



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**“PREFACTIBILIDAD DE UN PROGRAMA DE REFERIDOS  
BASADO EN REDES PARA LA VENTA DE TARJETAS DE  
CRÉDITO EN BAC CREDOMATIC”**

**SUSTENTADO POR:**

**ANA BEATRIZ MEJÍA PÉREZ**

**YURY YANELY DUBÓN RUBIO**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

**TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.**

**ENERO, 2016**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**MARLON BREVÉ REYES**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

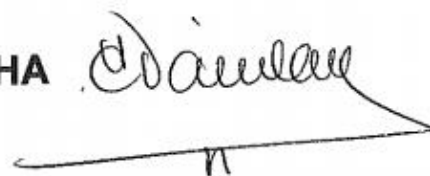
**JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA**

**PREFACTIBILIDAD DE UN PROGRAMA DE REFERIDOS  
BASADO EN REDES PARA LA VENTA DE TARJETAS DE  
CRÉDITO EN BAC CREDOMATIC**

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

**ASESOR METODOLÓGICO**

**EDITH DAVILA FONTECHA**



**ASESOR TEMÁTICO**

**ERICA PÉREZ**



**MIEMBROS DE LA TERNA**

**JOSÉ TRANCITO MEJÍA**

**REINA FIALLOS AGUILAR**

**CARLOS DERMITH SALAZAR**



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

### **PREFACTIBILIDAD DE UN PROGRAMA DE REFERIDOS BASADO EN REDES PARA LA VENTA DE TARJETAS DE CRÉDITO EN BAC CREDOMATIC**

#### **AUTORES:**

**ANA BEATRIZ MEJÍA PÉREZ Y YURY YANELY DUBÓN RUBIO**

#### **Resumen**

La presente investigación plasma la evaluación sobre la funcionalidad de implementar un Programa de Referidos que utilice un modelo de Red de Mercadeo como parte de la estrategia de remuneración para la venta de tarjetas de crédito en BAC Credomatic. El Programa de Referidos basado en Red, es un programa similar a otros que existen actualmente en el mercado, encontrándose la principal diferencia en la incorporación de la remuneración basada en sistema de Red de Mercadeo. Es decir, no solo se pagara una recompensa a los clientes afiliados por referir clientes potenciales, también se les pagará por lo que los clientes potenciales refieran y que logre ser aprobado. Considerando que si bien ninguna Institución Financiera Nacional utiliza este modelo de remuneración por la colocación de sus productos y servicios, existen empresas a nivel nacional e internacional, en las cuales este sistema ha obtenido un éxito considerable. La banca no está exenta de implementar nuevas estrategias de venta que promuevan la colocación de sus productos y por ende mejorar su posición en el mercado, siendo la motivación y la recompensa factores clave en el proceso de fidelización para clientes actuales y agilidad en el proceso de captación para los clientes potenciales del mercado, quienes son disputados por la competencia a nivel nacional.

**Palabras clave:** Red de Mercadeo, Programa de Referidos, Remuneración, Cliente potencial, Proceso de captación.



**GRADUATE SCHOOL**

**EVALUATION OF THE FUNCTIONALITY OF A NETWORK MARKETING PLAN AS  
PART OF COMPENSATION IN THE SALE OF CREDIT CARDS IN BAC  
CREDOMATIC**

**BY:**

**ANA BEATRIZ MEJÍA PÉREZ AND YURY YANELY DUBÓN RUBIO**

**Abstract**

This research reflects the assessment of the functionality to implement a Referral Program using a Network Marketing model as part of the remuneration strategy for selling credit cards in BAC Credomatic. The Referral Program based Network is a program similar to others currently on the market, being the main difference in the incorporation of the remuneration system based on Network Marketing. That is not only a reward was paid to members for referring potential clients customers, we also pay for what you refer potential customers and to achieve approval. Whereas while no National Financial Institution uses this model of remuneration for the placement of its products and services, there are companies at national and international level, where this system has been highly successful. Banking is not exempt from implementing new sales strategies that promote the sale of their products and thus improve its position in the market, with the motivation and reward key factors in the process of loyalty to current clients and agility in the process to capture the market potential customers, who are played by the national competition.

**Keywords:** Network Marketing, Affiliate Program, Pay, potential customer acquisition process. Palabras clave: Red de Mercadeo, Referral Program, remuneration, Prospect, Proceso of pick up.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de tesis en primer lugar a Dios por darme la sabiduría necesaria en la toma de cada una de mis decisiones, a mi familia, ya que sin ellos no hubiese llegado hasta donde estoy ahora, todo su apoyo incondicional hace que cada día me desarrolle como mejor persona, igualmente a mis compañeros de trabajo por el apoyo brindado proceso y por último pero no menos importante a mi compañera de tesis por la amistad incondicional ofrecida durante todos nuestros años de estudio.

Ana.

Dedico este trabajo de tesis en primer lugar a Dios quien siempre me ha llevado de la mano, a mi mamá y mi papá, por su apoyo incondicional, su fe en mí y en mis proyectos, su orientación y ánimos, de igual manera dedico este trabajo de tesis a mi compañera de tesis, quien además es una gran amiga, a quien le agradezco mucho su interes y compromiso en el desarrollo de esta tesis.

Yury.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios Todopoderoso que me ha conservado con vida, con salud y que me proporcionó la sabiduría y fuerzas necesarias para culminar con éxito un triunfo profesional más.

A mi familia por su apoyo incondicional, sus consejos y el inmenso cariño que siempre me han brindado.

A todas las personas que me apoyaron y colaboraron en las diferentes etapas de realización de este estudio.

### **Ana Mejía**

Le agradezco en primer lugar a Dios por guiarme en cada paso que doy, por darme tantas bellas oportunidades, por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi maestría, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Le doy las gracias a mi padre Reynaldo Antonio Dubón a quien le comparto mis sueños, a mi bella Madre Yurina Rubio quien cuida de mi a diario, en quien he encontrado un cálido corazón dispuesto a protegerme y siempre guiarme y a mis hermanos a quienes amo con todo mi corazón y quienes se han enorgullecido de mi por cada logro que alcanzo.

### **Yury Dubón**

## INDICE DE CONTENIDO

<b>CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO .....</b>	<b>6</b>
<b>1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....</b>	<b>6</b>
<b>1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>6</b>
<b>1.5 JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.1 ANALISIS DEL MACROENTORNO .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.2 ANÁLISIS MICROENTORNO.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.3 ANÁLISIS INTERNO .....</b>	<b>24</b>
<b>2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO .....</b>	<b>27</b>
<b>2.2.1 TEORÍA DEL INTERCAMBIO.....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.2 TEORÍA DE LA EQUIDAD .....</b>	<b>29</b>
<b>2.2.3 MODELO DE PORTER Y LAWYER.....</b>	<b>30</b>
<b>2.2.4 TEORÍA DE LA FINALIDAD DE LOCKE.....</b>	<b>30</b>
<b>2.3 CONCEPTUALIZACIÓN .....</b>	<b>31</b>
<b>2.4 MARCO LEGAL .....</b>	<b>42</b>
<b>2.4.1 REGULACIONES LEGALES DE LAS REDES DE MERCADEO EN PAÍSES             DESARROLLADOS Y EN VÍAS DE DESARROLLO.....</b>	<b>42</b>
<b>2.4.2 REGULACIONES LEGALES DE LAS REDES DE MERCADEO EN             LATINOAMÉRICA.....</b>	<b>45</b>
<b>2.4.3 LAS REDES DE MERCADEO EN HONDURAS .....</b>	<b>46</b>
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....</b>	<b>48</b>
<b>3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA .....</b>	<b>48</b>
<b>3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA .....</b>	<b>48</b>
<b>3.1.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....</b>	<b>51</b>
<b>3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS.....</b>	<b>55</b>
<b>3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>55</b>
<b>3.3.1 POBLACIÓN.....</b>	<b>57</b>



3.3.2 MUESTRA .....	57
3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	58
3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA .....	59
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	59
3.4.1 INSTRUMENTOS.....	59
3.4.2 TÉCNICAS .....	60
3.4.3 PROCESO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS.....	60
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN .....	61
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS .....	61
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	61
3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO .....	61
<b>CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....</b>	<b>62</b>
4.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO .....	62
4.2 DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO .....	63
4.3 PROPIEDAD INTELECTUAL .....	69
4.4 FACTORES CRITICOS DE RIESGOS .....	69
4.5 ESTUDIO DE MERCADO .....	70
4.5.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y LA INDUSTRIA.....	78
4.5.2 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR.....	80
4.6 ESTUDIO DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES.....	84
4.6.1 INSTALACIONES DE PRODUCCIÓN.....	86
4.7 ANÁLISIS FINANCIERO .....	88
4.7.1 PRESUPUESTO DE INGRESOS.....	88
4.7.2 PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS .....	92
4.7.3 ESTADO DE RESULTADOS .....	99
4.7.4. ANÁLISIS FINANCIERO .....	100
<b>CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>102</b>
5.1 CONCLUSIONES.....	102
5.2 RECOMENDACIONES .....	103
<b>CAPITULO VI. APLICABILIDAD .....</b>	<b>103</b>
6.1 INTRODUCCIÓN.....	103
6.2 PROPÓSITO DEL PROYECTO.....	110
6.3 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	111
6.4 REQUERIMIENTOS DE ALTO NIVEL.....	111
6.5 RIESGOS DE ALTO NIVEL.....	112
6.7 PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO .....	117

<b>6.9 GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO .....</b>	<b>123</b>
<b>6.10 INTERESADOS .....</b>	<b>126</b>
<b>6.11 ANÁLISIS DE LOS INVOLUCRADOS.....</b>	<b>127</b>
<b>6.12 ESTRATEGIAS.....</b>	<b>128</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>132</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>140</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución del cliente potencial a Socio .....	18
Figura 2. ¿Porque un programa de Fidelización es Rentable?.....	19
Figura 3. Plan de Compensación Escalonado .....	47
Figura 4. Plan de Compensación UniNivel.....	48
Figura 5. Plan de Compensación Matricial .....	49
Figura 6. Árbol de colocación Binario .....	50
Figura 7. Diagrama de las variables .....	59
Figura 8. Diseño de la Investigación 1.....	65
Figura 9. Modelo de Negocio Programa de Referidos basado en Redes .....	75
Figura 10. Personas dispuestas a formar parte de un Programa de Referidos basado en Red en BAC Credomatic (independientemente del Banco con el cual trabajan actualmente.....	83
Figura 11. Rango de edades de las personas que si están dispuestas a formar parte de un Programa de Referidos basado en Red en BAC Credomatic .....	83
Figura 12. Nivel de Ingresos de las personas dispuestas a formar parte del Programa de Referidos basado en Red en BAC Credomatic .....	84
Figura 13. Porcentaje de personas que poseen Tarjeta de Crédito y que aun asi pagan con Tarjeta de Débito o Efectivo .....	85
Figura 14. Clientes actuales de BAC Credomatic que están dispuestos a formar parte de un Programa de Referidos basado en Redes .....	86
Figura 15. Personas que poseen Tarjeta de Crédito en Tegucigalpa.....	87
Figura 16. Personas que no poseen Tarjeta de Crédito pero les gustaría tener una. ....	87
Figura 17. Personas que no poseen tarjeta de crédito pero están dispuestos a ser miembro del Programa de Referidos .....	88
Figura 18. Personas que conocen o han escuchado sobre el programa de referidos.....	88
Figura 19. Personas que han referido un cliente potencial a un banco .....	89

Figura 20. Beneficios preferidos por tarjetahabientes.....	90
Figura 21. Barreras de Entrada de la Propuesta .....	92
Figura 22. Probabilidad que cada uno tiene de referir una un cliente potencial que cumpla con los requisitos y que sea aprobado .....	97
Figura 23. Estructura organizativa de las Gerencias involucradas en el Programa de Referidos basado en Redes .....	98
Figura 24. Flujo grama de proceso del Programa de Referidos basado en Redes .....	100
Figura 25. Tipos de Ingresos en tarjetas de crédito.....	101
Figura 26. Proyección acumulada de venta de Tarjeta de Crédito con 10 vendedores.....	104
Figura 27. Proyección de crecimiento en tarjetas e ingresos del mes 1 al 6 .....	105
Figura 28. Gastos y Costos por venta de tarjeta de crédito (Método Actual) .....	106
Figura 29. Gastos y Costos por venta de tarjeta de crédito (Método Propuesto).....	110
Figura 30. Conformación de la base de Datos de Clientes con Tarjeta Economía .....	122
Figura 31. Selección de Vendedores.....	122
Figura 32. Selección de los clientes afiliados (Primer nivel).....	123
Figura 33. Selección de los clientes potenciales (Segundo nivel).....	124
Figura 34. Entrega de incentivos o beneficios .....	125
Figura 35. Etapas del Programa .....	134
Figura 36. Ruta Critica .....	137

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro FODA Programa de referidos.....	20
Tabla 2. Cuadro FODA Sistema de Venta en Red .....	21,22
Tabla 3. Número de Tarjetas de Crédito en el Mercado .....	26
Tabla 4. Tarjetas en circulación por año de BAC Credomatic.....	30
Tabla 5. Plan de Comisiones para un Vendedor de Venta Directa .....	31
Tabla 6. Matriz Metodológica.....	59
Tabla 7. Operacionalización de las variables. ....	60-63
Tabla 8. Análisis FODA Programa de Referidos basado en Redes .....	81
Tabla 9. Cálculo de Clientes de BAC que están dispuestos a formar parte del programa.....	95
Tabla 10. Cálculo de Clientes de BAC que están dispuestos a formar parte del Programa.....	95
Tabla 11. Ingresos por Seguros .....	105
Tabla 12. Gastos por venta de tarjeta .....	107,108
Tabla 13. Gastos por entrega de tarjeta .....	108

Tabla 14. Gastos por venta de tarjeta (Método Propuesto) .....	111
Tabla 15. Costos por colocación de ventas (Cuadro Comparativo).....	112
Tabla 16. Estado de Resultados Proyectado.....	113
Tabla 17. Detalle de Costos y Gastos Fijos y Variables .....	114
Tabla 18. Verificación de la concordancia del documento con el plan de acción. ....	119
Tabla 19. Definiciones de probabilidad .....	129
Tabla 20. Definiciones de Impacto .....	129
Tabla 21. Matriz de probabilidad e impacto .....	130
Tabla 22. Análisis Cualitativo de Riesgo .....	130
Tabla 23. Plan de Respuesta al Riesgo.....	131
Tabla 24. Cronograma de Actividades .....	135,136
Tabla 25. Resumen de reducción de costos.....	138
Tabla 26. Plan de Gestión de Calidad. ....	139
Tabla 27. Roles y Responsabilidades .....	141
Tabla 28. Matriz de Interesados .....	141,142
Tabla 29. Análisis de los Involucrados .....	142
Tabla 30. Estrategias. ....	143
Tabla 31. Matriz de Comunicaciones.....	144

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1. Entrevista de Preguntas Abiertas a Personas Vinculadas al Negocio de Tarjetas de Crédito.....	153
Anexo 2. Encuesta Aplicada a la Muestra.....	154-157
Anexo 3. Comportamiento de la Cartera de Tarjetas de Crédito a Sept-2014 .....	158



# CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo brinda una visión general del trabajo de investigación y supone un preámbulo a análisis de carácter numérico los cuales serán presentados en capítulos posteriores.

## 1.1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad Credomatic International Corporation ahora BAC Credomatic Network es reconocida una de las más grande compañías financieras en Centroamérica en el funcionamiento de tarjetas de crédito. (Credomatic, 2015) Siendo en Honduras el segundo banco en el ranking de colocaciones de tarjetas de crédito y manejando junto con Ficohsa más del 60% del mercado de pagos electrónicos, de acuerdo a cifras publicadas por la CNBS. Sin embargo la competencia entre emisores de tarjetas de crédito se ha hecho más fuerte, lo que vuelve necesario buscar formas innovadoras y efectivas de lograr captar más tarjetahabientes.

A través de este estudio se pretende evaluar la funcionalidad de la implementación de un Programa de Referidos basado en Redes para la venta de tarjetas de crédito en el Banco BAC Credomatic. Este Programa pretende fusionar las virtudes que tiene un Plan de Referidos y un Sistema de Red de Mercadeo, debido a que ambos programas tienen fuertes ventajas en las ventas de diferentes productos.

Básicamente el Programa de Referidos basado en Redes es una forma de vender en donde el cliente de una empresa refiere a otros clientes potenciales para que estos adquieran un producto, obteniendo un beneficio por los clientes referidos y aprobados además de obtener ingresos por todos aquellos que ingresen a la red a través de los clientes que el refirió. De esta manera se fusionan dos formas innovadoras de colocación de productos orientados al crecimiento de los canales de distribución de las tarjetas de crédito. El Programa de Referidos basado en Redes ofrece una oportunidad de ingresos extras a cualquiera que desee formar parte del programa, siempre y cuando estos cumplan con las condiciones exigidas.

Otro beneficio que tiene BAC Credomatic constituye la publicidad gratuita que se obtiene, ya que el mismo programa de referidos basado en redes hace que el producto se

difunda, haciendo de los mismos consumidores un medio de publicidad. La gran ventaja de los negocios basados en redes se basa en la forma de operar ya que es fácilmente manejable por los consumidores, siendo esta una de las razones principales por las cuales se busca implementar este sistema en el programa de referidos que actualmente funciona en BAC Credomatic.

Estudios anteriores sobre Redes de Mercadeo realizados por Harvard Business School han desarrollado criterios importantes que una empresa debe cumplir para que sea una oportunidad de negocios más conveniente, es decir, que resulte mucho más rentable y beneficiosa la utilización de una Red de Mercadeo. Uno de estos criterios es que la empresa debe tener un producto altamente consumible y lo ideal es que la red de distribución sea seleccionada específicamente para mercados potenciales en crecimiento. (Network Marketing, 2015)

A continuación se presentan a detalle el planteamiento del problema, la metodología y diseño utilizado en la investigación, así como los resultados y el análisis de la evaluación sobre la funcionalidad de implementar un Programa de Referidos basado en Redes para la venta de tarjetas de crédito en BAC Credomatic para la zona de Tegucigalpa Francisco Morazán.

## **1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

Los programas de referidos existen desde la antigüedad y han sido un canal que las personas y empresas han utilizado para adquirir bienes, recursos o clientes. Tradicionalmente estos programas tienen una fundamentación bien sencilla y son fáciles de poner en práctica. Básicamente, una persona recibe un incentivo luego que ha referido un producto o servicio a otra persona y la segunda persona adquiere el producto o servicio referido (Geniusreferrals, 2013).

Por otro lado, en lo que refiere a una Red de Mercadeo, es a finales del siglo XIX, casi medio siglo antes de que se esbozara el Marketing Multinivel, el neoyorkino David H. MacConnel se ganaba la vida vendiendo libros por medio de la venta directa puerta a puerta. Para incentivar a sus clientes a comprar nuevos libros, David empezó a regalar un frasco de perfume a los clientes que repetían compra. Mientras desarrollaba esta técnica se percató de

que, sobre todo a las mujeres, les interesaba más el perfume que los libros (Mancera, Networker Factory, 2013).

En 1886, tras madurar la idea y concretar el producto, funda una empresa conocida como California Perfume Company. Su primera distribuidora de la historia fue una señora de Winchester, New Hampshire llamada P.E.E Albee. En 1906, la empresa de David H. McConnel ya tiene alrededor de 10.000 distribuidores en Norte América. En el año 1939, la California Perfume Company pasa a llamarse AVON. Es un ejemplo de algunos gigantes que nacieron del emprendimiento de las primeras décadas del Siglo XX (Mancera, Networker Factory, 2013).

Desde mediados de la década de 1920 hasta principios de 1950, los empresarios vieron en las ventas la mejor vía para incrementar las utilidades. Como resultado, este periodo fue orientado hacia las ventas, durante esta etapa los empresarios estimaron que las actividades de marketing era la venta directa y la publicidad (Ferrell & Pride, 1982).

Es de esta manera como se plantea el comienzo del Marketing Multinivel. Siguiendo estos pasos, en 1959 se forma una empresa industrial y comercial llamada AMWAY proveniente de la frase “American Way of life” que para el final de la década de los 60 contaba con más de 200 productos, 700 empleados y 100.000 distribuidores independientes en Estados Unidos y Canadá (García, Marketing Multinivel, 2004).

En la década de los años 70, la Red de Mercadeo se expande con fuerza en EE.UU y en 1979, después de un trabajo de documentación y análisis de cuatro años, la Comisión Federal del Comercio de los EE.UU (FTC) considera mediante Sentencia que el Marketing Multinivel o Red de Mercadeo es un Legítimo Modelo de Negocio (Mancera, Networker Factory, 2013).

En Europa la proliferación del modelo en los años ochenta y noventa del MLM se debió a la implantación de empresas americanas en ese continente. Se extendió fuertemente en los países del Este, especialmente Polonia. En Asia, el desarrollo fundamental fue en la década de los 90, con mayor fuerza en Japón, que es considerada la primera potencia de consumo



mundial mediante este sistema de distribución. Entre los países que constituyen los grandes espacios del MLM están en Estados Unidos, Japón y Brasil (García, Marketing Multinivel, 2004).

En cuanto a Credomatic, cuando inició sus operaciones en Nicaragua en el 1952, su estrategia se orientó a crecer de una manera ordenada, invirtiendo en activos de alta calidad y fortaleciendo continuamente el patrimonio de la institución, posteriormente en la década del setenta empieza a surgir por todo Centroamérica lo que hoy se conoce como Credomatic. En Honduras, Credomatic Inicia operaciones en el año 1976 como el primer emisor de tarjetas de crédito del país, comenzando operaciones con 27 empleados y elaborando menos de 80 tarjetas; en la actualidad cuenta con 1,300 empleados y se elaboran miles de tarjetas diariamente con un equipo de producción de alta calidad.

Entre los años 1999 y 2000 BAC y Credomatic se aliaron para poner en marcha una estrategia empresarial que forma parte de su visión regional (BAC CREDOMATIC, 2015).

### **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

A continuación se define el problema de investigación, a través del enunciado del problema, su formulación y las preguntas de investigación respectivas.

#### **1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

La competencia en la venta de tarjetas de crédito ha crecido tras el surgimiento de nuevas tarjetas de crédito como es el caso de la tarjeta cash back de Banco FICOHSA lanzada en julio 2014 (FICOHSA, 2014), otra tarjeta con gran impacto en el público ha sido la tarjeta Celebra de Banco Atlántida cuya tasa de interés de un 28% volvió atractivo el producto a los usuarios del mercado tarjetero. (Criterio, 2015) Por su parte Banco LAFISE lanzo el 20 de Marzo del 2015 la tarjeta de crédito D`todo, tarjeta que brinda descuentos en todo, según lo define su publicidad (LA TRIBUNA, 2015).

Debido a este nivel de competencia, la banca ha diseñado maneras distintas de lograr aumentar la cantidad de colocaciones de tarjetas de crédito entre los usuarios del sistema financiero nacional. De acuerdo a cifras oficiales publicadas en el sitio web del (BCIE, 2015) el mes de junio de 2015 muestra un aumento de un 5% en relación al total de tarjetas en

circulación que se mantenían en junio de 2014, hoy en día los beneficios que se ofrecen en las tarjetas son muy similares, lo que coloca a un cliente potencial en una posición bastante conflictiva al no saber que Institución financiera elegir para abrir su crédito.

Es de esta forma que surge la necesidad de generar nuevos programas de ventas y nuevas estructuras de compensación, que logren aumentar la captación de aquellos clientes totalmente nuevos o que ya cuentan con historial crediticio en otras instituciones. Pese a que la venta directa ha producido buenos resultados, hoy por hoy el plan de recompensas a los vendedores no genera el suficiente crecimiento en las captaciones, el mercado se ha vuelto agresivo y las oportunidades escasas; por lo que ahora se lucha por lograr obtener una porción más grande del mercado.

### **1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Actualmente, BAC Credomatic utiliza al igual que muchas Instituciones Financieras Nacionales el programa de referidos como parte de un innovador sistema de colocación de tarjetas en el que una persona refiere a otra para consumir un producto y a cambio el primero obtiene cierto tipo de remuneración. Sin embargo hoy en día es común encontrar diferentes programas de referidos en los bancos del sistema financiero Nacional y extranjero. Por esta razón se ha vuelto necesario lograr aumentar la fidelización de los clientes actuales y la captación de nuevos clientes a través de atractivos programas de recompensa.

Bajo estas circunstancias se define la siguiente pregunta: ¿De qué manera la implementación de un Programa de Referidos basado en Redes resulta funcional para BAC CREDOMATIC en la venta de tarjetas de crédito en la zona capital de Honduras?

### **1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

1. ¿En cuánto se estima que la implementación de un Programa de Referidos basado en Redes pueda contribuir en el aumento de los ingresos por venta de tarjetas de crédito para BAC CREDOMATIC?

2. ¿Qué proporción de clientes de la zona capital de Honduras, está dispuesto a formar parte del Programa de Referidos basado en Redes que tendrá BAC CREDOMATIC?

3. ¿Cuáles es la diferencia en costos para BAC Credomatic entre el programa actual de ventas y el programa de referidos basados en redes de mercadeo?

## **1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

Los objetivos que se pretenden lograr en el estudio se definen a continuación:

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Evaluar la funcionalidad de implementar un Programa de Referidos basado en Redes que permita aumentar la cantidad de colocaciones de tarjetas de crédito en el área Tegucigalpa para el año 2016 para el Banco BAC CREDOMATIC.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Determinar el monto de ingresos por venta de tarjeta de crédito en la zona capital de Honduras que tendrá BAC Credomatic al implementar el programa de referidos basados en Redes.

Estimar la proporción de clientes de BAC CREDOMATIC que están dispuestos en ser parte de un Programa de Referidos basado en Redes.

Calcular el ahorro en costo que tendrá BAC CREDOMATIC tras la implementación de un Programa de Referidos basado en Redes.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

Debido a la creciente competencia en el sector financiero, especialmente en la venta de tarjetas de crédito, surge un fuerte motivo para que muchas instituciones financieras se esfuercen en buscar maneras más efectivas y de menor costo en la colocación directa de tarjetas de crédito, como es el caso de BAC Credomatic, quien utiliza un plan de

remuneración de venta puerta a puerta y , que hasta el momento ha resultado positivo ya que las ventas presentan un crecimiento sostenido durante los últimos 5 años, de acuerdo a cifras publicadas por la CNBS; sin embargo presenta un inconveniente y es que no logra abarcar todo el mercado potencial.

Según lo mencionado anteriormente y si bien es cierto este plan de remuneración es utilizado por la banca en general, BAC Credomatic siempre se ha caracterizado por su nivel de innovación en sus productos y servicios, por lo que la necesidad de lograr una cuota mayor del mercado tarjetero reduciendo los costos por la colocación de tarjetas, así como aprovechar cada oportunidad de colocación que se presente y fidelizar el uso de sus productos, se ha vuelto relevante y ha creado la necesidad de buscar un medio que permita un mayor nivel de penetración en el mercado a un menor costo.

Tal es el caso de un Programa de Referidos basado en Redes, un plan de compensación que opera desde el mercado mismo y que busca crecer en la colocación de productos y servicios reduciendo los costos de los mismos, esto mediante el aumento de los canales de distribución, además de que también busca alcanzar una mayor fidelización en el uso de sus productos.

Por tal razón la intención del presente estudio es plasmar el resultado sobre la pre factibilidad de la funcionalidad de este programa, el cual pretende optimizar los canales de distribución. Además constituye un sistema en el que el negocio de los demás y sus éxitos repercuten en el beneficio del distribuidor principal, BAC Credomatic, de manera que aumente su participación en el mercado de tarjetas de crédito en el país directamente con el aumento en su rentabilidad financiera, gestionando el negocio de forma responsable y desarrollando esta iniciativa que aproveche los conocimientos y fortalezas de la Institución, para mejorar la calidad de vida de las personas que se relacionan con la misma.

Efectuando un análisis del llamado Marketing Multinivel o Red de Mercadeo como forma de distribución en la banca de Honduras, se apreció escasez de trabajos realizados en la investigación del tema. Bajo este punto de partida se plantea el presente proyecto de investigación cuyo objetivo genérico se resume en estudiar la pre factibilidad sobre la

funcionalidad de implementar un Programa de Referidos basado en Redes para la venta de tarjetas de crédito en el banco BAC Credomatic.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

A través del presente capítulo se explica la evolución de los programas de referidos y las redes en el ámbito Local e Internacional, de esta forma se amplía el panorama referente a los mismos.

### **2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Tanto el programa de referidos como las redes de mercadeo se conocen hace ya más de una década, sin embargo su aplicación en la banca Nacional e Internacional si surgió hace pocos años. El éxito por separado de ambos programas ha sido avalado por compañías multinacionales como ser Scotiabank, Citi Bank, Banpais, Promerica, Banco Galicia, Banco de Chile entre Otros. Estos bancos han implementado el programa de referidos en sus diferentes productos financieros. Por otra parte, compañías financieras como Benesta en México integro un concepto totalmente nuevo en la forma de venta de seguros, fondos de inversión y de retiro, este nuevo método de venta se basa en las reconocidas redes de mercadeo cuyo concepto es conocido en todo el mundo.

Para poder abordar de forma sencilla estos dos métodos, se iniciará este apartado detallando por separado las bondades que cada uno de estos métodos de venta presentan, posteriormente se generalizará un concepto que vincule uno con el otro, de tal forma que se logre integrar un concepto de lo que este programa conlleva.

#### **2.1.1 ANALISIS DEL MACROENTORNO**

El programa de referidos ha surgido en la banca como una forma de marketing directo en el que una persona comparte con otra su experiencia sobre un producto o servicio o también en donde una persona invita a otra a hacer uso del producto o servicio recibido. Sin embargo para lograr que exista esta comunicación de experiencias debe existir un cliente satisfecho y fiel (Thompson, 2006). Define la satisfacción como “el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un, producto o servicio con sus expectativas”. Por su parte la fidelidad de un cliente tiene una relación directa con el comportamiento de consumo frente a un producto o servicio, en el que el cliente prefiere este ante otras ofertas del mismo producto o servicio.

Según un estudio realizado por (Schmitt, Skiera, & Van den Bulte, 2011) demuestra que los programas de referidos son altamente rentables. Durante 3 años se estudiaron 10,000 cuentas en un gran banco alemán y se encontró que los clientes obtenidos a través de las referencias son a la vez más leales y valiosos que otros clientes. Después de aislar factores como la edad y género, se encontró que estos clientes son un 18% más propenso a quedarse más tiempo en el banco, además se proyectó que estos clientes generan un 16% más en los beneficios. Por lo tanto un banco puede ganar un 60% de lo que ha invertido en la recompensa de este referido.

Sin embargo es importante mencionar que estos márgenes de beneficios van disminuyendo con el tiempo y desaparecen después de unos dos años y medio. Por otra parte, de acuerdo a la edad se estima una rentabilidad de un 35.5% entre los 25 y 35 años y un 22.7% entre los de 36 y 55 años. Por tal razón un enfoque en clientes jóvenes vuelve más rentable un programa de referidos (Harvard Business Review , 2011).

Por tales razones tal como se detalló al inicio de este apartado existen muchos bancos alrededor de todo el mundo que están implementando el programa de referidos como una estrategia que busca aumentar las ventas. Los beneficios que ofrecen estos bancos van desde puntos, efectivo, créditos al estado de cuenta de la tarjeta, millas, cupones de descuento entre otros. Por tal razón se detallan los siguientes casos de éxito:

### **Caso No.1 Banco BBVA (Argentina)**

El día 21 de Agosto del 2008 Banco BBVA Argentina lanzo una innovadora campaña titulada “Vendo mi Banco” cuyo objetivo fue que los colaboradores de la empresa promocionaran los productos del banco a externos. A cambio cada trabajador recibía puntos que podía canjear por diferentes productos. En la creación y diseño de esta propuesta participaron las gerencias de Publicidad, Inteligencia Comercial, Tarjetas y Consumo, mismos que integraron la División de Marketing e Innovación que estuvo a cargo del proyecto (Prensa BBVA, 2008). Este banco tuvo tanto éxito captando nuevos clientes que otros bancos Argentinos adoptaron el programa como se verá más adelante.

### **Caso No. 2 Banco Scotiabank (República Dominicana)**

Scotiabank lanzo en septiembre del 2009 una promoción llamada “Refiere a un amigo para tarjetas de crédito Scotiabank/Advantage” (Scotiabank, 2009). La promoción tuvo una duración de un mes, en el cual por cada cliente que era referido Scotiabank en una alianza con Advantage acreditaban 500 millas al viajero frecuente vinculado a la tarjeta de crédito. El máximo de millas que podía acumularse era de 3,000 que serían acreditadas bajo las condiciones detalladas en el documento de condiciones del programa. Scotiabank tuvo mucho éxito con esta promoción tanto que la misma fue copiada años después en las filiales de México y otros países.

### **Caso No. 3 Banco Lafise (Costa Rica)**

Para Junio del 2012 Banco Lafise se integró al programa de referidos, dicho programa resulto más atractivo que muchos otros de la región, debido a que banco Lafise otorgaba el 1% en efectivo del monto total que su referido retiraba mediante Intra financiamiento en su tarjeta de crédito. La promoción tuvo una vigencia de 7 meses, tiempo en el cual el banco logró aumentar su cartera activa mediante créditos con tasas de buen margen crediticio (Banco LAFISE, 2010).

### **Caso No. 4 Banco HSBC (Argentina)**

En mayo del 2014 el mundialmente conocido banco HSBC se integró a esta tendencia de referidos en la banca. El mercado objetivo de este aun activo programa son los actuales clientes premier (tarjetahabientes Black) de HSBC, quienes según el banco pueden referir fácilmente a otros tarjetahabientes black. La estrategia es simple, buscar que los clientes de alto perfil económico que ya posean el producto premier refieran este mismo perfil de tarjetas del banco a sus conocidos o amigos y a cambio se les acredita 10,000 puntos rewards, puntos que pueden ser utilizados como millas de viaje, órdenes de compra y canjeables por otros premios (HSBC, 2014).

En cuanto a la manera de cómo opera este programa de referidos, el método utilizado para referenciar nuevos clientes es canalizada por la web o vía física, en caso de hacerse por esta segunda opción, un ejecutivo premier se encarga de tomar los datos de la persona referida para posteriormente comprobar los datos y llamar.

Adicionalmente a esta campaña de referidos HSBC, buscando lograr la fidelización crea un producto que otorga 1 punto rewards por cada \$10.00 de compra. Esta promoción de puntos adicionales tuvo una vigencia de 3 años, tiempo en el cual buscó fidelizar los consumos de los tarjetahabientes del banco. Como resultado de esta estrategia el banco comenzó a gozar de mayores ingresos por el uso de los POS.

Posteriormente surgieron nuevos bancos que se integraron a las innovaciones de programas referidos, tal es el caso de Banco Galicia.

#### **Caso No. 5 Banco Galicia Eminent (Argentina)**

En Junio del 2014 Banco Galicia Eminent lanzó una campaña externa de referidos cuyo objetivo era que los clientes del banco trajeran nuevos clientes. Este programa de referidos tuvo una temporalidad de 1 mes, tiempo en el cual por cada persona referida a un producto de tarjeta, el cliente recibía puntos que podía canjear a millas con diferentes destinos de Suramérica (ADEBA, 2014).



### **Caso No. 6 Banco Promerica (El Salvador)**

Al igual que Scotiabank en República Dominicana, Banco Promerica El Salvador inicio su programa de referidos de tarjetas de crédito en alianza con una aerolínea (Spirit), este programa aún se encuentra vigente y consiste en otorgar 5000 millas spirit a la persona que refiere esta tarjeta (Banco Promerica, 2015). Este tipo de alianzas son comunes en los programas de referidos ya que las recompensas se vuelven más atractivas para la persona que refiere el producto al recibir este tipo de beneficio, además se logra que tanto Spirit como Promerica fidelicen más un cliente.

### **Caso No. 7 Global Bank (Panamá)**

Global Bank Panamá es otro banco que decidió implementar un programa de referidos para aumentar su cartera activa de clientes. El método de recompensas utilizado por esta Institución Financiera son puntos, mismos que al aprobarse una tarjeta de crédito para un cliente referido, hacen que la persona que refirió reciba un crédito de 1000 puntos en su tarjeta de crédito. Estos puntos pueden utilizarse para canje por productos en comercios, millas de viaje entre otros (Global Bank, 2015).

### **Caso No. 8 Citi Bank (Argentina)**

En mayo del 2015 Citi Bank Argentina emitido un comunicado en su página web en el que invita a todos los actuales clientes de tarjeta de crédito Citi Bank a que refieran un amigo, lo novedoso de este programa es que en este no solo gana el que refiere, sino que también gana el referido. Los planes de recompensa corresponden a millas advantage o dinero efectivo. Adicionalmente las formas de recompensa están compuestas por diferentes niveles que van desde tarjeta clásica hasta tarjeta black cuya recompensa será mayor. Lo destacado del plan es la doble recompensa que se recibe (Citi Bank Argentina, 2015).

### **Caso No. 9 Western Banks (EEUU)**

Western Bank es un banco Estadounidense que empezó a implementar este programa como una forma de captar nuevos cuentahabientes. El programa de recompensa consiste en que el banco otorga \$50 cash rewards a todo aquel cliente que refiera a un nuevo cuentahabiente. Es importante mencionar que la apertura de la cuenta queda a criterio del banco y a las políticas y regulaciones por las que se guía el sistema financiero americano (Western Bank, 2015).

Como ya se habrá observado los programas de recompensa difieren de banco a banco y según el mercado objetivo. Para algunos clientes el incentivo resultara mayor si se hace en puntos, para otros son millas, en resumen es importante que el banco defina ¿Que producto desea captar? ¿Qué ganara con este nuevo producto? ¿A quién tendrá que estar dirigido? ¿Cuál será la duración del programa de referido? ¿Qué ofrecerá como recompensa? ¿Cuál es el valor máximo que se podrá reconocer?. En los 9 casos de éxito detallados anteriormente se ha visto diferentes planes de recompensa así como diferentes productos. Sin embargo se ha dejado el caso No 10 como el caso de Éxito insignia de esta investigación, pues posteriormente en la propuesta del modelo de negocio y la descripción del producto, se podrá observar muchos elementos de este caso en lo que esta investigación presenta.

### **Caso No. 10 Tarjeta Payoneer**

El programa refiere a un amigo que Payoneer ha desarrollado, ha sido un éxito en la venta de su producto. Para entender mejor este caso se detallan algunas generalidades. El producto que Payoneer comercializa es una tarjeta MasterCard de Débito de uso Internacional. Esta tarjeta permite que aquellas personas que venden a través de las páginas web, puedan recibir el dinero obtenido de sus ventas como un crédito a una tarjeta con la que pueden retirar el dinero o simplemente hacer sus compras.

La idea surgió tras los muchos problemas que existían en Paypal y en otras empresas en que hicieran llegar el pago por las ventas hechas a través de sus sitios web. En muchas ocasiones el pago era mediante cheque, para quien lo recibía el valor que tendría pagar por cambiarlo en efectivo podía ser mayor que el valor por el cual el cheque estaba emitido. Por tal razón surge la idea de una tarjeta que le permitiera al vendedor gozar del uso de este dinero sin tener que pagar altas sumas por cambiar un cheque en dólar.

Lo que hace de este caso tan importante es lo que se explicará a continuación: en la mayoría de los casos anteriores existe una remuneración que se otorga a los clientes que referían a otros, por su parte en el Caso No.4 de HSBC se otorga una remuneración al cliente que continuamente hace uso del producto. En todos estos casos existe una remuneración pero en la mayoría de ellos solo se reconoce la captación del cliente y solo en uno se reconoce la fidelización en el uso del producto. La propuesta que hace Payoneer es reconocer tanto la captación como la fidelización en un solo pago cuyo valor corresponde a \$25.00. Ahora la pregunta es ¿Cómo lo hace? Payoneer diseñó un programa de recompensa que premia con \$25 al cliente que refiere otro, esta recompensa se acredita una vez que el referido cumple con el uso mínimo de la tarjeta (Blog Payoneer, 2013).

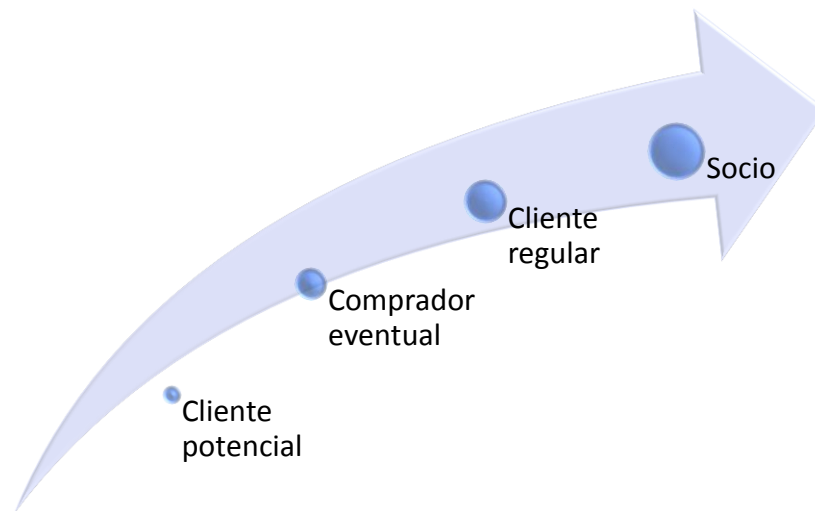
Según se explicaba anteriormente el método de Payoneer tiene dos efectos importantes:

- 1) Aumenta las ventas del producto.
- 2) Fideliza el uso del producto.

En muchos programas de referidos en los bancos, se ataca uno de los problemas críticos “La disminución en las ventas” sin embargo cuando hablamos de productos como la tarjeta de crédito, no solo basta con colocar el producto para hacer del mismo rentable, ya que la verdadera rentabilidad de una tarjeta de crédito está en el uso.

Aunque el caso de Payoneer es de suma importancia para entender la propuesta que esta investigación hará, se debe aclarar que existen algunas diferencias que se irán detallando en los siguientes apartados.

En toda empresa los clientes pasan por un ciclo de cuatro niveles que comienzan con un cliente potencial mismo que podrá convertirse en un socio. Lo que se pretende es captar los clientes potenciales y convertirlos en compradores, a su vez estos compradores convertirlos en clientes regulares y por último en socios. Sin embargo, la evolución de este cliente dependerá de factores como la satisfacción y el incentivo.



**Figura 1. Evolución del cliente potencial a Socio**

Fuente: (Cobo, 2014)

La satisfacción es un requisito fundamental para ganarse una posición en la mente del consumidor. Por ello la satisfacción ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales ya sean producción, finanzas, RRHH, entre otras (Thompson, 2006). Define tres grandes beneficios de tener un cliente satisfecho:

- Primer beneficio: El cliente satisfecho por lo general vuelve a comprar. Por lo tanto la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de vender el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
- Segundo beneficio: El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por lo tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.
- Tercer beneficio: El cliente satisfecho deja de lado la competencia. Por lo tanto la empresa obtiene como beneficio un segmento del mercado.

Estos tres beneficios se traducen en periodicidad en las compras, publicidad gratuita y fidelización. Ahora bien, retomando la venta de tarjetas de crédito, el programa de referidos se logra a través de la satisfacción del cliente y también un buen programa de recompensa.

Existen algunas estrategias de fidelización como ser:

- Programas basados en puntos
- Programas basados en descuentos
- Incentivos
- Comunidades

Ahora bien la pregunta es ¿Por qué un programa de fidelización es efectivo?

Según un estudio realizado por Loyalty Monitor, una reconocida empresa de España que estudia el comportamiento de todas las personas que participan en los programas de fidelización en España, demuestra que el 39% de las decisiones de compra están influidas por los programas de fidelización. (Loyalty Monitor, 2015)



### PROGRAMA DE REFERIDOS

<b>FODA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	publicidad, ya que son los clientes de la empresa los que consiguen nuevos clientes	Atraer nuevos clientes depende mucho del nivel de satisfacción de los clientes actuales
	Acorta el ciclo de venta ya que quien envía el referido ha hecho más de la mitad de la labor de ventas al decirle a la persona las bondades del producto	Enfocarse en clientes incorrectos solo por el afán de vender.
	ya que cuando un referido busca una empresa porque se la recomendaron, el precio no	Clientes insatisfechos por el tipo de beneficio ofrecido.
	cliente ya que este mantiene la imagen de la empresa en su	
	Hay una optimización del gasto en la publicidad.	
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	Una buena publicidad de clientes puede lograr aumentar el nivel de participación de una empresa en el mercado de ese producto.	Una mala experiencia de un cliente puede tener un efecto multiplicador en la reputación de Se corre el riesgo de que se distorcionen mucha información sobre el producto.

Tabla 1. Cuadro FODA Sistema de Venta en Red  
Tabla 1. Cuadro FODA Programa de

## referidos

Ante estos datos se pueden proponer diversas estrategias de actuación:

- Estrategia ofensiva (fortalezas + oportunidades): Diseñar un programa orientado a la promoción del producto directamente por parte del cliente afiliado, siendo un fuerte medio publicitario y que acorte el ciclo de vida de ventas.
- Estrategia defensiva (fortalezas + amenazas): Planteamiento de un proceso de evaluación interna y externa de la información que transmite el cliente afiliado al cliente potencial.
- Estrategia de reorientación (debilidades + oportunidades): Revisión del papel jugado por los responsables de dar publicidad del producto, en este caso los clientes afiliados, en relación con la motivación por parte de BAC Credomatic para el desarrollo óptimo del programa.

- Estrategia de supervivencia (debilidades + amenazas): Búsqueda de apoyos o incentivos para que la comunicación sea efectiva de principio a fin entre cliente afiliado y cliente potencial.

### Una nueva propuesta de Fidelización

Existen diferentes formas de venta de productos, sin embargo una de las más conocidas y utilizadas es la Venta Directa.

“La venta directa constituye un canal de distribución dinámico, vibrante y de crecimiento rápido de comercialización de productos y servicios directamente a los consumidores” (WFDSA, 2000).

En España existe una Asociación de Empresas de Venta Directa (AVD) misma que fue creada en la década de los 70, desde ese entonces al día de hoy ha ido reuniendo muchas empresas asociadas a las ventas directas, en la actualidad la AVD está conformada por 17 compañías. Algunas de estas compañías son de presencia mundial, mientras que otras son de localidad española (Asociación Mexicana de Ventas Directas, 2014). Estas ventas directas desarrolladas a lo largo del mundo son categorizadas en función de la técnica de prospección empleada en los clientes de la siguiente manera:

- Venta Puerta a Puerta
- Venta por Reunión
- Venta Multinivel

Para el desarrollo de esta investigación el tipo de venta directa que será desarrollada es la Venta Multinivel o en Red. Las razones por las cuales este tipo de venta se utilizará se detallan en el siguiente cuadro FODA.

**Tabla 2. Cuadro FODA Sistema de Venta en Red**

<b>FODA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Posibilidad de generar negocios de forma independiente.	Requiere tener habilidad en ventas y relacionarse con los demás

	<b>No se requiere experiencia laboral para ingresar a una red.</b>	<b>Requiere tener un gran espíritu emprendedor y estar permanentemente motivados</b>
	<b>Posibilidad de generar un ingreso extra a partir de ingresos residuales.</b>	<b>Requiere estar muy convencido de lo que se está haciendo y el producto que se está vendiendo</b>
	<b>Posibilidad de ser su propio Jefe.</b>	
	<b>Permiten Administrar, Vender o Trabajar desde el hogar o por internet</b>	
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<b>Se puede llegar a crear su propia empresa.</b>	<b>Riesgo de convertirse en una Estructura Piramidal al no comerciarse un producto sino personas.</b>
	<b>Competencia debilitada ya que permite a la empresa adelantarse en la colocación de un producto.</b>	

Con este análisis, se proponen las siguientes estrategias para el Programa de Referidos basado en Red:

- Estrategia ofensiva (fortalezas + oportunidades): Diseñar una estrategia que promueva la obtención de ingresos extras para los clientes afiliados y potenciales de BAC Credomatic.
- Estrategia defensiva (fortalezas + amenazas): Establecer políticas necesarias que mantengan el sentido inicial del Programa de Referidos basado en Red, donde se tiene como fin único la colocación de tarjetas y obtención de ingresos extras y no la afiliación de miembros improductivos.
- Estrategia de reorientación (debilidades + oportunidades): Enfocar a cada miembro del Programa en la promoción del producto, con el objeto de mantener el interés en todos los miembros.
- Estrategia de supervivencia (debilidades + amenazas): Búsqueda de apoyos o incentivos para mantener motivado a los miembros y al mismo tiempo que la comunicación sea efectiva de principio a fin entre cliente afiliado y cliente potencial.



Las ventas multinivel o ventas en red, permiten que un cliente logre obtener ingresos residuales, es decir ingresos permanentes (bajo ciertas condiciones). Por lo que el principal beneficio de este tipo de ventas es la fidelización al programa pues ¿Quién no querría estar en un sistema que paga permanentemente?

Las ventas multinivel o en Red, han sido estudiadas en más de 200 universidades a lo largo de todo el mundo incluyendo Harvard Business School, quien tras algunos años de estudio han logrado definir 3 puntos importantes al momento que una empresa decida utilizar esta estrategia dentro de una empresa. Estos criterios son:

- 1) La empresa debe tener al menos 18 meses de antigüedad. El 90% de todas las empresas de mercadeo en red no desarrollan este programa en los primeros 18 meses.
- 2) La empresa debe tener un producto único y a la vez altamente consumible.
- 3) Tiene que ser una oportunidad de planta baja. Harvard Business School sugiere que para que la red funcione debe tener menos de 500,000 distribuidores.

Si bien es cierto las ventas multinivel se encuentran en todo el mundo y en muchos tipos de empresas, aun estas no han incursionado en los bancos, sin embargo si se encuentran presentes en Aseguradoras.

## **2.1.2 ANÁLISIS MICROENTORNO**

Antes de hablar de algunos ejemplos de programas de referidos en Honduras, es importante conocer como está estructurado el Sistema Financiero Nacional, por tal razón se detalla información que brindará un aporte significativo.

Al igual que se mostró en el Macro entorno, en el ámbito local existen varios bancos nacionales que utilizan el programa de referidos, los resultados y el mercado objetivo difieren de banco a banco. Para explicar mejor esta parte se detallan a continuación algunos programas locales de referidos.

### **Caso 1. Banco del País y su programa “BP Referidos”**

Este programa está dirigido a clientes actuales de Banca de Personas, que presenten nuevas personas naturales interesadas en vincularse por primera vez con el banco a través de los productos BP Auto, BP Vivienda y BP préstamo personal que la Banca de Personas ofrece. Los beneficios que este programa ofrece van desde efectivo hasta tener la posibilidad de participar en sorteos de artículos. El premio en efectivo tiene un valor de L250.00 por cada referido hasta un total de 3. La vigencia del programa es de un año y finalizara el 15 de julio del 2016.

### **Caso 2. Banco FICOHSA**

FICOHSA en la vanguardia de las opciones de venta ha desarrollado el programa de referidos cuyo mercado objetivo son los colaboradores de la institución, quienes reciben desde \$20.00 hasta \$50.00 por cada referido que es aprobado. Si bien es cierto FICOHSA aún no tiene exteriorizado el programa, los resultados muestran que se han logrado los resultados esperados según expertos de la Institución Financiera.

### **Caso 3. Banco Promerica**

Al igual que banco Promerica El Salvador, Promerica Honduras mantiene un programa de referidos dirigido a la colocación de la tarjeta Promerica Spirit. Una tarjeta de viaje que en alianza con Spirit acumula una milla por cada dólar o su equivalente en lempiras de consumo. La forma en como estos clientes referidos son captados es a través de un link en la página web, este link permite ingresar los datos de la persona que refiere y hasta un máximo de dos referidos.

## **Estructura del Sistema Financiero Nacional**

De acuerdo a la (Comision Nacional de Bancos y Seguros, 2015) dentro del Sistema Financiero Nacional operan 16 bancos, de los cuales 11 son emisores de tarjetas de crédito que tienen en circulación 838,077 plásticos al cierre de junio 2015, consolidándose Ficohsa en el primer lugar como emisor de tarjetas luego de su adquisición que tuvo a CITIBANK de Honduras y Cititarjetas en el 2014. El segundo en el ranking es BAC Credomatic con 220,183 entre ambos bancos manejan más del 60% del mercado de pagos electrónicos.

### **Tabla 3. Número de Tarjetas de Crédito en el Mercado**

INSTITUCIÓN	TARJETAS OTORGADAS MES ACTUAL	TARJETAS EN CIRCULACIÓN AL FINAL DEL MES
BANCO ATLÁNTIDA S.A.	946	71,611
BANCO AZTECA DE HONDURAS S.A.	10193	61,549
BANCO CONTINENTAL S.A.	60	4,565
BANCO DE AMÉRICA CENTRAL DE HONDURAS S.A.	9320	220,183
BANCO DE OCCIDENTE S.A.	65	5,174
BANCO DEL PAÍS S.A.	2294	54,590
BANCO FINANCIERA COMERCIAL HONDUREÑA S.A.	3372	305,917
BANCO HONDUREÑO DEL CAFÉ S.A.	132	5,184
BANCO LAFISE HONDURAS , S.A.	551	23,469
BANCO PROMÉRICA S.A.	1090	63,785
BANCO DAVIVIENDA HONDURAS S.A.	1425	21,748
BANCO DE DESARROLLO RURAL S.A.	140	302

Fuente (CNBS, 2015)

Para analizar el micro entorno el estudio se centra en las cinco fuerzas competitivas de Porter:

1. La intensidad de la competencia actual en el mercado nacional cada día es más agresiva y eso ha generado que los usuarios sean los más favorecidos al obtener mayores beneficios. Si bien la tendencia general es de crecimiento sostenido desde 2011, como se muestra en la Tabla 2, según informes de la Comisión Nacional de

Bancos y Seguros (CNBS), por la fuerte competencia hay períodos en los que el nivel de clientes puede verse afectado, producto de la feroz lucha que hace que un nuevo cliente de un banco sea el cliente perdido por algún competidor.

Hoy en día es posible estar enterados de todo lo que sucede en el país con tan solo hacer un clic en una computadora, o bien desde un teléfono inteligente (Smartphone). Los diarios y revistas del país están en internet y las redes sociales. Los diarios impresos cada vez se compran menos y ahora es posible enterarse de todo por redes como Facebook o Twitter. En las comunicaciones se ha visto ese gran avance.

La importancia del uso de la tecnología va en aumento y muchas empresas hoy en día utilizan la misma como canal o medio de apoyo para llegar directamente a los consumidores, de forma que se facilite la comunicación en ambas vías y se acorte el periodo del tiempo de respuesta ante una solicitud por parte del cliente. La creación de portales o páginas web exclusivamente para la atención personalizada a los clientes se han vuelto de mayor importancia hoy en día, si se busca mantener el ritmo de la competencia.

2. En cuanto a los competidores potenciales, entre los líderes del mercado se destacan Banco Financiera Comercial Hondureña, El Banco de América Central de Honduras y en menor medida Banco Promérica S.A., Banco Atlántida S.A. y Banzo Azteca de Honduras S.A., según cifras detalladas en la Tabla 2.

3. Amenaza de productos sustitutos. Si bien actualmente existen Bancos que cuentan con un plan de referidos para la colocación de tarjetas de crédito, adicional al proceso de captación utilizado a través de sus agentes de venta, como es el caso de Banco Promérica S.A., dicho plan funciona, sin embargo solo logra captar nuevos clientes y no fidelizarlos en el uso del producto de tarjeta de crédito.

4. Respecto del poder de negociación de los clientes depende en gran medida de los beneficios o valor agregado que cada Institución Financiera ofrece a su tarjetahabientes, puesto que todas las Instituciones se rigen de la misma forma, amparadas bajo la Ley del

Sistema Financiero y para este producto en específico bajo la Ley de Tarjetas de Crédito. Un factor económico significativo que puede influir de forma positiva en la demanda del servicio en mención, es el tiempo de respuesta que ofrece una tarjeta de crédito ante la necesidad inmediata de una forma de pago por parte del consumidor, donde la Institución financiera actúa como prestamista, ofreciendo al tarjetahabiente un crédito momentáneo que deberá cubrir según las condiciones establecidas al momento de adquirir este producto.

5. El poder de negociación de proveedores es relativamente alto debido a la creciente competencia de hoy en día luchando por obtener una mayor cuota en el mercado de tarjetas de crédito. Asimismo un factor importante y clave al momento de ofrecer algunos productos financieros, es la distribución demográfica de la población que se busca o pretende abordar. Honduras cuenta con una población de 7.6 millones de habitantes y con una tasa de crecimiento natural de 1.9%. La pirámide poblacional indica que la mayoría de los habitantes son jóvenes. La edad promedio de los hondureños es de 21 años y se encuentra entre las más bajas de Centroamérica.

De acuerdo con las proyecciones, Honduras tendría 8.4 millones de habitantes en 2015, 9.9 millones en 2025 y 11.6 millones en 2040. La distribución de la población total por sexo es de 50.1% son mujeres y 40.9% son hombres. Por área de residencia, el 50.5% habita en la zona urbana, mientras el 49.5%, en la zona rural. (BCIE, 2015).

### **2.1.3 ANÁLISIS INTERNO**

BAC Credomatic cuenta con operaciones de banca, tarjetas de crédito, puestos de bolsa, seguros, administradoras de fondos de pensión y otros servicios financieros en América Central y México. Teniendo más de 2,5 millones de clientes activos y más de 2,9 millones de tarjetas de crédito y débito colocadas en el mercado.

Adicionalmente se considera a BAC Credomatic como pioneros en la región en tarjetas de crédito ya que posee: 35% de participación en el mercado emisor de Tarjetas un 54% de participación en la función de adquirencia (afiliación de comercios) 413.736 negocios afiliados.

Las empresas que buscan perdurar en el tiempo de manera exitosa, deben tener parámetros por los cuales se rige la organización. Si bien pueden cambiar las estrategias de venta, la comunicación, los planes de negocios o la atención al cliente, su misión y visión jamás deben variar. La misión y visión definen la base de la compañía, representan el por qué y para qué existe la misma.

### **Misión de BAC Credomatic**

Facilitar con excelencia el intercambio y financiamiento de bienes y servicios, a través de sistemas de pago y soluciones financieras innovadoras y rentables que contribuyan a generar riqueza, a crear empleo y a promover el crecimiento económico sostenible y solidario de los mercados donde operamos. (BAC CREDOMATIC, 2015)

### **Visión de BAC Credomatic**

Ser la organización financiera preferida de las comunidades que atendemos por nuestro liderazgo en medios de pago, por nuestra solidez, confiabilidad, avanzada tecnología y conectividad con personas y empresas, a quienes les simplificamos la vida facilitándoles la realización de sus sueños y el logro de sus metas. (BAC CREDOMATIC, 2015)

A nivel nacional, BAC Credomatic ha llegado a colocarse en una posición ventajosa frente a sus competidores, en cuanto a la venta de tarjetas de crédito, obteniendo resultados positivos durante los últimos 5 años, donde ha tenido un crecimiento de ventas sostenido, comportamiento que se pretende mantener gracias al posicionamiento que tiene la marca en los consumidores hondureños, frente a la competencia.

**Tabla 4. Tarjetas en circulación por año de BAC Credomatic**

<b>AÑO</b>	<b>TARJETAS EN CIRCULACIÓN ANUAL</b>
2011	157,296
2012	177,865

2013	195,106
2014	200,178
2015	220,183

Fuente: (CNBS, 2015)

En la actualidad Credomatic International Corporation ahora BAC Credomatic Network es reconocida como la más grande en Centroamérica en el funcionamiento de tarjetas de crédito. Miembro principal de VISA y MASTER CARD por más de 20 años en Centroamérica, tanto en tarjetas locales como internacionales, considerando poseedores de Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Panamá y Nicaragua. BAC Credomatic Network tiene subsidiarias en cada uno de los países antes mencionados. Adicionalmente es ahora el único emisor y adquiriente de American Express en la región. (BAC CREDOMATIC, 2015)

En cuanto a la distribución de los tarjetahabientes por zona geográfica, BAC Credomatic cuenta con 105, 000 tarjetahabientes ubicados en la zona centro (Tegucigalpa), cifra que equivale a un 54% arriba del número de tarjetahabientes en San Pedro Sula (Departamento de Ventas de BAC Credomatic, 2015). Se pretende que esta cantidad de tarjetahabientes continúe en aumento por lo que BAC Credomatic se ha llenado de una fuerza de venta directa de 250 vendedores. (BAC CREDOMATIC, 2015)

Esta fuerza de venta cuenta con una meta mensual de al menos 21 tarjetas por vendedor, quienes mediante un plan de comisiones por niveles pueden devengar una gran cantidad de dinero. El salario base que estas personas perciben es de alrededor de L5, 500.00 los cuales aunados a sus ingresos por comisiones se pueden convertir en L20, 000.00, L40, 000.00 o más. Sin embargo para lograr alcanzar estas cifras deben lograr colocar arriba de 21 tarjetas mensuales y así colocarse en la categoría de mayor valor en el pago de tarjetas. (BAC CREDOMATIC, 2015)

**Tabla 5. Plan de Comisiones para un Vendedor de Venta Directa**

Condicionantes	Pago por Tipo de Tarjeta
----------------	--------------------------

Escala	Número de Tarjetas	Clásica	Dorada	Platinum	Black
Escala Roja	0 a 5	N/A	N/A	N/A	N/A
Escala Amarilla	6 a 13	USD 20.00	USD 20.00	USD 20.00	USD 20.00
Escala Verde	14 a 16	USD 30.00	USD 40.00	USD 50.00	USD 60.00
Escala Azul	17 a 18	USD 40.00	USD 50.00	USD 60.00	USD 70.00
Escala Platinum	19 a 21	USD 50.00	USD 60.00	USD 70.00	USD 80.00

Según el plan de comisiones pagados por BAC Credomatic, un vendedor de acuerdo al número de tarjetas colocadas (tarjetas ya entregadas a los clientes) pueden ubicarse en 4 escalas de comisiones. En base a la Tabla 5, se deben considerar tarjeta Clásica aquella tarjeta cuyo límite de crédito oscila entre los \$300.00 y los \$2,299.00, a partir de \$2,300.00 hasta \$6,999.00 una tarjeta es considerada Dorada, una tarjeta Platinum por su parte nace con \$7,000.00 y por último una tarjeta Black posee un límite mínimo de \$10,000.00. En la escala roja del plan de comisiones, los vendedores no comisionaran por las colocaciones que hagan entre esos rangos y solo obtienen su salario base como pago del mes.

Las deudas de los hondureños alcanzaron la cifra de 213 millones de Lempiras al cierre de enero de 2015, representando un índice de morosidad del 3% sobre la cartera total. En comparación con el mismo periodo del año anterior, el índice de morosidad presento una ligera reducción, pasando de 3.06% al cierre de enero 2014 a 3% al cierre de enero 2015. (Comision Nacional de Bancos y Seguros, 2015)

## 2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO

Para la mayoría de las personas el pago tiene un efecto directo en su nivel de vida, en su estatus dentro de la comunidad y claro está, en su grupo de trabajo. Cualquier diferencia en el pago a un trabajador puede afectar psicológicamente su posición en su trabajo puesto que los empleados son muy sensibles a esto. La idea de si se está recibiendo lo justo de acuerdo al trabajo realizado está influida por factores, algunos de ellos personales que pueden afectar la percepción que cada persona tiene.



Un componente que tiene mucha importancia y que puede influir grandemente en el desempeño de cada empleado dentro de una organización, es la motivación. Por su parte (Petri, 1991) señala que la motivación desde una perspectiva instintiva sería nomotética, mecánica, innata y reactiva tanto a estímulos externos como internos, mientras que la motivación desde la teoría de la atribución sería vista como nomotética, cognitiva, adquirida y reactiva también tanto a estímulos externos como internos.

Un empleado motivado es mucho más capaz de comprometerse al éxito de la organización y una de las formas en que claramente se logra la motivación en un individuo es a través de incentivos económicos.

Actualmente se cuentan con diferentes teorías del comportamiento que intentan explicar el pago o incentivo económico como elemento motivador.

### **2.2.1 TEORÍA DEL INTERCAMBIO**

Intercambio se refiere a la recompensa que el empleado recibe a cambio de sus contribuciones de tiempo, esfuerzo y habilidades. Por ellos, la buena voluntad del empleado de hacer tales contribuciones depende de la forma en que perciba su contribución en relación con la recompensa que recibe. (Varela Juarez, Administración de la compensación, 2013)

Una persona se sentirá motivada en la medida en que sienta que está siendo remunerada justamente en relación al costo de su trabajo, a lo que está ofreciendo. Por tanto los supuestos para esta teoría son:

1. La remuneración es la principal motivación para una persona.
2. La buena voluntad de trabajador ira acorde a lo que reciba como recompensa.

Cada día es más necesario para las empresas contar con una plantilla competitiva y motivada, pero también es más complicado debido a las crisis económicas que afectan al país y en variables específicas como lo es el tema del empleo y las bases salariales. Si bien el dinero ya no es lo primordial, todavía es la forma más directa de valorar a un trabajador, por lo que la compensación variable juega un papel relevante al motivar al empleado para que se impliquen más, dado que quien más aporta, más se beneficia, y con ello la más beneficiada al final es la empresa.

### 2.2.2 TEORÍA DE LA EQUIDAD

La teoría de la equidad (1963-1965) fue propuesta por J. Stacey Adams, quien sostiene que los individuos comparan sus insumos (habilidades, educación, experiencia, esfuerzo) y el producto de su trabajo (ganancias, recompensas, prestaciones) con los de los demás, en tanto evalúan si son justos. Una vez que realizan esta evaluación, los individuos reaccionan con la finalidad de eliminar cualquier injusticia o inequidad. (Varela Juarez, Administración de la compensación, 2013)

Desde este punto se deduce que la equidad es una proporción entre lo que se aporta al trabajo y la remuneración que se recibe a cambio de lo aportado, comparándola con la que reciben otras personas con los mismos aportes o que se encuentran en igualdad de condiciones, influyendo directamente en la motivación de cada persona al momento de desempeñar su trabajo.

Según la teoría de la equidad, el individuo puede hacer comparaciones con otras personas dentro de la misma empresa, u otras ajenas a la empresa, con su misma experiencia o preparación claro está, evaluando siempre el esfuerzo que se pone en las tareas realizadas y los resultados o recompensa obtenida a cambio. Una vez que el individuo perciba irregularidades o inequidades en su remuneración respecto a la de otras personas con sus mismas condiciones, puede alterar los aportes y resultados propios o mejor dicho puede desarrollar ciertas actitudes que afectan su desempeño a fin de modificar los resultados y la percepción en general tanto de sí mismos como de los demás, sintiendo que su esfuerzo es subvalorado o bien que las demás personas no se esfuerzan lo suficiente o hacen menos e igualmente son remunerados en la misma proporción. (Varela Juarez, Administración de la Compensación, 2013)

Por otro lado, en caso de que el individuo descubra que está siendo retribuido quizás en mayor proporción a su experiencia o aportes, el mismo puede desarrollar cierto sentimiento de culpa buscando incrementar sus aportes para restablecer la equidad.

Los supuestos para esta teoría son los siguientes:

1. Debe existir para el trabajador una equidad entre lo que el recibe y lo que los demás reciben.

2. La comparación entre la remuneración que un trabajador recibe y el que otro recibe se hace bajo el esquema en que ambos realizan el mismo trabajo o se encuentran bajo las mismas condiciones.
3. Esta teoría permite identificar las subvaloraciones de un individuo.

### **2.2.3 MODELO DE PORTER Y LAWYER**

Para estos autores el individuo se esforzara en conseguir un determinado nivel de ejecución, en función del valor que considere tiene la recompensa a la que dará lugar ese nivel de ejecución, (la valencia de Vroom) y la probabilidad que otorgue a la relación existente entre su fuerza (su esfuerzo) y la Recompensa (resultados segundos de Vroom).

Un concepto con mucha relevancia para nuestro estudio, que surge en esta teoría es el de "percepción del rol", el cual es "la dirección hacia la cual un individuo debe dirigir sus esfuerzos para realizar satisfactoriamente su trabajo". Este concepto tiene su reflejo en Marketing Multinivel en lo que se viene a llamar "el enfoque", es decir, un individuo pasa ejercer satisfactoriamente sus tareas y llegar a la consecución de sus objetivos debe de "enfocarse" en una conducta y una actitud. (Porter & Miles, 1968)

Para Porter y Lawler la consecución de este nivel de ejecución lleva a las consecuentes recompensas, que si han respondido a la percepción que tenía el individuo de lo que alcanzaría se sentiría satisfecho, sino se consideraría que no ha merecido la pena y probablemente abandone el trabajo.

### **2.2.4 TEORÍA DE LA FINALIDAD DE LOCKE**

(Locke, 1968) Señala que: "El individuo estará satisfecho con el nivel de ejecución que alcance en función del nivel de consecución de las metas (lo que un individuo trata de hacer conscientemente) que tenía fijadas". Para Locke "la motivación y el rendimiento son mayores cuando los individuos se han fijado unos determinados objetivos o cuando los objetivos son difíciles pero plenamente aceptados y cuando existe un feedback sobre su rendimiento".

Actualmente, esta teoría se aplica en departamentos de gestión de recursos humanos porque les permite poder concretar o definir los objetivos que se corresponden a los trabajadores y convencerles para que los acepten y desarrollen su trabajo para conseguirlos,

para ello deberán adecuar dichos objetivos a las características particulares de cada individuo según sus habilidades, conocimientos y actitudes. (García V. , 2012)

## **2.3 CONCEPTUALIZACIÓN**

Mediante este apartado se establecen algunos conceptos ligados a varios temas del estudio que se ha desarrollado. Estos conceptos están vinculados con todos los temas desarrollados anteriormente.

### **Compensación**

En la administración moderna, la compensación incluye el campo de los incentivos, que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad. Podemos definir la compensación o proceso de recompensa como la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración llevada a cabo a través del departamento de personal o de Recursos Humanos garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin compensación adecuada es probable que los empleados abandonen la organización

### **Objetivos de una compensación adecuada**

Existen algunos objetivos que nos permiten orientarse hacia una mejor y efectiva compensación. Entre los cuales se pueden señalar:

**Adquisición de personal calificado:** Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer personal adecuado. Ya que las compañías compiten hoy día una contra otra en el mercado laboral, los niveles de compensación deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda en el mercado laboral. En ocasiones, se necesita un incentivo adicional, una tasa salarial más alta para atraer a quienes trabajan en otras compañías.

**Retener a los empleados actuales:** Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación de personal aumenta. El nivel de compensación de ser competitivo para prevenir este fenómeno.

Garantizar la igualdad: La administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial la igualdad interna y la externa. La primera requiere que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos, expresado en la fórmula “igual retribución a igual función”. Y la segunda significa que se cubre a los miembros de la organización una compensación similar a la que obtienen los empleados con funciones análogas en otras organizaciones.

Alentar el desempeño adecuado: El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades para que el desempeño continúe siendo adecuado en el futuro. El buen desempeño, la experiencia, la lealtad, las nuevas responsabilidades, pueden alentarse y reforzarse mediante una política adecuada de compensaciones.

Controlar los costos: Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados. Sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización puede estar compensando a niveles excesivos o insuficientes los esfuerzos de sus miembros.

Cumplir con las disposiciones legales: Como otros aspectos de la administración de personal, la administración de sueldos y salarios se inscribe en un marco jurídico específico. Un programa adecuado de compensaciones tiene en cuenta estos factores y se asegura de cumplir las disposiciones legales vigentes.

Mejorar la eficiencia administrativa: Al procurar cumplir los otros objetivos de un programa efectivo de compensaciones, los especialistas en la administración de sueldo y salarios se esfuerzan por diseñar un programa que se administre con eficiencia.

### **Puntos que contempla un sistema de compensación**

Reflejar la política empresarial: Permiten comunicar de forma explícita, los principios básicos de la compañía para la toma de decisiones. Este proceso debe ser coherente con los objetivos globales de la empresa, es decir, las decisiones que se tomen deben ir orientadas a la consecución de las metas propuestas.

Contar con la participación del empleado: La participación implica que la dirección de la empresa fomente de manera activa al personal para la mejora de los procesos y las operaciones del negocio.

Asegurar la fuente de Ingreso mediante la rentabilidad sostenida de la empresa: Asegurando el desarrollo de un sistema de compensación que sea capaz de mantener el crecimiento sostenido de la empresa y a la vez proporcionar un incentivo a los miembros que participan en el sistema.

Estar acorde con la visión de la compañía: La visión define las metas que se pretenden conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador.

Recompensar el cumplimiento, la iniciativa y la capacidad de ejecutar y contribuir: La remuneración y los incentivos contribuyen a la implementación de las estrategias porque dan forma a la conducta de las personas y del grupo. Los planes de recompensas, bien diseñados, son congruentes con los objetivos y la estructura de la organización. Motivan a los empleados para que dirijan su desempeño hacia las metas de la organización.

Enlazar al método de remunerar con la Satisfacción del cliente: Buscando incrementar la satisfacción de los empleados con respecto al salario reduciendo la conflictividad laboral relacionada con este tema y alcanzar la satisfacción del cliente externo al obtener un servicio de calidad óptima y derecho a la opción de formar parte de un plan de compensación.

### **Colocación de producto o servicio:**

La colocación de productos o servicios determina la posición que tiene dentro del mercado, es decir qué se conoce del producto, qué tanto lo identifica y prefiere el consumidor.

### **Consumidor final:**

Para la normativa de consumo, un consumidor final es aquella persona física o jurídica que adquiere, utiliza o disfruta bienes muebles o inmuebles, productos, servicios, actividades o funciones, cualquiera que sea la naturaleza pública o privada, individual o colectiva de

quienes los producen, facilitan, suministran o expiden, para su consumo final o definitivo. Es decir que no adquiere esos bienes o servicios para añadirles valor y comercializarlos terceros.

### **Libertad financiera:**

Es un concepto financiero que se define como la capacidad de poder dejar de trabajar y seguir generando ingresos sin la presencia física de la persona, y poder obtener libertad de tiempo, libertad de movimiento, y libertad de decisión, básicamente se logra cuando los ingresos pasivos son superiores a los gastos.

### **Relación contractual:**

Esta se crea mediante un documento legal que establece que los contratos otorgan derechos e imponen responsabilidades para las partes interesadas. Sólo se les da el derecho a demandar unos a otros de acuerdo a los términos del contrato.

### **Fraude:**

Todo aquel delito cometido por el encargado de vigilar la ejecución de contratos, ya sean públicos o privados, para representar intereses opuestos. Siendo este término sinónimo de engaño, inexactitud consciente, contra una persona u institución para obtener algún provecho, mientras que la otra parte es la perjudicada.

### **Del Programa de Referidos**

Siendo el programa de referidos un proceso formal, para estimular que clientes sean quienes recomienden y promuevan un producto o servicio.

### **Referido**

Todo aquel cliente potencial que confía en la persona que le ha recomendado el producto o servicio, puesto que confía en el mismo.

## **De la Red de Mercadeo**

### **Red**

El concepto hace referencia a un conjunto de entidades (objetos, personas, etc.) conectadas entre sí. Por lo tanto, una red permite que circulen elementos materiales o inmateriales entre estas entidades ya que se persigue un mismo fin. Como seres humanos se comprende rápidamente porqué sería útil conectar equipos entre sí para intercambiar información.

### **Reclutamiento**

Esto refiere al conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de ocupar cargos en una organización. Básicamente el reclutamiento de personal es un sistema de información, mediante el cual se divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende cubrir.

### **Intermediario**

Entendiéndose como intermediario aquella persona o medio que en la comercialización de mercancías media entre el productor y el consumidor. Debe tenerse claro que la actuación de intermediarios pueden encarecer el producto.

### **Tipos de Ingreso**

Son 3 los tipos de ingreso que puede percibir una persona:

- Ingreso Ganado (lineal). Este es el ingreso más común de todos, es el ingreso que se obtiene al trabajar por dinero. Una particularidad de este tipo de ingreso es que si se quiere ganar más dinero se necesita trabajar más. También es el tipo



de ingreso generado cuando se pide un aumento, bono, pago de tiempo extra, comisiones y gratificaciones.

- Ingreso de portafolio. Este es el ingreso obtenido por activos de papel como acciones, bonos, fondos de inversión. A diferencia del ingreso ganado, con este tipo de ingreso el dinero trabaja para el individuo en lugar de que el individuo trabaje por el dinero
- Ingreso pasivo (Residual). Este es el ingreso obtenido generalmente por inversiones en bienes raíces, aunque también se adquiere mediante el pago de regalías, patentes y propiedad intelectual. Es el ingreso de negocios que no necesitan de presencia para operar y generar ganancias también es conocido como pasivo. El ingreso pasivo es generado sin la necesidad de trabajar o invertirle una mínima cantidad de tiempo. Un excelente medio de ingresos pasivos es el Mercadeo en Red.

## **Factores Competitivos**

En el mundo de los negocios, para que una empresa triunfe, tiene que ser competitiva, siendo múltiples factores los que contribuyen al éxito de la misma.

- El Crecimiento económico de la Empresa. Gracias a este factor, es posible comprobar, como la empresa se ha desarrollado en cuestión de rentabilidad y posicionamiento en el mercado a lo largo del tiempo.
- La Productividad de la Empresa. Ello se refiere a como la empresa, ha utilizado los recursos con los que cuenta, para lograr una producción eficiente a un menor costo.

- La Calidad y servicio de la Empresa. Con ello, se refiere a la capacidad de lograr un alto nivel de satisfacción con los clientes, a través de los productos o servicio que se ofrecen.
- La Innovación y mejora continua. Se trata de la capacidad con que cuenta la empresa para llevar a cabo, de forma más eficiente, sus procesos internos.
- El Poder de negociación de la Empresa. Es decir, la capacidad de negociación de la empresa en su relación con clientes y proveedores.
- El Posicionamiento de marca e imagen de la Empresa. Es el reconocimiento de la marca de la empresa en el mercado y su grado de aceptación entre los consumidores.

### **Mercado Meta y Segmentación**

La selección de un mercado meta es importante porque las empresas no pueden atraer a todos los compradores del mercado, ya que los compradores son demasiado numerosos, están muy dispersos o son muy variados en cuanto a sus necesidades y costumbres de compra.

**Mercado Meta:** Un mercado meta es el grupo de clientes al que captará, servirá y se dirigirá los esfuerzos de mercadeo.

**Segmentación:** Es necesario identificar a los consumidores que debido a sus características podrían necesitar o preferir más su producto que otros grupos, para ello se realiza la segmentación de mercados, la cual consiste en dividir el mercado en partes lo más parecidas posibles.

### **Venta Multinivel o Red de Mercadeo**

No se puede hablar sobre el Marketing Multinivel (MLM, por sus siglas en ingles Multilevel Marketing), sin antes explicar que se entiende como Marketing o Mercadeo. (Kotler, 2012) Define al marketing. “Ciencia y arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo y obtener así una utilidad”.

El Marketing Multinivel por su parte es definido por (Carazo, 1990) quien menciona "es un sistema de Venta Directa que permite a los particulares convertirse en distribuidores

directos de empresas que no utilizan cauces de distribución tradicionales". Se considera un poco vaga esta definición ya que no incluye un elemento fundamental que forma parte de toda venta mediante marketing multinivel, elemento llamado red.

Por esta razón se incorpora un concepto más completo, y es (Clothier, 1991) quien define la venta multinivel como "un método para vender mercancías directamente a los consumidores por medio de una red desarrollada por distribuidores independientes que introducen más distribuidores, generándose los ingresos por los beneficios minoristas y mayoristas suplementados por bonificaciones basadas en las ventas totales del grupo formado por el distribuidor".

### **Tipos de Planes de Compensación de Red De Mercadeo**

En el marketing multinivel o red de mercadeo, el plan de compensación es una de las cosas más importantes que hay que considerar al escoger una empresa. (Network Empresarios, 2010) Es decir, cómo se hace el pago, qué es lo que se tiene que hacer para ganar dinero hoy, mañana o en un año, ya que según sea el tipo de plan, la forma en que cada miembro de la red obtiene beneficios será diferente.

La gran mayoría de los planes de compensación se basan en los siguientes cuatro estilos de Marketing Multinivel:

- Plan Escalonado o Breakaway

- Plan de UniNivel

- Plan Matricial o Matriz

- Plan Binario

#### **Plan Escalonado o Breakaway**

Se considera que es el Plan de Compensación más antiguo y más usado de todos los existentes en la actualidad. En él, los socios de la empresa ganan una comisión por sus compras personales y bonificaciones por el volumen de las compras del grupo que cada uno de ellos ha formado, hasta que los igualen en el escalón. Tanto la comisión directa personal, como la bonificación que recibe por el grupo formado varían dependiendo del nivel en que cada persona esté. (Network Empresarios, 2010) Es decir, la primera línea o escalón, obtendrá un porcentaje de las ganancias obtenidas del segundo escalón por debajo de ellos, un porcentaje menor del tercer escalón y así sucesivamente.

Una peculiaridad de este plan es que cada distribuidor puede tener un número ilimitado de personas que forman parte de su red, por lo que permite alcanzar mayores ingresos. Mientras que una fuerte ventaja es que cada persona que forma parte de la red, está motivada a ganar dinero y la única forma de hacerlo es haciendo crecer la red, por lo que se esforzará en la búsqueda de nuevos integrantes.



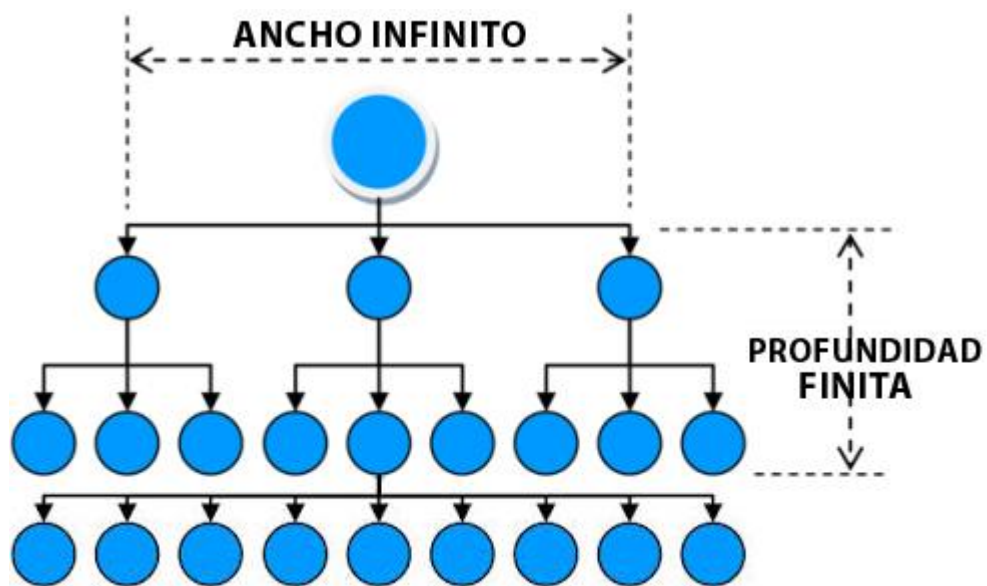
**Figura 3. Plan de Compensación Escalonado**

Fuente (Planes de Compensacion, 2015)

**Plan Uninivel**

UniNivel no significa un nivel. Cuando se creó este plan originalmente, todos los niveles del Plan se trataban igual que el primero y se pagaba el mismo porcentaje en cada uno de ellos. Aunque tiene muchas variaciones hoy en día, el nombre UniNivel se ha

mantenido; En la actualidad a este Plan a veces se le llama “UniNivel Modificado. (Planes de Compensacion, 2015) Refiriendo este enunciado, a que esta estructura de compensación no tiene límites en cuanto al ancho de cada nivel, pero si se encuentra limitado el nivel de profundidad de los mismos, modificándose con el paso del tiempo la forma en otorgar los beneficios, siendo indiferente en sus primeros años el nivel en que una persona se encontraba, ya que de igual forma obtendría los mismos beneficios.



**Figura 4. Plan de Compensación UniNivel**

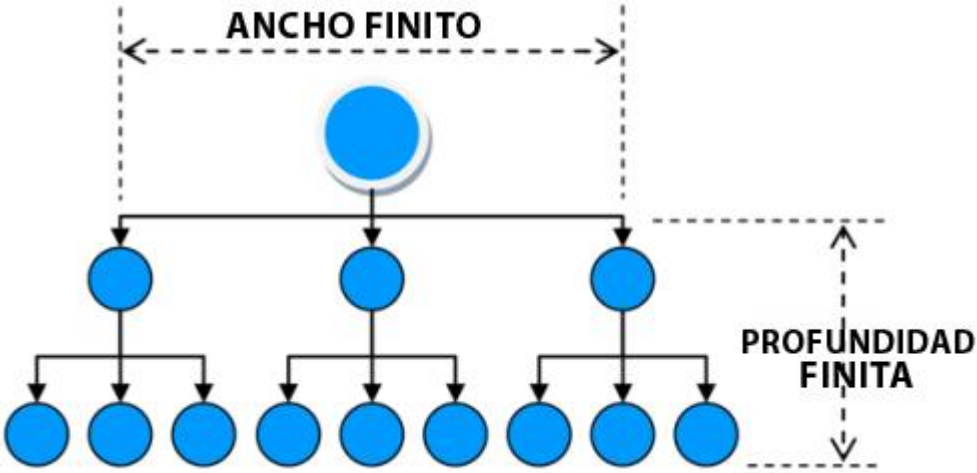
Fuente (Planes de Compensacion, 2015)

### Plan Matriz o Matricial

Este plan se creó en los años 90, en él, cada empresa propone un número determinado de patrocinados directos o de primera línea y también un número determinado de líneas descendentes. Dependiendo de la empresa, puede haber diferente cantidad de niveles. (Network Empresarios, 2010)

Si por ejemplo se trabaja en un plan del tipo “3×5”, es decir que únicamente deben existir 3 personas en la primera línea o nivel y bajo estos existirán 5 niveles de profundidad,

quedando limitada la red tanto horizontal como verticalmente. Al igual como sucede en otros Planes de Compensación, las comisiones, varían dependiendo del nivel.



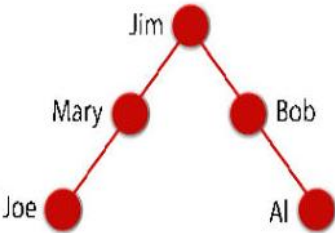
**Figura 5. Plan de Compensación Matricial**

Fuente (Planes de Compensacion, 2015)

**Plan Binario**

Este plan de compensación ha sido de los últimos en crearse, es una vertiente del Plan Matriz pero se diferencia de él en que solamente se puede tener dos patrocinados directos en la primera línea, por eso se llama binario. Estos planes tienen un inconveniente y es que se debe equilibrar ambos lados del equipo para empezar a cobrar las comisiones. (Network Empresarios, 2010)

Con el plan binario se pretende mantener las dos líneas descendentes en equilibrio con el objetivo de cobrar comisiones, siendo una ventaja que no existan escalones o niveles. Los asociados ganan lo mismo de todos sus distribuidores independientemente del nivel en el que se encuentren favoreciendo así el trabajo en equipo.



## **Figura 6. Árbol de colocación Binario**

Fuente (Planes de Compensacion, 2015)

### **2.4 MARCO LEGAL**

A continuación se presenta las diferentes legislaciones por las cuales se rige las redes de mercadeo alrededor del mundo.

#### **2.4.1 REGULACIONES LEGALES DE LAS REDES DE MERCADEO EN PAÍSES DESARROLLADOS Y EN VÍAS DE DESARROLLO**

Tras la investigación a diferentes fuentes de información de diferentes países, se han identificado tempranas leyes que regulan el marketing de multinivel (Red de Mercadeo). Estas leyes aparecen de forma más común en aquellos países con alto grado de desarrollo económico, tal es el caso de China quien incorporó el 29 de Enero del 2014 bajo sus legislaturas comerciales una Ley de Defensa de la Competencia y el desarrollo del enfoque de gestión de marketing multinivel, la cual incluye 41 artículos que busca asegurar un comercio justo, transparencia en la información brindada, cumplimiento de promesas a miembros, no implementación de tratos preferenciales, entre otros.

Los artículos incluidos en esta ley establecen que no se podrán reclutar miembros con incapacidades físicas sin la previa autorización del representante legal, además prohíbe el establecimiento de estructuras piramidales, así como el pago inicial por afiliación a la red. (FTC, 2014)

De acuerdo con la Ley China de Gestión MLM, la autoridad competente para velar por las prácticas justas en la aplicación de las redes de mercadeo es la Comisión de Comercio Justo (FTC), quien desde 1992 hace regulaciones mediante la ley de Supervisión de marketing multinivel y aplica sanciones a través de multas ya sea por incumplimientos como la falta de comunicación sobre cambios a contratos de los participantes de una Red de Mercadeo ante la FTC, no presentarse en la FTC para gestionar cambios de oficina, incumplimiento en la devolución de productos a los participantes de la Red dentro de los primeros 30 días en que los participantes terminan sus contratos. (FTC, 2015)

Por su parte la ley de Hong Kong prohíbe la venta piramidal, la cual está sujeta bajo la ley Prohibición Ordenanza, cuyas secciones establecen que no se puede pagar por reclutar nuevos miembros a la red. Esta sección se encuentra dentro de la última actualización al documento de ley, el cual tuvo su entrada en vigor el 01 de Enero del 2012, no obstante se mantiene de forma temporal mientras se incluyen otros aspectos de relevancia al tema. (Ley 7/1996 , 1996)

Al otro lado del mundo Canadá inicia las labores de definición del marketing multinivel y ventas estilo piramidal. Para el año de 1992 el mismo año en el que la Comisión de Comercio Justo en China comienza a operar, la ley canadiense conocida como Ley de Competencia, también entra en marcha. Las definiciones que ofrece la ley acerca de la comercialización de niveles múltiples y la pirámide de venta cumplen el objetivo de aumentar la eficiencia y la adaptabilidad de la economía canadiense al provocar como efecto un reordenamiento de la actividad económica. (Ley de Competencia, 2015)

Del mismo modo que Canadá, España hace ya casi diez años incorporó la ley de Ordenación del Comercio Minorista 7/1996, la cual incluye en el artículo 22 y 23 un apartado sobre la definición de la red multinivel (Red de Mercadeo).

La venta multinivel constituye una forma especial de comercio en la que un fabricante o un comerciante mayorista vende sus productos o servicios al consumidor final a través de una red de comerciantes y/o agentes distribuidores independientes, pero coordinados dentro de una misma red comercial y cuyos beneficios económicos se obtienen mediante un único margen sobre el precio de venta al público, que se distribuye mediante la percepción de porcentajes variables sobre el total de la facturación generada por el conjunto de los consumidores y de los comerciantes y/o distribuidores independientes integrados en la red comercial, y proporcionalmente al volumen de negocio que cada componente haya creado (Ley 7/1996 , 1996).

Adicionalmente la ley del Ordenación del Comercio Minorista prohíbe las ventas en pirámide, mismas que buscan ofrecer productos o servicios a los clientes a un precio menor o de forma gratuita bajo la condición de afiliarse a más personas a la red. (Ley 7/1996 , 1996) Si bien es cierto las leyes para cada país difieren en muchos aspectos, pero también comparten ciertas similitudes como lo es la ley Canadiense y Española en cuanto a la incorporación de un apartado sobre las prohibiciones de ventas estilo pirámides.



Como consecuencia del surgimiento de estas estructuras estilo pirámide, los órganos reguladores de las actividades comerciales han colocado más atención en la industria comercial, un ejemplo de ello es la Comisión Federal del Comercio en Estados Unidos, pese a que fue creada antes que la idea de mercadeo en red surgiera, han venido regulando la actividad comercial desde hace más de 100 años y es el órgano que establece juicios y sanciona irregularidades en temas de delito por Redes Piramidales. (Federal Trade Commission., 2012)

No obstante la FTC no ha impedido el surgimiento de nuevas iniciativas que incentivan las redes de mercadeo, tal es el caso de la Ley “Jumpstart Our Business Startups” (JOBS por sus siglas en inglés) puesta en vigencia a partir del cinco de Abril del 2012. Obama (como se citó en (The White House , 2012) expresó los empresarios de alto crecimiento y las pequeñas empresas de Estados Unidos desempeñan un papel vital en la creación de empleos y el crecimiento de la economía.

Esta ley busca atraer inversión para aquellas empresas con alto grado de crecimiento y una estructura pequeña, no obstante no menciona explícitamente la red de mercadeo, sin embargo la estructura de las empresas que se beneficiarían corresponde a aquellas empresas que utilizan marketing de multinivel.

Por otra parte, muchos países a lo largo del mundo han ido incorporando regulaciones que controlan las redes de mercadeo y algunas denominaciones parecidas, como ser las ventas piramidales, tal es el caso de Australia cuyo gobierno a través de un boletín publicado en el 2005 por el Departamento de Comercio División de Protección al Consumidor, manifiesta que todos los diferentes tipos de esquemas de venta piramidal están prohibidos y que los mismos deberán ser reportados ante la Comisión Australiana de la Competencia y Consumidor. (Departamento del Comercio, División de Protección al Consumidor, 2005)

## **2.4.2 REGULACIONES LEGALES DE LAS REDES DE MERCADEO EN LATINOAMÉRICA**

Por su puesto que este nuevo fenómeno no solo tocó las puertas de países desarrollados o en vías de desarrollo, también ha ido despertando mucho interés en países subdesarrollados en Latinoamérica y el caribe, tal es el caso de Colombia quien incluyo en sus legislaturas a través de la ley 1700 vigente desde el 27 de Diciembre del 2013, algunos artículos que desarrollan el tema de redes de mercadeo. En la actualidad Colombia cuenta con 5 Capítulos y 13 artículos que regulan aspectos tales como, estructura de planes de compensación, derechos de los vendedores independientes, órganos de vigilancia, competencias de los órganos de vigilancia y prohibiciones en la obligación de mantener una exclusividad con una empresa determinada mediante un contrato. (Ley 1700, 2013)

Ahora bien, no todo ha sido positivo, tal es el caso de Nicaragua en cuya Industria comercial las leyes han clasificado como negocios de alto riesgo el 26 de Marzo del 2012 a todas las empresas comercializadoras bajo esquemas de sistemas de venta multinivel o Piramidal, por supuesto que esto trajo consecuencias para todas aquellas empresas que han querido incorporarse a las redes de mercadeo, pues su acceso a planes de financiamiento se han visto mermados. (Norma para la gestión de prevención de los riesgos del lavado de dinero, bienes o activos y del financiamiento del terrorismo, 2014)

Si bien es cierto se ha observado una creciente ola de leyes que enmarcan las actividades comerciales y los planes de ventas o distribución que las empresas tienen de sus productos. Sin embargo existen países que aún no cuentan con leyes o normas que controlen los negocios de multinivel (Red de mercadeo). Tal es el caso de México, para quien los contratos de distribución comercial en la Ley Federal de Competencia Económica brindan un amparo jurídico por el cual pueden regularse los contratos que permiten a una persona ser parte de un red de distribución o venta de productos o servicios para una empresa. (The White House , 2012)

Otros países como es el caso de Chile, quien no cuenta con leyes que regulen las actividades de comercio de marketing de multinivel, pero tras encontrar espacios legales que generaban continuas evasiones de impuestos, el gobierno Chileno establece mediante la Resolución Exenta SII N° 52 del 05 de Abril del 2012 que toda persona que se dedique a la

reventa de productos derivados de un negocio multinivel, está sujeto a declarar impuestos sobre la venta de productos por catálogo. (Servicio de Impuestos Internos, 2012)

Un país que declara no tener ninguna ley que regule el marketing de multinivel es Panamá en donde al igual que Chile, México, Honduras entre otros, poseen empresas que circulan bajo este esquema y que se regulan bajo leyes generales que amparan aspectos como códigos de conducta, constitucionalidad empresarial, métodos de compensación, tipos de contratos, etcétera (Gimenez, 2013). Afirma que aunque Panamá no cuente con una ley específica, las compañías multinivel deben cumplir con los parámetros del derecho panameño y su código de ética, y si un consumidor se ve afectado, debe dirigirse a los entes correspondientes.

No todos los esquemas de red de mercadeo son parecidos, ya que los bienes que se intercambian no siempre son los mismos, Venezuela por su parte ha constituido una ley de mercadeo agrícola, con la cual se pretende mejorar el nivel de ingresos de los productores agrícolas mediante la conformación de asociaciones que mercadeen los bienes comestibles, de esta manera no solo se lograra aumentar los ingresos, también se podrán reducir gastos por intermediación al usuario final. (Parra Medina, 2005)

### **2.4.3 LAS REDES DE MERCADEO EN HONDURAS**

Honduras no ha sido la excepción, desafortunadamente el país no cuenta con una ley que regule el marketing de multinivel (Red de Mercadeo), sin embargo si se cuenta con leyes que regulan salarios y sistemas de compensación. No obstante los productos o servicios que se comercializan mediante una red de mercadeo contienen por si solos leyes específicas que rigen ya sea su elaboración, calidad, distribución y venta. Por lo cual estas leyes deberán ser tomadas en cuenta al momento de fijar una red de mercadeo como un medio de venta y distribución al usuario final.

La legislación hondureña sobre el salario de conformidad al código de trabajo vigente establece en el Capítulo IV el concepto legal de salario, así como la aclaración que define que el salario no solo se refiere a una remuneración fija ordinaria, pues podrá considerarse como tal cualquier remuneración que reciba el trabajador ya sea en dinero o especies y que sea el resultado de una retribución por servicios prestados. Bajo este esquema una remuneración con

puntos a una tarjeta de crédito puede considerarse un salario bajo la condición de que esta sea el resultado de un servicio que se ha otorgado (Codigo de Trabajo, 1959).

Ahora bien esta idea de un salario basado en puntos a una tarjeta de crédito, resulta innovador, pero al ser parte de una red de mercadeo se entiende que los ingresos derivados de las actividades de venta serán variables y podrán comenzar teniendo un valor muy simbólico. Basándose en el mismo Código de Trabajo hondureño, el cual explica en el Artículo N° 363, el salario se estipulara libremente, pero no podrá ser menor al que se fije como mínimo, (...) (Codigo de Trabajo, 1959). De acuerdo a este artículo, resulta claro acordar que lo que se recibirá como retribución por el servicio prestado en una red de mercadeo no es un salario, pues no cumple con las características que lo definen como periódico y regular, ni logra cumplir con un monto mínimo según establece la ley del salario mínimo.

Las características enumeradas anteriormente, están íntimamente relacionadas con lo que se conoce como remuneraciones, comisiones o bonos, los cuales constituyen otros sistemas de pago o compensación. En virtud de estas nuevas consideraciones, la Ley del impuestos sobre la renta mediante el artículo N° 5 señala que se pagara una tasa del 10% sobre el monto que reciba una persona derivado de la prestación de servicios pagados baja esta forma (Ley de Impuesto sobre la Renta, 1963).

Tal como se mencionó al inicio de este apartado, existen leyes que por sí mismas regulan los bienes o servicios que se intercambian en la red, para el caso de esta investigación el producto son tarjetas de créditos, cuyas normativas están amparadas bajo la ley de tarjetas de crédito y la ley del sistema financiero ambas constituidas bajo leyes internas de Honduras. Evidentemente existen otras normativas a nivel mundial que regulan aspectos legales dentro de los contratos de tarjetas de crédito.

## **LEYES QUE REGULAN LAS TARJETAS DE CRÉDITO EN HONDURAS**

Entorno a las leyes que regulan la obtención y el uso de tarjetas de crédito en Honduras La ley de Tarjetas de Crédito define que la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS) deberá aprobar los modelos de contrato de apertura de crédito y sus modificaciones que las sociedades emisoras de tarjeta de crédito pretendan celebrar con sus tarjeta habientes (Ley de Tarjetas de Credito, 2006).

En cuanto a los cargos a las tarjetas de crédito, según establece el artículo N° 36 de la ley de tarjetas de crédito, ningún emisor de tarjetas podrá hacer cobros diferentes a la membresía anual, cobertura de deuda y comisión por retiros en efectivo. No obstante podrán aplicarse cobros adicionales, solo en aquellos casos en que los servicios hayan sido aceptados expresamente por el tarjeta-habiente y que se incluyan en el formato de contrato aprobado por la CNBS.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

Tras haber abordado el Marco Teórico, en el cual se sustenta el presente estudio, a continuación se expone la metodología empleada para su desarrollo, teniendo en cuenta los siguientes apartados:

### **3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA**

#### **3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA**

La presente investigación se ha realizado siguiendo un orden lógico y también se ha establecido una relación entre los diferentes elementos que la conforman, tal y como se puede apreciar en la Tabla 6.

**Tabla 6. Matriz Metodológica**

Titulo	Problema	Preguntas de investigación	Objetivos		Variable	
			General	Específicos	Independientes	Dependiente
Estudio de pre factibilidad sobre la funcionalidad de implementar un programa de referidos basado en redes para la venta de tarjetas de crédito en BAC Credomatic.	¿De qué manera la implementación de un plan de remuneración basado en red de mercadeo resulta funcional a BAC CREDOMATIC en la venta de tarjetas de crédito en la zona capital de Honduras?	<p>1. ¿En cuánto se estima que la implementación de un Programa de Referidos basado en Redes pueda contribuir en el aumento de los ingresos por venta de tarjetas de crédito para BAC CREDOMATIC?</p> <p>2. ¿Qué proporción de clientes de la zona capital de Honduras, está dispuesto a formar parte de la red de mercadeo de BAC CREDOMATIC?</p> <p>3. ¿Cuáles es la diferencia en costos para BAC Credomatic entre el programa actual</p>	<p>Evaluar la funcionalidad de implementar un Programa de Referidos basado en Redes que permita aumentar la cantidad de colocaciones de tarjetas de crédito en el área Tegucigalpa para el año 2016 para el Banco BAC CREDOMATIC</p>	<p>1. Determinar el monto de ingresos por venta de tarjeta de crédito en la zona capital de Honduras que tendrá BAC Credomatic al implementar el programa de referidos basados en Redes.</p> <p>2. Estimar la proporción de clientes de BAC CREDOMATIC que están dispuestos en ser parte de un Plan de Remuneración basado en Redes</p> <p>3. Calcular el ahorro en costo que tendrá BAC CREDOMATIC tras la implementación de un Programa de</p>	<p>1. Participación de BAC en el Mercado de Tarjetas de Crédito</p> <p>2. Interés de la población en ser miembro de la red</p> <p>3. Costos</p> <p>4. Beneficio Económico del Plan de Remuneración basado en Redes en BAC</p>	<p>Funcionalidad del Plan de Referidos basado en Redes para BAC Credomatic.</p>

		de ventas y el programa de referidos basados en redes de mercadeo?		Referidos basado en Redes.		
--	--	--	--	----------------------------	--	--

### 3.1.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

La siguiente figura señala tanto la variable dependiente como las independientes, consideradas para el presente estudio.

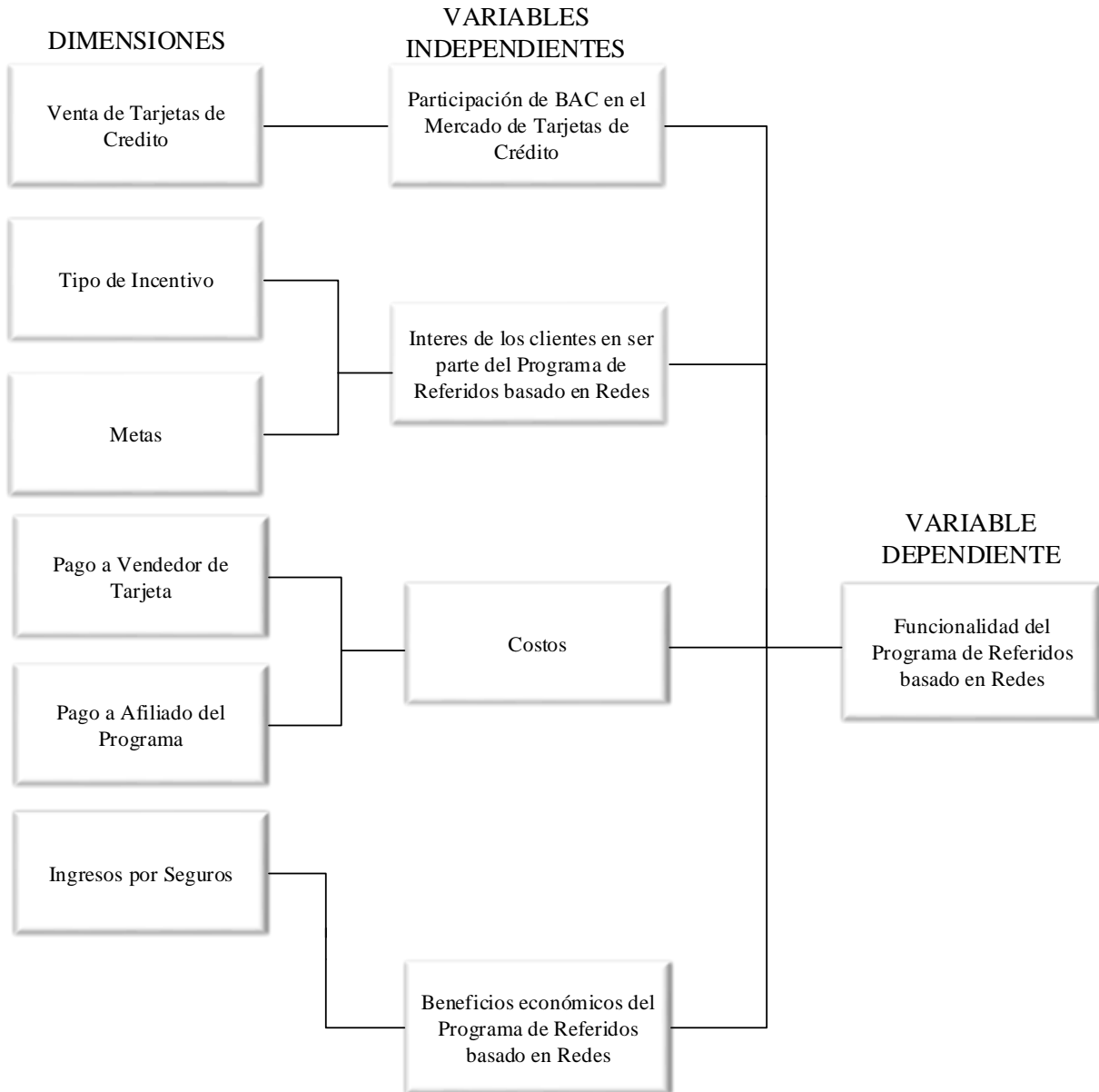


Figura 7. Diagrama de las variables



**Tabla 7. Operacionalización de las variables**

VARIABLE INDEPENDIENTE	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional						
Participación de BAC en el Mercado de Tarjetas de Crédito	Los socios o partes de una organización y que comparten una misión u objetivos en común, así como responsabilidades y compromiso.	Medición a través del número de nuevas tarjetas de crédito colocadas por miembros del Programa de Referidos basado en Redes de información obtenida mediante datos estadísticos.	Venta de tarjetas de Crédito	Número de Ventas Indirectas	¿Cuál es el número de Ventas Indirectas de tarjeta de crédito realizadas por un miembro del Programa de Referidos basado en Red?	Número de tarjetas de crédito colocado mediante venta indirecta por un miembro del Programa de Referidos basado en Red.	Razón	Encuesta
Interés de los clientes en ser parte del Programa de Referidos basado en Redes	Tendencia de una persona hacia una cosa, sujeto o situación	Medición a través de la cantidad de tarjetahabientes que tengan interés en afiliarse al Programa de Referidos basado en Red mediante la firma en un documento de afiliación.	Tipo de Incentivo	Incentivo Económico	¿Qué cantidad de personas estará interesada en formar parte del Programa de Referidos basado en Red, por el incentivo Económico?	Cantidad de personas interesadas en formar parte del Programa de Referidos basado en Red, por el incentivo económico.	Razón	Encuesta e Investigación
				Incentivo en Puntos	¿Qué cantidad de personas estará interesada en formar parte del Programa de Referidos basado en Red por el incentivo en puntos?	Cantidad de personas interesadas en formar parte del Programa de Referidos basado en Red por el incentivo en puntos		

VARIABLE INDEPENDIENTE	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional						
Costos	Se refiere al costo para Bac Credomatic derivado del pago de una remuneración económica por la colocación de tarjetas de crédito y la afiliación de nuevo miembros al Programa de Referidos basado en Red?	Medición de los valores pagados mediante una proyección de las colocaciones de tarjetas de crédito.	Pago a Vendedor de Tarjeta	Valor Económico pagado a los miembros.	¿De cuanto es el valor que se paga por tarjeta de credito vendida?	Depende de la relación costo beneficio.	Razón	Investigación
			Pago a Afiliado del Programa		¿De cuánto será el incentivo en puntos credomatic para un miembro del Programa de Referidos basado en Red, derivado de la venta de una tarjeta de crédito?			
Beneficios Economicos del Programa de Referidos basado en Redes	Se refiere al beneficio monetario que BAC Credomatic pretende recibir tras la venta de tarjetas de credito a traves e este programa	Medicion de los valores recibidos mediante proyeccion de las colocaciones de tarjetas de credito	Ingresos por Seguros	Valor Economico recibido por seguros	¿De cuanto es el valor monetario que se pretende recibir tras la venta de tarjetas de credito durante la vida de este programa?	Depende del nivel de colocacion de tarjeta	Razon	Proyecciones

VARIABLE DEPENDIENTE	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional						
Funcionalidad del Programa de Referidos basado en Red	Conjunto de características que hacen que algo sea práctico y utilitario	Medición del nivel de conocimiento, fidelización y accesabilidad del Programa de Referidos basado en Red y las utilidades generadas por la implementación del sistema, datos obtenidos mediante las utilidades proyectadas.	Rentabilidad Financiera	Ahorro	¿Cuál es el ahorro que genera la implementación del Programa de Referidos basado en Red en BAC Credomatic?	Ahorro en Comisiones a Vendedores  Ahorro en pago de Aguinaldos, Vacaciones, Catorceavos.	Razón	Encuesta
			Entendimiento del sistema	Conocimiento del plan de Remuneracion	¿Cuál es nivel de conocimiento que tiene sobre el plan de remuneración que ofrece del Programa de Referidos basado en Red?	Mucho, Poco, Nulo	Nominal	Encuesta
			Accesabilidad	Número de miembros de la red vs número de personas que no optan a tarjetas de crédito.	¿Cuál es el nivel de relación entre los miembros del Programa de Referidos basado en Red y las personas que no optan a una tarjeta de crédito?	Nivel de personas que tienen acceso a ser miembros del Programa de Referidos basado en Red	Razón	Investigación

### **3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS**

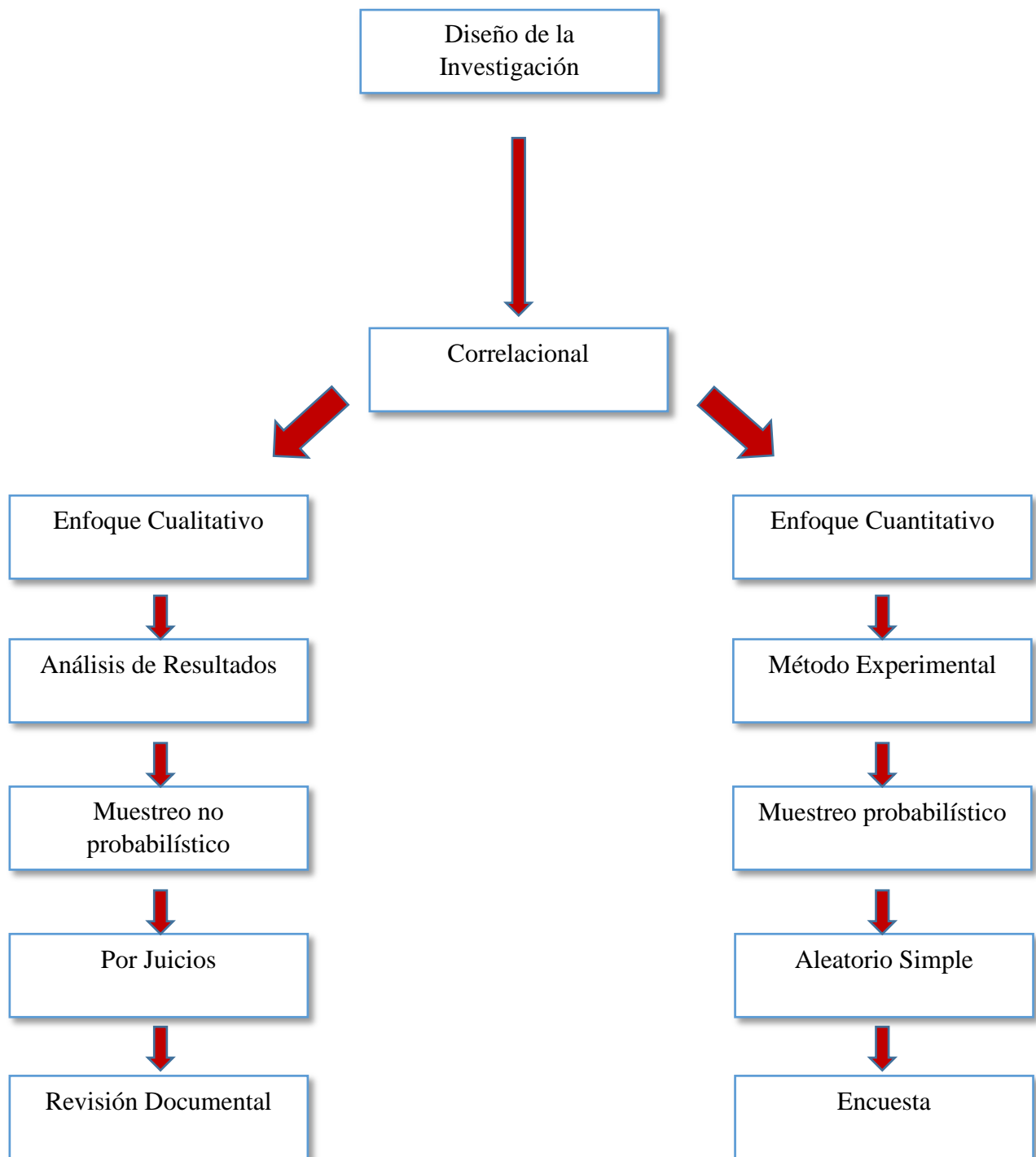
Debido a que se utilizó la recolección de datos para probar las hipótesis planteadas y que así mismo también se ha buscado descubrir o afinar las preguntas de investigación formuladas, con el objeto de incrementar la validez y análisis de la investigación, en el desarrollo de la misma el enfoque utilizado es el mixto, con el cual se reúnen tanto características cuantitativas, como cualitativas.

En cuanto al método empleado aplicado al enfoque cualitativo se ha utilizado el “análisis de resultados” sobre las entrevistas a expertos en el tema y el método “experimental” aplicado al enfoque cuantitativo, ya que con este método:

1. Hay manipulación de variables independientes y control sobre las mismas.
2. Se mide causa y efecto del estudio.
3. Se tiene control de la situación (conocimiento sobre lo que está ocurriendo).

### **3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente estudio es Correlacional. Esto debido a que se busca profundizar posteriormente en un tema desconocido, novedoso o escasamente estudiado, ya que no se han presentado estudios previos sobre el tema propiamente en la banca de Honduras, sin embargo, también se analiza el efecto que tienen las variables independientes sobre la dependiente. Asimismo, se tiene un enfoque mixto con alcance transversal ya que la recolección de datos se da en un único momento y se describe la relación entre las variables en mención.



**Figura 8. Diseño de la Investigación**

### 3.3.1 POBLACIÓN

Como población objeto de la presente investigación, se ha seleccionado en primera instancia la PEA (Población Económicamente Activa) comprendida entre las edades de 20 a 30 años correspondientes a la zona de Tegucigalpa, Francisco Morazán, siendo un total de 105,000.

Se ha seleccionado esta población, ya que primeramente se espera que los tarjetahabientes actuales de BAC Credomatic en Tegucigalpa deseen formar parte del Programa de Referidos basado en Redes y de igual forma todas aquellas personas que se encuentran en condiciones de optar a una tarjeta de crédito, estén dispuestos en adquirirla y estén interesados en obtener ingresos extras al formar parte del Programa de Referidos basado en Red.

Adicionalmente, como parte de la población se han considerado a expertos de la banca nacional, siendo los mismos, encargados de áreas afines al negocio de tarjetas de crédito y a la distribución de las mismas.

### 3.3.2 MUESTRA

La muestra representativa de la población correspondiente a la PEA (Población económicamente activa) es de 384 personas, utilizando el muestreo probabilístico para el cálculo de la misma, siendo esta una técnica de muestreo en virtud de la cual las muestras son recogidas en un proceso que brinda a todos los individuos de la población las mismas oportunidades de ser seleccionados. (Muestreo probabilístico y aleatorización, 2009)

Se ha optado por el muestreo aleatorio simple ya que la muestra se ha obtenido del total de la población que se pretende abordar, es decir, que cada individuo tiene las mismas posibilidades de ser elegido. A continuación se presenta el cálculo de la muestra para poblaciones infinitas:

$$n = \frac{z^2 * P * (1-P)}{e^2}$$

Dónde:

n: El tamaño de la muestra que se quiere calcular

z: Es la desviación del valor medio que se acepta para lograr el nivel de confianza deseado. En función del nivel de confianza que se busque, se usará un valor determinado que viene dado por la forma que tiene la distribución de Gauss. El valor que se utilizará será

Nivel de confianza 95% -> Z=1.96

p: proporción que se espera encontrar

e: margen de error

Siendo entonces:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.50 * (1-0.50)}{0.05^2}$$

### **Error muestral**

El error muestral deseado, generalmente puede ser controlado tomando una muestra aleatoria de la población, suficientemente grande. Se lleva a cabo el proceso de aleatorización y muestreo de probabilidad para minimizar el error del proceso de muestreo, pero igualmente es posible que todos los sujetos asignados al azar no sean representativos de la población, es por esto que se maneja un error de un 5%, para tratar de establecer una muestra que esté libre de sesgos y sea representativa de toda la población.

$$n = 384$$

La muestra obtenida es de 384 personas del total de la población.

### **3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS**

La unidad de análisis corresponde a la entidad mayor o representativa de lo que va a ser objeto específico de estudio en una medición y se refiere al qué o quién es objeto de interés en una investigación. (Unidad de Análisis, 2007)

Como unidad de análisis se ha tomado como referencia a BAC Credomatic, considerando sus tarjetahabientes y a la PEA (Población Económicamente Activa) comprendida entre las edades de 20 a 30 años, de los cuales se obtendrá la información y datos correspondientes por medio del instrumento de recolección de datos para el debido análisis de la muestra, puesto que la investigación gira entorno a la Institución, específicamente en la venta de tarjetas de crédito.

Asimismo, como unidad de análisis se encuentran los expertos y encargados de la banca nacional, cuya muestra se ha obtenido mediante el muestreo no probabilístico por juicios, ya que por medio de este, se obtiene una muestra más representativa que arroja resultados más precisos.

### **3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA**

Debido a que la unidad de análisis es la PEA (Población Económicamente Activa) comprendida entre las edades de 20 a 40 años, la unidad de respuesta es mediante conteo por unidades.

## **3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS**

### **3.4.1 INSTRUMENTOS**

Debido a que se ha implementado un enfoque mixto, los instrumentos de recolección de datos se presentan de dos tipos distintos, uno de ellos corresponde al enfoque cualitativo y el otro al enfoque cuantitativo. Mismos que son detallados a continuación:

Como instrumento de recolección de datos cualitativo se utilizó:

- Se utilizó la revisión documental como un método cualitativo, en el que se ha hecho una minuciosa revisión de los archivos encontrados sobre este tema y que por su nivel de importancia han sido referenciados en esta tesis.

Como instrumento de recolección de datos cuantitativo se utilizó:

- Una encuesta con el fin de lograr cubrir todos los espacios posibles de respuestas tantos de carácter cualitativo como cuantitativo. (Ver anexo 3)



### **3.4.2 TÉCNICAS**

Como técnica de recolección de datos se utilizó la entrevista para lograr recoger de la muestra los datos más relevantes e importantes de los individuos que representan la población. Mediante las preguntas filtro se logra depurar los sujetos del estudio.

La entrevista abierta realizada a expertos:

Personas vinculadas al negocio de tarjetas de crédito en la Banca.

### **3.4.3 PROCESO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS**

Cada instrumento y/o técnica que se ha utilizado en la presente investigación, está sujeto a su respectiva validación, misma que es detallada a continuación:

- La encuesta ha sido validada por:
  - Erica Pérez: Asesor temático (Master en Políticas Internacionales, Departamento de Internacional BCH)
  - Sayra Nazar: Experto en el tema de tarjetas de crédito (Gerente de Internacional y Banca Privada de BAC Honduras)
  - Bryan Hoffman: Experto en el tema (Jefe de Medios de Pago en BANHCAFE).
  - Ibrahim Molina: Experto en el tema de Tarjetas de Crédito (Supervisor de Medios de Pago en BANHCAFE).
- Análisis Documental: Validado con las referencias bibliográficas.
- Las preguntas de la entrevista abierta han sido validadas por:
  - Erica Pérez: Asesor temático (Master en Políticas Internacionales, Departamento de Internacional BCH)
  - Sayra Nazar: Experto en el tema (Gerente de Internacional y Banca Privada de BAC Honduras)
  - Ibrahim Molina: Experto en el tema de Tarjetas de Crédito (Supervisor de Medios de Pago en BANHCAFE).

### **3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN**

Las fuentes consultadas para recopilar información se detallan:

#### **3.5.1 FUENTES PRIMARIAS**

Obtenidas principalmente en el trabajo de campo a través de las encuestas aplicadas a los tarjetahabientes de BAC Credomatic y entrevistas a los expertos en el tema.

#### **3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS**

Recopilada de boletines de la página web de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS, 2015), Tesis relacionadas al tema de Redes de Mercadeo, Información contenida en la página web de BAC Credomatic Network.

### **3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO**

Las principales limitantes que el estudio ha encontrado se encuentran detalladas a continuación:

- El estudio se limita a la evaluación de un Programa de Referidos basado en Redes para la venta de tarjetas de crédito y no toma como alternativa otros productos financieros de BAC Credomatic.
- El estudio se limita a tomar la red de mercadeo como un plan de compensación referencial dentro de un Programa de Referidos, no se contemplan planes alternativos de compensación como estrategia de aumento en ventas de tarjetas de crédito.
- BAC Credomatic posee información clasificada del tipo confidencial, cuyo acceso se ha visto limitado.
- El alcance territorial constituye otra limitante, debido a que el campo para la aplicación del Programa de Referidos basado en Redes se focaliza solo para los clientes de BAC Credomatic con residencia en la capital de Honduras.

## **CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

En el presente capítulo se plasma la información obtenida con los instrumentos y técnicas de la presente investigación, cuyos resultados y análisis otorgan valor importante para dar las conclusiones y mostrar la aplicabilidad del estudio, por ser información primordial en el mismo.

### **4.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO**

A continuación se describe el producto que esta investigación busca desarrollar, además se incluye información técnica concerniente al mismo.

**Tipo:** Producto

#### **Descripción**

El Programa de Referidos basado en Red, es un programa de referidos similar a otros que existen actualmente en el mercado, este programa busca captar nuevos clientes (Clientes potenciales) a partir de la referencia de clientes actuales (Clientes asociados). El producto que se comercializará es la tarjeta de crédito economía que actualmente mantiene BAC Credomatic. La principal diferencia de este programa con otros programas de referidos es la incorporación de la remuneración basada en sistema de red de mercadeo. Es decir, no solo se pagara una recompensa a los clientes afiliados por referir clientes potenciales, también se les pagara por lo que los clientes potenciales refieran y que logre ser aprobado.

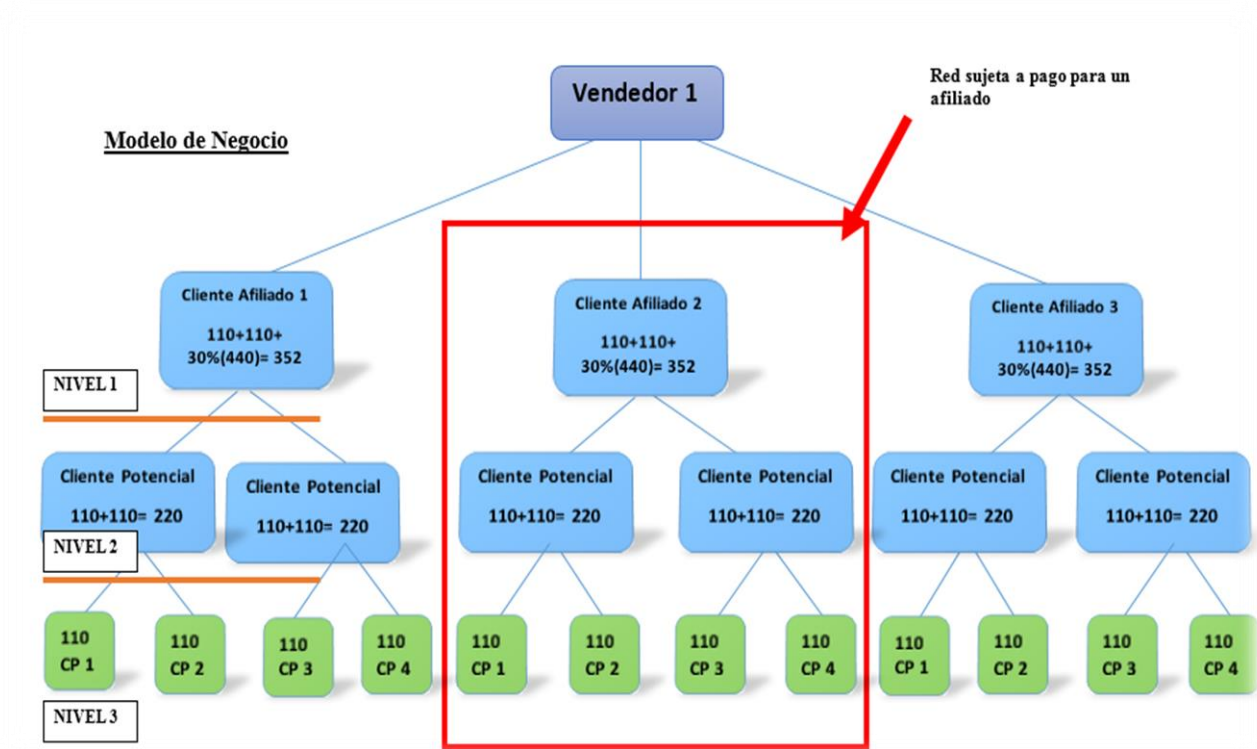
De esta forma se logra incentivar más la cantidad de referidos y la fidelización en el uso de la tarjeta debido a que el programa contempla como condiciones de afiliación mantenerse activo en el consumo mensual de su tarjeta de crédito economía, entre otras políticas que se detallan más adelante.

**Vigencia**

Se pretende que este programa sea lanzado como una prueba piloto con una duración de 6 meses destinado a la venta de tarjetas de crédito, sin embargo la organización y la constitución de la base tomará su tiempo por lo que todo el proyecto tendrá como mínimo 6 meses y máximo un año. La primera etapa comenzará desde que se comience a establecer la base para la primer línea de la red.

#### **4.2 DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO**

El modelo de negocio a utilizar corresponde al “Plan matricial” el cual posee un ancho y una profundidad finita, es decir que posee un límite. La razón del porque se eligió este modelo es porque que se quiere limitar el costo en compensación está claro que entre más ancho y profundo son los niveles, más grande será el costo porque no es lo mismo pagar por 3 niveles a pagar por 10. Por tal razón con el propósito de no perder la esencia de la propuesta la cual es reducir costos, la matriz o esquema de compensación se ve limitado a un determinado número de niveles, que le permita ser atractivo tanto para quien referirá como para el dueño del mismo.



**Figura 9. Modelo de Negocio Programa de Referidos basado en Redes**

Dónde:

Nivel 1: Clientes afiliados (actuales tarjetahabientes de BAC Credomatic)

Nivel 2: Clientes potenciales de BAC Credomatic

Nivel 3: Clientes potenciales de BAC Credomatic

### Condiciones del Modelo de Negocio

- La red tendrá una profundidad de dos niveles, es decir, cada miembro de un nivel está autorizado en referir dos nuevos clientes potenciales (segundo nivel) y estos podrán referir otros dos clientes potenciales adicionales (tercer nivel).
- Cada miembro podrá recomendar un amigo, familiar y/o conocido que:
  - No tenga Tarjeta de Crédito con BAC Credomatic.

- Sea mayor de 21 años y menor de 65 años.
- Para que el recomendado sea válido deberá completar la información:
  - Nombre completo del referido\*
  - Número de Identidad
  - Lugar de residencia\*
  - Número de celular\*
  - Teléfono fijo

Aquellos marcados con \* son datos obligatorios.

- Como recompensa, por cada cliente referido cuya solicitud de Tarjeta de Crédito sea aprobada, se otorgará un total de 110 puntos acumulables que podrán ser redimidos de las siguientes formas.

1. Puede ser acreditado como pago al estado de cuenta de la tarjeta.
2. Puede ser redimido por efectivo al completar 1000 puntos como mínimo.
3. Puede ser canjeado por productos en comercios afiliados.
4. Puede ser redimido a millas con Avianca a través de call center del Banco.

- El primer nivel el cual estará integrado por clientes tarjetahabientes actuales de BAC Credomatic, dependerá directamente del vendedor encargado de referidos, quien recibirá y gestionará la solicitud. Dicho nivel obtendrá una recompensa de 110 puntos por cada colocación directa y un 30% equivalente a 33 puntos por cada colocación indirecta por uno de sus referidos (segundo nivel).

- El segundo nivel, en el caso de tener una colocación directa, obtendrá un total de 110 puntos por cada Tarjeta de Crédito colocada y aprobada, teniendo la opción de pasar a ser primer nivel y desapareciendo el primer nivel inicial donde este último ya no obtendrá ingresos indirectos por esta nueva colocación, siempre teniendo la opción de volver a referir y ser un primer nivel el siguiente mes. Será en este punto donde se forme una nueva red.
- La periodicidad en la compensación del Programa de Referidos basado en Red debe ser mensual. Un miembro podrá recibir compensación directa hasta por dos tarjetas colocadas y aprobadas dentro de un mismo mes. En caso de referir una tercera persona, el miembro podrá tenerla como referido comodín, esto significa que si uno de sus referidos directos no está generando ingresos en un determinado periodo de tiempo, este comodín puede sustituirlo dentro de la red.
- Para permanecer dentro del Programa de Referidos basado en Red, el tarjetahabiente debe mantener su Tarjeta de Crédito activa y en uso con la Institución. En caso de que el tarjetahabiente descontinúe el uso de su tarjeta por más de 3 meses consecutivos, el mismo será removido automáticamente del Programa de Referidos basado en Red.
- Los puntos obtenidos como recompensa por ser miembro del Programa de Referidos basado en Red serán acreditados el 28 de cada mes.
- Se notificará vía llamada o correo el estatus del referido.

## **Descripción del Modelo de Negocios**

### **Beneficios Económicos para BAC Credomatic**

A través de este Programa de Referidos basado en Red se planea obtener dos tipos de beneficios económicos, uno directo y otro indirecto, mismos que se detallan a continuación:

**Beneficio Económico Directo:** Este beneficio se obtiene directamente de la puesta en marcha del programa e incluye:

1. Ahorro por gestión de venta: Actualmente las comisiones que obtiene un vendedor de BAC Credomatic por hacer una venta de tarjeta de crédito equivale más de L1, 000.00 al alcanzar la meta de 21 tarjetas de crédito mensual, lo cual representa el costo actual para BAC Credomatic. Sin embargo con el Programa de Referidos basados en Red este gasto por la gestión de venta disminuye hasta un 60% para la misma meta de 21 tarjetas de crédito.
2. Reduce el ciclo de venta: Los clientes que son referidos por otros se sienten con un mayor nivel de confianza y tienen menos objeciones a los costos, además presentan un mayor interés en el producto por lo que el cierre del negocio es notablemente más corto que aquel que se hace a través de los canales normales de venta.
3. Mejora el alcance de venta: Aumenta el porcentaje de penetración en el mercado al aumentar los canales de venta de tarjeta de crédito, pues cada nuevo afiliado constituye un vendedor informal de tarjetas de crédito.

Adicional a estos beneficios el Programa de Referidos basado en Red ofrece beneficios económicos indirectos producto de la venta de tarjetas de crédito mismos que se detallan a continuación:

- Afiliación de Débitos automáticos (Servicios Públicos): A través de estos se pretende obtener un ingreso adicional entre un 0.60% y un 1% del valor total del pago efectuado por el consumo del servicio. El débito automático de servicios públicos constituye una forma de recaudo que provee al banco de ingresos adicionales por el servicio de cobro a favor de instituciones gubernamentales.
- Extra financiamientos: Los extra financiamientos son un sub-producto de la tarjeta de crédito que constituye una obligación del tarjetahabiente con el banco emisor en el pago de una obligación crediticia formalizada mediante letra de cambio o pagaré. Normalmente las tasas para este tipo de financiamiento en efectivo equivalen a un 3.49% mensual es decir un 41.88% anual. Por lo cual los márgenes de ganancias son altos para el Banco, generando márgenes de unos 30 a 32 puntos porcentuales en comparación con el costo del dinero.



- Intra financiamientos o Flash cash: Este tipo de financiamiento funciona dentro de la línea de crédito de la tarjeta, el cual queda sujeto a la disponibilidad de crédito del plástico. La tasa de interés se cobra es de un 3.08% mensual es decir un 36.96% anual.
- Márgenes por compras en comercios: Cada compra que realiza un tarjetahabiente con su tarjeta de crédito, genera para el emisor de la tarjeta de crédito entre un 0.50% hasta un 6% de comisión sobre el total de la compra facturada mediante POS.
- Afiliación de Seguros: Tanto los seguros de HRE (Hurto, Robo y Extravío) como el seguro SSD (Seguro de Saldo de Deuda) generan en caso de no ocurrir un siniestro una comisión extra para el Banco.

### **Beneficios Económicos para los afiliados al Programa de Referidos basado en Red de BAC Credomatic**

Los beneficios que se ofrecen a los afiliados del Programa de Referidos basado en Red son:

1. El referenciar un cliente potencial de tarjeta de crédito a BAC Credomatic y que este posteriormente sea aprobado, otorgará al afiliado una recompensa en puntos canjeable en efectivo, millas o productos en comercios por cada referido hasta un máximo de 6 tarjetas mensuales por afiliado.
2. La referencia que brinde un cliente potencial (quien ahora se conocerá como un nuevo afiliado) generara para el afiliado del nivel superior un ingreso residual en forma de puntos a su tarjeta de crédito economía.

### **Tabla 8. Análisis FODA Programa de Referidos basado en Redes**

<b>FODA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Es menos costoso que la publicidad, ya que son los clientes de la empresa los que consiguen nuevos clientes	Atraer nuevos clientes depende mucho del nivel de satisfaccion de los clientes actuales
	Posibilidad de generar un ingreso extras a partir de ingresos residuales.	Clientes insatisfechos por el tipo de beneficio ofrecido.
	Acorta el ciclo de venta ya que quien envia el referido ha hecho mas de la mitad de la labor de ventas al decirle a la persona las bondades del producto	
	No se requiere experiencia laboral	
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	Una buena publicidad de clientes puede lograr aumentar el nivel de participaciòn de una empresa en el mercado de ese producto.	Una mala experiencia de un cliente puede tener un efecto multiplicador en la reputacion de un producto o la misma empresa.
	Competencia debilitada ya que permite a la empresa adelantarse en la colocacion de un producto.	

### 4.3 PROPIEDAD INTELECTUAL

El modelo de negocio del Programa de Referidos basado en Red, no es patentable como tal, debido a que no se consideran como invención los planes, reglas y métodos para actividades económicas comerciales, sin embargo la marca que se ofrece a través del Programa es la Tarjeta de Crédito Economía VISA y American Express.

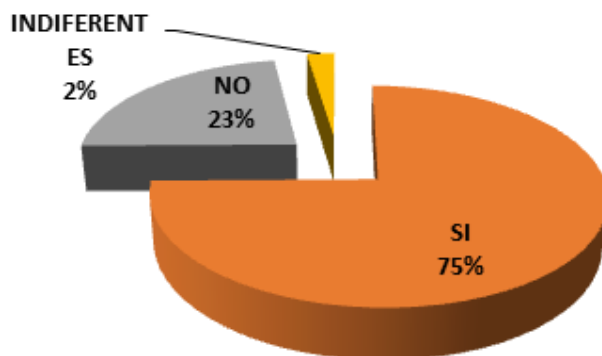
### 4.4 FACTORES CRITICOS DE RIESGOS

1. Que un miembro del Programa de Referidos cancele su Tarjeta de Crédito o descontinúe su uso dentro de los siguientes 3 meses.

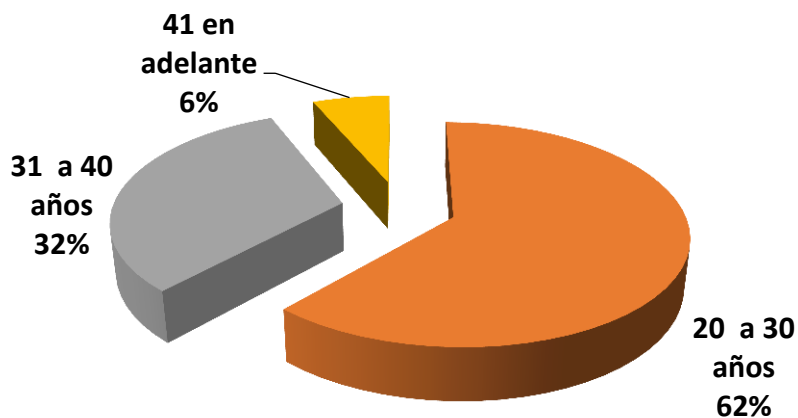
2. Que se refieran personas que no cumplan con las condiciones requeridas para formar parte del Programa de Referidos basado en Red.
3. Falta de conocimiento por parte de los clientes tarjetahabientes actuales y potenciales de BAC Credomatic, lo que pueda causar desmotivación en los mismos y desistan en formar parte del Programa de Referidos basado en Red.
4. Que los beneficios obtenidos por referir no sean del agrado de los miembros del Programa de Referidos basado en Red y que cause retiro por parte de los miembros.
5. Que no se delimiten correctamente los niveles de profundidad o que no se lleve un control adecuado de los mismos, ya que la Red no es infinita.

#### **4.5 ESTUDIO DE MERCADO**

Según los datos obtenidos de las encuestas se presenta el análisis de la situación del mercado de tarjetas de crédito correspondiente a la PEA en el área de Tegucigalpa.



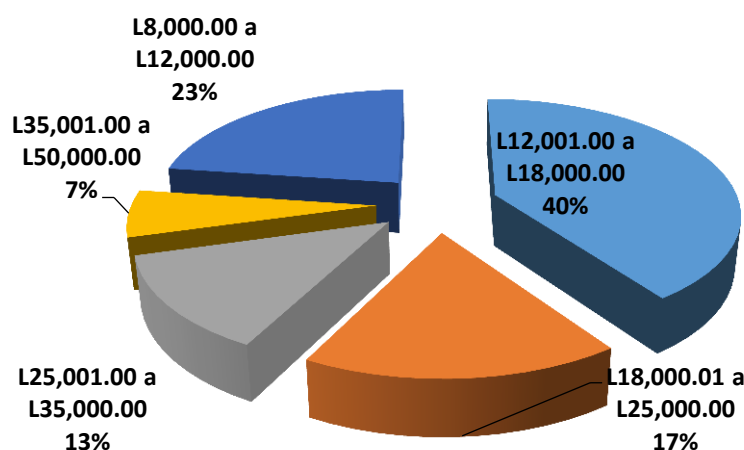
**Figura 10. Personas dispuestas a formar parte de un Programa de Referidos basado en Red en BAC Credomatic (independientemente del Banco con el cual trabajan actualmente).**



**Figura 11. Rango de edades de las personas que si están dispuestas a formar parte de un Programa de Referidos basado en Red en BAC Credomatic.**

Los resultados plasmados en las figuras 9 y 10 muestran que del total de la muestra seleccionada, un 75% de la misma estaría dispuesta a formar parte de un Programa de Referidos basado en Redes, siendo las personas que se encuentran entre el rango de edad de 20 a 30 años de la PEA (Población Económicamente Activa), los más interesados en formar parte del Programa. El deseo de aumentar ingresos extras o bien, obtener los beneficios ofrecidos por formar parte de este programa, son factores de gran influencia para que la cadena de distribuidores aumente. Además se comprueba que a gran parte de la población si le interesaría formar parte de un

programa de referidos, siempre y cuando los mismos tengan condiciones bien definidas y los miembros no sientan que es una obligación o compromiso de trabajar directamente para la Institución, sino más bien un aliciente extra donde ambas partes salen beneficiadas.

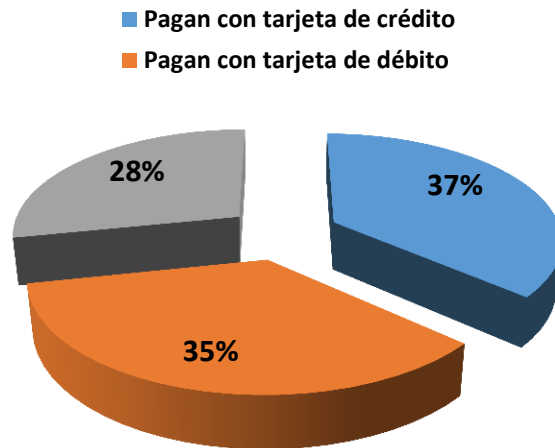


**Figura 12. Nivel de Ingresos de las personas dispuestas a formar parte del Programa de Referidos basado en Red en BAC Credomatic.**

Tal como se menciona en gráficas anteriores, el nivel de ingresos puede influir significativamente en el deseo de las personas en buscar un medio diferente para obtener utilidades o beneficios adicionales u otra fuente de ingresos. Cuando una persona se siente subvalorada respecto a sus ingresos o que los mismos no son lo suficiente, recurrirá a medios ajenos a su trabajo para aumentar dichos ingresos. A medida que las personas aumentan sus ingresos directos, se sentirán con menos necesidad de recurrir a ingresos residuales, tal y como se observa en la figura 11, donde se ve claramente que el porcentaje de participación en el Programa de Referidos puede no ser tan atractivo para las personas que reciben salarios superiores a L 35,000.

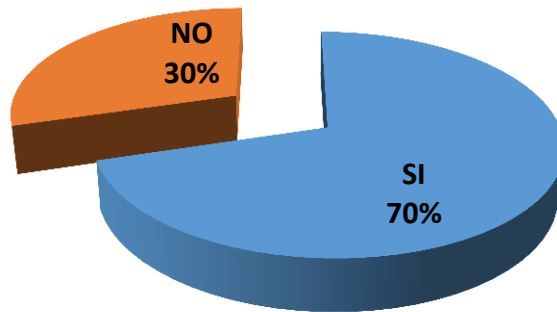
La mayor parte de personas dispuestas a formar parte de un Programa de Referidos poseen ingresos entre L 12,000.00 y L 18,000.00, siendo personas jóvenes con un rango de edad entre 20 y 30 años, donde el deseo de obtener ingresos extras u otros beneficios, los puede motivar a

referir personas dentro del Programa, con el fin de colocar producto y conseguir una ganancia por ello.



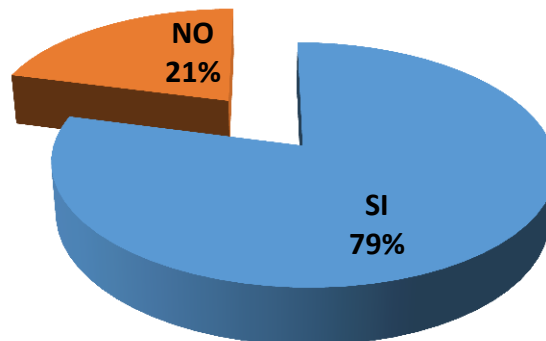
**Figura 13. Porcentaje de personas que poseen Tarjeta de Crédito y que aun asi pagan con Tarjeta de Débito o Efectivo.**

Existe un alto porcentaje de personas que recurren a efectuar sus pagos diarios ya sea con su tarjeta de débito o en efectivo, esto a pesar de que si cuentan con Tarjeta de Crédito disponible y activa con una Institución Bancaria. El no conocer los beneficios de una Tarjeta de Crédito o el mismo temor a utilizarla sin el conocimiento adecuado de la misma son factores que influyen a minimizar el uso de la misma, acudiendo al efectivo como único medio de pago. Sin embargo estas personas constituyen un mercado potencial el cual se puede motivar para que aumenten el uso de su Tarjeta de Crédito como medio de pago una vez que los mismos acepten ser miembros del Programa de Referidos.

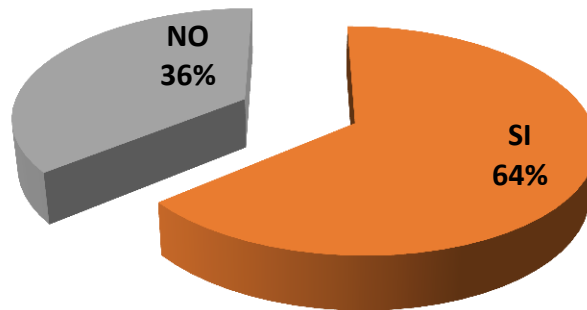


**Figura 14. Clientes actuales de BAC Credomatic que están dispuestos a formar parte de un Programa de Referidos basado en Redes.**

Actualmente BAC Credomatic tiene clientes que poseen no solo tarjetas de crédito con la Institución, pero si poseen cuentas de ahorro o cheques, préstamos u otros productos, clientes que están dispuestos a formar parte del Programa de Referidos a pesar de no poseer tarjeta de crédito pero si uno de los otros productos ofrecidos por la Institución. Estos clientes probablemente no han sido abordados en cuanto al producto o no conocen el funcionamiento y beneficios de una tarjeta de crédito, sin embargo si están dispuestos a obtener una desde el momento que se vuelve una condición ser tarjetahabiente para ser miembro del Programa de Referidos.

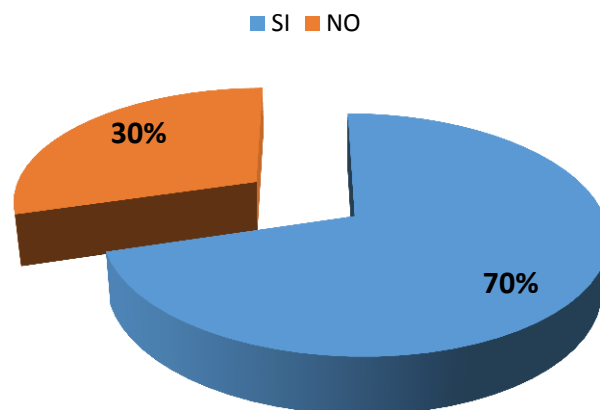


**Figura 15. Personas que poseen Tarjeta de Crédito en Tegucigalpa.**



**Figura 16. Personas que no poseen Tarjeta de Crédito pero les gustaría tener una.**

Tal y como se observa en las figuras 14 y 15, en el mercado de Tarjetas de Crédito la competencia es fuerte, ya que los bancos constantemente buscan hacer más novedosos los beneficios otorgados y fidelizar un cliente más con su Institución. Gran parte de este mercado ya está abordado por los diferentes bancos, sin embargo aún hay demanda no abordada, personas que no poseen una Tarjeta de Crédito y en su gran mayoría si desean tener una con beneficios exclusivos. Estos son los clientes potenciales para la Institución.

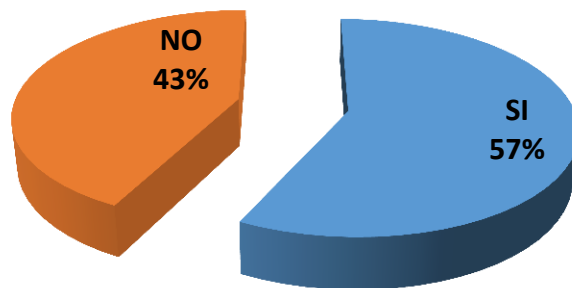


**Figura 17. Personas que no poseen tarjeta de crédito pero están dispuestos a ser miembro del Programa de Referidos.**

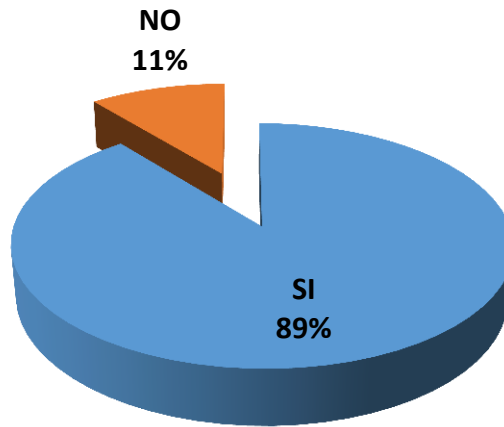


El Programa de Referidos basado es Red, es un beneficio exclusivo con el que contarían los tarjetahabientes actuales y potenciales de BAC Credomatic. Si existe un alto porcentaje de personas que no cuentan con Tarjeta de Crédito y están dispuestas en adquirir una con beneficios exclusivos, gran parte de la muestra considera este Programa de Referidos basado en Red como un beneficio exclusivo en sí, por lo que sí están dispuestos a formar parte del mismo tal y como muestra la figura 16 y no solo en aceptar una Tarjeta de Crédito con la Institución sino en mantenerla en uso, ya que es uno de los requisitos primordiales para formar parte de la Red.

**Figura 18. Personas que conocen o han escuchado sobre el programa de referidos.**



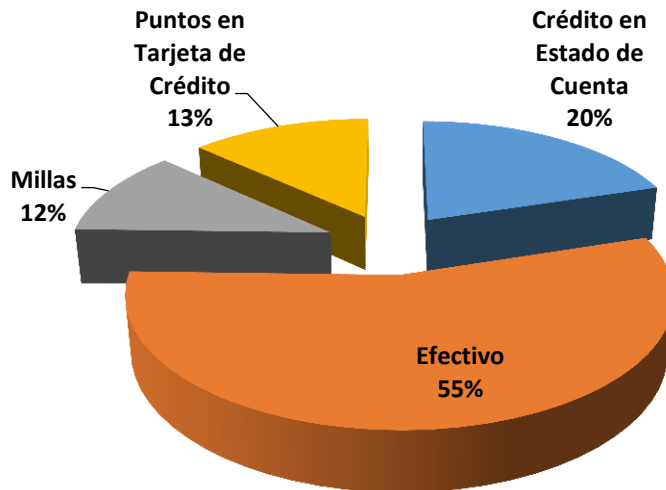
Hoy en día, más de la mitad de la muestra ha escuchado sobre los Programas de Referidos y su funcionamiento, quizás no exclusivamente para la Banca, pero si conocen de qué trata un Programa de Referidos como tal.



**Figura 19. Personas que han referido un cliente potencial a un banco.**

Muchas de estas personas en algún momento han tenido la oportunidad de referir un cliente potencial, tal y como se observa en la figura 18, donde claramente muestra que del total de personas que han escuchado de un Programa de Referidos, un gran porcentaje si han hecho uso del mismo para obtener un beneficio, sin embargo es importante que los mismos conozcan la diferencia entre un Programa de Referidos ordinario, a un Programa de Referidos basado en Red, cuyo objeto es que la cadena no termine con el primer referido, sino que la misma aumente, de forma que se aborde un mayor mercado y los clientes obtengan mejores beneficios.

Está claro con los resultados obtenidos que si una persona que ya conoce del Sistema de Referidos ya está refiriendo, se pueden mejorar estos resultados si el cliente está consciente que no solo obtendrá ganancia por su referido directo, sino que por los indirectos también resultará beneficiado.



**Figura 20. Beneficios preferidos por tarjetahabientes.**

Una tarjeta de crédito puede brindar diferentes beneficios dependiendo del perfil de la misma. Sin embargo, los tarjetahabientes actuales y potenciales, independientemente hayan referido o no a otros clientes potenciales en un banco en particular, sin duda prefieren el efectivo como primer beneficio de su tarjeta de crédito y como beneficio obtenido por referir a otro cliente. El efectivo como beneficio, es visto como un medio de pago más tangible y útil entre los tarjetahabientes, donde puede utilizarse para cualquier fin a diferencia quizás de los otros beneficios que pueden obtener, donde dependerá la preferencia del consumidor. Si desea viajar preferirá millas, si desea pagar menos en su estado de cuenta querrá obtener el crédito a su Estado de Cuenta como beneficio principal.

#### **4.5.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y LA INDUSTRIA**

El Programa al igual que cualquier otro producto sujeto a la aceptación y a situaciones de mercado, identifica 4 principales barreras de entrada:

1. Competencia con otros Programas de Referidos: Tal como se muestra en el análisis del Macro y Micro entorno, la banca cuenta con propuestas similares en cuanto al programa de referidos, en los que algunos ofrecen dinero en efectivo, mientras otros millas o puntos en la tarjeta de crédito.

2. Problemas Macroeconómicos: Los problemas Macroeconómicos influyen en gran parte en la colocación de la tarjeta de crédito, lo que influiría en el éxito del programa. Entiéndase como problemas macroeconómicos:

- a. Inseguridad: Algunas personas por temas de seguridad deciden no portar su tarjeta de crédito o simplemente tener una por miedo a generar interés en delincuentes sobre conocer cuánto crédito puede tener alguien.
- b. Desempleo: El desempleo es quizá una de los problemas que más pueda perjudicar el programa debido a que ningún banco otorga una tarjeta de crédito a una persona que no posea una fuente de ingresos o presente una fuente de pago identificable.
- c. Fluctuación en las tasas de interés: Ante una fluctuación ascendente de la tasa de interés activa del sistema financiero nacional se puede producir una baja en el uso de los productos como la tarjeta de crédito ya que se encarecería el producto.

3. Clientes que no deseen la tarjeta Economía de BAC: Pese a que la aceptación de la tarjeta economía es de un 60%, existen otros productos similares que poseen otras instituciones financieras, tal es el caso de FICOHSA con su tarjeta de crédito FICOHSA Mas, cuyo mercado es el mismo que el de la tarjeta Economía de BAC. Por tanto una ligera inclinación de los tarjetahabientes hacia otros productos similares puede afectar que el programa entre en marcha.

4. Escepticismo en el Programa: Es lógico encontrar escepticismo hacia todo lo novedoso puesto que hasta ese momento no existe experiencias entre usuarios que se puedan compartir, sin embargo el programa resulta tan atractivo en los beneficios, que encontrar una fuerte aversión bajo.



**Figura 21. Barreras de Entrada de la Propuesta**

#### **4.5.2 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR**

El Programa de Referidos basado en Redes se considera que es de tipo expansivo porque se proyecta que tendrá una tasa progresiva de crecimiento mensual, además es de tipo inclusivo porque vincula a diferentes tipos de mercado meta, mismos que se detallan a continuación:

1. Los clientes afiliados (Mercado objetivo Directo): Entiéndase como cliente afiliados aquel cliente activo de BAC Credomatic que cumple los requisitos para ser parte del programa de referidos basado en red, el cual refiere clientes potenciales y a cambio recibe una recompensa.
2. Los clientes potenciales (Mercado objetivo Indirecto): Un cliente potencial es aquel que no forma parte del programa debido a que no posee una tarjeta de crédito economía activa con BAC Credomatic.

Para el primer tipo de clientes del **Mercado Objetivo Directo** los perfiles que se buscan son los siguientes:

➤ Perfil Económico: El programa está dirigido a los actuales tarjetahabientes de BAC Credomatic que se encuentran dentro del perfil clásico de tarjetas de crédito, es decir aquellos cuyos ingresos oscilan entre L8, 000 hasta L25, 000 mensuales. La razón del porque se busca este perfil se debe a que este perfil corresponde a personas altamente consumistas cuya rentabilidad será mayor que aquellas con mayor perfil y que no utilizan su tarjeta de crédito.

➤ Perfil de Pago: Esta clasificación corresponde a aquellas personas que pagan la mayor parte de sus compras con tarjeta de crédito y que además mantienen una buena calificación crediticia sin registros de mora en los últimos 6 meses.

➤ Perfil de Edad: El perfil de edad al que está dirigido el programa es al perfil joven cuya edad oscila entre 20 a 30 años, notese que esta edad solo aplica para las personas que conformaran el prime nivel el cual será confirmado por los cliente existentes que de estar interesados y firmar el contrato de Referidos en Red serán conocidos como afiliados. Por otra parte las razones del porque se dirige esta primera línea del programa a esta población se debe a:

1. Según datos arrojados por un estudio de Harvard detallado en la página gudgg, la población que genera mayor rentabilidad en programas de referidos es la población joven cuyas edades comprenden las anteriormente mencionadas.

2. Los resultados de las encuestas aplicadas a la muestra, confirma que la población joven se encuentra dispuesta en su mayoría a referir a otros clientes a cambio de cierta recompensa.

➤ Perfil de Tarjeta de Crédito: El perfil de tarjeta de crédito al que está dirigido el programa son los tarjetahabientes BAC Credomatic con tarjeta Economía Clásica, considerando que según datos obtenidos por el área de ventas del banco, se estima que un 60% de los actuales tarjetahabientes del Tegucigalpa tienen tarjeta de crédito economía, esto hace de la tarjeta un producto altamente consumible. Según se detalla en el análisis del macro entorno una de las características principales que debe tener el producto que se comercializa mediante red es que este debe ser altamente comercializable, condición que se ve cumplida en el programa.

En el área de Tegucigalpa, BAC Credomatic cuenta actualmente con 105,000 tarjetahabientes quienes constituyen parte de la población sujeta al estudio, sin embargo según datos obtenidos a través de las encuestas así como también aquellos proporcionados por el banco, se estima que el total de tarjetahabientes actuales que está sujeto al programa corresponde a 44,888 personas, quienes cumplen con los requisitos generales para formar parte del programa.

**Tabla 9. Cálculo de Clientes de BAC que están dispuestos a formar parte del programa**

<b>Cálculo de Clientes de BAC que califican para el Programa</b>	
No de Tarjetahabientes de BAC Credomatic en Tegucigalpa	<b>105000</b>
No de Tarjetas en Mora	<b>5250</b>
<b>No de Tarjetahabientes de BAC Credomatic en Tegucigalpa que poseen buen record</b>	<b>99750</b>
% de Tarjetahabientes de BAC que poseen tarjeta de crédito economía	<b>60%</b>
<b>No de Tarjetas Economía activas de buen record</b>	<b>59850</b>
% de Tarjetas de Crédito Clasica	<b>75%</b>
<b>No de Tarjetas Economía activas de buen record clasicas</b>	<b>44888</b>

Sin embargo al hacer un filtro de todos aquellos actuales clientes que no solo poseen una tarjeta economía y mantienen un buen record crediticio, sino que además consumen regularmente con su tarjeta de crédito, desean formar parte del programa y se encuentran comprendidos entre la edad de 20 a 30 años, se encontró que el mercado objetivo directo corresponde a 8238 personas. Estas personas conformaran la primer línea de lo que se ha definido como el modelo del programa de referidos basado en red.

**Tabla 10. Cálculo de Clientes de BAC que están dispuestos a formar parte del Programa.**

<b>Cálculo de Clientes de BAC que estan dispuestos a formar parte del programa</b>	
No de Tarjetas Economía activas de buen record clásicas	<b>44888</b>
% de Tarjetahabientes dispuestos a ser parte del programa	<b>80%</b>
<b>No. De Tarjetahabientes BAC dispuestos a ser parte del programa</b>	<b>35910</b>
% de Tarjetahabientes dispuestos a ser parte del programa entre 20 y 30 años	<b>62%</b>
<b>No. De Tarjetahabientes BAC dispuestos a ser parte del programa entre 20 y 30 años</b>	<b>22264</b>
% de Tarjetahabientes BAC que pagan sus compras con tarjetas de crédito	<b>37%</b>
<b>No. Total de tarjetahabientes BAC dispuestos a ser parte del programa con buen record crediticio, que poseen tarjeta de credito Economía, entre una edad de 20 a 30 años y que pagan sus compras con tarjeta de crédito</b>	<b>8238</b>

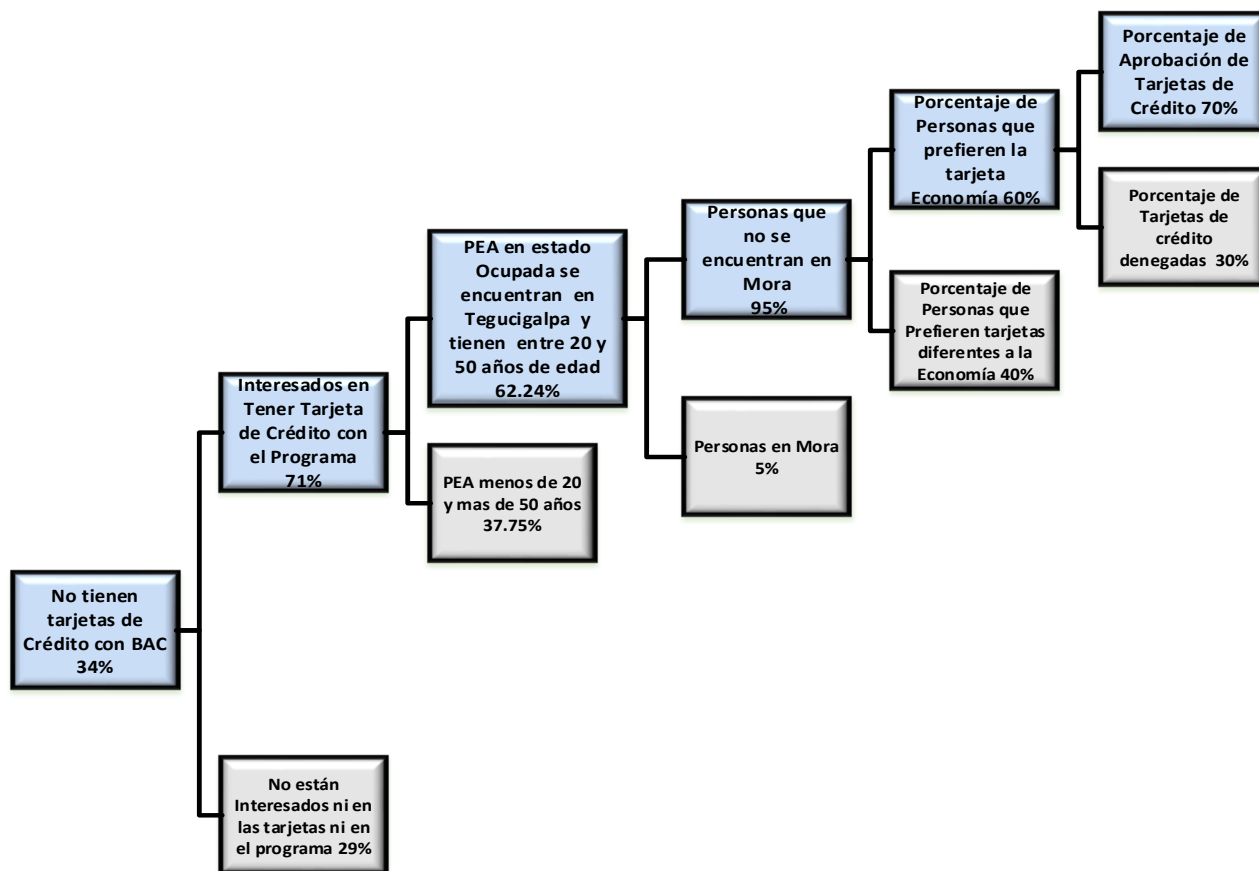
Para el segundo tipo de clientes del Mercado objetivo Indirecto, el perfil de edad se ve ampliado hasta personas de 50 años, debido a que una de las características principales del programa es la inclusividad. Este segundo mercado corresponde a las líneas 2 y 3 de cada grupo de 21 personas. Para poder calcular cuantas personas entrarían a las líneas 2 y 3 se calculó la probabilidad de encontrar una persona en el área de Tegucigalpa que no posea tarjeta de crédito y que desee tener una con el programa de referidos basado en red de Bac, que además tenga entre 20 y 50 años, trabaje y no se encuentre en mora, además de que desee tener una tarjeta de crédito economía.

El resultado de este cálculo corresponde a un 8.56% de probabilidad de que una persona en el área de Tegucigalpa se encuentre con un cliente potencial del programa. Sin embargo tomando en cuenta el porcentaje de aprobación de tarjetas de crédito que tiene BAC Credomatic el resultado final de colocación de tarjetas es de 6%.

Los resultados anteriores se interpretan como 8 de cada 100 aplican al programa y a 6 de esos 8 se les entregara la tarjeta de crédito economía. Para la proyección de colocación de tarjetas de crédito en el primer mes, se multiplica la cantidad de personas afiliadas al programa (la primer fila) es decir los 8238 calculadas anteriormente, por la probabilidad que cada uno tiene de referir una un cliente potencial que cumpla con los requisitos y que sea aprobado (probabilidad



de un 6%) como resultado se obtiene una colocación mensual de 494 personas, de los cuales 49 corresponde a cada uno de los 10 vendedores referidos, es decir un 57% más de colocación de tarjetas a un 60% menos del costo.



**Figura 22. Probabilidad que cada uno tiene de referir una un cliente potencial que cumpla con los requisitos y que sea aprobado**

#### 4.6 ESTUDIO DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

Al ser una multinacional BAC Credomatic posee una estructura organizativa muy bien definida, cuyas funciones están muy bien enmarcadas. Cada área está conformada por un Gerente, Jefe, Supervisores y oficiales. En este proyecto se identifican 4 Gerencias mismas que son detalladas bajo el siguiente esquema:

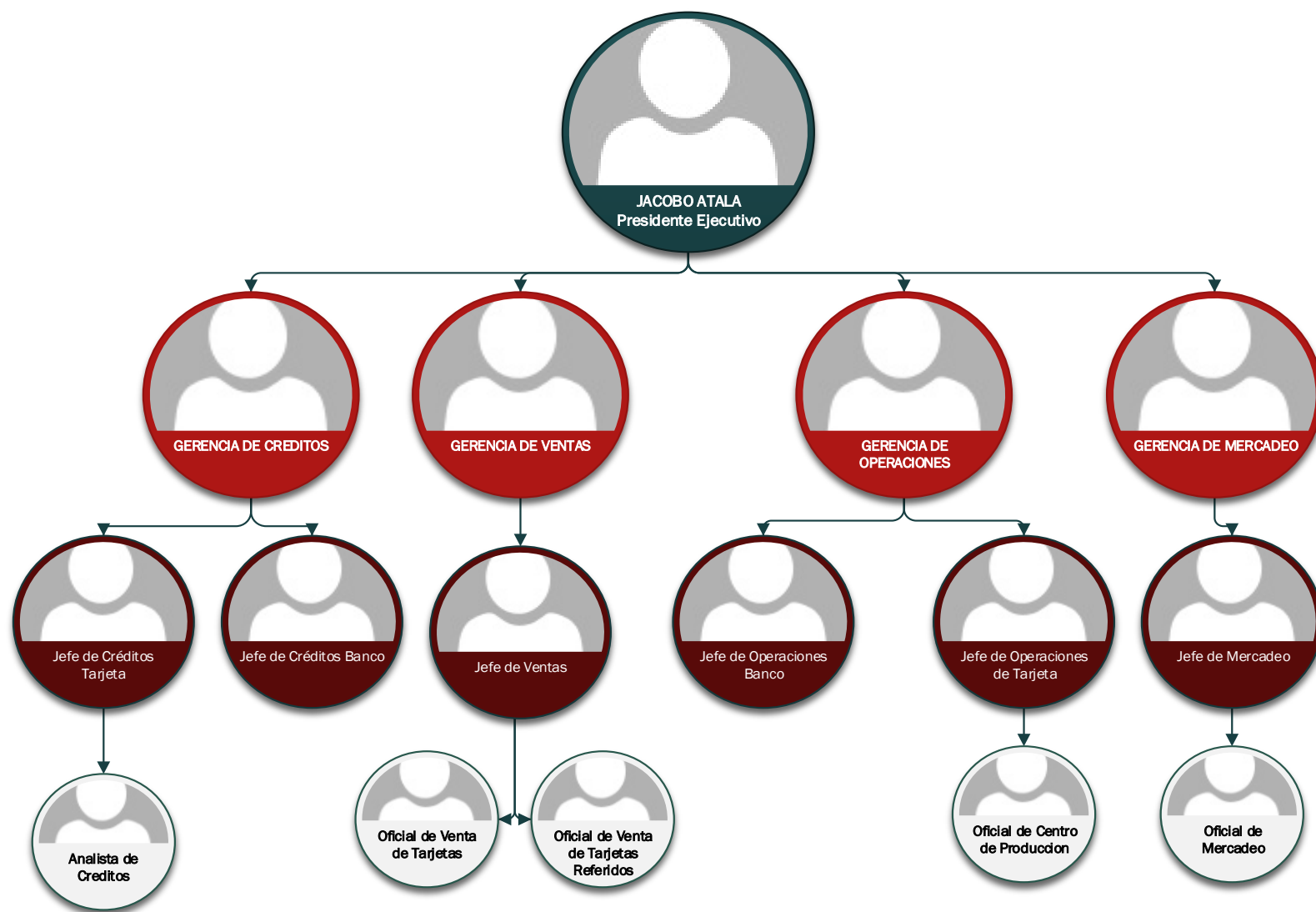


Figura 23. Estructura organizativa de las Gerencias involucradas en el Programa de Referidos basado en Redes.

Según se puede apreciar en el organigrama, BAC Credomatic presenta una estructura organizacional que se divide en banco y tarjeta, lo cual le brinda hasta cierto punto una ventaja al pensar tanto en la parte de medios de pago como de créditos de forma aislada, proveyéndole diferentes opiniones entre las mismas áreas.

#### **4.6.1 INSTALACIONES DE PRODUCCIÓN**

En la banca los productos financieros pasan por un proceso diferente al que una industria hace para poder llevar un producto al cliente. En el caso de las entidades financieras, los productos en lugar de pasar por procesos de producción pasan por procesos en donde se asigna, analiza y aprueba para finalmente entregar un valor al cliente. Este es el caso del Programa de referidos cuyo flujo grama se detalla a continuación.

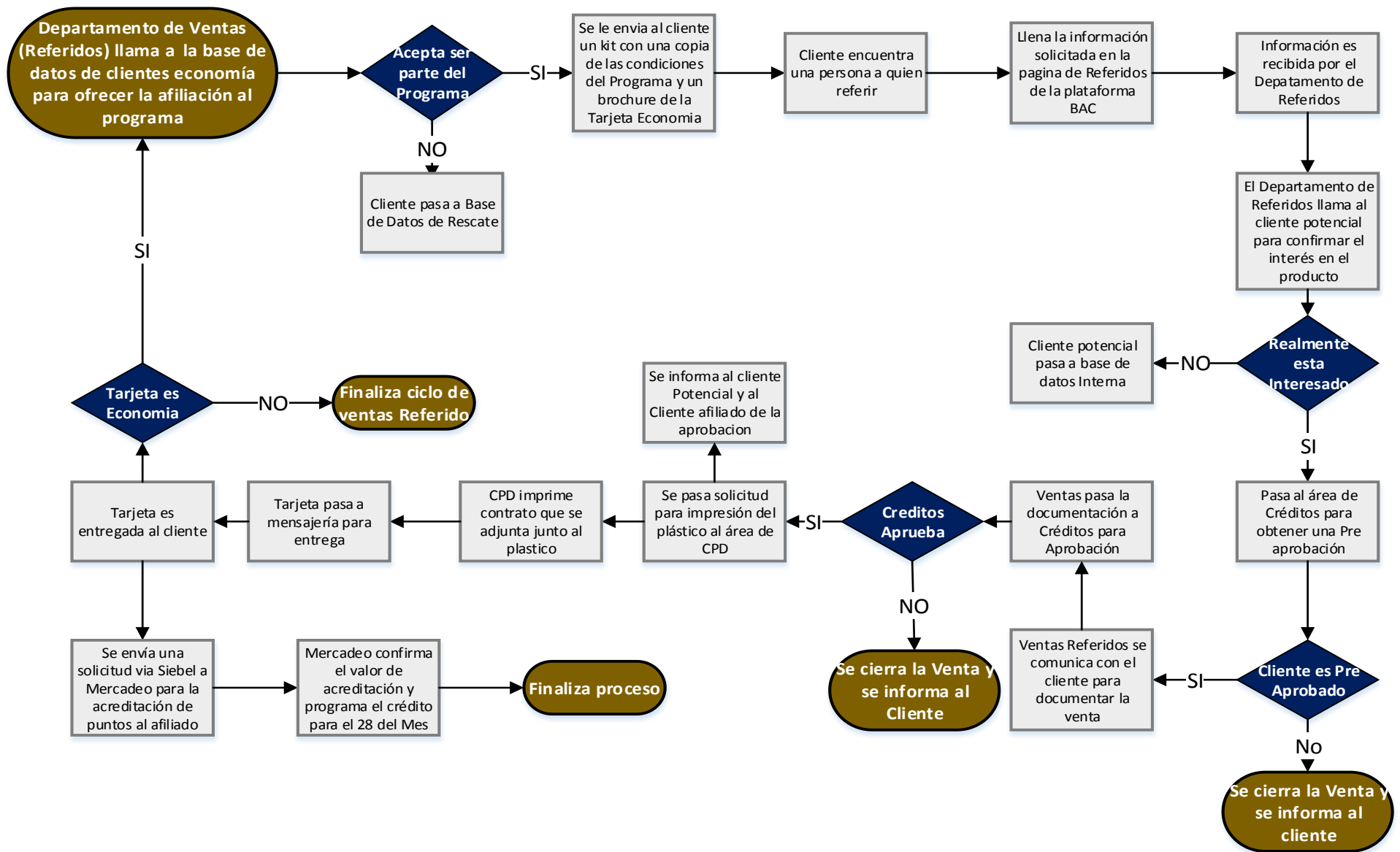


Figura 24. Flujo grama de proceso del Programa de Referidos basado en Redes.

## 4.7 ANÁLISIS FINANCIERO

El presente análisis financiero comprende una descripción cuantitativa del proyecto, flujo y proyecciones de costos y ganancias esperadas tras el desarrollo e implementación de un programa de referidos basado en redes en la venta de tarjetas de crédito economía de BAC Credomatic Honduras.

### 4.7.1 PRESUPUESTO DE INGRESOS

La venta de tarjetas de crédito genera a sus emisores diferentes tipos de ingresos los cuales se detallan a continuación:



**Figura 25. Tipos de Ingresos en tarjetas de crédito**

Para poder entender la razón de ser de las tarjetas, se explica cada uno de estos ingresos, de aquí la importancia en la colocación de tarjetas de crédito.

#### **4.7.1.1. INGRESO POR SEGUROS**

Este tipo de ingresos se deriva del cobro que se le hace al tarjetahabiente por dos tipos de seguros, uno de ellos es el Seguro de Saldo de Deuda y el otro corresponde al Seguro de Hurto Robo y Extravío. El Seguro de Saldo de Deuda es obligatorio para todos los tarjetahabientes, mientras que el Seguro de Hurto Robo y extravío es opcional, ambos seguros pueden pagarse mensual o anualmente y en caso de no haber ningún siniestro este se registra como un ingreso, cuyo valor constituye L1,408.00 por tarjeta de crédito clásica.

#### **4.7.1.2 INGRESOS EN POS POR USO DE TARJETA**

Algunas personas aseguran que las instituciones financieras no generan ningún tipo de ingresos cuando los tarjetahabientes pagan de contado, esta afirmación es una común percepción errónea debido a que los bancos ganan un porcentaje que va del 0.50% al 6% de comisión sobre el total de la compra que realiza un tarjetahabiente. Por tal razón las instituciones financieras buscan colocar este tipo de medio de pago.

#### **4.7.1.3 INGRESOS POR COLOCACIÓN DE PRODUCTOS DERIVADOS**

Además de los ingresos detallados en los apartados anteriores los bancos han buscado formas que maximicen los ingresos totales, por tal razón ha surgido productos como:

1. Extra-financiamiento: Un extra-financiamiento se define como una línea de crédito adicional al límite original de la tarjeta de crédito, que no afecta el límite ni el disponible. En el caso de BAC Credomatic los extra-financiamientos en efectivo tienen una tasa del 41.88% anual, es decir unos 3 puntos porcentuales menos que la tasa de intereses de la tarjeta de crédito.

2. Intra- financiamiento: Un Intra- financiamiento se define como una línea de crédito que se encuentra dentro del límite de la tarjeta de crédito, es decir que afecta su disponibilidad. En el caso de los Intra-financiamientos la tasa de interés actual que maneja BAC Credomatic es de 36.96%.

3. Débitos Automáticos: Los débitos automáticos constituyen otra forma de ingreso debido a que generan un porcentaje que puede ir desde 0.50% al 6% del valor cobrado al

consumidor del servicio. Este producto no solo constituye una facilidad de pago para el tarjetahabiente consumidor del producto o servicio sino que también funciona como una facilidad de pago o un método de recaudo para el prestatario del bien o servicio.

#### 4.7.1.4 INGRESOS POR RETIRO DE EFECTIVO EN CAJEROS

Este tipo de ingreso corresponde a la comisión que toda institución financiera cobra al tarjetahabiente que desea disponer de efectivo a través de la tarjeta de crédito.

Para las estimaciones y proyecciones que este estudio lleva a cabo se toma únicamente como ingreso los valores cobrados al tarjetahabiente por concepto de seguros, debido a que este es un ingreso fácilmente identificable y que no depende de más cosa que la activación de una tarjeta de crédito, por lo tanto se detalla la proyección acumulada de venta de tarjetas de crédito para los 6 meses de duración que tendrá la prueba piloto. Nótese que esta estimación es calculada basada en la demanda potencial que tendrá el programa de ventas y el número de vendedores que utilizara el programa.

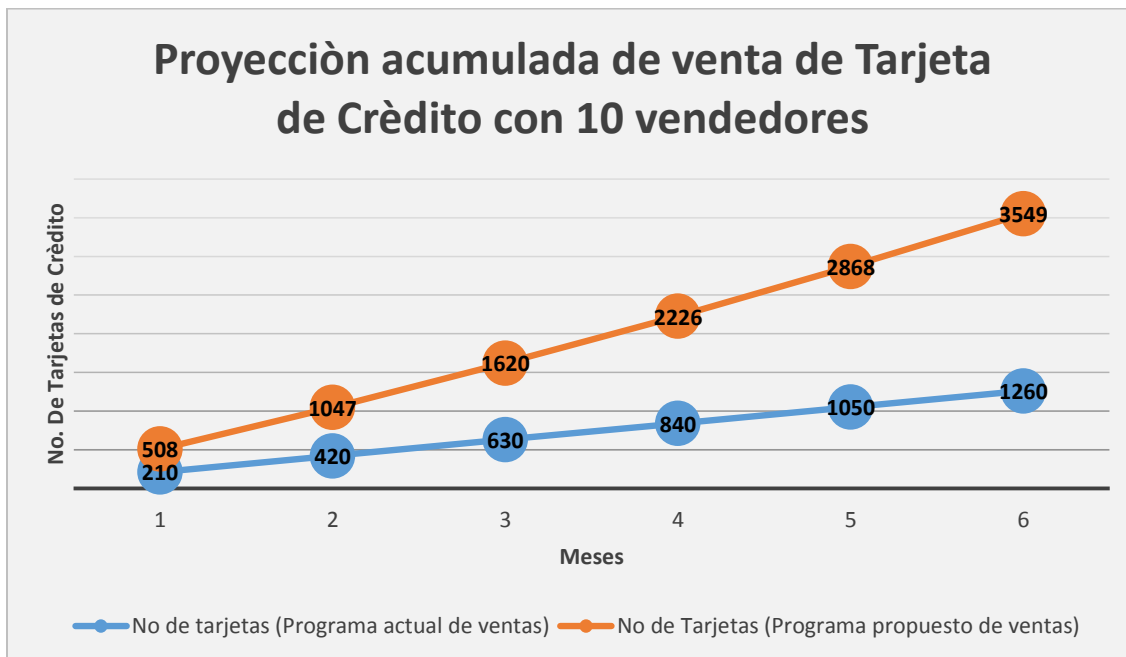
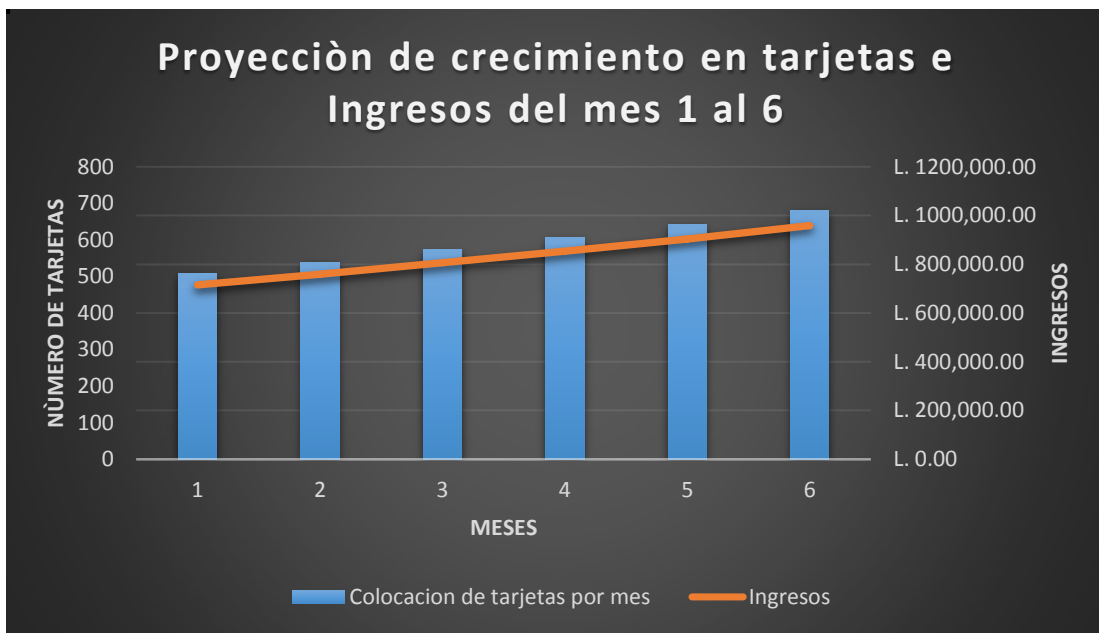


Figura 26. Proyección acumulada de venta de Tarjeta de Crédito con 10 vendedores.

La grafica anterior muestra de manera sencilla la proyección de ventas de tarjetas de crédito en 10 vendedores tanto del programa actual de ventas como la proyección de según el programa propuesto de ventas, esta grafica revela una diferencia sustancial entre cada programa, claro está que los resultados repercuten de manera directa en la proyección de ingresos esperados por seguros. En la medida en que aumenta el número de ventas, aumenta el nivel de ingresos tal como es demostrado a través de la siguiente gráfica.



**Figura 27. Proyección de crecimiento en tarjetas e ingresos del mes 1 al 6**

Según la gráfica anterior existe un significativo crecimiento en el nivel de ingresos esperados por la colocación de tarjetas de crédito a través del programa propuesto de ventas, el



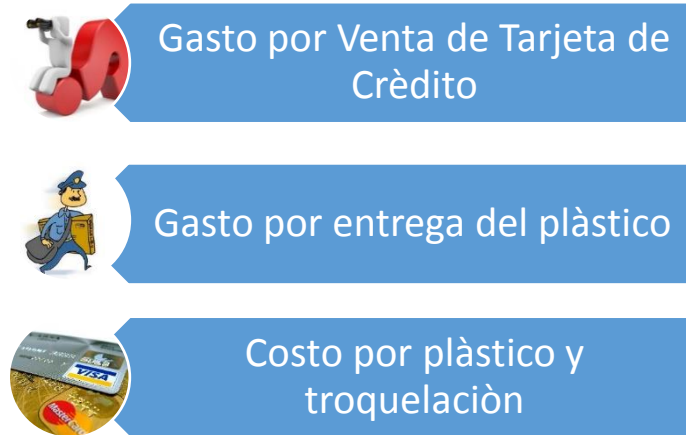
cual estima que para el mes 6 tras la venta de 3,549 tarjetas se estaría registrando un ingreso de L4,996,992.00 (ambas cifras acumuladas).

**Tabla 11. Ingresos por Seguros**

Mes	Ingresos por Seguros (Programa actual de Ventas)	Ingresos por Seguros (Programa propuesto de Ventas)
1	L. 295,680.00	L. 715,264.00
2	L. 591,360.00	L. 1474,176.00
3	L. 887,040.00	L. 2280,960.00
4	L. 1182,720.00	L. 3134,208.00
5	L. 1478,400.00	L. 4038,144.00
6	L. 1774,080.00	L. 4996,992.00

#### **4.7.2 PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS**

Las tarjetas de crédito son un producto de venta masiva, que genera un porcentaje significativo de ingresos para BAC Credomatic, sin embargo la colocación del producto genera muchos gastos, debido a que la comisión por venta de tarjetas de crédito debe ser lo suficientemente atractiva para motivar al vendedor y al mismo tiempo moderadamente prudente en el gasto para no encarecer el producto. En los apartados anteriores se ha explicado el actual método de venta que utiliza BAC Credomatic, el cual pese a que le ha permitido colocarse entre las primeras 2 posiciones de venta anuales de tarjetas de crédito del sistema financiero nacional, es un esquema de compensación que resulta algo oneroso. El análisis financiero del proyecto se centra en la estimación de ahorro en costos por la venta de tarjeta de crédito. Los cuales comprenden las siguientes tres categorías:



**Figura 28. Gastos y Costos por venta de tarjeta de crédito (Método Actual)**

#### **4.7.2.1. GASTOS POR VENTA Y ENTREGA DE TARJETA DE CRÉDITO BAJO MÉTODO ACTUAL**

De los tres gastos enumerados en la figura anterior, el gasto que este estudio pretende disminuir es el **gasto por venta de tarjetas**. Es típico imaginar que los gastos se ven disminuidos con la reducción del personal, sin embargo hay maneras de eliminar gastos aumentando las capacidades de venta de los vendedores, opción que este estudio ha desarrollado. A continuación se describe en el siguiente cuadro los gastos en los que BAC Credomatic incurre bajo el método actual de ventas de una tarjeta de crédito clásica.

**Tabla 12. Gastos por venta de tarjeta.**

<b>Datos Generales</b>	
Numero de Vendedores en Tegucigalpa	250
Salario base mensual por vendedor	L. 5,500.00
Meta de venta de tarjetas mensual por vendedor	21
Meta Semestral de Tarjetas de Credito por vendedor	126

<b>Detalle de Obligaciones</b>	<b>Pago Anual</b>
Salario Semestral (L5,500.00 mensual)	L. 33,000.00
<b>Derechos Laborales</b>	
Aguinaldo	L. 2,750.00
Catorceavo	L. 2,750.00
Vacaciones	L. 2,750.00
<b>Obligaciones Patronales</b>	
IHSS (3.50%)	L. 577.50
RAP (3.50%)	L. 577.50
IVM (4%)	L. 660.00
Pago Total Semestral	L. 43,065.00
Comisiones promedio semestrales*	L. 150,000.00
<b>Gasto Administrativo Semestral por Salario de Vendedor</b>	<b>L. 193,065.00</b>

<b>Gasto Administrativo por tarjeta Vendida</b>	<b>L. 1,532.26</b>
---	--------------------

*Promedio de Comisiones Mensuales	L. 25,000.00
Comision Anual	L. 150,000.00
ISR	L. 15,000.00
<b>Comisiòn Neta al Semestral</b>	<b>L. 135,000.00</b>

**Tabla 13. Gastos por entrega de tarjeta**

<b>Datos Generales</b>	
Numero de tarjetas entregadas mensuales	3549
Numero de Mensajeros	10
Tarjetas Mensuales por mensajero	354.9
Tarjetas Diarias por Mensajero	15
Tarjetas Semestrales por mensajero	2129.4

<b>Detalle de Obligaciones</b>	<b>Pago Anual</b>
Salario Semestral (L6,200.00 mensual)	L. 37,200.00
<b>Derechos Laborales</b>	
Aguinaldo	L. 3,100.00
Catorceavo	L. 3,100.00
Vacaciones	L. 3,100.00
<b>Obligaciones Patronales</b>	
IHSS (3.50%)	L. 651.00
RAP (3.50%)	L. 651.00
IVM (4%)	L. 651.00
<b>Gasto Administrativo Semestral por Salario de Mensajero</b>	<b>L. 48,453.00</b>

<b>Gasto Administrativo por tarjeta Entregada</b>	<b>L. 22.75</b>
---	-----------------

Con el actual sistema de pago por venta de tarjetas de crédito, BAC Credomatic tiene un gasto de venta de L1, 532.26 por cada tarjeta de crédito para el perfil clásico. Del total de gastos por la venta de tarjetas de crédito un 75% corresponde a gastos por pago de comisiones, siendo solamente el 25% del total el gasto fijo por salario mensual y las obligaciones patronales. Este sistema de ventas estima que cada vendedor debe colocar 21 tarjetas mensuales mismas que al llegar a dicha cifra serán pagadas en \$50.00 cada tarjeta clásica.

**Gastos por entrega de la tarjeta:** El gasto por entrega del plástico es el gasto de menor proporción cuyo valor unitario depende del volumen de entrega, a mayor número de entrega de tarjetas menor es el gasto unitario por tarjeta vendida.

El cuadro anterior resume el gasto por entrega de cada tarjeta a través del servicio de mensajería. Por otra parte el último valor que se suma al costo total de la colocación de una tarjeta de crédito es el costo por el plástico y la troquelación del mismo. Según datos ofrecidos por BAC Credomatic el costo del plástico es de **\$5.00** sin importar la marca o perfil de la tarjeta.

A través del modelo que este estudio plantea se pretende reducir los costos totales por venta de tarjeta en más de un 50% mediante el aumento de los canales de venta informal, es decir al tener 8,480 personas que cumplen con los requisitos necesarios para poder referir y estimando que estas tienen un 6% de probabilidad de colocar una tarjeta de crédito que cumplan con los requisitos del programa se obtiene una colocación mensual de 508 tarjetas entre 10 vendedores, estimación que deja 50 tarjetas por cada vendedor. Dado que estos vendedores trabajaran con referidos, es decir que no tendrán que someterse a la venta de calle, la cual es más difícil. Se reduce la comisión de \$50.00 por tarjeta de crédito clásica a \$20.00.

Pese a la disminución de un 60% en la comisión, estos vendedores podrán ganar un 90.74% de lo que ganan las personas de venta en calle. Para BAC esta propuesta estima una reducción de un 62% de sus gastos por la venta de cada tarjeta de crédito. A continuación se detallan los gastos por la venta a través de este nuevo método.

#### 4.7.2.2. GASTOS POR VENTA Y ENTREGA DE TARJETA DE CRÉDITO BAJO MÉTODO PROPUESTO

Este nuevo método de colocación de tarjeta a diferencia del que actualmente utiliza BAC Credomatic se desglosa de la siguiente forma.



**Figura 29. Gastos y Costos por venta de tarjeta de crédito (Método Propuesto)**

La figura anterior incluye un nuevo gasto “el gasto de venta en red” cuya razón corresponde al pago que BAC Credomatic hará a cada afiliado que refiera una tarjeta de crédito. Este valor es explicado en el Capítulo IV. Aunque se incorpora un gasto adicional al costo total por la venta y entrega de una tarjeta de crédito, se disminuye el gasto por venta de tarjeta debido a que el nuevo esquema de venta en red permite aumentar el número de colocaciones por vendedor, de esta forma menos vendedores colocarán en un mes los que muchos hacían en el mismo tiempo.

Numéricamente se puede apreciar esto a través de las siguientes tablas que desglosan los gastos:

**Tabla 14. Gastos por venta de tarjeta (Método Propuesto)**

<b>Datos Generales</b>	
Numero de Vendedores en Tegucigalpa	10
Salario Mensual	L. 5,500.00
Meta de Tarjetas mensual	50
Meta Semestral por vendedor	300

<b>Detalle de Obligaciones</b>	<b>Pago Semestral</b>
Salario Semestral (L5,500.00 mensual)	L. 33,000.00
<b>Derechos Laborales</b>	
Aguinaldo	L. 2,750.00
Catorceavo	L. 2,750.00
Vacaciones	L. 2,750.00
<b>Obligaciones Patronales</b>	
IHSS (3.50%)	L. 577.50
RAP (3.50%)	L. 577.50
IVM (4%)	L. 577.50
Pago Total Salarial Semestral	L. 42,982.50
Comisiones promedio semestral*	L. 133,068.00
<b>Gasto Administrativo Semestral por Salario de Vendedor</b>	<b>L. 176,050.50</b>

<b>Gasto Administrativo por tarjeta Vendida</b>	<b>L. 586.84</b>
---	------------------

Promedio de Comisiones Mensuales	L. 22,178.00
Comisiones Semestrales*	L. 133,068.00
ISR	L. 13,306.80
Comision Neta Semestral	L. 119,761.20

Esta reducción en gastos corresponde a un 62% del costo unitario por colocación de tarjeta de crédito, esto significa que BAC Credomatic se estaría ahorrando L905.02 por cada tarjeta de crédito vendida. El siguiente cuadro resume de manera sencilla la ponderación que cada gasto tiene del costo total por colocación, además muestra la reducción en costo que se estima se generara tras la implementación de este programa.

**Tabla 15. Costos por colocación de ventas (Cuadro Comparativo)**

Costo de colocación bajo el metodo actual de ventas		%	Costo de colocación bajo el nuevo metodo de ventas		%
Gasto por Venta de tarjeta	L. 1,532.26	92%	Gasto por Venta de tarjeta (pago a vendedor)	L. 586.84	78%
Gasto por Entrega de la tarjeta	L. 16.00	1%	Gasto por Venta en red	L. 33.66	4%
Costo por plastico	L. 110.00	7%	Gasto Total Venta de tarjeta	L. 620.50	82%
<b>Costo Total por venta de una tarjeta</b>	<b>L. 1,658.26</b>	<b>100%</b>	Gasto por Entrega de la tarjeta	L. 22.75	3%
			Costo por plastico	L. 110.00	15%
			<b>Costo Total por venta de una tarjeta</b>	<b>L. 753.25</b>	<b>100%</b>

En cuanto a la clasificación de los costos y gastos se consideran como Gastos fijos los salarios tanto del mensajero como del vendedor. Por otra parte la comisión del vendedor, afiliado y el costo por emisión del plástico son considerados dentro de los gastos y costos variables. Clasificación que es expresada bajo el siguiente cuadro.

#### 4.7.3 ESTADO DE RESULTADOS

**Tabla 16. Estado de Resultados Proyectado**

Detalle	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Ingresos	L. 715,264.00	L. 758,912.00	L. 806,784.00	L. 853,248.00	L. 903,936.00	L. 958,848.00
Costos de Ventas	L. 55,880.00	L. 59,290.00	L. 63,030.00	L. 66,660.00	L. 70,620.00	L. 74,910.00
Utilidad Bruta	L. 659,384.00	L. 699,622.00	L. 743,754.00	L. 786,588.00	L. 833,316.00	L. 883,938.00
Gastos de Venta	L. 326,771.00	L. 346,711.75	L. 368,582.25	L. 389,809.50	L. 412,966.50	L. 438,053.25
<b>Utilidad Neta</b>	<b>L. 332,613.00</b>	<b>L. 352,910.25</b>	<b>L. 375,171.75</b>	<b>L. 396,778.50</b>	<b>L. 420,349.50</b>	<b>L. 445,884.75</b>

Acorde a las cifras presentadas anteriormente se detalla el Estado de Resultados proyectado a 6 meses (tiempo de duración de prueba piloto). Como se puede apreciar las cifras son positivas y reflejan una tendencia del 6% de crecimiento mensual, mismo porcentaje que ha sido calculado como crecimiento en afiliados de red. Se calcula que la los costos de ventas



representan un 8% del total de los ingresos por la venta de tarjeta, mientras que los gastos de venta representan un 56% del total de los ingresos. Es decir que por cada lempira invertido en la venta de tarjeta de crédito, BAC Credomatic registra 64 centavos de gasto y recibe 36 centavos de ingresos.

En cuanto al VAN se estima que para este proyecto este sea de L2,263,467.99, debido a que no hay inversión inicial la TIR no existe porque ninguna tasa podrá hacer que el VAN sea cero.

#### 4.7.4. ANÁLISIS FINANCIERO

COSTOS Y GASTOS FIJOS	
Salario anual de Mensajero	L. 48,453.00
Salario anual de Vendedor	L. 42,982.50
	L. 91,435.50

COSTOS Y GASTOS VARIABLES	
COMISION DEL VENDEDOR	L. 443.40
COMISION AFILIADO	L. 33.66
EMISION DE PLASTICO	L. 110.00
	L. 587.06

**Tabla 17. Detalle de Costos y Gastos Fijos y Variables**

De acuerdo a las cifras anteriores se muestra un claro crecimiento en ventas, ingresos y disminución en los costos por colocación de tarjetas de crédito. Como consecuencia se aumenta el valor de las utilidades. El modelo de pagos incrementales se ha delimitado efectivamente ya que se mantiene un crecimiento sostenido en ingresos, costos y gastos. Los valores que se muestran tras este modelo son cifras positivas que impactan en buenos números a favor del programa. Es importante mencionar que pese a que los bancos mantienen 4 fuentes de ingresos con las tarjetas de crédito, para fines de exactitud en cifras y simplicidad de análisis solo se

están tomando los ingresos de una sola fuente, sin embargo se esperaría que los márgenes de ganancias aumentaran tras el uso de la tarjeta de crédito.

Es importante mencionar que el proyecto es una adaptación al programa de referidos que BAC Credomatic actualmente tiene, por lo cual no se contemplan gastos adicionales ligados a la puesta en marcha del programa como ser:

- Sistema de Control de Referidos: Actualmente el banco lleva el control de los referidos a través de un sistema interno llamado SIEBEL. Este sistema no solo registra las bases y aceptaciones de ofrecimientos también promociona los productos y confirma avances en procesos. Por tal razón dada la capacidad instalada en cuanto a este programa, el estudio cuantitativo no contempla estos gastos.
- El programa no hará nuevas contrataciones de personal, ya que Internamente serán elegidos 10 vendedores los cuales se dedicaran a hacer la labor de venta telefónica.

## **CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

- ✓ Se proyecta que BAC Credomatic estará percibiendo un poco menos de L5,000,000.00 de ingresos por la venta de tarjetas de crédito al final de los 6 meses que se destinan a la colocación de tarjetas de credito, esto quiere decir que sus ingresos crecerán en un 182% tomando como referencia 10 vendedores para cada método de colocación. Esto significa que aumenta su productividad por vendedor en un 150% aproximadamente.
  
- ✓ Clientes y no clientes de BAC Credomatic, muestra interés en el Programa de Referidos basado en Redes, ya que lo consideran una forma de obtener un aliciente extra sin la necesidad de un esfuerzo considerable, con la condición de mantener activa su tarjeta de crédito con BAC Credomatic, en cuyo caso los no clientes estarían dispuestos a obtener una tarjeta con BAC Credomatic y a ser miembro activo del Programa.
  
- ✓ Con la implementación de un Programa de Referidos basado en Redes, como estrategia de compensación en las ventas de tarjetas de crédito en BAC Credomatic, se genera un ahorro significativo en sus gastos por la colocación de tarjeta, resultando rentable y sostenible no solo en el corto plazo, puesto que se espera que a medida las ventas se incrementen, los costos unitarios se reducen para BAC Credomatic. Según las proyecciones realizas se estima que este ahorro oscile entre un 55% del total de costos por la venta de tarjeta de crédito.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- ✓ Si bien un Programa de Referidos es una forma efectiva de conseguir clientes, ya que los consumidores suelen considerar las recomendaciones que reciben de otros consumidores, especialmente si se trata de personas que conocen. Es importante que BAC Credomatic mantenga el enfoque en la venta de tarjetas de crédito y no convertir la captación de afiliados una prioridad.
- ✓ Para que los miembros de la Red se sientan motivados a permanecer en la misma, se recomienda que el sistema de recompensa sea funcional para todos los miembros y no solo para un sector de ellos. Los beneficios deben ser cuantificables según la necesidad del cliente y la deben recibir oportunamente en tiempo y forma.
- ✓ El interés de los afiliados a la red es sensible a la reducción de los costos, por lo cual lo ideal es mantener los costos a un nivel que no vuelva el producto caro en venta, ni que haga que el afiliado pierda el interés en la colocación.

## **CAPITULO VI. APLICABILIDAD**

Este capítulo resume de manera general todo lo anteriormente descrito, con este apartado se llega a la respuesta última del proyecto y se conoce cuál es la conclusión final referente a la factibilidad de llevar a cabo un Programa de Referidos basado en Red en la venta de Tarjetas de crédito en BAC Credomatic.

### **6.1 INTRODUCCIÓN**

Este apartado refleja la relación entre los objetivos que la investigación persigue y las conclusiones y recomendaciones sugeridas para lograr alcanzar dichos objetivos.

## **VISIÓN**

Promover el aumento en la cantidad de colocaciones de tarjetas de crédito entre los usuarios del sistema financiero nacional mediante nuevos programas de ventas y nuevas estructuras de compensación como ser un Programa de Referidos basado en Redes, que logren aumentar la captación de aquellos clientes nuevos o que ya cuentan con historial crediticio en otras instituciones y asimismo disminuir los costos por intermediación para BAC Credomatic.

**Tabla 18. Verificación de la concordancia del documento con el plan de acción.**

TITULO	OBJETIVOS		CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES	PLAN DE ACCION
	GENERAL	ESPECIFICOS			
<b>PREFACTIBILIDAD DE UN PROGRAMA DE REFERIDOS BASADO EN REDES PARA LA VENTA DE TARJETAS DE CRÉDITO EN BAC CREDOMATIC</b>	Evaluar la funcionalidad de implementar un Programa de Referidos basado en Redes que permita aumentar la cantidad de colocaciones de tarjetas de crédito en el área Tegucigalpa para el año 2016 para el Banco BAC CREDOMATIC.	Determinar el monto de ingresos por venta de tarjeta de crédito en la zona capital de Honduras que tendrá BAC Credomatic al implementar el programa de referidos basados en Redes.	Se proyecta que BAC Credomatic estará percibiendo un poco menos de L5,000,000.00 de ingresos por la venta de tarjetas de crédito al final de los 6 meses que se destinan a la colocación de tarjetas de credito, esto quiere decir que sus ingresos crecerán en un 182% tomando como referencia 10 vendedores para cada método de colocación. Esto significa que aumenta su productividad por vendedor en un 150% aproximadamente.	Si bien un Programa de Referidos es una forma efectiva de conseguir clientes, ya que los consumidores suelen considerar las recomendaciones que reciben de otros consumidores, especialmente si se trata de personas que conocen. Es importante que BAC Credomatic mantenga el enfoque en la venta de tarjetas de crédito y no convertir la captación de afiliados una prioridad.	Mercadeo llevara a cabo una masiva campaña para lograr llegar a todos los clientes que apliquen al programa de referidos basado en redes, de tal forma que se logre conformar la primera linea del esquema matricial y asi asegurar el ingreso por colocacion de tarjetas de credito.
		Estimar la proporción de clientes de BAC CREDOMATIC que están dispuestos en ser parte de un Programa de Referidos basado en Redes.	Clientes y no clientes de BAC Credomatic, muestra interés en el Programa de Referidos basado en Redes, ya que lo consideran una forma de obtener un aliciente extra sin la necesidad de un esfuerzo considerable, con la condición de mantener activa su tarjeta de crédito con BAC Credomatic, en cuyo caso los no clientes estarían dispuestos a obtener una tarjeta con BAC Credomatic y a ser miembro activo del Programa.	Para que los miembros de la Red se sientan motivados a permanecer en la misma, se recomienda que el sistema de recompensa sea funcional para todos los miembros y no solo para un sector de ellos. Los beneficios deben ser cuantificables según la necesidad del cliente y la deben recibir oportunamente en tiempo y forma.	Realizar una continua promocion sobre los beneficios en puntos que trae este programa
		Calcular el ahorro en costo que tendrá BAC CREDOMATIC tras la implementación de un Programa de Referidos basado en Redes.	Con la implementación de un Programa de Referidos basado en Redes, como estrategia de compensación en las ventas de tarjetas de crédito en BAC Credomatic, se genera un ahorro significativo en sus gastos por la colocación de tarjeta, resultando rentable y sostenible no solo en el corto plazo, puesto que se espera que a medida las ventas se incrementen, los costos unitarios se reducen para BAC Credomatic. Según las proyecciones realizas se estima que este ahorro oscile entre un 55% del total de costos por la venta de tarjeta de crédito.	El interés de los afiliados a la red es sensible a la reducción de los costos, por lo cual lo ideal es mantener los costos a un nivel que no vuelva el producto caro en venta, ni que haga que el afiliado pierda el interés en la colocación.	Mantener el esquema de pago por los 6 meses de colocacion

## **REQUISITOS**

**Miembros de la Red:** Para que el Programa funcione, los niveles de los miembros deben estar debidamente estructurados y delimitados.

**Vendedores BAC Credomatic:** La línea de vendedores no desaparecerá con la implementación del Programa de Referidos basado en Red. Los miembros del primer nivel dependerán directamente de un vendedor, a quien referirá el cliente potencial que desean referir.

**Oficiales de Referidos BAC Credomatic:** Son aquellos quienes recibirán electrónicamente la solicitud del referido y posteriormente asignarán dicha solicitud al vendedor encargado. Asimismo estarán informando al cliente referidor, vía correo electrónico sobre el proceso de dicha solicitud.

**Capacitaciones:** La línea de vendedores deben recibir capacitaciones constantes sobre los lineamientos, condiciones y restricciones que apliquen dentro del Programa de Referidos basado en Red, puesto que, serán ellos quienes transmitan esta información a cada cliente que desee formar parte del Programa.

**Publicidad:** Por parte de BAC Credomatic para incentivar a clientes actuales y potenciales para adquirir tarjetas de crédito y formar parte del Programa.

**Mercado Meta:** Población Económicamente Activa de Tegucigalpa, Francisco Morazán, comprendida entre las edades de 20 a 55 años que se encuentren en condiciones de adquirir una tarjeta de crédito y la mantengan en uso.

**Beneficios económicos para afiliados:** Acreditación de 110 puntos por cada referido directo y acreditación de un 40% de 110 puntos por referidos indirectos.

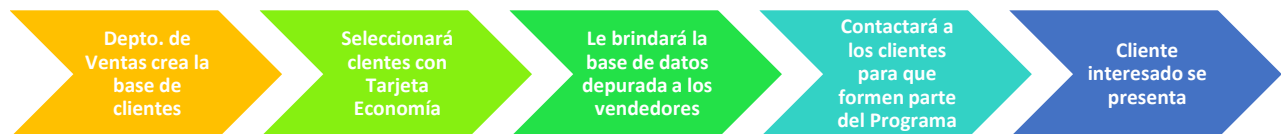
**Beneficios económicos para BAC Credomatic:** Ahorro de un 55% de los costos totales por venta de tarjeta de crédito a través de este programa de referidos.

**Duración Prueba Piloto:** 6 meses solamente para la colocación de tarjetas mediante el programa

## **ENTREGABLES**

- Base de datos de clientes (Tarjeta Economía)
- Selección de vendedores
- Selección de los clientes afiliados (Primer nivel)
- Selección de los clientes potenciales (Segundo nivel)
- Entrega de incentivos o beneficios

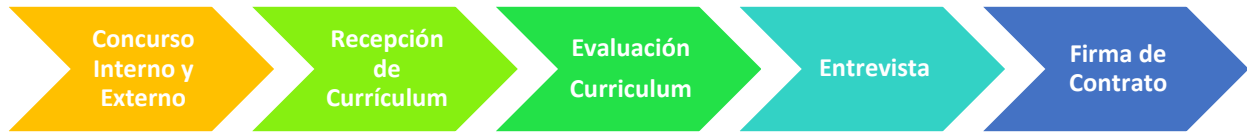
**Figura 30. Conformación de la base de Datos de Clientes con Tarjeta Economía**



La base de datos consistirá en obtener un detalle preciso de los clientes actuales de BAC Credomatic que poseen tarjeta de crédito Economía en uso, de esta forma serán más identificables para que los vendedores a cargo del Programa de Referidos estén en constante comunicación con los mismos, esto con el objeto de invitar a los clientes actuales a formar parte del Programa y motivar la colocación de tarjetas a nuevos clientes potenciales.

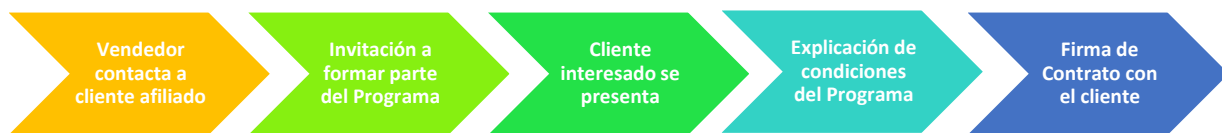
**Figura 31. Selección de Vendedores**





Se cuenta con una línea de 10 vendedores, quienes serán contratados exclusivamente para trabajar con el Programa de Referidos basado en Redes. Cada vendedor tendrá a su cargo una porción de los clientes que se encuentran en la base de datos de aquellos que cumplen con las condiciones necesarias para optar a una tarjeta de crédito y formar parte del Programa. De esta manera estarán en constante comunicación con la cartera asignada para promover el ingreso al Programa y motivar para búsqueda de nuevos clientes potenciales. Se recibirán currículos de personal con experiencia en negocios y venta para posteriormente firmar contratos con los seleccionados.

**Figura 32. Selección de los clientes afiliados (Primer nivel)**

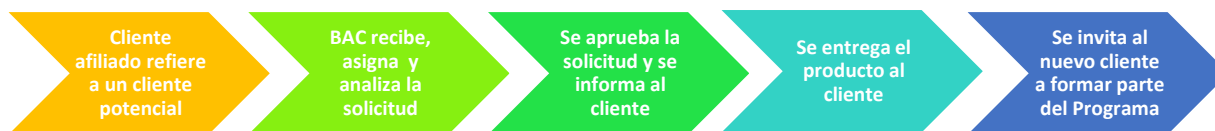


El primer nivel del Programa de Referidos, debe estar conformado por clientes actuales de BAC Credomatic, ya que es a ellos a quienes inicialmente se debe motivar para que ingresen al Programa y recomienden el producto que ya poseen y conocen.

En este proceso, el vendedor deberá contactar a los clientes actuales para invitarle a formar parte del Programa de Referidos, una vez que el cliente se presenta se le explicarán a detalle las

condiciones que implica el Programa y posteriormente se firmará el contrato si el cliente acepta ser miembro.

**Figura 33. Selección de los clientes potenciales (Segundo nivel)**



---

Para la formación del segundo nivel, el proceso consiste en que el cliente afiliado ya miembro del Programa referirá un cliente potencial para que adquiera una tarjeta de crédito, seguidamente BAC Credomatic recibe la solicitud de referido por medio de un Oficial de Referidos y la asigna a un vendedor encargado para que proceda al análisis de la misma.

Si bien el cliente afiliado proporciona al cliente potencial una introducción inicial sobre el producto, será el vendedor que reciba la solicitud del referido, quien dará una explicación a detalle del producto.

Una vez aprobada la solicitud, se entregará al cliente el producto solicitado y se invitará al nuevo cliente a formar parte del Programa.

**Figura 34. Entrega de incentivos o beneficios**



---

Cuando el cliente afiliado ha acumulado un límite de puntos recibidos por referir clientes potenciales, el mismo podrá redimir dichos puntos acudiendo a una agencia donde servicio al cliente le proporcionará un código en caso de que el cliente desee redimir los puntos en efectivo (1000 puntos acumulados como mínimo), o podrá hacer la gestión necesaria para que los puntos sean aplicados como efectivo a su estado de cuenta mensual. Una vez redimidos los puntos, el cliente afiliado puede comenzar nuevamente a acumular puntos.

## **6.2 PROPÓSITO DEL PROYECTO**

Lograr incentivar la cantidad de referidos y la fidelización en el uso de tarjetas de crédito debido a que el programa contempla como condiciones de afiliación mantenerse activo en el consumo mensual de su tarjeta de crédito economía. De esta forma el nivel de penetración de bac Credomatic en el mercado tarjetero puede aumentar, sus costos unitarios por tarjeta disminuir y consolidarse como líder del medio de pago en mención.

### **6.3 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

Implementar un programa de referidos basado en red, que busca captar nuevos clientes (clientes potenciales) a partir de la referencia de clientes actuales (clientes afiliados). El producto que se comercializará es la tarjeta de crédito economía que actualmente mantiene BAC Credomatic. La principal diferencia de este programa con otros programas de referidos es la incorporación de la remuneración basada en sistema de red de mercadeo. Es decir, no solo se pagará una recompensa a los clientes afiliados por referir clientes potenciales, también se les pagará por lo que los clientes potenciales refieran y que logre ser aprobado. El beneficio económico o recompensa que se proporcionará a los clientes será mediante puntos acumulables, los cuales podrán aplicar a su estado de cuenta.

### **6.4 REQUERIMIENTOS DE ALTO NIVEL**

1. La red debe tener dos niveles de profundidad, donde cada miembro de un nivel está autorizado en referir dos nuevos clientes potenciales (segundo nivel) y estos podrán referir otros dos clientes potenciales adicionales (tercer nivel).
2. Cada miembro podrá recomendar un amigo, familiar y/o conocido que no tenga tarjeta de crédito con bac Credomatic y que sea mayor de 21 años y menos de 65 años.
3. Para que el recomendado sea válido deberá completar la información:
  - nombre completo del referido\*
  - número de identidad
  - lugar de residencia\*
  - número de celular\*
  - teléfono fijo

4. Los puntos acumulables podrán ser redimidos únicamente como crédito al estado de cuenta, por efectivo al completar 1000 puntos como mínimo, canjeado en comercios afiliados o redimido a millas con avianca.

5. La periodicidad en la compensación del programa de referidos basado en red debe ser mensual. un miembro podrá recibir compensación directa hasta por dos tarjetas colocadas y aprobadas dentro de un mismo mes. en caso de referir una tercera persona, el miembro podrá tenerla como referido comodín, esto significa que si uno de sus referidos directos no está generando ingresos en un determinado periodo de tiempo, este comodín puede sustituirlo dentro de la red.

6. Para permanecer dentro del programa de referidos basado en red, el tarjetahabiente debe mantener su tarjeta de crédito activa y en uso con la institución. en caso de que el tarjetahabiente descontinúe el uso de su tarjeta por más de 3 meses consecutivos, el mismo será removido automáticamente del programa de referidos basado en red.

## **6.5 RIESGOS DE ALTO NIVEL**

- Que un miembro del programa de referidos cancele su tarjeta de crédito o descontinúe su uso dentro de los siguientes 3 meses.
- Que se refieran personas que no cumplan con las condiciones requeridas para formar parte del programa de referidos basado en red.
- Falta de conocimiento por parte de los clientes tarjetahabientes actuales y potenciales de BAC Credomatic sobre el funcionamiento del programa, lo que pueda causar desmotivación en los mismos y desistan en formar parte del programa de referidos basado en red.
- Que los beneficios obtenidos por referir no sean del agrado de los miembros del programa de referidos basado en red y que cause retiro por parte de los miembros.

- Que no se delimiten correctamente los niveles de profundidad o que no se lleve un control adecuado de los mismos, ya que la red no es infinita.
- Mal manejo de las comunicaciones entre los interesados.

### Categorías del Riesgo

Los riesgos se categorizarán como se muestran a continuación:

- Probabilidad de Ocurrencia (Mayor a Menor).
- Impacto en los objetivos del proyecto (Alcance, Costo, Tiempo, Calidad).
- Puntuación Global del Riesgo.

**Tabla 19. Definiciones de probabilidad**

<b>Clasificación</b>	<b>Descripción</b>	<b>Puntaje</b>
<b>Muy Alta</b>	80% a 100% de probabilidades que ocurra el evento.	5
<b>Alta</b>	60% a 80 % de probabilidades que ocurra el evento.	4
<b>Media</b>	40% a 60% de probabilidades que ocurra el evento.	3
<b>Baja</b>	20% a 40% de probabilidades que ocurra el evento.	2
<b>Muy Baja</b>	1% a 20% de probabilidades que ocurra el evento.	1

**Tabla 20. Definiciones de Impacto**

	<b>Alcance</b>	<b>Calidad</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>	<b>Puntaje</b>
<b>Muy Alta</b>	Reducción del alcance mayor al 20%	Disminución del índice de calidad mayor a 20%	Incremento en tiempo por arriba de 20%	Incremento en costos por arriba de 20%	5
<b>Alta</b>	Reducción del alcance de 15% a 20%	Disminución del índice de calidad de 15% a 10%	Incremento en la duración de 15% a 20%	Incremento en costos de 15% a 20%	4
<b>Media</b>	Reducción del alcance de 10% a 15%	Disminución del índice de calidad de 10% a 15%	Incremento en la duración de 10% a 15%	Incremento en costos de 10% a 15%	3
<b>Baja</b>	Reducción del alcance de 5% a 10%	Disminución del índice de calidad de 5% a 10%	Incremento en la duración de 5% a 10%	Incremento en costos de 5% a 10%	2
<b>Muy baja</b>	Reducción del alcance menos a 5%	Disminución del índice de calidad menor a 5%	Incremento en la duración menor a 5%	Incremento en costos menores a 5%	1

**Tabla 21. Matriz de probabilidad e impacto**

PROBABILIDAD	Muy alta	25	20	15	10	5
	Alta	20	16	12	8	4
	Media	15	12	9	6	3
	Baja	10	8	6	4	2
	Muy Baja	5	4	3	2	1
		Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja
		IMPACTO				

**Tabla 22. Análisis Cualitativo de Riesgo**

No.	Objetivo	Tipo de Riesgo	Descripción del Efecto	Impacto	Probabilidad	Calificación	Nivel de Riesgo	Indicador
R1	Alcance	Cancelación de la tarjeta de crédito de un miembro del programa dentro de los siguientes tres meses	No se logra recuperar el costo por emisión de tarjeta y el Programa dejar de crecer.	5	2	10	Muy Alto	
R3	Alcance	Clientes no deseen afiliarse	Puede dejar de funcionar el Programa de Referidos basado en Red.	4	2	8	Alto	
R6	Alcance	Niveles de profundidad no delimitados adecuadamente	Poco control en el crecimiento del Programa y en el pago de rendimientos.	3	1	2	Media	
R2	Alcance	Alta cantidad de referidos que no cumplen con las condiciones	Retrasos análisis de clientes no aptos.	2	3	6	Baja	
R4	Calidad	Falta de conocimiento del Programa por parte de tarjetahabientes actuales y potenciales	Funcionamiento inadecuado del Programa lo que puede limitar su crecimiento.	4	3	12	Alto	
R5	Calidad	Beneficios obtenidos no son del agrado del cliente	Retiro del Programa por parte del cliente.	4	2	8	Alto	
R7	Calidad	Mal manejo de comunicaciones	Conflictos entre las áreas involucradas.	3	2	6	Media	
R9	Costo	Elevación de costos unitarios	Incremento en costos significaría posible decremento en utilidades.	5	2	10	Muy Alto	
R8	Tiempo	Tiempo de respuestas demasiado prolongados	Molestia por parte de los clientes involucrados y posible pérdida de clientes potenciales	4	2	8	Alto	



**Tabla 23. Plan de Respuesta al Riesgo**

<b>Riesgos Asociados</b>	<b>Prioridad</b>	<b>Responsables</b>	<b>Estrategia/Respuestas</b>
<b>Cancelación de la tarjeta de crédito de un miembro del programa dentro de los siguientes tres meses</b>	Muy Alto	Área de ventas, colocaciones y mercadeo	Especificaciones del contrato
<b>Clientes no deseen afiliarse</b>	Alto	Área de ventas, colocaciones y mercadeo	Seguimiento y control
<b>Niveles de profundidad no delimitados adecuadamente</b>	Media	Área de ventas, colocaciones y mercadeo	Especificaciones del contrato
<b>Alta cantidad de referidos que no cumplen con las condiciones</b>	Baja	Área de ventas, colocaciones y mercadeo	Plan de RRHH, habilidades, conocimiento y experiencia
<b>Falta de conocimiento del Programa por parte de tarjetahabientes actuales y potenciales</b>	Alto	Capacitaciones	Plan de RRHH, habilidades, conocimiento y experiencia
<b>Beneficios obtenidos no son del agrado del cliente</b>	Alto	Área de ventas, colocaciones y mercadeo	Especificaciones del contrato
<b>Mal manejo de comunicaciones</b>	Media	Área de ventas, colocaciones y mercadeo	Plan de comunicaciones
<b>Elevación de costos unitarios</b>	Muy Alto	Área de ventas, colocaciones y mercadeo	Análisis de costo
<b>Tiempo de respuestas demasiado prolongados</b>	Alto	Área de ventas, colocaciones y mercadeo	Plan de comunicaciones

## **6.6 OBJETIVOS**

### **Objetivo general:**

-Aumentar la oportunidad de negocio en la colocación de la tarjeta de crédito economía en BAC Credomatic, que permita incrementar la venta de tarjetas y disminuir los costos unitarios por colocación en la ciudad de Tegucigalpa.

### **Objetivos específicos:**

-Mejorar el nivel de participación de BAC Credomatic en el mercado de las tarjetas de crédito.

-Fomentar a los clientes actuales y potenciales, a formar parte como miembros activos del programa de referidos basado en redes para la colocación de tarjetas de crédito en BAC Credomatic.

-Generar ahorros para BAC Credomatic, resultado de la disminución de gastos por emisión de tarjetas e intermediación directa para la colocación final por parte de un vendedor

### **Alcance**

Implementado el Programa de Referidos basado en Redes en un 100% en la ciudad de Tegucigalpa

Disminución de un 60% en el costo de la emisión de 21 tarjetas de crédito, meta actual que tiene un solo vendedor mensualmente

## **6.7 PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO**

El programa de referidos basado en red se pretende lanzar como un proyecto piloto que arrancara el 1 de Febrero del 2015 y cuya duración de colocación serán 180 días es decir 6 meses

calendario. El tiempo de duración comprende la organización, publicidad, colocación y retroalimentación a las áreas interesadas y se ha programado para que tenga una duración de 238 días en los que el proyecto se desarrollara en tres etapas diferentes.

**Etapa 1 Selección de Vendedores del Programa:** Esta etapa busca seleccionar los 10 vendedores estrellas del banco para ser parte durante 6 meses del programa de referidos.

**Etapa 2 Creación de Base y afiliación de clientes:** Esta etapa comprende el filtro de los cliente sujetos a confirmar la primer línea de ventas del programa de referidos basado en redes. Estos serán los clientes que comenzaran con la red y que referirán nuevos clientes, que posteriormente se podrán convertir en nuevos afiliados a la red y referirán terceros.

**Etapa 3 Colocación de Tarjetas:** En esta etapa se incluye las actividades que se desarrollaran para llevar a cabo la venta de tarjetas de crédito. Esta es la etapa de mayor duración ya que esta debe durar al menos 180 días (periodo de prueba del programa)

**Etapa 4 Entrega de Tarjetas y Afiliación de Nuevos Miembros:** Esta etapa comprende la etapa final de la venta y el inicio del nuevo ciclo de colocación ya que es la etapa en la que se ofrece a los nuevo clientes convertirse en afiliados del programa de referidos basado en red.



**Figura 35. Etapas del Programa**

**Etapa 5 Cierre del Programa:** Una vez haya finalizado el periodo de 180 días de colocación de tarjetas, se cierra el programa finalmente tras la elaboración de un informe de ventas elaborado por el departamento de Referidos en el que detallen los costos totales por colocación en red y el número de tarjetas colocados y un detalle de las lecciones aprendidas tras el proyecto.

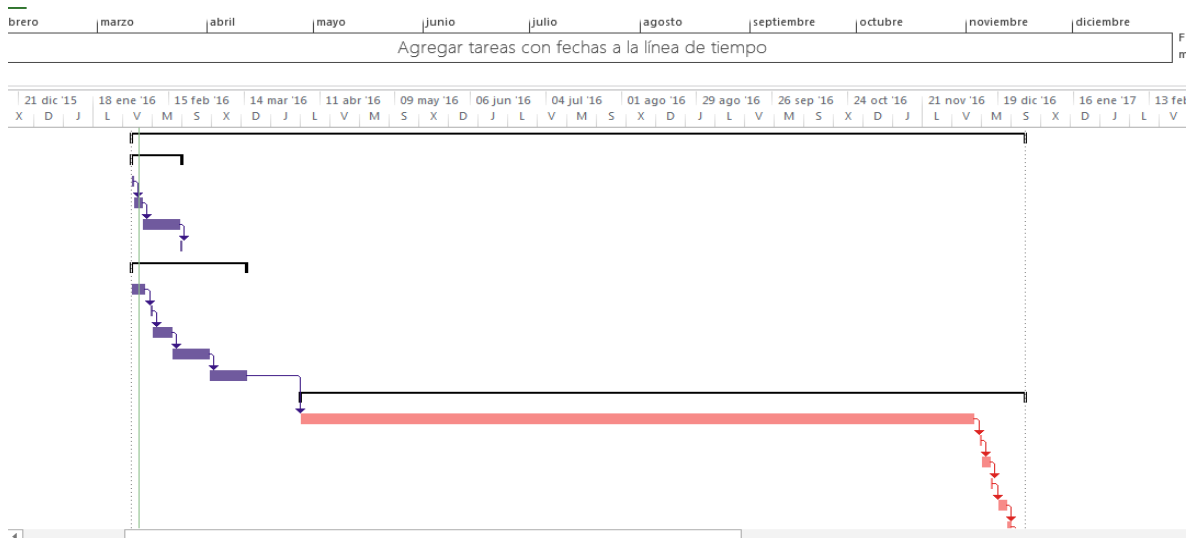
**Tabla 24. Cronograma de Actividades**

Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
Programada automáticamente	PROGRAMA DE REFERIDOS	238 días	lun 01/02/16	mié 28/12/16
Programada automáticamente	ETAPA 1 SELECCIÓN DE VENDEDORES DEL PROGRAMA	15 días	lun 01/02/16	vie 19/02/16
Programada automáticamente	Departamento de Ventas generara la lista de vendedores	1 día	lun 01/02/16	lun 01/02/16

Programada automáticamente	Se analizara según la cantidad de ventas de cada vendedor eligiéndose los 10 mejores	3 días	mar 02/02/16	jue 04/02/16
Programada automáticamente	Capacitación sobre el Programa	10 días	vie 05/02/16	jue 18/02/16
Programada automáticamente	Firma en Contratos del Programa	1 día	vie 19/02/16	vie 19/02/16
<b>Programada automáticamente</b>	<b>ETAPA 2 CREACION DE BASE Y AFILIACION DE CLIENTES</b>	<b>31 días</b>	<b>lun 01/02/16</b>	<b>lun 14/03/16</b>
Programada automáticamente	Inteligencia de negocios crea base de clientes potenciales afiliados	5 días	lun 01/02/16	vie 05/02/16
Programada automáticamente	Inteligencia de negocios envía base a Mercadeo	1 día	lun 08/02/16	lun 08/02/16
Programada automáticamente	Mercadeo prepara HTML con las invitaciones para formar parte de la red	5 días	mar 09/02/16	lun 15/02/16
Programada automáticamente	Departamento de Referidos llama a base para ofrecer la afiliación al programa	10 días	mar 16/02/16	lun 29/02/16
Programada automáticamente	Departamento de Referidos envía los contratos de afiliación por mensajería	10 días	mar 01/03/16	lun 14/03/16
<b>Programada automáticamente</b>	<b>ETAPA 3 COLOCACION DE TARJETAS</b>	<b>193 días</b>	<b>lun 04/04/16</b>	<b>mié 28/12/16</b>
Programada automáticamente	Cliente afiliado refiere a cliente potencial	180 días	lun 04/04/16	vie 09/12/16
Programada automáticamente	Solicitud viaja mediante siebel y cae en la bandeja del Departamento de Referidos	1 día	lun 12/12/16	lun 12/12/16
Programada	Referidos llama al cliente para	3 días	mar	jue 15/12/16

automáticamente	confirmar interés		13/12/16	
Programada automáticamente	Referidos ingresa una SS en siebel a Créditos para pre-aprobación	1 día	vie 16/12/16	vie 16/12/16
Programada automáticamente	Créditos envía aprobación o Deniega solicitud	3 días	lun 19/12/16	mié 21/12/16
Programada automáticamente	Departamento de referidos envía los documentos de solicitud al cliente para firma	2 días	jue 22/12/16	vie 23/12/16
Programada automáticamente	Solicitud se remite nuevamente a Créditos para aprobación	1 día	lun 26/12/16	lun 26/12/16
Programada automáticamente	Créditos notifica a Referidos las aprobaciones y denegaciones	1 día	mar 27/12/16	mar 27/12/16
Programada automáticamente	Se envía solicitud para emisión de tarjeta de crédito	1 día	mié 28/12/16	mié 28/12/16
<b>Programada automáticamente</b>	<b>ETAPA 4 ENTREGA DE TARJETA Y AFILIACION DE MIEMBROS NUEVOS</b>	<b>177 días</b>	<b>lun 01/02/16</b>	<b>mar 04/10/16</b>
Programada automáticamente	Mensajería acuerda cita de entrega	3 días	vie 30/09/16	mar 04/10/16
Programada automáticamente	Departamento de referidos se comunica con el cliente para ofrecer formar parte del programa	5 días	lun 01/02/16	vie 05/02/16
Programada automáticamente	Departamento envía solicitud vía Siebel de acreditación de cash a la tarjeta del afiliado	1 día	lun 01/02/16	lun 01/02/16
Programada automáticamente	Afiliado es notificado de la venta y la acreditación de puntos	2 días	lun 01/02/16	mar 02/02/16
Programada automáticamente	Se envía contrato a nuevo afiliado	1 día	lun 01/02/16	lun 01/02/16
<b>Programada automáticamente</b>	<b>ETAPA 5 CIERRE DE PROGRAMA</b>	<b>5 días</b>	<b>mar 02/02/16</b>	<b>lun 08/02/16</b>

Programada automáticamente	Se emite un informe al área de Ventas de Tarjetas de crédito copia a Gerencia General sobre el proyecto	5 días	mar 02/02/16	lun 08/02/16
----------------------------	---	--------	-----------------	--------------



**Figura 36. Ruta Crítica**

## 6.8 PRESUPUESTO

Debido a que el proyecto no implica compra de materiales, maquinaria o equipo, la investigación se enfoca en el análisis de costos, comparando costos bajo modelo de venta actual

y nuevo modelo de ventas. De lo cual se puede tener certeza que en efecto existe una clara reducción de los costos, enmarcados principalmente en los Gastos por Venta de Tarjeta, los cuales se ven reducidos en un 62%.

Para poder determinar este ahorro en costos claro está que se empleó un análisis de presupuesto de gastos con ambos modelos de Negocio. Análisis que se ve detallado bajo la siguiente tabla, la cual muestra la diferencia Total en Costos por la venta de tarjetas de crédito con el nuevo modelo de venta.

Resumen de Reducción de Costos	%
Gasto por Venta de tarjeta	-62%
Gasto por Entrega de la tarjeta	42%
Costo por plástico	0%
<b>Costo Total por venta de una tarjeta</b>	<b>-55%</b>

**Tabla 25. Resumen de reducción de costos.**

## 6.9 GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO

### Políticas de Calidad del Proyecto

#### Políticas Generales

- La calidad, así como el trabajo bien hecho debe aplicarse en todo ámbito del Programa, es decir basarse en el concepto cero quejas.
- El cliente es la razón de ser, por tanto el trabajo debe ser realizado pensando siempre en satisfacer sus necesidades.
- Los encargados de cada área son los responsables de que se documenten sus principales actividades y procesos, ya que tienen la autoridad para organizar, controlar, ejecutar y asegurar el cumplimiento de las actividades encomendadas asegurando la calidad requerida.
- Toda modificación en la estructura del Programa deberá ser comunicada por el Gerente a cada una de las diferentes áreas.



- Es obligación del responsable de cada área involucrada, que se asegure la calidad, se revise y se mantenga actualizada la información correspondiente para garantizar la correcta ejecución de la actividad que le ha sido asignada.

**Tabla 26. Plan de Gestión de Calidad**

Normas	Medidas de calidad	Criterios de satisfacción
Miembros activos del Programa	Cada miembro debe permanecer activo mediante el uso de su tarjeta o de lo contrario será removido del Programa	Uso de su tarjeta por más de 3 meses consecutivos
Tarjetas activas y en uso	Cada miembro debe mantener su tarjeta de crédito economía activa y en uso	5 usos mínimos de forma mensual
Periodicidad de compensación	Mensual	ausencia de quejas por incumplimiento de compensación
Niveles del Programa	El Programa debe mantenerse con los niveles fijados según el plan de compensación matricial	Matriz 3 x 3

### **Asegurar la Calidad**

El aseguramiento de calidad se hará monitoreando continuamente el funcionamiento y desempeño del Programa, los resultados del control de calidad, y sobre todo las métricas, de esta manera se descubrirá tempranamente cualquier necesidad de auditoria de procesos, o de mejora de procesos.

Los resultados se formalizarán como solicitudes de cambio y/o acciones correctivas/preventivas

Asimismo se verificará que dichas solicitudes de cambio, y/o acciones correctivas/preventivas se hayan ejecutado y hayan sido efectivas

### **Control de Calidad**

Los entregables que han sido reprocesados se volverán a revisar para verificar si ya se han vuelto conformes. Para los defectos identificados se tratará de detectar las causas raíces de los defectos para eliminar las fuentes del error, los resultados y conclusiones se formalizarán como solicitudes de cambio y/o acciones correctivas/preventivas.

Cada vez que se requiera mejorar un proceso se seguirá lo siguiente:

1. Delimitar el proceso
2. Determinar la oportunidad de mejora
3. Tomar información sobre el proceso
4. Analizar la información levantada
5. Definir las acciones correctivas para mejorar el proceso
6. Aplicar las acciones correctivas
7. Verificar si las acciones correctivas han sido efectivas
8. Estandarizar las mejoras logradas para hacerlas parte del proceso

**Tabla 27. Roles y Responsabilidades**

<b>Rol</b>	<b>Responsabilidad</b>
<p>1. BAC Credomatic</p> <p>2. Departamento de Calidad BAC Credomatic</p>	<p>1. Definir claramente los requerimientos mínimos en cuanto a los entregables y al proyecto como tal.</p> <p>2.1 Aprobación de nuevos procedimientos de Gestión de Calidad.</p> <p>2.2 Velar por el cumplimiento de las normas de</p>

<p>3. Departamento de Calidad BAC Credomatic/Riesgo Operativo/ Responsabilidad Social Corporativa</p> <p>4. Departamento de Calidad BAC Credomatic</p>	<p>Calidad.</p> <p>2.3 Participación activa en la Planificación del Proyecto.</p> <p>3.1 Llevar a cabo las actualizaciones de hallazgos que generen reproceso en procesos.</p> <p>3.2 Evaluación de aspectos de Impacto Ambiental.</p> <p>4. Velar por el cumplimiento de los cambios y actualizaciones a los procesos de gestión de calidad.</p>
--	---

## 6.10 INTERESADOS

**Tabla 28. Matriz de Interesados**

No.	Involucrados	Intereses	Categoría
1	BAC Credomatic	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar el número de venta de tarjetas de crédito.</li> <li>Reducir los costos por colocación de tarjeta de crédito.</li> <li>Aumentar la fidelización en el uso de las tarjetas de crédito.</li> </ul>	Dueño
2	Cartera de clientes actuales de BAC Credomatic	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtener beneficios adicionales por el uso y vigencia de su tarjeta de crédito.</li> </ul>	Clientes
3	Clientes potenciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtener beneficios adicionales al optar por solicitar una tarjeta de crédito con BAC Credomatic.</li> </ul>	Mercado
4	Comercios Afiliados a	<ul style="list-style-type: none"> <li>Claro está que mientras mayor es el número de</li> </ul>	Mercado

	la red BAC		clientes de tarjeta de crédito, mayor será el número de compradores que tendrán aquellos comercios que mantengan convenios con BAC Credomatic.	
<b>5</b>	Comisión Nacional de Bancos y Seguros	•	Que se cumplan con las normativas que dictan usuario Financiero.	Ente Regulador
<b>6</b>	Bancos del Sistema Financiero Nacional	•	Mayor competencia en la venta de tarjetas de crédito.	Mercado
<b>7</b>	VISA y AMERICAN EXPRESS	•	Mejorar el número de venta de plásticos con el nombre de la Marca.	Proveedores

## 6.11 ANÁLISIS DE LOS INVOLUCRADOS

**Tabla 29. Análisis de los Involucrados**

No.	Involucrado	Posición	Poder	Intensidad
<b>1</b>	BAC Credomatic	+	5	5
<b>2</b>	Cartera de clientes actuales de BAC Credomatic	+	4	4
<b>3</b>	Clientes potenciales	+	4	4
<b>4</b>	Comercios Afiliados a la red BAC	+	2	2
<b>5</b>	Comisión Nacional de Bancos y Seguros	+	5	5
<b>6</b>	Bancos del Sistema Financiero Nacional	-	3	4
<b>7</b>	VISA y AMERICAN EXPRESS	+	2	2

## 6.12 ESTRATEGIAS

**Tabla 30. Estrategias**

No	Involucrado	Posición	Estrategia
1	BAC Credomatic	Simpatizante	Plantear el plan de Ventas de Tarjetas de Crédito bajo en nuevo esquema.
2	Cartera de clientes actuales de BAC Credomatic	Aliados	Ofrecer formar parte del Programa de Referidos.
3	Clientes potenciales	Aliados	Ofrecer los beneficios de tener una tarjeta y formar parte del programa de Referidos.
4	Comercios Afiliados a la red BAC	Apoyo	Ofrecer mantener una mayor reciprocidad y convenios que mejoren sus ingresos.
5	Comisión Nacional de Bancos y Seguros	Neutral	Cumplir con la normativa exigida por la CNBS
6	Bancos del Sistema Financiero Nacional	Adversarios	Benchmarking y mejora de las ofertas que estos ofrezcan.
7	VISA y AMERICAN EXPRESS	Amigos	Solicitar mayor cantidad de plásticos de tarjetas de Credito con sus marcas.



MATRIZ DE COMUNICACIONES DEL PROYECTO							
Item	¿Qué comunicamos?	¿Por qué?	Remitente/Destinatarios	Retroalimentación	Método de Comunicación	Fecha de Inicio	Frecuencia
1	Elección de los 10 vendedores del programa	Estos serán los encargados de colocar las tarjetas bajo este programa durante los 6 meses	Departamento de Ventas/Departamento de Referidos	Departamento de Referidos	Escrito Memo		1
2	Creación de Base de primera línea del programa	Esta será la primera línea que conformara el programa de referidos basados en Redes de Mercadeo	Departamento de Referidos a Inteligencia de Negocios	Inteligencia de Negocios	Escrito (correo electrónico)		1
3	Publicidad sobre el Programa	Conocer un preliminar sobre el programa e interesar a los clientes que integran la primera línea.	Mercadeo/Clientes existentes de tarjeta Economía	Clientes existentes	correo electrónico)/Verbal		1
4	Aceptación del Programa	Conocer la cantidad de personas que acepta ser parte del el.	Clientes actuales/Oficial de Referidos	Clientes	Escrito (correo electrónico y reportes)/Verbal		1
5	Referidos	Colocar nuevas tarjetas de Crédito.	Clientes Afiliados/Oficial de Referidos	Clientes Afiliados	Escrito (correo electrónico)/Verbal		1
6	Convencimiento	Ejecutivos de Ventas asegura la venta de tarjeta	Ejecutivo de Ventas/Clientes Potenciales	Clientes Potenciales	Escrito (correo electrónico y reportes) /Verbal		1

**Tabla 31. Matriz de Comunicaciones**

<b>7</b>	Documentación de Ventas	Formalización de la venta	Créditos/Ejecutivo de Ventas	Ejecutivo de Ventas	Escrito (correo electrónico e informes)	1
<b>8</b>	Aprobación de solicitud	Notificación al cliente sobre el estatus de su solicitud.	Ventas/Cliente	Ventas	Escrito (correo electrónico e informes)/Verbal	Mensual
<b>9</b>	Entrega de Plástico	Colocación final de tarjeta de crédito	Mensajería/Cliente	Mensajería	Verbal	3



## BIBLIOGRAFÍA

*Unidad de Análisis*. (2007). Obtenido de <http://escuela.med.puc.cl/>

*CNN Expansión*. (05 de junio de 2009). Obtenido de La ventas multinivel cambian de giro:  
<http://www.cnnexpansion.com/expansion/2009/05/18/vended-y-multipliaos>

*Muestreo probabilístico y aleatorización*. (2009). Obtenido de <https://explorable.com>

*Geniusreferrals*. (2013). Obtenido de <http://www.geniusreferrals.com/>

*Credomatic*. (2015). Obtenido de <http://www.credomatic.com/index2.html>

*Credomatic*. (2015). Obtenido de [www.credomatic.com](http://www.credomatic.com)

*Network Marketing*. (26 de agosto de 2015). Obtenido de Network Marketing:  
<http://hitlerchurquipa.blogspot.com/>

ADEBA. (10 de Julio de 2014). *ADEBA Noticias*. Obtenido de  
<http://www.adeba.com.ar/informacion-detalle.php?p=galicia-emint-nza-su-programa-referidos-5429>

Asociacion Mexicana de Ventas Directas. (2014). *Datos Demograficos*. Obtenido de  
[http://www.amvd.org.mx/amvd\\_ventadirecta\\_catos\\_d.php](http://www.amvd.org.mx/amvd_ventadirecta_catos_d.php)

Asociacion Mexicana de Ventas Directas. (2014). *Negocios Piramidales: No son lo que aparentan*. Obtenido de  
[http://www.amvd.org.mx/privado/archivos/boletin\\_publico/LOS%20NEGOCIOS](http://www.amvd.org.mx/privado/archivos/boletin_publico/LOS%20NEGOCIOS)

BAC CREDOMATIC. (2015). *BAC CREDOMATIC NETWORK*. Obtenido de  
<https://www.credomatic.com/honduras/esp/credo/index.html>

- Banco LAFISE. (2010). Obtenido de <https://www.lafise.com/Portals/12/pdf/Reglamento-Clientes-Referidos.pdf>
- Banco Promerica. (2015). Obtenido de <https://www.promerica.com.sv/referidosspirit>
- Baray, H. L. (2012). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. Obtenido de <http://www.eumed.net/>
- BCIE. (2015). *Banco Centroamericano de Integración Económica*. Obtenido de <http://www.bcie.org/?lang=es>
- Blog Payoneer. (2013). Obtenido de <http://www.payoneertarjetamastercard.com/2013/11/Puede-ser-rentable-referir-amigos-en-Payoneer.html>
- Carazo, J. (1990). *El Marketing Multinivel Revoluciona la Venta*.
- Citi Bank Argentina. (Junio de 2015). Obtenido de <https://www.argentina.citibank.com/cmpgns/newsletters/mgm/mgm.html>
- Clothier, P. (1991). *Marketing Multinivel*. Valencia: Promociones Jumerca.
- CNBS. (2013). Datos Estadísticos Publicados. Tegucigalpa, Honduras.
- CNBS. (2014). *Informe 2014*. Tegucigalpa.
- CNBS. (2015). Datos Estadísticos Publicados. Tegucigalpa, Honduras.
- Cobo, L. A. (Marzo de 2014). *Estrategias de fidelización de clientes*. Obtenido de <http://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/4474/%5B2%5D%20Ag%C3%BCero%20Cobo%20L.pdf?sequence=1>
- Código de Trabajo. (15 de Junio de 1959). Código de Trabajo. Honduras.

Comision Nacional de Bancos y Seguros. (2015). *CNBS*. Obtenido de <http://www.cnbs.gob.hn/>

Criterio. (12 de Junio de 2015). *Criterio.hn*. Obtenido de <http://criterio.hn/banco-atlantida-lanza-tarjeta-de-credito-con-interes-preferencial/>

Davalos Mejia, C. F. (1992). *Derecho Bancario y Contratos de Credito*. Distrito Federal: Editorial Mexicana.

Departamento del Comercio, División de Protección al Consumidor. (2005). Esquemas Piramidales. Australia. Obtenido de <https://www.commerce.wa.gov.au/sites/default/files/atoms/files/pyramidschemes.pdf>

Dinero Club. (2013). *Analisis sobre el mundo de la venta directa*. Obtenido de <http://dineroclub.net/analisis-sobre-el-mundo-de-la-venta-directa/>

Direct Selling Association . (2015). *Direct Selling Association*. Obtenido de <http://www.dsa.org/about-dsa>

Direct Selling Association. (2014). *DSA*. Obtenido de <http://www.dsa.org/research/industry-statistics>

Direct Selling Association. (2015). *Direct Selling Association*. Obtenido de <http://www.dsa.org/about-dsa>

Federal Trade Commission. (2012). *Multilevel Marketing*. Obtenido de <https://www.ftc.gov/tips-advice/business-center/guidance/multilevel-marketing>

Ferrell, O., & Pride, W. (1982). *O. C. Ferrell, William M. Pride, (1982), Fundamentals of marketing*.

FICOHSA. (15 de Julio de 2014). *FICOHSA*. Obtenido de <http://www.ficohsa.hn/?p=6712>

- FTC. (29 de Enero de 2014). Fair Trade Commission. *Ley de Gestion de MLM Hua Zong Zi N° 10300013741 Kazuyoshi*. TAIWAN. Obtenido de Fair trade Commission.
- FTC. (Junio de 2015). *Fair Trade Commission*. Obtenido de <http://www.ftc.gov.tw/internet/english/doc/docDetail.aspx?uid=179&docid=14164>
- García, M. (2001). *Marketing Multinivel*. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid .
- García, M. D. (2004). *Marketing Multinivel*. Madrid: Esic.
- García, M. D. (2004). *Marketing Multinivel*. Madrid: Esic.
- García, R. (1991). *Marketing y Ventas para Directivos*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- García, V. (2012). *La Motivación Laboral, Estudio descriptivo de algunas variables*. . *Tesis*. Valladolid, España: Universidad de Valladolid.
- Gimenez, A. (2013). *Empresas de Multinivel no cuentan con ley*. Obtenido de Panama America: <http://www.panamaamerica.com.pa/content/empresas-de-multinivel-no-cuentan-con-ley>
- Global Bank. (2015). Obtenido de <https://www.globallink.com.pa/Beneficios.html>
- Harvard Business Review . (2011). *Why Customer Referrals Can Drive Stunning Profits*.
- HSBC. (Mayo de 2014). Obtenido de <http://www.hsbc.com.ar/es/personas/hsbcpremier/globalManagement.asp#referidos>
- Kishel, G., & Kishel, P. (1991). *Build Your Own Network Sales Business*. New York: John Wiley & Sons.
- Kiyosaki, R. (2013). *Padre Rico, Padre Pobre*. México: Santillana Ediciones Generales.

Kotler, P. (2012). *Las preguntas mas frecuentes sobre el marketing*. Obtenido de [http://www.librerianorma.com/images/dinamicas/capitulos/guia\\_las\\_preguntas.pdf](http://www.librerianorma.com/images/dinamicas/capitulos/guia_las_preguntas.pdf)

LA TRIBUNA. (30 de Marzo de 2015). Obtenido de <http://www.latribuna.hn/2015/03/30/lanzamiento-de-tarjeta-de-credito-dtodo-lafise/>

Ley 1700. (27 de Diciembre de 2013). Ley 1700. *LEY*. COLOMBIA.

Ley 7/1996 . (17 de Enero de 1996). Ley 7/1996 de 15 de enero de Ordenación del Comercio Minorista. España: Boletín Oficial.

Ley de Competencia. (2015). *Sitio Web de la legislación (Justicia)* . Obtenido de <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/c-34/>

Ley de Impuesto sobre la Renta. (Diciembre de Diciembre de 1963). Ley de Impuesto sobre la renta. Honduras.

Ley de Tarjetas de Credito. (23 de Octubre de 2006). Ley de Tarjetas de Credito. Honduras.

Locke, E. (1968). *Organizational Behavior and Human*. EE. UU.

Lopez, A. (3 de Junio de 2015). *Trabajo Multinivel*. Obtenido de <http://www.trabajomultinivel.com/segun-datos-de-la-dsa-la-venta-directa-sigue-creciendo-en-eeuu/>

Loyalty Monitor. (2015). Obtenido de <http://www.psm.es/loyaltymonitor.html>

Mancera, A. (2013). *Networker Factory*. Obtenido de <http://networkerfactory.com/historia-del-network-marketing-mlm/>

Mancera, A. (2013). *Networker Factory*. Obtenido de <http://networkerfactory.com/historia-del-network-marketing-mlm/>

- Mancera, A. (2013). *Networker Factory*. Obtenido de <http://networkerfactory.com/historia-del-network-marketing-mlm/>
- Mancera, A. (2013). *Networker Factory*. Obtenido de <http://networkerfactory.com/historia-del-network-marketing-mlm/>
- Mir, J., & Molla, A. (1992). *Mercasa*. Obtenido de Marketing Directo, La distribución en busca del cliente :  
[http://www.mercasa.es/files/multimedios/1288047064\\_DYC\\_1992\\_2\\_95\\_103.pdf](http://www.mercasa.es/files/multimedios/1288047064_DYC_1992_2_95_103.pdf)
- Network Empresarios. (2010). *Tipos de pagos de marketing o de pagos*. Obtenido de <http://networkempresarios.blogspot.com/p/tipos-de-planes-de-compensacion-o-de.html>
- Norma para la gestión de prevención de los riesgos del lavado de dinero, bienes o activos y del financiamiento del terrorismo. (2014). Norma para la gestión de prevención de los riesgos del lavado de dinero, bienes o activos; y del financiamiento al terrorismo. Nicaragua.
- North American Securities Administrators Association. (1999). *State securities Cops release New list of "Top 10 Investments Scams"*. Obtenido de <http://www.nasaa.org/8245/state-securities-cops-release-new-list-of-top-10-investment-scams/>
- Parra Medina, F. (2005). Red de Mercadeo y Comercialización de Productos Agrícolas del Municipio Justo Briceño. *Tesis Postgrado* . Venezuela: Universidad de los Andes.
- Patty, C. (1987). *Manejo de Vendedores*. Mexico: Editorial Diana.
- Petri, H. (1991). *Motivation. Theory, Research, and Applilcations*. Estados Unidos: Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Planes de Compensacion. (5 de Febrero de 2015). *Diferentes Tipos de Planes de Compensacion de Marketing Multinivel*. Obtenido de <http://www.planesdecompensacion.com/diferentes-tipos-de-planes-de-compensacion-de-marketing-multinivel/>

- Poratti, G. (2010). *El Shock del siglo XXI*. Argentina: Editorial Red Universitaria.
- Porter, L., & Miles, R. (1968). *R.E. Managerial attitudes and performance*. Edita Irwin-Dorsey, Homewood.
- Prensa BBVA. (21 de Agosto de 2008). *BBVA Sala de Prensa*. Obtenido de [http://prensa.bbva.com/actualidad/notas-de-prensa/bbva-chile-lanzo-innovadora-campana-de-referidos-vendo-mi-banco\\_\\_9882-22-c-30127\\_\\_.html](http://prensa.bbva.com/actualidad/notas-de-prensa/bbva-chile-lanzo-innovadora-campana-de-referidos-vendo-mi-banco__9882-22-c-30127__.html)
- Quintana, C. (2010). *Manual Multinivel aplicado al desarrollo y creacion de una red*. Obtenido de [https://inmunologia4life.files.wordpress.com/2010/06/manual\\_multiniveles.pdf](https://inmunologia4life.files.wordpress.com/2010/06/manual_multiniveles.pdf)
- R, G. (1991). *Convierta a un Desconocido en un Cliente Leal*.
- Roux-Brioude, J. (1988). *La vente á domicile*. Francia: Chotard et Associés Editeurs.
- Schmitt, P., Skiera, B., & Van den Bulte, C. (Junio de 2011). Why Customer referrals can drive stunning profits.
- Scotiabank. (Agosto de 2009). Obtenido de [http://www.scotiabank.com/images/do/es/files\\_BancaPersonal/7001.pdf](http://www.scotiabank.com/images/do/es/files_BancaPersonal/7001.pdf)
- Servicio de Impuestos Internos. (2012). Resoluciones . *Ley Resolutiva*. Obtenido de Recuperado de <http://www.sii.cl/documentos/resoluciones/2012/reso52.htm>
- The White House . (2012). *El Presidente Obama promulga la Ley “Jumpstart Our Business Startups” (JOBS)* . Obtenido de <https://www.whitehouse.gov/the-press-office/2012/04/06/el-presidente-oba>
- Thompson, I. (Julio de 2006). *La Satisfaccion del cliente*. Obtenido de [moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md1/.../Satisfaccion\\_del\\_Cliente.pdf](http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md1/.../Satisfaccion_del_Cliente.pdf)

Varela Juarez, R. (2013). *Administración de la compensacion*. Mexico: Pearson Educacion de Mexico.

Varela Juarez, R. (2013). *Administración de la Compensacion*. Mexico: Pearson Educacion de Mexico.

Vela, C., & Bocigas, O. (1993). *Fundamentos de Marketing*. España: Esic.

Viva el Networking. (2014). *El crecimiento histórico del MLM en USA durante el 2014*.  
Obtenido de <http://vivaelnetworking.com/2015/06/el-crecimiento-historico-del-mlm-en-usa-durante-el-2014/>

Wall Street Jornal. (1987). *Especial Directivos*. . Obtenido de <http://www.wsj.com>

Western Bank. (2015). Obtenido de <https://www.westernbanks.com/applications-refer-a-friend.htm>

WFDSA. (2000). *World Federation Direct Selling Association*. Obtenido de Acerca de WFDSA.: [http://www.wfdsa.org/about\\_wfdsa/](http://www.wfdsa.org/about_wfdsa/)

World Federation Direct Selling Association. (2000). *Acerca de WFDSA*. Obtenido de [http://www.wfdsa.org/about\\_wfdsa/](http://www.wfdsa.org/about_wfdsa/)

Zafra, J. (1991). *Delito de faraones. Los consumidores españoles ya tienen experiencia de venta piramidal*.



## ANEXOS

### **ANEXO 1. ENTREVISTA DE PREGUNTAS ABIERTAS A PERSONAS VINCULADAS AL NEGOCIO DE TARJETAS DE CREDITO**

Somos estudiantes de la Maestría en Administración de Proyectos (UNITEC) y como parte de nuestra tesis: “Estudio de Pre factibilidad sobre la funcionalidad de implementar una Red de Mercadeo como parte del plan de remuneración en la venta de tarjetas de crédito en BAC Credomatic”; solicitamos pueda contestar las siguientes preguntas:

- 1) Cuál es su opinión sobre la utilización de la tarjeta de crédito como un medio de pago en la banca, ¿Cree que realmente este trae mucha ganancia a un Banco?.
- 2) ¿Cuál cree que es mayor costo en el que incurre un banco al entregar una tarjeta de crédito a un cliente?
- 3) ¿En su opinión como cree que se pueden reducir estos costos financieros?
- 4) ¿Considera usted que el reducir el personal de ventas de tarjeta de crédito, aumentándoles las metas podría reducir un poco el costo de colocación de una tarjeta y aumentar las ganancias?
- 5) ¿Conoce usted sobre cómo funciona las redes de mercadeo?
- 6) ¿Cree usted que se puede implementar este sistema en la venta de tarjetas de crédito en la banca?
- 7) ¿Qué aspectos tomaría usted en cuenta para poder implementar un sistema así en la venta de tarjetas de crédito?

## **ANEXO 2 ENCUESTA APLICADA A LA MUESTRA**

### **ENCUESTA**

Somos estudiantes de la Maestría en Administración de Proyectos (UNITEC) y como parte de nuestra tesis: “Estudio de Pre factibilidad sobre la funcionalidad de implementar una Red de Mercadeo como parte del plan de remuneración en la venta de tarjetas de crédito en Bac Credomatic”; solicitamos pueda contestar las siguientes preguntas:

Por favor encierre en un círculo la respuesta que considere adecuada.

#### Datos Generales

Sexo

- a) Femenino
- b) Masculino

Edad

- a) Entre 21 a 30
- b) Entre 31 a 40
- c) 41 en adelante

Estado Civil

- a) Soltero(a)
- b) Casado(a)
- c) Divorciado(a)
- d) Viudo(a)

Datos Específicos

1. ¿Cuáles son los bancos con los que mantiene mayor relación y qué tipo de productos

	BAC	FICOHSA	ATLANTIDA	BANCO AZTECA	PROMERICA	OTROS BANCOS	NO POSEO EL PRODUCTO
Cuentas de Ahorro cheques							
Tarjetas de Crédito							
Préstamos							
Certificados							
Otros							

mantiene?

2. Normalmente como efectúa el pago de sus gastos diarios?

- Pagos con tarjeta de crédito
- Pagos con tarjeta de débito
- Pagos en efectivo
- Pagos con cheque
- Otros

3. ¿Cuál es el perfil de su tarjeta de crédito?

- Clásica
- Dorada
- Platinum
- Black

4. ¿Cuál es el beneficio que más le gusta de su tarjeta de crédito?

- Puntos
- Cash
- Millas
- Devolución en estado de cuenta

5. ¿Le gustaría optar por una tarjeta de crédito que le proporcione beneficios únicos en el mercado?
- Si
  - No (Explique)
6. ¿Ha escuchado alguna vez sobre el programa de referidos, en el que usted refiere un cliente potencial para que este use un producto y a cambio usted recibe una remuneración?
- Si
  - No
7. ¿Alguna vez ha referido un cliente a una Institución Financiera?
- Si
  - No
8. ¿Cuál fue el beneficio que recibió?
- Dinero en efectivo
  - Puntos
  - Un cupón de descuento
  - Millas
  - Otros
9. El Programa de referidos basado en redes, es un sistema que le permite consumir un producto e invitar a otros a consumir ese mismo producto, pagándole a usted tanto por lo que consume así como, por lo que otros que usted haya invitado, consuman. Por lo que siempre recibirá una remuneración, y le permite gozar de ingresos económicos extras. Bajo esta definición, estaría interesado en tener mayor información sobre los beneficios de ser parte de un Programa de Referidos basado en Red?
- Si
  - No

10. ¿Si la condición para ser parte de un Programa de Referidos basado en Red, fuese mantener una tarjeta de crédito activa con BAC Credomatic, aceptaría ser miembro del Programa?

-Si

-No

11. ¿Qué tipo de remuneración, le gustaría recibir en caso de ser miembro del Programa de Referidos basado en Redes?

- a) Crédito en efectivo aplicado al estado de cuenta de su tarjeta.
- b) Puntos en su tarjeta de crédito
- c) Efectivo
- d) Millas

FIN DE LA ENCUESTA

Gracia por su tiempo.

**ANEXO 3. COMPORTAMIENTO DE LA CARTERA DE TARJETAS DE CRÉDITO A SEPT-2014.**



**Comportamiento de la Cartera de Tarjetas de Crédito**  
 en miles de lempiras  
 Al 30 de Septiembre de 2014

INSTITUCIONES	Total Cartera			Cartera en Mora		
	TOTAL	Moneda Nacional	Moneda Extranjera	TOTAL	Moneda Nacional	Moneda Extranjera
<b>TOTAL</b>	<b>21901,695.36</b>	<b>19468,875.25</b>	<b>2432,820.11</b>	<b>649,920.99</b>	<b>589,120.09</b>	<b>60,800.89</b>
ATLANTIDA	949,003.00	788,588.44	160,414.56	35,009.83	30,145.83	4,864.00
OCCIDENTE	167,528.44	117,465.34	50,063.10	10,494.72	8,460.99	2,033.73
CONTINENTAL	50,367.43	32,239.74	18,127.69	8,904.21	6,820.28	2,083.93
FICENSA	6,126.90	4,342.32	1,784.57	2,617.03	2,338.11	278.91
BANHCAFE	79,764.65	71,288.31	8,476.34	874.81	874.34	0.47
BANPAIS	943,357.54	857,605.68	85,751.86	17,406.47	16,560.20	846.27
FICOHSA	5916,823.30	5398,858.74	517,964.55	204,572.58	196,687.37	7,885.21
LAFISE	351,279.57	294,443.13	56,836.45	116,849.60	99,657.57	17,192.03
DAVIVIENDA	442,041.64	442,041.64	-	8,971.15	8,971.15	-
PROMERICA	2063,000.76	1850,586.60	212,414.16	14,630.31	13,727.50	902.81
AZTECA	157,075.90	157,075.90	-	30,374.25	30,374.25	-
BAC - HONDURAS	6167,365.02	5311,553.37	855,811.65	114,334.76	101,004.91	13,329.85
CITI	3652,964.09	3218,047.04	434,917.05	55,412.93	50,722.63	4,690.30
CITI TARJETAS <sup>1/</sup>	954,997.12	924,738.99	30,258.14	29,468.34	22,774.96	6,693.38

<sup>1/</sup> Incluye Ejecución Judicial