

DISEÑO DEL SERVICIO EN EL NEGOCIO DE LAS *FINTECH*: PAOPRESTA

Service design in Fintech business: PaoPresta

PAOLA ANDREA BETANCOURT VILLAMIL¹

YEFFER ALBERTO CÁRDENAS GONZÁLEZ²

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de magíster
en administración (MBA)

Asesora temática: Ángela María Cadavid López, MI

Asesora metodológica: Gina María Giraldo Hernández, Ph. D.

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)

MEDELLÍN

2021

¹ paobetavi@yahoo.com

² yeffercardenas@gmail.com

Agradecimientos

A Yeff, Chris y Dani por su cariño y sus valiosas discusiones y aportes.

A Luz Amparo y Víctor Manuel, profesores MBA, base fundamental de PaoPresta.

A Dios y mi madre por ser base emocional.

A mis sueños por ser motor de crecimiento.

A los clientes, por enseñarme y hacer PaoPresta realidad.

Paola Andrea.

A ti Dios padre, por permitirme esta oportunidad y por todo tu amor.

A mis padres Alberto y Norvelly por enseñarme a luchar y no rendirme.

A Marlyn, Lizbeth y Juan Pablo por su amor de hermanos.

A mi sobrina Marian por ser esperanza para la familia.

A Pao por permitir ser su coequipero y desarrollar este trabajo en PaoPresta.

A mi bella Beatriz, por animarme, por su apoyo y por ser luz en mi vida.

Yeffer.

CONTENIDO

RESUMEN.....	8
ABSTRACT	9
1. INTRODUCCIÓN	10
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
3. JUSTIFICACIÓN	14
4. OBJETIVOS.....	16
4.1 OBJETIVO GENERAL.....	16
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
5. MARCO CONCEPTUAL.....	17
5.1 DISEÑO DEL SERVICIO.....	17
5.2 PILARES DEL DISEÑO DEL SERVICIO.....	18
5.3 TRABAJOS POR HACERSE.....	20
5.4 SERVICIO INTERNO.....	21
6. METODOLOGÍA.....	23
7. RESULTADOS	26
7.1 CARACTERIZACIÓN DE LOS USUARIOS VIP DE PAOPRESTA	26
7.1.1 Variables geográficas	28
7.1.2 Variables demográficas.....	28
7.1.3 Variables intrínsecas.....	35
7.1.4 Variables de comportamiento.....	38
7.1.5 Tablas de contingencia.....	40
7.2.1 Mapa de viaje actual de los clientes vip	42
8.2.2 Aspectos relevantes a partir del mapa de viaje actual del cliente.....	48
7.3 Referenciación de las empresas del sector de las <i>fintechs</i>	49
7.4 Rediseño de la experiencia ideal de los clientes vip de PaoPresta: mapa de viaje ideal del cliente.....	55
7.4.1 Construcción del mapa ideal de viaje del cliente (el que debe ser).....	60
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67
REFERENCIAS	69

ANEXOS	72
ANEXO 1	72
ANEXO 2	80
ANEXO 3	94
ANEXO 4	106

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Niveles de conocimiento de las variables incluidas en la encuesta de caracterización del usuario.....	27
Figura 2. Distribución de los usuarios vip según su ubicación geográfica.....	28
Figura 3. Distribución de los usuarios vip según su género.....	29
Figura 4. Distribución de los clientes vip según su estado civil.....	30
Figura 5. Distribución de los usuarios vip de acuerdo con su estrato.....	30
Figura 6. Distribución de los usuarios vip de acuerdo con el número de hijos.....	31
Figura 7. Distribución de los usuarios vip según su nivel educativo.....	32
Figura 8. Distribución de los clientes vip de acuerdo con su situación laboral.....	33
Figura 9. Distribución de los clientes vip según su edad.....	34
Figura 10. Distribución de los clientes vip de acuerdo con su cobertura en seguridad social.....	36
Figura 11. Distribución de los clientes vip de acuerdo con el tipo de contrato en su telefonía celular.....	37
Figura 12. Distribución de los usuarios de acuerdo con el medio de transporte utilizado.....	38
Figura 13. Frecuencia de uso del servicio de los clientes vip.....	39
Figura 14. Uso dado al dinero prestado por parte de los usuarios.....	40
Figura 15. Mapa de viaje actual de los usuarios vip de PaoPresta (1 de 3)	45
Figura 16. Mapa de viaje actual de los usuarios vip de PaoPresta (2 de 3)	46
Figura 17. Mapa de viaje actual de los usuarios vip de PaoPresta (3 de 3)	47
Figura 18. Preferencias de los usuarios respecto a montos por prestar y soportes requeridos.....	57
Figura 19. Preferencias en plazo y modalidad de pago de los clientes vip	58
Figura 20. Preferencias de los clientes vip sobre alianzas con comercios	59

Figura 21. Preferencias de los clientes vip de PaoPresta en cuanto a desarrollos tecnológicos de la marca.....60

Figura 22. Mapa de viaje ideal del cliente (1 de 3)63

Figura 23. Mapa de viaje ideal del cliente (2 de 3)64

Figura 24. Mapa de viaje ideal del cliente (3 de 3)65

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Agrupación de variables según nivel de conocimiento.....	27
Tabla 2. Frecuencias absoluta y relativa según el criterio del salario de los usuarios vip.....	35
Tabla 3. Tabla de contingencia para los criterios de estrato y edad de los usuarios vip.....	41
Tabla 4. Tabla de contingencia para los criterios de salario y estrato de los usuarios vip.....	42
Tabla 5. Valoración de los puntos de contacto en la interacción con el servicio	43
Tabla 6. Puntos de contacto susceptibles de mejora según el criterio de los usuarios.....	44
Tabla 7. Momentos de verdad y experiencia actual.....	48
Tabla 8. Requisitos en función del monto por prestar.....	57
Tabla 9. Mapa ideal de viaje del cliente ideal del servicio de PaoPresta.....	62

RESUMEN

Los servicios financieros en el mundo han cambiado. Cada vez más se trata de empresas que prestan servicios financieros por medio de herramientas tecnológicas, sin necesidad de ser bancos, que se conocen como *fintechs*. PaoPresta es una *fintech* colombiana que presta hasta \$300.000 por 30 días como máximo. Cuenta en la actualidad con 46 clientes vip. Por medio del conocimiento de ellos se pretendió obtener una mejor segmentación del mercado. A su vez, con el estudio del diseño de servicio se espera la retención de los clientes y brindar una experiencia óptima a los usuarios que permita consolidar una propuesta de valor única en el mercado de las *fintechs*.

Palabras clave: *fintechs*, diseño de servicio, mapa de viaje del cliente, banca digital, usuario

ABSTRACT

Financial services have changed over the world. Currently, there are more companies that provide financial services through technological tools, without being a bank, which are known as fintech. PaoPresta is a Colombian fintech that lends up to 300.000 COP for a maximum 30 days. Nowadays, it has 46 VIP clients. Due to the knowledge of these VIP clients, a better market segmentation is sought. At the same time, through the Service Design, the retention of these clients is expected, and offering an optimal experience for users, will allow to consolidate a unique value proposition in the fintech market.

Keywords: fintech, service design, customer journey map, digital bank, user.

1. INTRODUCCIÓN

“You want to create better or even new offerings that people will love to use and talk about” (Stickdorn *et al.* (2018, p.16, Prefacio)

El servicio es quizás el elemento más importante en la actualidad, en la retención del cliente y en la creación de ventaja competitiva de una empresa en el mercado. En un mundo en el que la información es completa y prácticamente gratis por parte de todos los usuarios, y en donde los clientes tienen múltiples opciones para escoger en un producto, el servicio marca la diferencia para cumplir las necesidades, los sueños, los deseos y atender en debida forma los miedos de los clientes.

La disciplina del *service design* o diseño del servicio, como área de estudio del diseño y de la administración, aporta a los negocios el poder brindar al cliente la mejor experiencia en el servicio ofrecido para de esta forma cumplir sus necesidades, sus sueños y sus deseos. De esta manera, la empresa logra diferenciarse y crea con el tiempo una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

El presente trabajo analizó el servicio ofrecido por una empresa de tecnología que brinda servicios financieros a sus clientes. El objetivo es rediseñar la experiencia de los clientes más leales a la marca de estudio para así perfeccionar el servicio ofrecido, garantizar una mejor retención de ellos y proponer más y mejores servicios que agreguen valor a los clientes.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los servicios financieros han cambiado. La banca digital y el uso de la tecnología, a través de plataformas virtuales, han permitido su transformación, y, más allá de considerar esto como una amenaza, el sistema financiero tradicional ha entendido que la industria evoluciona en esta dirección. De esta manera, aparecen nuevos servicios como los créditos digitales, las plataformas de pago, los criptoactivos y la financiación colaborativa (*crowdfunding*), entre otros servicios ofrecidos por las **fintechs**, que atienden este mercado cada vez más creciente y demandante.

De acuerdo con el World Retail Banking Report (citado por Castaño Gutiérrez, 2019), las dos terceras partes de los consumidores en el mundo estaban utilizando los servicios de tipo *fintech* y el 54% dijo tener más confianza en compañías de tecnología que en los bancos en general. Colombia, en este sentido, se posicionó como el tercer ecosistema *fintech* en la región, después de Brasil y México.

Una de las principales características de las *fintechs* (entendidas como empresas de tecnología que brindan servicios financieros) es la centricidad en el consumidor y un nuevo concepto al ofrecer una mejor experiencia al usuario (Castaño Gutiérrez, 2019). El concepto de servicio centrado en el usuario (mejor experiencia), sin intermediación (plataformas confiables) y con tiempos de respuesta eficientes (automatización) parece ser lo que muchos estaban esperando y que marcó así una tendencia hacia este nuevo enfoque.

Un ejemplo de migración de la banca tradicional hacia la digital lo constituye Fidor Bank, un banco digital alemán acerca del que Kröner (2017) expuso los siguientes factores como la clave del éxito:

En el caso de Fidor, la clave del éxito es precisamente nuestra comunidad digital. Allí es donde la gente puede intercambiar ideas y hablar de dinero de

una manera abierta y transparente. Por eso, los clientes de hoy en día no dudan en recurrir a bancos no tradicionales para invertir, enviar o guardar su dinero... Para nosotros la tecnología es la base del éxito, nos ayuda a ofrecer a nuestros clientes un servicio de forma rápida y eficiente, obteniendo la flexibilidad necesaria para innovar constantemente. Nuestros resultados hablan por sí solos. Hemos tenido una clara progresión con un crecimiento de tres dígitos en nuevos clientes y con un coste de adquisición de clientes de 13€, de los más bajos del mercado. Contamos con una infraestructura mínima y nuestros costes operacionales, a diferencia de los grandes bancos, son flexibles y muy escalables (p. 37).

En este nuevo enfoque, en el que priman la experiencia del consumidor y el uso eficiente de herramientas tecnológicas, el diseño del servicio (en adelante: SD, por las iniciales de la expresión en inglés *service design*) aporta en forma significativa como disciplina de la administración y subdisciplina del diseño, no solo desde la perspectiva del usuario, sino también de la del cliente interno. El SD considera como eje central a las personas y busca hacerlas partícipes de una experiencia, ya sea como socios, usuarios, trabajadores o proveedores. Con el SD se gestan ideas y soluciones que permitan crear valor para las partes interesadas. Según Gibbons (2018), el SD consiste en “planear y organizar los recursos de la empresa (la gente, la maquinaria y los procesos) para mejorar la experiencia de los empleados y, de manera indirecta, la de los clientes”.

En este sentido se planteó como eje central rediseñar, por medio del SD, la experiencia de los clientes más leales a la *fintech* PaoPresta, una empresa colombiana enfocada hacia el préstamo de dinero en el sector de los microcréditos, que busca posicionarse a través de la segmentación del mercado en busca de clientes vip (mejores hábitos de pago). Esbozar estos retos y buscar soluciones a través del diseño del servicio condujo a la pregunta principal: ¿cómo mejorar la

experiencia del usuario y el uso masivo de los clientes vip en los servicios ofrecidos por la *fintech* Paopresta?

3. JUSTIFICACIÓN

En una economía globalizada, con enfoque primordial en lo tecnológico y lo digital, se llega en forma inevitable a la innovación constante. Desde la perspectiva de las empresas se inicia a comprender que, en muchos casos, el servicio es el producto en sí, de modo que se le otorga más relevancia a la experiencia generada que al producto final. En este sentido, el SD permite, a través de un conjunto de herramientas, lograr una escucha activa de las partes involucradas a fin de diseñar los puntos de contacto y las interacciones con el usuario (interno y externo) acordes con la estrategia y la propuesta de valor de la organización. De ahí la relevancia para desarrollar el presente trabajo en el marco del SD.

Utilizar el diseño del servicio por medio de herramientas como el mapa de viaje del cliente (*Customer journey map*) permitirá mejorar la experiencia de los usuarios vip de la *fintech* PaoPresta mediante la creación de experiencias favorables y útiles que logren aumentar la confianza y consolidar la relación entre la empresa y el usuario para de esta forma ofrecer más y mejores servicios que permitan agregar valor a los clientes, lo que impulsará la masificación del servicio y, en consecuencia, el crecimiento de la organización. Así mismo, se buscó identificar el arquetipo de los clientes vip de la firma (que son los leales y con hábitos de pago a tiempo) puesto que el análisis de estos patrones arrojó información valiosa para segmentar el mercado a fin de conseguir mejores clientes. Esto permitirá gestionar uno de los principales riesgos de PaoPresta, que es la provisión de cartera por causa del mal comportamiento crediticio, lo que ocasiona que no se obtenga el equilibrio financiero en la compañía.

El trabajo desarrollado tuvo diversos alcances: beneficia a empresarios del sector de las *fintechs*, a la banca tradicional, que busca mejorar la experiencia del cliente e innovar, a las empresas de tecnología, que procuran mejorar la experiencia del consumidor e innovar mediante la prestación de un servicio, y a los usuarios finales,

en especial a los no bancarizados y sin historial crediticio, que demandan estos servicios y que son, en última instancia, el factor de éxito del negocio.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un rediseño para la experiencia actual de los clientes vip de PaoPresta a través de herramientas del diseño de servicios.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.** Caracterizar a los usuarios actuales vip de PaoPresta por medio de la implementación de herramientas cuantitativas de investigación de usuario.
- 2.** Registrar la experiencia actual de los usuarios vip de PaoPresta mediante el mapa de viaje del cliente de la experiencia actual.
- 3.** Referenciar las empresas del sector mediante un benchmark.
- 4.** Rediseñar la experiencia actual de los usuarios vip de PaoPresta a través del mapa de viaje del cliente de la experiencia ideal.

5. MARCO CONCEPTUAL

5.1 DISEÑO DEL SERVICIO

Según Gibbons (2018), el diseño del servicio trata, entonces, de todo el recorrido del viaje de cliente desde cuando entra en contacto con el producto o el servicio, hasta el final y en el que se consideran su experiencia y los procesos que se desarrollan en su presencia (front), así como la experiencia de los empleados y los procesos que tienen lugar internamente (back). Es necesario tener en cuenta que el SD no es servicio al cliente, ni tampoco consiste en una actividad reactiva de resolver problemas puntuales de los clientes. El SD es propositivo ante la prestación de un servicio y se encarga de analizar todo el proceso y experiencias de los involucrados (clientes, empleados y procesos).

Figuerola *et al.* (2017) definieron

el Diseño de Servicios como una sub-disciplina del Diseño que busca generar valor tanto para las personas que requieren el servicio como para las que lo proveen. Es capaz de proyectar experiencias significativas a través de propuestas útiles, deseables y memorables para las personas, y eficientes y efectivas para las organizaciones, haciéndose cargo del desarrollo estratégico (propuesta de valor, concepto y sistema) y del desarrollo operativo del servicio (diseño de los tangibles e intangibles) (p. 1).

El estudio de Johnson *et al.* (2015) se identificó con este enfoque, que abarca un diseño participativo y al mismo tiempo evolutivo y que busca aprender de manera rápida los cambios y las prácticas de los usuarios a fin de comprender sus necesidades en forma holística; Bugeaud *et al.* (2013) reiteraron que es necesario escalar el proceso a toda la organización mediante la vinculación de estrategias de

transformación y que para ello se debe usar un enfoque de innovación del servicio a través de cuatro componentes: conocimiento, herramientas de *software*, comunidades y lugares.

El SD concibe a usuarios menos influenciados por el núcleo (*core*) y más por las “capas” de la experiencia. Esta disciplina transforma los procesos, toma la estructura de la organización y analiza su funcionamiento con el fin de mejorar la experiencia de las partes interesadas.

Según Stickdorn *et al.* (2018), los diseñadores de servicios están más pendientes de que el servicio en realidad funcione, si suple una necesidad y si agrega o crea valor. El SD cuida, además, de cómo es la experiencia, de cómo se entrega el servicio y si debe existir. Los diseñadores de servicios diseñan propuestas de valor, procesos y modelos de negocios. El diseño de servicio tiene que ver con todo, desde que se crea la necesidad hasta convertirse en un cliente regular del servicio o hasta cuando se suspende la relación con él (p. 23).

5.2 PILARES DEL DISEÑO DEL SERVICIO

En 2010, Stickdorn y Schneider sentaron las bases del SD por medio de la definición de los seis principios fundamentales que lo caracterizan:

- 1. Centrado en el usuario:** desde la perspectiva de los ojos del cliente, el diseño de servicios concibe como foco principal al usuario, si se entiende como tal tanto a quien usa el servicio como al que lo provee; este enfoque pretende hablar “su idioma”, conocer su contexto cultural y social y empatizar con su realidad personal y su entorno.

2. **Cocreativo:** un servicio solo existe con la participación de un cliente; por lo tanto, el valor lo crean y lo codiseñan las partes involucradas, lo que permite que la propuesta de servicio sea significativa para los usuarios.

3. **Secuencial:** durante la experiencia creada se busca contar una historia en forma secuencial a través de acciones interrelacionadas con personalidad propia; dicha historia debe ser fácil de seguir y debe influenciar de manera positiva a los usuarios. Para Figueroa *et al.* (2017), se debe contemplar el servicio como un guion que posee tres grandes fases: un inicio, un clímax y un desenlace: “A estas fases se les puede homologar con el *Preservicio* donde se generan las expectativas, *Servicio* donde ocurre la experiencia y *Postservicio* cuando el cliente evalúa la experiencia y decide o no fidelizarse” (p.18). Para los autores, los procesos del servicio deben ser coherentes y deben estar conectados con una estrategia de posicionamiento de la organización.

5. **Evidenciable:** aun cuando los servicios son intangibles, deben materializarse en forma física a través de los diferentes puntos de contacto, lo que tiene que ver con el valor creado por el servicio, que permite generar vínculos y emociones con los usuarios.

6. **Holístico:** pretende dar forma al servicio en su totalidad, de modo que se aborden las necesidades, no en forma individual sino para atenderlas de manera completa y sostenible a través de toda la empresa.

En un trabajo posterior (Stickdorn *et al.*, 2018), los anteriores seis pilares con el principio **iterativo**, que busca poner a prueba las ideas mediante la “iteración” de prototipos rápidos y de bajo costo con el fin de lograr un resultado de calidad con un menor riesgo, para lo que se empieza con pequeñas pruebas, para aprender de las fallas y adaptar el proceso en el camino.

El SD parte de identificar necesidades de los usuarios y va más allá de atender sus deseos. En este sentido la disciplina se apoya en herramientas y métodos de investigación cuantitativos y cualitativos que permiten una mejor comprensión de los usuarios para generar valor en ellos y en el servicio ofrecido.

5.3 TRABAJOS POR HACERSE

Los trabajos que deben hacerse (JTBD, forma abreviada que proviene de la expresión en inglés *jobs to be done*), también llamados trabajos del usuario, intentan descubrir lo que el público quiere resolver (su necesidad) y no lo que solamente desea. Proponen ver desde la perspectiva del cliente, con el fin de poner al descubierto lo que no le brinda valor, para crear un nuevo marco de referencia con nuevas oportunidades.

Para Ulwik (2018), la teoría de los *Jobs to be done* creó un marco de referencia para: (i) categorizar, definir, capturar y organizar todas las necesidades del cliente y (ii) vincular métricas de satisfacción asociadas con él (resultados deseados). Por su parte, Stickdorn *et al.* (2018) expusieron que los JTBD permiten alejarse de la solución actual y descubrir pasos que no solo brindan valor a un cliente, sino que existen únicamente debido a los procesos del proveedor.

Conocer las necesidades ocultas de los clientes define en gran medida el camino por seguir al querer abordar procesos de innovación en una organización pues, al descubrir nuevos mercados con base en necesidades “insatisfechas”, se fundamenta de mejor manera la estrategia que debe proponerse, de modo que las empresas se orienten hacia conceptos y ofertas con mayor probabilidad de tener éxito.

5.4 SERVICIO INTERNO

El servicio interno conduce a mejorar la experiencia desde adentro de la organización y por ello es conveniente abordar con anticipación lo que significa el concepto en sí mismo; por lo general se aborda la calidad en el servicio solo desde la perspectiva del cliente externo; sin embargo, Gunawardane (2011) mencionó que se deben tener en cuenta los dos contextos del servicio mediante la comparación de “encuentros” que permitan descubrir las dimensiones que no han sido consideradas; esto se refiere a la relación invisible, pero influyente, que existe entre la satisfacción del cliente y la del empleado (clima y compromiso organizacional).

También Back *et al.* (2011) fundamentaron su teoría de calidad del servicio interno sobre los conceptos de autoeficacia, satisfacción laboral, autoestima y compromiso organizacional. Kim (2014) relacionó la “construcción de los empleados” con la “de los clientes” y demostró que la primera (valor percibido) está asociada con el compromiso organizacional y la satisfacción misma de los empleados, es decir, concluyó que existe una relación indirecta entre las estructuras de los empleados y de los clientes.

Cadavid López (2018) hizo una revisión sistemática de la literatura alrededor del servicio interno en el entorno empresarial. En su trabajo identificó como aspecto no explorado la justificación del concepto del “servicio”, en el que en forma tácita, mediante la comercialización, las partes utilizan sus recursos para el beneficio de la otra. Para la autora, dicha concepción podría ser defectuosa y afirmó:

Parece faltar un paso: justificar que los intercambios impliquen "utilizar" los recursos propios de una de las partes para el beneficio de la otra. Es cierto que esta es la definición de servicio, pero no hay justificación para insertarla allí. Por lo tanto, es casi un argumento tautológico: el intercambio es servicio porque se define como lo que es el servicio. Además, este argumento se basa en dos suposiciones injustificadas y no referenciadas: 1. "uso" de

recursos en lugar de un simple intercambio y 2. la búsqueda intencional del beneficio de la otra parte (p. 52).

A través del servicio interno, el SD busca sacar provecho a los recursos de la organización en pro del beneficio mutuo por medio de la eliminación de redundancias en aras de la eficiencia y del fortalecimiento de las relaciones entre los equipos que conforman la estructura de la empresa.

Los anteriores son conceptos básicos que ayudan a comprender la importancia del diseño de servicio en el desarrollo y el crecimiento de un negocio, en toda la amplitud que la disciplina considera. En el trabajo se analizó, mediante el estudio de caso de la *fintech* PaoPresta, la importancia del diseño del servicio de cara al cliente, con el fin de expandir la compañía de manera segura y diversificada en productos y servicios.

6. METODOLOGÍA

El presente trabajo se fundamentó en fuentes primarias, con base en la información de los clientes actuales de PaoPresta, y secundarias, apoyadas en la literatura existente del sector de las *fintechs*, los microcréditos y la competencia. El tipo de muestreo fue no probabilístico y de juicio porque que los investigadores conocían *ex ante* los clientes de la marca con los que se llevó a cabo todo el estudio.

Para el cumplimiento de los cuatro objetivos específicos se utilizaron las herramientas cuantitativas y cualitativas especificadas a continuación:

Para el desarrollo del primer objetivo específico se hizo un análisis estadístico (herramienta cuantitativa) de la información de los 46 clientes vip de la empresa, que son los recurrentes de la compañía que acceden al servicio todos los meses y pagan a tiempo en la fecha pactada. Para el desarrollo de esta etapa del estudio se utilizaron herramientas de descripción y análisis de datos para determinar las características generales de esta muestra. Este análisis cuantitativo permitió identificar: género, edad, ciudad de residencia, trabajo, cuánto gana, si cotiza seguridad social, estado civil, número de hijos, características de vivienda, dónde labora y nivel de escolaridad y elaborar algunas tablas de contingencia en el cruce de variables.

Para el desarrollo del segundo objetivo específico se utilizaron una herramienta cuantitativa y otra cualitativa.

En primer lugar, se aplicó una encuesta mediante la herramienta de Qualtrics en la que participaron ocho clientes vip de la empresa, de los 46 existentes. La encuesta se diseñó el 14 de abril de 2021 y la diligenciaron los clientes hasta la última semana de abril de 2021. El enlace utilizado en Qualtrics fue el siguiente:

https://eafitnegocios.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_77jsqnXx4Yrg0Zg

En segundo lugar, se llevaron a cabo cuatro grupos focales (herramienta cualitativa) el 10 y el 11 de febrero de 2021 y en ellos que participaron nueve clientes vip. El protocolo de las preguntas se presenta en el anexo 1 y se diseñó con base en la metodología de anatomía de una entrevista, herramienta de la disciplina del SD que se muestra en el anexo 2.

Las plataformas utilizadas para este ejercicio fueron Stormboard y Zoom. Para esto se diseñaron tres lienzos en la plataforma de Stormboard (1. Conocimiento; 2. Servicio 3. Expectativas, necesidades y frustraciones) y se grabaron con la plataforma Zoom (excepto un grupo focal que no se grabó por omisión de los facilitadores). Los mencionados lienzos y las grabaciones de cada ejercicio se incluyeron como evidencia del trabajo en los anexos 3 (lienzos) y 4 (grabaciones). El primer lienzo utilizado, llamado “conocimiento”, permitió agregar información adicional sobre el conocimiento del cliente vip de PaoPresta. El lienzo 2, denominado “servicio”, permitió estudiar, desde la perspectiva del cliente, su experiencia con cada interacción con el servicio, desde el inicio hasta que vuelve a solicitarlo. El lienzo 3, llamado “expectativas, necesidades y frustraciones”, profundizó sobre las expectativas y las necesidades de los clientes, así: de un lado, del servicio “ideal” que ellos esperan, y, del otro, la necesidad o el trabajo que resuelven (trabajos que deben hacerse) con el servicio ofrecido por PaoPresta. Para el desarrollo de este segundo objetivo específico se utilizaron los lienzos 1 y 2; el 3 se empleó como parte desarrollo del cuarto objetivo específico.

Para el desarrollo del tercer objetivo específico se acudió a fuentes secundarias de los competidores directos de la *fintech* PaoPresta, para lo que se analizó en detalle la información en las páginas web respectivas y la de prensa de cada una de las siete empresas identificadas como competencia directa de la compañía estudiada. En el anexo 5 se presenta la matriz con el análisis de los competidores del mercado.

Para el desarrollo del cuarto y último objetivo específico se utilizaron una herramienta cuantitativa y una cualitativa. En primer lugar, se aplicó una encuesta (herramienta cuantitativa) mediante la herramienta de Qualtrics en la que participaron 25 clientes vip de la empresa. La encuesta se diseñó el 22 de febrero de 2021 y la diligenciaron los clientes hasta la primera semana de marzo del mismo año. Con ella se profundizó en las expectativas del servicio para los clientes habituales de la marca. El enlace empleado en Qualtrics fue el siguiente: https://eafitnegocios.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_88oWtiPL2bZRPmu

En segundo lugar, se acudió al lienzo 3, desarrollado con los nueve clientes vip de los cuatro grupos focales llevados a cabo y llamado “expectativas, necesidades y frustraciones”, que, como antes se mencionó, profundizó sobre las expectativas y las necesidades de los clientes, de cara al servicio “ideal” que ellos esperan, y de otro lado, para observar las necesidades o el trabajo que ellos resuelven con el servicio ofrecido por PaoPresta.

La información aquí obtenida se plasmó a través de las herramientas del SD, de manera específica el mapa de viaje del cliente, tanto para el registro de la experiencia actual como para la sistematización de una experiencia ideal, lo que permitió consolidar la propuesta de valor de PaoPresta en el mercado.

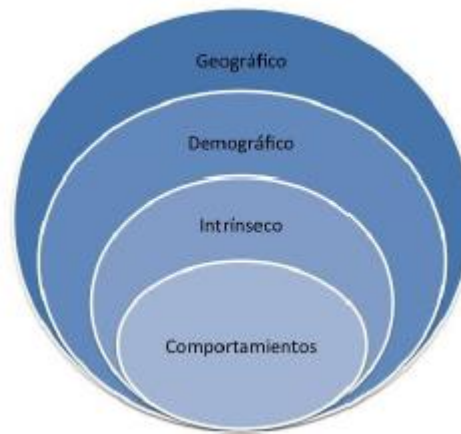
7. RESULTADOS

7.1 CARACTERIZACIÓN DE LOS USUARIOS VIP DE PAOPRESTA

Los clientes vip de PaoPresta son personas distribuidas proporcionalmente entre hombres y mujeres, se encuentran en el rango entre los 30 y los 45 años de edad, son solteros en su mayoría, no tienen hijos o tienen como máximo uno, viven en ciudades principales como Bogotá y Medellín, cuentan con educación superior (técnicos, tecnólogos y con formación universitaria), viven en estratos 2 y 3, en su mayoría en el 3, se movilizan en transporte público, tienen contrato de telefonía pospago, son sobre todo empleados y cotizan seguridad social, tienen un nivel de ingreso entre los \$500.000 y los \$2.500.000, utilizan el dinero que piden prestado en PaoPresta para gastos personales o para responder ante una emergencia y son clientes frecuentes que usan el servicio de la empresa de cada mes.

Para la caracterización de los usuarios vip se utilizó como fuente primaria el formulario inicial diligenciado por los 46 clientes catalogados en dicho grupo debido a su buen comportamiento en cuanto a hábitos de pago al usar el servicio de PaoPresta (pago a tiempo). En el formulario inicial se incluyeron variables con diferentes niveles de conocimiento (figura 1) porque se supuso que, al pasar de capas externas a internas, se lograría una mejor comprensión del usuario y una diferenciación de acuerdo con sus preferencias y sus comportamientos.

Figura 1. Niveles de conocimiento de las variables incluidas en la encuesta de caracterización de usuario



Fuente: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2011, p. 7)

En la tabla 1 se presentan los criterios que se incluyeron en el desarrollo del formulario de registro para los usuarios vip de PaoPresta.

Tabla 1. Agrupación de variables según nivel de conocimiento

Variables geográficas	Variables demográficas	Variables intrínsecas	Variables de comportamiento
- Ubicación	- Género - Edad - Estrato - Número de hijos - Estado civil - Nivel de ingresos - Nivel de educativo - Situación laboral	- Cotización en seguridad social - Tipo de contrato de su telefonía - Medio de transporte que usa	- Frecuencia de uso del servicio - Uso del dinero prestado

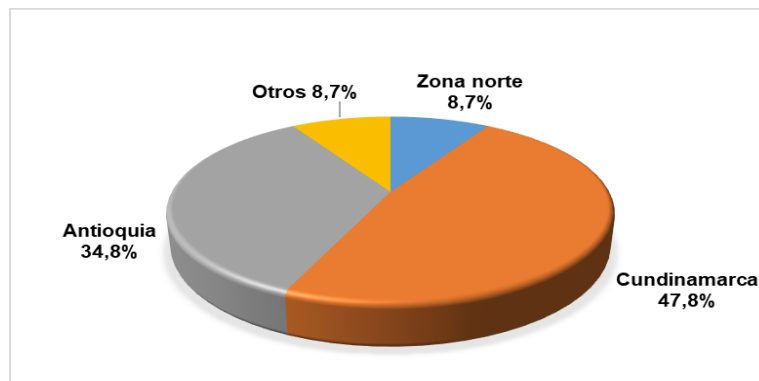
Fuente: elaboración propia

7.1.1 Variables geográficas

Ubicación

Los departamentos de Cundinamarca y Antioquia concentraron el 92,6% de los usuarios y Bogotá y Medellín fueron las ciudades más representativas, con 43% y 23,9%, en su orden.

Figura 2. Distribución de los usuarios vip según su ubicación geográfica



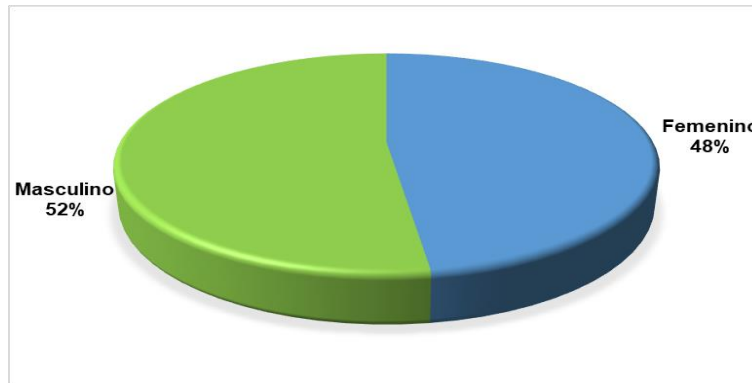
Fuente: elaboración propia

7.1.2 Variables demográficas

Género

En cuanto al género, no hubo prevalencia de alguno en particular; en la figura 3 se presenta la distribución obtenida.

Figura 3. Distribución de los usuarios vip según su género

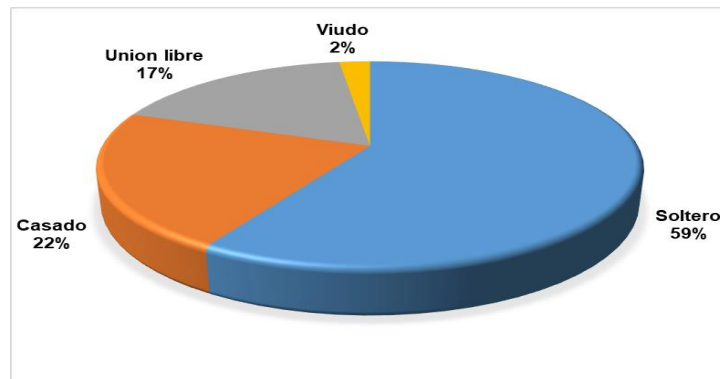


Fuente: elaboración propia

Estado civil

El estado civil predominante en los usuarios fue el de soltero, con un 59%, seguido del casado, con un 22%, solo el 2% correspondió al de viudo y un 17% al de unión libre; la figura 4 muestra su distribución.

Figura 4. Distribución de los clientes vip según su estado civil

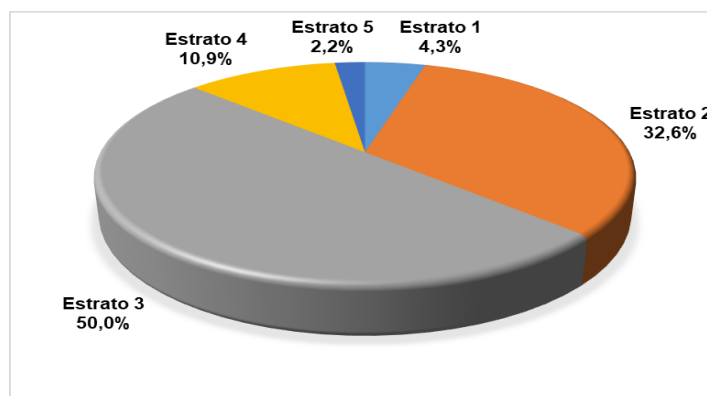


Fuente: elaboración propia

Estrato

El 87% de los usuarios vip correspondió a estratos 1, 2 y 3. Predominaron en este grupo los dos últimos, con un 32,6% y un 50%, en su orden. Los valores más bajos se ubicaron en extremos, como el estrato 1, con 4,3%, y el 5, con 2,2%.

Figura 5. Distribución de los usuarios vip de acuerdo con su estrato

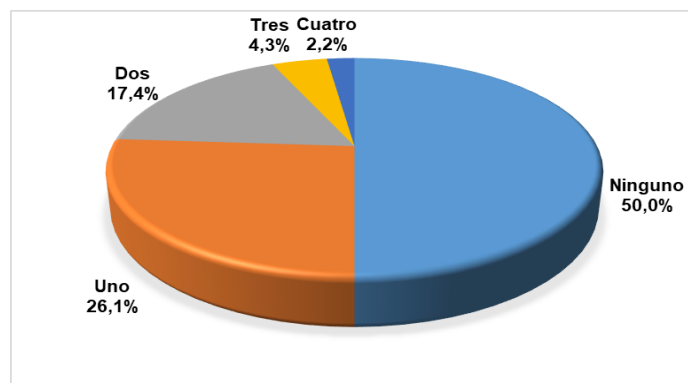


Fuente: elaboración propia

Número de hijos

En cuanto al número de hijos, se encontró que el 50% de los usuarios no tienen y que el 26,1% tiene uno; la figura 6 muestra como dato relevante que el 93,5% de los usuarios tienen máximo dos.

Figura 6. Distribución de los usuarios vip de acuerdo con el número de hijos

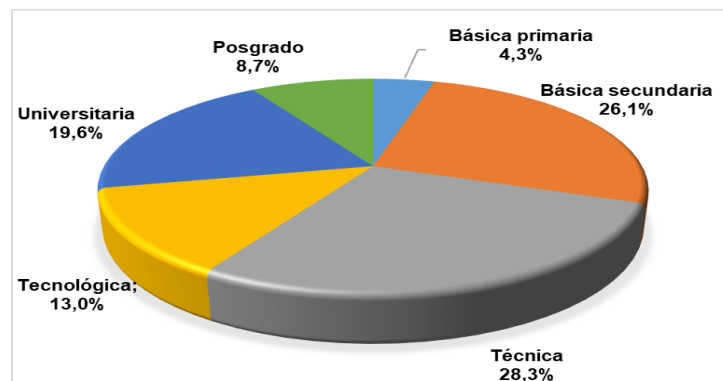


Fuente: elaboración propia

Nivel de educación

El 28,3% de los usuarios tienen educación técnica, el 13% tecnológica y el 19,6% universitaria, lo que indicó que el 60,9% de los usuarios tienen educación superior; la figura 7 muestra los porcentajes obtenidos en cada nivel educativo.

Figura 7. Distribución de los usuarios vip según su nivel educativo

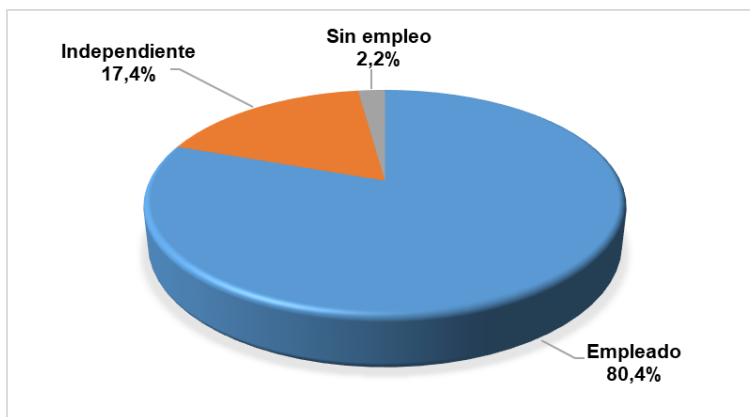


Fuente: elaboración propia

Situación laboral

En cuanto a la situación laboral, se halló que el 97,8% de los usuarios tienen ingresos laborales; predominó la categoría de empleado, con el 80,4%, los independientes fueron el 17,4%, y solo el 2,2% no tenía empleo. La información se presenta en la figura 8.

Figura 8. Distribución de los clientes vip de acuerdo con su situación laboral

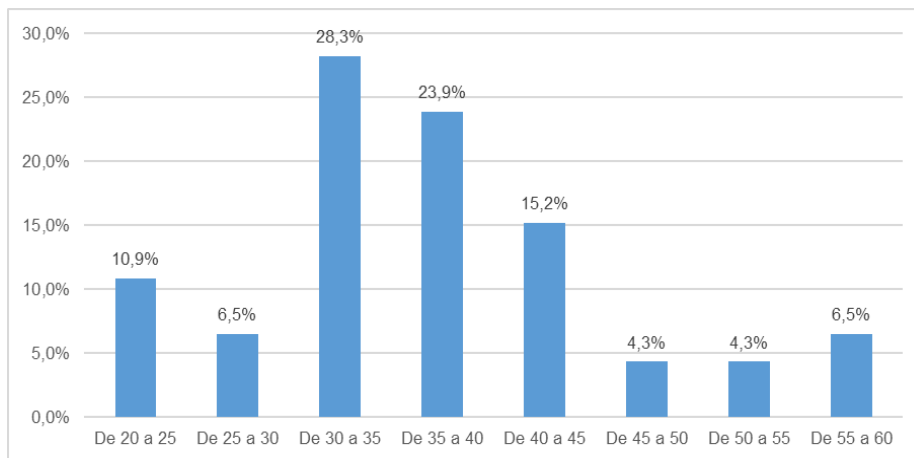


Fuente: elaboración propia

Edad

Las edades de mayor prevalencia en los usuarios vip fueron las de los rangos de 30 a 35 años, con un 28,3%, de 35 a 40, con un 23,9%, y de 40 a 45, con un 15,2%, lo que en conjunto fue el 67,3% de los usuarios; en la tabla 8 se lee que el 84,8% de los usuarios tienen entre 20 y 45 años y la figura 9 muestra la clasificación total de los usuarios.

Figura 9. Distribución de los clientes vip según su edad



Fuente: elaboración propia

Salario

En cuanto a los ingresos de los usuarios, se destacó el rango entre 1,0 y 1,5 millones, con un 39,1%, seguido de los de 1,5 a 2,0 millones y de 2,0 a 2,5 millones, con 17,4% cada uno. De la tabla 2 se infiere que el 82,6% de los usuarios tienen ingresos entre 500 mil y 2,5 millones de pesos.

Tabla 2. Frecuencias absoluta y relativa según el criterio del salario de los usuarios vip

Salario (millones de COP)	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
de 0,5 a 1,0	4	8,7%	8,7%
de 1,0 a 1,5	18	39,1%	47,8%
de 1,5 a 2,0	8	17,4%	65,2%
de 2,0 a 2,5	8	17,4%	82,6%
de 2,5 a 3,0	2	4,3%	86,9%
de 3,0 a 3,5	4	8,7%	95,6%
mas de 3,5	2	4,3%	100%
Total	46	100%	100%

Fuente: elaboración propia

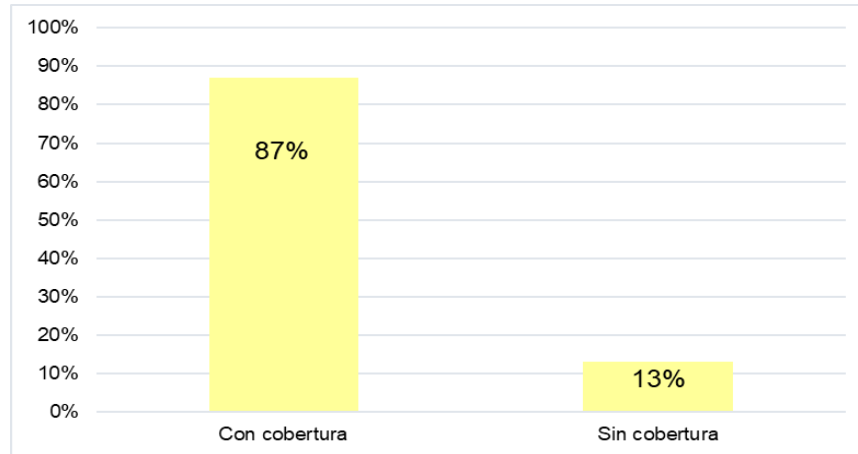
7.1.3 Variables intrínsecas

Con el fin de lograr mayor diferenciación entre los usuarios vip se incluyeron algunas variables intrínsecas en la encuesta.

Seguridad social

El 87% de los usuarios vip de PaoPresta cotizan seguridad social y la tabla 10 y la figura 10 muestra la distribución respectiva.

Figura 10. Distribución de los clientes vip de acuerdo con su cobertura en seguridad social

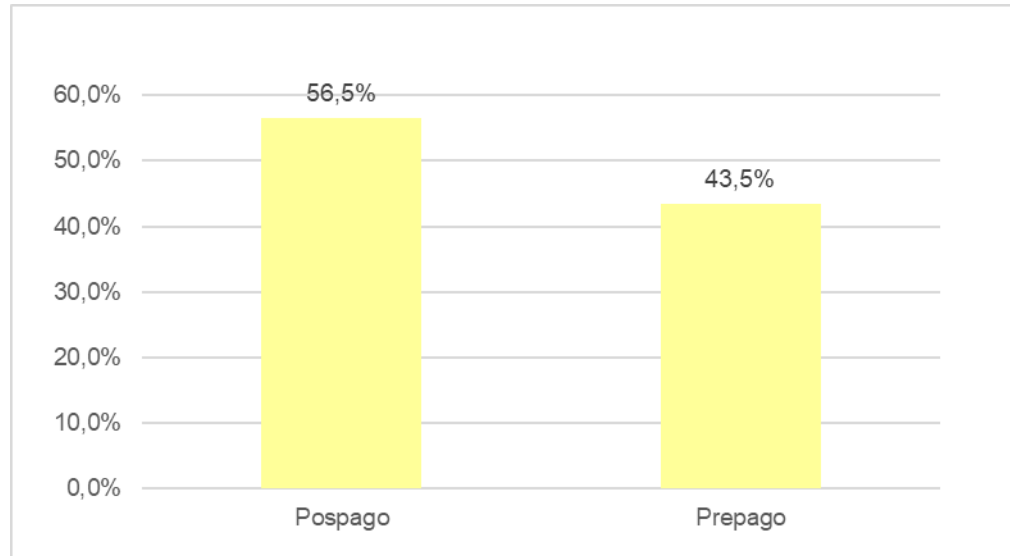


Fuente: elaboración propia

Tipo de contrato de telefonía celular

El 56,5% de los usuarios utiliza planes pospago en su telefonía celular y el restante 43,5% tiene planes prepagos; la figura 11 presenta la distribución obtenida.

Figura 11. Distribución de los clientes vip de acuerdo con el tipo de contrato en su telefonía celular

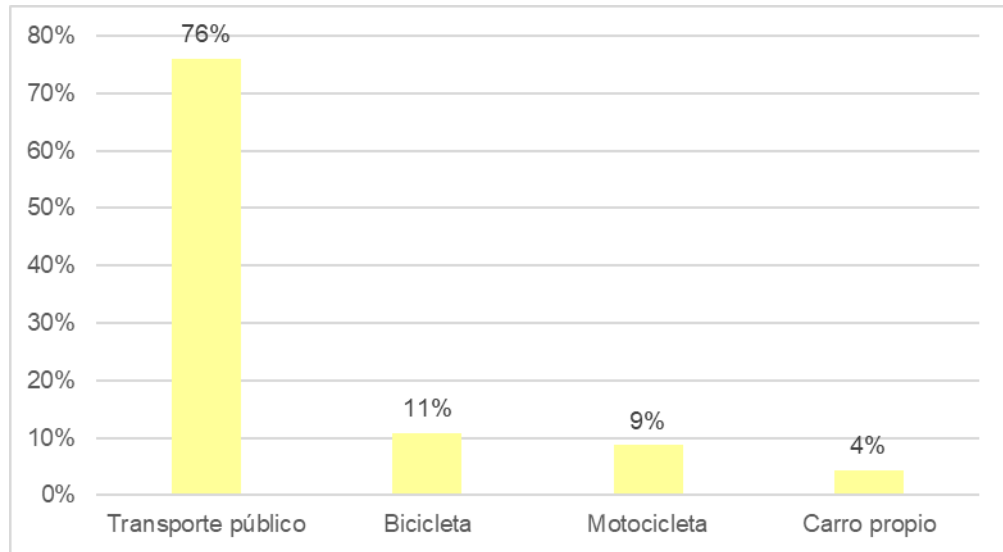


Fuente: elaboración propia

Medio de transporte

En cuanto al medio de transporte utilizado, predominó el público, con un 76%, seguido, en su orden, por la bicicleta y la motocicleta, con un 11% y 9%, y solo el 4% tiene carro propio.

Figura 12. Distribución de los usuarios de acuerdo con el medio de transporte utilizado



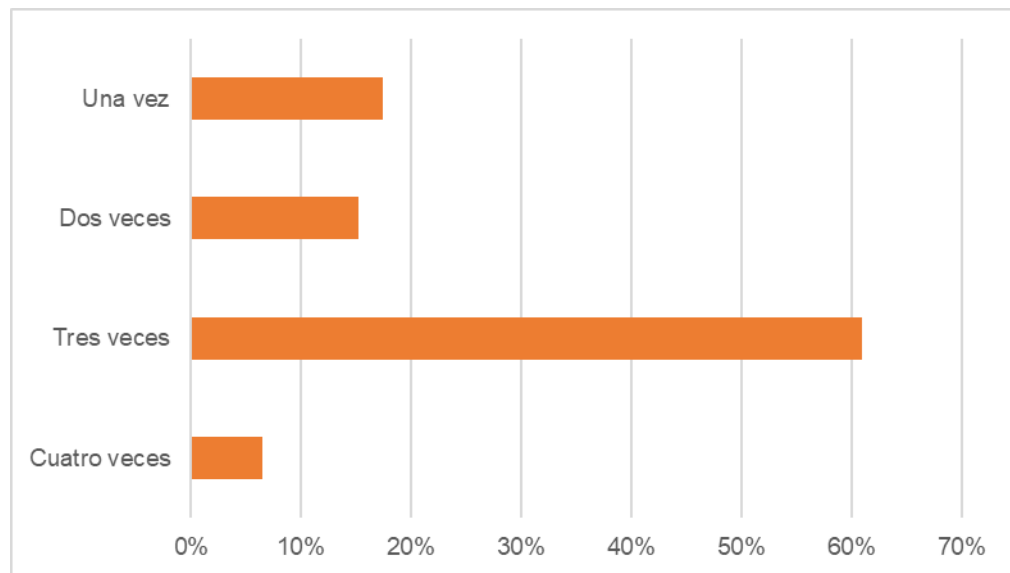
Fuente: elaboración propia

7.1.4 Variables de comportamiento

Frecuencia de uso del servicio

Los clientes vip se caracterizan por sus buenos hábitos de pago al utilizar los servicios de PaoPresta, lo que significa que pagan a tiempo, es decir, en la fecha acordada. Respecto a la frecuencia de uso del servicio, se encontró que para el 61% fue tres veces, para el 17% una, para el 15% dos y solo para el 7% cuatro, con corte en noviembre de 2020.

Figura 13. Frecuencia de uso del servicio de clientes vip

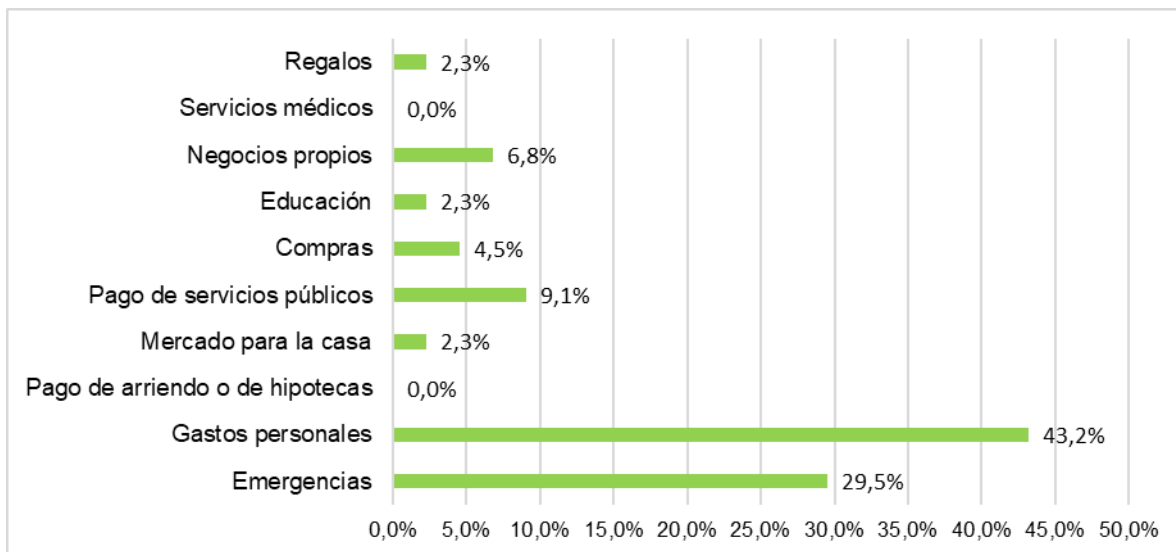


Fuente: elaboración propia

Uso del dinero prestado

En cuanto al destino dado por el usuario al dinero prestado, predominaron los de suplir gastos personales, con un 41,3%, de atender emergencias, con un 28,3%; los de pago de arriendo o hipotecas, mercado para la casa, pago de servicios públicos, servicios médicos y educación, pueden clasificarse como necesidades primarias o básicas y fueron el 17,5%. La figura 14 muestra la distribución total obtenida.

Figura 14. Uso dado al dinero prestado por parte de los usuarios



Fuente: elaboración propia

7.1.5 Tablas de contingencia

En las tablas de contingencia se asociaron los criterios que permitieron caracterizar y agrupar en forma cuantitativa los usuarios vip de PaoPresta con el fin de obtener conclusiones contundentes en el cruce de variables.

Estrato y edad

La tabla 3 muestra que el 82,6% de los usuarios vip correspondió a los estratos 2 y 3 que el último fue el de mayor concentración, con un 50%, el 2 tuvo un 32,6% y el un 10,9% de los usuarios. En lo referente a las edades, se encontró que el rango de

30 a 35 años tuvo un 28,3%, seguido del de 35 a 40, con un 23,9%, y del rango de 40 a 45, con un 15,2%; los estratos de más baja concentración fueron el 1, con 4,3%, y el 5, con el valor más bajo: 2,2%.

Tabla 3. Tabla de contingencia para los criterios de estrato y edad de los usuarios vip

Estrato	1	2	3	4	5	Total
Edad (años)						
De 20 a 25	0,0%	6,5%	4,3%	0,0%	0,0%	10,9%
De 25 a 30	0,0%	0,0%	6,5%	0,0%	0,0%	6,5%
De 30 a 35	0,0%	4,3%	19,6%	4,3%	0,0%	28,3%
De 35 a 40	4,3%	8,7%	10,9%	0,0%	0,0%	23,9%
De 40 a 45	0,0%	2,2%	8,7%	4,3%	0,0%	15,2%
De 45 a 50	0,0%	2,2%	0,0%	0,0%	2,2%	4,3%
De 50 a 55	0,0%	4,3%	0,0%	0,0%	0,0%	4,3%
De 55 a 60	0,0%	4,3%	0,0%	2,2%	0,0%	6,5%
Total	4,3%	32,6%	50,0%	10,9%	2,2%	100%

Fuente: elaboración propia

Salario y estrato

Con referencia al nivel de ingresos, la tabla 4 muestra que el 82,4% de los usuarios devengan entre 0,5 y 2,5 millones de pesos y solo el 17,4% los tuvo superiores a 2,5 millones; el rango de 1,0 a 1,5 millones prevaleció y concentró el 39,1% los usuarios.

Tabla 4. Tabla de contingencia para los criterios de salario y estrato de los usuarios vip

Salario (millones de pesos)	De 0,5 a 1,0	De 1,0 a 1,5	De 1,5 a 2,0	De 2,0 a 2,5	Más de 2,5	Total
Estrato						
1	0,0%	2,2%	0,0%	2,2%	0,0%	4,3%
2	4,3%	17,4%	4,3%	2,2%	4,3%	32,6%
3	4,3%	17,4%	8,7%	8,7%	10,9%	50,0%
4	0,0%	0,0%	4,3%	4,3%	2,2%	10,9%
5	0,0%	2,2%	0,0%	0,0%	0,0%	2,2%
Total	8,7%	39,1%	17,4%	17,4%	17,4%	100%

Fuente: elaboración propia

7.2 REDISEÑO DE LA EXPERIENCIA ACTUAL DE LOS CLIENTES VIP DE PAOPRESTA

7.2.1 Mapa de viaje actual de los clientes vip

La experiencia actual de los usuarios se condensó a través del mapa de viaje del cliente actual (figura 15). Para su elaboración se tuvieron en cuenta las sesiones de los cuatro grupos focales y las respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a los ocho clientes vip. Para ello se identificaron con anticipación los momentos de verdad de la marca con el cliente y se les pidió en la encuesta cuantificar su percepción para cada punto de contacto mediante calificación en una escala de -4 a 4, con -4 para extremadamente insatisfecho y 4 extremadamente satisfecho. La tabla 5 muestra los valores obtenidos.

Tabla 5. Valoración de los puntos de contacto en la interacción con el servicio de PaoPresta

PUNTOS DE CONTACTO E INTERACCIÓN		
		Escala de Valoración
	Satisfecho	4
	Neutral	0
	Molesto	-4
ITEM	DEFINICIÓN	VALORACIÓN
1	Encontrar quien le preste dinero	-2,50
2	Consultar con requisitos del banco	-3,50
3	Posicionamiento de marca: visibilidad de PaoPresta en internet	1,75
4	Página Web: Fluidez y contenido claro	1,88
5	Requisitos para el préstamo	2,00
6	Calculadora de PaoPresta: facilidad de uso	3,25
7	Montos disponibles y plazos de pago	2,13
8	Costo del préstamo: tasa de interés y cobros administrativos	3,50
9	Formulario: Tiempo y facilidad para su diligenciamiento	2,13
10	Formulario: Tipo y Cantidad de información solicitada	2,25
11	Tiempo de respuesta del preaprobado	2,75
12	Certificación laboral: opciones para envío	3,00
13	Aprobado del préstamo: tiempo de respuesta	2,63
14	Aprobado del préstamo: canal utilizado	3,00
15	Pagare electrónico: facilidad para diligenciarlo y enviarlo	3,38
16	Tiempo para el desembolso	2,38
17	Confirmación del desembolso	3,25
18	Recordatorios de pago	2,88
19	Links de acceso para pago	3,00
20	Canales de pago	2,00

Fuente: elaboración propia

Durante el ejercicio se encontró que, en general, los usuarios estuvieron a gusto con el servicio que ofrece PaoPresta. Los puntos de contacto calificados por debajo de 2,5 se supusieron como satisfactorios para fines del ejercicio, es decir, no fueron objeto de análisis en pro de su mejora. La tabla 6, por el contrario, muestra los

puntos de contacto que podrían mejorarse con el fin de lograr una mejor experiencia para los usuarios.

Tabla 6. Puntos de contacto susceptibles de mejora según criterio de los usuarios

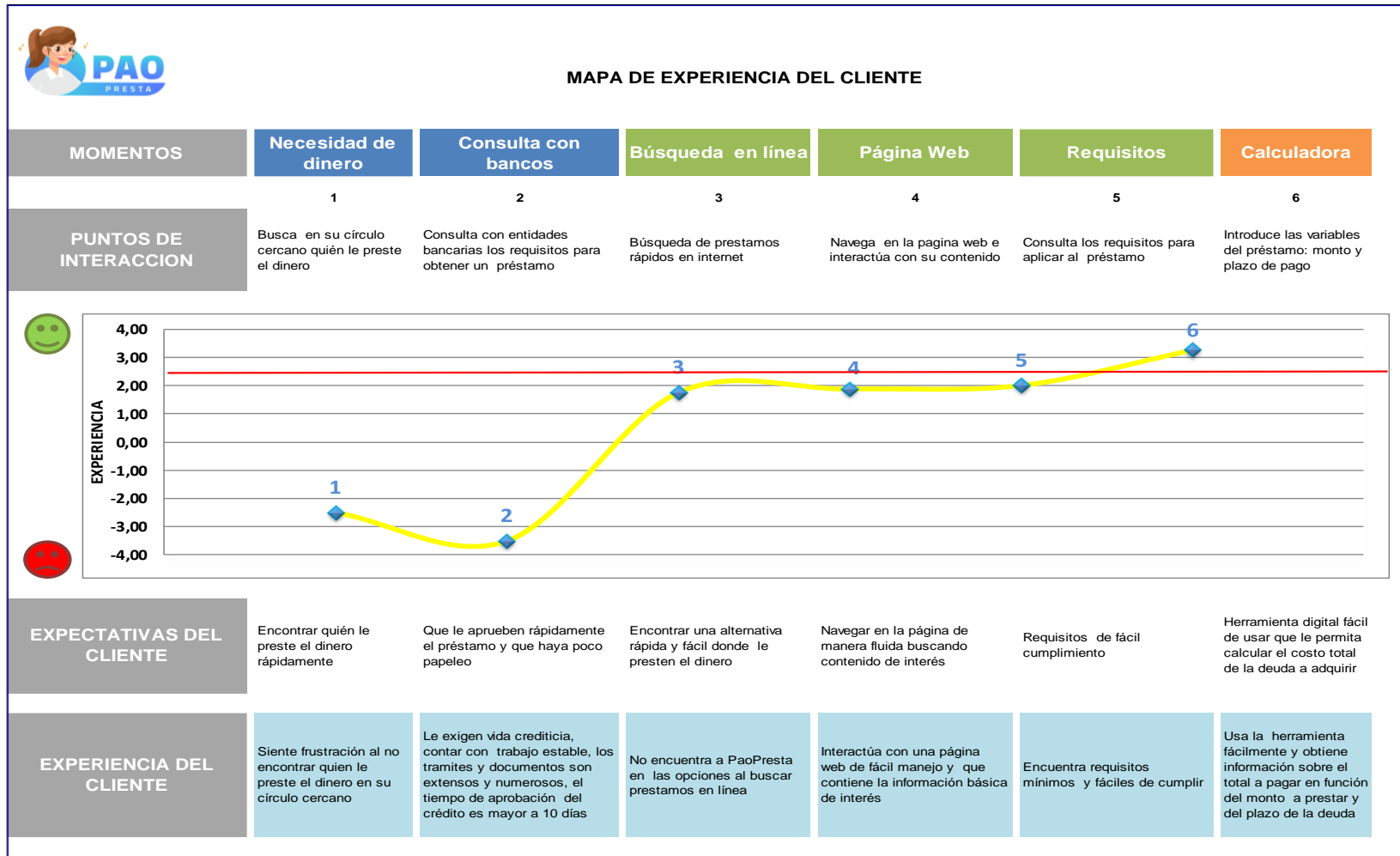
ITEM	DEFINICIÓN	VALORACIÓN
1	Posicionamiento de marca: visibilidad de PaoPresta	1,75
2	Página Web: fluidez y contenido claro	1,88
3	Requisitos para el préstamo	2,00
5	Montos disponibles y plazos de pago	2,13
7	Formulario: tiempo y facilidad para su diligenciamiento	2,13
8	Formulario: tipo y Cantidad de información solicitada	2,25
14	Tiempo para el desembolso	2,38
18	Canales de pago	2,00

Fuente: elaboración propia

Los aspectos requisitos para el préstamo, tiempo para el desembolso y cantidad de información requerida en el formulario, resaltados en amarillo, se excluyeron del análisis por parte de PaoPresta al considerar que lo contemplado en ellos se alinea con lo estrictamente necesario para llevar a cabo el proceso del préstamo y, por tanto, no se consideraron cambios en ninguno de los tres.

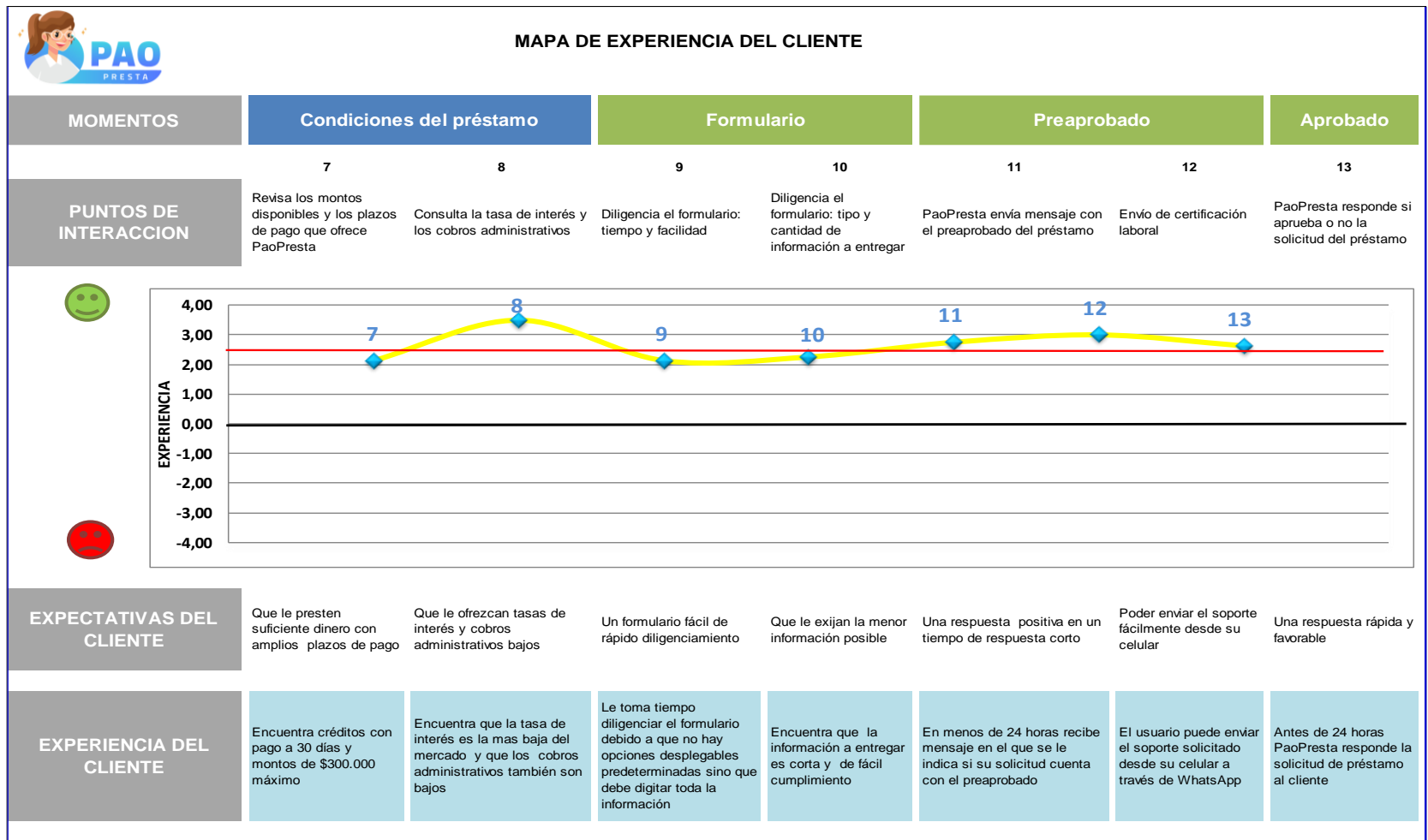
La figura 15 muestra la percepción del usuario en cada punto de contacto durante su interacción con el servicio de PaoPresta.

Figura 15. Mapa de viaje actual de los usuarios vip de PaoPresta (1 de 3)



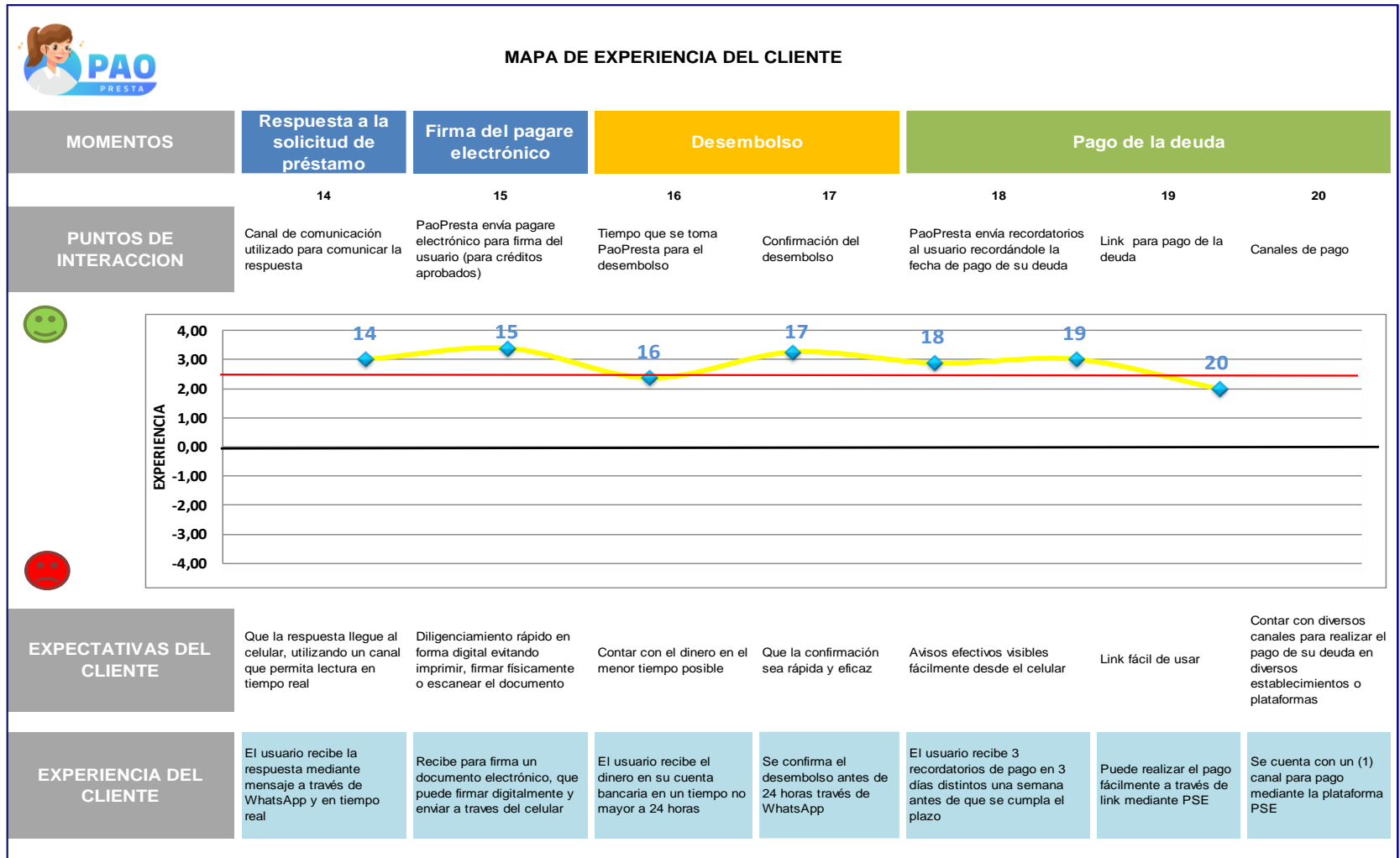
Fuente: elaboración propia

Figura 16. Mapa de viaje actual de los usuarios vip de PaoPresta (2 de 3)



Fuente: elaboración propia

Figura 17. Mapa de viaje actual de los usuarios vip de PaoPresta (3 de 3)



Fuente: elaboración propia

8.2.2 Aspectos relevantes a partir del mapa de viaje actual del cliente

La tabla 7 muestra los puntos de contacto que tuvieron puntajes inferiores o iguales a 2,5 y que se consideraron entre los aspectos por mejorar por parte de PaoPresta.

Tabla 7. Momentos de verdad y experiencia actual

MOMENTOS DE VERDAD	EXPERIENCIA ACTUAL
Posicionamiento de marca: visibilidad de PaoPresta	No es visible en Google, PaoPresta no aparece en las opciones al buscar préstamos en línea
Pagina Web: fluidez y contenido claro	La pagina es susceptible de mejorar en diseño y en la organización de la información
Montos disponibles y plazos de pago	Se oferta un monto máximo de \$300.000, se requiere pago del monto total en una sola cuota (capital+gastos)
Formulario: tiempo y facilidad para su diligenciamiento	Información no vital, toma tiempo diligenciarlo porque no hay opciones predeterminadas (se debe digitar toda la información)
Canales de pago	Disponible pago por plataforma Pse únicamente
Alianzas comerciales	PaoPresta no cuenta con alianzas comerciales actualmente

Fuente: elaboración propia

La información anterior concordó con lo hallado en los grupos focales efectuados, en especial con las respuestas registradas en el lienzo 2 (servicio), en el que se identificaron algunos aspectos por mejorar, como, por ejemplo, que para los clientes resulta incómodo el diligenciamiento del formulario al tener que digitar toda la información; en relación con los medios de pago, los clientes manifestaron que el enlace de pagos PSE con el que cuenta la marca resulta efectivo, práctico y fácil. Sin embargo, dos de los nueve clientes expresaron que sería conveniente que también se les permitiera pagar por otros medios alternativos, como Efecty, Baloto o Nequi.

Respecto a los montos disponibles y al plazo de pago, los clientes que participaron en los grupos focales en el lienzo 3 (expectativas, necesidades y frustraciones) aseguraron que les gustaría contar con mayor cupo de crédito en los préstamos y mayor plazo del crédito.

Los aspectos positivos en la experiencia del cliente con el servicio no se mencionaron puesto que no fueron objeto de análisis del presente ejercicio.

7.3 Referenciación de las empresas del sector de las *fintechs*

Para la referenciación se tomaron cuatro empresas del sector de las *fintechs*, que son competencia directa de PaoPresta.

Se analizaron las siguientes variables: montos de préstamo, intereses y cargos administrativos, plazo del préstamo, requisitos del préstamo, formas de desembolso, medios de pago, proceso y funcionamiento, plan de fidelización, otros servicios ofrecidos y procedimiento en caso de no pago.

Entre los hallazgos importantes sobresalieron los siguientes:

- Las cuatro empresas analizadas prestan **montos** similares: entre \$100.000 y \$900.000.
- Respecto a **costos y cargos** del crédito, las compañías estudiadas cobran cargos por intereses legales corrientes, cargos administrativos (tarifa que varía entre \$16.000 y \$30.000, dependiendo la empresa), cargos por tecnología (en promedio de \$1.000/día), IVA sobre cargos que apliquen y dos de ellas piden aval (según el monto y el plazo). Una de ellas, al igual que PaoPresta, ofrece el servicio menos costoso para los clientes.
- En cuanto al **plazo** del préstamo, todas prestan de uno o cinco a 30 días y solo una lo hace a 60, 90 y 120 días.
- **Requisitos:** las cuatro solicitan requisitos similares: ser mayor de edad, colombiano residente en Colombia o extranjero residente en el país, dirección en Colombia y celular a nombre del titular. PaoPresta es la única de las analizadas que de manera explícita les presta a personas extranjeras residentes en Colombia.
- En lo referente a las **formas del desembolso** del crédito, las cuatro depositan el dinero en las cuentas bancarias de los clientes. PaoPresta lo hace, además de las cuentas bancarias, en Daviplata como monedero virtual.
- **Medios de pago:** en cuanto a medios de pago, todas utilizan botón de pagos o enlace de pagos PSE, plataformas como Place to Pay y consignaciones bancarias en diferentes bancos; dos de ellas usan Baloto o Effective para los pagos o corresponsales bancarios. PaoPresta emplea el botón de pagos y el enlace de pagos PSE y la consignación bancaria en cuenta del banco Davivienda.

- **Funcionamiento y proceso:** tres de las empresas analizadas cuentan con una plataforma web que les permite a los usuarios registrarse, diligenciar los datos personales, adjuntar documentos requeridos y firmar el pagaré electrónico. La cuarta tiene una plataforma tecnológica mucho más básica, pero permite el registro de los usuarios, para poder identificarse o hacer *login* y manejar el perfil con una contraseña. PaoPresta maneja todo a través de un formulario de Google dispuesto en la web y por medio de la línea de WhatsApp.
- **Proceso del crédito:** son iguales en todas y PaoPresta. Primero se solicita la información de los clientes, luego se hace el estudio, se envían códigos de confirmación para el desembolso, se firma el pagaré electrónicos y, por último, se desembolsa. Sin embargo, se observa que las plataformas de las empresas analizadas son más sencillas y prácticas con el cliente en cuanto al funcionamiento del sistema. En estas plataformas la información está configurada electrónicamente para su llenado por los clientes.
- **Plan de fidelización:** tres cuentan con un plan de fidelización para sus clientes, bien sea planes de referidos, planes de puntos por el uso de los servicios, redes de amigos, bonos de descuentos en marcas asociadas como McDonald's, Jenno's Pizza, Viajes Chapinero, etc., descuentos en los próximos créditos o plan de aliados. Estos planes de fidelización van desde incentivar que los clientes acumulen más puntos si pagan a tiempo porque les asignan niveles, como metales: plata (*silver*), oro (*gold*) o platino (*platinum*), o colores: dorado (*golden*) o negro (*black*), entre otros, conceder descuentos en determinados comercios o un porcentaje o valor de descuento en los próximos créditos con la empresa. Son planes que fidelizan, generan un incentivo para que el cliente pague a tiempo y originan una lista de nuevos clientes para la compañía que funciona como una estrategia comercial. PaoPresta no cuenta con una estrategia específica en este sentido.

- **Procedimiento en caso de no pago:** todas, ante incumplimiento de pago, empiezan a cobrar intereses legales moratorios, se envían los reportes negativos a las centrales de riesgo, se acude a una oficina de cobranza y, en caso de haber solicitado aval, se cobra. De igual forma, se activa el débito automático en la cuenta bancaria del deudor para que, en la medida en que se cuente con recursos, se vaya debitando hasta saldar la deuda.

Del anterior ejercicio se concluyó que las *fintechs* del sector prestan montos similares, con un tope superior de \$900.000, generalmente se tienen plazos máximos de 30 días, con excepción de una, que supera dicho límite, cobran los mismos cargos asociados, se exigen requisitos iguales para el crédito, cada vez más se contemplan medios de pago diferentes a los tradicionales, por lo que es indispensable contar con una plataforma tecnológica que les permita a los clientes la autogestión de sus cupos de créditos y el proceso del crédito, cuentan con un plan de fidelización como estrategia comercial y tienen el mismo proceso de cobranza ante el incumplimiento del pago del cliente.

Al tener en cuenta el análisis de competencia, entre los aspectos por mejorar de parte de PaoPresta se encontraron los siguientes:

- **Medios de pago:** la compañía puede mejorar los medios de pago para sus clientes y algunas de las formas para hacerlo son: a) contar con una cuenta bancaria empresarial de Bancolombia, que le permitiría utilizar el monedero virtual Nequi, y contar con puntos de pago de las tiendas Éxito y Carulla, b) suscribir convenios con los corresponsales bancarios (por ejemplo: de Davivienda y Bancolombia) y c) firmar convenios con Baloto y Effective. Si bien PaoPresta maneja el recaudo de los recursos por medio de botón de pagos y el enlace de pagos PSE, la empresa puede ampliar cobertura con el fin de facilitarles el pago a los usuarios y de nivelarse con sus rivales en este aspecto. De igual forma, se invita a PaoPresta a innovar en este sentido, para que cree su propia pasarela de pago, en la que los usuarios puedan pagar en línea o con el efectivo de alguna forma práctica para ellos.

- **Plataforma digital:** tres firmas tienen plataformas más desarrolladas que las de PaoPresta, de modo que la compañía debe mejorar su plataforma digital con el fin de que los usuarios puedan identificarse o *loguearse*, manejar su cuenta, administrar su crédito, introducir sus datos personales, pagar, etc., es decir, mejorar en tecnología. Se invita a la empresa para que innove en este sentido, más allá de sus rivales, con el fin de lograr una diferenciación para sus usuarios.

- **Alianzas con comercios:** una oportunidad por explotar para PaoPresta son las alianzas con comercios. Es una estrategia por desarrollar para la fidelización de los clientes. Otra oportunidad por explorar en este aspecto es ofrecer tarjetas de crédito Pao. Al respecto, el 60% de las 25 personas encuestadas en uno de los instrumentos afirmó tener tarjeta de crédito.

- **Débito automático:** PaoPresta debe suscribir alianzas con los bancos para generar el débito automático con sus clientes como mecanismo efectivo de recuperación de cartera.

De igual forma, las siguientes son las fortalezas de PaoPresta respecto de su competencia:

- **Mercado de extranjeros y, sobre todo, de venezolanos en Colombia:** PaoPresta es la única empresa de las analizadas que de manera explícita les presta a los extranjeros residentes en Colombia, en especial a los venezolanos. En este sentido, hay una oportunidad de crecimiento para la marca, además de identificar una propuesta de valor particular para dicho público específico.

- **WhatsApp:** un activo fijo importante que PaoPresta ha desarrollado, a diferencia de su competencia, es el uso de la herramienta WhatsApp como medio de comunicación con sus clientes. Ha funcionado 100% bien y así lo confirmaron sus clientes, a lo que se sumó que es el medio más utilizado por ellos, según sus

respuestas. La mencionada herramienta debe potenciarse con sus usuarios para lo que requieran para que la empresa expanda sus servicios a partir de ella.

- **Talento humano:** un activo organizacional de la compañía es su administración y su manejo personalizado y rápido para los clientes. Es un activo que de igual forma debe afianzarse con el tiempo, de modo que le permita a la firma diferenciarse de sus competidores. La dirección de la empresa tiene el servicio al cliente como el eslabón principal de la cadena de valor de la firma, de ahí que todo el personal debe estar capacitado para ofrecer un excelente y rápido servicio a los usuarios.

Confianza: el propósito de PaoPresta, a diferencia de sus rivales, es la **confianza**. Es un activo intangible de la marca y es lo más importante para la organización. La compañía debe afianzar en el tiempo este activo intangible porque a partir de él despliega todos sus servicios actuales y lo hará con todos los futuros con los clientes vip. De igual forma, la confianza le permite a la empresa brindar servicios como educación financiera a sus clientes y premiar y darles más oportunidades financieras a los usuarios que sean responsables con el manejo de sus finanzas. La marca busca un mensaje aspiracional en toda la sociedad y, además, genera inclusión financiera, lo que les permite a los clientes construir historia crediticia para así poder ser usuarios del sistema financiero tradicional. **Esto es un activo propio de la empresa y la diferencia de todos los demás rivales del mercado.** Un ejemplo sencillo: PaoPresta no les presta a personas con reportes negativos en centrales de riesgo y la competencia sí lo hace. La esencia la firma no es el dinero *per se* es, sino facilitar un servicio a personas trabajadoras, puntuales, cumplidas y con buen manejo de sus finanzas con el fin de ayudarles a crecer en forma responsable.

El análisis de la competencia le permitió que PaoPresta entender cuáles aspectos debe mejorar y cómo usar sus recursos para crear capacidades y competencias

únicas, que le permitan diferenciarse de sus rivales, y a su vez, implementar una propuesta de valor diferente, que sea **valiosa** y **no sustituible**, desde el punto de vista de los clientes.

En el anexo 5 se presenta la matriz de referenciación con las variables analizadas para las cuatro empresas.

7.4 Rediseño de la experiencia ideal de los clientes vip de PaoPresta: mapa de viaje ideal del cliente

Para el rediseño de la experiencia del usuario se tomó como base el mapa de viaje del cliente actual, en el cual se identificaron puntos de contacto e interacciones con el cliente que son susceptibles de mejora por parte de PaoPresta (Tabla 6), adicionalmente se tuvo en cuenta el lienzo 3 (expectativas, necesidades y frustraciones), obtenido a partir de los grupos focales efectuados, también se incluyeron las principales conclusiones a partir del análisis hecho a la competencia (referenciación o *benchmarking*) y la información obtenida a partir de una encuesta aplicada a 25 clientes vip (encuesta No 3), en la que se buscó precisar algunos aspectos de cara a los nuevos beneficios por ofrecer en el marco del rediseño del servicio.

Respecto al lienzo 3, los clientes manifestaron que desearían contar con mayor cupo de préstamo, mayor plazo para el pago y con una tarjeta de crédito que puedan manejar según sus necesidades; de igual forma, les gustaría contar con descuentos en comercios como supermercados, tiendas de electrodomésticos, recargas telefónicas, asistencias jurídicas o seguros. En este sentido, los usuarios señalaron que estarían dispuestos a pagar una cuota de suscripción si la marca tuviese alianzas con comercios como supermercados o almacenes de cadenas.

En forma similar, una de las clientes expresó que sería ideal si la marca conociese los planes y los proyectos de sus clientes vip o habituales y decidiese apoyarlos para su crecimiento. Al respecto, al indagar por proyectos de los clientes en el corto y en el mediano plazo, se encontraron los referentes a cómo invertir en un negocio propio, tener nuevos negocios, invertir en vehículos, mantenimiento de vehículos, reparaciones, mantenimiento o remodelación de vivienda, proyectos de vivienda o estudios para ellos o sus hijos.

A su vez, los clientes manifestaron su deseo de contar con una *app* o con una cuenta en la página web.

En cuanto a la encuesta No 3 (nuevos beneficios), se les aplicó a 25 usuarios vip y permitió profundizar acerca de sus expectativas respecto a nuevos beneficios; el ejercicio permitió aterrizar el alcance y la condición particular de cada uno de los aspectos analizados (deseos del cliente), lo que fue un aporte significativo a fin de materializar gran parte de lo observado, de cara al nuevo servicio por ofrecer por parte de PaoPresta.

A continuación se presenta el análisis detallado en cada una de los aspectos indagados:

a) En caso de aumentar el cupo de crédito, ¿Cuál de los siguientes montos preferirías?

La pregunta contempló los siguientes rangos de cupo, que se muestran con los soportes correspondientes requeridos:

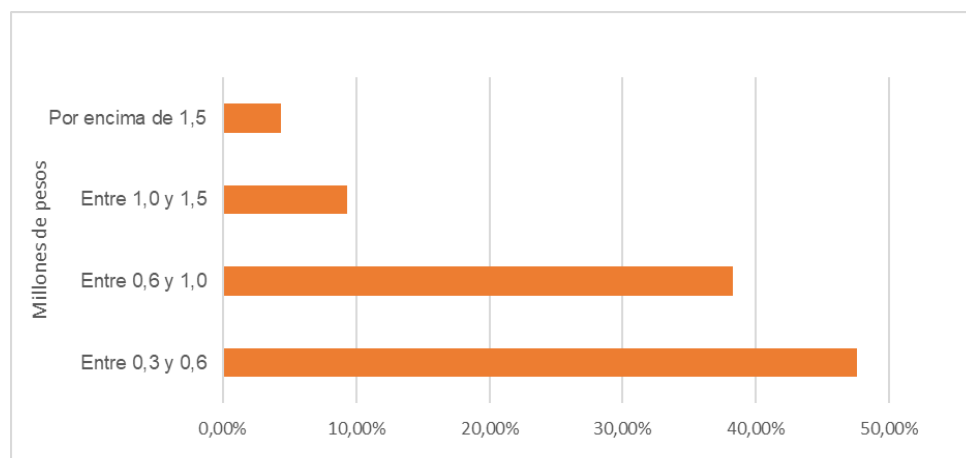
Tabla 8. Requisitos en función del monto por prestar

Rango inferior	Rango superior	Soportes requeridos
\$ 300.000	\$ 600.000	Ingreso de dos SMMLV, certificado laboral vigente, referencias familiares y personales.
\$ 600.000	\$ 1.000.000	Ingreso de dos SMMLV, certificado laboral vigente, referencias familiares, personales y codeudor
\$ 1.000.000	\$ 1.500.000	Ingreso de dos SMMLV, certificado laboral vigente, referencias familiares, personales, codeudor y prenda de garantía moto o carro
mayor a	\$ 1.500.000	Ingreso de dos SMMLV, certificado laboral vigente, referencias familiares y personales, codeudor y prenda de garantía finca raíz

Fuente: elaboración propia

Al respecto, en cuanto a la expectativa de aumento en el cupo de crédito, el 47,6% de los clientes manifestó su preferencia por un cupo entre \$300.000 y \$600.000, el 38% lo hizo por uno entre \$600.000 y \$1000.000, el 9% optó por uno entre \$1.000.000 y \$1.500.000, aun cuando uno de los requisitos fue presentar garantía de vehículo, y solo el 4% expresó su deseo de aumentar el cupo a más de \$1.500.000, aunque ello implique firmar una garantía hipotecaria.

Figura 18. Preferencias de los usuarios respecto a montos por prestar y soportes requeridos

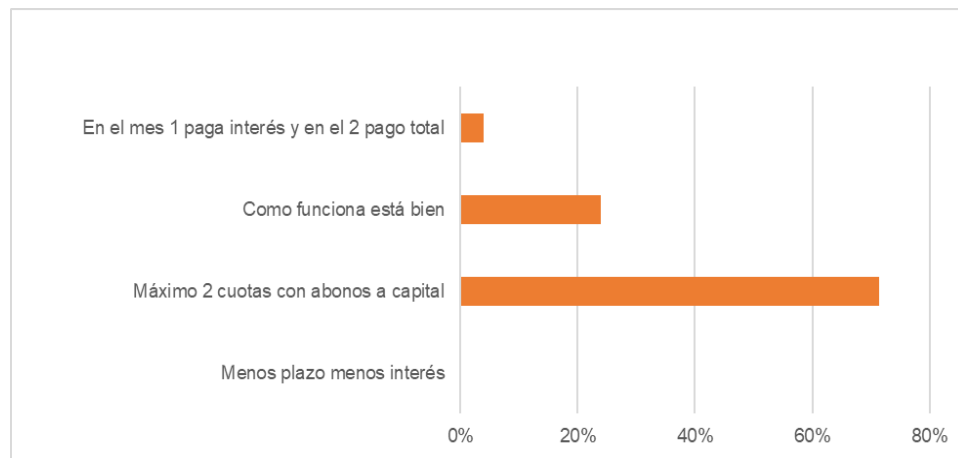


Fuente: elaboración propia

b) En cuanto a los plazos y la modalidad de pago, ¿qué preferiría?

En lo referente a la expectativa de nuevos plazos y modalidad de pago, el 71,4% prefirió plazo máximo de dos cuotas con abono a capital e intereses proporcionales al monto; el 24% pensó que como funciona en la actualidad está bien, un 4% preferiría pagar más interés en el primer mes sin abono a capital para pagar el saldo total de la deuda en el segundo mes y la opción de menos intereses y menos plazo obtuvo un 0%.

Figura 19. Preferencias en plazo y modalidad de pago de los clientes vip de PaoPresta

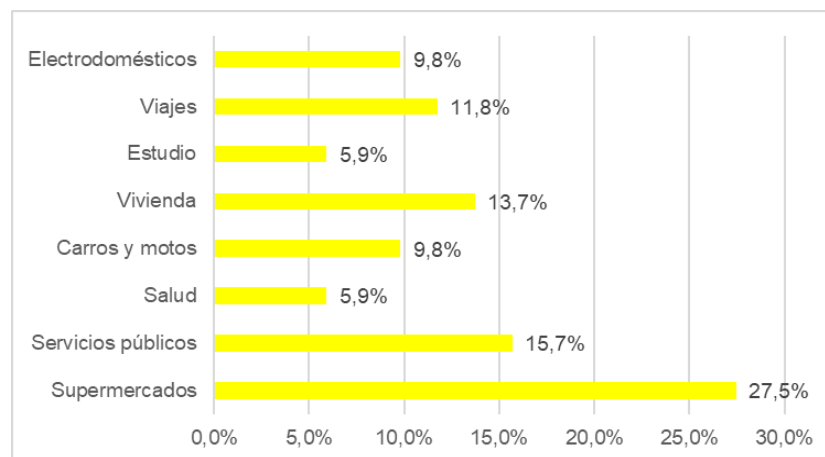


Fuente: elaboración propia

c) En caso de que PaoPresta tenga alianzas con comercios, ¿cuál preferiría? Puede escoger hasta tres opciones.

El 27,5% de los encuestados manifestó preferir alianzas con supermercados, el 15,7% con prestadores de servicios públicos, el 13,7% lo relacionado con vivienda y al 11,8% le interesó el comercio de viajes, entre los principales.

Figura 20. Preferencias de los clientes vip sobre alianzas con comercios

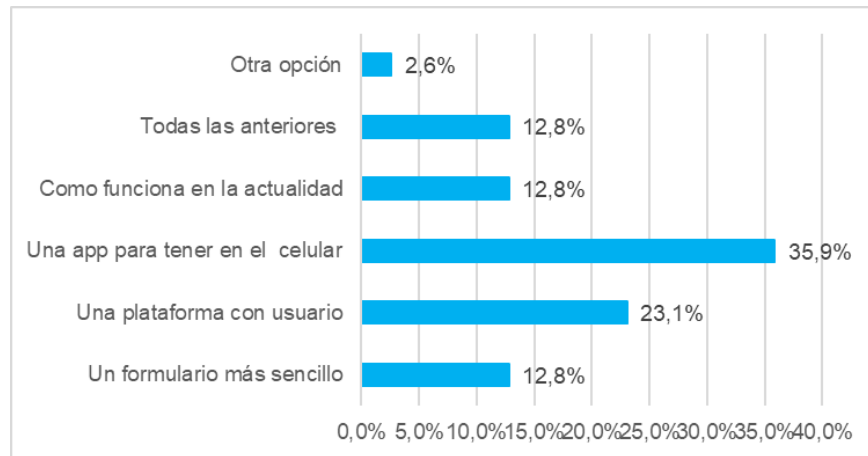


Fuente: elaboración propia

d) Entre las siguientes opciones de tecnología, ¿cuáles le gustaría encontrar al acceder al servicio de PaoPresta? Puede elegir hasta dos respuestas.

Entre las opciones de tecnología que a los clientes les gustaría encontrar, el 35,9% expresó querer contar con una *app* para usar en el celular, seguido del 23,1% que preferiría una página web en la que pudiera registrarse y manejar su cuenta; el 12,8%, por su parte, manifestó desear un formulario de solicitud de crédito mucho más sencillo, el 12,8% dijo que el actual sistema funciona bien y el restante 12,8% afirma desear todas las anteriores.

Figura 21. Preferencias de los clientes en cuanto a desarrollos tecnológicos de la marca



Fuente: elaboración propia

Las anteriores conclusiones se suman a las arrojados en la referenciación de la sección anterior.

7.4.1 Construcción del mapa ideal de viaje del cliente (el que debe ser)

La tabla 9 muestra los puntos de contacto o interacciones por mejorar en el servicio ofrecido por PaoPresta a fin de lograr una experiencia ideal para el usuario. Se tuvieron en cuenta aspectos relevantes obtenidos luego de analizar en forma secuencial la información encontrada a partir de los grupos focales, el mapa actual de viaje del cliente, la referenciación y la encuesta No 3 (nuevos beneficios). Con estos elementos se construyó el mapa ideal de viaje del cliente (el que debe ser)

descrito en las figuras 22, 23 y 24, que condensa una nueva propuesta de servicio pensada para mejorar la experiencia de los usuarios.

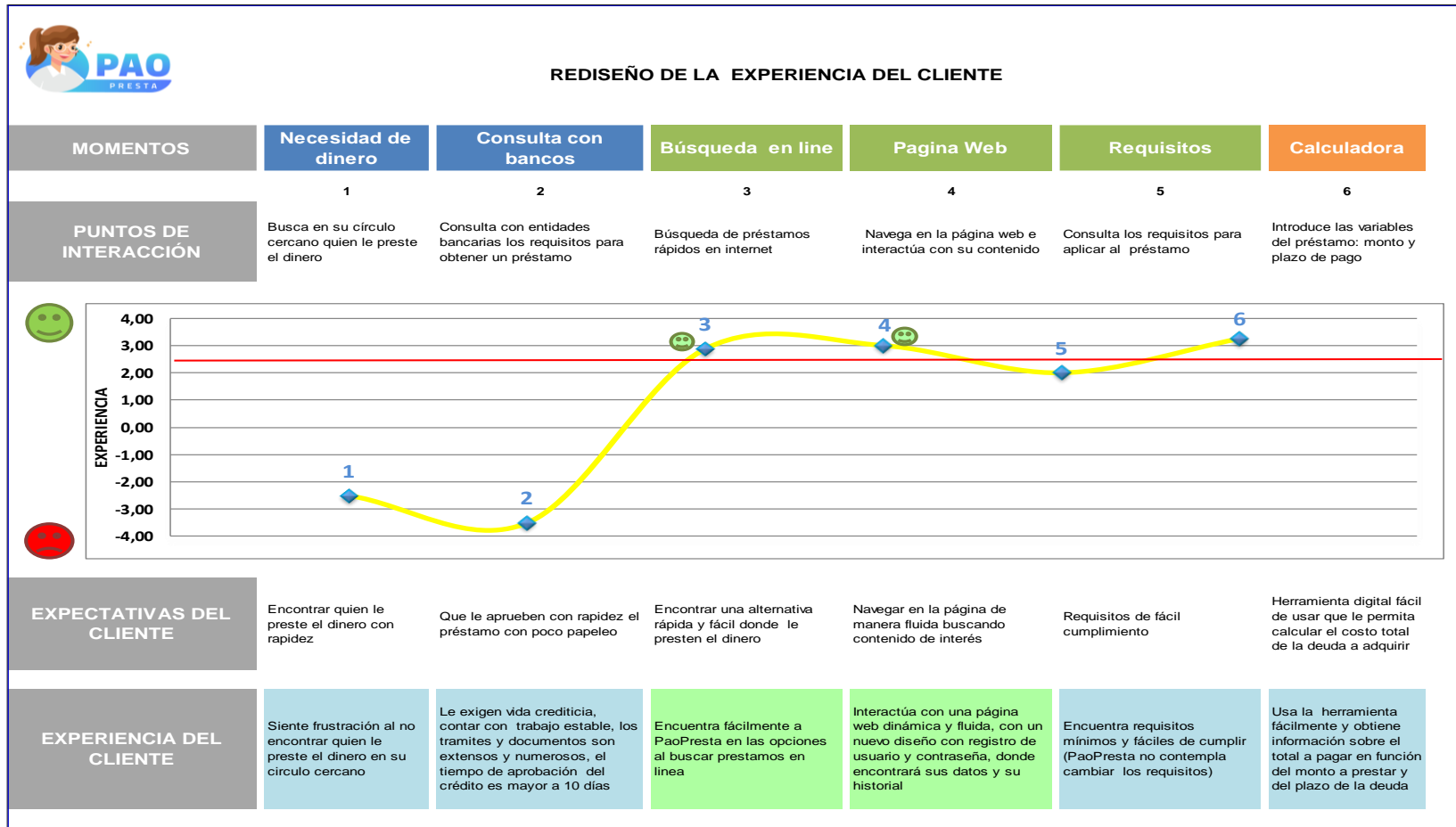
A continuación, se muestra, en la figura 22, el mapa ideal de viaje del cliente o el que debería ser, de PaoPresta.

Tabla 9. Mapa ideal de viaje del cliente del servicio de PaoPresta

MOMENTOS DE VERDAD	EXPERIENCIA ACTUAL	EXPERIENCIA DESEADA
Posicionamiento de marca: visibilidad de PaoPresta	No es visible en Google, PaoPresta no aparece en las opciones al buscar préstamos en línea	Se implementará estrategia de posicionamiento de la página web en Google
Página Web: fluidez y contenido claro	La página es susceptible de mejorar en diseño y en la organización de su contenido	Se rediseñará de la página web para incluir una opción de registro de usuario y tratamiento de datos usando contraseña, se automatizará su contenido y los procesos que allí se ejecutan
Montos disponibles y plazos de pago	Se oferta un monto máximo de \$300.000, se requiere pago del monto total en una sola cuota (capital más gastos)	Se ofrecerán montos hasta \$900.000 con plazo de pago hasta 60 días
Formulario: tiempo y facilidad para su diligenciamiento	Información no vital, toma tiempo diligenciarlo porque no hay opciones predeterminadas (se debe digitar toda la información)	El formulario contará con menú de opciones desplegadas para facilitar su diligenciamiento
Canales de pago	Disponible pago por plataforma Pase únicamente	Se incorporarán los siguientes canales adicionales para pago estos serán: Baloto, Efecty, Exito, Surtimax, correspondencia Bancolombia y Davivienda
Alianzas comerciales	PaoPresta no cuenta con alianzas comerciales actualmente	Se harán alianzas con establecimientos de comercio que ofrezcan beneficios para los clientes PaoPresta

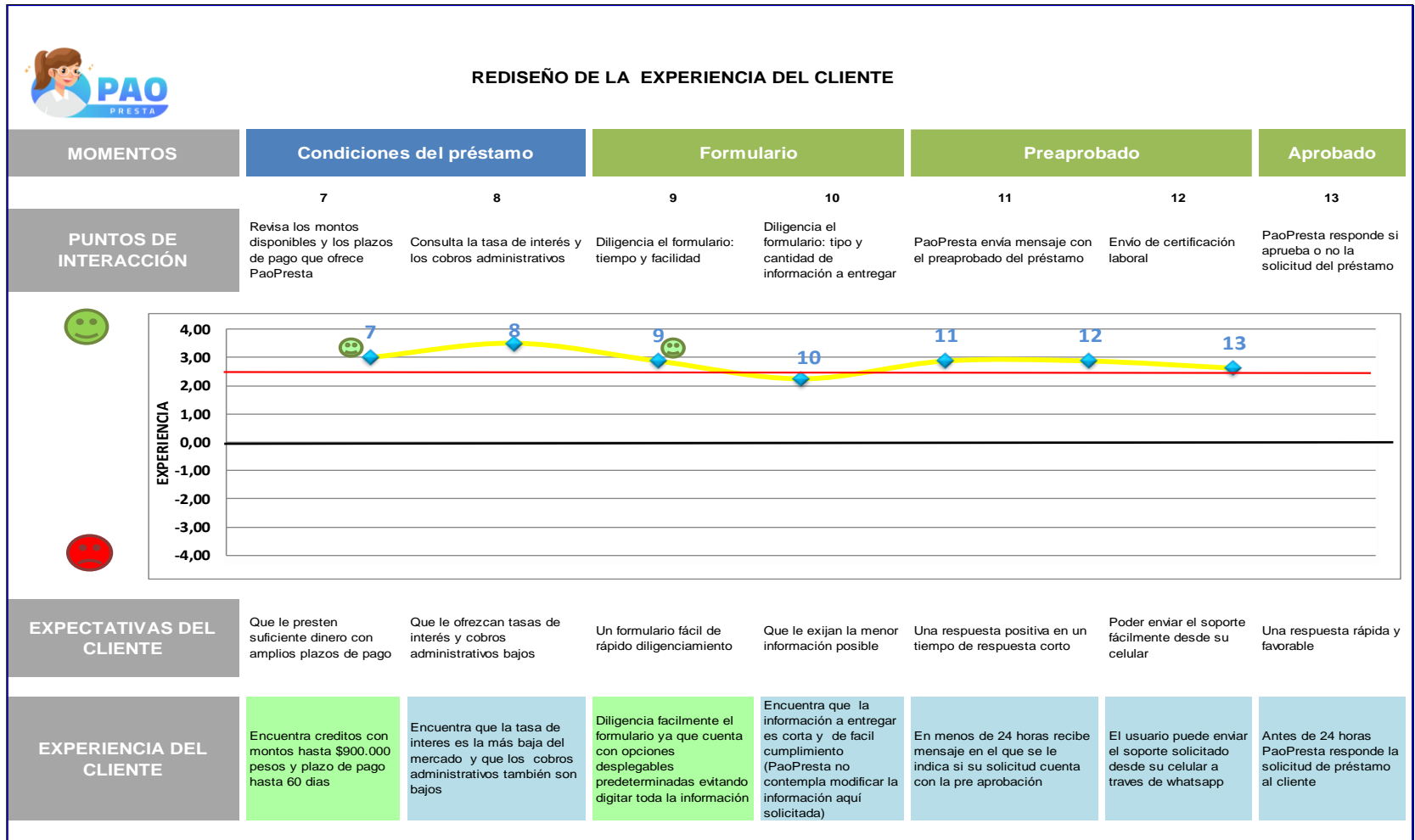
Fuente: elaboración propia

Figura 22. Mapa ideal de viaje del cliente (1 de 3) (el que debe ser)



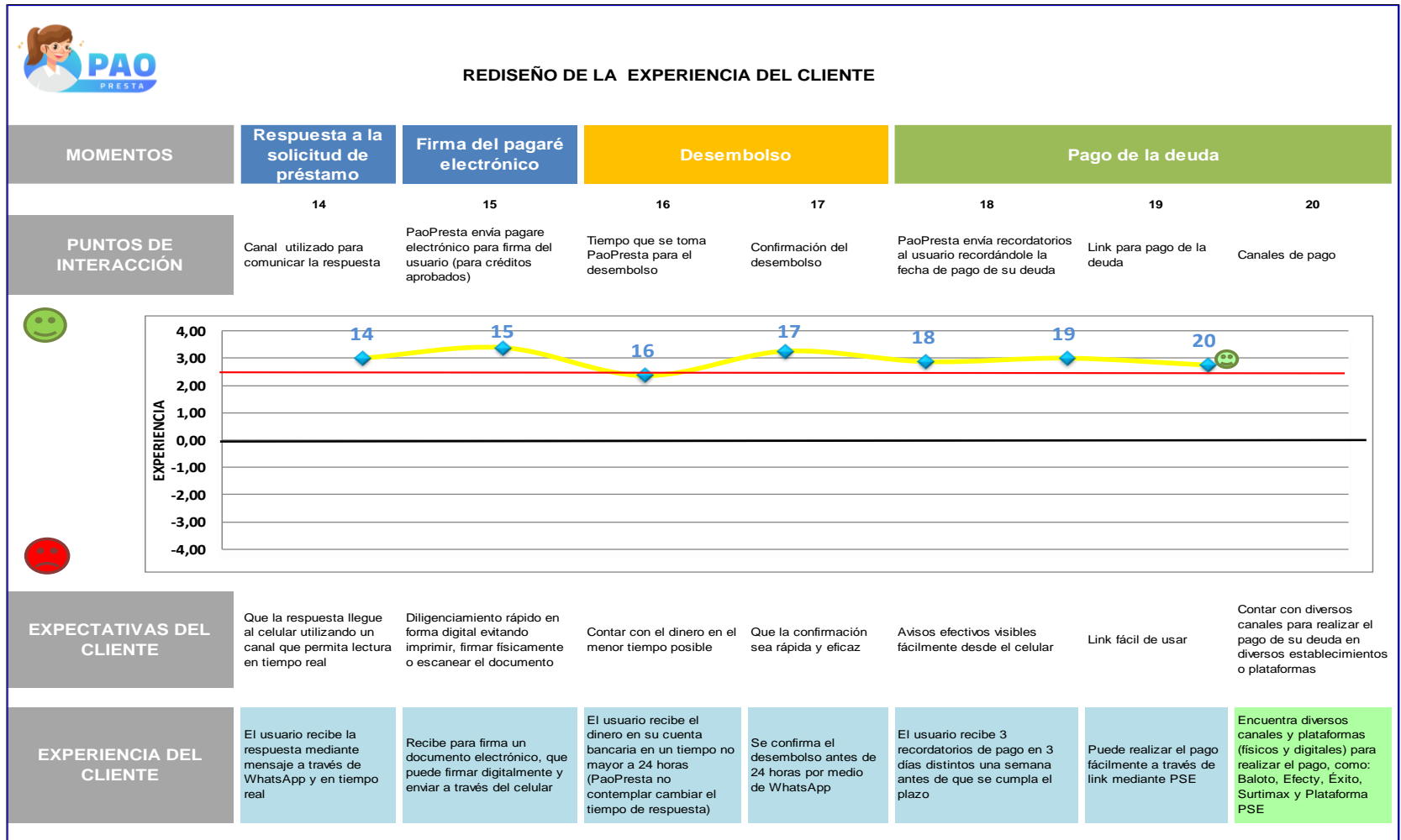
Fuente: elaboración propia

Figura 23. Mapa de viaje ideal del cliente (2 de 3) (el que debe ser)



Fuente: elaboración propia

Figura 24. Mapa de viaje ideal del cliente (3 de 3) (el que debe ser)



Fuente: elaboración propia

Una vez incorporados los cambios en términos del rediseño del servicio, la propuesta de valor para los usuarios es la siguiente:

los microcréditos concedidos en línea ayudan a personas naturales, en lo primordial a las que tienen ingresos entre uno y dos SMMLV, que quieren efectivo para financiar imprevistos o respaldar un negocio y obtener el préstamo en forma rápida, fácil y por medio de tres clics, mediante el ofrecimiento de mayores montos y plazos y de beneficios adicionales a través de alianzas comerciales.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Caracterizar el usuario vip de PaoPresta permitió acercarse al público objetivo de la marca para así lograr una identificación adecuada de los arquetipos de los clientes actuales e ideales en el mercado. Comprender sus características, sus necesidades, sus gustos y sus preferencias posibilitó entender los deseos de los clientes, que se materializarán en negocios nuevos para la empresa.

El mapa actual de viaje del cliente dejó ver los puntos de mejora en el servicio suministrado por PaoPresta y de ahí la importancia de la herramienta. El presente trabajo no mencionó los momentos de verdad calificados como positivos por los clientes ni profundizó en ellos, sino solo en los que son susceptibles de mejora, para de esta manera rediseñarle al cliente una experiencia ideal con el uso de servicio. Hay tres aspectos de mejora que no son susceptibles de cambio: requisitos para el préstamos, tipo y cantidad de información solicitada en el formulario inicial y tiempo para el desembolso. Los dos primeros son ítems básicos para garantizar la recuperación de cartera y el tercero depende de los tiempos interbancarios. Los demás aspectos, como posicionamiento de la marca, página web, montos y plazos disponibles de créditos, tiempo y facilidad del cuestionario y canales de pago son las bases de los aspectos por mejorar en el rediseño del servicio del mapa ideal de viaje del cliente.

La referenciación, de igual forma, dejó ver los aspectos por mejorar de PaoPresta respecto a sus competidores, como también permitió identificar sus fortalezas. Los aspectos por mejorar coincidieron con los ya identificados en el mapa ideal de viaje del cliente, a lo que se sumó a un aspecto adicional, que fue contar con plan de fidelización de sus clientes. La empresa tiene fortalezas respecto a sus competidores, que deben ser afianzados en el tiempo con el fin de que se conviertan en verdaderas ventajas competitivas en el mercado.

El rediseño de la experiencia se materializó en el mapa ideal de viaje del cliente o el que debería ser. PaoPresta debe implementar una estrategia de posicionamiento en los diferentes buscadores de la web, debe mejorar su página web con el fin de que cada usuario cuente con su propia cuenta para la autogestión de su cupo de crédito (tecnología), debe ofrecer el servicio de aumento de crédito con mayor plazo, debe operativizar el formulario de registro con el despliegue de un menú de opciones, debe incorporar nuevos canales de pago más asequibles al público objetivo de la marca, como Baloto, Efective, Éxito, Surtimax y corresponsales bancarios de Bancolombia y Davivienda, y debe suscribir alianzas comerciales con establecimientos de comercio que beneficien a sus clientes y que, además, permitan generar un plan de fidelización de ellos hacia la marca.

Con lo anterior se consolidó la propuesta de valor de PaoPresta en el mercado, definida en la página 73, para así lograr una diferenciación que permita que los clientes prefieran a esta *fintech* por sobre las demás opciones existentes.

REFERENCIAS

- Back, K.-J., Lee, C.-K., & Abbott, J. (2011). Internal relationship marketing: Korean casino employees' job satisfaction and organizational commitment. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), 111-124. <https://doi.org/10.1177/1938965510370742>
- Bugeaud, F., Pietyra, P., & Liger, V. (2013). From service design to innovation through services: emergence of a methodological and systemic framework. En L. M. Camarinha-Matos & R. J. Scherer (eds.). *Collaborative Systems for Reindustrialization. PRO-VE 2013, International Federation for Information Processing (IFIP), Advances in Information and Communication Technology (AICT)* (pp. 431-438). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-40543-3_46
- Cadauid López, C. (2018). *Revisión sistemática de la literatura sobre diseño de servicio al cliente interno en el contexto empresarial* (trabajo de grado, Maestría en Administración, Universidad EAFIT). <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/13590?locale-attribute=es>
- Castaño Gutiérrez, J (2019). *Una mirada práctica la fintech en Colombia* (foro Universidad Externado de Colombia, Departamento de Matemáticas). Bogotá. Febrero 28, 2019.
- Figueroa, B., Mollenhaver, K., Rico, M., Salvatierra, R., y Wuth, P. (2017). *Creando valor a través del diseño de servicios*. Diseño de Servicios UC, Escuela de Diseño, Pontificia Universidad Católica de Chile. <http://www.dsuc.cl/pdf/Creando-valor-a-traves-del-Diseno-de-Servicios-DSUC.pdf?pdf=Publicacion>

- Gibbons, S. (2018, 9 de diciembre). *Journey mapping 101*. Nielsen Norman Group. <https://www.nngroup.com/articles/journey-mapping-101/>
- Gunawardane, G. (2011). Reliability of the internal service encounter. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 28(9), 1003-1018. <https://doi.org/10.1108/026567111111172559>
- Hasso Plattner Institute of Design at Stanford University (s.f.). *An introduction to design thinking. Process guide*. Hasso Plattner Institute of Design at Stanford University. <https://web.stanford.edu/~mshanks/MichaelShanks/files/509554.pdf>
- Hasso Plattner Institute of Design at Stanford University (2021). *Design thinking bootleg*. Hasso Plattner Institute of Design at Stanford University. <https://dschool.stanford.edu/resources/design-thinking-bootleg>
- Johnson, A., Kuglitsch, R., & Bresnahan, M. (2015). Using participatory and service design to identify emerging needs and perceptions of library services among science and engineering researchers based at a satellite campus. *Issues in Science and Technology Librarianship*, 81. <http://doi.org/10.5062/F4H99366>
- Kim, G.-J. (2014). Applying service profit chain model to the Korean restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.07.008>
- Kröner, M. (2017). Fidor, el caso de éxito en la banca digital alemana. En Departamento de Investigación del Instituto de Estudios Bursátiles (IEB), *Anuario IEB de banca digital y fintech 2017*. Departamento de Investigación del IEB, Telefónica, Inversis Banco e Informática El Corte inglés (pp. 36-38). <https://www.ieb.es/la-banca-digital-las-fintech-despegan-espana/>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2011, noviembre). *Guía para la caracterización de usuarios de las entidades públicas*. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. https://www.mintic.gov.co/arquitecturati/630/articles-8536_recurso_1.pdf

Stickdorn, M., & Schneider, J. (2010). *This is service design thinking: basics, tools, cases*. John Wiley & Sons.

Stickdorn, M., Hormess, M. E., Lawrence, A., & Schneider, J. (2018). *This is service design doing. Applying service design and design thinking in the real world. A practitioner's handbook*. O'Reilly Media.

Ulwick, A. (2018). *Jobs to be done: theory to practice*. Idea Bite Press.

ANEXOS

ANEXO 1

Guía de desarrollo de la investigación del usuario por medio de grupo focal

1. Conocimiento demográfico básico de los clientes.

El análisis de la estadística demográfica de los clientes vip de PaoPresta permitirá identificar: género, edad, ciudad de residencia, si trabaja o no, cuánto gana, si cotiza seguridad social, estado civil, número de hijos, características de vivienda, dónde labora y nivel de escolaridad, entre los principales datos.

Nota: además, es útil para corroborar si es suficiente con analítica de mercadeo, Hotjar y copia de respaldo del WhatsApp.

Resultado: estadística con investigación del segmento de los clientes vip por indagar.

2. Desarrollo de grupos focales.

Objetivo: investigar los usuarios vip de PaoPresta con el fin de obtener información de sus necesidades, sus requerimientos, sus deseos, sus dolores, etc.

Metodología: en grupos de doce personas como máximo se hace un trabajo cualitativo de conocimiento del usuario.

Resultado: conocimiento de los clientes vip de PaoPresta.

3. Entrevistas individuales (opcionales).

Dependiendo de la información recolectada en los grupos focales se analizará si es necesario llevar a cabo entrevistas semiestructuradas individuales.

Guía de desarrollo de la elaboración de arquetipos

Objetivo: investigar los diferentes arquetipos de los clientes vip de PaoPresta y elaborarlos con el propósito de identificar cómo se comportan desde los punto de vista:

- Financiero
- Emocional
- Familiar
- Educacional
- De los hábitos de consumo
- De los hábitos de compra

Finalidad:

Contar con los arquetipos financiero, emocional, familiar, educacional, de los hábitos de consumo y de los hábitos de compra de los clientes vip de PaoPresta.

ANATOMÍA DE UNA ENTREVISTA

Presentación del entrevistador:

- Buenas tardes; bienvenido(a), mi nombre es Yeffer Cárdenas, somos del equipo de PaoPresta, quiero iniciar agradeciéndole por su tiempo.

- ¿Cuál es su nombre? ¿Dónde se encuentra? ¿Cómo le fue hoy?

2. Presentación del proyecto:

Paopresta es una *fintech* de origen antioqueño que presta servicios financieros en el sector de los microcréditos. Con la empresa puede encontrar préstamos hasta de \$300.000, con un tiempo máximo de pago de 30 días.

3. Construcción de una relación:

Conocimiento del cliente:

1. ¿Por qué escogió un servicio en línea?

2. ¿Cuáles proyectos de corto plazo tiene?

3. ¿Ha tenido créditos en otra entidad? ¿Cual? ¿Cuánto prestó?

4. Respecto a la experiencia con otras entidades de tipo *fintech*, califique de 1 a 5 los siguientes aspectos, con 1 para un puntaje deficiente y 5 para uno óptimo.

- Tiempo para acceder al canal de comunicación.
- Facilidad de acceso al canal de comunicación.
- Tiempo de respuesta para la aprobación por parte de PaoPresta.
- Seguridad al usar el canal de comunicación.

5. ¿Le han negado créditos? ¿Cuál fue la razón?

6. ¿Podría describirme cómo tomó la decisión de usar el servicio de PaoPresta? ¿Qué lo llevó a tomar esa decisión? ¿Qué pensaba en ese momento? ¿Por qué dice eso? ¿Podría contarme más sobre eso? ¿Cómo se sintió en el momento que sucedió? ¿Qué pasó? ¿Por qué? ¿Podría contarme por qué eso es importante para usted? ¿Cómo le hace sentir eso? ¿Cuáles emociones le provoca?

7. En cuanto a los hábitos de comunicación que usted usa, por favor calificar de 1 a 5 los siguientes, con 1 para a un uso ocasional y 5 para uno frecuente:

- WhatsApp.
- Correo electrónico.
- Twitter.
- Instagram.
- Facebook.
- Televisión.
- Radio.

8. ¿Conoce otras *fintechs*? ¿Cuáles? ¿Ha usado sus servicios? ¿Qué le gustó más del servicio recibido? ¿Qué le disgustó más del servicio recibido?

9. ¿Estaría dispuesto a pagar una membresía a cambio de cuáles servicios?

10. ¿Nos ha recomendado?

11. ¿Qué opina acerca de que pedir prestado en una *fintech*? es mejor que hacerlo en el banco? ¿Por qué?

12. ¿Qué lo mueve? ¿Cuáles son sus gustos, sus emociones y sus temores? ¿Qué ama hacer? ¿Qué lo motiva? (indagar por sus emociones: necesidades, deseos y temores, personalidad, estilo de vida, valores y actitudes).

Identificación de las necesidades:

1. ¿A qué destina el dinero?

2. ¿Cuáles servicios adicionales busca?

3. ¿Qué le gustaría que PaoPresta le ofreciera en sus créditos?

4. ¿Cuál es la necesidad que resuelve PaoPresta en su vida? ¿Cuál problema resuelve con PaoPresta?

Evocación de historias:

Interacción con el servicio:

1. ¿Cómo llegó a PaoPresta? ¿Podría contarnos la historia?

2. ¿Cuál dispositivo utilizó para llegar a PaoPresta? ¿Computador o móvil? ¿Qué tal le pareció?
3. ¿Cuál experiencia tuvo con el uso de la calculadora?
4. ¿Cómo describiría su experiencia al diligenciar el formulario de solicitud de crédito? ¿Por qué?
5. ¿Cómo le gustaría que llegaran los recordatorios de pago?
6. ¿Cómo se siente al comprar o usar la marca?
7. ¿Cuáles sentimientos se generan con el logro del beneficio funcional (de los servicios) que tiene la marca?
8. ¿Qué se puede mejorar en el servicio ofrecido?
9. ¿Cuál confianza percibe ahora mismo sobre PaoPresta?
10. Respecto a los canales de comunicación de PaoPresta (página, correo electrónico, WathsApp), por favor calificar de 1 a 5 los siguientes atributos con 1 para deficiente y 5 para óptima. ¿Podría contarnos una historia al respecto?
 - Tiempo empleado para acceder al canal de comunicación.
 - Facilidad de acceso al canal de comunicación.
 - Tiempo de respuesta para la aprobación por parte de PaoPresta.
 - Seguridad al usar el canal de comunicación.
11. En cuanto a los canales que ofrece PaoPresta para el pago, ¿cuál le gustaría incluir? ¿Por qué?
12. ¿Cuáles fueron la mejor y la peor experiencia con el uso de PaoPresta? ¿Podría contarme algo que recuerde de ese día? ¿Qué sintió?

13. ¿Qué es lo que más le gusta de PaoPresta?

14. Al interactuar con PaoPresta, ¿cuál historia recuerda o qué siente?

Exploración de emociones:

Identificación de emociones:

1. ¿Cuál fue su primera sensación al tener contacto con PaoPresta? ¿Le gustó?
¿Algo que le incomodó? ¿Quiso desistir de continuar con el proceso del préstamo? ¿Por qué? ¿Qué le impulso para continuar?

Identificación de las frustraciones:

6. Al entrar en contacto con PaoPresta, ¿Cuáles cosas le gustaron? ¿Qué cosas no le gustaron?

7. ¿Qué es lo que menos le gusta?

Contrapreguntas y cuestionamientos:

Depende de la dinámica de cada grupo.

Agradecimiento y cierre.

1. ¿Cuál aspecto no cubierto le gustaría agregar?
2. Muchas gracias por su participación y por ser clientes de Paopresta, a su alcance siempre. Feliz día.

ANEXO 2

EMPATÍA - INVESTIGACIÓN DE LOS USUARIOS

“To create meaningful innovations, you need to know your users and care about their lives” (Hasso Plattner Institute of Design at Stanford University (s.f., p. 2).

En esta actividad se investigan los usuarios, es decir, el segmento de mercado definido, con el fin de obtener información de sus necesidades, sus requerimientos, sus deseos, sus dolores, etc.

Escribir a continuación el reto definido:

RETO DE DISEÑO:

Escribir a continuación el o los segmentos de usuarios para los que se hace la investigación, de acuerdo con reto definido al inicio de la fase de empatía. Como mínimo debe ser un grupo de determinado número de personas, aunque no hay un máximo, pero se debe tener en cuenta que por cada segmento definido se debe elaborar una guía de investigación puesto que cada grupo o segmento de usuarios tiene características que lo hacen único y que se deben identificar mediante la investigación.

Segmento 1:
Descripción:

Segmento 2:
Descripción:

Segmento 3:
Descripción:

A continuación se describen las herramientas empleadas en la investigación:
entrevistas y observación.

1. ENTREVISTA

Es una técnica que permite obtener información de las personas a las que se les va a diseñar para tener un mejor y mayor entendimiento de sus situaciones y lograr una mejor empatía.

Preparación para las entrevistas:

A continuación se presenta información importante para preparar y sostener entrevistas (Hasso Plattner Institute of Design at Stanford University, 2021).

¿Por qué prepararse para hacer entrevistas?

El tiempo que se pasa con los usuarios es precioso y es necesario sacarle el mayor provecho posible. Se debe tener claro que nunca se debe renunciar a la responsabilidad de prepararse para una entrevista, aunque siempre se debe permitir que la espontaneidad y la conversación sean fluidas o sin estructura alguna. Mientras más avanzado esté el proyecto, más planificada debe estar la entrevista.

¿Por qué entrevistar para empatizar?

Lo que se quiere es entender los pensamientos, las emociones y las motivaciones de la persona para determinar cómo innovar para él o ella. Si se entienden las decisiones que esa persona toma y su comportamiento, se pueden identificar sus necesidades y diseñar para satisfacerlas.

¿Cómo prepararse para hacer entrevistas?

- Llevar a cabo una lluvia de ideas de las preguntas: se escriben todas las preguntas potenciales que el equipo pueda generar. Se debe tratar de construir ideas sobre las ideas de otros para resaltar áreas y temas relevantes.

- Identificar y ordenar los temas: esencia, se trata de identificar y agrupar los problemas en grandes áreas o temas relevantes. Una vez hecho esto se debe permitir que la conversación fluya para determinar una dirección específica para elegir, lo que hará posible estructurar la dirección o el tema de la entrevista con el

fin de hacerla más amigable con el usuario y más efectiva puesto que evita que sea desordenada y sin enfoque.

- Refinar las preguntas: una vez agrupadas las preguntas por tema y por orden se podrá encontrar que hay áreas de conversaciones redundantes o repetidas. También es probable que existan preguntas extrañamente fuera de lugar. Es importante hacer una limpieza para asegurarse de llevar una entrevista bien planificada con suficientes preguntas del tipo ¿por qué?, también de la categoría cuénteme sobre la última vez que y adecuado número de preguntas directas de cómo el usuario se siente.

Imagen: Anatomía de una entrevista



Anatomía de una entrevista - Imagen tomada del Bootcamp bootleg, adaptada de Michael Barry, Point forward

¿Cómo entrevistar para empatizar?

- Pregunte por qué. Aun cuando crea que sabe la respuesta, pregúntele a la gente por qué hace o dice algo. Las respuestas pueden sorprender al entrevistador. La conversación que parte de una pregunta debe continuar por el tiempo que sea necesario.

- Incentive las historias. Sin importar si las que la gente cuenta son o no reales, revelan lo que piensa del mundo. Plantee preguntas que incentiven a la gente a contar historias. Por ejemplo: formule preguntas como ¿puede contarme la primera vez que ...?, ¿qué recuerda de ese día?, ¿cuál fue la mejor experiencia, la peor, la más fácil, la más difícil, la más feliz o la más traumatizante respecto de ...? o ¿podría contarme alguna historia sobre cuando....?.

- Ponga atención al lenguaje no verbal. Sea consciente del lenguaje corporal, de los gestos y de las emociones.

- No le tema al silencio. Los entrevistadores con frecuencia sienten la necesidad de preguntar algo más cuando hay una pausa. Si permite que haya silencio, la persona puede reflexionar sobre lo que acaba de decir y revelar algo más profundo.

- No sugiera respuestas. Aun si la persona hace una pausa antes de responder, no la ayude ni sugiera una respuesta. Sin quererlo, esto podría llevar a hacer que la gente responda de manera de confirmar sus expectativas.

- Plantee preguntas de manera neutral: “¿qué opina de comprar regalos para su mujer?” es mejor que “¿cierto que ir de compras es estupendo?” porque la primera pregunta no implica que haya una respuesta correcta.

- No haga preguntas binarias porque se pueden responder con una sola palabra y se ha de preferir invitar a una conversación basada en historias.

- Plantee una pregunta por vez y una persona a la vez. Resista la urgencia de emboscar al usuario. Asegúrese de estar preparado para documentar. Siempre entreviste en pareja. Si no es posible, debería usar una grabadora porque es imposible involucrarse con el entrevistado y tomar notas en forma apropiada al mismo tiempo.

- Hable acerca de sentimientos. Formule preguntas como: ¿podría describirme cómo ... (tomó la decisión, completó la tarea, fue a ese lugar, etc.), ¿qué pensaba

en ese momento?, ¿por qué dice eso?, ¿podría contarme más sobre eso?, ¿cómo se sintió en el momento que sucedió?, ¿qué pasó?, ¿por qué, ¿podría contarme por qué eso es importante para usted?, ¿cómo le hace sentir eso? y ¿cuáles emociones le provoca?

A continuación se presenta la guía para preparar y sostener las entrevistas. Escriba en los espacios destinados para ello en cada parte de la actividad.

- Realización de las entrevistas

Objetivo

Describe el objetivo por alcanzar con las entrevistas y recuerde que debe estar acorde con el reto de diseño definido

Guía de preguntas

A partir de la información anterior, se debe construir una lista de preguntas que permita obtener la información necesaria entender la(s) situación(es). Luego organice las preguntas de acuerdo con los momentos descritos en la imagen “Anatomía de una entrevista”.

Se recomienda que se elabore una lista de preguntas en borrador en la que se tengan en cuenta las recomendaciones dadas y luego se haga el listado final de preguntas, que se deben consignar en la siguiente tabla:

1.
2.
3.
4.
5.
6.

Grupo de usuarios por entrevistar:

Nota: es necesario grabar las entrevistas en audio con el fin de utilizarlas en actividades posteriores. Dichas grabaciones se deben entregar a la empresa.

A continuación escriba los datos de las personas con las que se sostendrán las entrevistas. Deben ser, como mínimo, cuatro personas por equipo de innovación.

A. Nombre del entrevistado:

Número de celular:

Dirección de correo electrónico:

Tipo de usuario:

- Usuario final.

- Cliente.

- Otro: ¿cuál?

Cita:

- Fecha:

- Hora:

- Lugar:

B. Nombre del entrevistado:

Número de celular:

Dirección de correo electrónico:

Tipo de usuario:

- Usuario final.

- Cliente.

- Otro: ¿cuál?

Cita:

- Fecha:

- Hora:

- Lugar:

C. Nombre del entrevistado:

Número de celular:

Dirección de correo electrónico:

Tipo de usuario:

- Usuario final.
- Cliente.
- Otro: ¿cuál?

Cita:

- Fecha:
- Hora:
- Lugar:

Dirección de correo electrónico:

Tipo de usuario:

- Usuario final.
- Cliente.
- Otro: ¿cuál?

Cita:

- Fecha:
- Hora:
- Lugar:

Correo electrónico:

Tipo de usuario:

- Usuario final
- Cliente
- Otro ¿Cuál?

Cita:

- Fecha:
- Hora:
- Lugar:

D. Nombre entrevistado:

Número de celular:

Correo electrónico:

Tipo de usuario:

- Usuario final
- Cliente
- Otro ¿Cuál?

Cita:

- Fecha:
- Hora:
- Lugar:

E. Nombre entrevistado:

Número de celular:

Correo electrónico:

Tipo de usuario:

- Usuario final
- Cliente
- Otro ¿Cuál?

Cita:

- Fecha:
- Hora:

Lugar:

F. Nombre entrevistado:

Número de celular:

Correo electrónico:

Tipo de usuario:

- Usuario final
- Cliente
- Otro ¿Cuál?

Cita:

- Fecha:
- Hora:

Lugar:

G. Nombre entrevistado:

Número de celular:

Correo electrónico:

Tipo de usuario:

- Usuario final
- Cliente
- Otro ¿Cuál?

Cita:

- Fecha:

- Hora:

Lugar:

H. Nombre entrevistado:

Número de celular:

Correo electrónico:

Tipo de usuario:

- Usuario final
- Cliente
- Otro ¿Cuál?

Cita:

- Fecha:
- Hora:

Lugar:

Entregables: recordar que se debe entregar lo siguiente:

- Grabaciones en audio de las entrevistas.
- Fotos.

- Notas tomadas durante la entrevista.

ANEXO 3

Grupo focal 1

PaoPresta - Conociendote

HELP PB SEARCH

1 ¿Podrías describirme cómo tomaste la decisión de usar el servicio de ...

- Vi la necesidad, se vio por celular, por internet, como la aplicación. Faltó en internet.
- Tenía que hacer una inversión con poco interés. Práctico.
- Conseguí en google la aplicación, intereses bajos.

2 ¿Qué proyectos tienes a corto plazo? ¿Crees que podemos apoyarte ? ...

- Aplicación y servicio bueno. Invertir en algún proyecto, negocios. Apoyo, Proyectos de vivienda.
- Inversión negocio entre padre, estoy pagando un vehículo. Aumentar el plazo, tipo de créditos.
- Interesados para una casa nueva. Tener un préstamo. Obtener un préstamo de dinero, préstamos de dinero, se ha estado el año en adelante.

3 ¿Que canal de comunicación usa frecuentemente? ¿gongan? por t...

- Whatsapp Edwin 5 Duvan 4 Ever 3
- Instagram Edwin 4 Duvan 3 Ever 2
- Facebook Edwin 3 Duvan 1 Ever 3
- Correo electrónico Edwin 2 Duvan 5 Ever 4
- Twitter Edwin 1 Duvan 2 Ever 1

4 ¿Conoces otras entidades? ¿Qué fue lo que mas te gustó? ¿que no te ...

- Línea, pago. Línea, puede reactivar el crédito ahí mismo, se hace la solicitud.
- No he sacado créditos con otra entidad.
- Tengo actualizado, un crédito hace un tiempo. Recuerdo el logo, y cuando uno quiere ir a prestar ahí mismo, tengo otros, actualizado la línea el caso al día siguiente.
- No tengo entidades, al día siguiente en crédito. Recuerdo el logo y cuando va a prestar ahí mismo, tengo otros, actualizado la línea el caso al día siguiente.

5 Respecto a la experiencia con otras entidades califique del 1 al 5 los s...

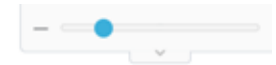
- Tiempo de acceso Edwin 5 Duvan n.a Ever 5
- Facilidad de acceso Edwin 5 Duvan n.a Ever 5
- Seguridad de la plataforma Edwin 5 Duvan n.a Ever 5
- Tiempos de respuesta Edwin 5 Duvan n.a Ever 5

6 ¿Te gustaría una suscripción en PaoPresta? ¿A cambio de que servicio...

- No he pensado en suscripción
- Llegó a un correo, con alivio, cuota inicial de 0 el crédito del celular a crédito.
- Accediera a la suscripción con lo que se puede prestar más, aumentar el pago, depende el precio de la suscripción.

<p>1</p>	<p>2 ¿Cómo describirías tu experiencia al diligenciar el formulario?</p> <p>Es un poco complicado tener que hacer preguntas sobre cómo se manejan los datos de un formulario, a veces se olvidan de algunos datos de una y otra parte.</p> <p>El sistema de preguntas no está bien organizado, a veces se olvidan de algunos datos de una y otra parte.</p> <p>Pedir actualización cada tres o cada tres meses, como hacen los bancos, se piden como hacen los bancos.</p> <p>No me parece que sea complicado para poder acceder a los datos por ejemplo en un momento de emergencia, así que poder recibir información al momento de tener un problema, con datos que...</p> <p>Tener un sistema donde uno pueda actualizar cada tres meses los datos.</p>	<p>3 ¿Que te opinión tienes de los recordatorios de pago? ¿Le cambiarías algo?</p> <p>Ever, está bien, como lo hacen los bancos, tres meses, 3 a 3 esta bien, la mayoría de las entidades, y como es en banco, esto es bueno.</p> <p>perfecto, porque para un recordatorio y es lo ideal, y luego cuando me olvidé a los 3 días, también en un día, así uno no se olvida de los pagos.</p> <p>me parece muy bien, tres días antes, a veces se olvida, me parece muy bien.</p>
<p>4 ¿Te gustaría que Pao Presta incluyera otro medio de pago? ¿Cuál? ¿Por qué?</p> <p>Es más fácil pagar PSE, ha sido lo mejor que han sacado, por seguridad, y eso.</p> <p>mas facil pagar con ppe, me parece a mi, por seguridad y eso.</p> <p>yo manejo Daviplata, Daviplata, llega instantaneamente.</p> <p>Del Daviplata, es super, bueno, Daviplata.</p> <p>Pse es muy efectivo, pero que bueno una opción, que uno tenga la plata en efectivo, por ejemplo efecty un banco.</p> <p>Muy bueno pagar de pronto efectivo y un banco, vamos a reintegrar, así uno via más rápido.</p>	<p>5 ¿Cuál fue la mejor o peor experiencia al usar Pao Presta? ¿Que sentiste?</p> <p>Confianza, la confianza que le brindan a uno como cliente, no me gusta mucho por medio de internet.</p> <p>yo digo que, la confianza que le brindan a uno como cliente, no es fácil adquirirla.</p> <p>Confianza, le dan confianza a uno.</p> <p>duvan, la confianza, están pendientes de uno, la seguridad y la confianza.</p> <p>Confianza, seguridad de haber de que uno puede contar con cualquier banco.</p>	<p>6 Califica del 1 al 5 los siguientes aspectos del servicio:</p> <p>Tiempos de respuesta Edwin 5 Duvan 4 Ever</p> <p>Facilidad de uso Edwin 5 Duvan 4 Ever 5</p> <p>Ever, debes de mejorar la calidad del formulario, no te da opción de cómo se manejan los datos, pero si el formulario.</p> <p>Tiempo de acceso Edwin 5 Duvan 4 Ever 4</p> <p>Seguridad de la plataforma Edwin 5 Duvan 4 Ever</p> <p>Ever, antes no se podía pagar todo de una vez, y si pregunta es si podemos pagar solo las mensualidades y renovar el crédito?</p>

PaoPresta: Necesidades, Emociones y Frustraciones



1 ¿Qué servicios adicionales buscas?	2	3 ¿Cuál es la necesidad que resuelve PaoPresta en tu vida? ¿Qué prob?
<p>duvan, me llama la atención una tarjeta de credito, porque tengo la plata no en físico sino que esta en un lugar cuando la necesito</p> <p>Ever, no tengo otra sugerencia</p> <p>edwin, si voy a comprar un electrodomestico tener un descuento, como un convenio</p>		<p>ever, gastos de la casa</p> <p>duvan, credito del vehiculo, con uds llega rapido</p> <p>edwin, para los gastos de la casa, para los servicios, muchas veces no tengo el dinero a la mano</p>

Fuente: elaboración propia

Grupo focal 2

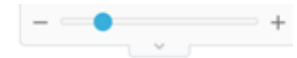
2. PaoPresta - Conociendote

1 ¿Podrías describirme cómo tomaste la decisión de usar el servicio de ...	2 ¿Qué proyectos tienes a corto plazo? ¿Crees que podemos apoyarte ? ...	3 ¿Que canal de comunicación usa frecuentemente? ¿porqué? por l...
<p>Adriana: por confianza directa de la creadora de la marca, estuvo en el inicio, una persona muy de confianza y seria.</p> <p>Juan Pablo: Inicialmente por redes, después me decidí al conocer más detalles.</p> <p>Jose Manuel: Por medio de un compañero por facebook.</p>	<p>Juan Pablo: hace un tiempo me decidí por ello, pero me agito por momentos. Me decidí por la posibilidad de aumentar el caso, la atención de un crédito a dos meses o tres meses.</p> <p>Juan Pablo: en algún momento tuve un contador y me ataca mi puntaje, y necesito mejorar el puntaje.</p> <p>Jose Manuel: tengo proyecto de comprar una moto.</p> <p>Adriana: principalmente, voy a un negocio de venta de artículos de regalo que voy a comprar y voy a vender productos personalizados, un curso de emprendimiento que voy a dar.</p> <p>Jose Manuel: voy a comprar un terreno a dos o tres cuotas, sería favorable.</p>	<p>Twitter</p> <p>Adriana 1 Juan Pablo 1 Jose Manuel 0</p> <p>Facebook</p> <p>Adriana 3 Juan Pablo 1 Jose Manuel 1</p> <p>Instagram</p> <p>Adriana 1 Juan Pablo 1 Jose Manuel 0</p> <p>WhatsApp</p> <p>Adriana 2 Juan Pablo 1 Jose Manuel 1</p> <p>Correo electrónico</p> <p>Adriana 2 Juan Pablo 4 Jose Manuel 0</p>
4 ¿Conoces otras entidades? ¿Qué fue lo que más te gustó? ¿que no te ...	5 Respecto a la experiencia con otras entidades califique del 1 al 5 los si...	6 ¿Te gustaría una suscripción en PaoPresta? ¿A cambio de que servicio...
<p>Adriana: la primera entidad de las que conozco es el banco, pero me gusta mucho más el servicio de PaoPresta, me gusta mucho más el servicio de PaoPresta, me gusta mucho más el servicio de PaoPresta.</p> <p>Juan Pablo: conozco muchas entidades, pero me gusta mucho más el servicio de PaoPresta, me gusta mucho más el servicio de PaoPresta.</p> <p>Jose Manuel: conozco muchas entidades, pero me gusta mucho más el servicio de PaoPresta, me gusta mucho más el servicio de PaoPresta.</p> <p>Juan Pablo: Lleno, como una plataforma sofisticada y tiene muchas cuentas, pero los intereses son altos.</p>	<p>Tiempo de acceso</p> <p>Adriana</p> <p>Juan Pablo 5 Jose Manuel 5</p> <p>Facilidad de acceso</p> <p>Adriana</p> <p>Juan Pablo 4 Jose Manuel 5</p> <p>Seguridad de la plataforma</p> <p>Adriana 5</p> <p>Juan Pablo 5 Jose Manuel 5</p>	<p>Adriana: no lo he pensado, sería buena idea, me encantaría para un futuro con una tarjeta de crédito.</p> <p>Juan Pablo: no lo he pensado, pero de pronto, descuentos.</p> <p>Jose Manuel: tener beneficios con ud's en los mercados de Ladera, Olímpica, etcita.</p>

2. PaoPresta - Servicio

1	2 ¿Cómo describirías tu experiencia al diligenciar el formulario?	3 ¿Que opinión tienes de los recordatorios de pago? ¿Le cambiarías algo?
	<p>José Manuel: el nuevo formulario es genial, ahora ahorra tiempo, de tanto tener se demoraba mucho al diligenciar</p> <p>Juan Pablo: al inicio estaba repetitiva la información, cada que solicitaba el crédito diligenciaba el formulario</p> <p>Adriana: al principio era tedioso el formulario, pero comprendí el tema y continué con el proceso</p>	<p>Juan Pablo: Me parece excelente la alternativa, porque durante el día iba empujando con otros temas y lo voy recordando</p> <p>José Manuel: Excelente porque el trabajo lo consume a uno</p> <p>Adriana: Me lo cambiaría nada, importantes los recordatorios por todos los medios, ayuda a recordar el tema</p>
4 ¿Te gustaría que Pao Presta incluyera otro medio de pago? ¿Cuál? ¿Por qué?	5 ¿Cuál fue la mejor o peor experiencia al usar Pao Presta? ¿Que sentiste?	6 Califica del 1 al 5 los siguientes aspectos del servicio:
<p>Adriana: avise que quería pagar con el banco, pero se le olvidó avisar que se podía pagar por el celular</p> <p>José Manuel: Si estaría de acuerdo con otro medio de pago, un efectivo o un boleto, avisar al banco no lo aconseja</p> <p>Juan Pablo: por lo general en los cobros me pagan por pas, antes se me olvidaba porque hoy en día se cobra por el celular y no sé cómo hacer la transacción, de pronto otro medio de pago</p>	<p>José Manuel: no tengo ningun inconveniente</p> <p>Adriana: enorme pena porque por el tema de la pandemia afectó a mi trabajo, y me demore en pagar</p> <p>Juan Pablo: No tuve experiencia, buena experiencia, me gusta la experiencia que me brindan, tanto en el pago, como en el servicio al cliente</p>	<p>Facilidad de uso Adriana 5 Juan Pablo 5 Jose Miguel 5</p> <p>Tempos de respuesta Adriana 5 Jose miguel 5 Juan pablo 5</p> <p>seguridad de la plataforma Adriana 5 Juan pablo 5 Jose Miguel 5</p> <p>Tiempo para acceder Adriana 5 Juan pablo 5 Jose miguel 5</p>

2. PaoPresta: Necesidades, Emociones y Frustraciones



1 ¿Qué servicios adicionales buscas?

Jose Manuel: Me parece bien el servicio, no creo necesitar otras

Adriana: me encanto el tema de los proyectos personales, conciertos y respaldamos mas alla que un credito

Adriana: Mas que prestar dinero, conocer los proyectos personales, conocerlos y apoyarlos

Juan Pablo: Lo que ya manifieste, sería bueno extender un credito mayor

2

3 ¿Cuál es la necesidad que resuelve PaoPresta en tu vida? ¿Qué pro...

Juan Pablo: me han ayudado en muchas necesidades, cada que sacaba el credito me ayuda demasiado, para pagar pensiones, del hogar, como seguro por aplicación de tarjeta y por eso pago la seguridad social

Jose Manuel: cubrir recibos, cuotas de otra tarjeta, me han ayudado mucho

Adriana: he tenido gastos de medicamentos, estudios, talleres, cursos online, y en ese tema, tema familiar

Fuente: elaboración propia

Grupo focal 3

3. PaoPresta - Conociendote

1. ¿Podrías describirme cómo tomaste la decisión de usar el servicio de ...	2. ¿Qué proyectos tienes a corto plazo? ¿Crees que podemos apoyarte? ...	3. ¿Que canal de comunicación usa frecuentemente? ¿por que? por l...
<p>Sandra: Fue por google, no recuerdo muy bien, internet</p> <p>Liliam: Por google, no me pareció tan costoso el interes</p>	<p>Liliam: Volver a estudiar en la universidad, a veces se queda uno corto de dinero</p> <p>Sandra: A mediano plazo, independizarme, económicamente, emprender</p>	<p>Twitter Sandra 1 Diana Liliam 1 Miller</p> <p>Facebook Sandra 3 Diana Liliam 3 Miller</p> <p>Instagram Sandra 2 Diana Liliam 2 Miller</p> <p>Whatsapp Sandra 5 Diana Liliam 5 Miller</p> <p>Correo electrónico Sandra 4 Diana Liliam Miller</p>
4. ¿Conoces otras entidades? ¿Qué fue lo que mas te gustó? ¿que no te ...	5. Respecto a la experiencia con otras entidades califique del 1 al 5 los si...	6. ¿Te gustaría una suscripción en PaoPresta? ¿A cambio de que servicio...
<p>Liliam: Hay varias que conozco, me parece que tienen un app, en que el pago no es muy caro, ofrecen días de prueba gratis, y al mismo momento, permiten que uno pague los créditos</p> <p>Liliam: lo que menos me gusta, a veces el interes tan alto</p> <p>Sandra: Me parece que tienen con otros, algunos manejan algunos más grandes, algunos ofrecen a veces o algunas veces tienen aplicaciones móviles</p> <p>Liliam: rapicredito, prestapanda, rayo</p> <p>Sandra: lo prestado, línea y telefonia</p> <p>Sandra: Unas manejan intereses altísimos</p>	<p>Facilidad de acceso Sandra 4 Diana Liliam 4 Miller</p> <p>Tiempo de respuesta Sandra 5 Diana Liliam 3 Miller</p> <p>Tiempo de acceso Sandra 4 Diana Liliam 3 Miller</p> <p>Seguridad de la plataforma Sandra 4 Diana Liliam 5 Miller</p>	<p>No lo he pensado</p> <p>Sandra: No lo he pensado</p>

1	2 ¿Cómo describirías tu experiencia al diligenciar el formulario?	3 ¿Que opinión tienes de los recordatorios de pago? ¿Le cambiarías...
	<p>Liliam: Formulario, lo califico con un 3, ingresar a la pagina es mas facil</p> <p>Sandra: califico con 3, creo que debe ser mas corto el formulario inicial</p>	<p>Sandra: para mi estan bien</p> <p>Liliam: Quitaría el día antes del recordatorio</p>
4 ¿Te gustaría que Pao Presta incluyera otro medio de pago? ¿Cuál? ¿Por...	5 ¿Cuál fue la mejor o peor experiencia al usar Pao Presta? ¿Que sentiste?	6 Califica del 1 al 5 los siguientes aspectos del servicio:
<p>Liliam: me parece que el medio de pago pse es bueno</p> <p>Sandra: pse es bueno</p> <p>Liliam: Nequi de pronto como segunda opcion</p> <p>Sandra: segunda opcion efecty</p>	<p>Sandra: Que fuera el formulario automatico, no tener los datos, y evitar de que se borren los datos, que guardara los datos en diferentes etapas, como cuando se borra los datos</p> <p>Liliam: no he tenido nada desagradable, desemboltan rapido</p>	<p>Facilidad de uso Liliam: 4 Sandra: 4</p> <p>Tiempos de respuesta Liliam: 5 Sandra: 5</p> <p>seguridad de la plataforma Liliam: 5 Sandra: 5</p> <p>Tiempo para acceder Liliam: 5 Sandra: 5</p>

3. PaoPresta: Necesidades, Emociones y Frustraciones



1 ¿Qué servicios adicionales buscas?

Sandra: Que nos fueran dando un cupo adicional, menos más grandes, recargas telefónicas, asistencias jurídica, seguros.

Liliam: montos más altos, más tiempo, recargas también, móvil de un hijo, también lo de asistencia jurídica me parece bueno, por si hay alguna duda.

Novaciones

2

3 ¿Cuál es la necesidad que resuelve PaoPresta en tu vida? ¿Qué prob?

Liliam: pago servicios, deudas pequeñas, para mercar.

Sandra: Matricula de mi hijo, siempre hay algo que solucionar.

Liliam: Pasear cuando no hay quincena.

Fuente: elaboración propia

Grupo focal 4

4. PaoPresta - Conociendote

HELP PB SEARCH

1 ¿Podrías describirme cómo tomaste la decisión de usar el servicio de ...

¿Podrías describirme cómo tomaste la decisión de usar el servicio de ...

jhaelp: Periodista y trabajo en market

2 ¿Qué proyectos tienes a corto plazo? ¿Crees que podemos apoyarte? ...

jhaelp: mi primer proyecto fue independizarme, ahora viene hacer mi hogar, amoblarlo

3 ¿Que canal de comunicación usa frecuentemente? ¿por que? por ...

Twitter
Paula Ayda
Juan Carlos
Jhaelp 2
Gloria

WhatsApp
Paula Ayda
Juan Carlos
Jhaelp 3
Gloria

Facebook
Paula Ayda
Juan Carlos
Jhaelp 1
Gloria

Instagram
Paula Ayda
Juan Carlos
Jhaelp 4
Gloria

Correo electrónico
Paula Ayda
Juan Carlos
Jhaelp 3
Gloria

4 ¿Conoces otras entidades? ¿Qué fue lo que más te gustó? ¿que no te ...

jhaelp: no he tenido otros créditos, si he visto muchos anuncios de otras, línea, rapacredito

5 Respecto a la experiencia con otras entidades califique del 1 al 5 los si...

Facilidad de acceso
Paula Ayda
Juan Carlos
Jhaelp 4
Gloria

Velocidad de respuesta
Paula Ayda
Juan Carlos
Jhaelp 4
Gloria

Tiempo de acceso
Paula Ayda
Juan Carlos
Jhaelp 4
Gloria

Seguridad de la plataforma
Paula Ayda
Juan Carlos
Jhaelp 4
Gloria

6 ¿Te gustaría una suscripción en PaoPresta? ¿A cambio de que servicio...

jhaelp: sería interesante, porque me permite hacer historia crediticia, una tarjeta de crédito

1	2 ¿Cómo describirías tu experiencia al diligenciar el formulario?	3 ¿Que opinión tienes de los recordatorios de pago? ¿Le cambiarías algo?
	<p>Paula me pareció rápida, todo digital fue maravilloso, fue fácil todo por ser la primera vez, me pidieron muchas cosas, me como el tiempo entre todo las condiciones, como estar segura</p>	<p>Puedo decir que están recordando porque siempre tengo cosas en la cabeza y lo puedo olvidar</p>
4 ¿Te gustaría que Pao Presta incluyera otro medio de pago? ¿Cuál? Por...	5 ¿Cuál fue la mejor o peor experiencia al usar Pao Presta? ¿Que sentiste?	6 Califica del 1 al 5 los siguientes aspectos del servicio:
<p>Paula: he utilizado por y link de pago en cobrenda y me parece bien, todo muy del todo un problema con devienda</p> <p>Prefiero las opciones en linea</p>	<p>Paula: desde el primer momento todo bien, todo fue super rápido y oportuno, personalmente responder por whatsapp y rapid</p>	<p>Temps de respuesta Paula Ayda Juan Carlos Paula S Gloria</p> <p>Facilidad de uso Paula Ayda Juan Carlos Paula S Gloria</p> <p>Tempo para acceder Paula Ayda Juan Carlos Paula S Gloria</p> <p>Seguridad de la plataforma Paula Ayda Juan Carlos Paula S Gloria</p>

4. PaoPresta: Necesidades, Emociones y Frustraciones

1 ¿Qué servicios adicionales buscas?	2	3 ¿Cuál es la necesidad que resuelve PaoPresta en tu vida? ¿Qué prob?
<p data-bbox="390 367 516 493">Jhaelp: Aumento del cupo, manejar rango, monto unico no</p>	<p data-bbox="909 391 1035 518">Jhaelp: se perdido de la primera vez que los contacte y tuve que buscar la certificación laboral, tenia como excepciones, porque era estudiante</p>	<p data-bbox="1457 391 1583 518">Jhaelp: me ayudo a múdarme</p>

ANEXO 4

(Grabaciones de los grupos focales realizados)

ANEXO 5

Empresa	Tiempo	Modelo de negocio	Requisitos
Kredicity	5 día 30 días	Plataforma WEB Intereses Administración IVA. Primer vez se presta hasta 280.000	1. Cedula 2. Dirección 3. Teléfono 4. Cta bancaria 5. email
EasyCredit	1 día 30 días	Plataforma WEB Intereses Administración IVA. Primera vez se presta hasta 350.000.	1. Mayor de edad 2. Colombiano residente 3. Cta bancaria 4. Correo propio 5. Celular propio
Lineru	1 día 30 días	Plataforma (Tecnología) IVA Administración. Seguro en caso de muerte o de incapacidad. Mínimo 4 días para devolver el crédito. Si es primera vez solo se puede solicitar 410.000. Lineru asigna cupos a los clientes	1. Mayor de edad 2. Colombiano residente 3. Cta bancaria 4. Correo propio 5. Celular propio
Rapicredit	1 día 30 días	Plataforma (Tecnología) IVA Administración. Seguro de deuda	1. Mayor de edad 2. Colombiano residente 3. Cta bancaria 4. Correo propio 5. Celular propio 6. Capacidad de endeudamiento para solventar el crédito. Certificación laboral

Empresa	Forma desembolso	Medios de pago entidad	Funcionamiento
Kredicity	<ol style="list-style-type: none"> 1. Llenar el formulario y documentos 2. Estudio de aprobación y calificación centrales de riesgo 24Hs. 3. Desembolso L - V 8 a 5 pm cuenta bancaria. Se crea una cuenta en el sitio WEB. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Página web 2. PSE. En la sección de usuario se dice como pagar. 	Página web
EasyCredit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Calcula tu crédito 2. Formulario y documentos 2. Estudio 24Hs. 3. Procesa info y un funcionario de Easycrédit valida la info 4. Desembolso (domingos y festivos) 5. Aprobado (se envía un código de confirmación aprobación para la firma del kto), Pre aprobado (sujeto a confirmación, Negado). Se crea una cuenta en el sitio WEB. 6. Se realiza desembolso en la cuenta en máximo 1 día hábil 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pagos PSE en la cuenta del cliente 2. Consignación Bancaria 3. Puntos habilitados de pago. 4. Opción para enviar el reporte de la consignación en imagen. 	Página web
Lineru	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se llena formulario y se verifica la información por Linero 2. Aprobación en 15 minutos 3. Un (1) día hábil desembolso. 4. Aprobado, Pre aprobado, Rechazado. 5. Se firma el contrato electrónicamente que es con códigos de seguridad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pagos on line 2. Lista de bancos para consignación bancaria 	<p>Página web</p> <p>Análisis de datos con el método machine learning. Usan algoritmos de última generación y uso de Big Data.</p>
Rapicredit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir requisitos. 2. Diligenciar la solicitud 3. Solicitar el monto y el plazo 4. Esperar aprobación 5. Firma electrónica del contrato para esto se envía SMS o correo electrónico 6. Consignación del dinero en la cta bancaria 7. Pagar tu crédito al día sino generan gastos de cobranza 8. Invita a otros a conocer a rapicredit y obtén descuentos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Place to Pay 2- PSE 	<p>Página web</p> <p>Sistema COMODO SECURE para el ingreso de los datos de los clientes</p>

Empresa	Plan fidelización	En caso de no pago
Kredicity	Puntos Kredicity. Tienen puntos Gold, Platinum, Black. A la entrada es Gold, 60.000 platinum, 120.000 black. No dice en que se usan los puntos.	1. Se reporta negativamente a centrales de riesgo. 2 Se inicia proceso jurídico. Oficina jurídica de cobranzas externa. Si la deuda persiste se envía la deuda a un cobrador externo.
EasyCredit	1. Se presta monto de acuerdo con las estrellas del cliente. El cupo que se de será de acuerdo a las estrellas. Se prestan montos pequeños luego 2. Plan de referidos con redes sociales tener mas de 200 amigos por Facebook o Instagram llenar un formulario. Gana 15.000 con cada nuevo referido aceptado y 3.500 cada vez que el referido cancele el crédito	Se reporta negativamente a centrales de riesgo
Lineru	1. Bonos de descuento. 2 Referidos y se descuenta el 50% de los cargos e i para el próximo crédito. A los buenos clientes el 50% en créditos posteriores. 3. Acumula puntos, desbloquea niveles y canjéalos por beneficios!. Descuentos en cargos de intereses, aumentos de cupo, días extra para pagar el crédito, y nuevos beneficios Lineruplus Hay 6 niveles de Lineru plus Máximo se da descuento 30% de los créditos, y cupones	1. Se reporta negativamente a centrales de riesgo 2. Se cobran intereses de mora y los \$900 diarios por 60 días, luego se pasa a la oficina de cobranzas externa 3. Autorización para debito automático
Rapicredit	1. Plan Aliados. Por cada referido que tome el prestamos recibes 20.000	1. La mayoría de los créditos se rechazan por estar reportados en centrales de riesgo. Intereses de mora, reporte en centrales de riesgo y oficina de cobranza externa 2. GASTOS DE COBRANZA, del 20 al 50% del monto adeudado más interés y más impuestos

Empresa	Otros servicios ofrecidos
Kredicity	Estándares de seguridad en WEB. Regulados por la Superintendencia de Industria y Comercio. Hay página con políticas de privacidad, términos y condiciones y preguntas frecuentes
EasyCredit	Estándares de seguridad en WEB. Regulados por la Superintendencia de Industria y Comercio. 2. preguntas frecuentes. Numero de contacto. WhatsApp.
Lineru	1. FOMENTAMOS LA EDUCACION Y LA INCLUSION FINANCIERA. 2. Estándares de seguridad en WEB. Regulados por la Superintendencia de Industria y Comercio.
Rapicredit	Prestan para: imprevistos de los hijos, ayudar a un ser querido, pagar facturas urgentes o servicios públicos atrasadas, comprar medicinas, arreglar su medio de transporte. Web Site sencillo, hay experiencias de clientes que han pedido los servicios. Tienen una ventana de términos y condiciones donde está toda la parte legal. Se les aumenta el cupo y se les presta más si han sido buenos clientes Respaldan la plataforma Transunion, Fintech, Datacredito, Baloto, Place to Pay, PSE, Amazon, Comodo secure