de etapas del flujo.

Este análisis permitió construir el siguiente diagrama de procesos, que sintetiza las etapas principales del flujo y sirve como base para las mejoras propuestas. También en anexo 1 y 2.

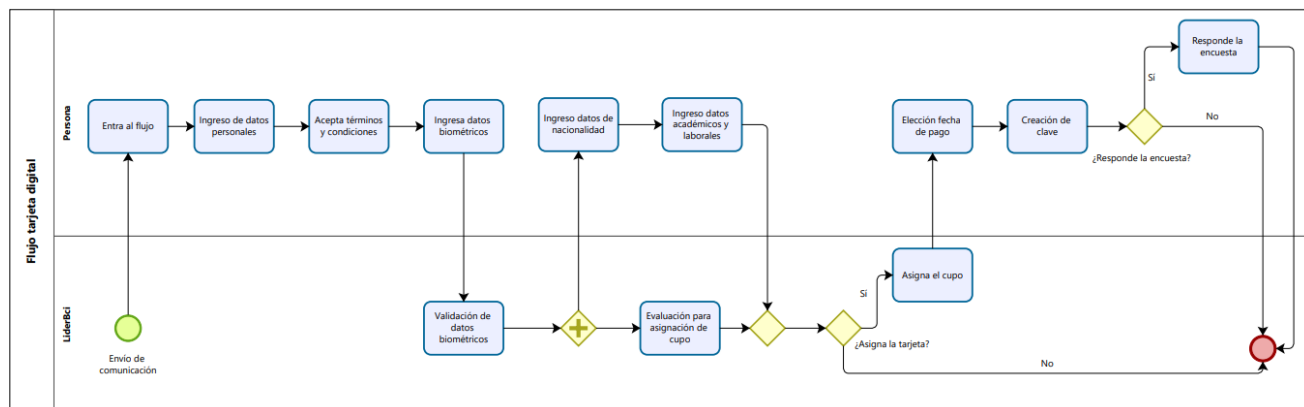


Figura 1: Flujo actual de tarjeta digital.

Fuente: Elaboración propia en Bizagi.

El proceso inicia cuando se hace el envío del correo a la persona, la cual al abrir la comunicación y oprimir el botón de sacar tarjeta, es enviado al flujo para la adquisición de la tarjeta digital. La persona debe ingresar distintos tipos de datos para luego realizar la validación biométrica, la cual siendo completada se continúa con el ingreso de otros datos, donde paralelamente se está evaluando para la asignación de la tarjeta y el cupo. Si el usuario continúa en el proceso, procede con los siguientes pasos, donde finalmente responde la encuesta si así lo desea.

Medir

A partir del diagrama de flujo de tu proceso, podemos identificar los siguientes elementos clave:

Sistemas Involucrados:

- Sistema de Envío de Correos: Salesforce, utilizado para enviar la comunicación inicial a los clientes. (Anexo 3)
- Sistema de Validación Biométrica: Registro civil, para validar la identidad del cliente en el proceso de adquisición de la tarjeta.
- Sistema de Evaluación de Oferta: Fintoc, para evaluar la asignación de la tarjeta y el cupo del cliente.
- Sistema de Encuestas: Medallia, para recolectar la respuesta del cliente al final del proceso (si es que decide responder). (Anexo 4)

Roles:

- Usuario: Inicia el proceso al abrir el correo y seguir los pasos hasta completar la encuesta.
- CRM: Responsable de la gestión del envío de correos.
- Registro civil: Realiza la validación de identidad del cliente.
- Fintoc: Evalúa los datos del cliente para asignar la tarjeta y el cupo.
- Medallia: Gestiona y almacena las respuestas del cliente sobre la encuesta.

Salidas de Cada Tarea:

- Envío de Correo: Envío exitoso o fallido de la comunicación al cliente.
- Entrada al flujo: Llegada a la primera interfaz. (Anexo 5)
- Ingreso de datos: Relleno de información. (Anexo 6)
- Acepta términos y condiciones: Consentimiento para continuar el flujo. (Anexo 7)
- Validación Biométrica: Validación exitosa o fallida de la identidad del cliente. (Anexo 8)
- Evaluación de Oferta: Decisión de asignación de tarjeta y cupo, si procede.
- Ingreso de Datos: Datos completos del cliente que son procesados para la siguiente fase.
- Encuesta: Respuesta de la encuesta, si el cliente decide completarla.

Documentos Generados:

- **Formulario de Solicitud de Tarjeta:** Documento que se completa con los datos requeridos para la tarjeta digital.

Registros:

- **Registro de Solicitudes:** Detalles sobre la solicitud del cliente, incluyendo el estado de cada paso (enviado, validado, aprobado, etc.).
- **Registro de Validaciones Biométricas:** Registro de la información biométrica utilizada para verificar la identidad.
- **Registro de Evaluación de Oferta:** Información sobre la evaluación del cliente para la asignación de la tarjeta y el cupo.
- **Registro de Respuestas de Encuesta:** Información sobre las respuestas que el cliente da al finalizar el proceso.

Bases de Datos:

Base de Datos de Preevaluados: De Lider Bci, Contiene información general del cliente

Base de Datos de Evaluación de ofertas: De Fintoc, Contiene los datos relacionados con la banca y el historial crediticio del cliente.

Base de Datos de Validaciones Biométricas: Del Registro Civil, almacena la información biométrica validada durante el proceso.

Base de Datos de Encuestas: De Medallia, guarda las respuestas a la encuesta completada por el cliente.

En el proceso descrito y modelado anteriormente, se comienza por el envío de las comunicaciones a los usuarios, el cual se busca mejorar para aumentar la llegada al flujo para la obtención de tarjeta digital. En relación con las métricas de las comunicaciones, durante los meses de mayo, junio y julio se realizaron envíos de correos con un N total de 47.317 millones, logrando una tasa de apertura (open rate) del 20% y una tasa de conversión de aperturas de

tarjeta digital sobre envíos (win rate) del 0,04%. Los datos fueron obtenidos de un panel de Power BI disponible en la empresa, el cual se muestra a continuación.

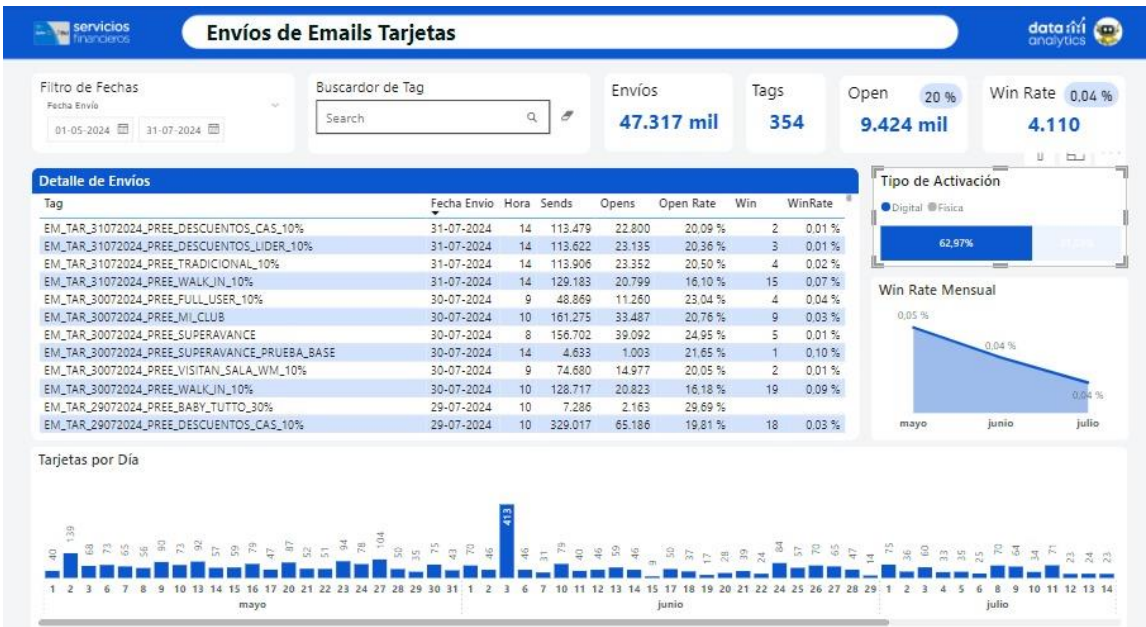


Figura 2: Panel de comunicaciones Preevaluados CRM.

Fuente: Lider Bci. Panel de comunicaciones Preevaluados CRM en Power Bi.

Para cuantificar la tasa de abandono y conversión en las etapas del proceso, se desarrolló un funnel mediante el seguimiento de usuarios por UTM a través de Looker Studio. Este funnel permite visualizar si los usuarios llegaron al formulario y si, efectivamente, contrataron la tarjeta digital. A continuación, se muestra el funnel correspondiente.



Figura 3: Funnel de conversión de tarjeta digital.

Fuente: Lider Bci. Funnel de conversión de tarjeta digital en Looker Studio.

Este funnel muestra el porcentaje de abandono en el flujo de adquisición de la tarjeta digital, proporcionando una visión inicial sobre el comportamiento del cliente dentro del proceso. Un primer análisis revela que la mayor caída ocurre en la interfaz inicial del proceso, donde el 58% de los usuarios decide no comenzar. Posteriormente, el 50% abandona al no ingresar sus datos. Un dato clave es que el 92% de los usuarios Walk In abandona después de que se les asigna un cupo, lo que sugiere un descontento con la oferta asignada. Es importante destacar que los usuarios Walk In no tienen una oferta previa, por lo que Fintoc les asigna un cupo basado en los datos recopilados en el paso anterior.

Como última medición, la encuesta de experiencia del cliente de Medallia ha recibido un total de 7.225 respuestas. De estas, el 97% considera que la experiencia para obtener la tarjeta Lider Bci fue muy satisfactoria, el 96.2% considera que el proceso de validación de datos biométricos fue muy fácil, el 81.1% está conforme con el cupo asignado y el 98.1% señala que la creación de claves fue fácil y transparente. Todas las preguntas recibieron valoraciones excelentes, con excepción de la pregunta "¿Quedaste conforme con la oferta que obtuviste (cupo)?", que presenta un 18.1% de desaprobación. Es importante resaltar que estas respuestas provienen de personas que completaron el flujo, es decir, que adquirieron su tarjeta digital. La insatisfacción con el cupo asignado podría reflejar una tendencia similar entre aquellos usuarios que no terminaron el flujo, sugiriendo que el descontento con el cupo podría haber influido en el abandono del proceso.

Con base en las mediciones obtenidas a través de las métricas de comunicación, el análisis del funnel y la encuesta de experiencia del cliente, se identifican áreas clave de oportunidad como reducir la fuga en el flujo, hacer la asignación de oferta más atractiva e implementar un modelo para aumentar las llegadas al flujo, para mejorar el rendimiento del proceso de adquisición de la tarjeta digital y aumentar la captación de nuevos clientes. Las propuestas se enfocan en

implementar acciones que permitan alcanzar los siguientes objetivos: aumentar el win rate, reducir la huida en la etapa inicial del flujo y mejorar la experiencia relacionada con el cupo asignado, para aumentar la captación de clientes.

Analizar

Para analizar el flujo y la experiencia del cliente, se llevó a cabo un análisis de texto utilizando técnicas avanzadas de procesamiento de lenguaje natural (NLP). Este enfoque permite explorar las respuestas abiertas de los usuarios en la encuesta de experiencia, identificando patrones, temas recurrentes y áreas de oportunidad dentro del proceso. La última pregunta de la encuesta, “¿Tienes alguna sugerencia?”, es una pregunta abierta que fue sometida a un análisis de texto para evaluar las respuestas y se procesó de la siguiente manera:

```
import pandas as pd
from transformers import pipeline

# Cargar datos
data = pd.read_csv('/content/¿Tienes alguna sugerencia_.csv')

# Cargar el modelo de sentimientos
sentiment_pipeline = pipeline("sentiment-analysis", model="nlpTown/bert-base-multilingual-uncased-sentiment")

# Función de análisis de sentimientos ajustada
def clasificar_sentimiento(texto):
    # Si la respuesta es "No" o una variante, la clasificamos como neutra
    if texto.strip().lower() in ["no", "no tengo", "nada", "ninguna", "sin sugerencias"]:
        return "3 stars"
    else:
        # Para las demás respuestas, usar el modelo
        return sentiment_pipeline(texto)[0]['label']

# Aplicar el análisis de sentimientos ajustado
data['sentimiento'] = data['¿Tienes alguna sugerencia para mejorar nuestro proceso?'].apply(clasificar_sentimiento)

# Mostrar el conteo de cada tipo de sentimiento
conteo_sentimientos = data['sentimiento'].value_counts()
print(conteo_sentimientos)
```

Figura 4: Código en Python para análisis de sentimientos.

Fuente: Elaboración propia en Colab.

Y entrega los siguientes resultados.

Tabla 1. Resultados análisis de sentimientos

Fuente: Resultados análisis de sentimientos en Colab

Etiqueta	Cantidad
3 estrellas	1219
5 estrellas	416
1 estrella	199
2 estrellas	100
4 estrellas	83

Los resultados indican que la mayoría de las respuestas son neutras o positivas, lo cual es esperado, ya que provienen de usuarios que completaron el flujo. Sin embargo, también existen respuestas negativas, las cuales se deben considerar para identificar oportunidades de mejora en el proceso. Para detectar estas respuestas negativas, se realiza una extracción de palabras mediante un análisis de texto.

A continuación, se aplica un análisis de extracción de palabras clave utilizando el método TF-IDF (Term Frequency-Inverse Document Frequency), que permite identificar las palabras más relevantes dentro del conjunto de respuestas. Este análisis selecciona aquellas palabras que el modelo considera más significativas, basándose en su frecuencia relativa en el corpus de respuestas.

Figura 6: Código en Python para análisis de texto método Nube de palabras.

Fuente: Elaboración propia en Colab.

Luego del análisis de sentimiento, el análisis de texto permite rescatar la causa de las respuestas negativas. La extracción de palabras clave a través de ambos métodos indica que las respuestas negativas vienen por parte del cupo dentro del flujo, lo cual será abordado y que, si se genera una mejora, podría generar un impacto mayor en la aceptación de la oferta y en la captación de nuevos clientes.

Para analizar el win rate y la llegada al flujo, se realizó un análisis detallado del contenido de los correos electrónicos enviados a los usuarios. Este análisis incluye la revisión de elementos clave como el asunto, el contenido del mensaje, y el diseño visual, con el objetivo de identificar qué factores dentro del correo electrónico podrían estar influenciando la tasa de apertura y conversión. Un patrón identificado es que los correos electrónicos con mayor win rate son aquellos que no incluyen la oferta personalizada para el usuario, así como aquellos enviados a personas con una marca de propensión, es decir, el segmento más propenso a la conversión debido a que son clientes frecuentes de Lider. Además, se observa que los días con mayores win rate son los martes y jueves. Por otro lado, en cuanto a los distintos segmentos de clientes preevaluados (es decir, aquellos que tienen una oferta asignada), los correos se envían con la misma gráfica y el mismo asunto, lo que impide realizar un análisis más detallado sobre qué tipo de gráfica atrae más a cada tipo de usuario. Esta falta de variación en las gráficas y el asunto de los correos limita la capacidad de realizar un análisis comparativo efectivo entre los diferentes segmentos de clientes preevaluados. Al estandarizar los envíos, no se aprovecha el potencial de personalizar los correos según las características específicas de cada cliente, lo que podría mejorar significativamente el win rate. Es más beneficioso experimentar con diferentes enfoques en términos de diseño y contenido, y así identificar qué combinaciones de elementos visuales y mensajes tienen mayor impacto en cada tipo de cliente.

Después de los análisis realizados, el viaje emocional del cliente es clave para comprender cómo se sienten los usuarios en cada etapa del flujo de adquisición de la tarjeta digital. Mientras que las métricas cuantitativas nos muestran el comportamiento, el análisis emocional revela momentos de frustración o satisfacción que no siempre se reflejan en los datos. Por ejemplo, la disconformidad con el cupo detectada en la encuesta de Medallia podría indicar una insatisfacción emocional que afecta la decisión de continuar el proceso. Integrar este análisis ayuda a ajustar las comunicaciones y mejorar el flujo, creando una experiencia más positiva y centrada en el cliente.

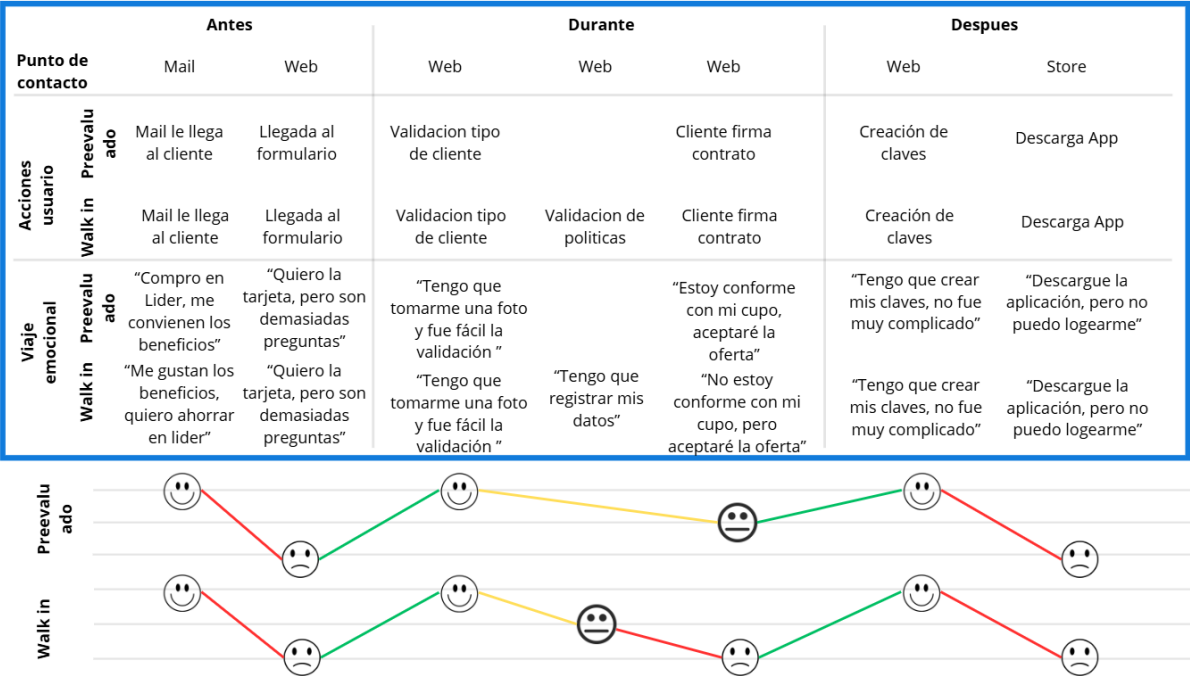


Figura 7: Viaje emocional del cliente a través del flujo para la obtención de tarjeta digital.

Fuente: Elaboración propia en Canva.

El análisis del viaje emocional del cliente basado en la imagen se puede desglosar de la siguiente manera:

Antes del proceso (fase inicial):

Preevaluados y Walk In: Ambos grupos tienen expectativas positivas relacionadas con los beneficios y el ahorro que ofrece la tarjeta. Sin embargo, al llegar al formulario en la web, aparece un sentimiento de frustración compartido por ambos segmentos debido a la percepción de que el proceso es largo o incluye demasiadas preguntas.

Durante el proceso:

Validación de tipo de cliente: La experiencia emocional mejora ligeramente, ya que la validación parece ser un paso relativamente claro y fácil, lo que genera un sentimiento positivo.

Validación de políticas y registro de datos: En esta etapa, hay una neutralidad emocional, posiblemente debido a que estos pasos son percibidos como necesarios, pero no generan una experiencia particularmente destacable.

Firma de contrato: Aquí los preevaluados muestran conformidad con el cupo asignado, mientras que los Walk In expresan mayor disconformidad, indicando una clara brecha emocional entre ambos segmentos.

Después del proceso:

Creación de claves: Ambos segmentos encuentran esta etapa sencilla, generando un sentimiento neutral-positivo.

Descarga de la aplicación: Surge una frustración común debido a problemas para iniciar sesión en la app, lo que afecta negativamente la experiencia final.

Recordando que las propuestas se enfocan en implementar acciones que permitan aumentar el win rate, reducir la huida en la etapa inicial del flujo y mejorar la experiencia relacionada con el cupo asignadas, se implementará un modelo de arquetipo para el envío de comunicaciones y para el flujo de tarjeta digital se aplicarán mejoras y ajustes.

Mejorar

Los modelos de arquetipos en la comunicación son herramientas clave para segmentar a los usuarios según características emocionales y comportamientos recurrentes, lo que permite enviar mensajes más relevantes y efectivos. Esta metodología, aplicada en el marketing y la comunicación, se utiliza para conectar emocionalmente con las audiencias, diseñando campañas que resuenan profundamente y fortaleciendo la identidad de marca al alinearse con los valores y necesidades psicológicas de los usuarios. En la implementación del modelo a partir de agosto luego de la capacitación del equipo CRM, se realiza una segmentación de los usuarios preevaluados con distintas tendencias, y las comunicaciones se envían siguiendo un calendario establecido de la siguiente manera:

- **Lunes:** Grupo Alianza, Grupo Lider, Propensión, Piloto Castigo y Walk In.
- **Martes:** Grupo Lider y Walk In.
- **Miércoles:** Grupo Alianza, Piloto Castigo y Walk In.
- **Jueves:** Grupo Lider, Propensión y Walk in.
- **Viernes:** Grupo Alianza y Walk In.
- **Sábado:** Piloto Castigo.
- **Domingo:** Walk In.

Los segmentos Walk In, Propensión y Piloto Castigo utilizan una gráfica fija que se mantiene constante durante cada mes. Por otro lado, los grupos Alianza y Lider cuentan con tres gráficas que se rotan mensualmente entre los subgrupos correspondientes, probando todas las combinaciones posibles.

Por ejemplo, en el Grupo Lider, el primer lunes del mes, Mi Club recibe la gráfica 1, Visitan Sala la gráfica 2, y Full User la gráfica 3. El martes, Mi Club recibe la gráfica 2, Visitan Sala la gráfica 1, y Full User mantiene la gráfica 3. Este patrón continúa rotando las gráficas hasta cubrir todas las combinaciones.

El Grupo Alianza sigue la misma lógica, rotando las tres gráficas entre Descuento Lider, Descuento CAS y Tradicional, asegurando la distribución equitativa de todas las variantes visuales.

Después de implementar el modelo de arquetipos, las métricas correspondientes a agosto, septiembre y octubre muestran un open rate del 20% y un win rate del 0,04%. Estos resultados reflejan el impacto inicial de la segmentación aplicada en las comunicaciones.

A partir del análisis y de la combinación de los resultados obtenidos a través de diversas mediciones y análisis realizados, tales como el análisis del viaje emocional del cliente, análisis de texto, el análisis de los puntos de fricción en el flujo y las métricas de las comunicaciones, junto con un enfoque basado en la mejora continua y la experiencia del usuario, la propuesta de mejora del flujo de tarjeta digital busca optimizar el proceso de adquisición para hacerlo más eficiente y satisfactorio para el cliente. Las propuestas específicas son llegar directamente al primer ingreso de datos en la comunicación, agregar una opción para expresar conformidad o solicitar contacto con un ejecutivo al momento de la asignación del cupo, y la notificación de un incentivo en el flujo correspondiente a un cupón para la primera compra, también llamado momento diferenciador, nacen del análisis de los puntos críticos y las áreas de oportunidad detectadas en el viaje del cliente.

Estas propuestas responden a la necesidad de abordar los desafíos encontrados en el flujo actual, específicamente en la etapa de la asignación del cupo, que ha mostrado ser una zona de fricción en el proceso. Además, la idea de agregar un beneficio adicional, como el descuento en la primera compra, busca aumentar la motivación para que los clientes completen el flujo y mejorar su experiencia al percibir un valor adicional al final del proceso.

Aplicar estas mejoras al flujo de adquisición de tarjeta digital traerá múltiples beneficios tanto para la experiencia del cliente como para los resultados comerciales. Al optimizar la comunicación desde el inicio, se facilita el primer ingreso de datos, reduciendo la fricción en el proceso y disminuyendo la tasa de fuga antes del primer filtro. La incorporación de un botón de

retroalimentación respecto al cupo otorgado no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que también permitirá una gestión más efectiva de las expectativas del usuario, al brindarles la opción de contactar a un ejecutivo si lo desean. Además, al introducir un incentivo claro, como el descuento en la primera compra, se motiva al usuario a completar el flujo, lo que probablemente aumentará la tasa de finalización y mejorará la percepción del valor de la tarjeta. En conjunto, estas mejoras pueden elevar significativamente el win rate, reducir la tasa de abandono y mejorar la fidelidad y satisfacción del cliente, contribuyendo al crecimiento del negocio y a una experiencia más fluida y personalizada.

El nuevo flujo propuesto corresponde a al siguiente diagrama de procesos:

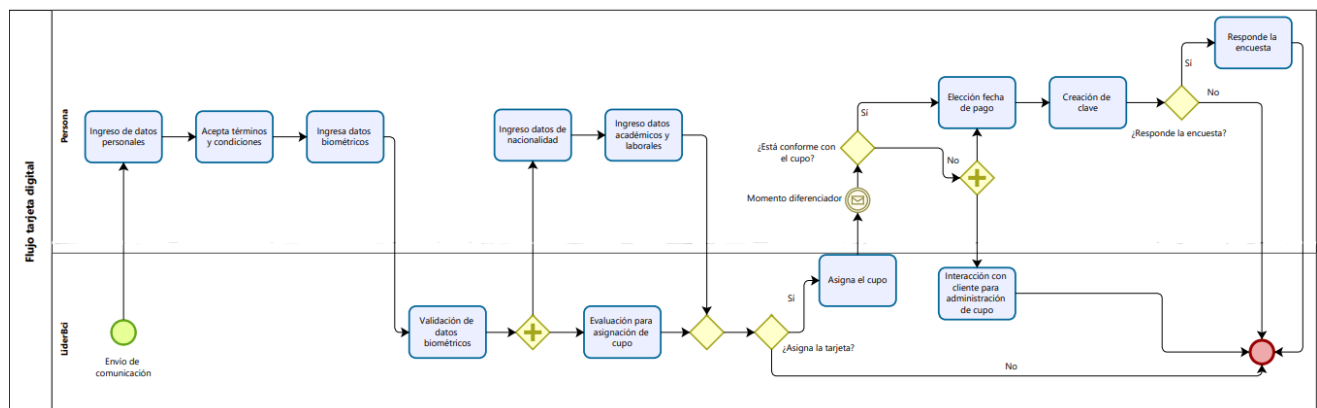


Figura 8: Flujo con propuestas a aplicar de tarjeta digital.

Fuente: Elaboración propia en Bizagi.

En esta propuesta de nuevo flujo, el proceso comenzará con el envío de un correo al cliente. Al abrir la comunicación y seleccionar el botón para obtener la tarjeta, el usuario será redirigido directamente al flujo de adquisición, comenzando con el primer ingreso de datos. A continuación, el usuario proporcionará la información requerida y realizará la validación biométrica. Una vez completada esta validación, ingresará datos adicionales mientras se evalúa de manera simultánea la asignación de la tarjeta y el cupo.

Cuando se asigne el cupo, el usuario recibirá en la misma interfaz una notificación sobre el incentivo ofrecido. Para continuar, deberá indicar si está conforme con la oferta o si prefiere

ser contactado por un ejecutivo. Si está conforme, avanza con los pasos restantes del proceso y tiene la opción de responder la encuesta al final. En caso de no estar conforme, el proceso continúa en paralelo hasta la decisión de responder o no la encuesta, mientras un ejecutivo se pondrá en contacto en un plazo de 24 horas para ajustar el cupo según las preferencias del cliente.

La implementación de estas propuestas debería realizarse a través de la siguiente estructura de acciones:

- **Acción:** Rediseñar el correo de comunicación inicial para que incluya un enlace directo al primer paso del flujo.

Requerimientos técnicos: Ajustar el diseño y contenido del correo, incorporar códigos de seguimiento UTM para medir el impacto del cambio.

- **Acción:** Agregar un botón en la interfaz de asignación del cupo que permita al usuario indicar si está de acuerdo con la oferta. Si selecciona "No estoy de acuerdo", se activa una solicitud automática para que un ejecutivo lo contacte dentro de 24 horas.

Requerimientos técnicos: Modificar la interfaz del flujo digital, integrar un sistema de notificación para el contacto con ejecutivos.

- **Acción:** Introducir un incentivo claro en el flujo, como un descuento exclusivo en la primera compra con la tarjeta. Este beneficio se mostrará después de la asignación del cupo.

Requerimientos técnicos: Incorporar una sección en la interfaz del flujo para destacar el incentivo, coordinar con el área comercial para gestionar el beneficio.

Controlar

Para asegurar la sostenibilidad de las mejoras y garantizar que los cambios implementados en las comunicaciones se mantengan efectivos, se establecerá un sistema de monitoreo semanal que contemple las siguientes acciones específicas: Se implementará un monitoreo semanal cada lunes para analizar el panel de Power BI, revisando las métricas de open rate y win rate, con el fin de evaluar los cambios semanales en comparación con los datos históricos.

Una vez se implementen las propuestas al flujo de tarjeta digital, paralelamente a lo anterior, se utilizará la herramienta de análisis del funnel para identificar los puntos críticos de fuga en el flujo de adquisición de la tarjeta digital a través de una revisión periódica cada lunes, para rastrear las tasas de fuga, conversión y cambio respecto del flujo anterior.

Adicionalmente, se desarrollará un panel en Looker Studio que permitirá visualizar las llegadas al flujo de tarjeta digital a través del seguimiento de UTM.

	LLEGADAS AL FORM	TARJETAS DIGITAL	WIN-RATE
SITIO PUBLICO	36.087	740	2,1 %
LIDER.CL	41.885	548	1,3 %
MKTG DIGITAL	186.554	1.268	0,7 %
DIRECT	24.128	309	1,3 %
ALIANZAS	6.605	147	2,2 %
EMAIL CRM	15.400	667	4,3 %
ORGANICA	10.915	190	1,7 %
CODIGOS QR	1.805	29	1,6 %
EQUIFAX	176	5	2,8 %

Figura 9: Panel de monitoreo de Llegadas al flujo y conversión.

Fuente: Lider Bci. Panel de monitoreo de Llegadas al flujo y conversión en Looker Studio.

Este panel contiene las llegadas al flujo por los distintos medios y las tarjetas digitales adquiridas en cada uno de ellos. El indicador pertinente es el que se indica como Email CRM, que son las llegadas al flujo desde las comunicaciones enviadas por CRM.

Discusión

Los resultados obtenidos en el análisis del flujo digital de adquisición de la tarjeta digital y del viaje emocional del cliente permiten reflexionar sobre las implicancias y oportunidades de mejora detectadas.

Flujo de adquisición y abandono

El alto porcentaje de abandono en las etapas iniciales del flujo sugiere que las primeras interacciones del cliente con el proceso son críticas. La fricción en la interfaz inicial y el ingreso de datos parecen ser barreras significativas. Además, la alta tasa de abandono posterior a la asignación de cupo en usuarios Walk In resalta la necesidad de una oferta percibida como más atractiva.

Es clave considerar que estos resultados también reflejan una desconexión entre las expectativas iniciales del cliente y la experiencia real ofrecida durante el proceso. En este sentido, el ajuste de las comunicaciones iniciales, incluyendo elementos visuales y verbales, podría mitigar este problema.

Análisis emocional y experiencia del cliente

El viaje emocional del cliente proporciona una perspectiva complementaria a las métricas cuantitativas, al revelar los sentimientos asociados a cada etapa del flujo. Los puntos de frustración identificados, como la percepción de un proceso largo o la insatisfacción con el cupo asignado, coinciden con la importancia que tiene la percepción emocional en la fidelización del cliente (Berry, Carbone & Haeckel, 2002). Este análisis emocional también refuerza la necesidad de personalizar las etapas del flujo para adaptarse a las expectativas de distintos segmentos de clientes, un enfoque que está alineado con las mejores prácticas en diseño centrado en el usuario.

Por otro lado, los altos niveles de satisfacción reportados en la encuesta de Medallia podrían estar sesgados por la muestra utilizada, ya que solo incluye a clientes que completaron el flujo. Esto limita la capacidad de extrapolar estos resultados a aquellos que abandonaron el proceso. Sin embargo, el descontento con el cupo asignado identificado tanto en los usuarios

que abandonan como en los que completan el flujo indica un área clave de oportunidad que debe ser abordada para mejorar la conversión.

Comunicaciones y personalización

El análisis de los correos electrónicos revela que la falta de personalización en los envíos limita el potencial de optimización de las tasas de apertura y conversión.

Al aplicar segmentaciones por arquetipos, se crea la posibilidad de conectar emocionalmente con los clientes, lo que podría no solo mejorar el win rate, sino también reforzar la percepción de la marca como una entidad que entiende y responde a las necesidades específicas de sus usuarios. Este enfoque también facilita experimentos de prueba y error en los diseños de los correos, permitiendo identificar las combinaciones más efectivas.

Durante los meses de mayo, junio y julio, las campañas de correo electrónico alcanzaron un open rate del 20% y un win rate del 0,04%. Este rendimiento refleja la efectividad base de las estrategias de comunicación iniciales sin segmentación basada en arquetipos.

En los meses posteriores (agosto, septiembre y octubre), tras implementar el modelo de arquetipos, se mantuvieron constantes tanto el open rate (20%) como el win rate (0,04%).

Los resultados sugieren que, aunque la segmentación mediante arquetipos no redujo las métricas clave, tampoco generó una mejora inmediata y significativa en el open rate o en el win rate. Esto puede deberse a varias razones:

Tiempo de implementación: Es posible que el modelo de arquetipos requiera un período más prolongado para mostrar un impacto medible, especialmente si los cambios realizados en las comunicaciones fueron sutiles o aún no se ajustaron completamente a las expectativas de los segmentos definidos.

Estrategia de optimización: Aunque el modelo puede haber mejorado el enfoque hacia las audiencias, podría ser necesario combinarlo con tácticas adicionales (como personalización

avanzada, pruebas A/B o cambios en los mensajes y llamados a la acción) para incrementar significativamente la efectividad.

Factores externos: El rendimiento puede estar influido por condiciones del mercado, la saturación de correos electrónicos o comportamientos del consumidor que no están directamente relacionados con el modelo.

Dado que el modelo de arquetipos no empeoró las métricas, su aplicación sigue siendo prometedora, especialmente si se ajusta y combina con otras estrategias para aumentar la personalización y relevancia de las comunicaciones. Además, sería relevante analizar cómo impactan otras métricas de experiencia del cliente, como el engagement con el contenido del correo o el tiempo de conversión, para evaluar el éxito integral de la estrategia.

Limitaciones del estudio

Aunque los resultados obtenidos proporcionan insights valiosos, también existen limitaciones que deben considerarse. La dependencia de datos secundarios y métricas ya establecidas, como las disponibles en los paneles de Power BI y Looker Studio, puede restringir la flexibilidad en el análisis. Además, el sesgo en la encuesta de Medallia subraya la importancia de capturar información de usuarios que abandonan el flujo, ya sea mediante entrevistas cualitativas o encuestas específicas.

Asimismo, el análisis de sentimientos basado en NLP, aunque efectivo, podría beneficiarse de un corpus de entrenamiento más amplio y específico para el contexto local.

Implicancias prácticas

En términos prácticos, las propuestas basadas en los hallazgos tienen el potencial de generar impactos significativos en la experiencia del cliente y la conversión. La implementación de mejoras en la interfaz inicial del flujo y el ajuste de las ofertas de cupo son pasos inmediatos que pueden abordar las principales fuentes de abandono. Además, la integración de modelos de

arquetipos en las comunicaciones y la experimentación con diferentes diseños de correos pueden aumentar la efectividad de las campañas.

En el mediano plazo, la consolidación de un sistema de retroalimentación más robusto, que capture tanto datos cuantitativos como cualitativos de todos los usuarios, podría enriquecer el entendimiento del flujo y facilitar ajustes continuos. Finalmente, este análisis reafirma la importancia de un enfoque centrado en el cliente, donde las decisiones se fundamenten en datos y se priorice la mejora constante de la experiencia.

Conclusión

El presente trabajo aborda el proceso de optimización del flujo digital para la adquisición de la tarjeta digital de Lider Bci, integrando el análisis de datos de experiencia del cliente y las metodologías de mejora continua como Six Sigma. Los hallazgos y las mejoras propuestas tienen implicancias significativas tanto en la experiencia del cliente como en los resultados comerciales de la organización.

A partir del análisis detallado del flujo digital y del viaje emocional del cliente, se identificaron puntos críticos de fricción, especialmente en las etapas iniciales del proceso y en la asignación del cupo. Estas áreas representan oportunidades claras de mejora para reducir las tasas de abandono y aumentar la conversión. Además, el uso de herramientas de procesamiento de lenguaje natural (NLP) y el análisis de sentimientos permitieron comprender con mayor profundidad las percepciones y emociones de los usuarios, destacando la insatisfacción relacionada con el cupo asignado como un factor determinante en el abandono del flujo.

La implementación de un nuevo modelo de arquetipos en las comunicaciones y la aplicación de mejoras específicas en el flujo digital demostraron el potencial de personalizar y adaptar el proceso a las necesidades y expectativas de los clientes. Aunque los resultados iniciales de las mejoras en las comunicaciones no evidenciaron un impacto significativo en las tasas de apertura y conversión, el enfoque centrado en el cliente y la segmentación mediante arquetipos sientan una base prometedora para futuras iteraciones y ajustes.

Las propuestas específicas, como simplificar el ingreso inicial de datos, agregar un sistema de retroalimentación respecto al cupo otorgado y ofrecer incentivos en el flujo, buscan no solo mejorar la calidad de la experiencia del cliente, sino también aumentar la motivación para completar el proceso. Estas acciones, junto con la consolidación de un sistema de monitoreo continuo, permitirán garantizar la sostenibilidad de las mejoras implementadas y fomentarán una cultura de mejora constante basada en datos.

En síntesis, este trabajo subraya la importancia de adoptar un enfoque integral y basado en datos para optimizar procesos digitales. Al priorizar la experiencia del cliente y alinearla con los objetivos estratégicos de la organización, se generan beneficios tangibles tanto para los usuarios como para la empresa, promoviendo una relación más efectiva y satisfactoria con los clientes en un entorno altamente competitivo.

Referencias

De Keyser, A. 2015. *Understanding and managing the customer experience*. PhD Series Ghent University. Faculty of Economics and Business Administration. Ghent University. Faculty of Economics and Business Administration, Ghent, Belgium.

Ali, F., Kim, W. G., Li, J., & Jeon, H.M. 2018. Make it delightful: Customers' experience, satisfaction and loyalty in Malaysian theme parks. *Journal of Destination Marketing & Management*, 7, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2016.05.003>

Lemon, K., & Verhoef, P. (2016). Understanding customer experience throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>

I. Gil leiva y j. V. Rodríguez muñoz, «el procesamiento del lenguaje natural aplicado al análisis del contenido de los documentos,» Revista General de Información y Documentación, vol. 6, nº 2, pp. 205–218, 1996.

Cuadros López, Á. J., Gonzales Caicedo, C., & Jiménez Oviedo, P. C. (2017). Análisis multivariado para segmentación de clientes basada en RFM. *Tecnura* (21(54)), 41–51. doi:<https://doi.org/10.14483/22487638.12957>

Martínez, C. (...). Curso Herramientas de analítica de datos desde la perspectiva del viaje del cliente. Pontificia Universidad Católica de Chile. Clase N°1.

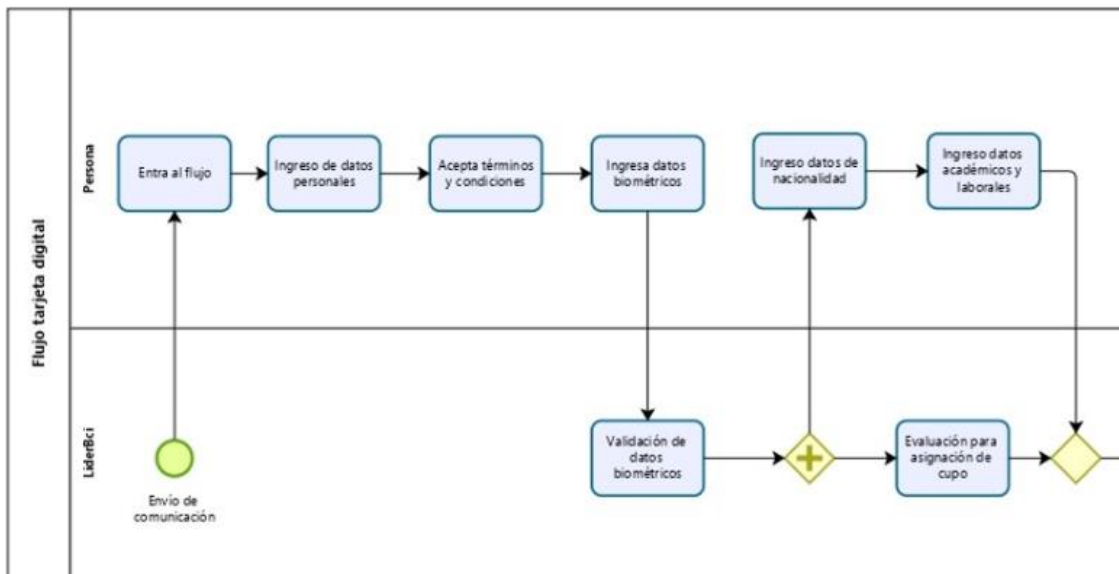
ISDI. (2023) Qué es y cómo funciona un funnel. ISDI DIGITALENT GROUP. <https://www.isdi.education/es/blog/es-como-funciona-funnel>

Navarro Albert, E., Gisbert Soler, V. y Pérez Molina, A.I. (2017). Metodología e implementación de Six Sigma. 3C Empresa: investigación y pensamiento crítico, Edición Especial, 73–80. DOI:

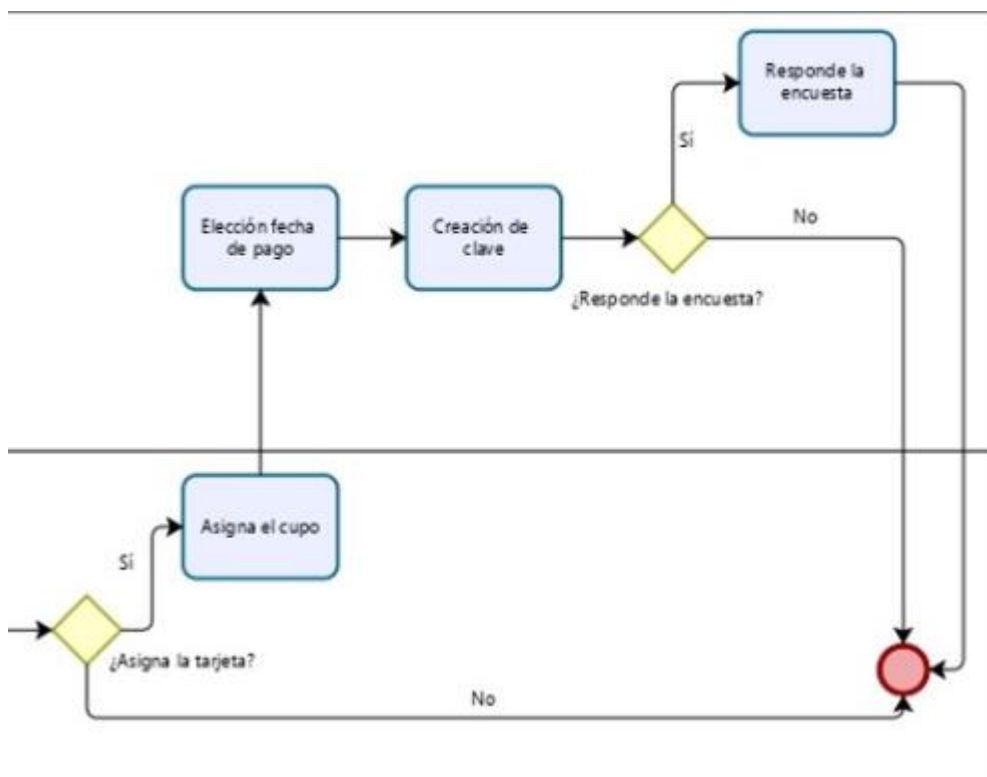
<<http://dx.doi.org/10.17993/3comp.2017.especial.73-80/>>.

Anexos

1. Flujo actual tarjeta Lider Bci 1era parte:



2. Flujo actual tarjeta Lider Bci 2da parte:



3. Salesforce, en envío de correos:

Home Email Overview Content Subscribers Interactions A/B Testing Tracking Admin

Interactions

Activities

- Report
- Data Factory Utility

Audience Builder

Messages

- Email
 - User-Initiated
 - 01_ECUENSTAS_2023
 - 2020
 - 2021
 - 2022
 - 2023
 - 2024
 - 2025
 - IP Warm-up
 - IP Warm-up v2
 - SEYCO_COMUNICACIONES
 - SEYCO_DIARIO
 - zTesting
 - Triggered Sends
 - Journey Builder Sends

User-Initiated > 2025 > 01_ENERO_2025 > SEMANA_3 > 13_LUNES

Create Delete Move Send Test Send

☐	Name	External Key	Description
☐	EM_TAR_13012025_PAT	23344	
☐	EM_TAR_13012025_GANADORE...	23343	
☐	EM_TAR_13012025_PREE_WALK...	23342	
☐	EM_TAR_13012025_PREE_VISIT...	23341	
☐	EM_TAR_13012025_PREE_TRAD...	23340	
☐	EM_TAR_13012025_PREE_PROP...	23339	
☐	EM_TAR_13012025_PREE_PILO...	23338	
☐	EM_TAR_13012025_PREE_MI_C...	23337	
☐	EM_TAR_13012025_PREE_FULL...	23336	
☐	EM_TAR_13012025_PREE_DESC...	23335	
☐	EM_CAS_13012025_SALCOBRAND	23334	
☐	EM_WLM_13012025_LUNES_6D...	23331	
☐	EM_CAS_13012025_STARBUCKS	23320	

4. Medallia, almacenamiento de respuestas:

Sitio Publico Sitio Privado Tarjeta Lider Bci Super Avance

Saved Filters: None Time Period: Last 7 Days Digital Property: tarjeta lider bci.cl Form Name: Tarjeta Digital Lider Bci

Encuestas Completas ^
Last 7 Days

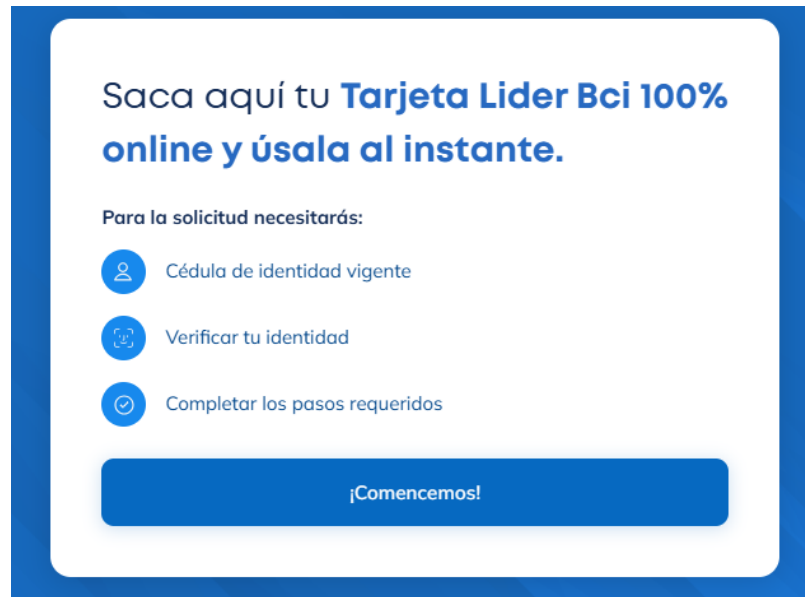
Sample Size

98

Gestionando la Voz del Cliente
Resultados de la experiencia del cliente

Feedback

5. Llegada al flujo, primera interfaz:



6. Primer ingreso de datos:

PASO 1/8

¡Comencemos! Ingresar tus datos para continuar

RUT (Sin puntos ni guión)

Ej: 123456789

Número de serie de cédula ?

Ej: 128083547 o A12345678

Correo electrónico

Ej: nombre@dominio.cl

Número de celular

+56 Ej: 912348876

7. Términos y condiciones:

- ☐ Acepto los [Términos y Condiciones](#) de Servicios Financieros S.A. para realizar evaluación comercial.
- ☐ Acepto los [Términos y Condiciones](#) del Programa Mi Club y la [Política de Privacidad](#).

Continuar

8. Validación biométrica:



Iniciar verificación

Este proceso está diseñado para verificar su identidad y protegerlo del robo de identidad.

- ✓ Utilice una identificación con fotografía válida emitida por el gobierno
- ✓ Busque un espacio bien iluminado

Al hacer clic en 'Empezar', doy mi consentimiento para que Jumio recopile, procese y comparta mi información personal, que puede incluir datos biométricos, como se establece en su [Política de privacidad](#).

Empezar