



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**“ELEMENTOS QUE INCIDEN EN
LA AFILIACIÓN, RECURRENCIA Y ABANDONO
DE LOS CLIENTES TENGO EN LOS PUNTOS AUTORIZADOS
EN TEGUCIGALPA, HONDURAS”**

SUSTENTADO POR:

**ERICK JOSUE GARMENDIA ROJAS
FERNANDO RENÉ ARGUETA GALE**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE MÁSTER EN
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

Y

MAESTRÍA EN FINANZAS

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

ABRIL, 2019

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERECTOR ACADÉMICO

DESIREE TEJADA CALVO

DECANO DE LA FACULTAD DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARIA CASTRO VALLE

**“ELEMENTOS QUE INCIDEN EN
LA AFILIACIÓN, RECURRENCIA Y ABANDONO
DE LOS CLIENTES TENGO EN LOS PUNTOS AUTORIZADOS
EN TEGUCIGALPA, HONDURAS”**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL
Y
MAESTRÍA EN FINANZAS**

ASESOR METODOLÓGICO

MARCO ANTONIO MIDENCE MILLA

ASESOR TEMÁTICO

ARTURO ECHENIQUE SORTO

MIEMBROS DE LA TERNA:

CLAUDIA MARIA CASTRO VALLE

JAVIER ENRIQUE DEL CID CARRASCO



ELEMENTOS QUE INCIDEN EN LA AFILIACIÓN, RECURRENCIA Y ABANDONO DE LOS CLIENTES TENGO

AUTORES:

Erick Josué Garmendia Rojas y Fernando René Argueta Gale

PDIA en la Empresa TENGO.

RESUMEN

La empresa TENGO aborda un problema común para muchas organizaciones hoy en día: el abandono por parte de los clientes. Mientras muchas organizaciones se enfocan en atacar esta contrariedad: la deserción de sus consumidores; no siempre se obtiene la solución adecuada para contrarrestar esta dificultad. En base a este tema tan sensible para la organización, este documento expone la iniciativa de afrontar esta problemática. El enfoque de esta investigación adoptó un proceso de Adaptación Iterativa Dirigida por Problemas (PDIA) donde estudiantes para optar al título de Máster en Dirección Empresarial de la universidad UNITEC trabajaron en conjunto con personal del equipo TENGO formando un grupo de trabajo con el objetivo de encontrar elementos que brinden una visión sobre este particular y puntos para obtener un conocimiento más amplio sobre los consumidores TENGO y ver la problemática en cuestión. El documento relata la historia de este proceso brindando información precisa y los mecanismos utilizados para su abordaje. Al mismo tiempo será de mucho beneficio para quienes desean conocer sobre la metodología y procesos PDIA y además para los interesados de la empresa que desean mitigar este

inconveniente sobre abandono de clientes y generar una mayor rentabilidad para la organización a través de la retención y fidelidad a largo plazo de los asiduos de TENGO.

Palabras claves: abandono, afiliación, estrategia, retención, tendencia, transacciones.



ELEMENTOS QUE INCIDEN EN LA AFILIACIÓN, RECURRENCIA Y ABANDONO DE LOS CLIENTES TENGO

AUTORES:

Erick Josué Garmendia Rojas y Fernando Rene Argueta Gale

ABSTRACT

The company TENGO addresses a common problem for many organizations today: Customer withdrawal. While many organizations focus on attacking this setback: the desertion of their consumers and the appropriate solution is not always obtained to counteract this difficulty. Based on this sensitive issue for the organization, this document sets out the initiative to address this problem. The focus of this research adopted a process of Problem Driven Iterative Adaptation (PDIA) where students to apply for the Master's Degree in Business Management of UNITEC University worked together with staff of the TENGO team forming a working group with the objective of finding elements that provide a vision on this particular and points to obtain a broader knowledge about consumers I have and see the problem in question. The document tells the history of this process providing accurate information and the mechanisms used to address it. At the same time, it will be very beneficial for those who want to know about the PDIA methodology and processes and also for those interested in the company who wish to mitigate this inconvenience regarding customer abandonment and generate greater profitability for the organization through retention and loyalty to the long term of frequent TENGO customers.

Keywords: abandonment, affiliation, strategy, retention, trend, transaction.

DEDICATORIA

Dedico este logro al proveedor Supremo Dios por brindarme la oportunidad de alcanzarlo. Gracias a Él por brindarme la sabiduría, la fuerza y la salud. También deseo compartir este éxito con mis padres Arturo y Margarita, gracias por su enorme esfuerzo durante tantos años y su empeño por desear formarme como profesional, siempre estaré eternamente agradecido. Al mismo tiempo a mi hijo Arturo Josué, gracias por llegar a mi vida y ser parte de una historia que se escribe cada día. Asimismo, a mis hermanos Kathia, Sharlene e Idixi, comparto mi triunfo con ustedes. De igual manera a mi amiga Nereyda gracias por tu sabiduría de toda la vida. A Cinthia Julissa por su especial ayuda siempre.

Agradezco a mi compañero Fernando Argueta por compartir este trayecto para sacar adelante este proyecto.

Erick Josué Garmendia Rojas

A Dios, que me ha bendecido durante el transcurso de toda mi vida, a mis padres que me han apoyado incondicionalmente en mi trayectoria de vida, a mis abuelos que me han brindado el amor y cariño que todo joven debe experimentar, a mis amigos y colegas que me han impulsado a mostrar mis mejores competencias y a Lucía Corrales que se ha dedicado a apoyarme también en todo lo requerido para poder culminar este proceso.

Agradezco a la compañía TENGO por permitirnos y darnos el espacio de poder elaborar este proyecto.

Fernando René Argueta Gale

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestro Padre Celestial quien nos ha brindado la fuerza, la sabiduría y la fortaleza para completar con éxito este proyecto de investigación.

A la empresa TENGO y su personal por brindarnos esta oportunidad de crear un espacio de cambio y generar valor.

Una mención especial al abogado Marco Midence por inducirnos en esta metodología y compartirnos su conocimiento, su aporte a nuestra carrera profesional ha sido de un valor inestimable.

Damos las gracias a Arturo Echenique por su aporte y conocimiento a este proyecto, su visión de mercado y experiencia han sido de mucha ayuda para enmarcar esta labor.

INDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE FIGURAS.....	5
INTRODUCCIÓN	6
CONTEXTO	11
Breves elementos sobre el problema.....	15
CAPÍTULO I.....	18
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	18
1.1 PDIA aplicado en TENGO	18
1.2 Primera Reunión De Trabajo	19
1.3 Los 5 porqués del problema	24
Tabla 1: Construyendo el problema	24
1.4 Deconstruyendo el problema	25
Figura 1: Deconstruyendo el problema	25
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	28
2.1 ADMINISTRACIÓN RELACIONES CON EL CLIENTE. (ARC)	29
CONCEPTO GENERAL	29
2.1.1 Captar/Atraer al cliente adecuado	31
2.1.2 Valor percibido por el cliente.....	34
2.1.3 <i>Aprender a retener a los clientes</i>	34
Proceso de retener a los clientes.....	34
CAPÍTULO 3	37
ITERACIONES, ANIDACIONES DE LAS CAUSAS Y SUBCAUSAS PDIA INTRODUCCIÓN	
ITERACIONES.....	37
<i>Sub Causa: Baja Transaccionalidad en PUNTOS PRONTO</i>	40
Iteración semana 1 Baja transaccionalidad en PUNTOS PRONTO	40
Sub-Causa: Baja Transaccionalidad en puntos PRONTO.	44
Iteración semana 2 Plan de incentivo en PUNTOS PRONTO (Puntos de tercero)	44
Tabla 2: Estrategia incremento transaccional en puntos PRONTO	45
Sub-Causa: Baja Transaccionalidad en puntos PRONTO.	48
Iteración semana 3 Análisis de Reporte y Transaccionalidad en puntos PRONTO.....	48

Tabla 3: Rentabilidad en puntos PRONTO.....	50
Sub Causa 2: Call - Center (Centro de atención y reclamos de atención al público).....	52
Iteración semana 1 Call - Center (Centro de atención y reclamos de atención al público).....	52
Tabla 4: Reporte incidentes Call center TENGO.....	54
Tabla 5: Acuerdo nivel servicio Call center.....	54
Tabla 6: Categorización de gestiones call center	55
Sub Causa 2: Call - Center (Centro de atención y reclamos de atención al público).....	57
Iteración semana 2 Reunión con enlace de Tengo - Erika Zelaya	57
Tabla 7: Clasificación de incidentes.....	59
Sub causa 3: Medir Fidelización del cliente.....	63
Iteración semana 1: Revisión de encuesta a realizar previo a publicación.....	63
AVANCE PRELIMINAR ENCUESTA:.....	64
Tabla 8: Encuesta medir fidelización cliente	64
Subcausa 3: Medir Fidelización del cliente.....	67
Iteración semana 2: Afinamiento de encuesta con equipo de Tengo	67
Ejemplo del desarrollo en web para encuesta:	69
Resumen de actividades Iteración 2.....	70
Subcausa 3: Medir Fidelización del cliente.....	71
Iteración semana 3: Formación de Equipo para Ejecución de Encuesta	71
Subcausa 3: Medir Fidelización del cliente.....	74
Iteración semana 4: Encuestas a clientes que realizan transacciones en puntos TENGO	74
DESCRIPCION DE VARIABLES DE LA ENCUESTA	76
Resumen actividades Iteración 3: Medir Fidelización del cliente.....	87
REFLEXIONES	92
CONCLUSIONES	94
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	98
GLOSARIO DE TÉRMINOS	100
ANEXOS.....	102
ANEXO 1: VARIABLE SUMA APROXIMADA DE PAGOS QUE HACE EN EFECTIVO AL MES.....	102
ANEXO 2: VARIABLE GRADO DE ESCOLARIDAD DE LOS CLIENTES.	103
ANEXO 3: VARIABLE PROMOCIONES O PREMIOS RECIBIR POR TENGO	104

ANEXO 4: VARIABLE FRECUENCIA PROBLEMAS CLIENTE	105
ANEXO 5: VARIABLE RÁPIDEZ DEL SERVICIO.....	106
ANEXO 6: FRECUENCIA DE USO DEL SERVICIO TENGO.....	107
ANEXO 7: ESCALA DE VALORACIÓN OPINIÓN DEL CLIENTE CON RESPECTO SERVICIO AL CLIENTE.	108
ANEXO 8: CRUCE DE VARIABLES EL SERVICIO RESUELVE PROBLEMAS Y LA EXPERIMENTACIÓN DE ESTE.....	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Construyendo el problema	24
Tabla 2: Estrategia incremento transaccional en puntos PRONTO	45
Tabla 3: Rentabilidad en puntos PRONTO.....	50
Tabla 4: Reporte incidentes Call center TENGO.....	54
Tabla 5: Acuerdo nivel servicio Call center.....	54
Tabla 6: Categorización de gestiones call center	55
Tabla 7: Clasificación de incidentes.....	59
Tabla 8: Encuesta medir fidelización cliente	64
Tabla 9: Variable rapidez del servicio.....	79
Tabla 10: Probabilidad de utilizar el servicio.....	81
Tabla 11: Calificación opinión del cliente por Call center.....	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Deconstruyendo el problema	25
Figura 2: Deconstruyendo el problema Ishikawa.....	26
Figura 3: Proceso de ARC.....	30
Figura 4: 5 imperativos en la ARC.....	31
Figura 5: Cuadro rentabilidad proyectada.....	33
Figura 6: Cuadro de AAH.....	39
Figura 7: Call Center interacción clientes	60
Figura 8: Formulario web encuesta.....	69
Figura 9: Gráfico de evaluación expectativa del servicio	76
Figura 10: Gráfico de medio promoción TENGO.....	77
Figura 11: Frecuencia servicio TENGO.....	78
Figura 12: Calificación Servicio estable	79
Figura 13: Escala de satisfacción del servicio.....	80
Figura 14: Promotores del servicio	82
Figura 15: Dato demográfico Edad	83
Figura 16: Probabilidad abandono del servicio	84
Figura 17: Problemas que experimenta el cliente en el servicio	85

INTRODUCCIÓN

Al adentrarse al mundo de la red de pagos y cobranzas en Honduras TENGO es una de las empresas que ocupa un lugar de privilegio en el mercado nacional. La compañía es una de los cuatro participantes en la competencia de la corresponsalía no bancaria, al ofrecer servicios de pagos de instituciones financieras, transacciones comerciales y cobros de remesas para la población bancarizada y no bancarizada del país. Adicionalmente incursiono en el lanzamiento de una nueva aplicación móvil para penetrar en el segmento de las app móviles financieras.

En sus inicios esta organización basó su estrategia inicial aproximadamente en el 2011 en payments B2B (*pagos o transacciones con respaldo líquido de fondos*) a través de SMS (*Servicio de mensajes cortos*) utilizados por los operadores móviles.

La ciudad piloto para este proyecto fue Villanueva en el departamento de Cortés, su estrategia giraba alrededor de utilizar la tecnología de mensajes cortos con el objetivo de recolectar pagos de la distribución de productos de la empresa CORINSA y Cargill

Para este propósito se adquirió a Utiba Mobility un CORE Financiero que provee servicios de transacciones móviles. Esta plataforma tecnológica se utilizó primero en el continente Africano y que permite a los usuarios transferir dinero a otros, realizar recargas electrónicas, tiempo de aire compartido, transferencias de fondos basadas en billeteras dentro de una plataforma convergente, operaciones de bancos e instituciones de micro finanzas, comerciantes minoristas y agencias internacionales de remesas.

Esta idea inicial de TENGO, aunque novedosa estuvo expuesta a una serie de factores que impidieron su éxito entre ellos están: los niveles exagerados de actividades

delictivas (los agentes recolectores eran asaltados continuamente) afectando severamente la oferta y demanda del servicio, la falta de educación financiera móvil, resistencia al cambio y una serie de situaciones que desembocaron al cierre de esta línea de negocios.

Para situar en contexto la tecnología móvil de TENGO, la misma ha desempeñado un papel cada vez más importante en la mejora y oportunidad de la inclusión financiera a la población. De acuerdo al BM 2500 millones de personas no utilizan servicios financieros formales y el 75% de los pobres no tiene cuenta bancaria, la inclusión es clave para reducir la pobreza e impulsar la prosperidad.

Para el año 2016 se estimaba que 15 millones de cuentas de dinero móvil o billeteras electrónicas realizaban transacciones de terceros como pagos de facturas a comerciantes en América Latina.

Si bien la penetración de dispositivos móviles es alta en el continente, Pyramid Search ubica que las estrategias a considerar dependen de la categoría en que se ubique cada país entre ellas están: un sistema financiero subdesarrollado, sistemas financieros emergentes y aquellos con sistemas financieros desarrollados. Honduras está situada en la categoría de sistema financiero en subdesarrollo.

En Honduras de acuerdo a Microscopio Global 2015, solo el 21 por ciento de la población tiene una cuenta formal en una institución financiera, por lo cual una empresa como TENGO tiene una oportunidad de mercado en el tema de inclusión a través de transacciones y operaciones bancarias en sitios más cercanos y de uso común por parte de clientes como ser cadenas de servicio, supermercados, farmacias, etc.

Honduras también de acuerdo a las estadísticas se encuentra entre los 15 principales mercados a nivel mundial en términos de la proporción de adultos que utilizan activamente el dinero móvil. Esta tendencia ha fomentado la adopción por parte de los consumidores de servicios móviles, financieros y otros.

Es en este sentido que TENGO adopta una estrategia comercial basado en una amplia red de comercios afiliados y lanza una propuesta de red de puntos para recaudo de pagos, envíos y retiros de dinero, pago de remesas entre otras transacciones.

Entre su oferta actual de servicios se cuenta con: cobranza de servicios públicos, planes y cuotas de mensualidades de universidades, transacciones bancarias, venta de tickets de eventos deportivos y cobro remesas.

Hoy en día TENGO cuenta con una base de clientes que realizan operaciones de forma diaria en sus diferentes puntos que están distribuidos a nivel nacional, la diversidad de las operaciones realizadas varía desde depósitos en cuentas de ahorro, pago de tarjetas de crédito, retiros de efectivo, cobro de remesas y las demás transacciones incluidas en su cartera, se puede afirmar que TENGO brinda múltiples servicios de pago.

Por el giro del negocio la empresa TENGO registra datos demográficos interesantes sobre los usuarios de orden general y otros de tipo más particular en base a las operaciones que son realizadas a diario en sus diferentes puntos de servicio. Esta información es utilizada como parte de un análisis de BI (*Business Intelligence*) para analizar tendencias, generar reportes y encontrar nuevas oportunidades de negocio.

Al referirse a los clientes o consumidores finales de dichos servicios; se recolectan nueva data mediante nuevas inclusiones o captaciones, la recurrencia de los mismos,

retorno y abandono. Sin embargo, las operaciones realizadas por los clientes poseen otros componentes que son indispensables para determinar sus patrones de utilización de los servicios, en este sentido, se refiere a la percepción de la calidad del servicio recibida por el consumidor final, el costo de la transacción visto desde la óptica del cliente, comodidad, rapidez al efectuar la operaciones y otros elementos presentes por la naturaleza misma de estas transacciones.

Conocer los atributos antes mencionados es de mucha importancia para el ámbito de la empresa, el prescindir de estos representa no responder adecuadamente a los motivos que impulsan al cliente potencial para acercarse a los puntos TENGO, al cliente frecuente o recurrente a permanecer y por tanto no tener el conocimiento pleno del mismo.

El propósito principal al realizar esta investigación es abordar el problema del abandono de clientes de la empresa TENGO. Al mismo tiempo sobre qué elementos inciden directamente en el cliente y/o usuarios de los servicios al momento de elegir TENGO como un medio de pago, continuar como cliente o decidir no utilizar los servicios posteriormente.

La información que se recabará y los análisis realizados serán de un valor estimable para las unidades de negocios, ventas, comercial, mercadeo y gerencia general al brindar elementos o factores que no son conocidos actualmente, que de alguna manera no salen a la superficie y que se describieron en los párrafos anteriores y que permitirán establecer una mejora en la toma de decisiones para las campañas y estrategias dirigidas a captación, retención y atención del cliente.

Actualmente las transacciones que generan mayor volumen por los clientes de TENGO son las transacciones bancarias y pago de servicios públicos. El portafolio de servicios de la empresa se expande a través de alianzas estratégicas suscritas con diferentes empresas o comercios afiliados como ser: Instituciones Financieras (Ficohsa, Banco Popular y Finsol), Servicios Públicos (RECO, EEH, Aguas de San Pedro, SANAA y Hondutel), Cable y Telefonía (Claro, Tigo, Cable Color y Maxtv), Créditos Comerciales (Motomundo, Ultramotor, Jetstereo, CrediDiunsa, Multicréditos y Negocios Populares), Educación (Unitec, Ceutec, UTH y UNAH) y Salud (Por Salud)

La red de pagos o puntos de atención se distribuyen entre quioscos propios y puntos de terceros. Entre los puntos de terceros más relevantes se podrían mencionar a las siguientes cadenas a nivel nacional: Supermercados La Colonia, Farmacias Kielsa, Punto Farma, Circle K y Pronto; cabe mencionar que también los puntos de servicios pequeños o minoritas como ser mercaditos, pulperías o almacenes logran afiliar los servicios de pago de TENGO.

CONTEXTO

En base a los antes mencionado cuáles son los motivos, razones y circunstancias que impulsan a los clientes de TENGO a utilizar este canal de pago por primera vez, a permanecer como usuarios frecuentes o decidan no utilizar nuevamente esta vía, ¿Adicionalmente se desea investigar qué correlación económica existe en base a la retención de clientes o abandono de los mismos?

El estudio de investigación busca indagar en aspectos en la prestación de servicio por parte de TENGO en sus puntos de pago.

TENGO es una empresa con capital hondureño, creada con el propósito inicial de brindar soluciones de pago y comercio móvil al mercado hondureño e internacional.

Fundada en el año 2011, TENGO es una empresa compuesta por un equipo de personas jóvenes, dinámicas y sobretodo comprometidas con Honduras y su gente.

A partir de sus inicios la empresa se enfoca en buscar satisfacer aquellas necesidades del mercado hondureño con la creación de una red amplia de puntos de recaudo o cobranza para comercios e instituciones, pago de remesas, pagos de servicios públicos, diversas transacciones bancarias y demás.

Mediante las alianzas comerciales con cadenas como ser supermercados, puntos de conveniencia, gasolineras, farmacias, cooperativas, etc. TENGO ha logrado obtener un posicionamiento de marca en el sector comercial hondureño.

Como parte esencial de la vida de cada empresa se necesita conocer al cliente, ¿cómo se le puede retener? ¿Cuál es la razón que lo lleva abandonar y preferir otro canal o

medio de pago para sus operaciones o transacciones? Para responder estas interrogantes se hace menester entender los motivos y razones por las que prefiere la marca y el por qué decide utilizar la prestación de servicios de pago.

Durante los meses de Julio y Agosto del 2018 la empresa efectuó análisis de minería de datos para obtener retroalimentación sobre los criterios o motivos de los clientes y así poder responder las interrogantes descritas.

Los resultados de dicha exploración indicaron que un 43% de la cartera actual de clientes que realizan operaciones y posteriormente no retornan se convierten en leavers del servicio, (este término engloba a los que se dan de baja en un canal de servicio). Este tanteo realizado por la empresa, no respondió a profundidad la justificación o motivos de parte del cliente para utilizar TENGO como canal de pago o las razones que soportan su permanencia o las circunstancias que impulsan a decidir no recurrir al servicio.

Se han realizado análisis de cosecha que se basan en métricas internas con el objetivo de clasificar a los clientes de los servicios:

- News/Joiners:(clientes que realizan operaciones por primera vez)
- Leavers: clientes que abandonan el servicio.
- Returners: clientes que retornan a utilizar el servicio.

Posteriormente durante los meses siguientes estos indicadores no han disminuido y en algunos casos las cifras se han incrementado, estas evaluaciones se realizan al corte o cierre de cada mes.

Así mismo existen clientes que alguna vez realizaron una transacción en los puntos de servicio, sin embargo, no retornaron, tal como se indicaba en el párrafo anterior esta valoración se realiza el primer día después del cierre de mes y es de forma periódica. Estos indicadores son una señal evidente de un tema que merece atención e indican que existe un comportamiento que no está siendo evaluado a mayor profundidad.

Además, existen clientes que realizan una única transacción en los puntos de servicios y sin embargo no necesitaron retornar. Estos elementos muestran que es probable no existe una adecuada segmentación de cartera y que se requiere de una evaluación más profunda; de acciones o tácticas con el fin de cultivar estos segmentos y establecer una relación a largo plazo con los consumidores.

Conocer si el cliente está satisfecho permitirá una propuesta de fidelización. Los indicadores mencionados levantan una alerta para buscar metodologías para intentar retener a los clientes y aprender los caminos más viables en la búsqueda de la adquisición, retención y eficiencia de servicios.

Es de interés determinar que está ocasionando este comportamiento y evaluar esta problemática bajo una perspectiva diferente. Por consiguiente, surge la iniciativa de este proyecto con el fin de precisar el origen o motivos que son las génesis en el comportamiento de los clientes de TENGO.

Surgen interrogantes tales como: ¿Si la gestión del canal de pago está siendo realizada de manera adecuada?, ¿se está dirigiendo la gestión del cliente en el punto con eficiencia?, ¿Qué valor percibe la empresa como fundamental para considerar la retención del cliente?

Galán (2005) afirma: “La relación que se busca es a largo plazo con los clientes basada en la prestación de servicios de calidad y otros elementos que engloba la satisfacción de necesidades del cliente” (p. 51). Continúa afirmando este autor “la relación con el cliente es la piedra angular sobre el que gira el marketing de las relaciones” (p.52). Otros investigadores apuntan a la necesidad de considerar las características personales del cliente como un factor determinante en el establecimiento de relaciones a largo plazo.

Un conocimiento detallado del cliente es el combustible que impulsa el éxito.

Breves elementos sobre el problema

La empresa TENGO ha identificado que los usuarios del servicio tienden a abandonar la utilización del mismo convirtiéndose esencialmente en leavers (*son considerados como los clientes que abandonan el servicio*), la tasa de abandono o Churn Rate ronda alrededor del 43% cada mes identificados por extracción de data y reportes transaccionales.

Dentro de este segmento podemos mencionar aquellos clientes conocidos como (One time users) o usuarios de una única vez; es necesario indicar que bajo esta lupa los mismos pudieron en algunos casos acercarse por un tema de conveniencia u oportunidad que se pueden enmarcar en varios aspectos:

- Vencimiento de un plazo de pago lo cual empuja a que el cliente se acerque a un punto TENGO como último recurso.
- El cliente oportunista que aprovecha alguna situación especial como ser: descuentos, ofertas, etc. al momento de realizar un pago.
- La utilización del canal de pago basado en lo atractivo de una promoción bajo la cual el cliente puede obtener un beneficio.

Aun cuando se adhieren nuevos clientes y/o usuarios del sistema cada mes que se les conoce como joiners. Esta situación es un problema real que pueden enfrentar muchas organizaciones y empresas de cualquier sector; implica y se traduce en términos monetarios en merma de ingresos.

Es indispensable también dar a conocer el mercado en el cual se encuentra TENGO. Actualmente Honduras tiene uno de los niveles más bajos de inclusión financiera en América Latina, con tan solo un cuarto de la población respaldada por el mismo. Esto genera una gran oportunidad de negocio para la empresa, debido a que el mercado más grande que está desatendido, podría convertirse en cliente recurrentes de la organización.

Muchos de los puntos de atención financiera no se encuentran disponibles para la población por distintas razones de acuerdo al reporte IFC Mobile Money Scoping Report: Honduras 2012:

- En promedio existe una agencia o punto de atención cada 112 km
- La gran mayoría de los centros de atención se encuentran ubicados en áreas urbanas, con una penetración baja del 48%.
- Existen aproximadamente 24 ATMS por cada 1,000 adultos, principalmente en áreas urbanas
- Existen aproximadamente 9 ATMS cada 1,000km
- La banca a nivel nacional tiene un punto de vista ‘elitista’ y principalmente atiende al sector corporativo, clase media y clase alta. Debido a que la banca a nivel nacional busca minimizar el riesgo de sus inversiones y apunta a las más seguras y con mayores márgenes (Pascal, 2012).

Existe también el tema regulatorio que rige a las entidades como corresponsales no bancarios, denominadas en el país como Instituciones No Bancarias que Brindan Servicios de Pago Utilizando Dinero Electrónico (INDEL), las cuales establecen requerimientos para

la operación de las mismas. Las instituciones son las siguientes: BCH, CNBS, CTM (Circuito de Transacciones Móviles), LSF (Ley del Sistema Financiero) entre otros.

Dichas normas establecidas por el ente regulador tienen por objeto establecer lineamientos de supervisión que serán aplicables a las operaciones realizadas por las INDEL. Esto con el objetivo de resguardar al usuario final ante posible brechas de su seguridad y operaciones mediante los corresponsales no bancarios. La información que brindan estas compañías debe de ser de índole veraz, clara, completa y oportuna sobre los productos y servicios que ofrecen.

CAPÍTULO I

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1 PDIA aplicado en TENGO

En base a la revisión de los indicadores Churn Rate de los clientes o consumidores finales de la empresa por parte de la Gerencia General donde se mostraba para agosto 2018 que la tasa de abandono de clientes ronda el 43% en los últimos meses se decide focalizar esfuerzos para conocer los elementos que inciden en este comportamiento.

La gerencia de la empresa decide consultar inicialmente a los gerentes de diversas áreas los argumentos concernientes a la tasa alta de deserción mostrada para los últimos meses.

Este tanteo realizado por la empresa en primera instancia, no respondió a profundidad la justificación o motivos de parte del cliente para utilizar TENGO como canal de pago o las razones que soportan su permanencia o las circunstancias que impulsan a decidir no recurrir al servicio.

Dado esto Erick Garmendia colaborador de TENGO y Fernando Argueta de Banco Ficohsa y conociendo como parte relacionada la empresa y como aspirantes al Máster en Dirección Empresarial se toman a bien realizar una investigación basada en las mejores prácticas de resolución de problemas utilizando la metodología PDIA.

Con el objeto de brindar más información sobre PDIA se puede decir que emplea un enfoque para desarrollar capacidades de organización que involucra a un equipo local que sea capaz de identificar, abordar y resolver problemas urgentes mediante un proceso de iteraciones. De acuerdo a la metodología el proceso de PDIA compromete a los agentes o personas con el propósito de fomentar acciones rápidas y nuevas iteraciones cada vez, lo que resulta en nuevos descubrimientos y aprendizajes mediante una técnica práctica.

El equipo trabajó durante un periodo de 8-12 semanas deteniéndose cada semana para realizar una evaluación, análisis, puntos de aprendizaje en cada avance, próximos pasos y demás.

El objetivo trazado por el equipo es encontrar una propuesta adecuada para la solución del problema basándose en las causas principales encontradas y señaladas en las reuniones iniciales y luego derivando las mismas en subcausas que permitan atacar de manera frontal las raíces más pequeñas dentro del marco de tiempo y de cara a mitigar el problema en el futuro.

En la búsqueda de este proceso de solución, la metodología PDIA involucra una serie de aspectos concernientes a los elementos torales del problema e implica la participación de los agentes representativos del cambio.

Esto en base a una serie de acciones diseñadas propiamente para generar compromiso en los actores principales y brindar un dinamismo a través de la generación de iteraciones rápidas y retroalimentarse en cada avance de las lecciones aprendidas en el progreso hacia la consecución de generar una resolución del problema.

Al trabajar sobre PDIA se prevé encontrar datos o información que a simple vista no están presentes; puesto que en el desarrollo a lo largo del camino surgen factores o piezas no considerados inicialmente pero que se presenten como resultado de la indagación y son esenciales para ir desmenuzando en sus componentes básicos el problema.

1.2 Primera Reunión De Trabajo

Los miembros del equipo de trabajo, solicitan poder aplicar esta metodología a la problemática del abandono de clientes y se constituyeron bajo la dirección y aprobación de la Gerencia General de TENGO.

Este equipo se conformó como los encargados de liderar las actividades en torno a la situación de análisis, evaluación y formulación de propuesta de resolución.

La primera reunión se realizó a principios de enero del 2019 en el curso proyecto de graduación para comenzar así una serie de labores y el compromiso sobre la investigación.

En estos inicios el equipo tuvo como reto inicial la construcción del problema: determinar la orientación que tomaría, realizando las interrogantes principales: ¿por qué es importante este problema? ¿A quién le importa? ¿A quién interesa más?

La deconstrucción del problema es el punto de partida y representa el punto crucial en el inicio de la metodología PDIA, esto es así debido a que es necesario razonar fuera de la línea tradicional existente rompiendo el statu quo; puesto que se busca provocar una dinámica diferente donde sean movilizados recursos y agentes de cambio y donde se asegure una intención clara. Esto brinda la razón de ser en el proceso de generar acciones concretas impulsadas por las motivaciones correctas.

TENGO como empresa en su propuesta de servicios que ofrece al público ha crecido desde sus inicios en el 2011, para aquella época como una startup los servicios de pago que brindaba pertenecían al Grupo de Inversiones La Paz (Jetstereo, Ultramotor, Motomundo, etc) y la cadena con la que logra salir al mercado nacional es con Supermercados La Colonia quien en sus puntos venta presenta al público una nueva forma de pago de estos créditos comerciales.

A la fecha el portafolio de servicios brindados por la compañía alcanza el número de alrededor de setenta y tres, siendo hoy una red de pagos alternativa a la banca tradicional

y otras instituciones dedicada a recaudo de cobranzas. Además, ofrece servicios de corresponsal bancario para varias instituciones sólidas en el país.

Aunque el crecimiento de la empresa dentro del mercado nacional representa buenas noticias para la Gerencia General, es en este punto donde convergen situaciones que son críticas para fortalecer la expansión y lograr un desarrollo congruente.

Hoy el desafío representa la transformación rápida de la empresa, el progreso o evolución constante en servicios innovadores y otros elementos dentro del vertiginoso mundo de los negocios. Asimismo, para sostenerse en el tiempo un reto continúa siendo la gestión adecuada de aquellas personas que utilizan los servicios en la red de pagos llamados clientes o consumidores finales.

Puesto que las organizaciones de servicios se deben a sus clientes con el objeto de subsistir se hace un imperativo estar en sintonía con las mejores prácticas y condiciones para sostener la fidelización de los consumidores, tener una baja tasa de deserción, y elevar los índices de retención.

En relación con las implicaciones de este tema se identifica que la tasa de abandono o Churn Rate ha ido en aumento cada mes, llama la atención este dato en una empresa que presta servicios y que está en la etapa de madurez dentro del sector en el cual opera.

El equipo de trabajo dispone reunirse con el objetivo deconstruir el problema (romper el problema en partes) esto con el propósito de reconocer las causales principales para establecer los puntos de entrada que permitan acción y efecto.

Las preguntas realizadas a los gerentes de las diferentes unidades de TENGO se centraron en escuchar los puntos de vista y las razones que ellos han identificado que causa el abandono de clientes, ¿Cuáles son las causas principales? que a su modo de ver origina este comportamiento.

Para enmarcar el problema en cuestión y orientarlo a la solución, se concentró a los agentes estratégicos capaces de generar cambio; tomadores de decisiones clave en la empresa. A través de una sesión de preguntas y respuestas por parte de este equipo interno se obtuvo la data o evidencia que resultaría convincente hacia los demás y que permitiría un planteamiento de problema apremiante.

Resolver el problema de-construido genera una serie de preguntas: ¿Cómo empiezo a resolverlo? ¿Qué hago primero? ¿Podré atender todas las causas y subcausas? ¿Cómo enfocarse en estas múltiples oportunidades?

De ahí que cada causa y sub causa del diagrama de Ishikawa presenta un punto de encuentro separado, aunque conectado cada elemento por ser parte del mismo problema. Cada una de estas ramas ofrece una oportunidad denominada “espacio de cambio. En este punto es crucial ordenar de acuerdo a lo que el problema se refiere los tiempos, las opciones y las limitaciones dentro del contexto de trabajo.

Por lo tanto, se debe realizar un análisis de espacio de cambio que se conoce como AAH con el fin de identificar cuanto espacio de cambio se tiene en cada una de las ramas causales apuntadas en el diagrama de Ishikawa.

En consecuencia, para evaluar el “espacio de cambio” los factores clave a considerar pasan por:

- Autoridad: se resume en la potestad necesaria para aplicar un cambio, puede ser de tipo político, legal, personal u organizacional. Es importante determinar si hay brechas de autoridad a cubrir.
- Aceptación: en este punto conviene ver hasta qué punto aquellos que serán afectados por el cambio aceptarán las implicaciones del mismo. En otras palabras, reconocer cuanta aceptación existe y cuanto hará falta para el cambio.
- Habilidad: enfocado en el lado práctico del cambio. Se evalúan las necesidades de dinero, tiempo, capacidades, que habilidades existen actualmente, cuáles habrá que llenar.

Visto desde la perspectiva de este análisis: una causa y sub causa para considerarse dentro de la dimensión de cambio debe tener Gran Aceptación en cada una de sus factores (AAH).

1.3 Los 5 porqués del problema

Tabla 1: Construyendo el problema

¿Cuál es el problema ?	Identificar las causas o razones, circunstancias por las cuales los clientes se queden habitualmente en el servicio de pago TENGO (Joiners) o abandonen el servicio y se conviertan en leavers.
¿Por qué eso es importante?	Es necesario medir la satisfacción del cliente de los servicios y contrastarlo con su fidelidad y abandono.
	Es importante conocer qué factores inciden en el grado de satisfacción del cliente.
	Porque la pérdida de clientes afecta directamente los ingresos, utilidades o beneficios para la empresa.
¿A quién le concierne esto?	A todos los departamentos de la empresa: negocios, ventas, mercadeo, tecnología, recursos humanos, finanzas.
	A los clientes como usuarios finales del servicio prestado.
	A los comercios, cadenas, puntos de servicio y aliados de TENGO.
¿A quién debería importarle más?	A los tomadores de decisiones clave de la empresa, como el presidente de la empresa y los gerentes a cargo de las direcciones de las diversas áreas.
¿Cómo hacemos que le presten más atención?	Advirtiendo a través de indicadores o KPIs que muestran los ingresos que se dejan de percibir por cada cliente que no retorna.
	Reflexionando y examinando los comportamientos de los clientes, creando para ello puntos de referencia que nos ayuden a tomar en consideración sus opiniones sobre el servicio y se definan acciones.
	Escuchando de forma activa al cliente (Encuestas de medición de servicios, entrevistas, cualquier otro medio), con el objetivo de obtener información de primera mano sobre los diferentes aspectos que envuelve la prestación del servicio.
	Determinando las áreas de mejoras urgentes a encarar por la empresa y previniendo a la misma de los peligros que se corren al no atender este tema de forma inmediata.
¿Cuándo sabremos que el problema ha sido resuelto?	Cuando el nivel de lealtad sobrepase los indicadores actuales y se traduzcan en una mejora en los ingresos, además debe indagarse si los índices de satisfacción del cliente reflejan una consideración preferente hacia los servicios de la empresa

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

1.4 Deconstruyendo el problema

La idea era realizar un análisis causa-raíz identificando los factores latentes concernientes al problema. Se realizó una lluvia de ideas de manera en que se trató de abordar todos los posibles problemas que se detectaron anticipadamente. El punto principal de este ejercicio es enumerar la mayor cantidad de causas identificadas de acuerdo al departamento o categoría que podrían tener los mismos.

A continuación, se expondrá el primer diagrama de *Ishikawa* elaborado por el equipo de investigación.



Figura 1: Deconstruyendo el problema

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

Al responder el “por qué” del problema, se determinó una serie de causas significativas en un diagrama de Ishikawa (conocido como espina de pescado) las cuales mostraron que existen puntos torales sobre los cuales TENGO no ha puesto el renglón de manera continua, que involucran a los puntos de tercero que realizan las operaciones y que son la cara principal de la marca frente al cliente.

Posteriormente o a medida en que el equipo itero sobre los problemas y categorías, se procedió a afinar el diagrama en base a los puntos más determinantes que se encontraron. Así mismo se afino el diseño del diagrama para que visualmente fuera más amigable y más práctico.

A continuación, se expondrá el segundo diagrama de Ishikawa elaborado por el equipo de investigación:

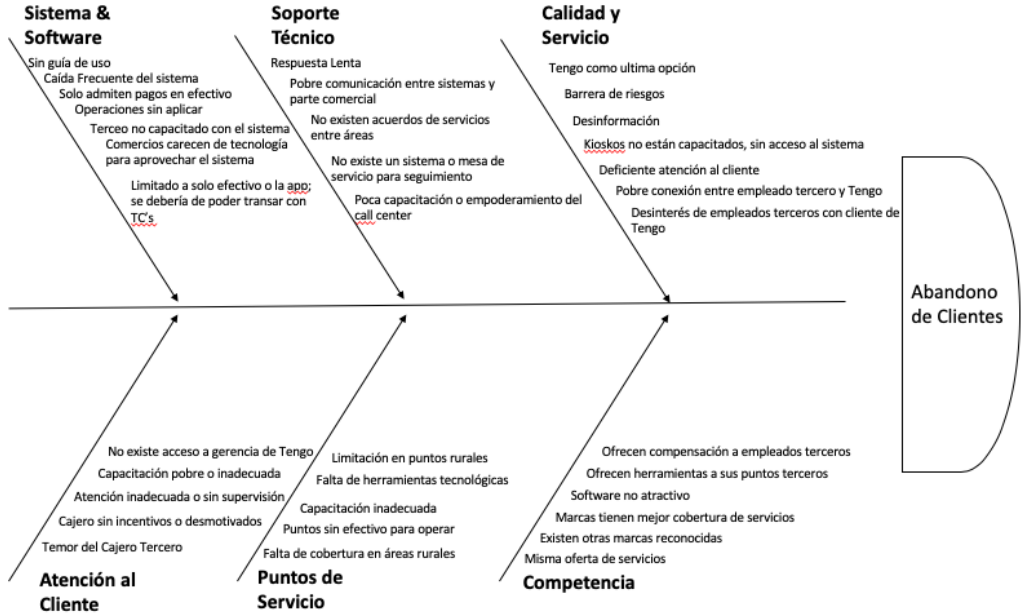


Figura 2: Deconstruyendo el problema Ishikawa

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

Estas razones se hacen evidentes en elementos como atención al cliente, post servicio, sistema de incentivos hacia los operadores o terceros que ejecutan las transacciones y una serie de señalamientos.

El equipo no pudo explorar todos los hilos causales del problema, ya que el proceso en sí mismo obliga a moverse de manera continua y actuar sobre los puntos en los cuales se tiene autoridad y se puede lograr acción de manera inmediata propio de la metodología PDIA; que fomenta el aprendizaje camino-experiencia creando una serie de oportunidades y conocimiento en el proceso.

Es decir que a través de este método se enriquecen las competencias sobre el manejo de un causal origen o raíz identificado previamente.

A fin de que el proceso tuviera el enfoque adecuado se trazó una serie de indicadores sobre las causales determinando una ponderación sobre las cuales se tuviera un AAH de índice adecuado para actuar. Siendo esta estimación una aproximación a los grados de actuación posibles tomando para esto 3 factores en consideración:

- Baja capacidad para actuar un valor menor a 10
- Mediana capacidad para actuar entre 10 y 20
- Alta capacidad un valor mayor a 20

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

La principal metodología utilizada fue la de PDIA y esta emplea un enfoque para desarrollar capacidades de organización que involucra a un equipo capaz de identificar y abordar problemas urgentes mediante un proceso de iteración. La meta es fomentar acciones rápidas y nuevas oportunidades cada vez, lo que resulta en nuevos descubrimientos que no estaban a la vista anteriormente.

Las iteraciones luego son derivadas en subcausas que permitan encontrar oportunidades de cambio en los problemas.

En relación a los servicios prestados por TENGO de instituciones financieras se puede mencionar que La figura de los corresponsales Bancarios (denominados también agentes bancarios) opera en nuestro país de acuerdo Villarreal (2017), como un ente “que tienen una funcionalidad más acotada...conducto en el cual se ofrecen algunos servicios financieros” (p. 23).

Se identifican como un mecanismo para “reducir el costo operativo de mantener sucursales bancarias y bajar las comisiones de transacciones tanto de los oferentes como los clientes”. Según Ontiveros Baeza & García Alba (2009) definen a los CB como: “Canales de distribución para la población no bancarizada, a través de agentes en comercios minoristas” (p. 42).

Un corresponsal es un tercero que establece un acuerdo de negocios con una entidad Financiera Bancaria con el objetivo de representarla y ofrecer productos, servicios y demás de dicha institución de forma limitada.

En este sentido TENGO opera como un componente de distribución para diversas entidades entre ellas: Banco Ficohsa, Finsol y Banco Popular. Actualmente la cobertura geográfica como agente corresponsal se conforma por una red de 1600 puntos de servicio que cubre los 17 departamentos del país según el área de Mercadeo TENGO (Marzo 2019).

Para complementar esta descripción TENGO brinda servicios de pago utilizando dinero electrónico, bajo esta imagen se cataloga como INDEL que se define como “Instituciones no bancarias que brindan servicios de pago utilizando dinero electrónico”) Memoria Comisión Nacional de Banco y Seguros (2016, RESOLUCIÓN GE No.519/04-07- 2016.), las cuales son reguladas por la CNBS y el BCH (Banco Central de Honduras).

2.1 ADMINISTRACIÓN RELACIONES CON EL CLIENTE. (ARC)

CONCEPTO GENERAL

Hasta el presente la administración o gestión del cliente por parte de las empresas comprende una necesidad imperativa para avanzar en la búsqueda de mejorar la relación con estos.

De acuerdo a Laudon & Laudon (2004) “La administración de relaciones con el cliente se enfoca en el manejo de todas las formas en que la empresa trata a los clientes existentes y potenciales” (p. 8).

Otros autores lo enmarcan así:

“La ARC se basa en la premisa de que cuesta menos conservar a los clientes con los que ya se cuenta, que tratar de conseguir clientes nuevos” (Swift & Cárdenas Loera, 2002, p. 8). Es decir que como disciplina la manera de este trato hacia los clientes será diferente

de una compañía a otra. Cada organización debe encontrar el mecanismo de fortalecer a su activo a largo plazo (el cliente) con una eficaz ARC.



Figura 3: Proceso de ARC

Fuente: (Kotler, 2002)

De esta manera cada vez más las organizaciones intentan establecer relaciones con los consumidores que perduren en el tiempo. Los autores Kotler & Armstrong (2009) refieren lo siguiente: “La ARC implica establecer y mantener relaciones redituables con los clientes, al entregarle valor y satisfacción superiores” (p. 45). Este proceso debe ser planificado para el cliente.

Esteban Talaya (2008) nos dice que la ARC Es una filosofía empresarial, una ideología de la organización...es una visión de negocio centrada en el cliente y no un software o una solución tecnológica (p. 54). Desde la perspectiva de estos conceptos al cliente para retenerlo como tal hay que entregarle un valor y una satisfacción mayor en la utilización de servicios con relación a los que ofrece la competencia.

Para tal efecto al diseñar una estrategia de relación con el cliente se debe tener en cuenta en que consiste en realidad. Los autores de marketing relacional Kotler & Keller

(2009), identifican 5 elementos imperativos de la administración de las relaciones con el cliente:

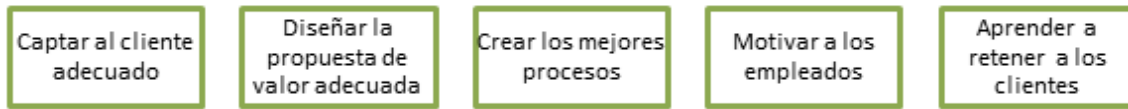


Figura 4: 5 imperativos en la ARC

Fuente: Frederick F. Reichheld, Phil Schefter, Darrell K. Rigby “Avoid the Four Perils of CRM”. Harvard Business Review. (Febrero 2002) p. 106.

Este diagrama remarca una línea para establecer planificaciones adecuadas en las diversas unidades de la empresa, conjuntar la visión y conformar una propuesta homogénea sobre el trato al cliente.

2.1.1 Captar/Atraer al cliente adecuado

El cliente adecuado para las empresas y muy específicamente para los mercadólogos se traduce en obtener aquellos que son más redituables. Las compañías plantea Kotler & Armstrong (2012) “Construyen relaciones más estrechas, directas y duraderas con clientes seleccionados de forma cuidadosa” (p. 16). Es por ello que la forma de relacionarse con los posibles clientes está supeditada a la valoración que se hace de los mismos. Este enfoque advierte la necesidad de consentir al cliente rentable y de desestimar esfuerzos en aquellos que no lo serán.

Ahora bien, desde que existen las empresas de servicios, en su concepción inicial una de metas principales para subsistir y generar rentabilidad es atraer a nuevos consumidores y clientes, retenerlos a través de esquemas de lealtad y evitar el abandono por

alguna u otra razón. Nos continúan diciendo estos autores: “Adquirir nuevos clientes puede costar cinco veces más que satisfacer y retener a los actuales” (p. 20).

Una atracción de clientes implica una dirección de marketing encauzada, planificada y sustentada en el tiempo

El análisis precedente nos lleva a las primeras acotaciones sobre el camino para atraer al cliente en las tendencias actuales de marketing: “crear valor y una satisfacción superior” (Kotler & Armstrong, 2002). Bajo estas premisas descansa parte del fundamento de la ARC y los cimientos sobre los cuales se debe construir una relación efectiva con el consumidor.

El establecimiento de las relaciones correctas con los clientes correctos conlleva una gestión cuidadosa. La pregunta que se debe plantear es ¿qué tipo de cliente debería adquirir y retener la empresa? De acuerdo a esta interrogante una respuesta según los especialistas en Marketing consiste en clasificarlos. La agrupación aquí mencionada se refiere a calificarlos en base a su rentabilidad potencial y lealtad proyectada.

	<u>MARIPOSAS</u>	<u>AMIGOS VERDADEROS</u>
Alta	Buena concordancia entre ofertas de la compañía y necesidades del cliente. <u>Alto potencial de utilidades</u>	Excelente concordancia entre ofertas de la compañía y necesidades del cliente. <u>El más alto potencial de utilidades.</u>
Baja	<u>EXTRAÑOS</u>	<u>LAPAS</u>
Rentabilidad Potencial	Poca concordancia entre las ofertas de	Existe una coincidencia limitada entre

la compañía y las necesidades del cliente. <u>El más bajo potencial de utilidades.</u>	sus necesidades y las ofertas de la compañía. <u>Son bastante leales pero no muy rentables.</u>
Cientes a corto plazo	Cientes a largo plazo

Lealtad Proyectada

Figura 5: Cuadro rentabilidad proyectada

Fuente: Kotler & Armstrong, 2012.

En el primer cuadrante encontramos a los “mariposas” Alcaide (2015) Apunta “trate bien a los clientes más valiosos individualmente con los mariposas...que tienen mayor potencial presente y mayor VIN” (p. 142). Este tipo de clientes es rentable pero no es leal. Como su denominación indica no está comprometido puede ir de aquí para allá. La empresa puede obtener beneficios y disfrutar de ellos mientras pueda.

En el segundo cuadrante están los amigos verdaderos, por quienes la empresa debe apostar para mayor rentabilidad. Los amigos verdaderos son fieles y rentables, la empresa debe ser cuidadosa conservando su lealtad.

El grupo de las Lapas su descripción se explica a sí mismo, clientes bastantes fieles a la empresa sin embargo no son rentables o no otorgan utilidades que sean dignos de inversión. Como indica Talaya (2008) “La combinación de las políticas de adquisición y retención en función de la rentabilidad de los clientes resulta fundamental” (p. 42). Tal es así que aún clientes que son difíciles de adquirir generan rentabilidad a la empresa.

La política de las empresas hoy en día no es obsesionarse con la fidelidad total de sus clientes.

2.1.2 Valor percibido por el cliente

Los seres humanos tienden a adquirir productos o utilizar servicios cada día de acuerdo a sus necesidades, motivaciones, poder adquisitivo y estilo de vida.

De acuerdo a Bastos (2000), “Cuando un cliente compra algo lo hace por motivaciones de un tipo y de una intensidad que le son propios” (p. 3). Por lo tanto, sus impulsos, motivaciones personales, la necesidad de resolver un problema, etc. Son algunos de los factores que desencadenan en la decisión para utilizar un servicio u obtener un producto. Dicho de otro modo, el valor percibido por el cliente corresponde a la evaluación subjetiva sobre varios elementos de un producto o servicio.

2.1.3 Aprender a retener a los clientes

A este respecto las causas de la pérdida de un consumidor pueden tener diferentes orígenes; siendo muy necesario plantear una estrategia adecuada para evitar fuga. El reto presente de los días que nos suceden según Jeffrey Gitomer, “no es producir clientes satisfechos sino clientes leales” (Como se cita en Kotler, 2002, p. 26). Continúa apuntando este autor que “El desafío consiste en deleitar a los clientes para que sean leales” (p. 26). Esta etapa es tan importante como el proceso mismo de atraer a los clientes. Muchos administradores y gerencias de empresas se enfocan muy poco en la retención de sus consumidores.

Proceso de retener a los clientes

El cliente hoy en día cuenta con una variedad de opciones; hay muchos competidores para muchos productos o servicios con ofertas similares o mejores entre las cuales elegir. Sobre el asunto de retener (Keller & Kotler, 2007) indican “la empresa promedio pierde el 10% de sus clientes al año” (p. 156). Es un indicador significativo que se traduce en la merma de ingresos y en ejecutar estrategias para atraer nuevamente al

cliente. Domínguez Doncel & Muñoz Vera (2010), también añade “Retener a un cliente resulta aproximadamente diez veces más barato que conseguir uno nuevo” (p. 79). Este camino de aprendizaje involucra compromiso y recursos en la empresa. La llave de esta idea trata en base al cliente que una vez fue primerizo, pero luego estos clientes deben repetir y convertirse en permanentes.

Dentro de este marco una dirección de ARC debe cimentarse en el involucramiento de todas las áreas de la empresa. Uno de los departamentos clave es el de IT (Tecnología Información).

Para ser efectivo en la ARC de acuerdo con Kotler (2002), “la tecnología es un elemento indispensable en la práctica del marketing relacional” (p. 83); Con tecnología de la información nos referimos no solo a la adquisición de tecnología de última, sino a la ventaja competitiva que se puede obtener al almacenar los datos relevantes de los clientes y producir información útil que nos permita aprender sobre estos.

Esteban Talaya (2011) nos comenta que la información nos debe brindar “Rapidez e inteligencia para generar conocimientos superiores” (p.43).

Kotler & Keller, 2016 indican que “normalmente resulta más sencillo recuperar antiguos clientes (la empresa tiene historial sobre ellos) que tratar de encontrar nuevos clientes. La clave es encontrar lo que los lleva a abandonar mediante entrevistas de salida y encuestas para clientes perdidos” (p. 157). Es sobre este punto donde se encuentra centrado una parte del trabajo de investigación para obtener retroalimentación del cliente sobre las causas, razones y motivos de utilizar el servicio.

En este orden de cosas la capacidad de la organización para aprender sobre sus clientes le “permitirá diseñar y ejecutar ofertas personalizadas”, este conocimiento obtenido basa sobre un análisis, un aprendizaje y una gestión de control sobre sus clientes: “representa la quintaesencia de la ARC” (Esteban Talaya, 2008, p. 53).

De forma similar Laudon & Laudon (2004) cree que “La ARC aplica tecnología para considerar a los clientes desde una perspectiva multifacética” (p. 62). Los canales para ejecutar ofertas personalizadas pueden ser varios: a través de correo electrónico, correo directo, teléfono, web e interacciones virtuales. Valiéndose de las herramientas tecnológicas se integra los datos que provienen desde múltiples canales de la empresa.

Una manipulación astuta de la tecnología “Es uno de los 5 atributos fundamentales de las empresas que se acercan al cliente por medio de estrategias de nichos” (Peters & Jr., 2017, p. 63). Con sistemas de información (bases de datos relacionales, software de análisis inteligencia negocios (BI), especialistas BI, etc.) que estén presentes en la empresa es posible establecer análisis e inferir sobre los clientes para detectar patrones de comportamiento, predecir movimientos y una serie de métricas apropiadas al negocio.

CAPÍTULO 3

ITERACIONES, ANIDACIONES DE LAS CAUSAS Y SUBCAUSAS PDIA INTRODUCCIÓN ITERACIONES

El proceso PDIA involucra un flujo distinto al tradicional en donde el equipo a medida que avanza, toma acciones iterativas para identificar nuevos problemas y así reunirse nuevamente mediante check in's y validar el progreso.

En efecto este trayecto iterativo en cada etapa se “adapta e itera” basándose en las lecciones aprendidas y readecua los diseños de posibles soluciones y así comunica las victorias tempranas para sostener y ampliar el apoyo existente.

A continuación, se expone uno de los planteamientos iniciales del proceso a nivel general mediante metodología PDIA. Se utilizó un fish bone o diagrama de Ishikawa para descomponer o estructurar problemas a resolver mediante la investigación:

En este modelo se detalla cada una de las columnas vertebrales de inconvenientes o problemas a explorar mediante causas. Cada causa fue seleccionada y discutida con el equipo de trabajo teniendo en mente las principales dificultades que tiene la compañía, siempre girando en torno a resolver la problemática del abandono de clientes. La idea principal de generar este diagrama fue de obtener una cantidad masiva de planteamientos y/o retroalimentaciones por experiencias propias y de terceros para tratar de abordar y tener en perspectiva la mayor cantidad de ángulos sobre los mismos.

Luego de un proceso de escrutinio de datos con el equipo en el proceso de iteración y toma de acción, se revisaron los distintos desafíos encontrados en cada causa y se procedió a revisar el espacio de cambio u oportunidades en las mismas causas.

Utilizando una técnica holística de datos se analizó mediante gráficos el espacio de cambio de cada causa en base a tres criterios: Autoridad, Aceptación y Habilidad. El resultado de exploración de espacios de cambios, dio la pauta para elaborar y enfocarse en las tres causas siguientes en las cuales el equipo pudiera generar un mayor impacto.

A continuación, se detallan los diagramas AAH básicos, que exponen de la manera más simple y de forma progresiva las incertidumbres que se tienen:

ESTIMACIÓN AAH		
PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN	(Baja, mediana, Alta)	PREMISAS
Causa 1: CALIDAD Y SERVICIO: Desinterés de empleados terceros con cliente de Teng. Al analizar esta causal, el propósito es fortalecer la relación de TENG0 con los comercios aliados y potenciar un crecimiento continuo de la marca a mediano y largo plazo.		
En general ¿Cuanta Autoridad crees que tienes para intervenir?	Mediana	Autoridad para Intervenir
		El patrono de los empleados terceros o las cadenas con las cuales se tiene la alianza comercial. Adicional la gerencia de puntos
		La misma gerencia de Puntos TENG0 puede apoyar en la intervención. La gerencia de la cadena con la cual se tiene la alianza comercial.
En general ¿cuanta aceptación crees que tienes para intervenir?	Mediana	Aceptación para Intervenir
		TENG0 como parte interesada tiene interés en este trabajo.
		TENG0 como agente estaría dispuesto a intervenir en una escala del 1 al 10, con un puntaje de 6 a 7.
		Comercio en Alianza estaría dispuesto a intervenir en una escala del 1 al 10, con un puntaje de 3
		TENG0 tiene una influencia de 6 puntos en una escala del 1 al 10 para poder influir en la potencial intervención.
		Comercio en Alianza tiene una influencia de 8 puntos en una escala del 1 al 10 para poder influir en la potencial intervención.
En general ¿cuanta habilidad crees que tienes para intervenir?	Baja	Agentes con "Fuerte Apoyo" 3/4 o un 75%
		Agentes con "Débil Apoyo" 1/4 o un 25%
		Habilidad para Intervenir
		El grupo clave de agentes que se debe de trabajar es el de comercios aliados
		Se necesita establecer una intervención por 1 a 2 semanas
		Se necesitaría un presupuesto de US\$3,000.00 para realizar 2 intervenciones, en zona centro y zona norte. Invitando a los principales comercios afiliados
		Entre otros recursos se necesita elaborar un plan de incentivos para los empleados terceros y para los mismos comercios afiliados

PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN		ESTIMACIÓN AAH (Baja, mediana, Alta)	PREMISAS
Causa 2: SOPORTE TÉCNICO: No existen acuerdos de servicios o procesos bien establecidos entre áreas de TENGO			
En general ¿Cuanta Autoridad crees que tienes para intervenir?	Alta	Autoridad para Intervenir	
		TENGO y el call center que da apoyo a los clientes	
		TENGO y el call center podrían dar apoyo a la intervención de inmediato.	
		Ninguno podría NO dar apoyo en el momento.	
En general ¿cuanta aceptación crees que tienes para intervenir?	Alta	Aceptación para Intervenir	
		TENGO como parte interesada tiene interés en mejorar los servicios para sus clientes.	
		TENGO como agente estaría dispuesto a intervenir en una escala del 1 al 10, con un puntaje de 8 o 9.	
		El Call Center estaría dispuesto a intervenir en una escala del 1 al 10, con un puntaje de 7	
		TENGO tiene una influencia de 10 puntos en una escala del 1 al 10 para poder influir en la potencial intervención.	
		El Call Center tiene una influencia de 8 puntos en una escala del 1 al 10 para poder influir en la potencial intervención.	
		Agentes con "Fuerte Apoyo" 4/4 o un 100%	
En general ¿cuanta habilidad crees que tienes para intervenir?	Alta	Habilidad para Intervenir	
		El grupo clave de agentes que se debe de trabajar es el que da el servicio o soporte técnico, El <i>Call Center</i>	
		Se necesita establecer una intervención por 45 a 60 días	
		Se necesitaría un presupuesto para invertir en un software de seguimiento, como por ejemplo un <i>servicio desk o mesa de</i>	
		Entre otros recursos se requiere de un software, capacitación del uso de la herramienta, script para el call center y un enlace o portal al equipo de sistemas de TENGO	

PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN		ESTIMACIÓN AAH (Baja, mediana, Alta)	PREMISAS
Causa 3: ATENCIÓN AL CLIENTE: No existe un esquema de relación con clientes (Supermercados La Colonia, Kielsa, etc) entre el ejecutivo de cuentas y el cliente.			
En general ¿Cuanta Autoridad crees que tienes para intervenir?	Mediana	Autoridad para Intervenir	
		TENGO y el comercio afiliado o cliente.	
		TENGO y el comercio afiliado podrían dar apoyo a la intervención de inmediato.	
		El comercio afiliado podría NO dar apoyo de inmediato o puntos de servicio a terceros.	
En general ¿cuanta aceptación crees que tienes para intervenir?	Mediana	Aceptación para Intervenir	
		TENGO como parte interesada tiene interés en mejorar los servicios para sus clientes.	
		TENGO como agente estaría dispuesto a intervenir en una escala del 1 al 10, con un puntaje de 6 o 7.	
		El comercio afiliado estaría dispuesto a intervenir en una escala del 1 al 10, con un puntaje de 4	
		TENGO tiene una influencia de 9 puntos en una escala del 1 al 10 para poder influir en la potencial intervención.	
		El comercio afiliado tiene una influencia de 8 puntos en una escala del 1 al 10 para poder influir en la potencial intervención.	
		Agentes con "Fuerte Apoyo" 2/4 o un 50%	
En general ¿cuanta habilidad crees que tienes para intervenir?	Mediana	Habilidad para Intervenir	
		El grupo clave de agentes que se debe de trabajar es la fuerza de ventas o ejecutivos de cuentas y los empleados terceros	
		Se necesita establecer una intervención cada 30 días	
		Se necesitaría un presupuesto para pago de metas o bonos para el ejecutivo de cuentas y para los empleados terceros	
		Entre otros recursos se requiere de un dashboard para los ejecutivos de cuentas para monitorear su rendimiento diario	

Figura 6: Cuadro de AAH

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

De acuerdo a este esquema de trabajo se presenta a continuación el desarrollo del proceso donde se definió tomar acción sobre 3 sub causas principales de manera iterativa durante tres oportunidades:

La selección de las 3 sub causas se resume en el grado de aceptación que obtuvo mayor puntaje y donde el abordaje de las mismas era posible debido al grado de autoridad otorgado por la empresa y la confianza en la habilidad o capacidad propia del equipo.

Sub Causa: Baja Transaccionalidad en PUNTOS PRONTO

Iteración semana 1 Baja transaccionalidad en PUNTOS PRONTO

Sub-causa: Baja Transaccionalidad en puntos Tengo		
Idea: Determinar los motivos por los cuales TENGO en los puntos Pronto tiene una baja Transaccionalidad en relación a otros puntos, según la información que otorgó el Gerente Comercial.		
Pasos de la acción (Que harás en los siguientes 5-7 días)		
¿Quién será responsable?	¿Qué se hará?	Premisas
Gerencia de Tengo.	Solicitar reportes de Transaccionalidad en estos puntos.	La baja transaccionalidad se debe a poca promoción.
Estrategia de los Accionistas.	Solicitar reportes de puntos similares para comparativa de transaccionalidad.	Mala atención al cliente de parte del tercero.
Equipo comercial o de ventas.	Indagar sobre la estrategia de los accionistas en cuanto al objetivo que se persigue para estos puntos sobre el servicio.	Percepción de altos costos por transacción por los clientes.
Equipo de tecnología o soporte técnico.	Solicitar reuniones con Gerentes de Tengo, Gerentes de los Terceros (operativos y administrativos).	Bajo volumen de clientes en estaciones Pronto. Público indiferente.
		Baja motivación de parte del empleado tercero a ser promotor del servicio TENGO.
¿Cómo sabremos si se logra la meta?		Fecha del cheque de iteración (Y quien está involucrado)
Si se logra identificar los motivos que causan baja Transaccionalidad.		Semana del 18 al 22 de febrero 2019 - Supervisor de Canales Externos - Javier Argeñal.
Si se logra detectar una causa principal que determine la Transaccionalidad.		

En la primera iteración de la semana uno se obtuvo una reunión con el Gerente Comercial y de Negocios José David Durón. En ella se trataron distintos temas de interés

para la investigación y como punto central la baja transaccionalidad en los puntos Tengo de las gasolineras PRONTO en Tegucigalpa.

A continuación, se solicitó información relevante de la transaccionalidad de los puntos TENGO de estos puntos. Al mismo tiempo, se nos manifestó que se ha visualizado una oportunidad de mejora.

Así mismo en este primer encuentro se planteó el plan de trabajo y se obtuvo autorización para comunicarnos y programarnos con dos gerentes de puntos Pronto en la ciudad.

Con la intención de indagar sobre esta temática se realizaron dos visitas; se entrevistó a los operarios o cajeros y adicionalmente con el gerente de cada tienda. Con ello se realizó un avance sustancial en cuanto al conocimiento que se tenía de parte del operador tercero en relación al uso, manejo, flujo de clientes, problemas de sistema, apoyo y hasta se evaluó la relación entre el ejecutivo de cuentas y el punto tercero.

En los Puntos Pronto Tepeyac y Presidencial que se visitaron comentaron que podría existir una canibalización de empresas del grupo ya que en el mismo local comercial se brinda servicios de Tengo por parte de PRONTO y punto FARMA. Comentaron sobre la falta de un plan de incentivo para los empleados en estos puntos y una atención bastante limitada o poca participativa con la empresa.

Por otra parte, paralelamente a la visita a los puntos Tengo, se analizó la transaccionalidad de siete puntos Tengo en Prontos en Tegucigalpa. Se revisaron indicadores de participación de servicio, nivel de transaccionalidad, ingresos, pagos de comisión y márgenes generados por servicios.

En cuanto a las acciones a tomar, se identificaron oportunidades de mejora y entre ellas se encuentra la de generar una propuesta congruente de un plan de incentivos, generar una plan de promoción y publicidad para fortalecer el Top of Mind de Tengo y realizar una revisión de rentabilidad de márgenes en los servicios que generan un ingreso en los puntos Pronto.

En síntesis, se muestra a continuación el camino-aprendizaje de la iteración 1:

Subcausa:	Baja transaccionalidad en PUNTOS TENGO (Gasolineras UNO-PRONTO)	
	Iteración 1	
¿Qué hicimos?		
Reunión con Gerente Comercial y de Negocios (José David Durón).		
Definición de los puntos TENGO a visitar para exploración.		
Solicitud de información transaccional de los puntos a visitar.		
Planteamiento de estrategia para visitar a los puntos para el gerente Comercial.		
Revisar información transaccional y análisis meses de noviembre y diciembre año 2018.		
Visita a los puntos autorizados para exploración.		
Recopilamos información sobre los incidentes, quejas, sugerencias y puntos de mejora.		
¿Qué aprendimos?		
Sobre el problema que estamos atendiendo.	Los comprobantes transaccionales de diferentes operaciones no generan problema.	
Sobre las ideas que estamos probando.	Algunos PRONTO conviene evaluar, ya que existen puntos como por ejemplo donde está punto FARMA y/o ventanilla de Ficohsa: posible canibalización de servicios.	
Sobre nuestro ambiente de autorización	Identificar en qué puntos PRONTO, TENGO es la única presencia para generar transacciones. Impulsar más la marca.	

	El sistema para generar operaciones no es parte integrada del punto VENTA.
O Algunas otras lecciones	No existe ningún tipo de incentivo, solo una vez han recibido un bono.
	Es importante ver un aliado en los cajeros de los servicios como la cara al negocio para impulsar la marca y los servicios.
¿Contra qué estamos luchando?	
¿Cuáles son las mayores interrogantes y preocupaciones que tenemos por delante?	El ejecutivo prometía metas y nunca cumplieron. El empleado se vuelve rebelde a promover el servicio.
	Los cajeros no vuelven a intentar realizar transacciones por miedo a una duplicidad.
	El plan de incentivos inexistente y la planificación para promover el servicio que necesita revisión.
¿Qué viene a continuación?	
Actividades en las que nos concentraremos.	Presentar una propuesta congruente del plan de incentivos.
Metas y plazos para cada actividad.	Seleccionar puntos para la estrategia comercial para impulsar marca y servicios.
Gente responsable por cada paso.	Preparación de un plan promoción y publicidad para ser presentado a la Gerencia con el objetivo de fortalecer el Top of Mind de TENGO.

Sobre la base de las ideas expuestas en la primera iteración se concreta realizar un segundo ciclo para indagar sobre otros aspectos relevantes y necesarios para obtener más insumos para determinar causas. La preparación de esta iteración de trabajo se resume en:

Sub-Causa: Baja Transaccionalidad en puntos PRONTO.

Iteración semana 2 Plan de incentivo en PUNTOS PRONTO (Puntos de tercero)

Sub-causa: Baja Transaccionalidad en puntos Tengo		
Idea: Determinar los motivos por los cuales Tengo en los puntos Pronto tiene una baja transaccionalidad en relación a otros puntos, según la información que otorgo el Gerente Comercial.		
Pasos de la acción (Que harás en los siguientes 5-7 días).		
¿Quién será responsable?	¿Que se hará?	Premisas
Gerente Negocios TENGO.	Solicitar una segunda reunión con el objetivo de conocer el plan de incentivos de TENGO hacia el punto de servicio.	TENGO promoverá el plan de incentivos para apoyar su gestión comercial en PRONTO.
Equipo Trabajo (Erick y Fernando)	Preparar una estrategia de acuerdo al conocimiento que se obtenga del plan de incentivos.	La estrategia comercial será recibida con interés, ya que pretende potenciar la marca
	Comunicar las observaciones y puntos extraídos de las visitas en los PRONTO.	La baja transaccionalidad se debe a un esquema no definido para crear un estímulo para que el cajero sea un promotor de la marca.
	Generar una propuesta de Co-Patrocinio entre el punto tercero y Tengo hacia el cliente.	Al otorgar un premio al cliente, tendrá a Tengo en su <i>Top of Mind</i> .
¿Cómo sabremos si se logra la meta?		Fecha del cheque de iteración (Y quien está involucrado)
Si el plan de incentivos resulta atractivo y se logra su ejecución en los puntos de servicio.		Semana del 25 al 28 de febrero 2019 - Gerente de Negocios, Gerente General.
Si la estrategia comercial propuesta se alinea con el plan de negocios de TENGO.		
Si la transaccionalidad en los puntos Pronto se incrementa.		

En esta iteración se incluyen las apreciaciones del asesor temático asignado para el proyecto de tesis, el Ingeniero Arturo Echenique, actual *Gerente de Marca de Huawei*

Honduras. En la reunión sostenida con él se le planteó la problemática que tiene Tengo en los puntos Pronto's para lo cual, el con su experiencia brindó una asesoría sobre los temas relevantes.

La base de la estrategia propuesta es promover solamente las transacciones cruciales que generan la mayor rentabilidad para TENGO. Dentro de este marco se presentan una serie de sugerencias para las diferentes áreas de la empresa con el fin de mejorar la dinámica de negocios.

Tabla 2: Estrategia incremento transaccional en puntos PRONTO

Idea principal	Descripción/Correspondencia	Responsable
Enfocarse en el 20% de transacciones de rentabilidad que produce el 80% (Identificar).	Transacciones de eventos deportivos. Transacciones de CB: Pago de TC, Préstamos, Depósitos en cuenta.	Área Financiera Área de negocios Gerente General
Definir una transacción crucial de TENGO para promocionar Marca (<i>Top of Mind</i>).	Seleccionar los servicios que generan la mayor rentabilidad para promoción.	Área de negocios TENGO.
Captar al cliente a través de la segunda transacción (premio y/o bono) y buscar fidelizar al cliente a otros servicios.	Una campaña de mercadeo en donde la 2da transacción brinde la oportunidad de recibir un estímulo directo por parte de TENGO y el punto tercero mediante un Co-Patrocino.	Área de negocios Gerente General Área comercial
Incursionar en estrategias de Co-Patrocinos.	El cliente al alcanzar un monto mínimo en transacciones con TENGO, obtendrá un estímulo de un producto definido y costado por parte del tercero.	Área Comercial Punto Tercero

Crear la figura del Store Checker (Supervisor de zona/ de los incentivos dentro del equipo de cajeros)	Persona encargada de potenciar continuamente a los cajeros para alcanzar las metas grupales e individuales generadas en el plan de incentivos.	Área comercial Área de Negocios
Consultas periódicas con clientes actuales de la empresa, a través de grupos focales y encuestas, para captar demandas emergentes, oportunidades de innovación y sugerencias.	Mecanismo programado y sistemático con el objetivo de obtener inputs de información que no está en la superficie de los servicios.	Área Comercial
Causa social.	Liderar una causa social: El denominado “marketing con causa”. Dirigir esfuerzos para apoyar una iniciativa de esta índole.	Gerencia TENGO.

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

En relación con las ideas expuestas podemos afirmar que abrazar una casusa social supone un esfuerzo a nivel gerencial, sin embargo, se asume puede tener un impacto positivo en la imagen corporativa. A fin de que cada cliente que se acerque a un punto Pronto’s tenga en mente la marca TENGO el co-patrocinio puede apoyar en este punto de manera significativa. Con respecto a la selección de una transacción crucial la idea radica básicamente en promover que en estos puntos de servicio la oferta no sea tan amplia sino concentrar esfuerzos de negocios y comerciales en las operaciones de orden de mayor rentabilidad.

Esta segunda iteración concluye en generar ideas para poder potenciar las transacciones de TENGO en los puntos Pronto. Se hace mención de distintas maneras de

como una alianza estratégica puede encontrar sinergia y generar tráfico de clientes y así crear nuevas oportunidades para ambas empresas.

Subcausa:	Baja transaccionalidad en PUNTOS PRONTO (Gasolineras UNO-PRONTO)
	Iteración 2
¿Qué hicimos?	
Revisión de Informe de transaccionalidad en los puntos PRONTO y Punto Farma. Correspondientes al mes de Noviembre y Diciembre del 2018.	
Generación de recomendaciones y sugerencias del Informe.	
Presentación de una estrategia comercial (Aproximación de ideas).	
Discusión de sugerencias y los próximos pasos para TENGO.	
¿Qué aprendimos?	
Sobre el problema que estamos atendiendo.	El gerente no siente apoyo de parte del enlace de TENGO, desatendido.
Sobre las ideas que estamos probando.	No existe un plan de compensación para el Gerente o una métrica de evaluación o metas para el equipo del tercero (en este caso Puntos PRONTO).
	No se ha establecido un plan de remuneración para los empleados de PRONTO, a pesar de que fue planteado.
Sobre nuestro ambiente de autorización.	Evaluar la opción de generar más valor a la marca a través de los Gerentes del tercero, mediante incentivos que motiven a los clientes a usar TENGO.
O Algunas otras lecciones.	Se debe de mejorar el servicio al cliente mediante visitas, llamadas de cortesías para el gerente y su equipo.
¿Contra qué estamos luchando?	
¿Cuáles son las mayores interrogantes y preocupaciones que tenemos por delante?	Existe la preocupación de que el encargado del Tercero reporte a su gerencia que TENGO genera problemas y sus clientes no utilicen el servicio.
	Es incierto si la gerencia de TENGO aprobaría un plan de incentivos para

	el supervisor de PRONTO y su equipo.
	El producto que más se vende son los boletos de partidos de fútbol, actualmente genera problemas en caja y por ende al punto del tercero.
¿Qué viene a continuación?	
Actividades en las que nos concentraremos.	a. Establecer métrica mensual de resultados por transacción habilitada en punto tercero y en base a eso compensar.
Metas y plazos para cada actividad.	b. Establecer métrica mensual de resultados por transacción habilitada en punto tercero para el ejecutivo o store checker.
Gente responsable por cada paso.	c. Gerencia debería de llevar a cabo seguimiento y el ejecutivo o store checker ser el responsable de manejar la relación, seguimiento y crecimiento de sus indicadores.

Sub-Causa: Baja Transaccionalidad en puntos PRONTO.

Iteración semana 3 Análisis de Reporte y Transaccionalidad en puntos PRONTO

Luego de conseguir autorización de parte de la Gerencia General de la compañía, se obtuvo reportería de los meses de noviembre y diciembre 2018 de los Puntos Pronto. Se realizó un análisis sobre la situación actual, con las condiciones presentadas:

Sub-causa: Baja Transaccionalidad en puntos Tengo		
Idea: Explorar el nivel de transaccionalidad que tienen los servicios y productos de Tengo en comercios de terceros, como ser Puntos Pronto. Indagar en los informes transaccionales. Presentar ideas comerciales para las áreas de negocios de TENGO.		
Pasos de la acción (Que harás en los siguientes 5-7).		
¿Quién será responsable?	¿Que se hará?	Premisas
Gerencia de Tengo.	Revisar en conjunto reportes de transaccionalidad en estos puntos.	La gerencia no obtendrá mejores condiciones con

		empresas relacionadas a Ficohsa.
Equipo de Pronto.	Revisión de la dinámica que tienen los cajeros de cara al cliente y con Tengo.	No se tiene presupuesto para pagar incentivos.
Ejecutivo de Cuentas de Pronto.	Evaluar la atención que esta persona otorga a cada punto y su personal.	No existe una capacitación apta para manejo de clientes.
Equipo de tecnología o soporte técnico.	Revisar los tiempos y calidad de atención para los puntos Pronto.	No existe una atención calificada para atender gestiones en tiempo real.
¿Cómo sabremos si se logra la meta?		Fecha del cheque de iteración (Y quien está involucrado)
Si la propuesta comercial resulta atractiva.		Semana del 04 al 08 de Marzo 2019 José David Durón.
Si se logra incluir un plan de incentivos para los puntos de tercero.		

En la tercera semana se iteró en base a la información que se obtuvo de la reportería de los Puntos Tengo. Se visitaron dos sucursales de Pronto para entrevistas a sus cajeros y sus gerentes. La información provee tendencias de altos volúmenes en transacciones de compra de boletos de partidos de fútbol y operaciones bancarias como ser pagos de tarjetas de crédito, pagos a préstamos y depósitos bancarios. En el reporte se puede observar que ciertas transacciones no generan un margen de rentabilidad para la compañía y también muestran que el margen obtenido de empresas relacionadas a Grupo Ficohsa es relativamente bajo.

Tabla 3: Rentabilidad en puntos PRONTO

Billers	Trxs	Participacion Transaccion	Montos	Participacion Volumen de Mont	IngresoBiller	Margen de Utilidad TENGO	IngresoUsuario	ComisionPagada	Utilidad Bruta TENGO	Porcentaje de Utilidad TENGO	INGRESO PUNTO
Olimpia Boleto	1,710	40.46%	231,910.00	6.28%	0.00	0.00%	0.00	0.00	0.00	0.00%	0.00
Motagua Boleto	1,534	36.30%	330,875.00	8.97%	0.00	0.00%	0.00	0.00	0.00	0.00%	0.00
Tarjeta Ficohsa	347	8.21%	1,927,331.69	52.23%	4,249.72	0.22%	0.00	852.00	3,397.72	0.18%	3397.72
Ficohsa Depositos	180	4.26%	707,433.62	19.17%	2,204.53	0.31%	0.00	588.00	1,616.53	0.23%	1616.53
Enee	133	3.15%	130,515.60	3.54%	0.00	0.00%	243.60	72.00	-72.00	-0.06%	-72.00
Tigo Movil	71	1.68%	52,451.75	1.42%	869.49	1.66%	0.00	21.00	848.49	1.62%	848.49
Claro Movil	62	1.47%	82,209.11	2.23%	2,486.29	3.02%	0.00	92.42	2,393.87	2.91%	2393.87
Casa Claro	41	0.97%	37,705.85	1.02%	1,331.00	3.53%	0.00	40.11	1,290.89	3.42%	1290.89
Tigo Casa	36	0.85%	36,737.69	1.00%	440.95	1.20%	0.00	12.00	428.95	1.17%	428.95
CableColor Saldo Fech	34	0.80%	30,826.00	0.84%	602.20	1.95%	0.00	43.00	559.20	1.81%	559.20
Tarjeta Ficohsa USD	15	0.35%	15,569.46	0.37%	183.71	1.35%	0.00	20.00	163.71	1.21%	163.71
Sanaa Tegucigalpa	14	0.33%	9,508.78	0.26%	0.00	0.00%	39.15	27.00	-27.00	-0.28%	-27.00
Ficohsa Prestamos	11	0.26%	52,958.42	1.44%	183.68	0.35%	0.00	35.00	148.68	0.28%	148.68
Oriflame	11	0.26%	12,970.23	0.35%	228.96	1.77%	0.00	20.00	208.96	1.61%	208.96
MotoMundo	8	0.19%	14,845.65	0.40%	380.44	2.56%	0.00	45.79	334.65	2.25%	334.65
Hondutel	7	0.17%	2,274.00	0.06%	85.73	3.77%	0.00	18.00	67.73	2.98%	67.73
UltraMotor	6	0.14%	10,739.31	0.29%	268.47	2.50%	0.00	100.29	168.18	1.57%	168.18
Credi Diunsa	5	0.12%	3,855.00	0.10%	56.30	1.46%	0.00	4.00	52.30	1.36%	52.30
Jetstereo	1	0.02%	1,674.48	0.05%	38.51	2.30%	0.00	15.86	22.65	1.35%	22.65
	4,226.00	100.00%	#####	100.00%	L 13,609.98	1.47%	L 282.75	L 2,006.47	L 11,603.51	1.39%	L 11,603.51

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

Como parte de la iteración se entrevistó nuevamente al gerente comercial José David Duron sobre los márgenes existentes y comentó que con las empresas relacionadas al grupo económico, no se obtenía un porcentaje de acuerdo al volumen de transacciones, sino que un precio por transacción. Esto es debido a que la estrategia del grupo es generar un ‘off load’ en las agencias bancarias de Banco Ficohsa. Este tipo de transacciones incluyen cualquier tipo de gestión bancaria que se pueda realizar en una agencia.

Adicionalmente se planteó a la gerencia solicitar al banco una rentabilidad por el manejo de fondos o promedios en cuenta para obtener ingresos adicionales. Este planteamiento financiero no estaba previsto por la gerencia por lo tanto estarán tratando de estructurar un plan de acuerdo a rangos de promedios.

Subcausa:	Análisis de Reporte y Transaccionalidad en Puntos Pronto
	Iteración 3
¿Qué hicimos?	
Revisión de Informe de transaccionalidad en los puntos PRONTO y Punto Farma.	
Generación de recomendaciones y sugerencias del Informe.	

Presentación de recomendaciones y sugerencias a personal TENGO.	
Discusión de sugerencias y los próximos pasos para TENGO.	
¿Qué aprendimos?	
Sobre el problema que estamos atendiendo.	Existe un problema de rentabilidad en los puntos PRONTO en TGU, debido a que se ha omitido eficientar los márgenes que los servicios podrían generar.
Sobre las ideas que estamos probando.	Se está planteando revisar márgenes de rentabilidad en: TX's bancarias, venta de boletos de futbol y márgenes obtenidos a través de las compañías operadoras (telecomunicaciones).
Sobre nuestro ambiente de autorización.	Indagar con la gerencia para conocer cuál es la prioridad de los accionistas, si mantener a Tengo como brazo recolector de fondos o si la visión es rentabilizar la compañía.
Sobre trabajar como un equipo.	Es necesario conocer todo el panorama de la empresa y la visión que tienen para ella. De esta forma las propuestas o recomendaciones irán de la mano con la visión de la empresa.
O Algunas otras lecciones.	Es necesario conocer todo el panorama o estrategia en los negocios, ya que pueden existir márgenes bajos en ciertos acuerdos, pero podrían existir ingresos colaterales que lo compensen.
¿Contra qué estamos luchando?	
¿Cuáles son las mayores interrogantes y preocupaciones que tenemos por delante?	Los contratos actuales de los servicios que se ofertan dentro de los puntos Pronto deben ser revisados, de acuerdo a los márgenes de ganancia que se percibe.
	El plan de incentivos no existe actualmente por lo cual su formulación y aprobación está bajo la autorización de la Gerencia.
	Actualmente existen negociaciones que no generan rentabilidad para Tengo, como ser la venta de boletería de partidos de fútbol.
	Se necesita saber la estrategia de parte de los accionistas de la empresa.
¿Qué viene a continuación?	

Actividades en las que nos concentraremos.	Se recomienda solicitar al banco un retorno en rendimiento por el manejo de flotante o promedios en cuenta del banco.
Metas y plazos para cada actividad	Esto es de carácter urgente y debería de solicitarse antes de que finalice el 1er trimestre del año.
Gente responsable por cada paso	Las personas responsables son los gerentes de la compañía, debido a que son los que concretan las negociaciones.

Con objeto de resumir el trabajo de esta sub causa en sus iteraciones se apunta que un plan de incentivos puede provocar que la promoción de marca por parte de los operadores del sistema en estos puntos se incremente. La visión de la empresa sobre este punto según se dio a conocer depende de un presupuesto especial que de momento necesita análisis para ser aprobado.

TENGO desde el punto de vista del equipo debe buscar la sinergia comercial a través del co-patrocinio ya que en esta fórmula hay un ganar-ganar: 1. Pronto Obtiene tráfico de clientes en sus puntos de servicio generando ventas y TENGO logra posicionar la marca y rentabilizar a través de las operaciones cruciales.

Sub Causa 2: Call - Center (Centro de atención y reclamos de atención al público)

Iteración semana 1 Call - Center (Centro de atención y reclamos de atención al público)

Sub-causa: Causa: Call-Center (Centro de atención y reclamos de atención al público)		
Idea: Conocer la estructura actual del Call Center, cuantas posiciones mantiene, conocer detalle de casos incidentes, conocer si hay algún plan de mejora para el servicio y conocer quién da servicio de Call center		
Pasos de la acción (Que harás en los siguientes 5-7)		
¿Quién será responsable?	¿Qué se hará?	Premisas
Gerente de Call Center	Obtener información relevante de la operación del Call center	Call center no tiene acceso al sistema para responder rápidamente

		Call center no responde de manera inmediata
Enlace de Tengo con el Call Center	Conocer el proceso de atención mediante el Call center	Personal no orientado a servicios tecnológicos
		Poco personal a nivel nacional
¿Cómo sabremos si se logra la meta?		Fecha del cheque de iteración (Y quien está involucrado)
Si se logra identificar los problemas principales que tenga el personal de Call Center		Semana del 18 al 22 de febrero 2019, Gerente de Call Center, Supervisor
Si se obtiene una idea sobre la gestión de Call Center por parte de TENGO		

En la segunda subcausa en base a la información recabada en la primera iteración se planteó en reunión con el Gerente Comercial y de Negocios la opción de mejorar la relación entre el equipo de sistemas y el call center. Esto en base a la retroalimentación obtenida la cual confirma que no se tiene un acuerdo de servicios establecido entre el call center y el área de sistemas, el personal de este departamento tiene opciones limitadas en el sistema para poder tomar acción rápida a favor de un problema y hace falta un software o un CRM para que genere registros de la actividad con las solicitudes.

Como punto de partida para la mejora se planteó a la gerencia la importancia de un Call center capacitado y empoderado de las operaciones que realiza la compañía. Se está impulsando la iniciativa de la adquisición de un CRM para que sea utilizado por los empleados y de esta manera poder obtener reportería y mejorar la eficiencia de tiempos y calidad de gestiones que se realizan.

A continuación, se expone un reporte brindado por el área de Call-Center *in-house* de TENGO de la cantidad de llamadas recibidas, porcentaje de llamadas recibidas de forma

mensual, cantidad de llamadas atendidas, cantidad de llamadas perdidas y finalmente el porcentaje de llamadas perdidas mensualmente.

Tabla 4: Reporte incidentes Call center TENGO

	Llamadas Recibidas	% Llamadas recibidas	Llamadas Atendidas	% Llamadas atendidas	Llamadas Perdidas	% Llamadas perdidas
Enero	364	4,29%	350	4%	14	0,16%
Febrero	387	4,56%	366	4%	21	0,25%
Marzo	524	6,17%	502	6%	22	0,26%
Abril	653	7,69%	631	7%	22	0,26%
Mayo	727	8,56%	675	8%	52	0,61%
Junio	571	6,72%	554	7%	17	0,20%
Julio	699	8,23%	665	8%	34	0,40%
Agosto	622	7,32%	601	7%	21	0,25%
Septiembre	712	8,38%	680	8%	32	0,38%
Octubre	1105	13,01%	1045	12%	60	0,71%
Noviembre	827	9,74%	796	9%	31	0,37%
Diciembre	1301	15,32%	1243	15%	58	0,68%
Total	8492	100%	8108	95,48%	384	4,52%

Fuente: (Call Center TENGO, 2019)

A continuación, se describe un breve acuerdo de servicio entre el Call Center y TENGO, para medir la asistencia recibida en cuanto a incidentes o gestiones que se ingresan por medio del mismo.

Tabla 5: Acuerdo nivel servicio Call center

Transacción	Tiempo de Respuesta Actual	Tiempo de Respuesta Ideal
Reversión de Pago Duplicado	1 semana	24-48 horas Laborales
Reseteo de Usuario	24 horas Laborales	Inmediato
Deposito a Billetera electrónica no Reflejado	3 horas	Al instante reportado por plataforma
Reseteo PIN APP	Inmediato	Inmediato
Confirmación del Sistema en Línea	Inmediato	Inmediato
Pago no Aplicado	48 horas	24 horas Laborales
Solicitud de Punto TENGO	Más de 4 semanas	3 semanas
Problemas de Giro	24 horas	Inmediato
Problemas de Remesas	Inmediato	Inmediato

Fuente: (Call Center TENGO, 2019)

De igual manera el área de TENGO que gestiona el Call Center, brindo un detalle de los tipos de gestiones atendidas y su participación de acuerdo a volumen.

Tabla 6: Categorización de gestiones call center

Tipos de Gestiones	Cantidad	Participación
TENGO - Seguimiento de Caso por Parte del Punto	585	13%
TENGO - Confirmación de Transacción (Completa/Incompleta)	574	13%
TENGO - Reversión de Pago Duplicado	354	8%
TENGO - Pago Mal Aplicado	347	8%
TENGO - Seguimiento de Caso por Parte del Cliente	259	6%
TENGO - Reseteo PIN APP	220	5%
TENGO - Direcciones de Punto(s) TENGO	196	4%
TENGO - Otros	169	4%
TENGO - Reseteo de Usuario	161	4%
TENGO - Problema de Giro	129	3%
TENGO - Problema de Remesa	123	3%
TENGO - Problema con Plataforma	104	2%
TENGO - Solicitud de Punto TENGO	98	2%
TENGO - Caso de Aplicación de Pago	92	2%
TENGO - Pago No Aplicado	91	2%
TENGO - Confirmación de Sistema en Línea	90	2%
TENGO - Depósito a Billetera Electrónica no Reflejado	83	2%
TENGO - Consulta APP	82	2%
TENGO - Consulta Boletos Liga Nacional	71	2%
TENGO - Deposito a Billetera	69	2%
TENGO - Premios y Promociones	66	1%
TENGO - Problema con Redes de Comunicación	55	1%
TENGO - Caso de Tarjeta de Crédito	45	1%
TENGO - Seguimiento de Caso por Parte de Oficial CC	40	1%
TENGO - Problema con Software	38	1%
TENGO - Gestión de Reporte	35	1%
TENGO - Reversión Boletos Liga Nacional	33	1%
TENGO - Problemas con Hardware	33	1%
TENGO - Confirmación de Pago Aplicado	28	1%
TENGO - Problema de Billetera Electrónica	26	1%
TENGO - Consulta Pagos Realizables en Puntos	25	1%
TENGO - Confirmación Número de Ticket	24	1%
TENGO - Caso de Ajuste	19	0%
TENGO - Problema con Impresora	18	0%
TENGO - Gestión de Reimpresión	17	0%
TENGO - Caso de Pago de Comisiones	7	0%
TENGO - Caso Pago Enrolado	2	0%
Total	4,408	100%

Fuente: (Call Center TENGO, 2019)

En promedio se maneja un tiempo de atención 2:00 min por llamada y en las llamadas en que se ingresan gestiones un promedio de 2:30 min.

En la segunda tabla se muestra la métrica deseada en cuanto al tiempo de respuesta o atención de gestiones realizadas a través del Call Center.

En la tercera tabla un detalle de las gestiones y su participación en el universo de transacciones o gestiones del Call Center, con una alta tendencia de gestiones ingresadas por medio de los puntos Tengo propios o de terceros.

Para concluir esta iteración se presenta el cuadro resumen de actividades:

Subcausa:	Call-Center (Centro de atención y reclamos de atención al público)
	Iteración 1
¿Qué hicimos?	
Reunión con Gerente Comercial y de Negocios (José David Durón).	
Presentación de los detalles de incidentes de esta área.	
Conocimiento de los tipos de casos que se atienden en área.	
Exploración de ideas iniciales para tener a Call Center como un aliado estratégico.	
¿Qué aprendimos?	
Sobre el problema que estamos atendiendo.	El Call Center de TENGO para servicio al público demora en atender casos.
	El Call Center de TENGO no cuenta con un proceso de auto-gestión para sus clientes que permita hacer consultas simples. Entre ellas premios y promociones, reseteo de pins, confirmación de transacciones, confirmaciones de pagos aplicados.
Sobre las ideas que estamos probando.	No se cuenta con una estrategia comercial para utilización de Call Center como brazo y músculo en la promoción de nuevos servicios.
Sobre nuestro ambiente de autorización.	Falta de un software especializado en atención de incidentes.
Sobre trabajar como un equipo.	El Call Center de TENGO es operado con un tercero y no se cuenta con una métrica o KPIs definidos para los servicios.
O Algunas otras lecciones.	No existe un acuerdo de nivel de servicio entre TENGO y CALL CENTER.
¿Contra qué estamos luchando?	

¿Cuáles son las mayores interrogantes y preocupaciones que tenemos por delante?	Cambiar la posición sobre la importancia del Call Center.
	Promover a nivel gerencial una propuesta para dar un cambio en la utilización de esta área.
	Una forma de trabajo que no ha sido adecuadamente supervisada y planificada dentro de las estrategia comercial.
¿Qué viene a continuación?	
Actividades en las que nos concentraremos.	Presentar una propuesta para impulsar el Call Center y alinearlo en la estrategia comercial.
Metas y plazos para cada actividad.	Identificar en el mercado software para este tipo de área, características, bondades, implementación, etc.
Gente responsable por cada paso.	Crear una estructura de acuerdo de servicios.

En esta primera iteración de trabajo se identificó los actores principales en la gestión actual del Call center, también se pudo constatar la administración que se ejerce por parte de la empresa hacia el tercero que lo opera. Además, se puede señalar la oportunidad de mejora para esta área de la empresa.

A continuación, en la segunda iteración se trabajará en identificar los elementos para crear un plan adecuado para la gestión.

Sub Causa 2: Call - Center (Centro de atención y reclamos de atención al público)

Iteración semana 2 Reunión con enlace de Tengo - Erika Zelaya

Sub-causa: Call-Center (centro de atención y reclamos de atención al público)		
Idea: Luego de conocer la estructura actual del Call Center y los elementos alrededor. Se plantea proponer una estrategia con el fin de fortalecer esta área y brindar puntos para que sea utilizado como un aliado para la empresa.		
Pasos de la acción (Que harás en los siguientes 5-7).		
¿Quién será responsable?	¿Que se hará?	Premisas
Gerente de Call Center.	Evaluación del reporte de diagnóstico enviado por Erika	La adquisición de un software para Call Center genera un

	Zelaya.	desembolso para la empresa lo cual no está contemplado actualmente.
		La evaluación de un software para manejo automatizado requiere más tiempo e inversión.
Enlace de TENGO para Call Center (Erika Zelaya).	Presentación de una propuesta alineada al tipo de empresa.	No existe intención de fortalecer esta área con herramientas tecnológicas al menos en el corto plazo.
Erick Garmendia y Fernando Argueta y	Evaluar alguna herramienta de software para gestión de Call Center.	
¿Cómo sabremos si se logra la meta?		Fecha del cheque de iteración (Y quien está involucrado)
Si la propuesta es aceptada y es favorable para los intereses de TENGO.		25 de febrero 2019.

En la iteración con Erika Zelaya enlace de sistemas con el Call Center, se derivaron varias inquietudes sobre el manejo y dinámica que existe entre ambas áreas. Inicialmente se analizó el tipo de gestiones que se atienden vía Call Center, los medios que existen para atenderlas, tiempos de respuesta o acuerdos de servicio y por último medición de la atención brindada a los clientes.

A continuación, se detallará la clasificación actual de incidentes que atiende el Call Center y sus recomendaciones con el fin de mejorar procesos actuales:

Tabla 7: Clasificación de incidentes

Incidente		Recomendación
1	Confirmación de Transacción	Este tipo de incidente puede ser manejado por software de respuesta automática sin intervención humana.
2	Reseteo PIN APP	
3	Problema con Impresora	Estos problemas pueden atenderse en el área de soporte técnico directamente o un call center especializado con conocimiento técnico y acceso al sistema.
4	Gestión de Reimpresión	
5	Problema con Software	
5	Gestión de Reporte	
6	Problema con Plataforma	
7	Problema con Redes de Comunicación	
8	Remesa	Estos problemas pueden atenderse de forma inmediata por un departamento de soporte técnico debido a la validación en línea.
9	Problema de GIRO	

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

Luego de una serie de reflexiones se estima que se debe trazar una ruta crítica a través del uso de tecnologías modernas que estén al alcance del equipo de la empresa y satisfagan las necesidades básicas de los clientes.

A continuación, se enumeran una serie de tecnologías que se recomiendan implementar:

- 1) **Software de enrutamiento de contactos:** permite a los clientes ser enrutados a los agentes de servicio al cliente.
- 2) **Software de grabación de llamadas:** una forma de rastrear, medir métricas de calidad del servicio prestado.

- 3) **Software de análisis de voz:** Con la capacidad de seleccionar muestras de llamadas e identificar palabras clave que permitan abordar una causal como ser reclamos por un servicio en particular, etc.
- 4) **Software de gestión de personal:** ver necesidades de personal de acuerdo a proyección.
- 5) **Software de gestión de CRM:** permite dar seguimiento a la interacción con el cliente. Conocer porqué los clientes se comunican al centro de llamadas.
- 6) **Software de respuesta de voz:** permite el autoservicio del cliente durante una interacción.
- 7) **Software de marcación saliente:** ayuda a los agentes antes de enlazar con un contacto.
- 8) **Software de encuesta posterior al contacto:** Encuesta automáticamente después de una llamada.



Figura 7: Call Center interacción clientes

Fuente: (Presentación TENGO, 2019)

Adicionalmente a las sugerencias anteriores se presentó a los encargados del departamento por parte del equipo una serie de ideas con el objetivo de ampliar la propuesta para el Call Center.

- 1) Gestionar bases de datos de información cruzada de productos de acuerdo a requerimientos y objetivos comerciales de la empresa., enfocados a potenciar más oportunidades de negocio mediante el Call - Center.
- 2) Aprovechar tiempos de espera en Call Center para comercializar productos y servicios.
- 3) Establecer acuerdos de servicios entre el Call Center y las distintas áreas con que se relaciona para brindar mejores tiempos de respuesta y calidad en el servicio.
- 4) Incursionar en un Call Center especializado con personal técnico para aquellas solicitudes que requieran un trato más enfocado en situaciones técnicas o de sistema.

Actualmente la capacidad de maniobra o de iterar en esta área está apegada al presupuesto e intereses de la gerencia de la empresa. Debido a que no existen acuerdos o procesos bien establecidos entre las áreas de IT, finanzas y operaciones se sugiere que la compañía considere la reingeniería de un centro de llamadas o Call-Center especializado y que este se considere como una herramienta más para la captación y retención de clientes guiado por una estrategia comercial dirigida.

Subcausa:	Call-Center (Centro de atención y reclamos de atención al público)
	Iteración 2
¿Qué hicimos?	
Reunión con Erika Zelaya (Enlace TENGO y Call Center)	
Presentación de estrategia a nivel de sugerencias para centro de llamadas.	
¿Qué aprendimos?	
Sobre el problema que estamos atendiendo	El centro de llamadas no cuenta con una directriz bien definida de parte de TENGO.

Sobre las ideas que estamos probando	La atención se limita solamente a recepción de llamadas para ingreso de gestiones. La solución de casos en su mayoría se realiza en las áreas internas de TENGO.
Sobre nuestro ambiente de autorización	Es posible que sea necesaria la implementación de un Call Center técnico que atienda las solicitudes técnicas.
Sobre trabajar como un equipo	Sin una herramienta de atención de solicitudes automatizada los casos serán manejados con bastante intervención humana.
O Algunas otras lecciones	La tercerización del servicio ahorra costos, pero no promueve de manera eficiente la imagen de la empresa.
¿Contra qué estamos luchando?	
¿Cuáles son las mayores interrogantes y preocupaciones que tenemos por delante?	El Call Center en TENGO no es visto como un aliado estratégico donde se pueda promover productos y servicios
	La gestión actual del área no corresponde con la transaccionalidad y el modelo de negocios en línea donde opera 24/7
	El esquema de trabajo sobre esta área continúa siendo rudimentario utilizando herramientas open source de seguimiento, pero no software especializado para este tipo de departamentos en una organización.
¿Qué viene a continuación?	
Actividades en las que nos concentraremos	Socializar a la gerencia los incidentes encontrados en los procesos que lleva a cabo el Call Center
Metas y plazos para cada actividad	Presentar un plan de acción y evidencias encontradas.
Gente responsable por cada paso	Gerencia de TENGO , enlace de Call Center y equipo de Tesis

Las razones de finalizar en esta iteración obedecen a:

- La dinámica de manejo del centro de llamadas está tercerizada por parte de TENGO, por lo cual la autoridad sobre tomar acciones obedece a que no existe un particular interés en cambiar lo que está en este momento.

- La implementación de integrar software o evaluar herramientas especializadas de software de momento no se contempla a nivel de presupuesto.
- El aporte en esta sub causa se limita a presentar ideas y aproximaciones sobre el tema por parte del equipo de trabajo.

Sub causa 3: Medir Fidelización del cliente.

Iteración semana 1: Revisión de encuesta a realizar previo a publicación

Sub-causa: Encuesta para indagar sobre la percepción del cliente sobre la marca TENGO e información sobre la calidad de servicio		
Idea: Determinar cuál es la percepción de los clientes al utilizar Tengo, quiénes son los clientes que utilizan más el servicio de acuerdo a edad, ingreso, educación, ubicación y otros aspectos.		
Pasos de la acción (Que harás en los siguientes 5-7).		
¿Quién será responsable?	¿Qué se hará?	Premisas
Gerencia de TENGO.	Revisar en conjuntos cuáles son las inquietudes que tenga la gerencia y los aspectos que desea obtener retroalimentación del cliente en el punto de servicio.	El equipo de promotores debe ser capacitado para levantar encuestas.
		Punto tercero podría no autorizar acceso a encuestar.
Personal Encuestador (promotores de servicio TENGO)	Confirmar el personal que será dispuesto para levantar las encuestas.	La visión de la encuesta por parte de TENGO puede ser diferente y variar el propósito.
		Se necesita personal para levantar la encuesta, esto cuesta tiempo y en términos monetarios dinero.
Equipo de sistemas que desarrolle la encuesta en Tablet.	Determinar en donde se harán las encuestas (Quioscos propios o puntos terceros).	
¿Cómo sabremos si se logra la meta?		Fecha del cheque de iteración (Y quien está involucrado)
Si se logra obtener autorización para realizar la encuesta.		20 de febrero 2019, Gerente General TENGO, Supervisor de Promotores.
De ser aprobada la encuesta, obtener un número representativo		

de la población a encuestar.	
------------------------------	--

La tercer subcausa que se abordó en la semana 1 fue la elaboración de una encuesta de 35 preguntas para los usuarios de TENGO que estuvieran de manera presencial en los quioscos establecidos por la compañía en los distintos centros financieros de Banco Ficohsa. Se le presentó para revisión la encuesta al Gerente General Rodrigo García, el mismo revisó y realizó sus observaciones y recomendaciones para afinar la cantidad y calidad de las preguntas.

AVANCE PRELIMINAR ENCUESTA:

Dicha encuesta se preparó para usuarios activos de TENGO encontrados en puntos de servicio o quioscos de la compañía en distintas ubicaciones en Tegucigalpa. El fin de la investigación fue la de evaluar percepciones del cliente, preferencias de clientes, razones de uso, conocimiento de los usuarios en relación a su permanencia, abandono y recurrencia, así como sus patrones de consumo, formas de pago y frecuencia entre otras.

Tabla 8: Encuesta medir fidelización cliente

ENCUESTA: Propuesta de Estrategia de Elementos que inciden en la afiliación, recurrencia y abandono de clientes de TENGO en los puntos autorizados en Tegucigalpa en Septiembre, Octubre y Noviembre 2018							
NOTA: SOLO SI LA PERSONA PREGUNTA POR LA CONFIDENCIALIDAD DE LOS DATOS, DIGA:							
"Los datos que usted nos entregue son de caracter confidencial por tanto sus respuestas solo seran utilizadas en forma agregada junto al resto de los entrevistados y en ningun caso en forma individual"							
¿Que características demograficas poseen los clientes?							
DATOS DE CLASIFICACION							
A1	¿En que categoria de las siguientes incluye su edad?						
	18 años o menos	18 - 25 años	25 - 40 años	40 - 55 años	55 - 65 años	65 - 75 años	75 en adelante
A2	¿Cual fue el ultimo año de estudio que curso?						
A3	¿Nombre de su colonia de residencia?			A4	¿Adonde trabaja?		

A5 ¿Cual es la suma aproximada de los pagos que hace en efectivo al mes?							
Menor a L 1,000.00	L 1,000.00 a L 2,000.00	L 2,000.00 a L 5,000.00	L 5,000.00 a L 10,000.00	Mayor a L 10,000.00			
¿Que lleva a las personas a utilizar el servicio de TENGO?							
DATOS DE AFILIACION Y CONOCIMIENTO							
B1 ¿A través de que medio conoció del servicio de TENGO ?							
Internet (correo electrónico)	TV	Redes Sociales	Institucion Financiera	Publicidad	SMS	Conocidos	Otro
Si contesta otros detallar:							
B2 ¿Que te motivo a utilizar el servicio de TENGO por primera vez?							
Tema Económico	Entusiasmo nueva tecnología	Facilidad de Uso	Acceso	Inclinación a la Tecnología	Seguridad	Promociones	Otro
Si contesta otros detallar:							
B3 ¿Cuantos servicios conoce que ofrece TENGO?							

	1 a 3 (poco informado)	3 a 5 (informado)	5 a 7 (Medianamente informado)	7 a 9 (Bien informado)	10 en adelante (Extremadamente informado)				
B4	Profesionalidad en atención	Cortesía e atención	C4 ¿Conoce los costos actuales por realizar transacciones en TENGO?		SI	NO	-> SI RESPONDE SI, PROCEDA NORMALMENTE		
			C5 ¿Crees que el precio que pagas por el servicio es justo?				-> SI RESPONDE NO, PROCEDA A C7		
B5	¿Qué distancia tiene entre		C6 ¿En una escala de 1 a 5 como consideras el precio del servicio, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto?						
	Muy Lejos	Lejos	Muy bajo	Bajo	Ni Alto ni Bajo	Alto	Muy alto		
	C7 ¿Con que frecuencia Utiliza el Servicio?								
	Diario		Semanal		Mensual		Casi Nunca		
	C8 ¿Entre los servicios que ofrece TENGO, cuales son los que utiliza con mayor frecuencia?								
	Pago de servicios públicos	Cobranzas	Transacciones Bancarias	Remesas	Envío de dinero	Recargas	Pago Mensualidades	Créditos	
C1	¿Fue saludado en tono amable y								
C2	¿Nuestro personal mostro en todo a ayudar?								
C3	¿Todas sus solicitudes fue								
	C9 ¿En una escala del 1 al 5 con que frecuencia el servicio resuelve sus necesidades?								
	Casi siempre		Frecuentemente		A veces		Rara vez		Casi nunca
	C10 ¿En una escala del 1 al 5 que tan rápido consideras que es el servicio ?								
	Lento		Moderadamente		Normal		Rápido		Extremadamente Rápido

¿Qué otros servicios consideran que debería de ofrecer TENGO?							
DATOS DE LA COMPETENCIA							
D1 ¿Seleccione las opciones aplicables, adonde realiza sus pagos si no es en TENGO?							
Banca en Línea	Agencia Bancaria	En la Institución	Por suscripción (debito Automático de TC o TD)	No aplica	Otros	-> SI RESPONDE NO APLICA, PROCEDA A E1	
Si contesta otros detallar:							
D2 ¿Que servicios utiliza con la competencia?							
D3 ¿Que considera usted que podría ofrecer TENGO, que la competencia ya ofrece?							
Costos mas accesibles	Mejor servicio al cliente	Cortesía del Personal	Otros:				
D4 ¿Que servicios adicionales le gustaría recibir en los puntos TENGO?							

E1 ¿Que tipo de promociones o premios le gustaría recibir de parte de TENGO?				
Viajes	Premios en Efectivo	Descuentos o Cupones en Comercios	Recargas	Otros:
Si contesta otros detallar:				

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

A continuación el cuadro resumen de actividades para esta Iteración 1 de esta subcausa:
Medir fidelización del cliente.

Subcausa:	Medir fidelización del cliente	
	Iteración 1 - Revisión de encuesta a realizar previo a publicación	
¿Que hicimos?		
Preparación y reunión inicial para definir temas a incluir en la encuesta.		
Reunión para definir ubicaciones de puntos Tengo para colocar la encuesta.		
Presentación de proyecto de Post Grado y solicitud autorización a Rodrigo García, Gerente General de la compañía.		
Presentación del primer borrador a Eduardo Zelaya, supervisor de promotores. (Persona encargada de ejecutar las instrucciones a los promotores para las encuestas).		
Análisis para la programación y desarrollo de la encuesta a nivel de sistemas (Idea inicial es que la encuesta sea presentada en una Tablet para facilitar el ingreso a los promotores).		
¿Qué aprendimos?		
Sobre el problema que estamos atendiendo.	Se debe analizar el flujo de las encuestas para verificación del orden y sentido de la misma.	
Sobre las ideas que estamos probando.	Es necesario conocer la redacción adecuada para formular preguntas.	
Sobre nuestro ambiente de autorización.	Es necesario contar con autorizaciones debidas para proceder a encuestar en ubicaciones propios o de puntos terceros.	
O Algunas otras lecciones	La encuesta debe de preguntar lo necesario, debido a que solo se cuenta con un momento con el Cliente.	
¿Contra qué estamos luchando?		
¿Cuáles son las mayores interrogantes y preocupaciones que tenemos por delante?	La autorización para implementar el levantamiento de las encuestas en puntos solicitados.	
	Se solicitará un incentivo de parte de la empresa para ‘enganchar’ al usuario a que conteste la encuesta; este debe ser aprobado.	

	El tiempo que se tiene para ejecutar la encuesta y tabular la información para poder utilizarla.
¿Qué viene a continuación?	
Actividades en las que nos concentraremos.	Revisión del orden adecuado y contexto de las preguntas en las encuestas.
	Monitorear a los encuestadores y el progreso del llenado de la encuesta.
Metas y plazos para cada actividad.	Se establece como plazo 3 semanas para obtener la data y tabular la información.
Gente responsable por cada paso.	Eduardo Zelaya, Supervisor de Promotores de Tengo.

Subcausa 3: Medir Fidelización del cliente

Iteración semana 2: Afinamiento de encuesta con equipo de Tengo

En la iteración anterior se identificaron elementos de importancia y que podrían generar contexto a la investigación. Se definieron las consultas que se harán al cliente en base al perfil psicografico de las personas, su nivel de ingresos, ocupación, que los motiva a usar el servicio, la frecuencia con que lo usan y retroalimentación del servicio, calidad y soporte que obtienen.

En esta iteración se estableció una prueba piloto con el segundo borrador de la encuesta, se definió la muestra a atacar en base a un universo de clientes tomando en cuenta la población activa del país. Adicionalmente se filtró nuevamente con la gerencia de la compañía para validar que estuviera enfocada en lo que se requiere y poder ejecutar una encuesta que cumpla el propósito de conocer mejor al cliente para fidelizarlo de una manera más óptima.

Sub-causa: Medir fidelización del cliente		
Idea: Determinar cuáles son las interrogantes que tiene la compañía en cuanto a lo que perciben sus clientes recurrentes, nuevos afiliados y los que abandonan el servicio.		
Pasos de la acción (Que harás en los siguientes 5-7 días).		
¿Quién será responsable?	¿Que se hará?	Premisas
Gerente General - Rodrigo García	Presentar y filtrar segundo borrador de encuesta	La gerencia de Tengo estará interesada en la encuesta para conocer la percepción de sus usuarios.
Supervisor de Promotores - Eduardo Zelaya	Coordinar y capacitar al equipo de encuestadores	No habrá problema en conseguir el incentivo para los usuarios
Desarrollador - Milson Espinal	Desarrollar la encuesta en una tableta electrónica como medio de encuestar.	El desarrollo de la encuesta no demorara más de 1 semana
¿Cómo sabremos si se logra la meta?		Fecha del cheque de iteración (Y quien está involucrado)
Si se obtiene una versión final y un desarrollo en web de la encuesta en tiempo y forma para ser ejecutada.		Semana del 25 al 28 de febrero 2019.
Al lograr obtener la data de la encuesta y tabularla.		

En esta iteración se sigue filtrando y afinando la encuesta a modo de que sustraer información actualizada de los usuarios que visitan los quioscos de Tengo. La encuesta la modificó la gerencia de la compañía de acuerdo a su discreción y se envió al desarrollador de la compañía para que estructurara un diseño web y que pudiera ser dispersada por los promotores.

Ejemplo del desarrollo en web para encuesta:

TENGO
PAGOS | BANCOS | REMESAS | ENVIOS

Encuesta Tengo Honduras S.A.

1. ¿En que categoría de las siguientes incluye su edad?

- 18 años o menos
- 18 - 25 años
- 26 - 40 años
- 41 - 55 años
- 56 - 65 años
- 66 - 75 años
- 76 en adelante

2. ¿Cual fue el ultimo año de estudio que curso?

- Primaria
- Secundaria
- Universidad

35. ¿Que servicios adicionales le gustaría recibir en los puntos TENGO?

36. ¿Que tipo de promociones o premios le gustaría recibir de parte de TENGO?

- Viajes
- Premios en Efectivo
- Descuentos o Cupones en Comercios
- Recargas
- Otro

Si contesta otros detallar:

37. ¿Posee tarjeta de crédito/débito?

- Si
- No

Si contesta Si ¿Realizaría más operaciones en los puntos si pudiera pagar con tarjetas?

ENVIAR ENCUESTA

Figura 8: Formulario web encuesta

Fuente: (IT TENGO, 2019)

En esta misma iteración se estructura la versión final de la encuesta, con un flujo de información adecuado y un diseño fácil de utilizar para los promotores. Uno de los puntos que pudo haber complicado la ejecución de la encuesta es que el presupuesto para incentivo de los usuarios, no fue aprobado.

Resumen de actividades Iteración 2

Subcausa:	Medir fidelización del cliente	
	Iteración 2	
¿Qué hicimos?		
Presentación del segundo borrador a Gerente General para su conocimiento y obtención de las observaciones.		
Reunión con Eduardo Zelaya para definir los puntos de TENGO donde estarán los promotores para la encuesta.		
Reunión con Milson Enrique Espinal (Desarrollador de equipo TENGO) quien será el encargado de realizar la programación de la encuesta para las Tablet.		
Reunión con Erika Zelaya (Encargada de dar soporte a los promotores para la encuesta		
Milson Espinal, presentó el primer avance de la estructura de la encuesta.		
¿Qué aprendimos?		
Sobre el problema que estamos atendiendo.	Se lanzó una prueba piloto de la encuesta y se debe de revisar con el público las preguntas y su secuencia.	
Sobre las ideas que estamos probando	Existe una presunción de que las encuestas deben realizarse con cierto número de preguntas. Sin embargo, para abordar los temas de interés es necesario indagar con varias interrogantes lo que ocasiona que se incremente las preguntas.	
Sobre nuestro ambiente de autorización.	Según la percepción de los encuestados pilotos, las interrogantes deben seguir un orden lógico para que exista un flujo congruente en la encuesta.	
O Algunas otras lecciones.	Sin el incentivo los encuestados pierden el interés fácilmente y esto ocasiona que la calidad de la encuesta disminuya.	
¿Contra qué estamos luchando?		
¿Cuáles son las mayores interrogantes y preocupaciones que tenemos por delante?	Principalmente no se quiere dejar información valiosa por fuera de la encuesta, pero no hay posibilidad de extender más la encuesta.	
	Existe la preocupación de que no se finalice de encuestar la muestra elegida.	
	Existe la incertidumbre de que se realice un cruce correcto de variables y que la data no se extraiga correctamente.	

	Aun con un incentivo es complicado detener a una persona para que llene una encuesta, pero sin un incentivo se vuelve un reto más grande.
¿Qué viene a continuación?	
Actividades en las que nos concentraremos.	Obtener la versión final de la encuesta.
	Obtener el incentivo para el usuario y que podrá facilitar la ejecución de la encuesta.
Metas y plazos para cada actividad.	A la tercera semana de la iteración se debería de tener los resultados de las encuestas para tabular y tener resultados.
Gente responsable por cada paso.	Gerencia General, Equipo de Desarrollo, Supervisor de Promotores y Promotores en los puntos definidos.

Subcausa 3: Medir Fidelización del cliente

Iteración semana 3: Formación de Equipo para Ejecución de Encuesta

El enfoque principal en esta iteración fue de dar a conocer a todo el equipo involucrado la versión final de la encuesta, establecer los equipos de promotores, capacitarlos y asignar las ubicaciones para la ejecución de la misma. Se establecieron tiempos o un cronograma de actividades diarias que debían realizar para obtener la información deseada en tiempo y forma.

Sub-causa: Medir fidelización del cliente		
Idea: Formar el equipo necesario junto al equipo de promotores y desarrollo para lanzar la encuesta final a los usuarios en los puntos establecidos.		
Pasos de la acción (Que harás en los siguientes 5-7 días)		
¿Quién será responsable?	¿Que se hará?	Premisas

Equipo de Desarrollo.	Ver versión final de la encuesta en Tablet. Su contenido y facilidad de uso.	Se tendrá el equipo (tablets) disponible para realizar la encuesta.
Equipo de Promotores.	Capacitación de cómo abordar al usuario, como hacer las consultas y cómo hacerlo sin perder el tiempo.	Se presume que se tendrá el equipo necesario de promotores para las fechas establecidas de la encuesta.
¿Cómo sabremos si se logra la meta?		Fecha del cheque de iteración (Y quien está involucrado)
Si se logra iniciar y terminar todas las encuestas en tiempo y forma.	Si el equipo de promotores logra captar información de calidad de los usuarios.	Semana del 04 al 08 de Marzo 2019.

En esta iteración llegó el momento de enviar la versión final al desarrollador web para que su enfoque fuera instalar mediante una URL la encuesta en las tabletas que usarían los promotores.

La versión final fue revisada en conjunto con la gerencia y con el supervisor de promotores para que este último pudiera ir induciendo a su equipo en cómo plantear la encuesta a los usuarios, como atraerlos de manera en que les pudiera interesar apoyar la causa de la encuesta en pro de la empresa y sus servicios. Se le explicó a cada uno de los promotores como debían de afrontar a los usuarios cuando estos solicitaran algún incentivo y/o remuneración por responder la encuesta y principalmente que trataran de tener conocimientos generales de la cartera de servicios y productos que Tengo ofrece, de esta manera el cliente se sentirá respaldado por un personal capacitado en lo que vende.

Finalmente se definió que el lugar ideal para realizar las encuestas fuera en los kioskos propios de Tengo ubicados dentro de diferentes agencias bancarias en zona centro

sur del país. Inicialmente se consideró encuestar dentro de los establecimientos de Supermercados La Colonia debido al alto flujo de clientes que le visitan, pero la empresa no autorizó al personal a realizar el proyecto, ya que interrumpiría el flujo de los clientes y esto ocasiona tráfico en los establecimientos; sucedió lo mismo en diferentes puntos de Tengo ubicados en negocios de terceros como otras cadenas de farmacias.

Subcausa:	Medir fidelización del cliente
	Iteración 3
¿Qué hicimos?	
Selección de promotores y personal que estará ejecutando la encuesta.	
Se envió correo a Rodrigo García para solicitar autorización de los puntos donde se levantará la encuesta y 5 tablets para que utilizaran los promotores para iniciar el proceso.	
Se presentó a Eduardo (Supervisor Promotores) y Erika (Supervisora de Enlace Call Center y Sistemas) sobre la versión final de la encuesta en Tablets.	
Capacitación y entrenamiento a los promotores para darles a conocer el proyecto, los objetivos, fines que se persiguen en la encuesta.	
Implementación de la encuesta en un Server para ser accesado desde la Tablet a través de una URL	
¿Qué aprendimos?	
Sobre el problema que estamos atendiendo.	Se requiere una coordinación ideal entre áreas para que la encuesta pueda ser lanzada y que exista un seguimiento adecuado de parte del supervisor de promotores.
Sobre las ideas que estamos probando.	La idea es que con 30 preguntas podamos obtener información de calidad de parte de los usuarios y que esta pueda ser utilizada a favor de la compañía.
Sobre nuestro ambiente de autorización.	Las autorizaciones de parte de la gerencia son necesarias para poder avanzar con el proyecto y deben de estar alineadas con los intereses del gerente.
O Algunas otras lecciones.	Los tiempos de respuesta del resto de las áreas, no necesariamente están alineadas con los del proyecto.
¿Contra qué estamos luchando?	

¿Cuáles son las mayores interrogantes y preocupaciones que tenemos por delante?	Fallos técnicos en la ejecución de una encuesta, se perdería información, tiempo y al usuario durante la encuesta.
	No aceptación a realizar encuestas de parte de los usuarios.
	Una vez finalizada la encuesta, se requiere obtener la información de manera rápida para poder avanzar con el resto de las iteraciones.
¿Qué viene a continuación?	
Actividades en las que nos concentraremos.	Dar seguimiento a la ejecución de las encuestas mediante el supervisor de los promotores.
Metas y plazos para cada actividad.	1 semana de ejecución y revisión de datos.
Gente responsable por cada paso.	Una vez esta lista la encuesta, los promotores son los principales responsables de lograr completar las encuestas.

Subcausa 3: Medir Fidelización del cliente

Iteración semana 4: Encuestas a clientes que realizan transacciones en puntos TENGO

El enfoque principal en esta iteración fue de dar a conocer a todo el equipo involucrado la versión final de la encuesta, establecer los equipos de promotores, capacitarlos y asignar las ubicaciones para la ejecución de la misma. Se establecieron tiempos o un cronograma de actividades diarias que debían realizar para obtener la información deseada en tiempo y forma.

Sub-causa: Medir fidelización del cliente
Idea: Recopilar la data obtenida de las encuestas para poder convertirla en información útil y digerible. Realizar cruce de variables interesantes y de esta manera poder generar recomendaciones y explotar el

conocimiento extraído del cliente.		
Pasos de la acción (Que harás en los siguientes 5-7 días)		
¿Quién será responsable?	¿Que se hará?	Premisas
Equipo de Tesis (Erick Garmendia y Fernando Argueta).	Extraer la reportería de información que se generará a través del URL utilizado en las Tablets.	La data que se obtendrá estará completa.
	Generar cruces de variables y respuestas para formular recomendaciones	Se espera que los datos no estén totalmente dispersados para poder observar tendencias marcadas en los usuarios.
Equipo de Desarrollo.	Extraer correctamente los datos de las Tablets.	El tiempo de espera depende de un equipo tercero y podría atrasar el progreso del proyecto..
¿Cómo sabremos si se logra la meta?		Fecha del cheque de iteración (Y quien está involucrado)
Al obtener información de calidad o encuestas terminadas.		Semana del 04 al 08 de Marzo 2019.
Hacer cruces útiles para visualizar brechas en los servicios y nuevas oportunidades de negocios.		

En esta iteración nos encontramos con distintos obstáculos que detuvieron y alargaron el proceso fuera del cronograma inicial que se estableció. Se tuvo atrasos con el ‘go live’ de la encuesta debido a que no se contaba con el personal de promotores completo, ya que cierto personal se encontraba fuera de la ciudad realizando otras labores de la compañía. Adicionalmente el periodo de encuestar se atrasó porque muchas personas desistieron de completar la encuesta y eso reducía el número de encuestas realizadas en un solo día. Las personas alegaron de que la encuesta era demasiado extensa, que no había una remuneración o incentivo y también por falta de tiempo de completarla.

Una vez se obtuvo la data, se subcontrató a una persona para que realizara los cruces de variables y se pudiera presentar la información a los diferentes equipos de trabajo.

DESCRIPCION DE VARIABLES DE LA ENCUESTA

En esta etapa de la investigación se muestran los resultados obtenidos durante la recolección de datos mediante la encuesta. Se realiza una descripción de los indicadores encontrados.

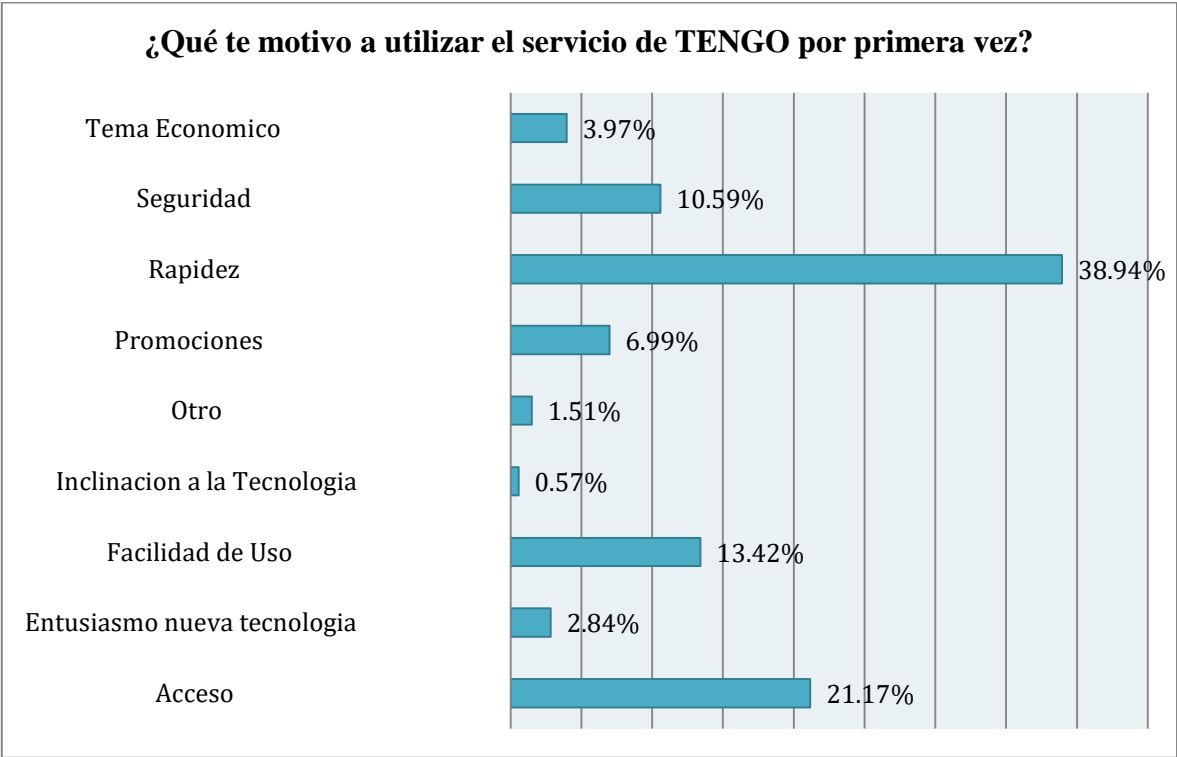


Figura 9: Gráfico de evaluación expectativa del servicio

En esta figura podemos evaluar de manera esquematizada y visual los valores que corresponden a la expectativa que poseía el cliente antes de realizar una transacción a través del servicio TENGU. También se observa que el indicador que sobresale es la Rapidez con

un 38.94% lo que indica que la preferencia del cliente a moverse a utilizar este canal de pagos obedece a la celeridad al momento realizar transacciones. Se puede intuir que el cliente busca presteza, velocidad al momento de seleccionar TENGO.

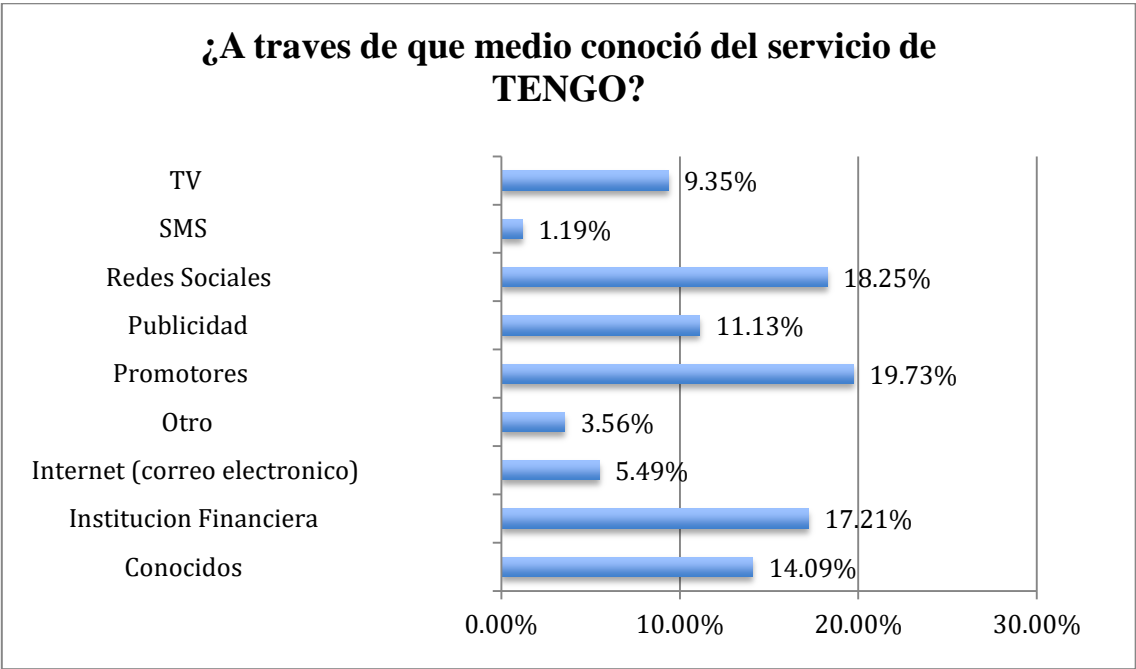


Figura 10: Gráfico de medio promoción TENGO

En esta figura podemos identificar el medio por el cual el cliente conoce la promoción de la marca del servicio TENGO. Los canales por los cuales obtiene conocimiento y que ocupan el mayor índice son los promotores, redes sociales y a través de la institución financiera. Un lugar muy bajo ocupa los mensajes cortos (SMS) y el correo electrónico destacando que la pauta de promoción talvez en estos espacios no deba considerarse para estrategias de campaña de mercadeo.

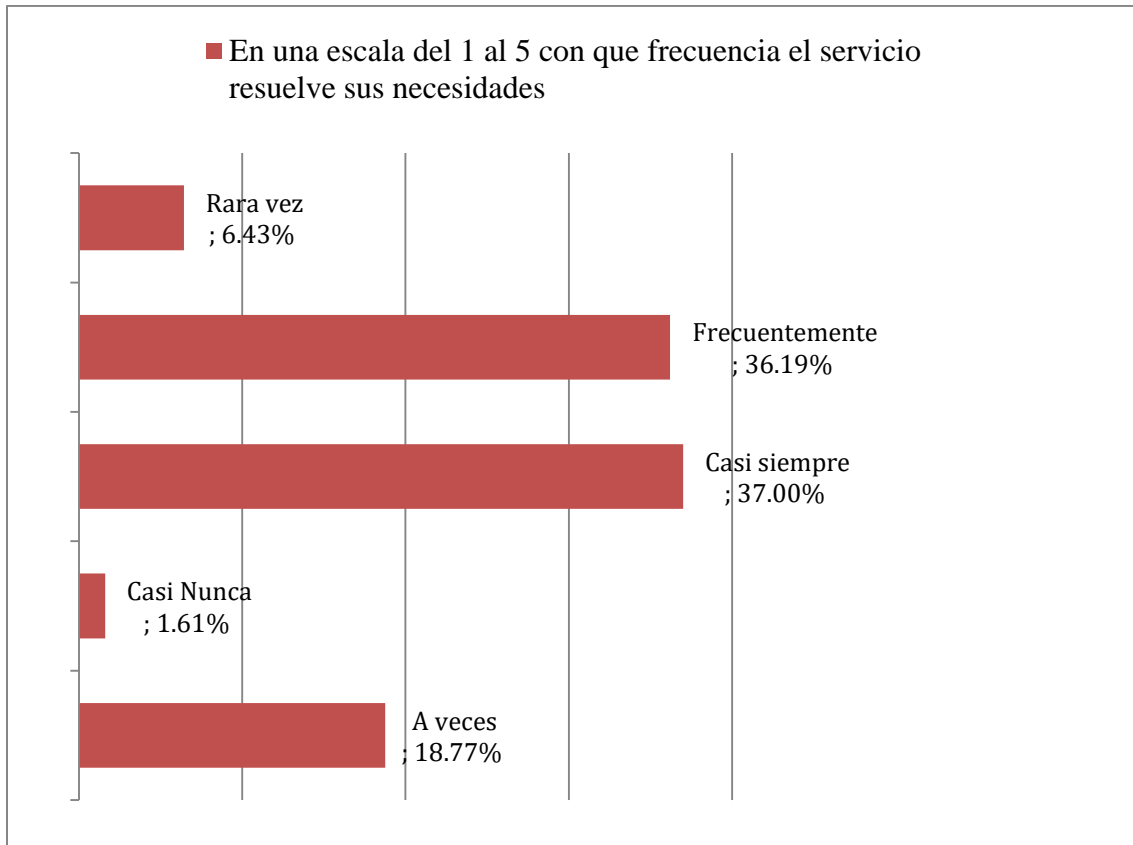


Figura 11: Frecuencia servicio TENGO

Esta dimensión de la figura en base a la respuesta de los encuestados indica que la frecuencia con que el servicio resuelve sus necesidades es “Casi siempre”, se infiere en este sentido que el servicio que se presenta alcanza en gran medida el grado de resolución que se pretende. Sin embargo si se une este indicador “casi siempre” sumado a “frecuentemente”, el nivel de frecuencia con que el servicio resuelve las necesidades de los clientes está en un valor aceptable.

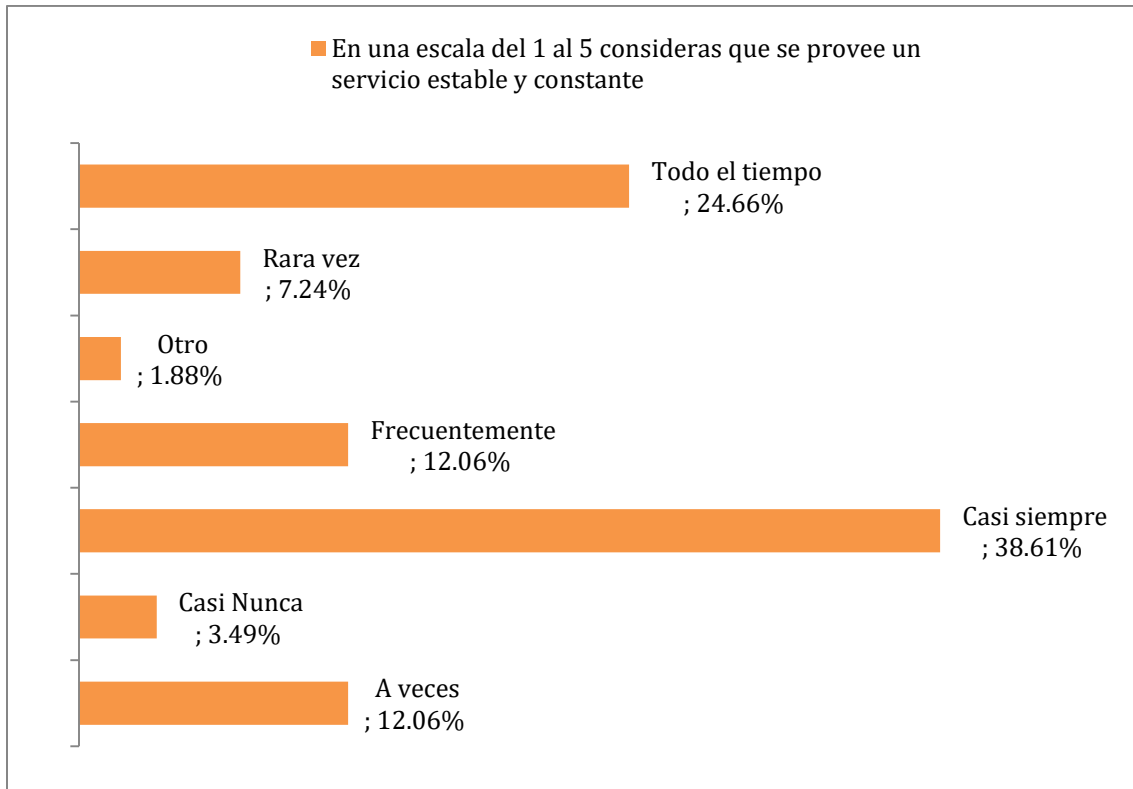


Figura 12: Calificación Servicio estable

Esta dimensión en su evaluación por parte de los encuestados muestra que el nivel del servicio en general es estable y constante en un valor del 75.33%; si se suman las calificaciones de los indicadores “Casi siempre”, “Frecuentemente” y “Todo el tiempo”.

Tabla 9: Variable rapidez del servicio

¿En una escala del 1 al 5 que tan rápido consideras que es el servicio?	
Lento	2%
Moderadamente Lento	3%
No Respondió	3%
Normal	43%
Rápido	49%
Gran Total	100%

Esta variable resulta interesante el porcentaje de personas que consideran normal y rápido el servicio, la proporción varía entre rápido y normal en un 6%. La percepción inicial del

cliente que se acerca al punto indicaba anteriormente que la “Rapidez” era el motivo principal al acercarse al punto de servicio. La encuesta fue realizada post-transacción lo que indica claramente que el motivo inicial no fue cubierto para un 43% de los clientes.

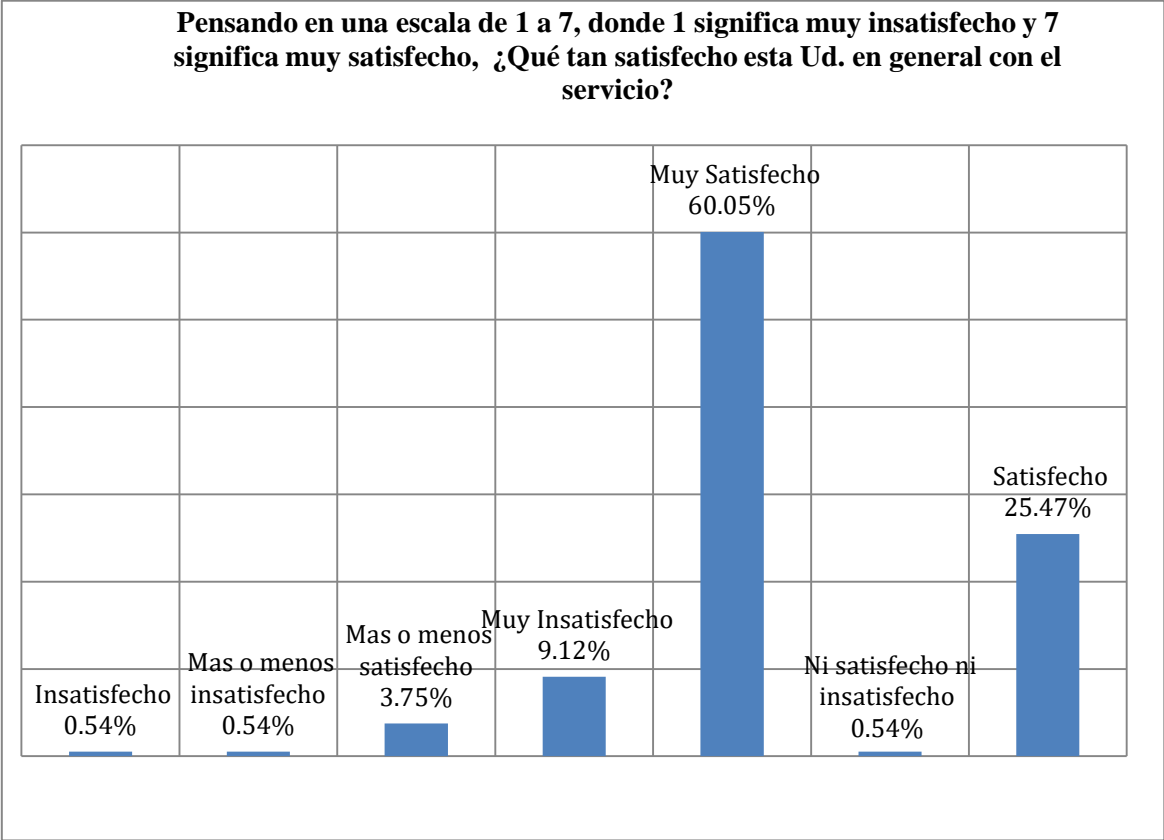


Figura 13: Escala de satisfacción del servicio

Esta escala de satisfacción muestra que los clientes en general están “Muy Satisfechos” en un 60.05%, con el servicio que se le prestó. Si a este indicador antes mencionado se le agrega el valor del indicador “Satisfecho” 25.47%, se afirmarí que un 85% de usuarios de TENGO se sienten satisfechos.

Tabla 10: Probabilidad de utilizar el servicio

En una escala del 1 al 5 cuál es la probabilidad de que vuelva a utilizar el servicio	Grand Total
Algo probable	24.13%
Bastante probable	63.27%
Nada probable	4.83%
Poco probable	7.77%
100.00%	100.00%

Existe la probabilidad en un 63.27% de que los clientes utilicen nuevamente el servicio de TENGO en los puntos de servicio. Un segmento no está muy seguro de volverlo a utilizar 24.13% para “algo probable”, se deberá hacer algún tipo de campaña para convencerle. Los encuestados que respondieron que es “poco probable” o “nada probable” representan un desafío, lo conveniente es realizar algún tipo de entrevista personalizada y entender los motivos que le llevan a brindar esta afirmación.

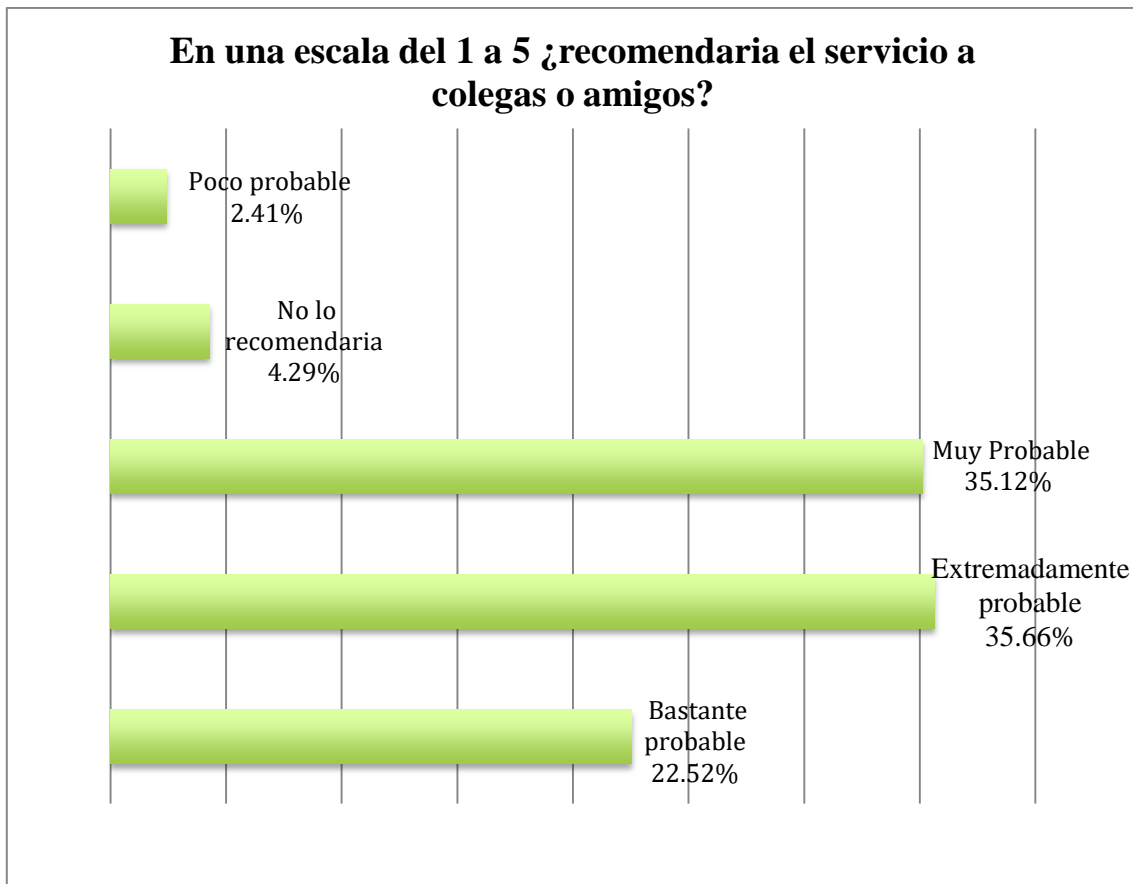


Figura 14: Promotores del servicio

Esta variable en su dimensión determina que los clientes impulsarían el servicio y se convierten en promotores de la marca. La publicidad boca a boca resulta efectiva para dar a conocer productos y servicios.

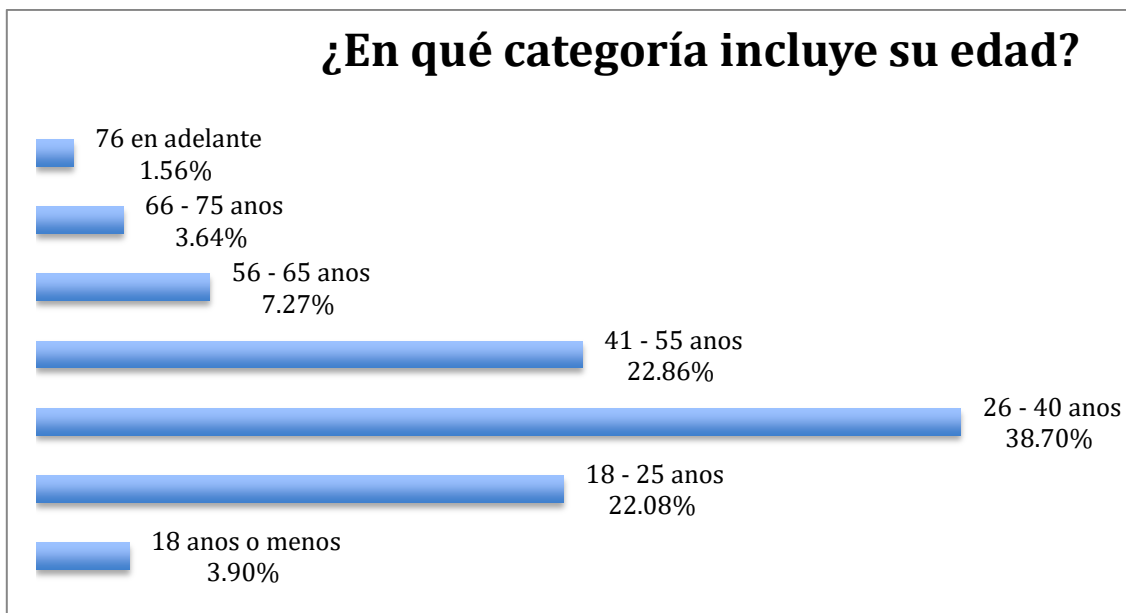


Figura 15: Dato demográfico Edad

Con respecto a la edad se puede decir lo siguiente sobre este segmento el segmento que prepondera es el 26-40 años, sin embargo, se puede acotar lo siguiente sobre los demás para entender como es nuestro segmento.

De 20 a 35 Adultos jóvenes: automóviles, computadoras, tecnología, universidad.

Solteros de 25 años: Hombre y mujer mayores de 25 años: dependientes del hogar, la familia no deja que gaste su dinero, sino que mejor invierta, viaje, compre automóviles de marca y apartamentos. Que estudie más, estas personas demandan los mejores servicios de restaurantes, pasajes de primera clase, deportes. Tienen dinero, respaldo y especialización.

De 36 a 45 Adultos maduros: deporte, recreación, conservación de la salud, prefieren las experiencias vitales de origen no materialista. Suelen gastar menos en bienes y más en experiencias que mejoren su estilo de vida. Un segmento que ofrece grandes oportunidades.

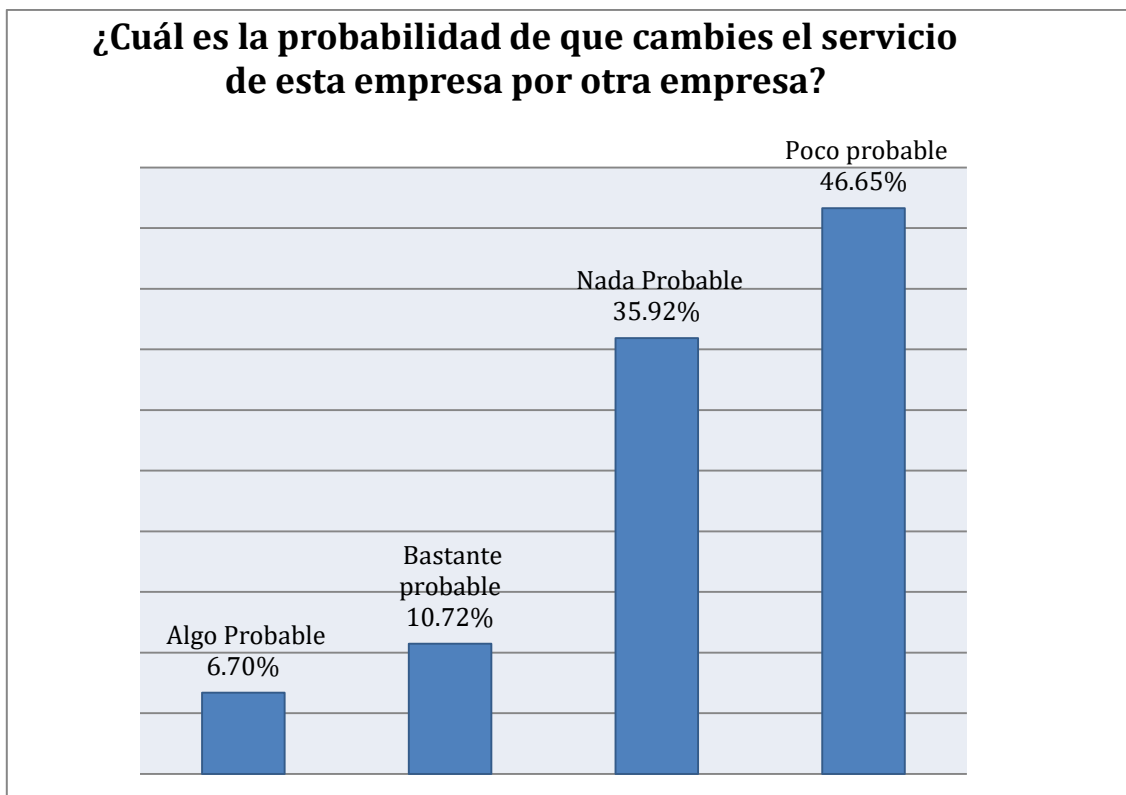


Figura 16: Probabilidad abandono del servicio

En esta variable se mide al cliente en una de los datos más interesantes de esta investigación “El abandono del cliente”, al visualizar los indicadores se estima que un 17.42 % estará en probabilidad de darse de baja o no utilizar nuevamente el canal de pagos. Sin embargo el porcentaje que considera con bastante probabilidad que permanecerá es un 82.57% (suma de nada probable y poco probable), lo cual se considera que el cliente se le puede dar como fiel a TENGO.

¿Qué tipo de problemas experimenta en el punto TENGO?

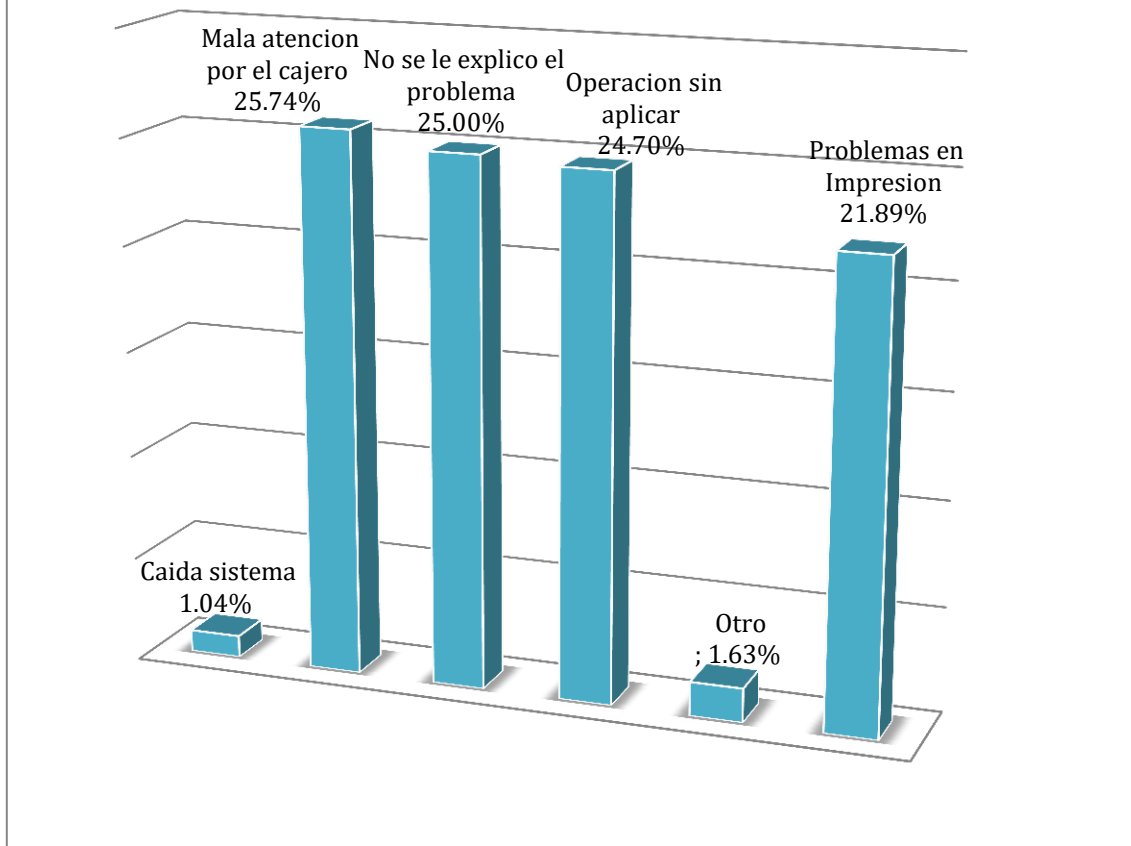


Figura 17: Problemas que experimenta el cliente en el servicio

Al inferir en esta variable y sus indicadores, uno que llama la atención es “Operación sin aplicar” con 24.70%, esto representa un desafío para el área de tecnología de la empresa ya que por el tipo de transaccionalidad con servicios en línea, la confirmación de la operación debe garantizarse en el porcentaje más alto posible.

Así mismo, “Problemas de impresión” es un “higiénico” que TENGO debe cuidar con sumo cuidado debido a que los comprobantes de pago y demás son esenciales para la confirmación por escrito de una transacción.

La atención al cliente es un servicio muy poco cuidado por las empresas, una buena atención al cliente puede marcar la diferencia entre un cliente satisfecho y uno que no lo está. El indicador de mala atención por el cajero con un 25.74% merece consideración especial por ser el oficial de tienda o cajero la primera imagen de la empresa frente a sus consumidores. La atención supone la mejor publicidad que puede dar la empresa en una época de redes sociales donde el alcance de una mala atención puede tener alcances desconocidos.

Tabla 11: Calificación opinión del cliente por Call center

Calificación	Total
Conforme	33.33%
Muy Valorada	16.09%
No Valorada	12.07%
Poco Valorada	16.09%
Valorada	22.41%
Total	100.00%

La calificación que otorga el cliente de acuerdo a como es escuchado por el servicio de Call Center indica que se siente conforme en su indicador más alto. Sin embargo hay un 28% que considera que su opinión es poca o no valorada. Conviene dar un seguimiento a este respecto debido a que este cliente es el que transmite publicidad negativa de la marca.

Resumen actividades Iteración 3: Medir Fidelización del cliente

Subcausa:	Medir fidelización del cliente	
	Iteración 3	
¿Qué hicimos?		
Dar por finalizado el proceso de levantamiento de encuestas.		
Revisión y homologación de la información de los datos que se presentan en las encuestas (proceso que tiene el objetivo de dar consistencia a los datos para el tratamiento de los mismos)		
Análisis de las variables a cruzar para indagar en los aspectos que se están evaluando.		
Generación y cruce de variables para realizar inferencia en los datos obtenidos desde las encuestas.		
Redacción de observaciones sobre los cruces.		
Generación de sugerencias de acuerdo con las observaciones y evaluaciones pertinentes a los cruces.		
Formulación de hallazgos y gráficas mostrando porcentuales y valores concernientes al análisis.		
¿Qué aprendimos?		
Sobre el problema que estamos atendiendo.	Ordenar correctamente la información en resultados, gráficos y tablas dinámicas para facilitar la interpretación de la información.	
Sobre las ideas que estamos probando.	Aprendimos que la percepción del cliente final es una herramienta útil para formar recomendaciones y conclusiones.	
Sobre nuestro ambiente de autorización.	Se obtuvo información valiosa en cuanto al ingreso económico de las personas encuestadas y la ubicación de sus residencias.	
O Algunas otras lecciones.	Más del 40% de los encuestados se encuentran en un estado de desempleo y la gran masa de personas encuestadas eran menores de 30 años.	
	El usuario promedio utiliza en mayor parte el cobro de remesas con la competencia.	
¿Contra qué estamos luchando?		
¿Cuáles son las mayores interrogantes y preocupaciones que tenemos	En base a la minería de datos que se realizó, como lograr utilizarla.	
	Cómo convertir la información en un activo valioso para la empresa o como utilizarla para potenciar nuevas oportunidades.	

por delante?	Lograr obtener tendencias de comportamiento en los usuarios que hayan completado las encuestas.
¿Qué viene a continuación?	
Actividades en las que nos concentraremos	Solicitar más cruces para validar información nueva, usando la misma data obtenida.
Metas y plazos para cada actividad	Indefinido, hasta que se tengan nuevas ideas de cruces.
Gente responsable por cada paso	Erick Garmendia y Fernando Argueta.

Con respecto a las implicaciones de este trabajo de investigación y las diversas iteraciones realizadas, las lecciones aprendidas y los logros obtenidos; el enfoque PDIA permite ir directamente sobre aquellas raíces que provocan el problema y sobre las cuales se tiene potestad de actuación. La aplicación de esta labor ha permitido obtener información precisa y relevante para generar cambio y acentuar algunos elementos que merecen atención por parte de TENGO.

Resumen actividad y próximos pasos:

En el siguiente cuadro se muestra una serie de actividades y próximos pasos a seguir por parte del equipo con el objetivo de brindar a la Empresa TENGO una guía de referencia para los puntos de acción a seguir.

Sub Causa 1: Baja Transaccionalidad en Puntos Pronto		
¿Qué viene a continuación?		
Actividades en las que nos concentraremos	1	Presentar una propuesta congruente para crear un plan de incentivos y metas para empleados de puntos de terceros; <i>cajeros y gerentes de Tienda</i>
	2	Presentar un plan de estructura del equipo comercial mediante organigrama
	3	Presentar propuesta de recursos (store checker's) por ubicaciones o zona, por tipo de comercio tercero y por kioskos.
	4	Establecer métrica de metas mensuales para el store checker, en base a los resultados deseados en cuanto a transaccionalidad en los puntos
	5	Mejorar el material POP en las tiendas de terceros
	6	Implementar el consumo en los puntos de terceros con promociones inmediatas al usar TENGO (Establecido en metas de los store checker's)
	7	Presentar propuesta de CRM o macro en la cual el store checker deberá llevar sus registros de avances y estos ser revisados por el Gerente Comercial
	8	Establecer metas de copatrocinijs mensuales o semestrales (Establecido en metas de los store checker's)
	9	Revisar los tiempos y calidad de atención técnica para los puntos Pronto o puntos de terceros.
	10	Presentar esquema de reuniones semanales para dar seguimiento a la transaccionalidad en puntos de terceros en base al presupuesto de TENGO para los mismos.

Sub Causa 2: Call - Center (Centro de atención y reclamos de atención al público)		
¿Qué viene a continuación?		
Actividades en las que nos concentraremos	1	Establecer permisos de auto gestión para los usuarios del Call-Center para quitar carga al recurso de operaciones o equipo técnico de Tengo
	2	Proponer un software de atención de incidentes para el Call Center (sales force)
	3	Establecer métrica de evaluación para los operarios del Call Center mediante KPIs en el servicio otorgado
	4	Establecer acuerdos de servicios entre Call Center y TENGO para respetar y mejorar los tiempos de atención al público.
	5	Mejorar el recurso del Call Center al cambiarlo por un equipo más especializado y técnico

6	Implementar un BOT o sistema de respuesta automática para ciertos incidentes encontrados
7	Establecer un software de grabación de llamadas para rastrear y medir métricas de calidad del servicio otorgado
8	Establecer un software de encuesta posterior a llamadas, para evaluar la experiencia con la primera línea de contacto con el cliente.
9	Aprovechar los tiempos de espera en llamadas para comercializar productos y servicios de la compañía mediante grabaciones.
10	Revisar el proceso actual en el cual el Call Center (operado por un tercero) se comunica con el equipo técnico a través de un "Enlace" de TENGO. El proceso debería de simplificarse, no se considera necesario un recurso adicional o intermediario.

Sub causa 3: Medir Fidelización del cliente.

¿Qué viene a continuación?

Actividades en las que nos concentraremos	1	Eliminar la promoción de TENGO a través de SMS debido a la poca incidencia que este medio tuvo en la encuesta realizada.
	2	Potenciar el uso de TENGO en las redes sociales, medio que tuvo más incidencia en la encuesta.
	3	Establecer promociones por el uso diario o semanal de TENGO, ya que la frecuencia más incidente nos demuestra que el público lo utilizar más de manera mensual.
	4	Potenciar el uso de TENGO para comercios afiliados mediante promociones comerciales o descuentos.
	5	La rapidez y el acceso motiva a los cliente a utilizar TENGO, pero no la inclinación tecnológica; por tanto, se debe de potenciar el uso de la aplicación electrónica para impulsar este indicador
	6	Eliminar la promoción de TENGO a través de TV tradicional debido a la poca incidencia que este medio tuvo en la encuesta realizada.
	7	Establecer métricas de resultados para empleados de terceros para motivarles a dar un servicio de calidad debido a altos indicadores de problemas: mala atención del cajero, no se explican los problemas, operaciones sin éxito o sin aplicarse & problemas de no impresión.
	8	Asignar en la meta de los store checker's suplir de insumos como papel para impresión en los comercios afiliados de acuerdo a requerimientos de cada uno.

9	Revisar procesos del cay Center debido a que el indicador de la opinión del cliente sobre el mismo nos dicta que el 16% se siente poco valorado y el 12% no se siente valorado sumando 28% de manera negativa.
1 0	Revisar el material POP utilizado en las cadenas más grandes en el país.

REFLEXIONES

El trabajo de investigación tomó como marco de estudio la empresa TENGO utilizando la metodología PDIA, identificando los motivos, causas y razones fundamentales de los usuarios para la utilización, permanencia y abandono de los clientes.

El mercado actual de Honduras con 30 de cada 100 hondureños con acceso a Internet concede una oportunidad de negocio para la empresa TENGO; basados en su irrupción en el sector de comercial de red de pagos brindando puntos de atención donde los clientes sin acceso a canales digitales pueden ejecutar operaciones en tiempo real.

El verdadero reto de una estrategia de marketing adecuada para TENGO consiste en retener al cliente actual. El ejecutar de forma precisa una planificación en este renglón podrá incrementar los ingresos entre un 25% y 85% de acuerdo a los especialistas Kotler & Armstrong.

El proceso de iteración con las áreas gerenciales de TENGO brindo la oportunidad de conocer la estrategia o visión desde la perspectiva del grupo financiero al cual pertenece la compañía. La cual prioriza la función de TENGO como un brazo recolector de fondos para las diferentes empresas relacionadas al grupo.

Se detectaron diferentes oportunidades de negocio nuevas para la compañía apalancándose con el sector empresarial del banco. Se encontraron distintas empresas a nivel nacional que podrían utilizar los servicios de TENGO y de esa manera fidelizarlos con los productos y servicios del Grupo Financiero.

Se analizaron distintos puntos de mejora en la dinámica interna de la compañía como ser la sinergia que debe de existir entre las áreas de tecnología y call center para brindar un mejor servicio al cliente.

¿Cómo segmentar adecuadamente la cartera de clientes, crear una estrategia de retención y generar un alto grado de fidelización en el portafolio de consumidores de TENGO? La respuesta a esta interrogante es probable no sea tan fácil; sin embargo, atrayendo al cliente correcto, diseñando la propuesta correcta, motivando a los empleados y aprendiendo a retener al cliente se estará más cerca de contestarla.

TENGO debe plantearse su crecimiento en el largo plazo estudiando que servicios necesitan sus clientes hoy y cuales necesitaran mañana. Así mismo debe indagar en el mercado que están haciendo sus competidores hoy y que planean hacer en el futuro. Es necesaria la anticipación para la sobrevivencia.

El reto que debe enfrentar TENGO en el corto y mediano plazo radica en la retención del cliente; esto corresponde al verdadero desafío de una estrategia de marketing adecuada por la empresa, por ello se hace necesario que se preste toda la importancia hacia retener al cliente

El Call Center de TENGO no debe limitarse a solamente responder las inquietudes de los usuarios, sino que también se puede capitalizar estos espacios de tiempo para empujarlos a utilizar otros servicios a los usuarios que ya son clientes.

CONCLUSIONES

En este capítulo se establecen las conclusiones sobre la aplicación de la metodología PDIA al problema del abandono de clientes. Al realizar la investigación se realizaron encuestas, reuniones de trabajo con los agentes de cambio de la empresa, entrevistas con personal de los puntos de las subcausas. Para concluir se enmarca una serie de puntos resumiendo el análisis de los diversos abordajes.

- TENGO, es una empresa hondureña de facilitación de pagos con seis años de experiencia en el mercado nacional, se creó con un objetivo específico en mente: brindar soluciones de pago y comercio móvil en Honduras. Desde que la compañía se estableció en 2011, ha invertido para innovar en la industria de pagos, banca y aplicaciones móviles.
- La compañía ha centrado sus recursos en satisfacer las necesidades del mercado hondureño mediante la creación de una red de puntos de servicio a través de la alianza con comercios en los nichos de mercado identificados, donde los consumidores tienen cuotas de crédito comercial, pagos de servicios públicos, cobro de remesas internacionales y pagos financieros, entre otros.
- TENGO aprovecha la oportunidad de inclusión financiera en el país al convertirse en una alternativa efectiva y una solución de pago de valor agregado para los consumidores, que consiste en el desarrollo de una red de negocios

convenientemente ubicados y que están al alcance del sector de la población que no tiene acceso al sector banca formal.

- Al aplicar la metodología PDIA (La Adaptación Iterativa Dirigida por Problemas (PDIA), este proceso se enfocó en el problema del abandono de cliente en TENGO. Identificando sus causas o raíces principales y ahondando en tres sub causas que provocan la deserción de los consumidores, siguiendo para esto un proceso paso a paso (no un plan rígido), el desarrollo permitió un aprendizaje sobre cada una de las causas y sub causas que subyacen alrededor de la problemática.
- Se determinó abordar tres sub causas principales señaladas en el diagrama Ishikawa: Baja Transaccionalidad en los puntos Pronto, Call Center, Medir Fidelización del cliente. La selección se basó en la evaluación y análisis previo de AAH
- A través del abordaje de la Sub causa: “Baja transaccionalidad en los Puntos Pronto”, se determinó que TENGO necesita revisar su estrategia comercial de alianza con comercios afiliados a nivel de un plan de incentivos o recompensas para los cajeros del sistema y administradores en dichos puntos; si desea que su marca comercial sea promovida y se vea un cambio sustancial en el incremento transaccional.

- TENGO debe plantear y/o solicitar a Banco Ficohsa una rentabilidad mensual por el manejo de fondos flotantes o promedios en cuenta de la recaudación de cobranzas para obtener rendimientos adicionales.
- TENGO naturalmente tiene un enfoque el mercado de consumo, pero como estrategia adicional deberá hacer acercamientos o alianzas con el departamento de banca empresarial para iniciar relaciones con sus clientes y fidelizar sus productos y servicios a través de ellos.
- TENGO, deberá eficientar su fuerza comercial para poder fidelizar a sus clientes actuales y establecer metas a corto plazo para hacer crecer su cartera de clientes en sus productos más rentables.
- TENGO, como brazo recolector de un grupo financiero debe de adaptarse al mercado local, por lo tanto, al ofrecer productos innovadores como la billetera electrónica, debe de enfocarlo a segmentos que puedan utilizarlo o disponer de él y generar alternativas a los segmentos que no.
- TENGO debe plantear y/o solicitar al Banco Ficohsa una rentabilidad por el manejo de fondos o promedios en cuenta de la recaudación de cobranzas para obtener ingresos adicionales. Conocer los rangos de promedios que maneja el Banco permitirán realizar dicho planteamiento.

- El Call center en TENGO no es visto como un aliado estratégico en la promoción de productos y servicios. La gestión actual continúa utilizando procesos manuales y no así una herramienta de software especializado necesario para una empresa de tecnología en siglo XXI.
- Se determinó que dentro de las áreas de TENGO se debe contemplar la creación de un Call Center Técnico que atienda solicitudes que obedecen a incidentes presentados en sus puntos, clientes del servicio y que son de inmediatez en su resolución. Este equipo debería estar conformado por expertos con nociones sobre temas de IT (base de datos, desarrollo, comunicaciones) y además poseer un perfil de servicio y atención al cliente.
- En la aproximación de la Sub Causa “Medir Fidelización del cliente” se identificó que TENGO debe mejorar aspectos “higiénicos” relacionados al software de sistema ya que un porcentaje del 33% afirma haber experimentado problemas el servicio al realizar una transacción y al valorar la respuesta de la pregunta ¿Con que frecuencia el servicio resuelve sus necesidades? un 36% afirma que rara vez, lo cual tiene relación directa con los inconvenientes antes mencionados.
- La Sub Causa “Medir Fidelización del cliente” brinda información relevante con respecto al dato demográfico “edad” del segmento de cliente que visita los puntos de servicio. La data muestra que el joven, el adulto joven y el adulto mayor son los segmentos de mercado a los cuales debe dirigir su estrategia comercial.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Alcaide, J. (2015). Fidelización de clientes (2nd ed.). Madrid: ESIC.

Área de Mercadeo TENGO (2018).

Bon, J. van. (2008). Fundamentos de ITIL® |. Van Haren.

Boubeta, A. I. B. (2007). Fidelización Del Cliente. Ideas propias Editorial S.L.

Chapman Pete, Clinton Julian, Kerber Randy, Khabaza Thomas y Reinartz Thomas. (2000),
Step by Step Data Mining Guide,

Domínguez Doncel, A., & Muñoz Vera, G. (2010). Métricas del marketing. Madrid: ESIC
Editorial.

Francisco G. Villarreal (ed.), Inclusión financiera de pequeños productores rurales, Libros
de la CEPAL, N° 147 (LC/PUB.2017/15-P), Santiago, Comisión Económica para
América Latina y el Caribe (CEPAL), 2017.

Frederick F. Reichheld, Phil Schefter, Darrell K. Rigby “Avoid the Four Perils of CRM”.
Harvard Business Review. (Febrero 2002) p. 106.

Gosso, F. (2010). Híper Satisfacción del cliente. Panorama Editorial.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología
de la investigación. México, D.F.: McGraw-Hill Educación.

Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing (2012), 6ta. Edición, Prentice Hall.

Kotler, P. (2002). Dirección de marketing. México: Pearson Educación.

- Kotler, P. (2003). Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales. Pearson Educación.
- Kotler, P. (2007). Dirección de marketing. Madrid: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). Fundamentos de marketing. Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). Dirección de Marketing. Pearson Educación.
- Laudon, K., & Laudon, J. (2004). Sistemas de información gerencial. México: Pearson Educación.
- Ontiveros Baeza, E., & García Alba, J. (2009). Telefonía móvil y desarrollo financiero en América Latina. Barcelona: Ariel.
- Peters, T., Waterman, R., & Ochoa Cadavid, S. En busca de la excelencia.
- Sánchez Galán, J. R. (2011). La Empresa Humana Tomo II, Las Organizaciones Empresariales y el Hombre. Madrid: Editorial Visión Libros.
- Swift, R., & Cárdenas Loera, O. (2002). Crm. México: Pearson Educación.
- Talaya, Á. E. (2008). Principios de marketing. ESIC Editorial.
- Pascal, S. (2012). IFC Mobile Money Scoping, Country Report: Honduras. Confederación Suiza, Departamento Federal de Asuntos Económicos.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Leavers:** Se define como un cliente que abandona la empresa durante un período determinado.
- **Joiners:** nuevos clientes que se adhieren a un servicio durante un período determinado
- **Returners:** cliente que retornan a la utilización de un servicio o se suscriben nuevamente.
- **Churn Rate:** Es una métrica muy utilizada en los *startups* y básicamente mide el número de clientes o suscriptores que dejan de utilizar los servicios que ofrece una compañía.
- **SMS:** Noción inglesa de *Short Message Service*, el SMS, por lo tanto, es el servicio de la telefonía celular (móvil) que posibilita enviar y recibir mensajes de texto de extensión reducida.
- **B2B:** Es un tipo de transacción de empresa a empresa, como las que se realizan entre fabricantes y mayoristas, o un mayorista y un minorista. Se refiere a los negocios realizados entre empresas.
- **PDIA:** La Adaptación Iterativa Dirigida por Problemas (PDIA) es un proceso de emergencia facilitada. Se enfoca en problemas, no en soluciones. Sigue un proceso paso a paso (no un plan rígido) que permite un aprendizaje y una adaptación flexibles.
- **INDEL:** Instituciones No bancarias que brindan servicios de pago utilizando dinero electrónico de acuerdo con la Comisión Nacional de Bancos y Seguros Honduras. CIRCULARCNBSNo.024/2016.

- **Call Center:** Puede traducirse como centro de llamadas. Se trata de la oficina donde un grupo de personas específicamente entrenadas se encarga de brindar algún tipo de atención o servicio telefónico.
- **CRM:** Un CRM es una solución de gestión de las relaciones con clientes, orientada normalmente a gestionar tres áreas básicas: la gestión comercial, el marketing y el servicio postventa o de atención al cliente. El uso de un CRM forma parte de una estrategia orientada al cliente en la cual todas las acciones tienen el objetivo final de mejorar la atención y las relaciones con clientes y potenciales.
- **Core:** Es una plataforma de software completa que va desde Front hasta Back Office, administración de ciclo de vida de producto y gestión de la información de los clientes, con el objetivo de potenciar las operaciones del negocio de una institución financiera.
- **BI (Business Intelligence):** Se define como el conjunto de metodologías, aplicaciones y tecnologías que permiten reunir, depurar y transformar datos de los sistemas transaccionales e información desestructurada (interna y externa a la compañía) en información estructurada, para su explotación directa (reporting, análisis OLTP / OLAP, alertas...) o para su análisis y conversión en conocimiento, dando así soporte a la toma de decisiones sobre el negocio.

ANEXOS

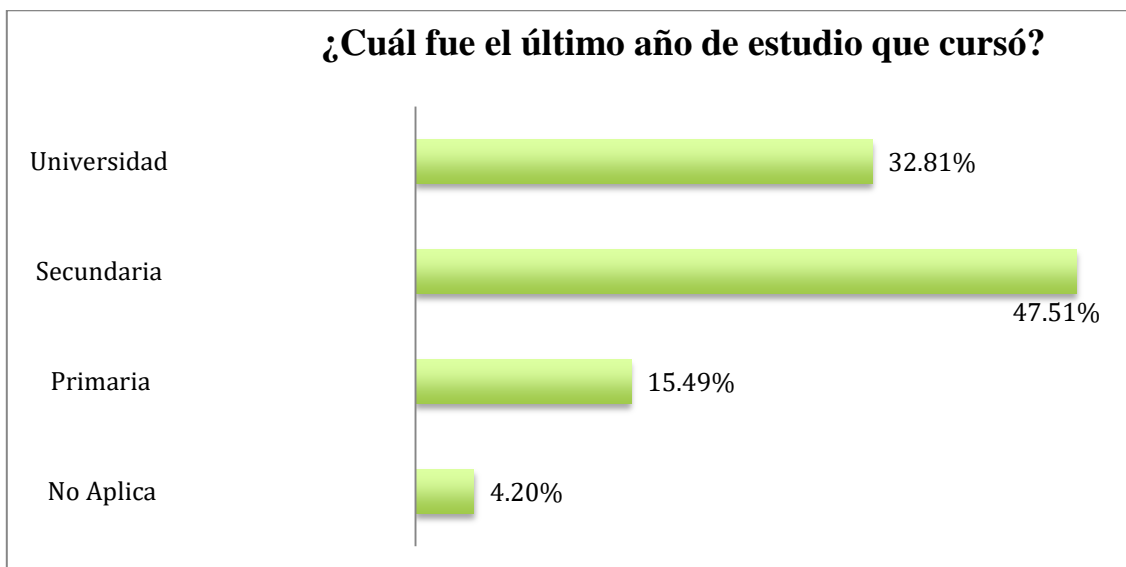
ANEXO 1: VARIABLE SUMA APROXIMADA DE PAGOS QUE HACE EN EFECTIVO AL MES.

L 1 000.00 a L 1 999.00	23%
L 2 000.00 a L 4 999.00	33%
L 5 000.00 a L 10 000.00	21%
Mayor a L 10 000.00	11%
Menor a L 999.00	13%
Grand Total	100%

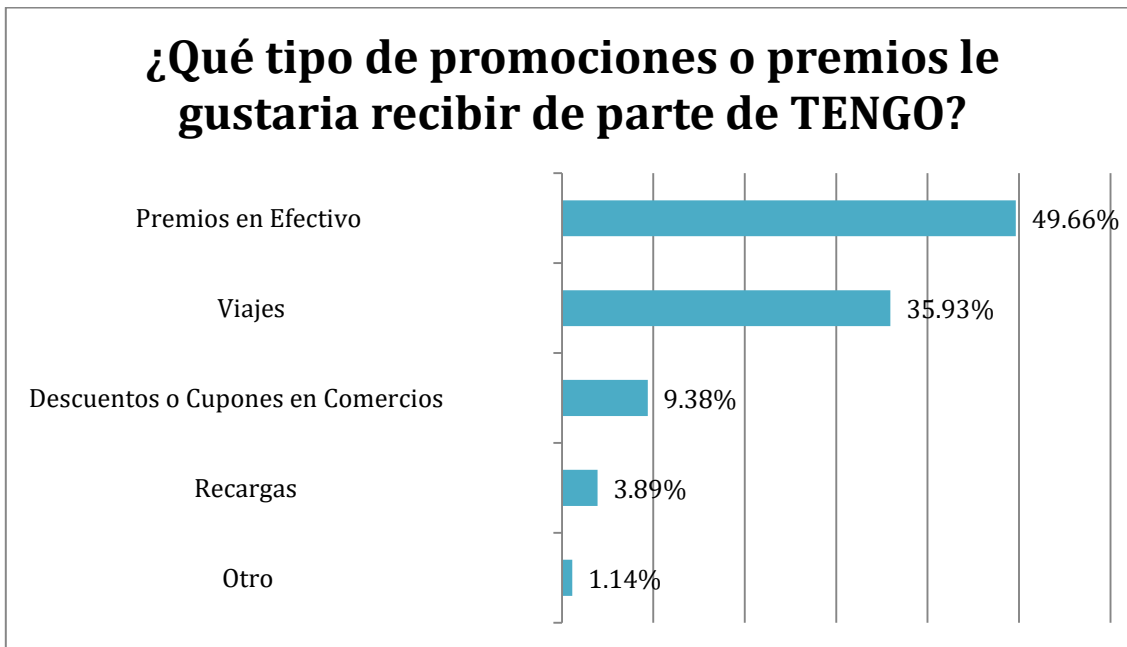


ANEXO 2: VARIABLE GRADO DE ESCOLARIDAD DE LOS CLIENTES.

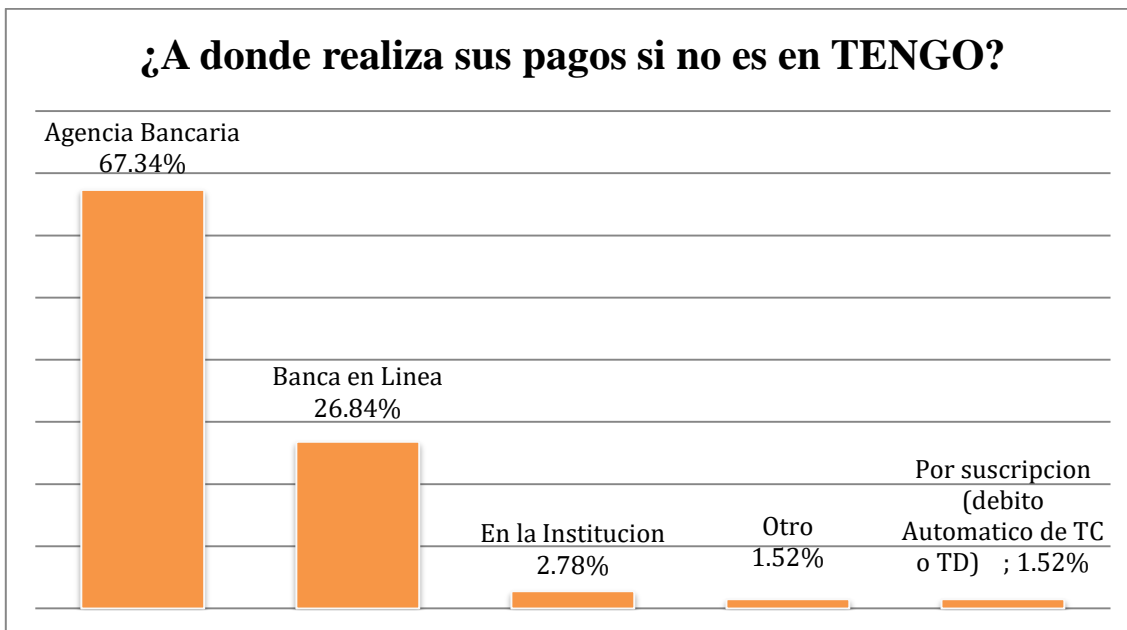
Primaria	15%
Secundaria	47.51%
Universidad	32.81%
No Respondió	4.20%
Grand Total	100%



ANEXO 3: VARIABLE PROMOCIONES O PREMIOS RECIBIR POR TENGO

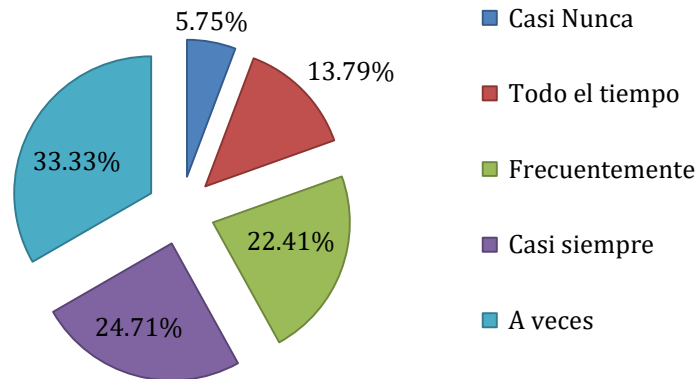


VARIABLE: CANALES ALTERNOS DE PAGO DE USUARIOS TENGO.



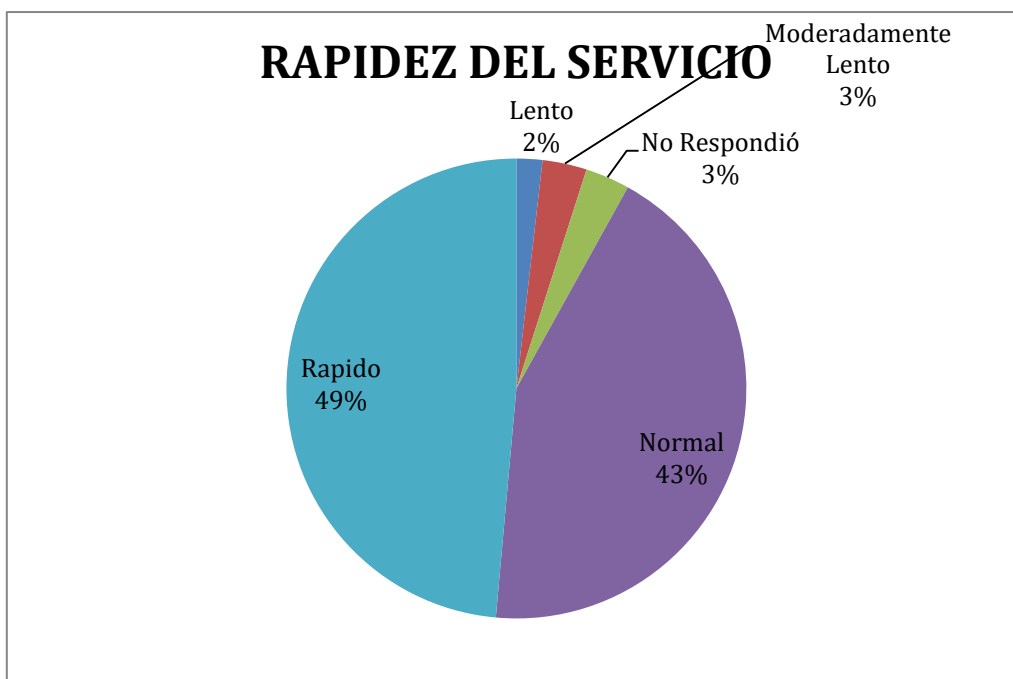
ANEXO 4: VARIABLE FRECUENCIA PROBLEMAS CLIENTE

En una escala del 1 al 5 ¿con que frecuencia experimentas problemas con el servicio?

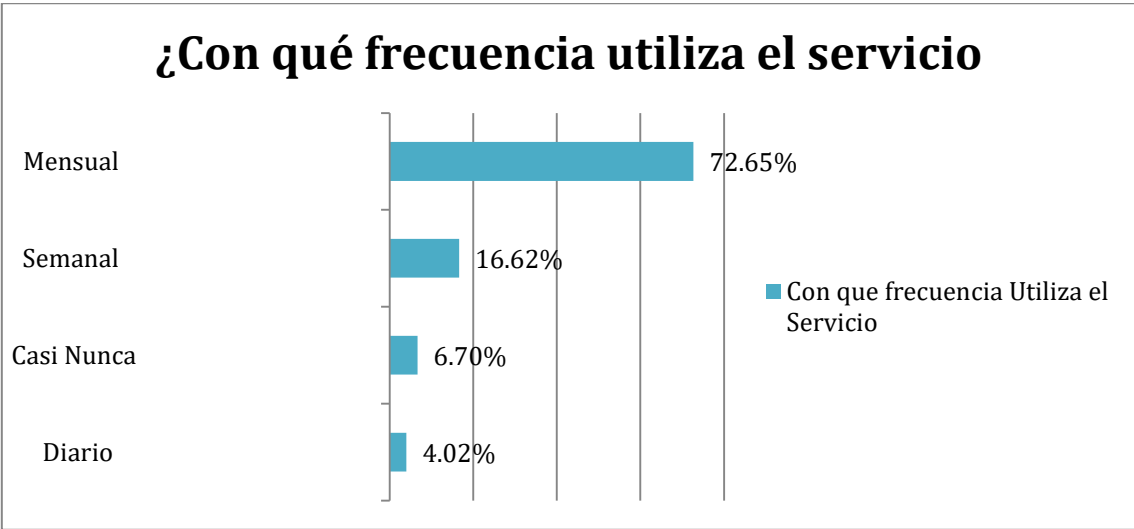


ANEXO 5: VARIABLE RÁPIDEZ DEL SERVICIO.

Lento	2%
Moderadamente Lento	3%
No Respondió	3%
Normal	43%
Rápido	49%
Total	100%



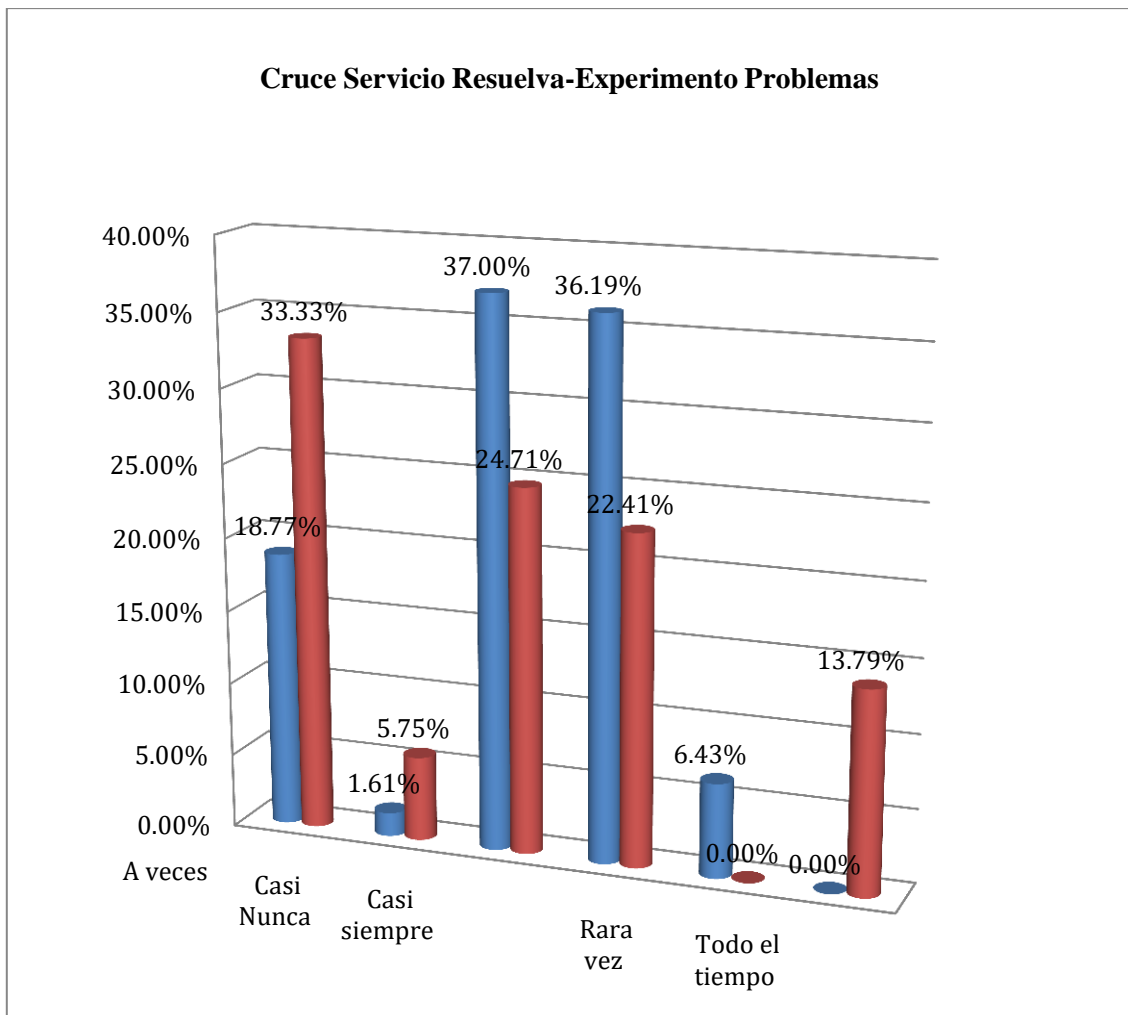
ANEXO 6: FRECUENCIA DE USO DEL SERVICIO TENGO.



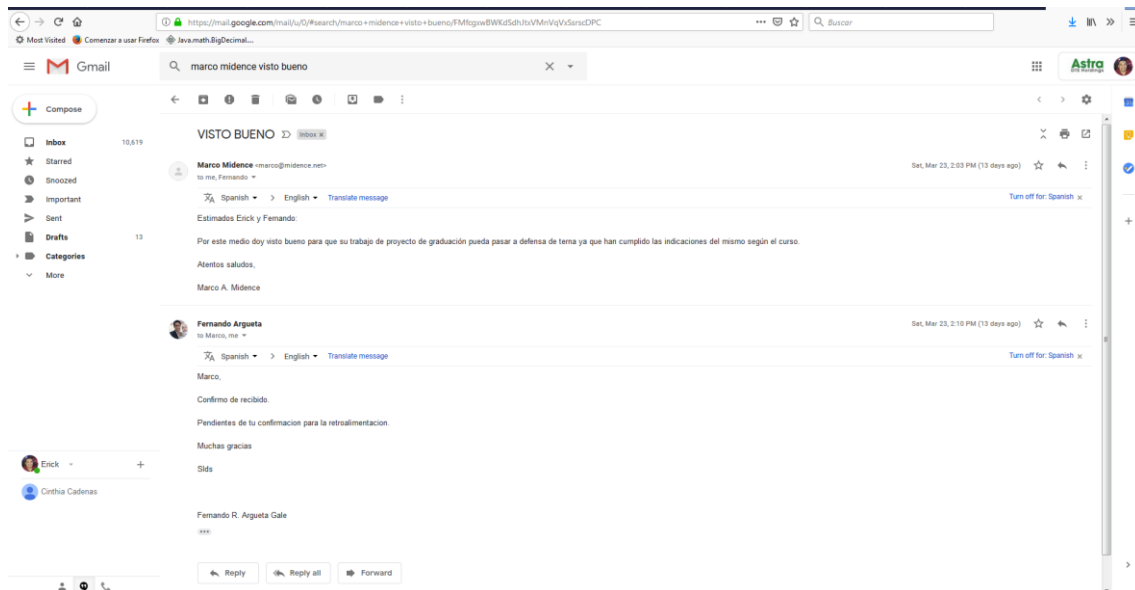
ANEXO 7: ESCALA DE VALORACIÓN OPINIÓN DEL CLIENTE CON RESPECTO SERVICIO AL CLIENTE.

Calificación	Total
Conforme	33.33%
Muy Valorada	16.09%
No Valorada	12.07%
Poco Valorada	16.09%
Valorada	22.41%
Total	100.00%

ANEXO 8: CRUCE DE VARIABLES EL SERVICIO RESUELVE PROBLEMAS Y LA EXPERIMENTACIÓN DE ESTE.



VISTO BUENO ASESOR METODOLÓGICO:



VISTO BUENO ASESOR TEMÁTICO:

