

Tarea Final | 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 y, en mi caso, estoy en el área de banca digital, donde buscamos democratizar el acceso bancario en Chile, así como la principalidad en nuestros clientes. Dentro del banco, me encuentro trabajando en la gerencia de Ecosistema Digital, en la cual la banca digital es similar a una “*start-up*”. Uno de los focos más importantes este año es lograr sacar al mercado la tarjeta de crédito del banco digital, por lo que es de suma importancia enfocar las iniciativas de producto y comerciales en torno a este objetivo, además de considerar iniciativas que controlen el riesgo crediticio de este nuevo producto a lanzarse al mercado. Asimismo, en el banco ya contamos con un producto de crédito digital, que podría ser la antesala al producto de Tarjeta de crédito, y por medio de este producto analizaremos datos y comportamientos de usuarios, en pos de hacer un análisis más acabado sobre la oferta que aplicaremos, considerando comportamientos de pago y de uso en el pasado.

Primera parte de la definición de una estrategia de analítica de clientes

- a. **Visión:** lo que se quiere lograr aumentar el porcentaje de principalidad en un 5% de clientes y nuevos clientes del banco digital en el mercado bancario en Chile, por medio de la oferta de un producto actual de crédito de alta calidad y la nueva tarjeta de crédito del banco, próximamente a ser lanzada al mercado.
- b. **Misión:** la misión es, por medio de activos analíticos basados en comportamiento de los clientes, gatillar campañas que permitan lograr altas tasas de conversión y que nos permitan entender el grado de engagement y satisfacción de los clientes con los productos de crédito en la aplicación.
- c. **Objetivos de la estrategia**
 - El primer objetivo es aumentar la venta de créditos con el producto nuevo de tarjeta de crédito. Con aumento de la venta nos referimos a que el monto total de los créditos cursados de clientes con el banco debe aumentar. La meta del aumento de venta es de un 10% mayor al nivel actual, medido a un plazo de 6 meses, con un porcentaje de aumento que sea creciente mes a mes.

- El segundo objetivo es aumentar la tasa de préstamos tomados por cliente en un mes en el banco para el producto de crédito actual que existe (no el de tarjeta de crédito), de forma gradual y creciente, permitiendo así aumentar las colocaciones en el banco, mejorando los estados financieros, y recopilar mayor cantidad de datos que nos permitan calibrar de mejor forma nuestros modelos de riesgo crédito para así poder apuntar a mejores clientes ofertables para tarjeta de crédito. La meta de lo anterior es duplicar la cantidad de préstamos al mes por cliente activo y periódicamente, durante los 6 meses anteriores al lanzamiento de tarjeta de crédito.
- El tercer objetivo es aumentar el *win rate* del producto de crédito actual que posee el banco, para clientes activos y que tengan la oferta de crédito activa en su aplicación. Lo anterior es para poder entender mejor el comportamiento de la cartera de clientes a los cuales ofrecemos crédito, en pos de afinar en mejor medida nuestros activos analíticos para apoyar la toma de decisiones y así evitar incurrir en castigos y pérdidas económicas para el banco. El *win rate* actual es de 1% de conversión al mes y se requiere aumentarlo al 3%.
- El cuarto objetivo es disminuir el número de tickets negativos acerca del producto crediticio actual, en pos de no incurrir en un riesgo reputacional que perjudicaría la campaña de oferta de la nueva tarjeta de crédito, así como al banco en su totalidad. Actualmente al mes se reciben entre 5 y 8 malos comentarios del producto, de un total de 50 comentarios negativos del banco, por lo que se define la meta de disminuir a menos de 5 comentarios negativos del producto al mes, siendo aproximadamente menos del 10% mensual de comentarios negativos al mes.
- El quinto y último objetivo es medir el grado de satisfacción que tiene la cartera de clientes con el producto de crédito actual, por medio de comunicación directa, o bien, análisis de cómo han operado los clientes con el producto. La meta es superar el 70% de medición de satisfacción en el total de clientes activos del producto de crédito (que hayan cursado uno o más préstamos en los últimos tres meses).

Segunda parte de la definición de una estrategia de analítica de clientes

- a. Propuesta de valor para el cliente:** por medio de los objetivos planteados, la propuesta de valor para el cliente se basa en poder entregarle ofertas personalizadas de crédito que le sean específicamente atractivas dado su comportamiento y que permitan otorgarle un acceso al crédito de forma inmediata, sin un ejecutivo de por medio, en montos y tasas que sean realistas. Junto con lo anterior, los montos de crédito serán calculados según variables financieras del usuario y las opciones de crédito para diferentes comercios se calcularán según cómo opere el cliente en sus compras, otorgándole por medio de un simple click opciones atractivas de crédito.

b. Tácticas o planes de acción:

- Una primera táctica es elaborar una estrategia comercial de *up-selling* como programa de fidelización que permita a los clientes con mejor comportamiento en el producto crediticio “mejorar” su acceso al crédito por medio de una oferta de un producto con más capacidades y mayores montos de línea de crédito, como sería la tarjeta de crédito. En este caso, por medio de una evaluación de su riesgo, así como su tasa de préstamos cursados mensualmente y su nivel de mora, se puede otorgar la opción de hacer este upgrade, potenciando las ventas de productos de crédito.
- En segundo lugar, crearía una campaña para despertar clientes “dormidos” o que operen de forma intermitente, en cuanto a cursar créditos con el banco, por medio de ofertas en comercios que le sean relevantes y en los que hayan comprado anteriormente, otorgando una tasa de interés más atractiva o descuentos al comprar en cuotas. Para lo anterior se podría generar un modelo recomendador de comercios a ofrecer descuento para los clientes y con esto aumentar su uso en el producto.
- En tercer lugar, utilizando activos analíticos de procesamiento de lenguaje natural, se puede implementar modelos de análisis de sentimientos y de modelamiento de tópicos, que nos permitan entender qué aspectos de los créditos con el banco más valoran los usuarios, o aspectos que más dan que hablar, así como entender los sentimientos o sensaciones que tienen los clientes al operar con el producto, para luego poder priorizar dichos aspectos según lo que cada cliente prefiera. Por ejemplo, si un grupo de clientes está desilusionado con las altas tasas de interés en los créditos, se puede tomar este grupo y campañarlos con posibles bajas en las tasas durante un cierto período y con lo anterior validar o refutar hipótesis.
- En cuarto lugar, se puede realizar multivariate testing de campañas para clientes que no hayan activado su producto de crédito, para poder entender cuál o cuáles son los aspectos que más pesarán al momento de convertirlos a clientes activos. Con lo anterior se puede proponer una campaña que les ofrezca mantener su producto crediticio actual pero con mejor cupo o bien, ofrecerles un mismo cupo pero con tarjeta de crédito. O en vez de mejor cupo, disminuir a la mitad la tasa de interés de los créditos. Tomando todas las opciones anteriores, se puede disminuir en partes iguales los grupos de clientes no activos y

usar cada campaña en cada grupo, para luego de 3 meses evaluar los resultados de conversión del producto.

- En quinto lugar, se puede utilizar una estrategia de *cross-selling* para clientes que hayan dejado de operar con el producto, los cuales posiblemente no habrían tenido más motivación en seguir cursando créditos pero que aún sigan operando con el banco. Para lo anterior, se podrían cruzar las ofertas crediticias de estos clientes con otros subproductos que utilicen de la aplicación bancaria, por ejemplo descuentos en comercios utilizando la cuenta corriente, generando campañas que permitan aumentar esos descuentos si el pago es con crédito. Esta iniciativa podría ser ofrecida por los canales de campañas de marketing y así repotenciar el uso del producto en estos clientes que estarían “dormidos”.