



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

INTERBANK: GESTIÓN DEL CHURN EN EL NEGOCIO DE TARJETAS DE CRÉDITO

Katy García Guillén, Daniel Huamán
Castro y Miguel Tejada Nué

Lima, 2016

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas

García, K., Huamán, D. y Tejada, M. (2016) *Interbank: gestión del Churn en el negocio de tarjetas de crédito* (Tesis de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. Programa de Alta Dirección. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una [licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)



PROGRAMA MÁSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS PART TIME

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Interbank: Gestión del Churn en el negocio de Tarjetas de Crédito

Katy Marisol García Guillén
Daniel Martín Huamán Castro
Miguel Roberto Tejada Nué

Lima, 2016

Agradecimientos:

Nuestro agradecimiento a la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, por brindarnos la oportunidad de cumplir esta meta. Una mención especial y muy fraterna a nuestro asesor Raúl Gonzales, por su valioso aporte en el desarrollo de esta tesis; finalmente a todos los profesores del PAD, que durante este tiempo contribuyeron transmitiéndonos sus experiencias y conocimientos para nuestra formación profesional.

Dedicatoria:

Esta tesis está dedicada a mis padres, Camila y Raúl, quienes siempre me han apoyado en todas mis decisiones. Agradezco su paciencia y comprensión durante estos 2 largos años, y su constante aliento a seguir adelante.

Katy M. García Guillén

Dedicatoria:

Esta obra está dedicada a mi madre, mi Rosita, quien con una admirable fe en Dios, fortaleza y una calidad de persona a imitar, fuera capaz de llevar adelante a nuestra principal organización, nuestra familia. Con mucho amor, admiración y respeto, este sencillo reconocimiento a tu labor de madre.

Daniel. M. Huamán Castro

Dedicatoria:

Mi eterno agradecimiento a Lupe y Jorge, mis padres, a quienes Dios proteja siempre; son ellos sin lugar a dudas, quienes inculcan en mí el esfuerzo y la superación constante; hoy cumplo una meta más en la vida, y con ello, busco dar un reconocimiento a su esfuerzo y dedicación, por buscar hacer de mí una mejor persona.

Miguel R. Tejada Nué

RESUMEN EJECUTIVO

El negocio peruano de Tarjetas de Crédito (TC) se concentra en tres bancos, que juntos controlan el 65 % del mercado: el Banco de Crédito del Perú (BCP) con el 23.5 %, Interbank con el 21.7 % y Banco Falabella con el 20.2 %. La competencia por lograr y mantener el liderazgo es cada vez más intensa entre los bancos, y a esto se suma la tendencia de los clientes a ser cada vez más cuidadosos y restringidos en sus consumos. Ello, debido a que son influenciados por la desaceleración de la economía, el incremento del desempleo y la incertidumbre que conlleva el proceso de elecciones presidenciales.

En este contexto, Interbank enfrenta el gran reto de lograr que el cliente use su tarjeta de crédito como principal medio de pago. El banco necesita entonces desarrollar su capacidad para gestionar el portafolio de clientes de una manera eficiente, diferenciada y sostenible.

Para este propósito, han creado la Gerencia de Ciclo de Vida de TC, que tiene la tarea de gestionar al cliente durante todas las etapas de su vida financiera en el banco: Prospección y Entrega, Gestión del Portafolio y Gestión del Churn (retención).

Esta nueva estrategia pone de manifiesto las siguientes oportunidades:

- i) El *core business* del negocio es el uso de la tarjeta de crédito para compras (facturación), el cual representa solo el 35 % del saldo. El otro 65 % está representado por los Productos Efectivo conformados por: Disposición de efectivo, Extra cash y Compra de deuda.
- ii) Durante los últimos tres años, el parque (*stock* de clientes) no ha crecido, dado que la cantidad de tarjetas nuevas es igual a la cantidad de tarjetas canceladas.
- iii) Solo el 50 % de los clientes usan la tarjeta, y el otro 50 % no realizan ningún consumo, por lo que no genera ingresos financieros.

Todas estas oportunidades impactan directamente en la rentabilidad del negocio. Por ello, deben ser analizadas a detalle para identificar cuál será el mejor plan de acción para el banco. Para ello, la Gerencia de Ciclo de Vida ha designado a su Jefe de Producto como responsable del desarrollo de dicho plan, quien es integrante del equipo de trabajo que desarrolla esta tesis.

ÍNDICE

Introducción	8
Capítulo 1: Descripción del Caso	9
Banco Internacional del Perú	10
Mercado de tarjetas de Crédito	11
Competencia	13
La empresa	17
Los clientes	18
El negocio	19
Anexos del Caso	22
Capítulo 2: Teaching Note	27
Sinopsis	27
Utilidad del caso	28
Preguntas de preparación	29
Análisis del caso	30
2.1 Análisis de mercado	30
2.2 Análisis de competencia	32
2.3 Análisis de la empresa	34
2.4 Gestión del Churn	40
2.4.1 Definición e importancia	40
2.4.2 Modelo de Gestión del Churn	42
2.4.1.1 ¿Por qué se van los clientes?	46
2.4.1.2 ¿Quiénes se van los clientes?	55
2.4.1.3 ¿Cuándo se van los clientes?	62
2.4.1.4 Plan de acción	67
Planteamiento de la solución	72
2.5 Análisis de las alternativas	72
1. Iniciativas para incrementar el parque a través de una mayor colocación de tarjetas de crédito	72
2. Iniciativas para incrementar el consumo de los clientes actuales generando mayor facturación y saldo	72
3. Iniciativas para reducir el <i>churn</i> logrando retener a más clientes	73
2.6 Propuesta de solución	73
Conclusiones	77
Bibliografía	78