



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“MEJORA DEL PROCESO DE ENTREGA DE LAS  
TARJETAS DE CRÉDITO DE UN BANCO EN LA ZONA  
NORTE DE LIMA-METROPOLITANA”

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciada en Administración**

**Autores:**

Br. Teresa Isabel Días Saavedra

Br. Elisabeth Marleny Vega Laverio

**Asesor:**

Mg. Ing. Michael Zelada

Lima – Perú

2016

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL .....	2
ABSTRACT.....	14
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	15
1.1 Antecedentes.....	17
Historia .....	17
Misión .....	17
Visión.....	17
1.3 Formulación del Problema.....	19
1.3.1. Problema General.....	19
1.3.2. Problema Específico .....	19
1.4 Justificación .....	20
1.4.1 Justificación Teórica.....	20
1.4.2 Justificación Práctica.....	20
1.4.3 Justificación Cuantitativa.....	21
1.4.4. Justificación Académica.....	21
1.5 Objetivos.....	21
1.5.1 Objetivo General .....	21
1.5.2 Objetivo Específico.....	21

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO .....	23
2. 1 Origen y evolución de la tarjeta de crédito .....	23
2.2 Estado del arte .....	25
2.3 La psicometría .....	26
2.3.1 La psicometría en la empresa.....	27
2.3.2 Pruebas psicométricas ayudan a llevar servicios bancarios a mercados emergentes. 27	
2.4 Modelos de Predicción de Deserción de Clientes en la banca .....	28
2.5 Los fundamentos de marketing .....	28
2.6 Insatisfacción del Cliente .....	29
2.7 Deserción del cliente.....	29
2.8 ¿Qué es el CRM? .....	30
2.8.1 Las aproximaciones al CRM .....	30
2.9 Estabilización de Procesos.....	31
2.9.1 Etapas del avión de la calidad.....	32
2.10 ¿Cómo funciona una tarjeta de crédito?.....	33
2.11 ¿Qué empresas del Sistema Financiero pueden emitir tarjetas de crédito?.....	33
2.12 Beneficios de las tarjetas de crédito .....	34
a) Juntar tus deudas en tu tarjeta de crédito .....	34
2.13 Definición de términos básicos: .....	35
CAPÍTULO 3. DESARROLLO .....	38
3.1 Desarrollo del Objetivo 1 .....	38
3.1.1 Requisitos para obtener una tarjeta de crédito .....	41

3.1.2 Campañas – Tarjetas de Crédito .....	42
3.1.3 Procesos de captación del cliente.....	43
3.1.4 Procedimiento de ingreso de solicitud para la evaluación .....	44
3.1.5 Coordinación de la entrega de una tarjeta de crédito .....	45
3.1.6 Meta trimestral: julio a setiembre 2015 .....	46
3.2 Desarrollo Objetivo 2 .....	51
3.2.1 Árbol de Problemas.....	52
3.2.2 Factores que generan la deserción de los clientes nuevos .....	53
3.2.3 Problema de la deserción: Causas identificadas. ....	54
3.3 DESARROLLO DEL OBJETIVO 3 .....	61
3.3.1 Propuesta de mejora .....	61
3.3.2 Mejora de las herramientas de Gestión Efectiva DC. ....	61
3.3.3- Análisis del Árbol de mejora de procesos.....	63
3.3.4 Análisis del proceso de mejora .....	66
3.3.5 Presupuesto de mejora .....	67
3.3.6 Proceso mejorado en el diagrama de procesos. ....	79
3.4. Desarrollo del Objetivo 4 .....	79
3.4.1 Meta trimestral: julio a setiembre 2016 .....	80
3.4.2 Mejora en el cumplimiento de tarjetas de crédito entregadas por la Agencia.....	80
3.4.3 Resultado de mejora en la entrega de las tarjetas de crédito.....	84
CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES .....	87
4.1 RESULTADOS.....	87
4.2 CONCLUSIONES .....	88

4.3 RECOMENDACIONES.....	90
REFERENCIAS .....	91
Bibliografía .....	91
Direcciones electrónicas .....	92
ANEXOS.....	94
Anexo N° 1 .....	94
Anexo N° 2.....	95
Anexo N° 3.....	96
Anexo N° 4.....	97
Anexo N° 5.....	99
Anexo N° 6.....	100

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Evolución de las tarjetas de crédito .....	24
Figura 2 Aproximación del CRM.....	31
Figura 3 Etapas del Avión de la Calidad .....	33
Figura 4 Flujo de recepción de la tarjeta de crédito por el cliente.....	38
Figura 5 Diagrama de Procesos de Ingreso de la solicitud de una tarjeta de crédito.....	39
Figura 6 Diagrama de entrega de la tarjeta de crédito.....	40
Figura 7 Indicador actual de la Agencia del Banco en las tarjetas de crédito.....	51
Figura 8 Diagrama de Árbol de Problemas .....	56
Figura 9 Árbol de Mejora de Procesos .....	64
Figura 10 Participación de Mercado del Banco en Tarjetas de Crédito .....	74
Figura 11 Evolución de la morosidad de consumo.....	77
Figura 12 Proceso Mejorado en la entrega de tarjetas. ....	78
Figura 13 Comparativo de mejora de la entrega de tarjetas de crédito .....	85

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tipos de tarjeta de crédito según ingresos mensuales.....	42
Tabla 2 Meta asignada de Tarjetas de Crédito por Asesor.....	46
Tabla 3 Variación porcentual de entrega de entrega de tarjetas de crédito Julio 2015.....	47
Tabla 4 Variación porcentual de entrega de tarjetas de crédito agosto 2015.....	48
Tabla 5 Variación porcentual de entrega de tarjetas de crédito setiembre 2015.....	49
Tabla 6 Consolidado de la Agencia del Banco Tercera Campaña 2015.....	50
Tabla 7 Variación porcentual de tarjetas de crédito no entregadas mes de julio 2015.....	57
Tabla 8 Variación porcentual de tarjeta de crédito no entregadas mes de Agosto 2015. ....	58
Tabla 9 Variación porcentual de tarjetas de crédito no entregadas mes de Setiembre 2015. .....	59
Tabla 10 Consolidado de la Agencia del Banco porcentaje de tarjetas no entregadas.....	59
Tabla 11 Variación porcentual de la deserción de las tarjetas de crédito.....	60
Tabla 12 Plan de acción de la herramienta 5w 2h.....	63
Tabla 13 Análisis del proceso de mejora.....	67
Tabla 14 Presupuesto de mejora en la entrega de la tarjeta de crédito.....	68
Tabla 15 Costo del envío de la tarjeta de crédito por del Courier.....	69
Tabla 16 Nuevo esquema de costo por el envío de las tarjetas de crédito a la Agencia....	70
Tabla 17 Variación porcentual en la activación de las tarjetas de crédito.....	71
Tabla 18 Mejora en la variación porcentual en la activación de las tarjetas de crédito.....	72
Tabla 19 Evolución y variación de cantidad de clientes de tarjetas de crédito.....	72

Tabla 20 Participación de mercado en la tarjetas de crédito y el saldo de participación del Banco .....	73
Tabla 21 Tabla Clasificación crediticia del deudor .....	75
Tabla 22 Evolución según categoría de riesgo deudor .....	75
Tabla 23 Colocaciones de Banca Minorista .....	76
Tabla 24 Meta asignada de las tarjetas de crédito por asesor de la Agencia del Banco ....	80
Tabla 25 Variación porcentual de tarjetas de créditos entregadas mes de julio 2016 .....	81
Tabla 26 Variación porcentual de tarjetas de créditos entregadas mes de agosto 2016 ...	82
Tabla 27 Variación porcentual de tarjetas de crédito entregadas del mes de setiembre de 2016.....	83
Tabla 28 Consolidado de la variación porcentual de la 3era CMP 2016 .....	84



## RESUMEN

La tesis de suficiencia profesional se ha elaborado con el fin de mostrar una propuesta de mejora en el proceso de reducción en la categoría de las Tarjetas de Crédito (TC) no recogidas o no entregadas en la Agencia del Banco.

La colocación de las tarjetas de crédito es un producto activo y posee una línea de crédito por la que el cliente usa como medio de pago, en lugar de efectivo, en establecimientos comerciales aceptados y/o como disposición de efectivo de acuerdo a la necesidad de cada cliente.

Actualmente, en el *Área de División Comercial* presentan ciertas deficiencias en la colocación de dicho producto bancario, lo que afecta directamente el cumplimiento de las metas de tarjeta de crédito por diversos motivos. Entre ellos, podemos mencionar: la no ubicación del cliente en su domicilio para la entrega de la tarjeta de crédito, la información imprecisa y poco clara por parte del *Asesor de Ventas* al momento de explicar los gastos y comisiones que genera el uso de la tarjeta de crédito, demora en la emisión y entrega del plástico a la agencia, ocasionando el incremento de tarjetas bloqueadas por medidas de seguridad al superar el tiempo límite de recojo o entrega.

La metodología utilizada para el desarrollo de la presente investigación está apoyada en las herramientas de Gestión Efectiva División Comercial como el: *Reloj Comercial*, *Tablero TC*, *Embudo TC*. También con la herramienta del seguimiento integral – Procesos y Flujos.

La integración de dichas herramientas comerciales permitió revertir la deserción de tarjetas así como el mejoramiento de los márgenes operativos en la Agencia de Lima Norte, así como la futura mejora en la participación de mercado del banco.

**Palabras clave:** Área de División Comercial, Gestión Efectiva División Comercial, Reloj Comercial, Tablero TC, Embudo TC.

## ABSTRACT

Current professional proficiency thesis has been developed in order to display a proposal of improvement in decrease process in the category of TC credit cards not pick up or not collect at Agencia del Banco.

The placement of credit cards are asset products and has a line of credit for which customers uses as a method of payment, not cash, in accepted on commercial establishments and / or as a cash arrangement according to need of each client.

Currently, in the *Division Comercial*, there are some deficiency in placement on their credit cards, which directly impact in accomplish of the credit card targets for different reasons. Among of them, we can refer to the non-locate of the customer at his address for the delivery of the credit card, the lack of accurate and clear information from the Costumer Sales when explaining the fees and commissions generated by card of credit; delay in the submit and delivery of the plastic to the agency, causing the increase of cards blocked by security measures when exceeding the limit of time to collect or deliver.

Methodology used for the development of the current research is supported in the tools of *Gestión Efectiva División Comercial* like the: *Reloj Comercial*, *Tablero TC*, *Embudo TC*. Also with the follow integral tracking tool up - Processes and Flows.

The integration of these commercial tools made it possible to reverse the card desertion as well as the improvement of operating margins at Agencia de Lima Norte, as well as the future improvement on market's size.

**Keywords:** Division Commercial Area, Processes and Flows, Market's size, Costumer Sales.

**Nota de acceso:**

**No se puede acceder al texto completo pues contiene datos confidenciales.**

## REFERENCIAS

### Bibliografía

- Altin & Bjram (2006), "*Customers' Desertion Rate In Microfinance Institutions, Factors And Their Analysis*", *Journal of Studies in Economics and Society* Vol. 2, No 1, pp. 206-223, 2010.
- Ning Wang, Dong-xiao Niu, "*Credit Card Customer Churn Prediction Based on the RST and LS-SVM*", 6th International Conference on Service Systems and Service Management pp. 275-279, 2009.
- Fornell & Wernerfelt (1987). *Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management*. Vol. 24, No. 4. (Nov., 1987), pp. 337.
- Fundin, A. & Bergman, B. (2003). "*Exploring the Customer Feedback Process*", *Measuring Business Excellence*, Vol. 7(2), pp. 55-65.
- Garland (2002). *Estimating Customer Defection in Personal Retail Banking*. *International Journal of Bank Marketing*, 20(7), 317-324. La deserción se puede definir como el abandono del cliente hacia un producto o servicio
- Grönroos (1997) "*La cadena de beneficios de servicio*", The Free Press, Nueva York. 64 ...
- Michel (2001) Fundin, A. & Bergman, B. (2003). "*Exploring the Customer Feedback Process*", *Measuring Business Excellence*, Vol. 7(2), pp. 55-65.
- Ning Wang & Dong-Xiao Niu (2009) "*Credit Card Customer Churn Prediction Based on the RST and LS-SVM*", 6th International Conference on Service Systems and Service Management pp. 275-279, 2009.
- Pawlak, Z. *Rough Sets. Theoretical aspects of reasoning about data* (1982).
- Roland & Zahorik 1993. *Customer Satisfaction, Customer Retention, and. Market Share*.

Rosenberg & Czepiel 1983). Rosenberg, L. y Czepiel, J. (1983). A Marketing Approach for Consumer Retention. *Journal of Consumer Marketing*, 1, 45-51. Doi: 10.1108/Bearden y Oliver (1985; Singh 1990b,)

"Satisfacción del cliente, cliente Retención y participación en el mercado ", *Journal of Retailing*, 69, (No. 2, Summer) 193-215.

## **Direcciones electrónicas**

### **Artículos en línea**

Max Henry Medina Zapata (1 de Octubre del 2016)

<http://seguros-y-pensiones.blogspot.pe/2016/10/test-de-personalidad.html>

Memoria Anual BCP (2015)

[http://ww3.viabcp.com/Connect/VIABCP\\_2015/Memoria%20anual%20BCP%202015.pdf](http://ww3.viabcp.com/Connect/VIABCP_2015/Memoria%20anual%20BCP%202015.pdf)

Origen de las Tarjeta de Crédito (11 de octubre del 2013)

<http://www.ennaranja.com/economia-facil/origen-e-historia-de-las-tarjetas-de-credito/>

Ayala Sabino (19 de julio del 2005)

<http://www.gestiopolis.com/sistema-financiero-peruano/>

Definición de Psicometría

<http://definicion.de/psicometria/#ixzz4NZm1QUui>

Kynge, J. & Schipani A. (2 de febrero del 2015). Pruebas psicométricas ayudan a llevar servicios bancarios a mercados emergentes.

<http://www.finanzasparamortales.es/pruebas-psicometricas-ayudan-a-llevar-servicios-bancarios-a-mercados-emergentes/>

Agencia EFE (10 de julio del 2015). Los premios Euromoney reconocen a Caixabank como mejor banco español en 2015.

<http://www.efe.com/efe/espana/economia/los-premios-euromoney-reconocen-a-caixabank-como-mejor-banco-espanol-en-2015/10003-2661084>

Rosales Peter. Organizaciones inteligentes GERDAU-SIDERPERU

<http://www.monografias.com/trabajos93/organizaciones-inteligentes/organizaciones-inteligentes.shtml#ixzz4PrIsnypA>

### **Diario Gestión**

Sentinel (2016). Tarjetas de Crédito: el 33.3% de peruanos la usa para disposición en efectivo.

<http://gestion.pe/tu-dinero/tarjetas-credito-333-peruanos-usa-disposicion-efectivo-2164495>