

Tarea 1 | Analítica de Clientes | Magíster en Ciencias de Datos

Luciano Davico

Descripción de la industria

La empresa en la cual trabajo es un banco muy conocido en Chile, en el área de banca digital. En este caso, pertenezco a la gerencia de Ecosistema Digital del banco y, en particular, a la subdivisión del banco digital de la empresa, siendo una especie de “*start-up*” dentro del banco, teniendo nuestra propia marca. El propósito de este banco digital es democratizar el acceso bancario y sus productos a todos aquellos que posean residencia en Chile (teniendo cédula de identidad), siendo estos nuestros clientes potenciales.

Cálculo del valor del cliente

Para el cálculo del valor del cliente se realizarán varios supuestos, considerando que la aplicación ofrecida a los clientes tiene variados subproductos que generan distinta rentabilidad para el banco. Para efectos de este ejercicio, se considerará uno de los productos más comunes de la aplicación, el cual es el producto de crédito de consumo. Asimismo, el ejercicio se realizará con un cliente que utiliza el producto con frecuencia. Pasamos a detallar los valores a utilizar para el cálculo del valor cliente.

Ingreso promedio percibido por préstamo: este ingreso está dado por el interés de la compra. Para simplificar, podemos considerar que el promedio del monto de compras en cuotas es de \$50.000 y mayoritariamente se compra en 3 cuotas. Para lo anterior, se genera un ingreso redondeado de **\$3.000 pesos por préstamo**. Luego, dado que las 3 cuotas se pagan en 3 meses, podemos considerar \$1.000 pesos por mes como ingreso. Considerando que tal usuario compra 3 veces al mes en promedio, tenemos que

Número de compras por año: 36

Valor ticket promedio: 3 compras * \$1.000 de interés = \$3.000

En los productos de crédito, para calcular el ingreso neto, se deben considerar que no todos los créditos son pagados a tiempo, generando morosidades que a veces son regularizadas y a veces no. Dado lo anterior, el banco reserva provisiones para asegurar su propia liquidez en caso de no pago de los clientes. Lo anterior reduce el margen que se genera por ingresos en un 70% en promedio, entonces tenemos que el valor promedio anual de un cliente está dado por:

Margen promedio: 0.3

Valor promedio anual por cliente: $3.000 \times 36 \times 0.3 = \32.400

Dentro de los términos y condiciones del producto se establece un bloqueo para aquellos usuarios que no paguen sus deudas de los préstamos cursados. Considerando lo anterior y que el producto tiene aproximadamente un año en operación, del total de 55.000 clientes

que ha tenido alguna vez el producto, aproximadamente 36.000 siguen teniendo una línea de crédito habilitada para seguir operando. Luego, de estos 36.000, aproximadamente 15.000 clientes transaccionan habitualmente con el producto, por lo que podemos considerar una tasa de retención dada por:

Cientes perdidos al año: 40.000

Cientes retenidos: 15.000

Tasa de retención: $15.000 / 55.000 = 0.27$

Por último, considerando la inflación acumulada a los últimos 12 meses (desde febrero 2023 a febrero 2024) del país, la cual es de un 4,5%, ya tenemos todos los valores para calcular el valor de nuestro cliente:

$$(32.400 * \left(\frac{0.27}{1+0.045-0.27} \right)) = 11.288$$

Finalmente entonces, tenemos que el valor del cliente calculado es **\$11.288**.

Propuesta de Acción Comercial

Dado lo anterior, se puede ver que la tasa de retención del producto es baja, siendo tan solo un 27 %. En tal caso, uno de los indicios que se puede ver es que el cliente podría no ser muy atractivo para cierto segmento de clientes, al considerar factores tales como: tasa de interés muy alta, horizonte de cuotas muy acotado, pool de comercios habilitados para el pago con crédito es acotado. Con lo anterior, consideraría segmentar los clientes en diversos grupos:

- 1. Clientes de alta vinculación:** aquellos clientes que tienen un alto grado de transacciones en el producto de crédito de consumo, considerando cantidad de compras sobre 2 desviaciones estándar por sobre el promedio de 3 préstamos por mes.
- 2. Clientes de baja vinculación altamente rentables:** clientes que transaccionan por debajo del promedio de transacciones mensual, pero con transacciones de alto monto y buen comportamiento de pago. Dichos clientes generan más interés en sus créditos y por ende, rentabilizan.
- 3. Clientes de baja vinculación y poco rentables:** Estos clientes transaccionan por debajo del promedio y cursan préstamos pequeños, generando ingresos marginales al banco.

Una vez con la segmentación lista y los clientes identificados, consideraría tres tipos de campañas:

- 1. Campaña para clientes 1:** para aquellos clientes de alta vinculación, dado que tienen altos niveles de engagement, enfocaría los esfuerzos en ofrecer montos

de préstamo disponible más altos y en comercios que vendan productos más caros. Esto, desde la premisa que el usuario seguirá usando el producto porque le es atractivo y al darle la posibilidad de pagar productos más caros, generaría más ingresos por intereses a la compañía.

2. **Campaña para clientes 2:** Para este tipo de clientes, el producto puede no ser muy atractivo dada su baja utilización. Sin embargo, el cliente al momento de haber utilizado el producto ha pagado sus obligaciones siempre en plazo, por lo que podría ser una opción “despertarlo”, ofreciendo promociones de tres cuotas sin interés en un cierto periodo, o beneficios por utilización del producto, como cashbacks en ciertos comercios. Todo esto, para incentivar una mayor cadencia en el uso del producto a usuarios con buen comportamiento.
3. **Campaña para clientes 3:** En este caso, puede ser necesario no enfocar más esfuerzo en dichos clientes, dado que solo constituyan pérdidas en vez de ingreso, o bien, se les podría ofrecer facilidades de pago en sus cuotas, acompañado de beneficios en caso de cursar préstamos de mayor monto. De esta forma, se podría pasar parte de los clientes 3 al segmento de clientes 2 o, incluso, de clientes 1. Asimismo, se podría identificar a aquellos clientes que solo constituyen pérdidas para el banco y evitar seguir dirigiendo campañas hacia ellos.