



FACULTAD DE POSTRADO

TESIS DE POSTGRADO

MEJORAS EN EL CICLO DE VIDA DE LOS SUSCRIPTORES

POSTPAGO EN LA EMPRESA TIGO

SUSTENTADO POR:

ANDREA MICHELLE SABILLÓN SOLÓRZANO

TIRZA YANIRA DIAZ SANCHEZ

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL

TEGUCIGALPA, F.M, HONDURAS, C.A.

ABRIL, 2017

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

RÓGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA

“MEJORAS EN EL CICLO DE VIDA DE LOS SUSCRIPTORES

POSTPAGO EN LA EMPRESA TIGO”

TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS

REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE

MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ASESOR METODOLÓGICO

CARLOS ZELAYA OVIEDO

ASESOR TEMÁTICO

TERESA DE JESÚS CHÁVEZ MACHADO

MIEMBROS DE LA TERNA:

MARIO ALBERTO GALLO SANDOVAL

JORGE ANTONIO CENTENO SARMIENTO



FACULTAD DE POSTGRADO

**MEJORAS EN EL CICLO DE VIDA DE LOS SUSCRIPTORES POSTPAGO EN LA
EMPRESA TIGO**

AUTOR

ANDREA MICHELLE SABILLÓN SOLÓRZANO

TIRZA YANIRA DÍAZ SÁNCHEZ

Resumen

La presente investigación detalla las causas principales por las cuales la empresa telefónica Tigo ha perdido parte de su cuota de mercado de su segmento de suscriptores postpago y la implementación de algunos modelos estratégicos para su mitigación. Aunque el problema se analiza desde varias perspectivas, el foco se centra en el ciclo de vida del suscriptor, correlacionados a las encuestas de satisfacción y motivos de cancelación realizada durante los procesos de cancelación de líneas. La metodología utilizada para esta investigación fue un enfoque mixto con predominancia en el análisis cuantitativo. Los modelos propuestos se sugieren con base en el análisis de estos resultados, y aunque están fuertemente ligados a una empresa de telefonía, su aplicación es extensible a cualquier empresa de servicio con un modelo de negocio basado en suscripciones.

Palabras claves: churn rate, ciclo de vida, encuesta de satisfacción, modelos de retención, telecomunicación



POSTGRADUATE FACULTY

**IMPROVEMENTS IN THE LIFE CYCLE OF POSTPAID SUBSCRIBERS FOR THE
COMPANY TIGO**

AUTHOR

ANDREA MICHELLE SABILLON SOLORZANO

TIRZA YANIRA DÍAZ SANCHEZ

Abstract

The following investigation details the main reasons for which the telecommunication company Tigo lost part of its postpaid subscribers market share as well as the implementation of some strategic models that will mitigate this behavior. Although the problem is analyzed from various perspectives, it focuses on customer lifecycle and its correlation with satisfaction surveys taken during their cancellation process. The methodology used for this investigation was mixed with predominance of quantitative analysis. The proposed models are suggested based on the results from the mentioned analysis, and, although they are closely related to a telecommunication company, its application is extensible to any service company whose business model is subscriber based.

Keywords: churn rate, Customer Life Time Value, retention models, satisfaction survey telecommunication

DEDICATORIA

A mis padres que han sido mi impulso a lo largo de esta carrera, porque ellos siempre estuvieron al pendiente de mí, brindándome su apoyo y consejo para hacer de mí una mejor persona. A mis hermanos por motivarme día tras día. Con cariño Tirza.

A mi papá, por darme la oportunidad de estudiar una maestría y siempre apoyarme, por día a día enseñarme a ser mejor y a cumplir mis metas, “Se papá que en cielo estas muy orgulloso de mi, te amo”. A mi mamá y mis hermanos por sus palabras de aliento para no darme por vencida y siempre ser testigos de mis logros. Y finalmente a mi prometido por tenerme mucha paciencia y siempre estar a mi lado. Con cariño Andrea.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios por permitirme obtener un logro más en mi vida profesional, fortaleciéndome en momentos difíciles y dándome la sabiduría necesaria para enfrentar cada situación. A mis padres, hermanos, amigos, por siempre motivarme y apoyarme a lo largo de este tiempo, a mis catedráticos por brindarme el conocimiento y así poderlo llevar a la práctica.

A Dios por todas sus bendiciones y por darme la fuerza y la luz de seguir el mejor camino. Gracias a Tigo por ser mi mejor escuela y permitirnos realizar dicha investigación, además por el apoyo y la accesibilidad brindada.

INDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Definición del problema.....	6
1.2.1 Enunciado del problema	6
1.2.2 Formulación del problema.....	6
1.2.3 Preguntas De Investigación	6
1.3 Objetivos del proyecto	7
1.3.1 Objetivo general.....	7
1.3.2 Objetivos específicos	7
1.4 Justificación.....	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 Análisis de Situación actual.....	9
2.1.1 Macroentorno.....	9
2.1.2 Microentorno	20
2.1.3 Análisis Interno	23
2.2 Teorías.....	27
2.2.1 Teorías de Sustento	27
2.2.2 Conceptos	28
2.2.3 Metodología Aplicada	30
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	31
3.1 Congruencia Metodológica	31
3.1.1 Matriz Metodológica	31
3.1.2 Diagrama de las Variables	32
3.2 Enfoque y Métodos	36
3.3 Diseño de la Investigación	37
3.3.1 Población	38
3.3.2 Muestra.....	39
3.3.4 Unidad de Respuesta	39
3.4 Técnicas, Instrumentos y Procedimientos Aplicados.....	40

3.4.1 Técnicas.....	40
3.4.1.1 Entrevista	40
3.4.1.2 Encuesta.....	41
3.4.1.3 Observación	42
3.4.2 Instrumento.....	42
3.4.3 Procedimiento	43
3.5 Fuentes De Información	43
3.5.1 Fuentes Primarias.....	43
3.5.2 Fuentes Secundarias	44
3.6 Limitantes De Estudio.....	44
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	45
4.1 Resultados Y Análisis Entrevista.....	45
4.2 Resultados Y Análisis de la Observación.....	46
4.3 Resultados Y Análisis de las Encuestas	50
4.3.1 Encuesta NPS	50
4.3.2 Encuesta Cancelaciones	57
4.4 Diagrama de Ishikawa.....	63
4.5 Propuesta	65
4.5.1 Matriz de retención y mejora en el proceso de grabación de motivos de cancelación	65
4.5.2 Introducción.....	65
4.5.3 Descripción de la propuesta	66
4.5.3.2 Proceso y Grabación de Motivos de Cancelación	68
4.5.3.3 Presentación de resultados esperados	70
4.5.4 Presupuesto.....	70
4.5.5. Cronograma de Ejecución	71
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	73
5.1. Conclusiones y Recomendaciones	73
BIBLIOGRAFÍA	75
Anexo 1	80
Anexo 2.....	82
Anexo 3.....	83

Anexo 4.....	84
Anexo 5.....	85
Anexo 6.....	86
Anexo 7.....	89

INDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1. Abonados de Telefonía Móvil	2
Figura 2. Densidad de Usuarios de Internet	2
Figura 3. Tasa de desempleo abierto por dominio	5
Figura 4. Tasa de desempleo en Honduras	5
Figura 5. Ciclo de Vida del Cliente	13
Figura 6. Ascenso y descenso de las 4 curvas de ingresos y estrategia de operadores móviles ...	17
Figura 7. Diagrama de Variables	32
Figura 8. Diseño de investigación	38
Figura 9. Churn Rate por Dx Voluntarias para el 2016	46
Figura 10. Churn Rate por Dx Tipo de Plan.....	47
Figura 11. Porcentaje de DX por Rango de Plan	47
Figura 12. Resumen Motivos de Cancelación	48
Figura 13. Proceso de Cancelación Postpago	49
Figura 14. Nivel de Recomendación de los Suscriptores Postpago Activos	50
Figura 15. Razones por las cuales no recomendarían Tigo	52
Figura 16. Factores que harían que Tigo fuera recomendado	53
Figura 17. Factores que hacen que Tigo sea recomendado	54
Figura 18. Criterios de Mal Servicio al Cliente	55
Figura 19. Debilidades de las promociones.....	56
Figura 20. Tiempo de uso del servicio postpago	57
Figura 21. Costo por línea postpago adquirida	58
Figura 22. Razón de cancelación del servicio	59
Figura 23. Necesidad no cumplida con la oferta comercial	60
Figura 24. Alternativa obtenida al cancelar el servicio postpago	61
Figura 25. Otros motivos de cancelación	62
Figura 26. Diagrama de Ishikawa, Causa y Efecto	63
Figura 27. Matriz de Retención Propuesta	67
Figura 28. Pantallas Enlace de Retención	69

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz Metodológica	31
Tabla 2. Operacionalización de las Variables Encuesta 1	33
Tabla 3. Operacionalización de las Variables Encuesta 2	34
Tabla 4. Criterios para definición de oferta.....	66
Tabla 5. Ejemplo Presupuesto Estimado	70
Tabla 6. Cronograma de Actividades.....	72

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El primer capítulo trata de las bases por las cuales se rige la investigación, el planteamiento teórico en el que se define y el tipo de investigación que se realizó.

1.1 Introducción

Este estudio tiene como objetivo analizar los motivos por los cuales la empresa Celtel S.A con marca comercial Tigo ha ido disminuyendo su base de clientes postpago y a su vez propone modelos factibles para recuperar la cuota de mercado perdido. Este análisis tomó en cuenta la información recopilada de varias fuentes internas como los sistemas de gestión al cliente, encuestas y cubos de información minada de los sistemas de venta y autogestión. Para lograr una ventaja competitiva no solo basta con una oferta comercial si no lograr un seguimiento diferenciado a los clientes.

Con el modelo de retención sugerido se le dará al oficial de servicio al cliente una mayor oportunidad de toma de decisión al momento de la cancelación, buscando que el cliente se quede en el servicio postpago y darle al oficial una herramienta en la cual ellos se sientan con la confianza y el poder de ofrecer una solución y otra opción al cliente. De cara al cliente, se logrará que se sienta importante para la compañía por querer retenerlo, permitiendo estrechar las relaciones y superando sus expectativas con una comunicación efectiva. Este modelo de retención permitirá también conocer más a fondo al cliente, ya que con el previo análisis dará al oficial de servicio al cliente la mejor opción que cumpla la necesidad que el cliente tiene.

Antecedentes

Al segundo trimestre de 2016 el total de suscriptores postpago representa el 7.64% del total abonados a nivel nacional. Aunque el número de suscriptores móviles postpago en la república de Honduras se ha mantenido durante los últimos dos años, la base de la compañía ha disminuido durante este mismo. Por otra parte, la cantidad de suscriptores móviles alcanzó los 7, 734,848 representando una densidad del 89.43%.

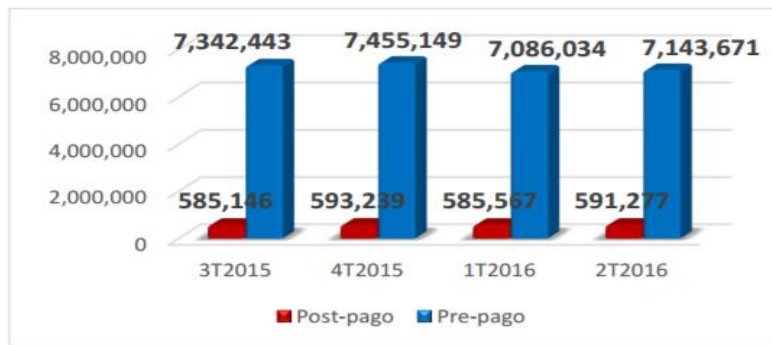


Figura 1. Abonados de Telefonía Móvil

Fuente: (CONATEL, 2016)

El porcentaje de usuarios de internet aumentó de 15.1% en el 2011 a 27.1% en 2016, de los cuales el 80% de este es atribuido a suscriptores de internet móvil.

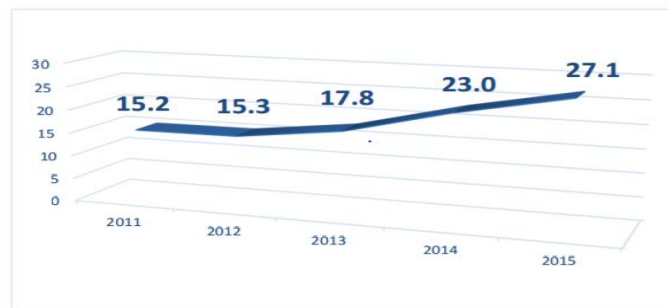


Figura 2. Densidad de Usuarios de Internet

Fuente: (CONATEL, 2016)

Hace cinco años Tigo dominaba el mercado teniendo el 60% de la base de clientes postpago. En la actualidad sólo posee el 40%.

El desempleo es un problema de carácter personal y social, porque la falta o pérdidas de empleo ocasionan crisis familiares por la reducción de sus ingresos y asimismo provoca reacciones en cadena en los ingresos de otras personas que realizan actividades auxiliares como elaboradoras de alimentos, atenciones de aseo y otros servicios personales; afectan negativamente a los dueños de pulperías y a otros trabajadores asalariados de tiendas, almacenes y restaurantes (con peligro de ser cesanteados por reducción en la demanda), negocios a los que acudían a realizar sus compras con alguna frecuencia, cuando tenían ingresos regulares.

Mucha de la población hondureña se encuentra con problemas de empleo. Encontramos a los desocupados, personas con subempleo visible, personas con subempleo invisible, los potencialmente activos y a los desalentados.

En Honduras 1, 854,033 personas se encuentran con problemas de empleo, de estos el 7.8% son desempleados, el 2.4% son personas potencialmente activas y 8.7% son personas desalentados. Dentro de ésta población no todos son personas desempleadas, como es el caso de los ocupados con subempleo invisible que representan el 63.2% y el 18.0% las personas con subempleo visible, el subempleo, representado por el 40.3% de la población económicamente activa (Visible 7.7% e Invisible 32.6%); es decir una elevada proporción de la población económicamente activa que trabajan menos de la jornada reglamentaria a la semana y desean trabajar más; y otras que trabajando más de la jornada reglamentaria tienen ingresos inferiores a un salario mínimo. (Economico, 2014)

Los desocupados son las personas afectadas por el desempleo abierto. Incluye a los cesantes y a los trabajadores nuevos que no trabajaron, pero están disponibles para hacerlo y realizaron acciones de búsqueda de empleo.

El desempleo oculto está compuesto por las personas que se encuentran inactivos, pero que estarían dispuestos a trabajar si se les presenta la oportunidad. El desempleo oculto está compuesto por los potencialmente activos que son las personas de 10 años y más que la semana en referencia, no trabajaron, ni tenían empleo al cual regresar pero esperaban ser incorporados a un trabajo antes de un mes, o se encontraban a la espera de gestiones realizadas y los desalentados que son las personas que no trabajaron ni tenían empleo y no buscaron activamente uno, porque piensan que no lo encontrarán pero estarían dispuestos a aceptar un trabajo si se les ofreciera. (Zelaya, 2013)

Tasa de desempleo

El ritmo de creación y destrucción de empleos no es constante y fluctúa durante el ciclo económico. Existen períodos cíclicos bien marcados de descenso y ascenso de la economía en los países altamente industrializados; pero en países como Honduras se manifiesta un eterno letargo en el crecimiento de la economía que no se traduce en la creación de mejores condiciones de vida para sus habitantes debido a que el Ingreso anual producido y la riqueza acumulada se concentran en pocas bolsas.

“Expresa el nivel de desocupación entre la población económicamente activa, no incluye personas residentes en el extranjero que al momento del censo estaban en este país” (CEPAL, 2000).



Figura 3. Tasa de desempleo abierto por dominio

Fuente: (INE, 2016)



Figura 4. Tasa de desempleo en Honduras

Fuente: (CEPAL, 2000)

1.2 Definición del problema

1.2.1 Enunciado del problema

Se tiene conocimiento que la compañía Tigo debido a sus desconexiones en el servicio postpago aún no ha implementado planes estratégicos que resulten beneficiarios para el cliente. Hoy en día los oficiales de servicio al cliente no tienen una herramienta para poder tomar decisiones en el momento de una cancelación y poder retener al cliente así mismo la visibilidad de los motivos de cancelación es compleja.

1.2.2 Formulación del problema

Para el año 2016 se vio un aumento en desconexiones en el servicio postpago para los usuarios Tigo, por lo cual esto genera pérdida de suscriptores e ingresos para la empresa.

¿Qué tan factible sería reducir las desconexiones en el servicio postpago en la empresa Tigo?

1.2.3 Preguntas De Investigación

Se plantean las siguientes preguntas:

- a) ¿Qué alternativas serían las más factibles para reducir las desconexiones las desconexiones postpago?
- b) ¿Cuáles son los motivos por los cuales se generan las desconexiones voluntarias?
- c) ¿Qué productos son los que más generan la pérdida de clientes dentro del segmento postpago?

- d) ¿Qué nivel de satisfacción tiene los clientes activos respecto al servicio?
- e) ¿Qué propuesta es la indicada para resolver el problema de cancelaciones?

1.3 Objetivos del proyecto

1.3.1 Objetivo general

Contribuir a reducir las desconexiones en el servicio de postpago TIGO, mediante un modelo de retención y automatización de los procesos para incrementar la base de suscriptores e ingresos para la empresa.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar las alternativas para reducir las desconexiones en el servicio postpago.
- b) Identificar los factores que influyen en las cancelaciones de la base de clientes postpago.
- c) Analizar los datos recibidos y definir qué producto es el más crítico en cuanto a desconexiones y el impacto de estos a los ingresos de la empresa.
- e) Medir el nivel de satisfacción que los clientes actuales tienen respecto al servicio brindado.
- f) Proponer un modelo de retención de usuarios y automatización de los procesos en Tigo.

1.4 Justificación

Hoy en día el área de telecomunicaciones es una de los rubros que más mercado abarca ya que la comunicación se ha vuelto vital para la población hondureña. El estudio a realizarse en Tigo servirá para lograr un mejor posicionamiento en cuanto a la cuota de mercado del servicio postpago ya que hoy en día la empresa no es líder en el mismo. Esto ayudara a generar ventajas competitivas y diferenciadas, así lograr cumplir con todas las necesidades y suplir las expectativas de los clientes, es por esto que es importante identificar los motivos y factores que están generando la perdida en la base de suscriptores postpago, así como la pérdida de ingresos para la empresa.

La empresa tiene como objetivos este 2017 reducir los porcentajes de churn para el Q2 a un 2.5% cerrando el año 2016 con un porcentaje de 3.9%.

La maestría de dirección empresarial está muy de la mano con este tipo de estudios y análisis ya que nos enseña a tomar decisiones antes situación internas y externas. Analizar el ciclo de vida y lograr mitigar este problema ayudara a adelantarse a la evolución del cliente y tomar acciones comerciales preventivas y a conocer las necesidades a futuro de los clientes y generar un portafolio de ofertas afín a sus necesidades.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El marco teórico consiste en la revisión de las fuentes bibliográficas y el propósito es respaldar el tema de estudio.

2.1 Análisis de Situación actual

2.1.1 Macroentorno

A partir del año 2000, los teléfonos móviles han adquirido funcionalidades que van mucho más allá de limitarse a sólo llamar, traducir o enviar mensajes de texto, se puede decir que han incorporado las funciones de los dispositivos tales como cámara de fotos, cámara de video, consola de videojuegos portátil, agenda electrónica, reloj despertador, calculadora, micro-proyector, radio portátil, GPS o reproductor multimedia (al punto de causar la obsolescencia de varios de ellos), y que también pueden realizar una multitud de acciones en un dispositivo pequeño y portátil que llevan prácticamente todos los habitantes de los países desarrollados y un número creciente de habitantes de los países en desarrollo. A este tipo de evolución del teléfono móvil se le conoce como teléfono inteligente.

Son teléfonos que están diseñados para ejecutar una variedad de aplicaciones. Además de brindar un servicio telefónico, son básicamente pequeñas tabletas que se pueden utilizar para navegar en internet, ver vídeos, leer libros electrónicos, jugar y hacer muchas cosas más. Funciones adicionales a las de un teléfono tradicional. (Community, 2016)

El primer antecedente técnico de la telefonía móvil fueron los servicios de comunicación públicos de radiotelefonía establecidas en algunas ciudades estadounidenses durante los años 1940. Así, AT&T estableció un servicio de ese tipo en la ciudad de San Luis (Misuri) en 1946, que usaba un único transmisor y ofrecía seis canales de transmisión, la popularidad del servicio hizo que rápidamente quedara bloqueado, pero en 1947 AT&T dio con la solución, en lugar de utilizar un único transmisor, creó una red de transmisores de baja potencia, cada uno para un área concreta o "célula" (de ahí derivó el término teléfono celular que en muchos países es la forma de referirse a la telefonía móvil). Sin embargo, la noción de telefonía móvil había sido ya anticipada mucho tiempo antes.

No hay duda de que llegará el día en que probablemente tanto yo como ustedes habremos sido olvidados, en el que los cables de cobre, hierro y la gutapercha que los recubre serán relegados al museo de las antigüedades. Entonces cuando una persona quiera telegrafiar a un amigo, incluso sin saber dónde pueda estar, llamará con una voz electromagnética que será escuchada por aquel que tenga el oído electromagnético, pero que permanecerá silenciosa para todos los demás. Dirá « ¿dónde estás?» y la respuesta llegará audible a la persona con el oído electromagnético: «Estoy en el fondo de una mina de carbón, o cruzando los Andes, o en el medio del Pacífico». (Ron, 2005)

La primera red comercial automática fue la de NTT de Japón en 1974, seguida por la NMT, que funcionaba en simultáneo en Suecia, Dinamarca, Noruega y Finlandia en 1981 usando teléfonos de Ericsson y Mobira (el ancestro de Nokia). En Estados Unidos las primeras redes de teléfonos celulares aparecieron en Chicago en 1978, donde 10 "células" comunicaban a 2000 usuarios, y al año siguiente se creó un sistema similar en Japón. Arabia Saudita también usaba la NMT y la puso en operación un mes antes que los países nórdicos. El primer antecedente respecto al teléfono móvil en Estados Unidos es de la compañía Motorola, con su

modelo DynaTAC 8000X. El modelo fue diseñado por el ingeniero de Motorola Rudy Krolopp en 1983. El modelo pesaba poco menos de un kilo y tenía un valor de casi 4000 dólares estadounidenses. Krolopp se incorporaría posteriormente al equipo de investigación y desarrollo de Motorola liderado por Martin Cooper. Tanto Cooper como Krolopp aparecen como propietarios de la patente original. A partir del DynaTAC 8000X, Motorola desarrollaría nuevos modelos como el Motorola MicroTAC, lanzado en 1989, y el Motorola StarTAC, lanzado en 1996 al mercado.

En el planeta hay dos tipos de redes de telefonía móvil, la existencia de las mismas es fundamental para que podamos llevar a cabo el uso de nuestro teléfono celular, para que naveguemos en Internet o para que enviemos mensajes de texto como lo hacemos habitualmente.

La primera red es la Red de Telefonía móvil de tipo analógico (TMA), la misma establece la comunicación mediante señales vocales analógicas, tanto en el tramo radioeléctrico como en el tramo terrestre; la primera versión de la misma funcionó en la banda radioeléctrica de los 450 MHz, luego trabajaría en la banda de los 900 MHz, en países como España, esta red fue retirada el 31 de diciembre de 2003. Luego tenemos la red de telefonía móvil digital; aquí ya la comunicación se lleva a cabo mediante señales digitales, esto nos permite optimizar tanto el aprovechamiento de las bandas de radiofrecuencia como la calidad de la transmisión de las señales. “El exponente más significativo que esta red posee actualmente es el GSM y su tercera generación UMTS (ambos funcionan en las bandas de 850/900 MHz) en el 2004, llegó a alcanzar los 100 millones de usuarios” (Cruz, 2014).

“La telefonía móvil es ya la nueva tecnología de mayor éxito de la historia de las telecomunicaciones, su desarrollo ha sido de tal magnitud que incluso se han alcanzado niveles de saturación en los principales mercados mundiales” (Aguilar, 2007). Paralelamente a esta progresiva penetración mundial se ha producido una evolución tecnológica de los sistemas.

A lo largo de su historia, la telefonía ha ido cambiando, se han ideado nuevas formas de comunicación y se han lanzado nuevos modelos para cubrir las demandas de la sociedad en continuo movimiento o en ocasiones, se han creado necesidades que no se habían planteado hasta entonces. (Cerdeño, 2013)

Para que este fenómeno sea posible, no solo ha sido necesaria la creación de un dispositivo capaz de realizar múltiples aplicaciones, sino que las líneas de comunicaciones han tenido que evolucionar. Se ha pasado del cable, a la fibra óptica y a la comunicación vía satélite, desembocando en la llamada Banda Ancha extendida a nivel internacional, posibilitando la comunicación sin necesidad de disponer de infraestructuras de cableado, además de sortear los elevados costes en aquellos países de menos recursos.

Los teléfonos móviles han ido evolucionando años tras años pensando siempre en los miles de usuarios, facilitándoles el acceso a comunicarse. En muchas ocasiones la comunicación no es perfecta y tiende a fallar como por ejemplo desconexiones.

El Ciclo de Vida del Cliente describe la progresión que un cliente hace a través de la compañía. Esta forma de analizar a los clientes permite centrar la estrategia de marketing en el cliente y no en el producto. Se basa en un mapa de estados por los cuales un suscriptor puede estar, desde su creación

hasta su baja final. Tener este mapa del cliente es importante para la compañía ya que le permite adelantarse a los hechos y planear una estrategia comercial acorde ya sea para retenerlos en el estado deseado o moverlo de un estado indeseado. (Lobato, 2014)

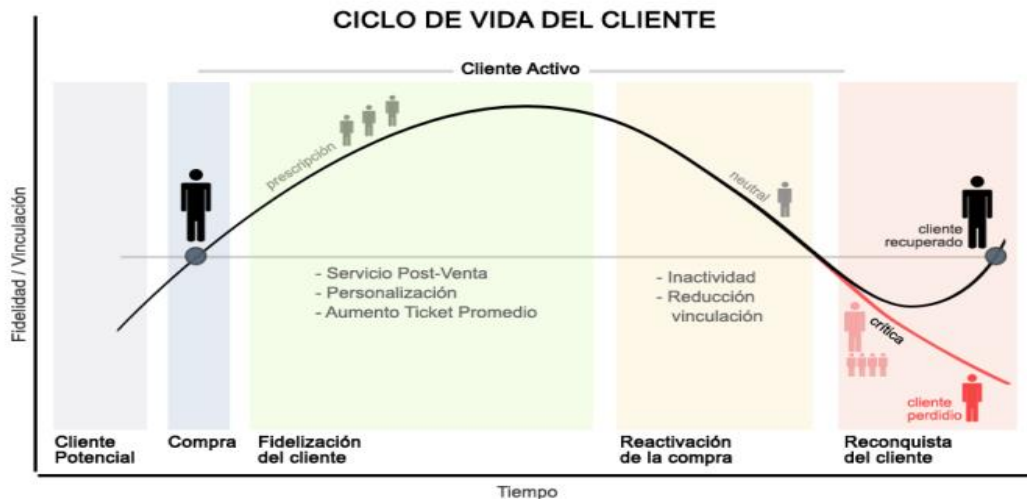


Figura 5. Ciclo de Vida del Cliente

Fuente: (Porta, 2016)

Las fases en el Ciclo de Vida del Cliente son:

- **Fase de adquisición y activación:** una serie de prospectos que, por motivos distintos, han decidido darnos su consentimiento para comunicarnos con ellos. En esta fase el objetivo es ser capaces de colmar las expectativas en cuanto a contenidos de comunicación que mandamos a nuestros prospectos. Veremos si reaccionan positivamente si abren y pinchan en los enlaces de los emails. Se trata de hacer de un prospecto un prospecto activo, que abre, lee e interactúa con nosotros a través de los emails que le mandamos. Marcarnos un indicador de qué es un registro activo respecto a qué es un registro inactivo será primordial. Lograr unos índices de actividad elevados será el objetivo que tendremos que marcarnos con los usuarios que se encuentren en este estadio. (Responde, 2012)

- **Fase de conversión:** en esta fase se sitúan los prospectos, usuarios que nos han dejado sus datos y permiso para comunicarnos con ellos y que aún no han realizado una compra. Nuestro objetivo es convertirlos en clientes, esto es, que lleven a cabo una primera compra y colmar sus expectativas en cuanto a la experiencia de compra con nosotros. Si esta ha sido buena, posiblemente repitan. Las fases de activación como de conversión se inscriben en lo que denominamos PRM (Prospect Relationship Management). Se trata de discriminar tipologías de prospectos significativas y de elaborar programas relacionales con contenidos y frecuencias específicos para cada uno de ellos. (Responde, 2012)

- **Fase de crecimiento:** En este estadio situaremos a aquellos usuarios que ya hayan tenido una experiencia de compra previa con nosotros. El objetivo será incrementar las ventas a estos usuarios, por tanto, invertir recursos para obtener mayores retornos. Una las cuestiones clave en esta fase consiste en preguntarnos si todos los usuarios que situamos aquí tienen el mismo potencial de crecimiento. Si somos capaces de establecer unos indicadores que nos muestren la propensión, mayor o menor, de un cliente a repetir la compra, más eficientemente podremos invertir nuestros recursos. Acciones de venta cruzada y upselling, triggers y personalización de contenidos nos ayudarán en esta fase, así como la segmentación basada en comportamientos (en la web y en la tienda física). (Responde, 2012)

- **Fase de retención:** Tenemos aquí a usuarios que aportan mucho valor a la compañía ya que tienen un gasto superior a la media. Son nuestros clientes VIP, cuyo comportamiento respecto a nuestra marca y productos indica un grado de implicación y aceptación de la marca importante. Son clientes fieles, y nuestro objetivo será retenerlos y evitar que se vayan a la competencia. En este estadio es importante llevar a cabo estrategias de retención, invirtiendo recursos en la mejora del servicio que ofrecemos y el conocimiento más profundo de las expectativas de nuestros usuarios. Otra acción a desarrollar sobre los usuarios que se encuentran en esta fase del Ciclo de Vida del Cliente es aprovechar su buena valoración que tienen de nuestra marca y apoyarnos en ellos para que nos prescriban. Acciones de MGM, marketing viral y hasta generación de contenidos hechos por ellos, nos ayudarán a reforzar el valor de la marca y captar nuevos usuarios sin invertir recursos económicos en otras acciones de captación. (Responde, 2012)

- **Fase de reactivación:** En el marketing de base de datos se cumple la ley de Pareto según la cual el 20% de los usuarios aportan el 80% del valor. Es importante, pues, detectar aquellos usuarios que no son activos y sobre los que estamos invirtiendo y llevar a cabo acciones específicas que nos permitan determinar si vale la pena seguir invirtiendo en ellos o no. En este sentido, sobre los usuarios que por ejemplo no han interactuado con la marca (por ejemplo no abriendo los email en los últimos 12 meses) tendrá sentido llevar a cabo acciones específicas con beneficios exclusivos y pulsar su reacción. Aquellos que no respondan positivamente a un email en el que, por ejemplo, se les ofrece el acceso a una promoción muy ventajosa, tendrá sentido excluirlos del programa relacional y dejar de invertir recursos en ellos. Aquellos que sin embargo, respondan positivamente, tendrá sentido volverlos a situar en la fase de captación o conversión. (Responde, 2012)

El análisis del ciclo de vida del cliente dará como resultado un proceso orientado a mejorar las relaciones entre la empresa y el cliente. Dicho proceso nos permitirá valorar los costes imputables en cada fase del proyecto para cuantificar el cliente como conjunto y el tiempo que se debe invertir en cada uno de ellos. Lo más importante es comprobar la realidad de cada caso adaptar y rectificar estrategias encaminadas a optimizar procesos y recursos.

Otra métrica importante de mencionar es el Churn Rate o tasa de cancelación la cual es una medida de la proporción del número de individuos saliéndose de un colectivo en relación al total de la colección. El término es utilizado en muchos contextos, pero más comúnmente en aquellas industrias con un modelo de servicios basados en suscripción como son los de las telecomunicaciones. La tasa de cancelaciones está fuertemente ligada al ciclo de vida del cliente y a su tiempo promedio de vida dentro de la empresa ya que es proporcional al nivel de satisfacción de los abonados.

“El nivel de satisfacción del cliente se mide de manera cualitativa por medio del indicador de Net Promoter Score” (Reichheld, 2003).

El Net Promoter Score se basa en una sola pregunta: “¿Cuán probable es que recomiende el producto o servicio a un familiar o amigo?”. Para ello se les pide calificar en una escala de 0 a 10, donde 0 es “Muy improbable” y 10 es “Definitivamente lo recomendaría”. Según los resultados, los clientes se clasifican en promotores, pasivos y detractores:

- Los que responden asignando 9 o 10 puntos: promotores
- Los que asignan 7 u 8 puntos: pasivos
- Los que otorgan 6 puntos o menos: detractores

Para obtener un resultado se restan los detractores a los promotores y se consigue un porcentaje, de manera de medir la calidad del servicio. El índice NPS puede ser tan bajo como -100 (todo el mundo es un detractor) o tan alto como 100 (todo el mundo es un promotor). Un NPS superior a 0 se percibe como bueno y un NPS de 50 es excelente.

En este trabajo también se analizó el cambio en los patrones de uso de los suscriptores a través del tiempo. Tal como se describe en *Mobile 4TH Wave: Evolution of The Next Trillion Dollars* a nivel mundial está ocurriendo un cambio en el paradigma de uso de los dispositivos móviles. “Se describen como olas sigmoides que representan el crecimiento en los ingresos de diferentes tecnologías los cuales tienen varias etapas como la de adopción, crecimiento, llegan a su plenitud, decrecen y finalmente mueren” (Charma, 2013).

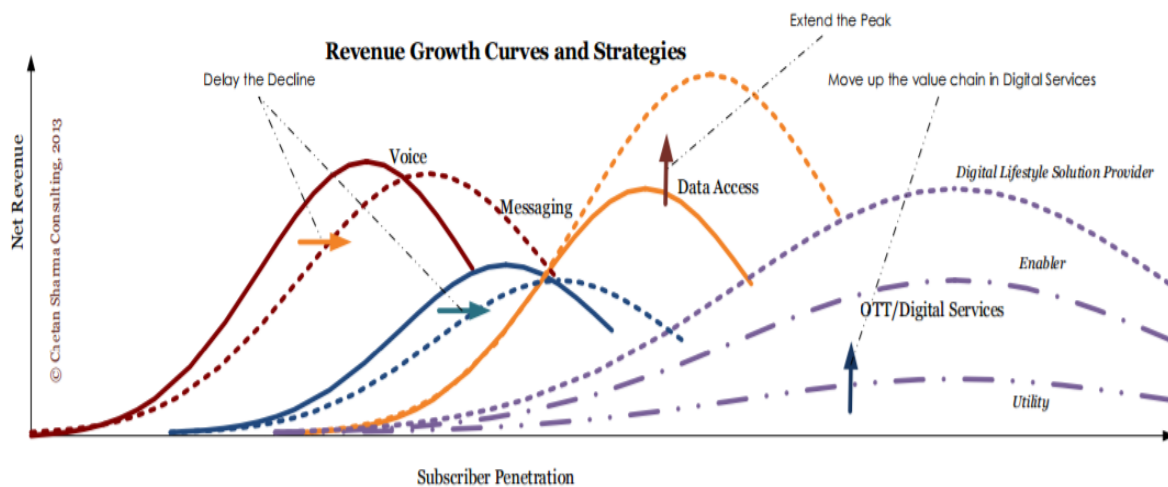


Figura 6. Ascenso y descenso de las 4 curvas de ingresos y estrategia de operadores móviles
Fuente: (Charma, 2013)

Hace 15 años estaban en crecimiento las olas de voz y sms. Hoy en día estas dos primeras han llegado a su plenitud y decrecimiento y están siendo sustituidas por la de acceso (datos) que está en crecimiento pleno y la cuarta ola: Servicio de Valor Agregado (VAS) y Digitales (OTT).

Segmentación de Mercado y Comportamiento de Compra

El Marketing ha evolucionado mucho con el correr del tiempo. Durante la Revolución Industrial el enfoque era limitado hacia el producto, entre más producían las fábricas más vendían pues la demanda era mayor que la oferta, fue cuando Henry Ford refiriéndose al popular Modelo T pronunció la frase: “Lo pueden pintar de cualquier color, siempre que sea negro” (Alle, 2005). Pues en su concepto de producción en línea, él debía producir los vehículos en un solo color para bajar los costos y que el precio del vehículo pudiera estar al alcance de las mayorías. Pero a principios del siglo XX, luego que la Revolución Industrial lograra su madurez, la situación se tornó a la inversa y la oferta fue mayor que la demanda; las empresas entonces se encontraron con

grandes cantidades de productos almacenados dando origen a la “Era de las Ventas”. Fueron los equipos de venta quienes lograron desalojar inventarios de las bodegas, permitiéndoles a los fabricantes continuar enfocándose en el producto y la producción.

Al concluir la Economía, de Guerra luego de terminada la Segunda Guerra Mundial, las empresas enfocaron sus capacidades de producción a satisfacer necesidades insatisfechas de la población, dando origen al concepto de Marketing. Las empresas comenzaron a investigar qué podría querer el mercado y producir en función de esa demanda y no a la inversa como se estilaba. Nace también Madison Avenue en Nueva York con publicistas pioneros como David Ogilvy, Leo Burnett y Bill Bernbach entre otros, quienes fueron llamados para diseñar campañas publicitarias a fin de persuadir a las grandes masas de consumidores a que compraran y consumieran sus productos, dando así origen al Marketing de masas. (Rochi, 2006)

La tendencia desde entonces ha sido la de fragmentar el mercado; a finales de los setenta ya se hablaba de Nichos de Mercado”, en los ochenta se comienza a hablar de “Mercadeo de Base de Datos”, buscando personalizar la relación con los clientes existentes en una base de datos; en los noventa nace el concepto de “Mercadeo Relacional”, concepto que pretende llegarle a los clientes en una relación de uno a uno; y con la llegada del nuevo siglo aparece la Administración de la Relación con los Clientes.

Identificar las características que debe tener el mercado objetivo es la base para el desarrollo de estrategias exitosas para la venta de productos o prestación de servicios, delimitando de forma clara hacia donde se debe orientar la toma de decisiones y determinando el plan de acción adecuado para garantizar un posicionamiento perdurable en el mercado seleccionado. En la mayoría de las situaciones de mercado, los consumidores pueden escoger entre diferentes

alternativas de oferta dentro de la misma categoría de productos. Aún en situaciones en donde no existe una competencia directa, las personas podrían estar en una posición de gastar su dinero en un producto sustituto o no comprarlo del todo. El comportamiento del consumidor se ve influenciado por diferentes factores, entre los cuales los más importantes son los factores sociales, los factores psicológicos y los factores motivacionales.

“El conocimiento de las necesidades del consumidor, del proceso de decisión y de los factores que lo condicionan, beneficia a ambas partes de la relación de intercambio” (JAEN, 2002).

Es importante también tener en cuenta los factores de influencia para la toma de decisiones de compra de un cliente. La decisión de compra se ve influenciada por diferentes factores que se diversifican al analizar la respuesta de un consumidor y otro, pero atendiendo a su naturaleza y origen, es de indicar que como un factor externo de influencia sobre la toma de decisiones de compra los factores sociales son el elemento más importante, mientras que a nivel interno y personal de cada consumidor, los factores psicológicos y motivaciones representan la base para la decisión final de compra.

Los factores psicológicos juegan un papel de suma importancia en el proceso de toma de decisiones de compra, la percepción que el consumidor tiene con respecto al producto o servicio representa es el factor clave por medio del cual se acepta o se rechaza el mismo. De la misma manera, la motivación hacia la compra encamina el comportamiento de una persona hacia el rechazo o aceptación de un producto o servicio. La percepción y la motivación del consumidor representan la base para el desarrollo de una actitud positiva o negativa hacia un producto o

servicio. El reforzar y orientar correctamente el proceso de aprendizaje del consumidor conlleva el proporcionar la información necesaria acerca del producto, siempre en búsqueda de crear una imagen positiva en la mente del consumidor.

“El marketing es un cóctel de imaginación, ilusión, innovación, identificación de necesidades, fidelización y medición bajo una mirada globalizada, abierta y en constante actualización” (Fernandez, 2017).

2.1.2 Microentorno

En Honduras la telefonía celular ha tenido un rol importante y con el transcurso de los años se ha visto su grafica de manera ascendente. La telefonía móvil en el mundo comenzó en la década de los años ochenta, en la república de Honduras los primeros teléfonos móviles o celulares empezaron a funcionar en la siguiente década (90s). La empresa nacional de telecomunicaciones Hondutel, en la administración del presidente Carlos Roberto Reina le otorgó un contrato a la compañía Lucent Technologies de AT&T (American Telephone and Telegraph), para instalar el sistema Advanced Mobile Phone System (AMPS) en el corredor de las dos ciudades más importantes del país, Tegucigalpa-San Pedro Sula, sin embargo en ese mismo año el Congreso Nacional, le otorgó a una empresa privada de telefonía móvil la concesión para explotar la telefonía celular, y se le prohíbe a Hondutel vender este producto a pesar que algunos funcionarios del gobierno ya hacían uso del sistema de la Empresa Estatal, esto produjo que Hondutel en todo este tiempo no haya avanzado en este campo y en la actualidad este prácticamente en bancarrota. Las

últimas opciones estuvieron al dar concesiones para redes 4G pero el Congreso Nacional de Honduras prefirió las compañías telefónicas privadas.

Al tercer trimestre del año 2016, Honduras registraba que de cada 100 hondureños 89 poseen una línea de teléfono celular móvil, el total de abonados de ésta telefonía móvil se encuentra en 591,277 en modalidad postpago y 7, 143,671 en modalidad de prepago (92.36%) según informes de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones. (Murillo, 2016)

Tigo fue lanzado en Honduras en agosto de 2004, como parte de un proceso de integración de la marca nacional Celtel con las internacionales, siendo el mayor operador de telefonía móvil del país. Cuenta con casi 5 millones de usuarios; Tigo compite con el operador regional Claro de América Móvil con servicios sobre redes AMPS/CDMA y GSM/GPRS, ambas en 850 MHz. Tigo cuenta también con la tecnología 3G y 4G. En el año 2001, se crea la segunda compañía de telefonía celular Megatel operando la banda de 1900 MHz, después cambió su nombre a Aló y posteriormente pasa a ser Claro.

Claro, esta marca fue lanzada en El Salvador, Honduras y Nicaragua en septiembre de 2006 como un proceso de agrupación de las marcas PCS Digital, Aló, Personal y Enitel que operaban en la región. Claro fue la primera empresa en lanzar la tecnología 3.5G con cobertura en Tegucigalpa, San Pedro Sula, Comayagüela, Puerto Cortés y Ceiba. Claro además cuenta con la tecnología GSM 1900 MHz y servicios de valor agregado de 3G/EDGE/GPRS internet móvil y televisión por cable digital.

El 16 de julio de 2007, durante el gobierno del Presidente José Manuel Zelaya Rosales, la Empresa Hondureña de Telecomunicaciones Hondutel, lanza oficialmente el servicio PCS móvil en la ciudad capital con el nombre de Tegucel utilizando tecnología GSM en 1800 MHz, dicho servicio es el comienzo de la empresa estatal en el campo de telefonía móvil, con un costo de llamada de un lempira por minuto.² Ahora Hondutel cuenta con cobertura en las ciudades principales de Honduras con las marcas Tegucel, Sulacel, Ceibacel, Olanchoel y Copancel, con cobertura limitada debido a la topografía del territorio nacional hondureño. (Wikipedia, 2016)

En el año 2008, entra al país la empresa Digicel la cual opera en la banda 1900 MHz. Esta telefonía empezó ofreciendo excelentes promociones y una gran gama de teléfonos celulares a bajos precios. En el 2012 Claro anuncia una unión con esta compañía, y unos meses después Digicel se convierte en Claro, por lo que los usuarios de Digicel ahora son de Claro.

Otro punto muy importante de tratar es la satisfacción de nuestros clientes ya que en la actualidad es necesario lograrlo se podría decir que es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta. En Honduras se ha creado una cultura en la cual el cliente tiene como speech que él siempre tiene la razón, sin embargo si como personal de servicio al cliente damos un buen trato ese cliente volverá y lo recomendará con su familia y amigos. Por ello, el objetivo de mantener satisfecho a cada cliente ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales como ser producción, finanzas, recursos humanos, en cada una de las empresas exitosas. Al lograr la satisfacción del cliente este vuelve a comprar, comunica a otras personas su experiencia y deja de lado la competencia y se logra su fidelidad.

“La satisfacción del cliente como el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas” (Kotler, 2001).

Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una empresa, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiará de empresa o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional). Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron. (Kotler & Armstrong, 2003)

2.1.3 Análisis Interno

El 6 de enero de 1994 se otorgó la concesión de Servicios de Telefonía Móvil Celular en Honduras, a las Compañías Motorola INC, Millicom International Cellular, S.A. (MIC) y Proempres, S.A. representadas por la sociedad Telefónica Celular, S.A. (CELTEL). La concesión otorgó a la empresa Telefónica Celular, S.A. (CELTEL), el derecho para explotar los servicios de telefonía móvil dentro del territorio hondureño, utilizando la Banda de Frecuencia "A", a partir del mes de junio de 1996.

Celstel comienza operaciones el 15 de septiembre de 1996, con la misión de ofrecer al pueblo hondureño la nueva y moderna tecnología de Comunicación Móvil. Así mismo, fue la primera empresa en América Latina que inició operaciones sin garantías de exclusividad en su período inicial

En el año 2000, se implementó la moderna tecnología digital CDMA continuando siempre con la operación de la red analógica y la comercialización de una serie de servicios de valor agregado. Para el año 2004, se incorporó la nueva red GSM (Global System for Mobile Communications). Con el lanzamiento de GSM se refrescó la marca como empresa, y se presentó al mercado TIGO, como una marca amigable, cercana, vivaz y simple. (TIGO, 2016)

Actualmente es la empresa líder en Telecomunicaciones en Honduras desde 1996. Cuenta con la oferta comercial más grande y completa del mercado y está conformada por 4 unidades de negocios que se detallan a continuación:

- **Tigo Móvil:** pionera en su rubro es la empresa líder de telefonía en Honduras por tener la mejor cobertura a nivel nacional, comunicando a millones de clientes en cada rincón. Hoy por hoy es la primera y única empresa en ofrecer una moderna Red 4G, para mejorar la experiencia de navegación de sus clientes, Tigo se distingue por tener la mejor cobertura y ser primeros en tecnología.
- **Tigo Star:** con su unidad de cable e internet residencial, es la mejor opción en entretenimiento de televisión por cable en señal analógica y digital, con canales de alta definición, además de telefonía fija e internet residencial.
- **Tigo Money:** ofrece un nuevo rubro de negocio electrónico, con pago de servicios públicos, pagos a comercios, recolectando pagos de servicios y el envío de dinero a través de mensajes desde un Tigo Móvil de forma rápida y segura en todo el país.
- **Tigo Business:** es la nueva unidad de negocios que perfila como primera opción en el mercado, ofreciendo una gama completa que incluye servicios de internet, telefonía móvil, transporte de datos, telefonía fija, Machine to Machine (la cual hace posible conectar diferentes

equipos entre sí de manera remota a través de la Nube) y una extensa cartera de soluciones integrales. Esta oferta también abarca la atención personalizada al segmento empresarial.

Tigo alcanzó una participación de 59.67% por ciento del mercado móvil en 2014, La cifra representa 4,6 millones de suscripciones móviles. Por su parte, Claro detentó el 39.51% por ciento de los accesos, mientras que Hondutel alcanzó el 0.82%. Esto nos lleva a la conclusión de que la población prefiere tener su línea móvil con Tigo.

El cliente interno es aquel que forma parte de la empresa, ya sea como empleado o proveedor, y que no por estar en ella deja de requerir de la prestación del servicio por parte de los demás empleados; esta tendencia en Tigo es muy importante. “Actualmente se registra una tendencia a revalorizar al cliente interno, como primer mercado al que atender, puesto que es el espejo de la empresa hacia afuera” (Couso, 2007).

Siguiendo esta línea de ideas, podemos decir que los procesos de una empresa impactan en los clientes internos, ya que muchos de estos procesos son utilizados a diario por ellos. Es por esto que debemos prestar atención a la satisfacción del cliente interno, quien termina siendo muchas veces el usuario final y el que determina el correcto funcionamiento de los procesos.

La satisfacción del Cliente Interno debería ser considerada tan importante como el externo, el esfuerzo que se genera para fidelizar clientes no tiene su correlato con la escasa o nula comunicación que existe entre el personal y los más altos responsables de las organizaciones. La creación y generación de los valores y la cultura organizacional están olvidadas o relegadas a un escaso protagonismo. (Sánchez, 2012)

Existen muchas técnicas para la determinación de las causas y condiciones que generan insatisfacción entre los clientes de una organización, tanto externos como internos; las cuales han sido explicadas por otros autores entre las que se destacan: el árbol de problemas, el diagrama causa efecto o espina de pescado (existen varias formas de construirlo entre las más conocidas se encuentran: el análisis de dispersión o causa por las 5 M y enumeración de las causas), así como numerosas investigaciones realizadas en materia de satisfacción y motivación laboral, entre otros.

En este caso se plantea el uso de un modelo aditivo sobre la base de la recopilación de información utilizando técnicas como: la tormenta de ideas y la encuesta de las cuales se obtienen resultados cualitativos y cuantitativos de la satisfacción de los clientes; que permite luego comparar con períodos anteriores y conocer su evolución o involución. (Hernández, 2009)

En el presente trabajo se analizó el incremento en desconexiones de los suscriptores postpago. En este contexto es importante entender algunos conceptos utilizados en la industria telefónica y en las empresas de servicios en general. Cuando hablamos de suscriptores postpago nos referimos a aquellos abonados que primero consumen los servicios de telefonía móvil y después les es facturado a final de mes o corte de ciclo. Los suscriptores postpago se diferencian de los clientes prepago en que estos tienen un crédito abierto con la compañía, el cual se le llama comúnmente “Limite de Crédito”. Es el área de Créditos y Cobros quien se encarga de hacer el análisis crediticio y validar si el cliente tiene la “capacidad de pago” según el plan seleccionado. Este análisis se hace tomando en consideración información externa del Buró de crédito. Una vez aprobado el nuevo suscriptor es dado de “alta” en el sistema comenzando así su ciclo de vida dentro de la compañía.

2.2 Teorías

2.2.1 Teorías de Sustento

2.2.1.1 Teoría de Marketing Relacional en la Estrategia de Negocios

Toda relación está basada en el conocimiento mutuo, y por ello el marketing de relaciones intenta conocer al máximo al consumidor, con el fin de poder “hablar” su mismo lenguaje, personalizando al máximo la relación, de tal modo que el consumidor se sienta tratado de forma exclusiva. El marketing relacional es conocer que cada consumidor tiene un “valor potencial” y diseñar una estrategia destinada a “realizar” dicho potencial. (Reinares, 2009)

Las empresas que constantemente diseñan estrategias de negocios deben conocer a los consumidores de tal forma que les permita comprender que poseen un valor potencial en las organizaciones, para lograr esto debemos definir lo que es el marketing relacional que consiste en conocer y generar relaciones rentables con sus clientes que nos permita comunicar a los mismos las soluciones y beneficios que propone la empresa. Con el avance de las tecnologías las empresas disponen de herramientas activas que les facilita llevar a cabo sus operaciones. Si bien es cierto que con las economías de escalas los mercados cada día son más competitivos, es necesario establecer nuevas estrategias de negocios que nos ayuden a relacionar empresas cliente.

2.2.1.2 Teoría Económica

Tradicionalmente las teorías económicas se centraron en temas como la moneda, el comercio internacional y la producción de bienes.

La investigación está basada en la teoría económica, y en este sentido la pieza clave es el concepto de hombre económico quien siente unos deseos, actúa racionalmente para satisfacer sus necesidades y orienta su comportamiento hacia la maximización de la utilidad. La Teoría Económica ha jugado un papel igualmente decisivo en las ideas de la regulación.

La base de esta teoría, uno de cuyos exponentes más relevantes, es que el hombre busca siempre maximizar su utilidad. Es decir, el hombre siempre tratará de lograr el producto que más utilidad le dé en función del precio que pague por él, en otras palabras, el hombre siempre tratará de maximizar la relación costo beneficio en cada actividad de su vida. (MARSHALL, 2013)

2.2.2 Conceptos

Cuota de Mercado: es la proporción de mercado que consume los productos o servicios de una empresa determinada. Centrándonos en los productos, este porcentaje puede calcularse atendiendo a las unidades vendidas o a los ingresos generados por esas ventas (Cuellar, 2016).

Postpago: se le llama a lo que se está habitualmente llamado "contrato" o "de línea", que tú consumes y al final de mes te pasa el cargo, y prepago es que tú pagas primero una cantidad y esa se te va restando conforme vas usando el teléfono (Real Academia Española, n.d.).

Ciclo de Vida: describe la progresión que un cliente hace a través de la compañía. Esta forma de analizar a los clientes permite centrar la estrategia de marketing en el cliente y no en el producto. El ciclo de vida del cliente es una visión unificada actual y futura del cliente que integra todos los niveles de interacción entre el cliente y la compañía (AIA).

TIGO: acceso al mundo de las telecomunicaciones en mercados emergentes, en sus operaciones de Latinoamérica (Bolivia, Colombia, El Salvador, Guatemala, Honduras y Paraguay) y África (TIGO, 2016).

NPS. Net Promoter Score: mide la satisfacción de un cliente con respecto a un evento específico o una sola interacción y analiza fidelidad de un cliente, desde una perspectiva global (Máñez, 2015).

Churn Rate: El Churn Rate o Tasa de Cancelación de clientes es una métrica que mide el número de clientes y suscriptores que han dejado de seguir a una compañía (o han comenzado a seguirla) en un largo período de tiempo (Canal, 2015).

Insatisfacción: es un sentimiento de malestar o disgusto que se tiene cuando no se colma un deseo o no se colma una necesidad. Lo interesante es comenzar a conocer esos deseos y necesidades que no se colman (Wordpress, 2012).

Cliente Interno: son aquellas personas que dentro de la empresa, que por su ubicación en el puesto de trabajo sea operativo, administrativo o ejecutivo, recibe de otros algún producto o servicio, que debe utilizar para alguna de sus labores (Manual de Ingeniería Industrial, 2008).

Cliente Externo: son aquellos que no pertenecen a la empresa u organización y va a solicitar un servicio o comprar un producto (Manual de Ingeniería Industrial, 2008).

2.2.3 Metodología Aplicada

Investigación de Mercado

Es el proceso por el cual nos ayudó a recopilar y procesar de modo sistemático y objetivo, datos provenientes de diferentes fuentes, con el objetivo de proporcionar a la dirección información que ayude a mejorar los procesos de toma de decisión, minimizando el riesgo de factores como la imprecisión o el sesgo. La investigación se basa en el conocimiento adquirido en los Tópicos de Mercadotecnia.

Una investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información, con el propósito de ayudar a la administración a tomar decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing. (K.Malhotra, 2008)

Comportamiento del consumidor

La segunda metodología aplicada es el comportamiento del consumidor, aprendida en Planeación Estratégica. Este análisis es importante ya que existen diversas formas de evaluar la necesidad, deseos y respuestas de los Clientes ante un servicio/producto.

Está claro que el estudio del consumidor produce grandes beneficios en marketing como por ejemplo en la toma de decisiones, también en el desarrollo de fundamentos teóricos para analizar al mercado o la ayuda a los consumidores para la toma de decisiones de compra. “Aquella actividad interna o externa del individuo o grupo de individuos dirigida a la satisfacción de sus necesidades mediante la adquisición de bienes o servicios” (Cueva, 2002).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

El capítulo 3 define el enfoque, los métodos y técnicas que se implementaron para medir y recolectar los datos y así de esta manera mostrar la veracidad de la investigación realizada.

3.1 Congruencia Metodológica

1.1.1. Matriz Metodológica

Tabla 1. Matriz Metodológica

Título	Problema	Preguntas de Investigación	Objetivos		Variables	
			General	Específico	Independiente	Dependiente
"Mejoras en el Ciclo de Vida de los Suscriptores Postpago en la Empresa TIGO"	Para el año 2016 se vio un aumento en desconexiones en el servicio postpago para los usuarios Tigo, por lo cual esto genera perdida de suscriptores e ingresos para la empresa.	¿Qué alternativas serían las más factibles para reducir las desconexiones las desconexiones postpago?	Contribuir a reducir las desconexiones en el servicio de postpago TIGO, mediante un modelo de retención y automatización de los procesos para incrementar la base de suscriptores e ingresos para la empresa.	Identificar las alternativas para reducir las desconexiones en el servicio postpago.	Motivos de Cancelación	Matriz de Retención y Mejora de Procesos
		¿Cuáles son los motivos por los cuales se generan las desconexiones voluntarias?		Identificar los factores que influyen en las cancelaciones y de la base de clientes postpago.	Ciclo de vida de los clientes	

		¿Qué productos son los que más generan la pérdida de clientes dentro del segmento postpago?		Analizar los datos recibidos y definir qué producto es el más crítico en cuanto a desconexiones y el impacto de estos a los ingresos de la empresa.	Oferta Comercial	
		¿Qué nivel de satisfacción tiene los clientes activos respecto al servicio?		Medir el nivel de satisfacción que los clientes actuales tienen respecto al servicio brindado.	Nivel de satisfacción de los clientes	
		¿Qué propuesta es la indicada para resolver el problema de cancelaciones?		Proponer un modelo de retención de usuarios y automatización de los procesos en Tigo.		

3.1.2 Diagrama de las Variables

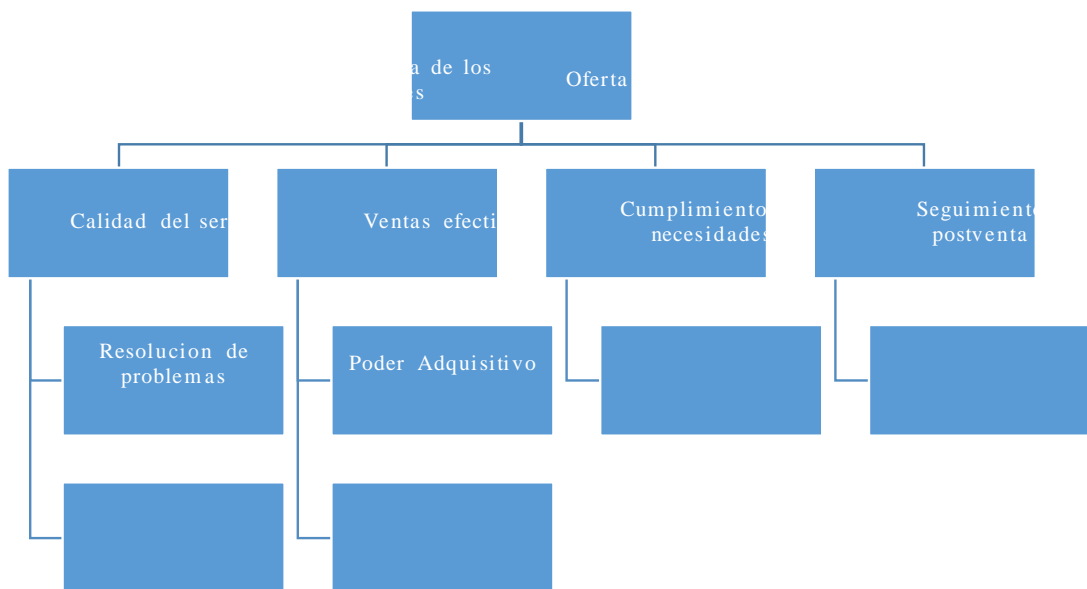


Figura 7. Diagrama de Variables

Tabla 2. Operacionalización de las Variables Encuesta 1

Variable independiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Items	Unidades (categorías)	Escala
	Conceptual	Operacional					
Motivos de Cancelación	Razón de anulación o suspensión del servicio ente la empresa y el cliente.	Grabaciones realizadas por los oficiales al momento de la cancelación de un cliente en el sistema.	Factores y productos	Cantidad de cancelación por motivos	Que no le gusta de las promociones?	-Dan poco internet -Pocas llamadas -Pecio versus oferta -Otros	1 2 3 4
Ciclo de vida de los clientes	La progresión que un cliente hace a través de la empresa.	Es la progresión de los suscriptores en el servicio, desde la generación de la factura hasta su cancelación.	Contrato firmado	Cantidad de meses activos	Por qué razón no recomendaría a TIGO?	-Mal servicio al cliente -Mala cobertura -Tarifas altas -Malas promociones -Prefiere otra compañía	1 2 3 4 5
Oferta Comercial	Propuesta que se realiza con la promesa de ejecutar o dar algo.	Cumplir con las necesidades de productos que los clientes demanden	Accesibilidad económica	Planes más vendidos	Que debería hacer TIGO para que este más dispuesto a recomendarlo ?	-Mejorar tarifas -Mejora servicio al cliente -Mejora en promociones -Mejorar cobertura	1 2 3 4
Nivel de satisfacción de los clientes	Nivel de conformidad del cliente por el servicio recibido.	La posición en la que los clientes consideran la marca y los servicios brindados en una escala determinada.	Calidad de Producto y Servicio	Cantidad de clientes activos	Que tanto recomendaría usted como cliente POSTPAGO la marca Tigo a sus amigos y/o familiares?	1 al 6 – No recomendaría 7 y 8 – Pasivos 9 y 10 – Si recomendaría	1 2 3

Variable dependiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Items	Unidades (categorías)	Escala
	Conceptual	Operacional					
Matriz de Retención y Mejora de Procesos	Actividad que las organizaciones de ventas llevan a cabo con el fin de reducir la pérdida de clientes.	Automatizar las tareas realizadas para la toma de decisión según el modelo de retención propuesto personalizadas o para diferentes tipos de clientes.	Definición del modelo y los procesos	Reducción de churn	Por qué razón usted recomienda nuestra marca?	-Buena señal -Precios accesibles -Buen servicio al cliente -Buenas promociones	1 2 3 4

Tabla 3. Operacionalización de las Variables Encuesta 2

Variable independiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Items	Unidades (categorías)	Escala
	Conceptual	Operacional					
Motivos de Cancelación	Razón de anulación o suspensión del servicio entre la empresa y el cliente.	Grabaciones realizadas por los oficiales al momento de la cancelación de un cliente en el sistema.	Factores y productos	Cantidad de cancelación por motivos	¿Cuál fue la principal razón para descontinuar el uso de nuestros servicios postpago?	-Ya no lo usaba -No cumplía con mis necesidades -Encontré una mejor alternativa -Mal servicio al cliente -Otro	1 2 3 4 5
Ciclo de vida de los clientes	La progresión que un cliente hace a través de la empresa.	Es la progresión de los suscriptores en el servicio, desde la generación de la factura hasta su cancelación.	Contrato firmado	Cantidad de meses activos	Recuerda usted aproximadamente cuánto tiempo utilizó su línea postpago TIGO?	-Menos de 1 mes -1-6 meses -7-12 meses -1-3 años -Más de 3 años	1 2 3 4 5

Oferta Comercial	Propuesta que se realiza con la promesa de ejecutar o dar algo.	Cumplir con las necesidades de productos que los clientes demanden	Accesibilidad económica	Planes más vendidos	Cuanto pagaba por su línea postpago?	-400 a 500 lps -500 - 800 lps -800 - 1000 lps -Más de 1000 lps	1 2 3 4
Nivel de satisfacción de los clientes	Nivel de conformidad del cliente por el servicio recibido.	La posición en la que los clientes consideran la marca y los servicios brindados en una escala determinada.	Calidad de Producto y Servicio	Cantidad de clientes activos	Tiene algún otro motivo por el cual cancelo su plan? Cual?	-Utiliza Wifi -Situación Económica -Viaje -Era plan empleado Tigo -Robo	1 2 3 4 5

Variable dependiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Items	Unidades (categorías)	Escala
	Conceptual	Operacional					
Matriz de Retención y Mejora de Procesos	Actividad que las organizaciones de ventas llevan a cabo con el fin de reducir la pérdida de clientes.	Automatizar las tareas realizadas para la toma de decisión según el modelo de retención propuesto personalizado para diferente tipo de clientes.	Definición del modelo y los procesos	Reducción de churn	Que alternativa obtuvo al cancelar su plan postpago?	-Línea Tigo prepago -Línea prepago de otra compañía -Línea postpago de otra compañía	1 2 3

3.2 Enfoque y Métodos

Tiene un enfoque mixto, con predominancia cualitativa ya que se identificaron todas las cualidades de la investigación a través de las técnicas de la encuesta y de la entrevista a personas con experiencia que contribuyeron de manera directa al proceso y está enfocada a resultados y percepción de los clientes. Por medio de la técnica de observación la eficiencia y cuellos de botella en la aplicación de todos los procesos fueron mapeados para así dar la solución más acertada. También, tiene un método cuantitativo ya que se analizaron las posibles causas con estadísticas reales tomadas de una base de datos existente.

Los métodos implementados para la investigación fueron:

Analítico: nos permitió tener una conclusión de cada pregunta de las encuestas, se estudiaron los datos estadísticos minuciosamente y se dividieron en los factores importantes (producto, antigüedad, rango, razones de cancelación). Por tanto, el método analítico comienza con el todo y se revisa parte por parte.

Inductivo: ya que inicia la investigación desde lo específico a lo general; detallando los datos que existen actualmente con el fin de crear un estudio que consolide todos los datos.

Sintético: nos permitió hacer un razonamiento de un todo a partir de los elementos distinguidos por el análisis hecho previamente con toda la recolección de datos.

Deductivo: mediante este método fue posible llegar a conclusiones directas, cuando deducimos lo particular sin intermediarios, concluimos lo particular a lo general.

Histórico: Se realizó el estudio de los fenómenos históricos, sucedidos en el pasado en instalaciones y/o con productos similares a los de la investigación.

Explicativo: se centró en determinar las causas de un determinado conjunto de fenómenos, donde el objetivo fue conocer por que suceden las desconexiones en los servicios, este método nos ayudó a explicar la razón y el porqué de las cosas.

Descriptivo: se recolectaron datos de un periodo determinado y así se analizó e indagaron las incidencias y los valores que representan en las variables.

3.3 Diseño de la Investigación

A continuación, se describen las etapas del proceso de investigación, este detalla los procedimientos a seguir que se necesitan para obtener la información requerida y así resolver el problema de la investigación.

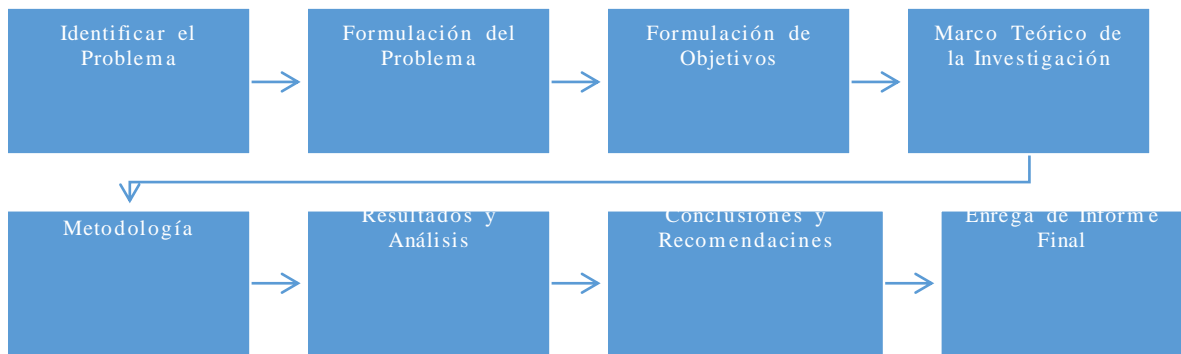


Figura 8. Diseño de investigación

3.3.1 Población

La población a tomar en cuenta para la investigación se realizó en 2 partes. Para la encuesta de NPS se tomó una población de 43,400 suscriptores, estos son clientes activos con el servicio postpago dentro de la cartera de productos foco para la empresa Tigo; la encuesta se realiza para conocer el nivel de satisfacción de los mismos. Para la encuesta #2 se tomó una población de 4,411 suscriptores, estos son clientes que cancelaron su servicio postpago en los meses de octubre, noviembre y diciembre del 2016.

“La población consiste en todos los miembros de un grupo acerca de los cuales se desea obtener una conclusión” (Levine, 2006).

3.3.2 Muestra

La investigación se basó en una muestra no probabilística por conveniencia. En este caso para ambas poblaciones las encuestas fueron enviadas al total de la misma, dándoles la opción de responder o no a la encuesta. Para la encuesta NPS la muestra fue de 1,306, clientes activos en el servicio postpago y para la encuesta #2 la muestra fue de 1,655, clientes que cancelaron el servicio en el último trimestre del año 2016.

El muestreo por selección intencionada o muestreo por conveniencia, consiste en la elección por métodos no aleatorios de una muestra cuyas características sean similares a las de la población objetivo. En este tipo de muestreos la “representatividad” la determina el investigador de modo subjetivo, siendo este el mayor inconveniente del método ya que no podemos cuantificar la representatividad de la muestra. (Casal, 2003)

3.3.3 Unidad de Análisis

La unidad de análisis de manera general se basó en los clientes de la empresa Tigo de Honduras. De manera específica se centró en los clientes con el servicio postpago que en el año 2016 cancelaron su servicio y para medir el nivel de satisfacción se tomó los clientes con el servicio actualmente activo.

3.3.4 Unidad de Respuesta

Los resultados se presentan en porcentaje (%) para identificar la porción que está por cada tipo de respuesta.

3.4 Técnicas, Instrumentos y Procedimientos Aplicados

3.4.1 Técnicas

De acuerdo al enfoque cualitativo que prevalece en la investigación, se definió como técnica para la recolección información la entrevista estructurada ya que en Tigo la información de cara al cliente se concentra en un grupo de personas en las agencias.

La técnica de la encuesta se utilizó para realizar una recopilación de datos a través de una serie de preguntas, para esta investigación la encuesta se elaboró con preguntas cerradas y con una muestra por conveniencia, donde se seleccionan directa e intencionalmente los individuos a encuestar.

La técnica de observación se utilizó por medio de la recopilación de datos estadísticos de la empresa, el registro de casos de cancelación y el análisis de estos mismos llevando una línea de ordenamiento y clasificación por producto. Adicional a esto se mapeo el proceso de cancelaciones que el personal de las agencias realiza.

3.4.1.1 Entrevista

Se aplicó una entrevista semiestructurada ya que se tenía el formato de las respuestas que se deseaban obtener, sin embargo se podían realizar preguntas espontaneas relacionadas con la pregunta, con el fin de obtener más información.

Araújo (2009) afirma:

La entrevista es la técnica más empleada en las distintas áreas del conocimiento. En un sentido general, se entiende como una interacción entre dos personas planificada y que obedece a un objetivo, en la que el entrevistado da su opinión sobre un asunto y, el entrevistador recoge e interpreta esa visión particular. (P.181)

3.4.1.2 Encuesta

Se aplicaron 2 encuestas, una con una serie de 2 a 3 preguntas donde de manera general se quiso conocer el nivel de satisfacción de los clientes. Para esta encuesta fue utilizada una herramienta llamada NPS, Net Promoter Score. Esta propone medir la lealtad de los clientes de una empresa basándose en las recomendaciones.

Sus resultados se miden de acuerdo a la escala en la que respondieron basándose en una sola pregunta. ¿Que tanto recomendaría usted como cliente la marca Tigo? Califique de 1 a 10 en donde 1 significa que NO recomendaría y 10 que SI recomendaría. Según los resultados, los clientes se clasifican en promotores (9 y 10), pasivos (7 y 8) y detractores (6 o menos).

Para obtener un resultado se utiliza las siguientes formulas:

$$\frac{\text{Total Promotores}}{\text{Total Encuestados}} = \% \quad \frac{\text{Total Pasivos}}{\text{Total Encuestados}} = \% \quad \frac{\text{Total Detractores}}{\text{Total Encuestados}} = \%$$

$$\% \text{ Promotores} - \% \text{ Detractores} = \text{Scoring NPS}$$

El NPS puede fluctuar entre -100 y 100 por lo tanto si es positivo podemos decir que estamos en un buen pie. La otra encuesta realizada a los clientes que realizaron la cancelación de su servicio postpago en el último trimestre del 2016 se basó en una serie de 8 preguntas donde de manera general se tocaban los puntos que se deseaban identificar en cuanto a los motivos de cancelación, tomando en cuenta la siguiente pregunta dependiendo de las respuestas dadas.

3.4.1.3 Observación

Se recopilaron todos los datos estadísticos del 2016, tomando en cuenta el promedio de cancelaciones mensual, y se cruzaron estos datos con los cubos de DWH para así obtener visibilidad de cada uno de los motivos y realizar el análisis completo, ordenándolos y clasificándolos por producto. Se aplicó la observación ya que fue necesario ver el proceso que los oficiales realizan. La observación permitió mapear todo el proceso de cancelación voluntaria que los suscriptores hacen hoy en día, como se está haciendo, quien lo hace, cuando se lleva a cabo, cuanto tiempo toma y la manera en la que se realiza la cancelación a nivel del sistema.

3.4.2 Instrumento

Los instrumentos utilizados fueron la observación que nos permitió conocer qué, quién, cómo, cuándo y el porqué de los procesos actuales para la realización de una cancelación. Las encuestas fueron realizadas por medio de un cuestionario con preguntas cerradas y la entrevista de igual manera se realizó con preguntas cerradas y abiertas para obtener una respuesta concreta pero útil para la investigación.

3.4.3 Procedimiento

El procedimiento para la aplicación de las técnicas e instrumentos de la investigación se realizó de la siguiente manera:

1. Recolección de todas las grabaciones de cancelación en el sistema y mapeo de procesos
2. Elaboración de encuestas y entrevista
3. Ordenar y clasificar los datos por producto de mayor relevancia
4. Análisis de los datos
5. Consolidación de resultados
6. Creación de propuesta

3.5 Fuentes De Información

3.5.1 Fuentes Primarias

Para la realización de la investigación como fuentes primarias se aplicaron entrevistas y encuestas de las cuales se obtuvo información de primera mano que permite conocer y corroborar los factores que se deben tomar en cuenta para la elaboración de la investigación. Adicional a esto se utilizó la técnica de observación de los procesos en tiempo real y se recolectó información del proceso de cancelación y datos de baja del año 2016.

3.5.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias que se utilizaron fueron tomadas de sitios web, reportaje o artículos de fueron relevantes para la investigación. Se extrajo información de libros y páginas web relacionadas con la Metodología de la Investigación para el sustento de la misma.

3.6 Limitantes De Estudio

Las limitaciones que se presentaron durante la investigación fueron las prohibiciones de algunos datos y accesos a las plataformas y la falta de tiempo.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se presentan los resultados de lo planteado en el capítulo de la metodología, con el objetivo de identificar el problema a través de las técnicas aplicadas a un grupo de interés. Se muestran todos los datos estadísticos recopilados, la tabulación de la encuesta y el mapeo del proceso mediante la observación.

4.1 Resultados Y Análisis Entrevista

En el anexo 1 se muestran las entrevistas aplicadas a dos personas del área de servicio al cliente de Tigo de Honduras, los cuales cuentan con la experiencia requerida para brindar aportes a la investigación.

Se inició consultando si conocen todos los procesos para iniciar una cancelación, obteniendo como resultado que es un proceso engorroso y poco amigable por lo que se considera mejorar; lo que llevo a la siguiente pregunta, cuanto tiempo les toma para realizar una cancelación; estuvieron casi en el mismo rango de 10-20 minutos aproximadamente. Por lo que se les consulto que si tienen una opción de retención para los clientes que desean cancelar; ambos estuvieron de acuerdo en que no, sin embargo consideran que es muy importante ya que muchas veces los clientes exigen algo más o una solución.

Concluyendo ambos entrevistados coinciden en que deberían de tener a la mano una opción de retención para los clientes y evitar las cancelaciones.

4.2 Resultados Y Análisis de la Observación

Se recopilaron todos los datos de cancelaciones para el año 2016 y se dividieron de la siguiente manera. (Análisis a detalle en el anexo 4)

- Mensualmente
- Tipo de Producto
- Valor de Plan
- Antigüedad
- Razones de Cancelación

Mensualmente se pudo determinar que las ventas incrementaron mes a mes, sin embargo el churn se ve afectado ya que las desconexiones mensuales incrementaron de igual forma teniendo un promedio de 2, 585 cancelaciones voluntarias, generando un cierre para el 2016 de 3.9% en churn.

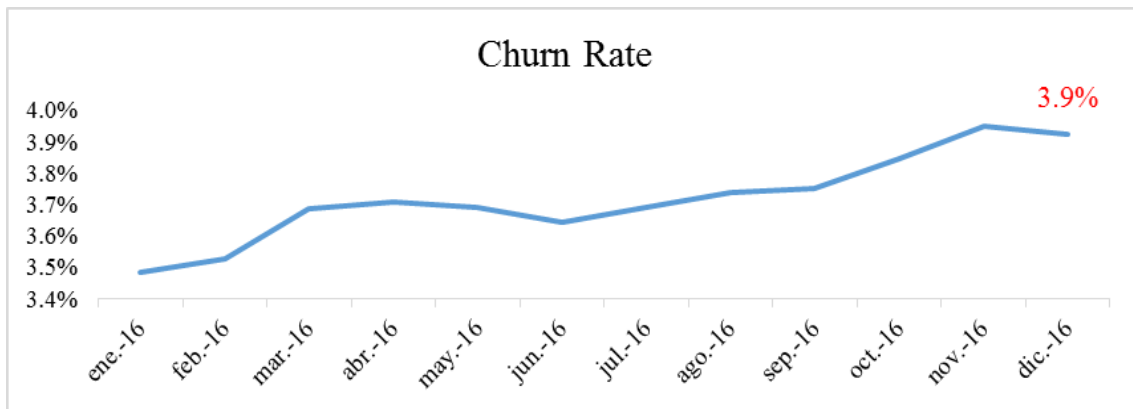


Figura 9. Churn Rate por Dx Voluntarias para el 2016

Fuente: (DWH, 2016)

Analizando a profundidad los datos se concluyó que el producto con más desconexiones son los planes Híbridos con Equipo y los BYOD (Líneas sin equipo) con una representación del 94% de las desconexiones. Tomando como punto clave que las desconexiones de los híbridos con equipo fueron aumentando mensualmente.

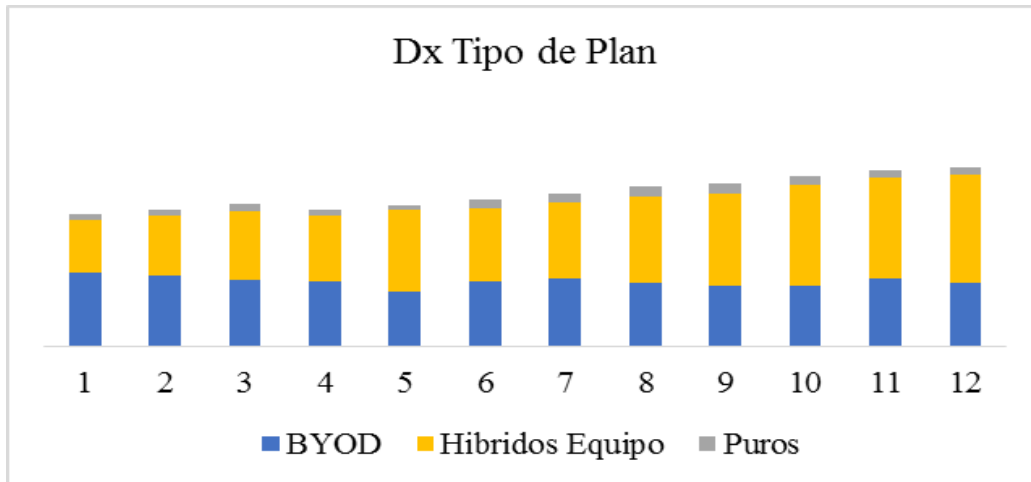


Figura 10. Churn Rate por Dx Tipo de Plan

Fuente: (DWH, 2016)

Sin embargo del total de desconexiones el 95% de ellas son en planes en un rango de \$19.99 y \$29.99, siendo esta una posible causa de bajo poder adquisitivo y mala selección a la hora de aprobación de cliente para obtener los planes postpago.

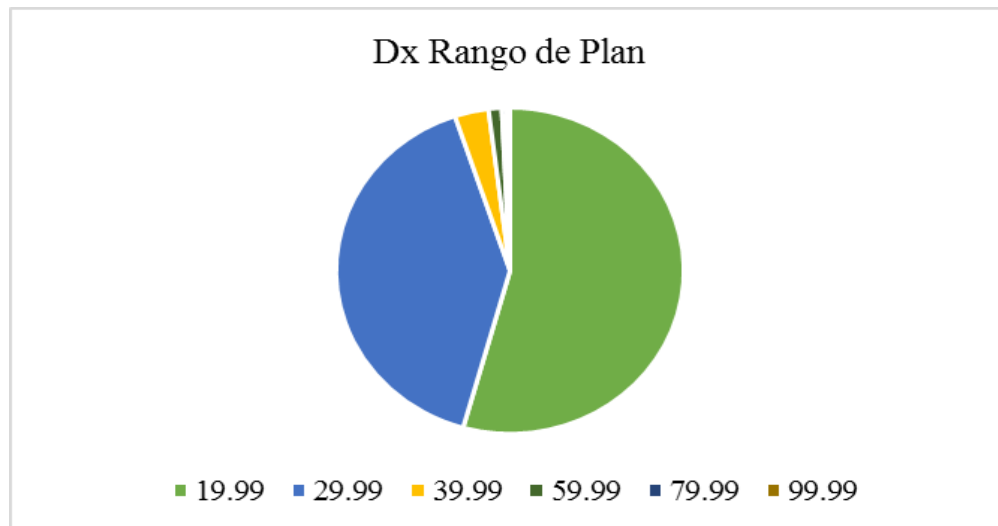


Figura 11. Porcentaje de DX por Rango de Plan

Fuente: (DWH, 2016)

El mayor enfoque se dio en la antigüedad de los suscriptores de las desconexiones ya que se encontró como resultado que el mayor porcentaje de cancelaciones se da en los primeros 6 meses de servicios y de 1 a 3 años de servicios, siendo un dato interesante ya que a los 18 meses los clientes determinan si renuevan o no su contrato. Representando este criterio un 77% del total de la muestra.

Luego de tener todos estos datos nos basamos en nuestro 80/20, analizando los motivos de cancelación de los suscriptores dados de baja en los primeros 6 meses y de 1 a 3 años como se mencionó anteriormente. Estos motivos de cancelación son sacados de un enlace en el sistema al momento de realizar la baja de la línea, el oficial de servicio al cliente graba únicamente un comentario respecto al porqué de la cancelación. Para motivos de análisis se centraron los motivos en un nombre determinado.

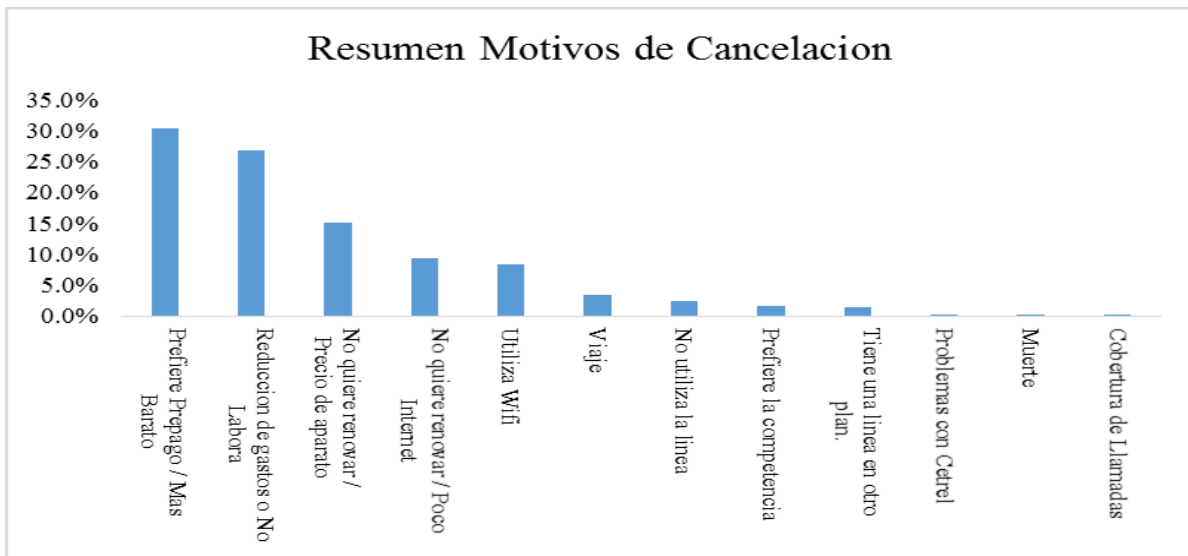


Figura 12. Resumen Motivos de Cancelación

Fuente: (AS400, 2016)

Adicionalmente se mapeo el proceso de cancelación de la siguiente forma:

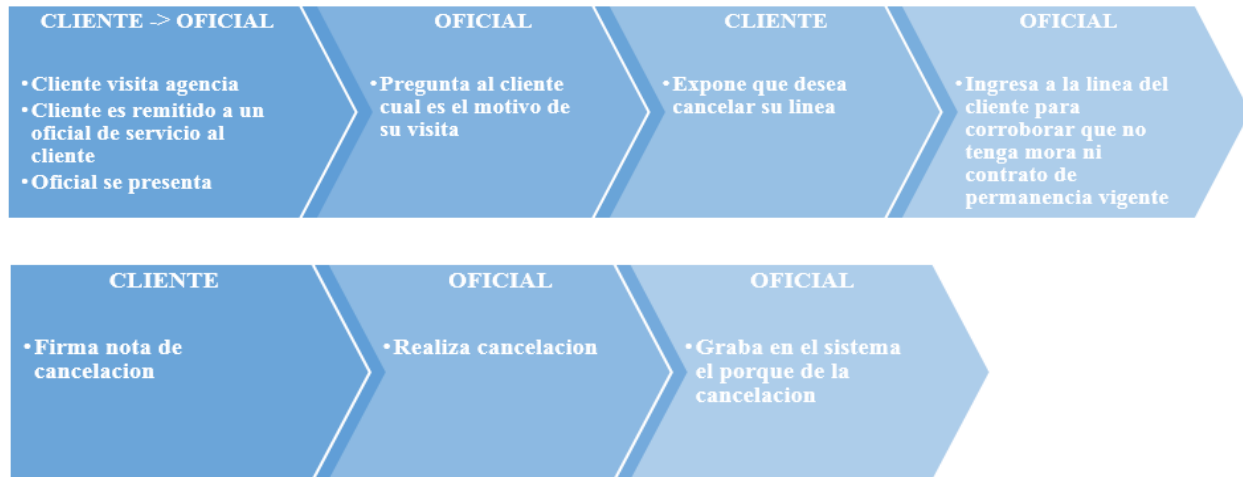


Figura 13. Proceso de Cancelación Postpago

Se observó que al momento de llegar a realizar una cancelación no hay un equipo especializado en el tema y que los clientes llegan molestos y se retiran de igual forma. El proceso de la cancelación es sencillo pero tedioso al momento de sacar la reportería ya que la pantalla de cancelación cuenta con un total de 44 campos para seleccionar y repetidos ya que el sistema es viejo y está dividido en datos y en voz como anteriormente estaban los productos, sin embargo, hoy en día los planes postpago ya cuentan con ambos servicios y lo ideal es unificarlos. En esta etapa es cuando más podemos indagar de los suscriptores ya que están frente al oficial y sus insights son importantes, así como el conocer los motivos y poder solventar cualquier inconveniente. Por otro lado, un punto clave es que mediante este proceso no se logra conocer las intenciones de cancelación. Si un cliente desea cancelar su linea pero no puede hacer por mora o por tener contrato vigente el cliente solo se va y probablemente regresa cuando sea apto para realizar la cancelación y no se ejecutó ninguna acción sobre ese cliente para evitarlo. Detalle de pantalla de cancelación en el anexo 5 y 6.

4.3 Resultados Y Análisis de las Encuestas

4.3.1 Encuesta NPS

En el anexo 2 se detalla la encuesta NPS aplicada a 1,306 suscriptores postpago activos para conocer su nivel de satisfacción con el servicio que Tigo les brinda.

Pregunta 1

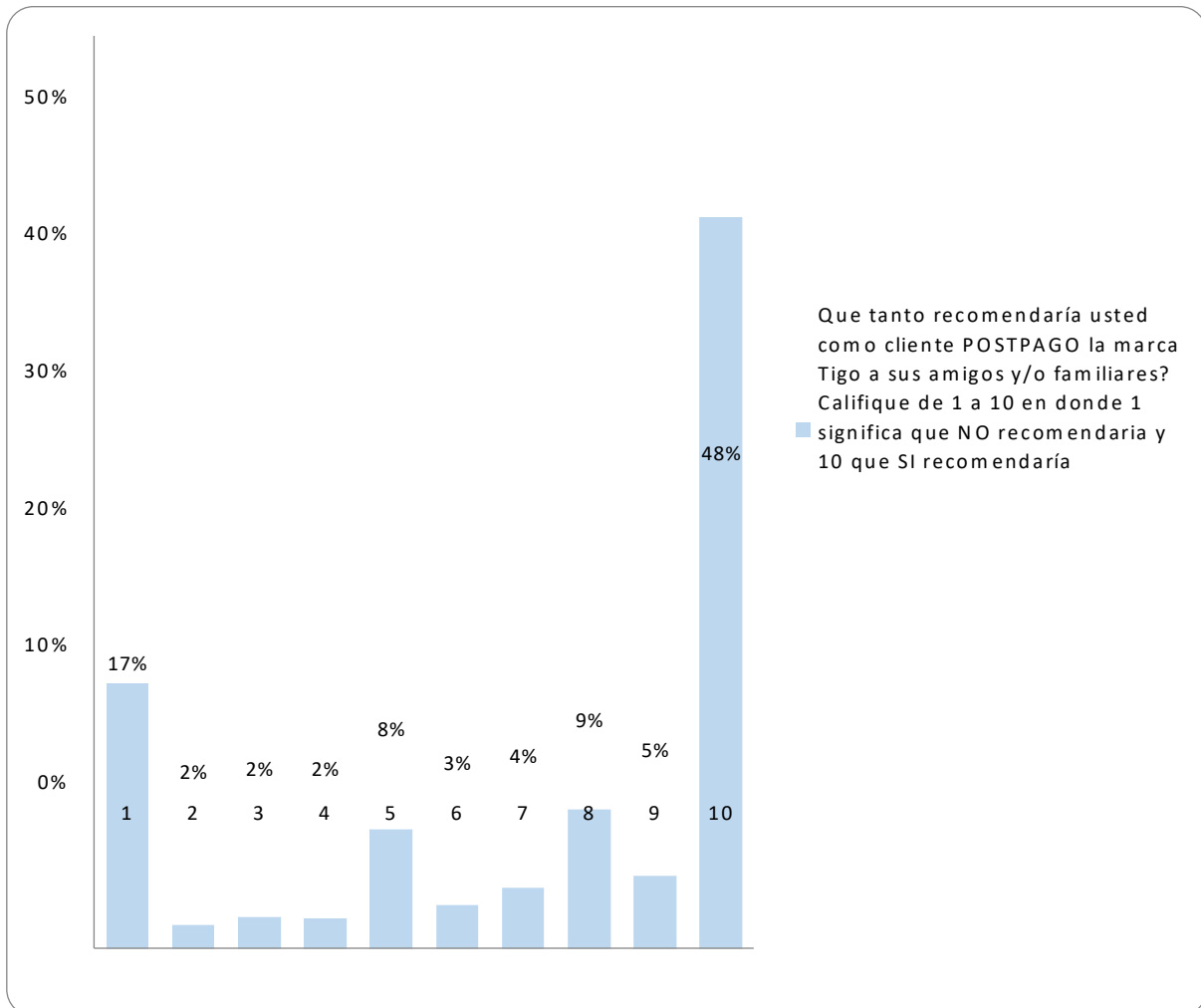


Figura 14. Nivel de Recomendación de los Suscriptores Postpago Activos

Hallazgo: Resultado en base a la formula.

$$\frac{691}{1306} = 53\% \quad \frac{120}{1306} = 13\% \quad \frac{443}{1306} = 34\%$$

$$53\% - 34\% = 19 - \text{Scoring NPS}$$

Como resultado del NPS en general podemos ver que el nivel de satisfacción de los clientes postpago Tigo activos es positiva, ya que la formula dio un resultado de 19% por lo tanto si es positivo podemos decir que estamos posicionados en los suscriptores de manera positiva.

En base a la formula, un total de 691 suscriptores son promotores ya que recomiendan la empresa entre un 9 y 10. Esto lo convierte en un 53% de los 1,306 suscriptores encuestados. El 13% son suscriptores pasivos que recomendarían el servicio entre 7 y 8 y el 34% son detractores; clientes en la escala del 1 al 6, podemos decir que insatisfechos.

La tendencia indica que los suscriptores activos están más satisfechos que insatisfechos en cuanto al servicio postpago brindado. Se concluye que la mayor partes de los clientes se encuentran cómodos con el servicios sin embargo se debe trabajar en los que no, accionando en factores que ayuden a cambiar esa percepción que hoy en dia tienen por medio de un tracking más cercano con ellos.

Pregunta 2

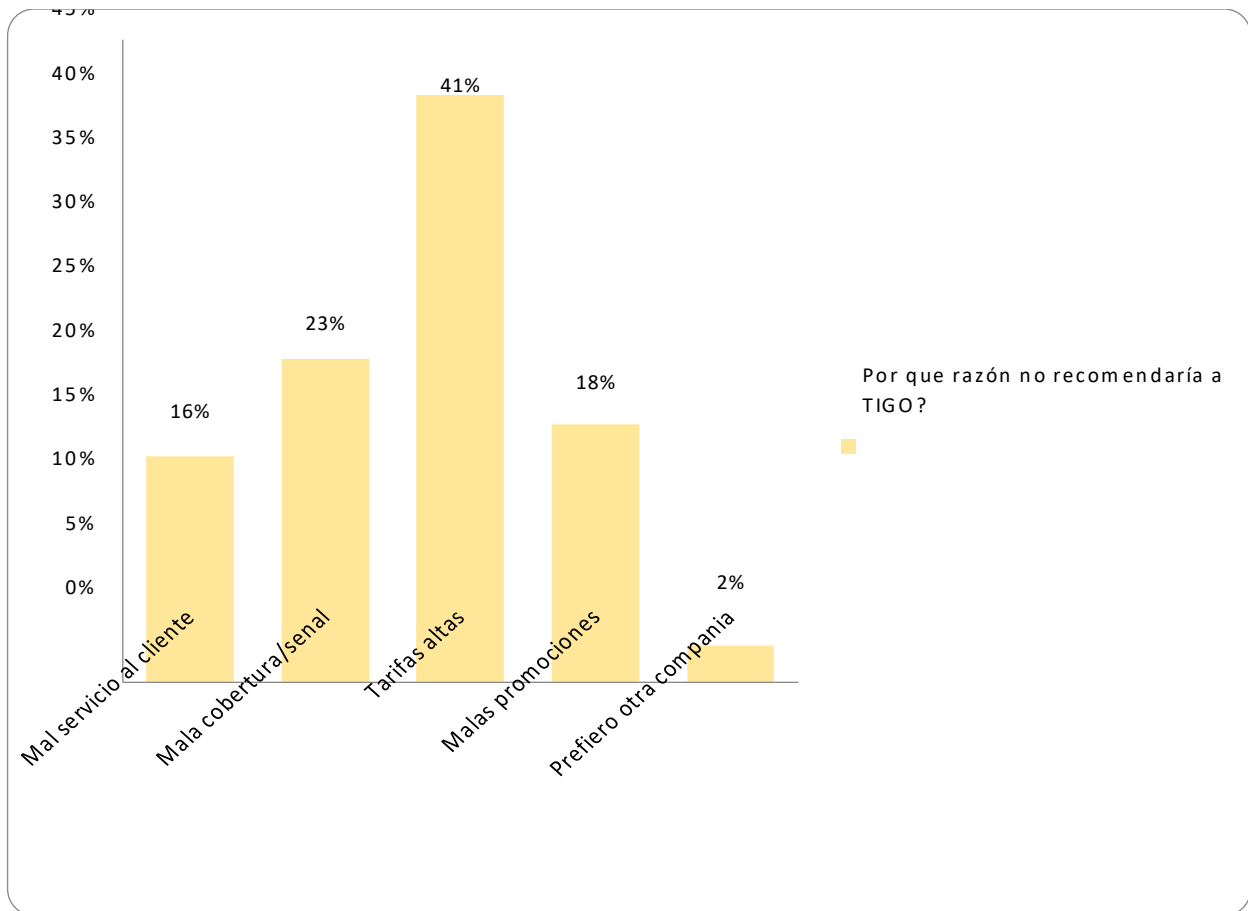


Figura 15. Razones por las cuales no recomendarían Tigo

Hallazgo: Para conocer un poco más el insight de los suscriptores en el rango de detractores se les preguntó por qué no recomendarían a Tigo. El 41% está insatisfecho por las altas tarifas, esta tendencia en alza coincide con todas las desconexiones obtenidas en el 2016 por temas de mora y por los resultados obtenidos en la observación y el análisis de los datos ya que la mayor parte de los clientes dicen cancelar por temas económicos y reducción de sus gastos. Como conclusión para estos suscriptores se les debería realizar un downgrade o bajada de plan para evitar que los clientes cancelen de todo el servicio y seguir dentro de los suscriptores postpago.

Pregunta 3

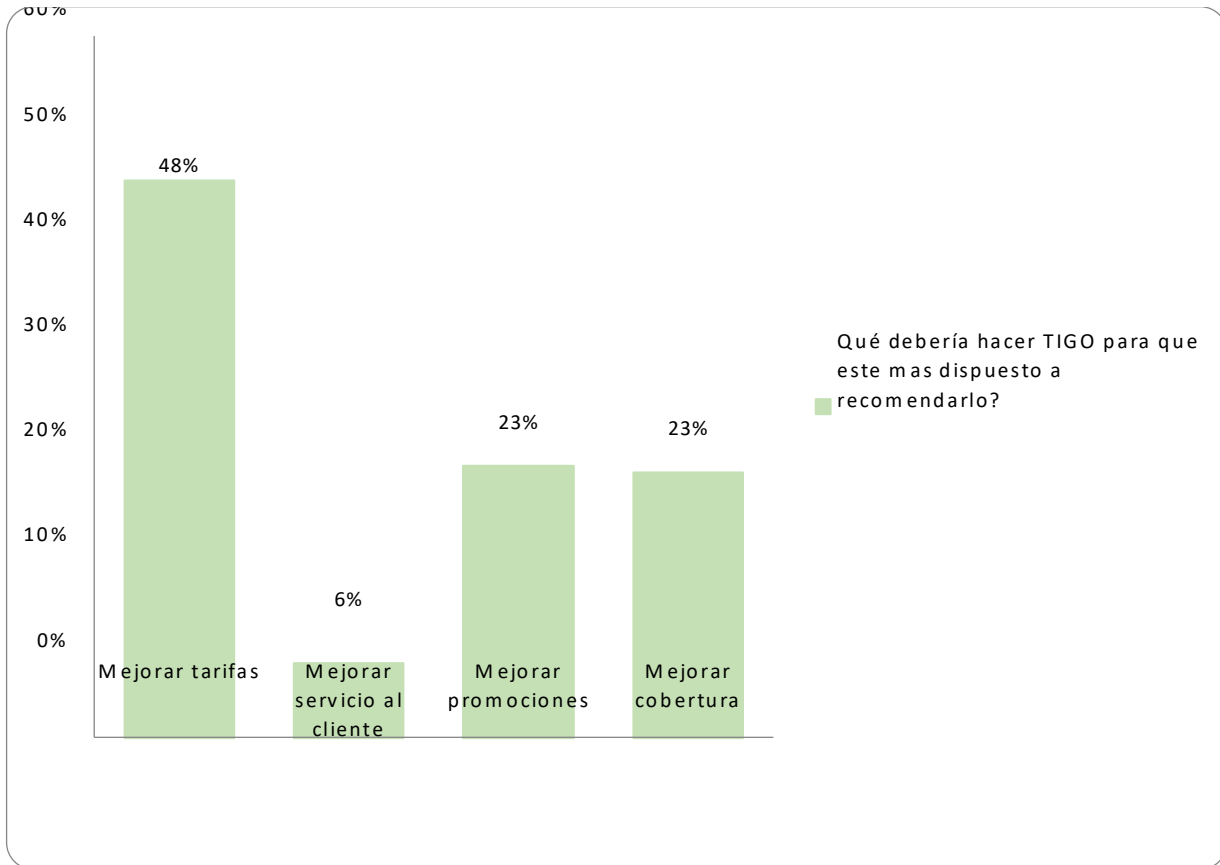


Figura 16. Factores que harían que Tigo fuera recomendado

Hallazgo: El 48% de los clientes clasificados como pasivos dijeron que para recomendar el servicio de Tigo la empresa debería de mejorar las tarifas. La tendencia en cuanto a un tema económico incrementa cada vez más por lo que se debe trabajar más en mejorar las tarifas de los servicios o si bien es cierto mejorar la relación entre producto y precio. Sin embargo con el 23% de suscriptores que respondieron por la mejora de la cobertura se debe de realizar una investigación aparte y a profundidad sobre la ubicación de estos clientes así conocer que zonas son las afectadas por cobertura. Se concluye que la percepción de los clientes referente a las tarifas es totalmente negativa.

Pregunta 4

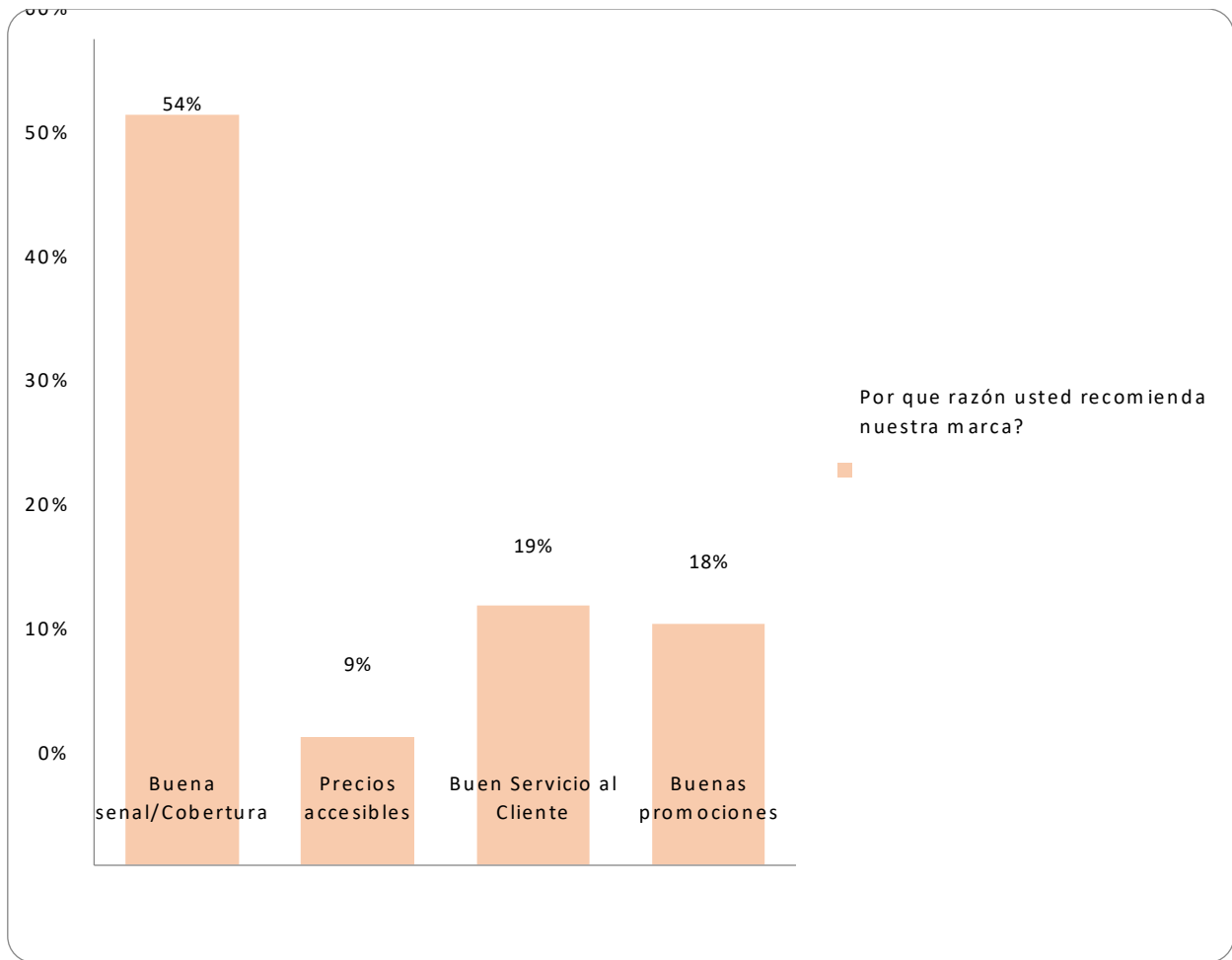


Figura 17. Factores que hacen que Tigo sea recomendado

Hallazgo: El 54% de los clientes clasificados como promotores, se les preguntó por qué ellos recomiendan el servicio que Tigo les brinda dando como resultado la buena cobertura como principal fortaleza con el 54%, luego el servicio al cliente con el 19% y con manteniéndose la tendencia las promociones en el servicio con 18%. Solo el 9% de estos promotores recomendarían por precios accesibles teniendo lógica con los resultados. Se concluye que actualmente la mayor fortaleza es la buena cobertura a Nivel Nacional y se debe de seguir comunicando este atributo.

Pregunta 5

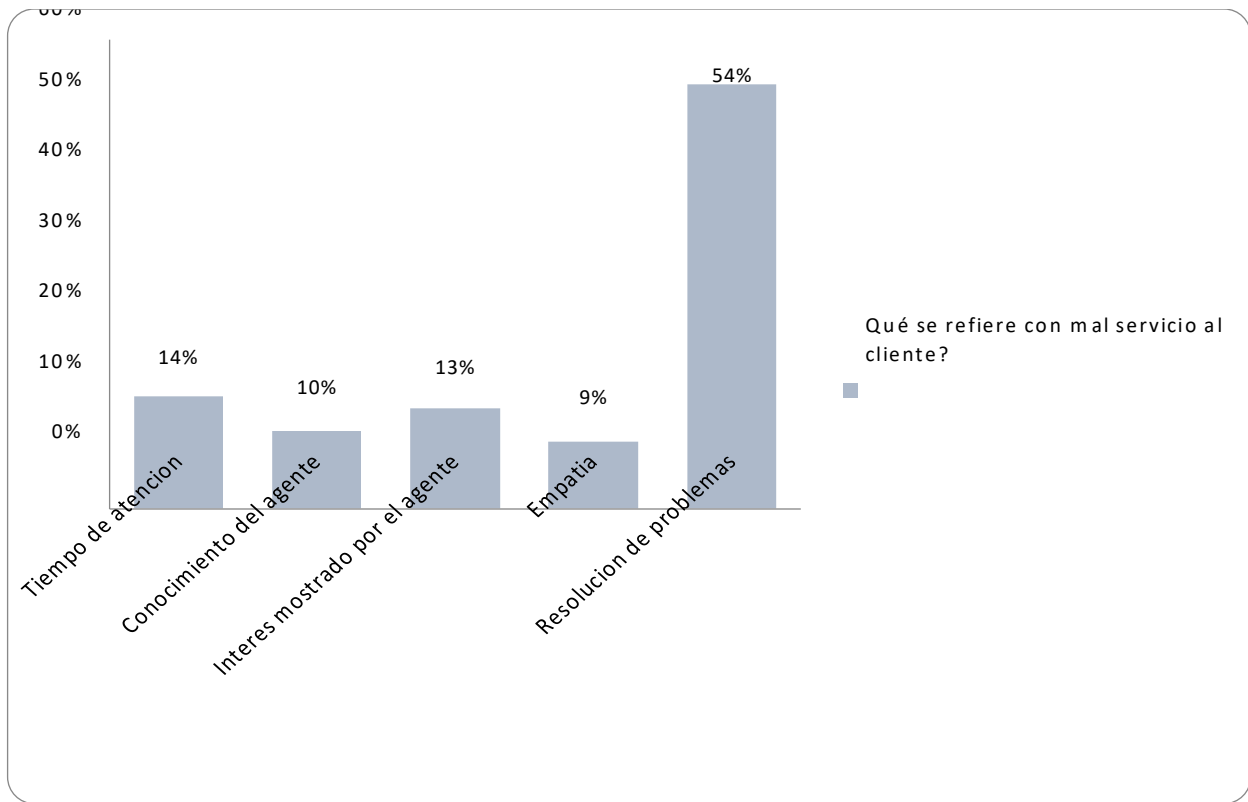


Figura 18. Criterios de Mal Servicio al Cliente

Hallazgo: Los clientes clasificados como detractores se mostraron insatisfechos en servicio al cliente. Se quiso indagar un poco más en cuanto al criterio de mal servicio al cliente y el 54% se vio molesto e indican que no se les solucionan los problemas en tiempo y forma. La tendencia en cuanto al servicio brindado en la agencia en tiempo, conocimiento, interés y empatía se mantiene estable en un porcentaje entre 14% y 9%. Se concluye que el factor de resolución de problemas se debe de accionar de inmediato ya que es un factor interno y depende de un plan de acción en las agencias y call center por medio de capacitaciones de cómo solucionar todos los posibles problemas y cumplir todos los tiempos de respuesta para evitar este alto porcentaje de quejas.

Pregunta 6

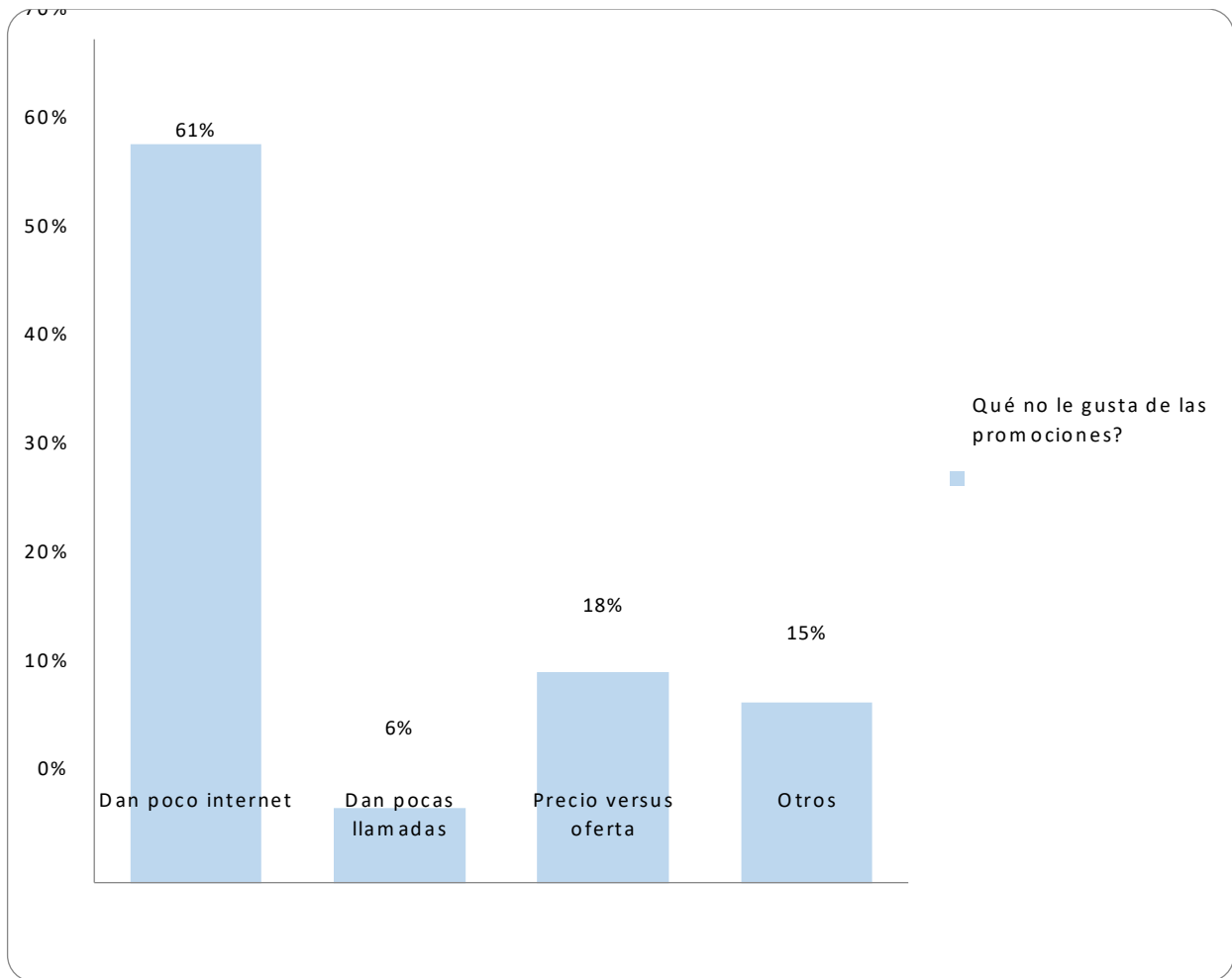


Figura 19. Debilidades de las promociones

Hallazgo: Los clientes encuestados se mostraron insatisfechos por las promociones vigentes. El 61% respondió que el servicio da poco internet. La tendencia de esta respuesta es alta, tiene mucho sentido ya que hoy en día estamos en una transformación digital por lo tanto los mensajes de texto se están dejando de utilizar y las llamadas de voz igual haciendo que la población exija más datos en su plan. Se concluye que la oferta de internet debe ser atractiva por lo cual se tomara en consideración para la propuesta a realizar.

4.3.2 Encuesta Cancelaciones

En el anexo 3 se detalla la encuesta #2 aplicada a 1,655 suscriptores que en su momento eran clientes postpago y realizaron la cancelación del servicio en el último trimestre del año 2016.

Pregunta 1

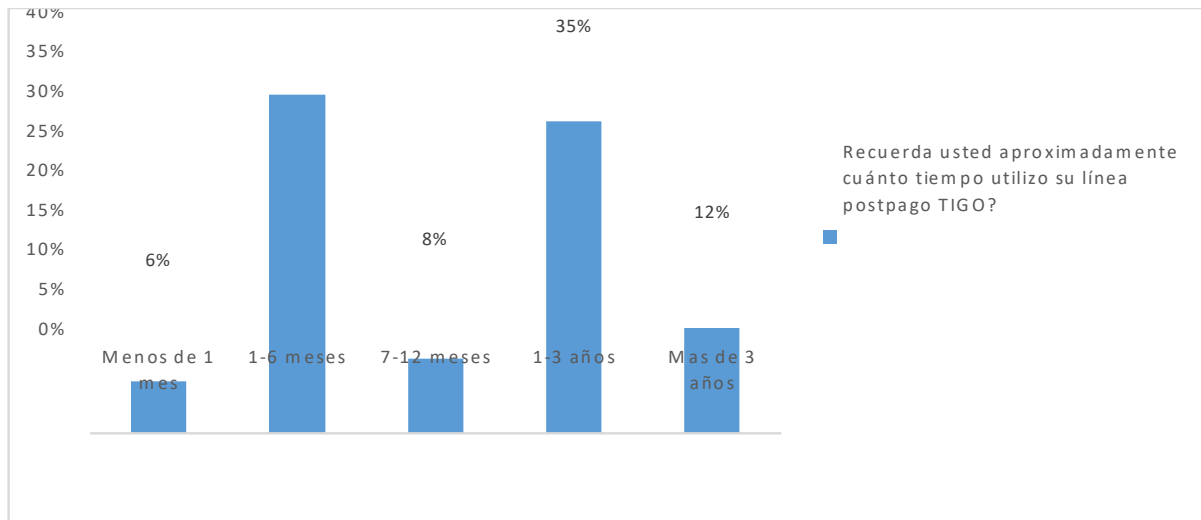


Figura 20. Tiempo de uso del servicio postpago

Hallazgo: El 38% de los encuestados solo utilizó el servicio de 1 a 6 meses. Y el otro porcentaje alto de 35% utilizó los servicios de 1 a 3 años. Se tomaron 2 conclusiones, para el porcentaje de 38% es importante revisar el proceso de adquisición ya que los primeros meses son cuando los clientes tienen la experiencia de utilizar un servicio postpago y por otra parte el poder adquisitivo ya que muchas veces los clientes suelen tomar la misma relación de un servicio prepago a un postpago y al momento de generar las facturas se dan cuenta que no las pueden pagar por lo cual proceden a las cancelaciones.

Pregunta 2

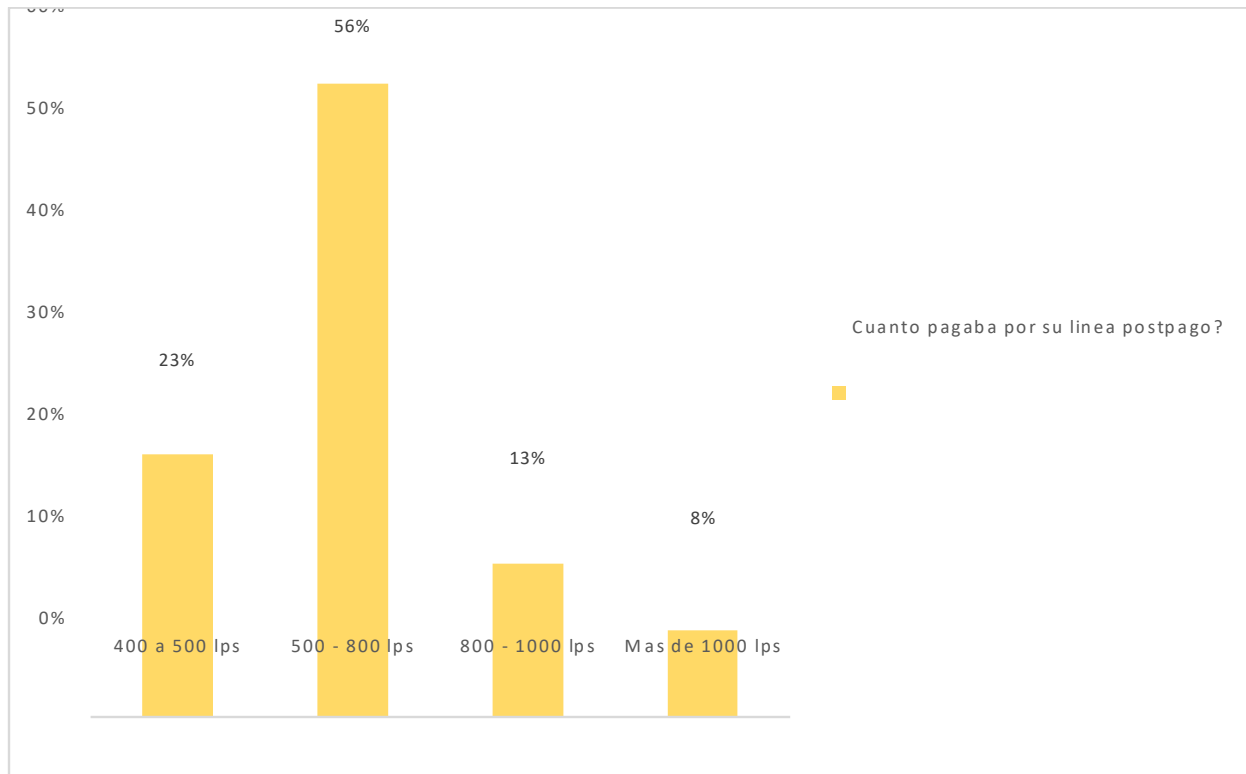


Figura 21. Costo por línea postpago adquirida

Hallazgo: Más de la mitad de los suscriptores que cancelaron su servicio postpago respondieron que por su línea pagaban un monto entre L.500 y L.800. Lo cual nos dice que este 56% eran clientes con planes de \$19.99 y \$29.99. La tendencia se mantiene en cancelaciones de este rango de plan ya que los datos coinciden con el análisis hecho con las estadísticas de la base de datos, que dio como resultado que la mayor parte del churn está conformado por estos 2 rangos de plan, los cuales son adquiridos básicamente por personas con un salario de L.6, 500 a L.7, 500 mensual, según la política de Créditos & Cobros establecida por la empresa. Se concluye que el churn está siendo afectado principalmente por este rango de plan de \$29.99 ya que tiene la mayor cantidad de cancelaciones.

Pregunta 3

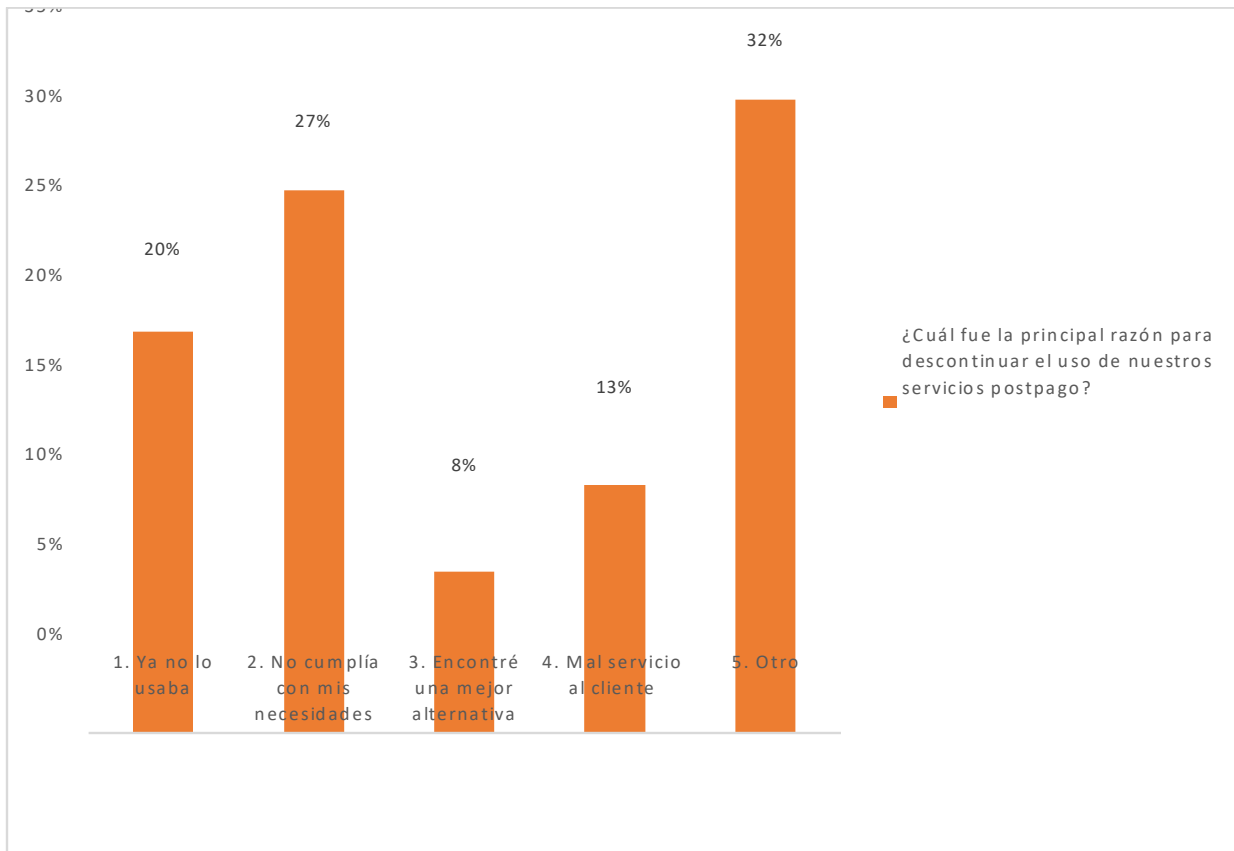


Figura 22. Razón de cancelación del servicio

Hallazgo: Para conocer los insight de los suscriptores en cuanto a las cancelaciones realizadas se les pregunto de forma general la principal razón de su cancelación esto con el fin de poder segmentar cada una de las posibles respuestas. El 27% respondió que el plan no cumplía con sus necesidades siendo este un tema de oferta. El 20% respondió que no lo utilizaba, el 8% encontró una mejor alternativa, el 13% por mal servicio al cliente y la mayor parte respondió otro, siendo este el porcentaje más significativo con 32%. Se concluye que el servicio tiene muchos issues por lo cual crea insatisfacción en los clientes, se debe indagar en cada una de las causas y así evitar el incremento en churn.

Pregunta 4

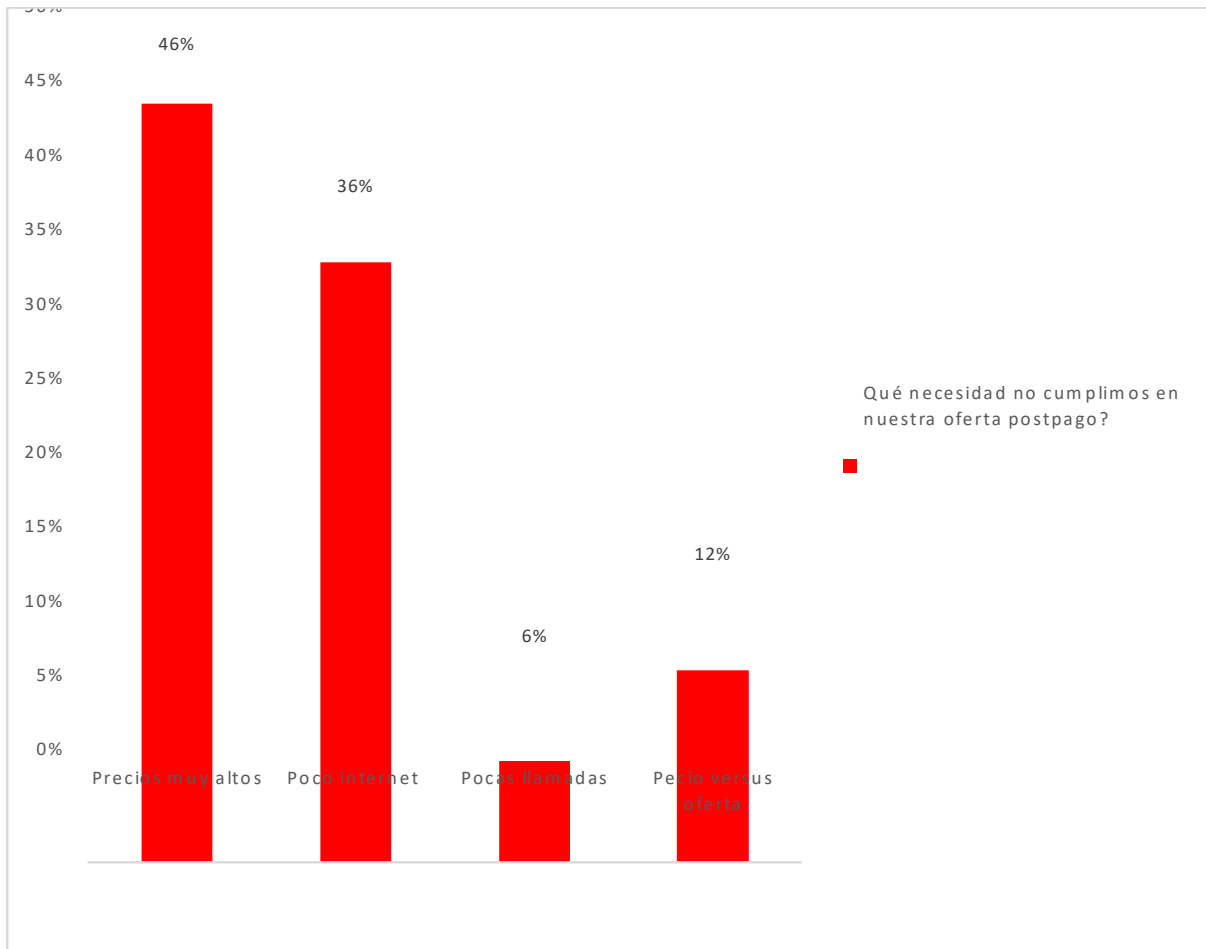


Figura 23. Necesidad no cumplida con la oferta comercial

Hallazgo: La tendencia indica que el factor precio y el factor internet están por encima de otros motivos de cancelación. El 46% de los suscriptores hicieron alusión al precio obteniendo un match en el análisis de los datos de la técnica de observación y la encuesta NPS realizada a los clientes activos. El 36% mostraron su molestia por el poco internet y con porcentajes bien bajos se hizo referencia a las llamadas. Concluyendo que se debe revisar la oferta comercial interna y la de los competidores para evitar perder market share.

Pregunta 5

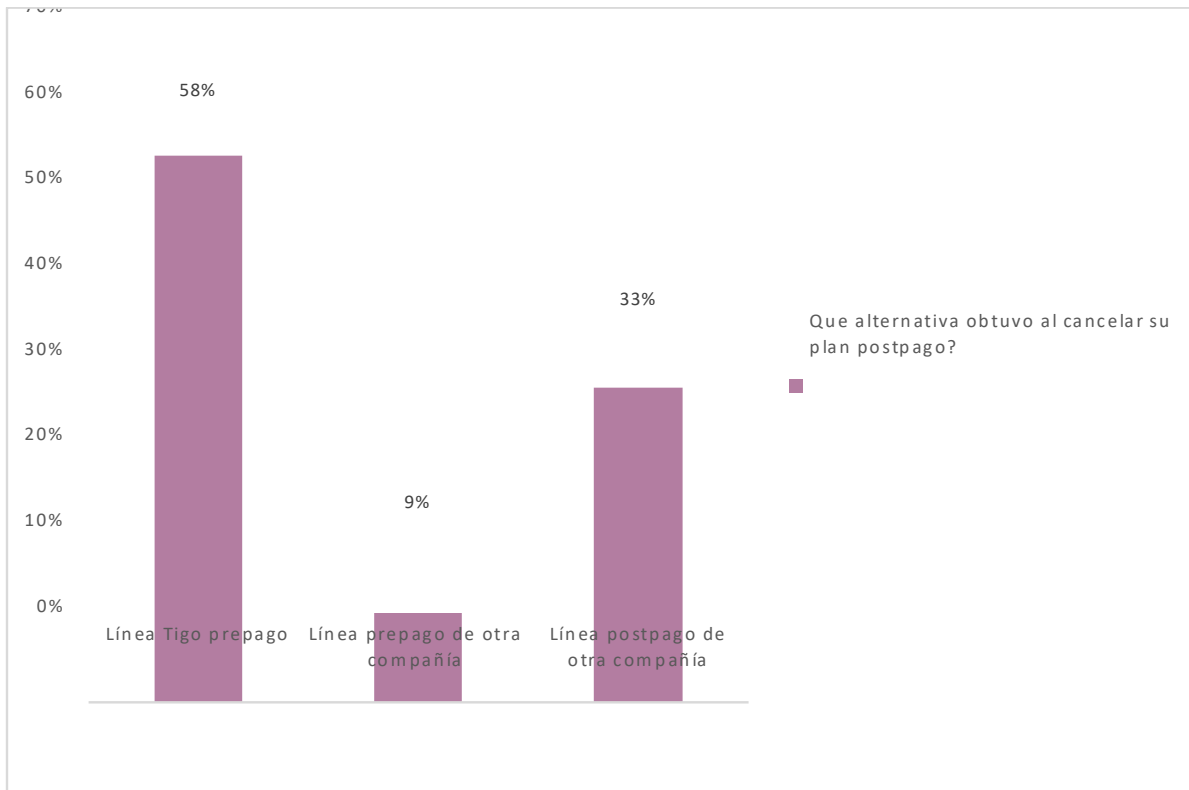


Figura 24. Alternativa obtenida al cancelar el servicio postpago

Hallazgo: Se obtuvo un resultado del 58% de usuarios que optaron por regresar a una línea prepago como alternativa, siempre dentro de la empresa Tigo, por lo cual no se perdieron clientes en la empresa pero si afectando esto el churn del producto postpago. Este factor se puede hacer referencia al tema económico manteniéndose siempre la tendencia alta en cuanto a precio ya en los servicios prepago los usuarios recargan su línea cuando tienen la necesidad y la capacidad de hacerlo sin tener que acumular facturas y estar en mora. Sin embargo una parte representativa con el 33% respondió que la alternativa obtenida fue adquirir una línea postpago con otra compañía. Se concluye que parte del churn obtenido en postpago se está yendo a la competencia y otro regresa a la modalidad prepago por lo cual la retención debe ser eficaz.

Pregunta 6

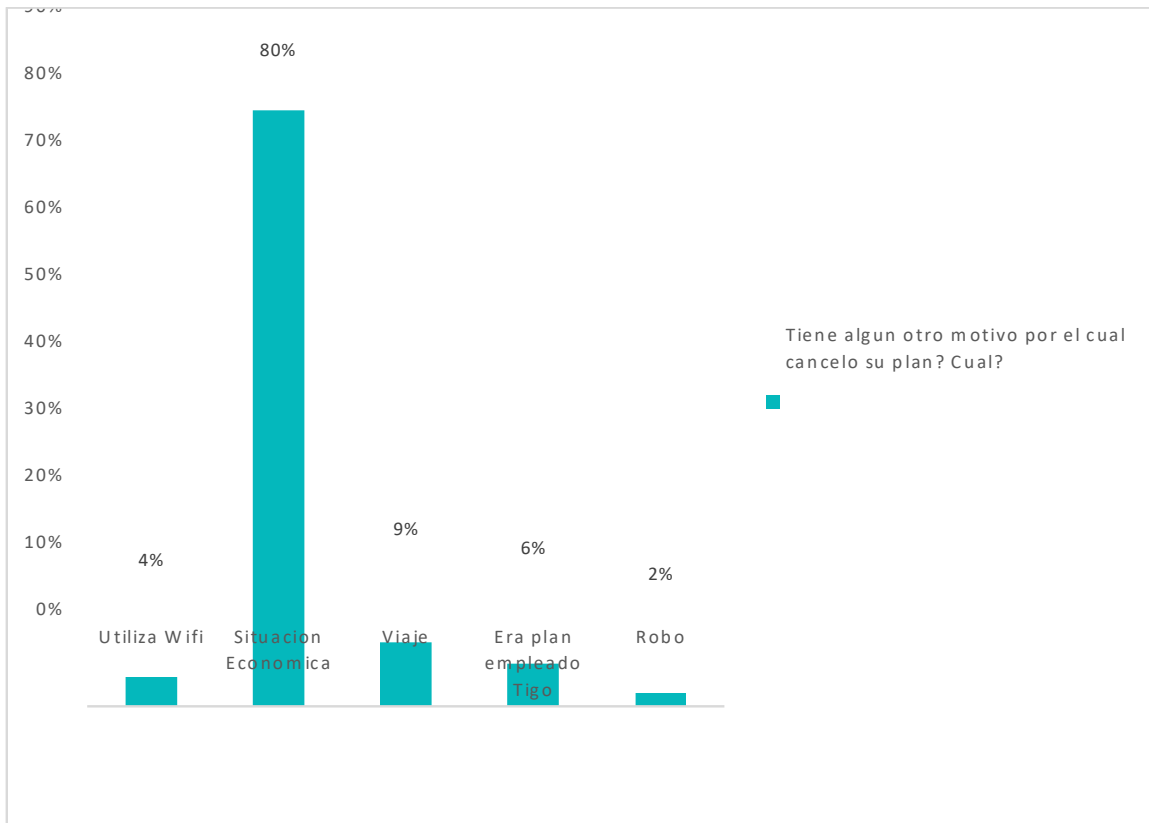


Figura 25. Otros motivos de cancelación

Hallazgo: El 80% de los usuarios respondieron que el motivo de su cancelación fue por la situación económica, reducción de gastos, se quedaron sin empleo y que algunos casos la línea era de la empresa y ya no laboraba, encerrando todos estos factores en situación económica. El alza en esta tendencia se pudo ver en todas las preguntas y en las técnicas realizadas como en la observación. En conclusión dentro de la propuesta se deberá tomar este factor en cuenta para incluir descuentos u otras promociones en el cual los clientes vean algo positivo en cuanto al desembolso de dinero.

4.4 Diagrama de Ishikawa

A continuación se presenta el diagrama de Ishikawa enfocado a la implementación de las Mejoras En El Ciclo De Vida De Los Suscriptores Postpago En La Empresa Tigo. Se identifican cuatro bloques que abarcan factores del proceso: mano de obra, métodos, equipo y medida.

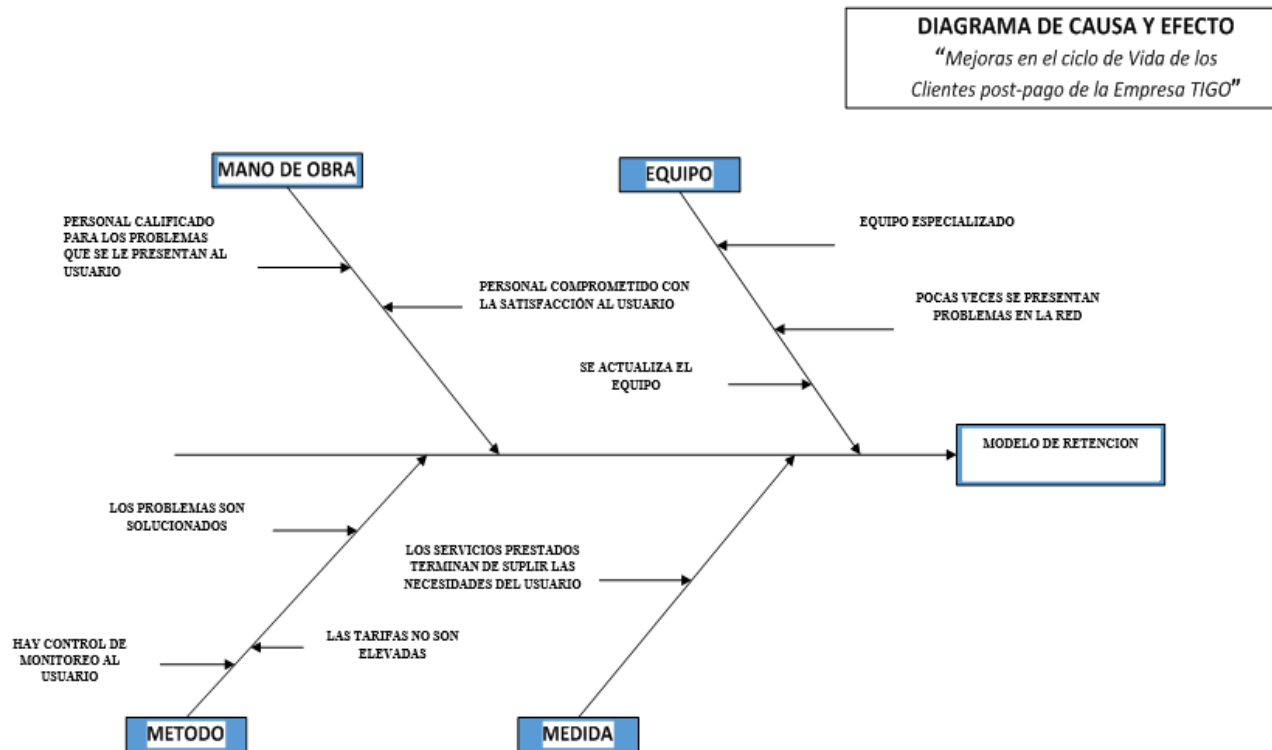


Figura 26. Diagrama de Ishikawa, Causa y Efecto

Análisis:

En base al estudio realizado procedemos a explicar el diagrama de causa y efecto (Ishikawa), con el propósito de establecer las causas de impacto positivo que influyen para la realización del efecto. Se detallan a continuación las cuatro causas principales que influyen para lograr el efecto:

Mano de obra: La encuesta que se aplicó contaba con ítem que tenían como objetivo, ver el trato que los empleados dan a los usuarios y además a nivel funcional como resuelven los problemas que exponen los clientes. Y se constató con este instrumento lo comprometido que están los empleados con su trabajo.

El método : Los servicios prestados por la empresa Tigo como ser tarifas, rapidez, tecnología y enfoque de servicio inmediato, así como un control del usuario y prontitud a los problemas análisis de método que se generan hacen que se den soluciones eficaces.

Equipo: El equipo usado por la empresa Tigo es de suma importancia para la retención del cliente, además que es de última tecnología que hace que un mayor servicio para el cliente, equipo especializado como ser tecnología inalámbrica, tecnología satelital, antena de recepción y de emisión, tecnología 4G y finalmente celulares de alta tecnología que están a la mano del cliente.

La medida: A través del motivo de cancelación que consiste en una serie de preguntas, realizadas en periodos anteriores y así se puede determinar con precisión, las causas por las que el cliente determina abandonar los servicios de Tigo.

4.5 Propuesta

4.5.1 Matriz de retención y mejora en el proceso de grabación de motivos de cancelación

4.5.2. Introducción

4.5.3. Descripción de la propuesta

4.5.3.1. Matriz de Retención

4.5.3.2. Proceso y Grabación Motivos de Cancelación

4.5.3.3. Presentación de resultados

4.5.4. Presupuesto

4.5.5. Cronograma de ejecución

4.5.2 Introducción

Durante la investigación se plantearon las bases que con llevan la mejora en el ciclo de vida de los suscriptores postpago Tigo.

A continuación se propone una matriz de retención para evitar estas cancelaciones y crear una fidelización y una relación más estrecha con los clientes que obtienen este servicio. La mejora en los procesos de cancelación en las agencias Tigo para poder tener visibilidad de estos motivos en tiempo real y conocer factores claves del porqué, adicionalmente dentro de la mejora del proceso esta poder conocer la intensión de la cancelación para así accionar sobre estos clientes y evitar la cancelación y mejorar la percepción de los suscriptores. Esta mejora en procesos con

lleva desde el momento en el que el cliente llega a la agencia, el proceso a nivel de sistema, la reportaría y la post cancelación.

4.5.3 Descripción de la propuesta

4.5.3.1 Matriz de Retención

Como primera etapa para la retención de los suscriptores se propone una solución que consiste en ofertas diferenciadas para cada cliente que desea cancelar su servicio con un previo análisis basándose en diferentes criterios. Esta matriz debe estar integrada al sistema utilizado para la realización de las cancelaciones ya que al momento de ingresar a él, se ingresara a un enlace determinado.

Tabla 4. Criterios para definición de oferta

Criterios para definición de oferta	
Paso 1 - Segmentación de planes	Paso 4 - Antigüedad
BYOD	0 - 1 años
Postpago puro	1 - 5 años
Hibrido	5 - 10 años
	> 10 años
Paso 2 - Segmentación de Rango de Plan	Paso 5 - Tipo de pago según tipo de cliente
Planes 19.99 y 29.99	1
Planes 39.99 y 59.99	2
Planes 79.99 y 99.99	3
Paso 3 – Subsidio	
Clientes sin comodato – parcial por meses de vencimiento	
Clientes con comodato vigente - meses faltante para renovar	

A continuación se muestra la matriz propuesta.

Asignación de Oferta - Analisis	Oferta
Cientes sin comodato	
Cientes que exceden cuota de GB al plan	Facebook zero rate por x meses
Cientes que no exceden la cuota de GB al mes / Plan b - Plan C	Descuento en la facturación: monto de descuento parametrizable por plan
Cientes que no exceden la cuota de GB al mes / Plan a	Addons de minutos a todas las redes sin costo parametrizado en X meses
Cientes sin comodato	
Cientes que exceden cuota de GB al plan (compran adicional)	Addons de GB sin costo parametrizado en X meses
Cientes que consumen cuota de GB del plan antes del mes y no compran GB adicionales	Addons de GB sin costo parametrizado en X meses
Cientes que no exceden la cuota de GB al mes	Promocion de Netflix (3 meses)
Cientes con comodato	
Analisis de frecuencias de reclamo: Evaluacion de 6 meses % reclamos > 50% / total de contactos con OPSAC	
Consideracion de Subsidio	
Segmentar en base a:	
Meses de vencimiento de contrato: Mes actual, 1 a 3 meses, mas de 5 meses	Descuento adicional segun política y criterios de excepciones Analisis de descuento adicional en base a antigüedad y rango de plan
Oferta HOME	
Segmentar base en: Clientes con servicios HOME	Descuento en Tigo Star

Figura 27. Matriz de Retención Propuesta

Oferta sugerida según necesidad de Clientes

	Observación
Addons de minutos a todas las redes sin costo	Solo a clientes con planes de \$19.99 ya que no son ilimitados
SmartApps (aplicaciones) sin Costo	Se identificara la búsqueda que los clientes realizaron en el último mes en la web
Búsqueda de Música	Deezer: Librería de música y se pueden crear playlists
Búsqueda de videos de conciertos	Qello: colección más amplia de conciertos completos y documentales de música
Búsqueda de lectura	Bookmate: libros en 12 idiomas diferentes
Búsqueda de juegos	Gameloft: colecciones de juegos, se pueden usar hasta 4 meses por mes
Redes Sociales a zero rate (youtube, instagram, snapchat, etc)	Se identificara en que red social navega más el suscriptor
Paquete GB sin costo	Clientes que exceden su cuota de GB y NO compran paquetes adicionales
Descuento en la facturación	Clientes que exceden su cuota de GB y SI compran paquetes adicionales
Subsidio: Monto adicional a otorgar de descuento en un nuevo aparato	A clientes que ya estén próximos a finalizar los 18 meses de contrato y les toca renovación en aparato
% de descuento en la facturación de Tigo Star	Se identificara si el cliente tiene servicios de cable o internet residencial

*Al cliente se le dará una opción si no le parece se podrá dar una opción B siempre por medio del análisis BI previo.

*Las SmartApps hoy en día ya existen pero tienen un costo para los suscriptores.

El análisis de que ofertar ofrecer a cada cliente debe tomar en cuenta los siguientes puntos para así tener una oferta acertada y atractiva al cliente y que la retención sea efectiva.

Análisis de datos

- Plan de consumo - Código
- Descripción de plan de consumo
- Anexo
- Teléfono
- Cuota Plan
- AVG Consumo minutos (2 últimas facturas)
- Consumo de Datos (2 últimos facturas)
- Consumo mensajes (2 ultimas facturas)
- Tipo cliente
- Antigüedad en meses
- Ultimo comodato
- Ultimo descuento otorgado
- Comodato Vigente (SI/NO)
- Tipo de aparato
- Cantidad de líneas
- VAC disponible (descuento)
- Mapear servicios que tiene en Tigo Star
- Total Reclamos

4.5.3.2 Proceso y Grabación de Motivos de Cancelación

Se propone iniciar la mejora en el proceso desde el acercamiento del cliente a la agencia.

1. Incluir dentro de las funciones de 2 oficiales de servicio al cliente por cada agencia la actividad de retención, para que ellos puedan ser capacitados y sean las personas especializadas en el

tema. Tomando en cuenta que tenemos 32 agencias a Nivel Nacional por lo cual por cada agencia se da un promedio de 102 dx al mes, de 3 a 4 diarias y no es rentable contratar personal exclusivo para estas actividades.

2. Crear un ticket nuevo en las agencias para remitir a los clientes que desean cancelar a los oficiales de retención.
3. Con la matriz de retención el oficial dará otra opción y otra percepción al cliente al ofrecerle la oferta que el sistema seleccione para él.
4. Modificar pantalla de los motivos de cancelación e intención de cancelación a nivel de sistema de la siguiente forma:

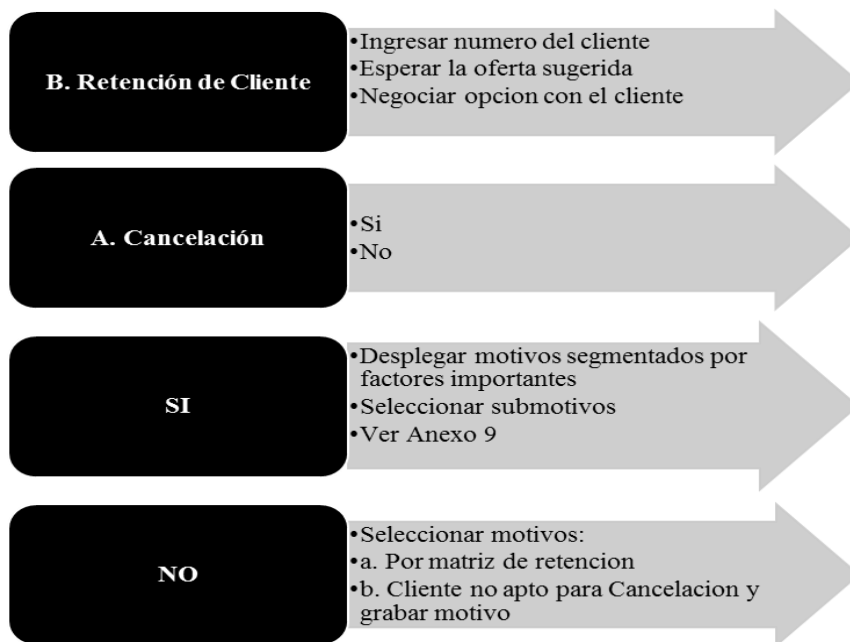


Figura 28. Pantallas Enlace de Retención

5. Si el cliente realiza la cancelación se propone enviar automáticamente una encuesta 12 horas después para conocer sus insights.

6. Si el cliente no cancela por no ser apto ya que presenta mora o porque tiene contrato vigente se pasará al área de telemarketing para profundizar su intención de cancelación y poder cambiar su percepción o solventar el problema que tenga.
7. Si el cliente acepta la oferta de retención se le deberá dar un seguimiento para continuar con la mejora en su ciclo de vida, realizar una llamada cada 2 meses para conocer si el cliente tiene algún problema que aún no ha sido resuelto.

4.5.3.3 Presentación de resultados esperados

Una vez obtenido el visto bueno de la gerencia se procederá a realización de un caso de negocio para saber si las ofertas propuestas en la matriz son las adecuadas para el negocio, adicionalmente se debe realizar un caso de negocio para la solicitud de CAPEX (inversiones de capital que crean beneficios) y así poder desarrollar la integración como la modificación en el sistema.

4.5.4 Presupuesto

Tabla 5. Ejemplo Presupuesto Estimado

DESARROLLO	COSTO	OBSERVACION
Integración de Matriz de Retención	\$30,000	Desarrollo por parte de proveedor en AS400
Configuración en Pantalla por Motivos de Cancelación	\$5,000	Desarrollo por parte de proveedor en AS400
Envío Automático de Encuesta	\$10,000	Cambios en plataforma de Encuestas
Capacitación a Nivel Nacional	\$1,500	Se toman en cuenta las 3 zonas principales

Caso de Negocio

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Openning Nuevo	79,749	82,749	85,749	88,749	91,749	94,749
Dx Voluntarias Sin Retención	2,975	3,087	3,198	3,310	3,422	3,534
Churn Promedio 2016 Sin Retención	3.73%	3.73%	3.73%	3.73%	3.73%	3.73%
Costo Dx 2016	\$ 74,365.94	\$ 77,163.44	\$ 79,960.94	\$ 82,758.44	\$ 85,555.94	\$ 88,353.44
Ingreso 2016	\$ 1919,359.06	\$ 1991,561.56	\$ 2063,764.06	\$ 2135,966.56	\$ 2208,169.06	\$ 2280,371.56
Relación Ingreso vs. Egreso 2016	3.87%	3.87%	3.87%	3.87%	3.87%	3.87%
2017 - Dx Voluntarias Con Retención	2,823	2,929	2,555	2,307	2,294	2,369
Suscriptores Retenidos	152	157	643	1,003	1,129	1,165
Recuperacion en Dls.	\$ 3,788.08	\$ 3,930.58	\$ 16,077.94	\$ 25,071.59	\$ 28,212.82	\$ 29,135.32
Recuperacion en Lps.	L. 89,588.03	L. 92,958.16	L. 380,243.22	L. 592,943.16	L. 667,233.13	L. 689,050.26
Costo Por Suscriptor Retenido	\$ 14.94	\$ 15.50	\$ 16.12	\$ 19.26	\$ 27.68	\$ 54.48
PAY BACK	\$ 59,706.53	\$ 55,775.96	\$ 39,698.02	\$ 14,626.43	\$ -13,586.39	

Consumo Promedio Suscriptor	\$ 25.00
Costo Desarrollos	\$ 46,500.00
Costo Add On (Servicio Valor Agregado)	\$ 16,994.61
Costo Total	\$ 63,494.61
Churn Objetivo	2.50%
Porcentaje de Retención Esperado, Mensual	
Mes 1	3.54%
Mes 2	3.35%
Mes 3	2.98%
Mes 4	2.60%
Mes 5	2.50%
Mes 6	2.50%

- Se tomó como base \$4 el costo de los servicios de valor agregado a dar a cada suscriptor tomando en cuenta el escenario pesimista.
- Para llegar al objetivo de 2.5% de churn se retendrán 4,249 suscriptores lo cual representan \$16,994.61 por el servicio de valor agregado gratis brindado para la retención.
- El payback del costo total lo tendremos en el mes #5, recuperando \$106,216.32 con el modelo propuesto. Ya que si la propuesta no se lleva a cabo seguiremos perdiendo el 3.87% de los ingresos.

4.5.5. Cronograma de Ejecución

El cronograma de actividades se realizó en base a 6 meses tomando como referencia otros proyectos realizados anteriormente. Cabe mencionar que el desarrollo y las pruebas del mismo dependen de los recursos y las prioridades de las áreas involucradas.

Tabla 6. Cronograma de Actividades

ACTIVIDADES	MES						RESPONSABLE	SUPUESTO
	1	2	3	4	5	6		
Socialización de propuesta							Área Comercial	Propuesta socializada
Cotización formal de proveedor							Proveedor	Cotización realizada
Elaboración de caso de negocio							Área Comercial	Caso de negocio elaborado
Envío de propuesta para solicitud de CAPEX							Dpto. de BD	Propuesta enviada
Defensa de CAPEX							Área Comercial	Defensa realizada
Aprobación de CAPEX							Gerente de País y Directores	CAPEX aprobado
Ingreso de requerimiento							Dpto. de BD	Requerimiento ingresado
Desarrollo y pruebas de calidad							Proveedor y Dpto. de PA	Desarrollo y pruebas finalizadas
Ejecución de propuesta							Oficiales de Retención	Propuesta utilizada en agencias

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Posterior a los resultados obtenidos ante la implementación de las técnicas, se determina la propuesta planteada formulando así las conclusiones de la investigación y las recomendaciones para el buen funcionamiento de la misma.

5.1. Conclusiones y Recomendaciones

Capítulo 1:

- Adquirir nuevos clientes puede ser costoso, por lo tanto es importante que Tigo cree una base de clientes fieles y se creen acciones para reducir la problemática existente de churn. Los objetivos relacionados a la tesis son parte fundamental para el éxito de la empresa.
- Se recomienda la implementación de la matriz de retención y la mejora del proceso para mitigar el problema en el ciclo de vida de los suscriptores postpago.

Capítulo 2:

- El marco teórico utilizado en la presente tesis se basó en planteamientos que ayudaron a dar a la investigación un enfoque actual y moderno. El día a día lo vivimos con tendencias en productos e innovación y sobre todo dirigido a los consumidores.

- Se recomienda definir las necesidades de los clientes desde su punto de vista no desde el de la empresa.

Capítulo 3:

- La satisfacción de los clientes en el proceso de servicio es de gran importancia pues impulsa a los clientes a recomendar los servicios, e incluso olvidar algunas malas experiencias.
- Se recomienda poner énfasis en las variables y hacer un plan de acción para el seguimiento de la propuesta y así incrementar la base de clientes postpago.

Capítulo 4:

- El conocimiento sobre nuestros clientes, la retroalimentación y el seguimiento amplía un panorama más acertado para conocer el nivel de satisfacción de los mismos y los motivos de quejas o cancelación. Automatizar la información y hacerla más amigable crea una toma de decisión más rápido, efectiva y reduce el tiempo de trabajo.
- Se recomienda dar seguimiento a las desconexiones mensualmente para realizar el tracking de churn, realizar periódicamente la encuesta NPS para mantener tracking del porcentaje y agregar la tarea de seguimiento y mapeo de mejorar a la persona responsable de suscriptores en el área.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilar, F. V. (2007, 07 15). *Mobile Telephony: The Fourth Window*. Retrieved from http://www.sistemamid.com/panel/uploads/biblioteca/2014-09-27_04-28-27110896.pdf
2. AIA, G. (n.d.). Retrieved from Ciclo de Vida del Cliente: <http://aia.es/soluciones/telecomunicaciones/ciclo-de-vida-del-cliente/>
3. Alle, A. (2005, 10 25). Economía Para Todos. *El Diario de Hoy*.
4. Araújo, T. J. (2009). *Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos*. Editorial EOS.
5. AS400. (2016). *Motivos Cancelacion*.
6. Canal, P. (2015, marzo 06). *Marketing Digital*. Retrieved from <http://comunidad.iebschool.com/iebs/marketing-digital/que-es-el-churn-rate-y-como-se-calcula/>
7. Casal, J. (2003). Tipos de Muestreo. *Rev. Epidem. Med. Prev.* . Retrieved from [http://www.mat.uson.mx/~ftapia/Lecturas%20Adicionales%20\(C%C3%B3mo%20dise%C3%B1ar%20una%20encuesta\)/TiposMuestreo1.pdf](http://www.mat.uson.mx/~ftapia/Lecturas%20Adicionales%20(C%C3%B3mo%20dise%C3%B1ar%20una%20encuesta)/TiposMuestreo1.pdf)
8. Casas, P. G. (2013, 09 19). *TEORIAS DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR COMPLETO*. Retrieved from http://www.academia.edu/6109474/TEORIAS_DEL_COMPORTAMIENTO_DEL_CONSUMIDOR_COMPLETO

9. CEPAL. (2000). *CEPAL Tasa de Desempleo*. Retrieved from http://celade.cepal.org/redatam/PRYESP/SISPPI/Webhelp/tasa_de_desempleo.htm
10. Cerdeño, E. (2013). *Evolución y revolución*. Retrieved from Evolución y revolución: http://www.digibis.com/digibib-demo/es/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=1000080
11. Charma, C. (2013). *MOBILE 4TH WAVE: evolution of the next trillion dollars*. Seattle: copyringht.
12. Community, G. (2016). *GCF Aprende Libre* . Retrieved from GCF Community Foundation International : https://www.gcfaprendelibre.org/tecnologia/curso/informatica_basica/empezando_a_usar_un_computador/6.do
13. CONATEL. (2016). *DESEMPEÑO DEL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES EN HONDURAS INFORME TRIMESTRAL*. Retrieved from http://www.conatel.gob.hn/doc/indicadores/2016/II_Trimestre_2016_conatel.pdf
14. Couso, R. P. (2007). *Atención al Cliente, Guía Práctica de Técnicas y Estrategias*. España: Ideaspropias Editorial.
15. Cruz, J. d. (2014). Origenes y Evolucion del Celular Inteligente. In Juan de la Cruz, *Los Ojos Manipuladores del Dragon* (p. 34). Palibrio LLC.
16. Cuellar, C. H. (2016, octubre 13). *economipedia*. Retrieved from economipedia: <http://economipedia.com/definiciones/cuota-de-mercado.html>
17. Cueva, R. A. (2002). *Comportamiento del consumidor*. Mexico: McGraw-Hill.
18. DWH. (2016). *Analisis Postpago*.

19. DWH. (2016). *Cubo Gross Postpago*.
20. Economico, S. d. (2014). *Plan Estratégico Institucional*.
21. Fernandez, M. A. (2017). *Mglobal*. Retrieved from Marketing Razonable:
<http://mglobalmarketing.es/blog/75-citas-de-marketing/>
22. Hernández, Y. S. (2009, 06). *eumed.net*. Retrieved from eumed.net/revistas/TURyDES:
<http://www.eumed.net/rev/turydes/05/ysh.htm>
23. INE. (2016). *Instituto Nacional de Estadística de Honduras, 2016*. Retrieved from
<http://www.ine.gob.hn/>
24. JAEN, U. d. (2002). Área de Comercialización e Investigación de Mercados. *EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR Y DE LAS ORGANIZACIONES*. Retrieved from <http://www4.ujaen.es/~osenise/tema%205.pdf>
25. K.Malhotra, N. (2008). *Investigacion de Mercado*. Mexico: Pearson.
26. Kotler, P. (2001). *Direccion de Mercadotecnia* (8va Edición ed.). Mexico: Pearson Educación.
27. Kotler, P., & Armstrong. (2003). *Fundamentos de Marketing* . Mexico: Pearson.
28. Levine, D. M. (2006). *Estadistica para Administracion*. Pearson Educación.
29. Lobato, S. (2014). *puro marketing*. Retrieved from Estrategia marketing:
<http://www.puromarketing.com/13/15175/ciclo-vida-cliente.html>
30. Malhotra, N. (1997). *Investigación De Mercados. Un Enfoque Practico (2ª Ed.)*. Prentice hall hispanoamericana s.a.

31. *Manual de Ingeniería Industrial*. (2008, julio 3). Retrieved from Manual de Ingeniería Industrial: <http://manualingenieriaindustrial.blogspot.com/2008/07/definicion-de-los-clientes-internos-y.html>
32. Máñez, A. (2015, 03 13). *Inbound Marketing* . Retrieved from INCRENTA: <http://increnta.com/es/blog/net-promoter-score/>
33. MARSHALL, J. (2013). TEORIAS DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR. 1.
34. More, J. C. (2010). Cuaderno de Trabajo USAIT. *BIBLIOTECA VIRTUAL de Derecho, Economía y Ciencias Sociales* , 150.
35. Murillo, F. R. (2016, 10 29). CONATEL. *La Prensa*, p. 1.
36. Porta, J. (2016). Retrieved from Una Vision Diferente: <https://www.google.hn/amp/s/jaimeporta.com/2016/01/22/el-ciclo-de-vida-del-cliente/amp/>
37. Publicidad, M. y. (n.d.). *Atención Eficaz de Quejas y Reclamaciones*. Málaga, España: Vértice.
38. *Real Academia Española*. (n.d.). Retrieved from Real Academia Española: <http://dle.rae.es/?id=ToYbdJ4>
39. Reichheld, F. F. (2003, diciembre). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business*, 20.
40. Reinares, P. (2009). *Mitos, mentiras y verdades del marketing de relaciones*. Madrid: ESIC.
41. Responde, D. (2012, enero 31). *Digital Responde*. Retrieved from Digital Responde: <http://www.digitalresponse.es/blog/el-ciclo-de-vida-del-cliente-parte-i/>

42. Rochi, R. (2006). *El CRM Dentro de la Historia del Marketing*. Retrieved from Liderazgo y Mercadeo: <http://liderazgoymercadeo.com/articulocont.asp?a=353>
43. Ron, J. M. (2005, 03 24). EL SIGLO DE LA CIENCIA. *El Periodico de Aragon*.
44. Sampieri, H. (1991). *Metodología de la investigación*.
45. Sánchez, C. A. (2012, 03 15). *gestiopolis*. Retrieved from satisfacción del cliente interno: <http://www.gestiopolis.com/satisfaccion-del-cliente-interno-marketing-comienza-por-casa/>
46. TIGO. (2016). *Quienes Somos*. Retrieved from TIGO HN: <http://www.tigo.com.hn/mundo-tigo/quienes-somos>
47. TIGO. (2016). *Tigo Conocenos*. Retrieved from Tigo HN: <http://www.tigo.com.hn/conocenos>
48. Wikipedia, c. d. (2016, 12 15). *Telefonía móvil en Honduras*. Retrieved from Wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/Telefon%C3%ADa_m%C3%B3vil_en_Honduras
49. Wordpress. (2012). Retrieved from <https://colmartinf.com/2012/06/19/definicion-de-insatisfaccion/>
50. Zelaya, H. (2013, abril 30). *Honduras Desempleo*. Retrieved from Blogspot: <http://hondurasdesempleo.blogspot.com/>

ANEXO 1

ENTREVISTA 1

Cindy Silva Ávila: Oficial de Servicio Al Cliente.

1. ¿Conoce todos los procesos para realizar cancelaciones? Que le parecen?

Sí, pero considero que se deben mejorar.

2. ¿Cuánto tiempo le toma realizar una cancelación?

De 10 a 20 minutos aproximadamente.

3. ¿Tienen una opción de retención para los clientes que desean cancelar?

No, la mayoría del tiempo los clientes vienen molestos a las agencias y uno como servicio al cliente en teoría no tiene como brindarles una mejora en sus planes.

4. ¿Tienen la facilidad en la toma de decisiones para otorgar descuentos u otras ofertas?

No, quisiéramos tenerlo como herramienta ya que esto nos permitiría retener a los clientes y así no afectar nuestros indicadores ni los de la empresa.

5. ¿Le gustaría tener a mano una opción de retención para el cliente y evitar las cancelaciones postpago?

No, sería ideal.

ENTREVISTA 2

Nery Izaguirre Figueroa: Supervisor de Agencia.

1. ¿Conoce todos los procesos para realizar cancelaciones? Que le parecen?

No, es un proceso engorroso y poco amigable.

2. ¿Cuánto tiempo le toma realizar una cancelación?

Aproximadamente de 10 a 15 minutos.

3. ¿Tienen una opción de retención para los clientes que desean cancelar?

No, sin embargo considero que es muy importante ya que muchas veces los clientes exigen algo más o una solución.

4. ¿Tienen la facilidad en la toma de decisiones para otorgar descuentos u otras ofertas?

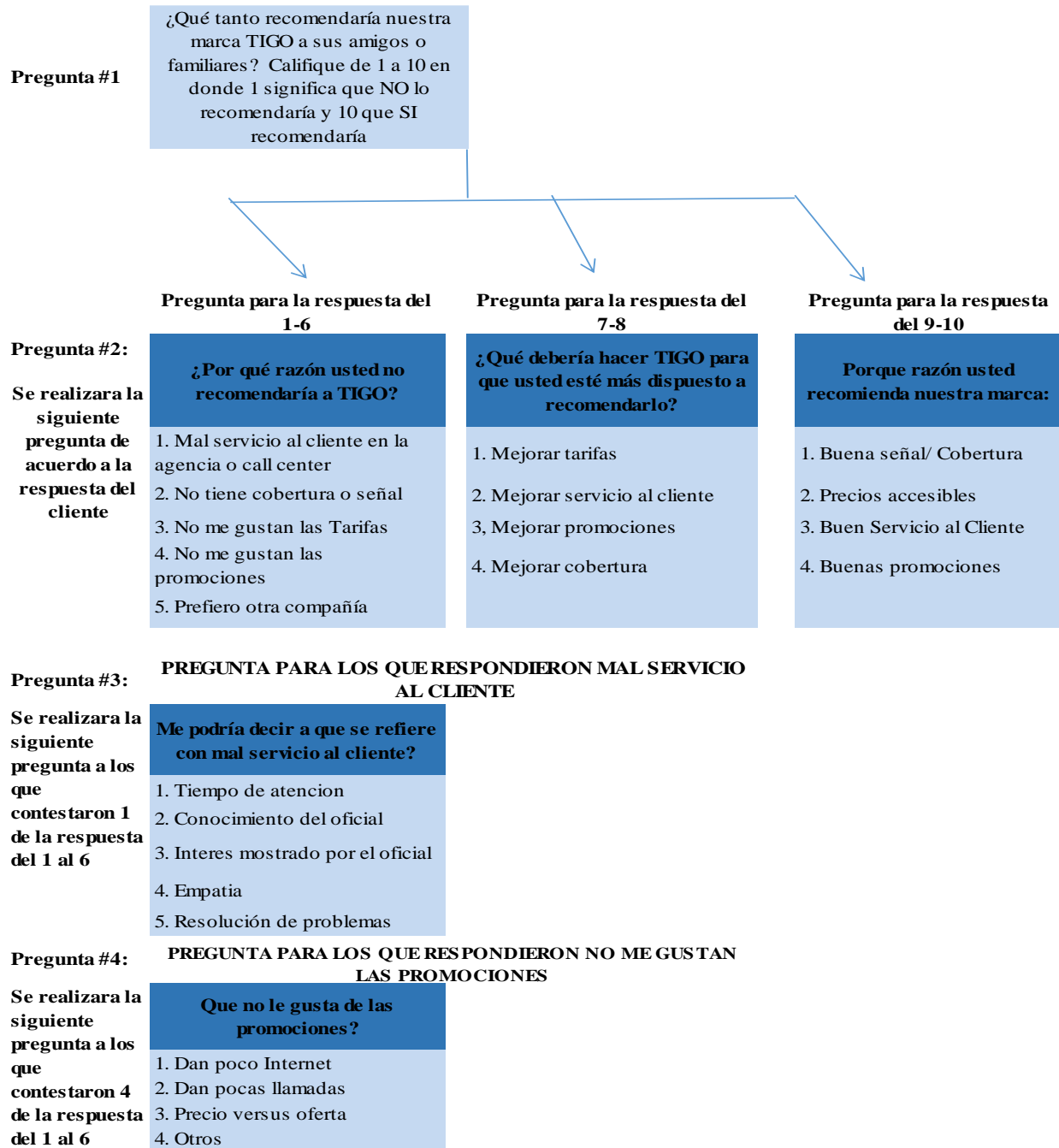
No, en lo absoluto aquí solo ejecutamos la cancelación que el cliente pide y muchas veces ellos son dicen “si me da más de esto me quedo”, pero no podemos hacerlo.

5. ¿Le gustaría tener a mano una opción de retención para el cliente y evitar las cancelaciones postpago?

Si claro que sí, les cambiaríamos totalmente el chip a los clientes que vienen molestos.

ANEXO 2

ENCUESTA NPS: La encuesta consta de una pregunta inicial y de acuerdo a la respuesta del cliente se realizara una segunda o tercera pregunta.

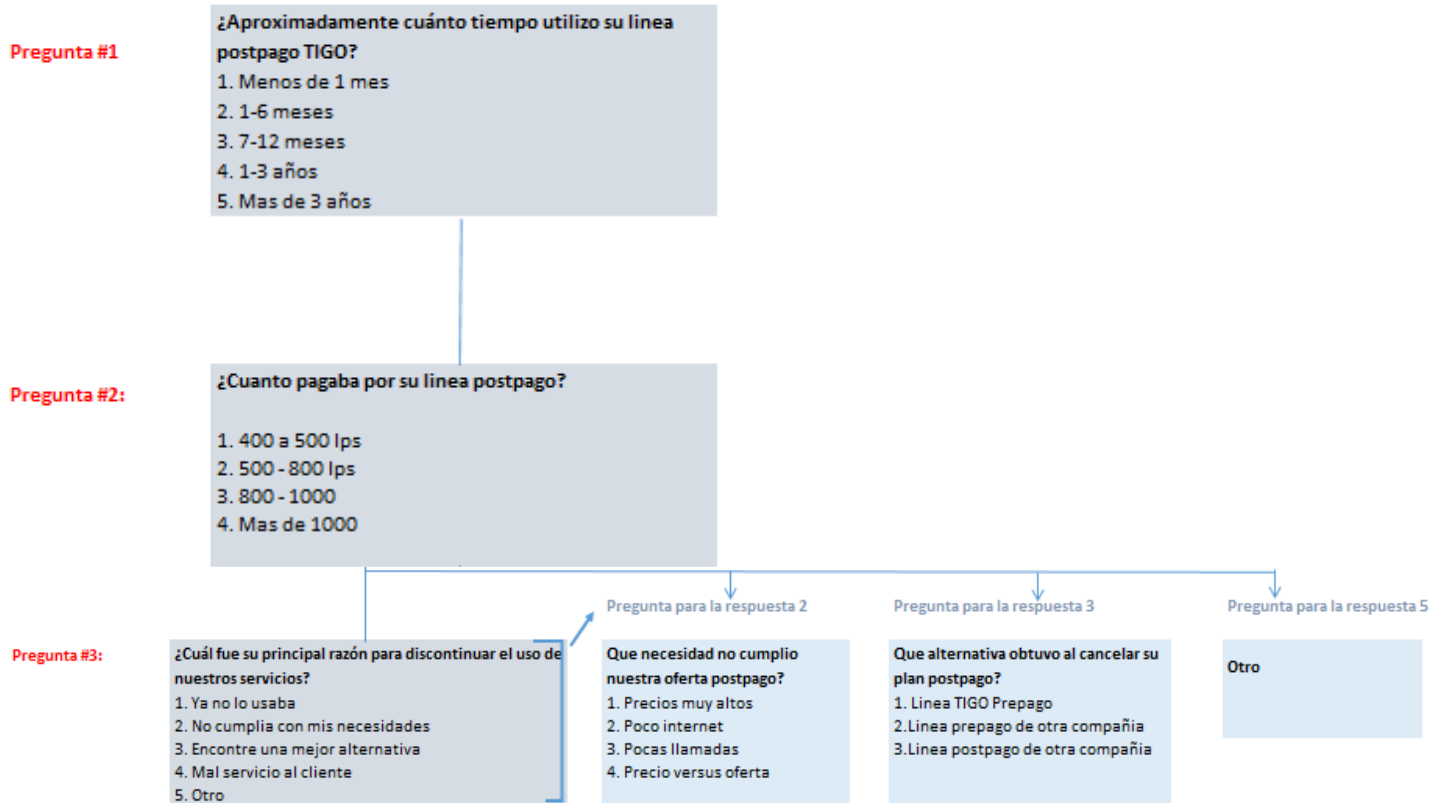


ANEXO 3

ENCUESTA #2 realizada a clientes que cancelaron el servicio postpago.

Encuesta

En TIGO nos interesa la discontinuidad en el uso de nuestro servicio. Apreciaríamos altamente que se tomara unos minutos para completar nuestra Encuesta. Esto nos ayudará a mejorar el servicio.



ANEXO 4

Desconexiones													Avg
Voluntarias	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	
Opening	64,423	65,162	64,991	62,133	64,755	68,376	70,109	72,014	73,377	74,519	75,525	77,049	69369
Dx	2,243	2,298	2,396	2,303	2,389	2,491	2,587	2,692	2,753	2,865	2,984	3,023	2585
Churn Rate	3.5%	3.5%	3.7%	3.7%	3.7%	3.6%	3.7%	3.7%	3.8%	3.8%	4.0%	3.9%	4%

Tipo Plan	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	Avg
Puros	113	101	110	107	87	157	168	161	167	138	129	132	131
Hibridos Equipo	895	993	1174	1090	1366	1234	1280	1463	1561	1693	1701	1830	1357
BYOD	1235	1204	1112	1106	936	1100	1139	1068	1025	1034	1154	1061	1098
	2,243	2,298	2,396	2,303	2,389	2,491	2,587	2,692	2,753	2,865	2,984	3,023	2585

Rango Plan	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	Avg
19.99	1168	1220	1347	1256	1283	1334	1446	1455	1621	1533	1502	1691	1405
29.99	978	987	899	947	940	1013	999	1110	1012	1189	1303	1186	1047
39.99	56	57	89	64	101	91	78	73	74	100	111	84	82
59.99	29	23	33	23	46	28	39	34	10	33	43	41	32
79.99	3	5	11	7	10	12	16	10	29	4	11	14	11
99.99	8	5	16	5	8	12	8	9	6	5	13	6	8
Planes 19.99 y 29.99	96%	96%	94%	96%	93%	94%	95%	95%	96%	95%	94%	95%	95%

Antigüedad	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	Avg	%
0 - 6 meses	977	915	965	961	884	913	991	959	1148	1181	1125	993	1100	37%
6 - 12 meses	87	114	101	97	127	132	98	160	151	147	166	262	192	6%
1- 3 años	718	643	846	862	989	1009	1042	1076	1021	1137	1192	1234	1188	40%
> 3 años	461	626	484	383	389	437	456	497	433	400	501	534	478	16%
	2243	2298	2396	2303	2389	2491	2587	2692	2753	2865	2984	3023	2957	

Razones de Cancelacion	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	AVG	%
Prefiere Prepago / Mas Barato	521	462	605	549	686	628	632	589	646	693	649	586	604	30.5%
Reduccion de gastos o No Labora	415	468	494	499	395	418	561	578	578	644	686	654	533	26.9%
No quiere renovar / Precio de aparato	235	217	276	293	331	367	313	277	279	324	295	378	299	15.1%
No quiere renovar / Poco Internet	226	168	171	188	191	161	169	181	198	203	188	194	187	9.4%
Utiliza Wifi	126	83	97	143	95	187	180	193	210	231	245	198	166	8.4%
Viaje	49	39	66	53	59	60	67	91	88	74	83	78	67	3.4%
No utiliza la línea	66	42	44	40	42	39	40	48	49	50	71	59	49	2.5%
Prefiere la competencia	28	37	21	25	33	17	38	39	46	41	44	33	34	1.7%
Tiene una línea en otro plan.	12	22	27	25	25	32	23	27	49	37	39	34	29	1.5%
Problemas con Cetrel	6	8	2	1	8	2	6	9	6	8	9	4	6	0.3%
Muerte	5	7	5	5	6	6	1	2	6	10	6	4	5	0.3%
Cobertura de Llamadas	6	5	3	2	2	5	3	1	2	3	2	5	3	0.2%
Grand Total	1695	1558	1811	1823	1873	1922	2033	2035	2157	2318	2317	2227	1981	100.0%

ANEXO 5

Pantalla en sistema para las cancelaciones.

LPA

: [redacted] [redacted]

Codigo . . : ____

Obserbación: _____

Intro=Continuar

Selección Motivos de Baja

Seleccíonar en Desc.: _____

000 _____

101 Cancelación por mala cobertura.

102 Cancelación por llamadas caídas.

103 Cancelación por mala calidad de las

104 Cancelación por mal funcionamiento d

105 Cancelación por no poder sacar llama

106 Cancelación por ausencia de cobertur

107 Tiene línea con otro operador.

108 No quiere renovar contrato.

109 Muerte

110 Viaje.

Enter=Código, F1=Descripción, F12=Cancelar

F3=Salir, F4=Lista, F10=Confirmar, F12=Retorno/Salida

exto Ayuda

S.A.

[redacted] [redacted] [redacted]

[redacted]

[redacted]

Motivo de Baja de Línea

Codigo . . : 114 Tiene una línea en otro plan.

Obserbación: CLIENTE TIENE OTRA LINEA EN PLAN CORPORATIVO Y POR ELLO PIDE CANCELACION DE ESTA

Intro=Continuar F4=Buscar

ANEXO 6

BJ CODIGO	TIPO	BJDESCRIPCION
108	V	No quiere renovar contrato.
101	V	Cancelaci3n por mala cobertura.
102	V	Cancelaci3n por llamadas caídas.
103	V	Cancelaci3n por mala calidad de las llamadas.
104	V	Cancelaci3n por mal funcionamiento del aparato.
105	V	Cancelaci3n por no poder sacar llamadas.
106	V	Cancelaci3n por ausencia de cobertura.
107	V	Tiene linea con la competencia
201	D	Tiene linea con otro operador.
202	D	No quiere renovar contrato.
203	D	Muerte
204	D	Viaje
205	D	Reducci3n de gastos
206	D	Usuario no labora
207	D	Usuario no utiliza la linea
208	D	Tiene una linea en otro plan.
209	D	Prefiere prepago

210	D	Mal servicio problemas con centro técnico.
220	D	Error de Ventas
120	V	Error de Ventas
211	D	Cancelaci3n por baja velocidad.
212	D	Cancelaci3n por mala cobertura.
213	D	Cancelaci3n por desconexiones recurrentes del modem.
214	D	Cancelaci3n por no poder navegar.
215	D	Cancelaci3n por mal funcionamiento del modem.
216	D	Cancelaci3n por ausencia de coberturas.
118	V	Baja por fraude en venta directa.
217	D	No tiene computadora.
218	D	No le explicaron vigencia del contrato (venta directa).
109	V	Muerte
110	V	Viaje.
111	V	Reducci3n de gastos.
112	V	Usuario no labora.
113	V	Usuario no utiliza la linea.
114	V	Tiene una linea en otro plan.

115	V	Prefiere prepago.
219	D	Baja por fraude en venta directa.
116	V	Problemas con el centro técnico.
117	V	Mejor descuento para equipo en la competencia
121	V	TIENE SERVICIO CON TIGO HOME
221	D	TIENE SERVICIO CON TIGO HOME
122	V	Cancelaci½n "Portal Cautivo"
222	D	Cancelaci½n "Portal Cautivo"

ANEXO 7

Viaje	Se mudara a otro país
	Tiempo determinado
	Tiempo Indefinido
Problemas Económicos	Migración a Prepago
	Usuario ya no labora
	Reducir Gastos
Reclamo	El plan no cumple con lo indicado.
	Fallas en los productos
	Pocos Beneficios
Competencia	Mejor Oferta Comercial
	Opciones de Mejor Teléfono
	Atención y Beneficios
Otros	No le interesa seguir con Tigo
	Muerte
	Utiliza Wifi
Cambio de BU	Cliente Corporativo
	Prefiere Prepago
Servicio	Mala atención al cliente

	Mala información en la venta
	Falla de cobertura
	No le solventaron un Problema

Re: Tesis Postgrado - Message (HTML)

FILE MESSAGE

Ignore Delete Reply Reply All Forward More - Meeting

IMPORTANTE To Manager Done Create New

Team Email Reply & Delete

Rules - OneNote Actions -

Mark Unread Categorize Follow Up -

Translate Related - Select -

Find Zoom

Delete Respond Quick Steps Move Tags Editing Zoom



lun 13/03/2017 06:49 p.m.

Teresa Chavez <tejchma@hotmail.com>

Re: Tesis Postgrado

To: Andrea Michelle Sabillon Solorzano

Buenas noches Andrea:

Después de haber leído el trabajo de Tesis de Postgrado "**Mejoras en el Ciclo de Vida de los Suscriptores Postpago en la Empresa TIGO**", por este medio doy mi **VISTO BUENO** para su presentación ante las autoridades de la "Universidad Tecnológica Centroamericana" y continúen con los trámites administrativos correspondientes.

Deseo tengan mucho éxito!

Teresa de Jesus Chávez Machado,
Máster en Administración de Empresas
con Orientación en Finanzas. UNAH.
tejchma@hotmail.com

CONSTANCIA

Señores Facultad de Postgrado UNITEC

Por este medio yo Eillim Melany Ramos Hernández, de nacionalidad hondureña con identidad No 1002199500070, pasante de la carrera del profesorado en la enseñanza del español con el grado de licenciatura, de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, con el 95% de clases aprobadas, con capacidad y dominio de la lengua.

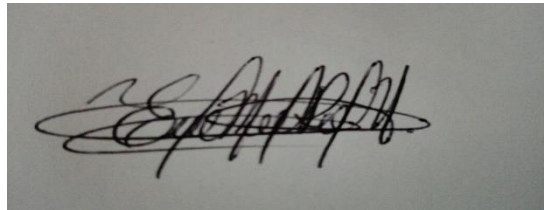
Hago constar que he leído el borrador del trabajo de Tesis de Maestría denominado “Mejoras en el ciclo de vida de los suscriptores postpago en la empresa Tigo”, siendo este desarrollado por las estudiantes:

Andrea Michelle Sabillón Solórzano

Tirza Yanira Díaz Sánchez

Por lo anterior, recomiendo la presentación del contenido de la tesis, brindando el visto bueno, para que la misma sea presentada a los miembros de la Terna Examinadora.

Tegucigalpa M D C 13 de marzo, año 2017



Eillim Melany Ramos Hernández

Cel: 8822-4184

Correo: melany_0494@hotmail.com